



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN PLAN FINANCIERO PARA LA RE-
ESTRUCTURACIÓN DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE TAEKWONDO

ALEJANDRA GÓMEZ JARAMILLO

LIZETH TATIANA AGUDELO GALLO

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL

INGENIERIA ADMINISTRATIVA

MEDELLIN

2016





FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN PLAN FINANCIERO PARA LA RE-
ESTRUCTURACIÓN DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE TAEKWONDO

ALEJANDRA GÓMEZ JARAMILLO

LIZETH TATIANA AGUDELO GALLO

Trabajo de grado para optar al título de

Ingeniero Administrador

Ingeniero Industrial

Director

DARIO CALAD ZULUAGA

Título profesional del Director

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL

INGENIERIA ADMINISTRATIVA

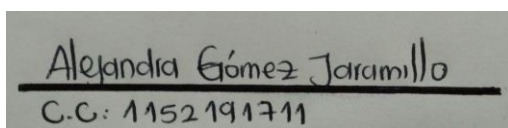
MEDELLIN

2016

MEDELLIN, 18 DE OCTUBRE DE 2016

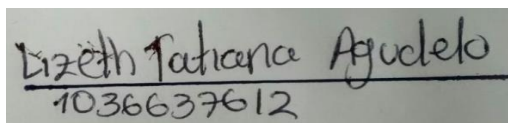
Declaramos que este Trabajo de Grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad.

Alejandra Gómez Jaramillo



Alejandra Gómez Jaramillo
C.C: 1152191711

Lizeth Tatiana Agudelo Gallo



Lizeth Tatiana Agudelo
1036637612

DEDICATORIA

DEDICADO A:

Gloria María Jaramillo Flórez

Luz Piedad Gallo Arias

Luis Carlos Agudelo Martínez

Luz Marina Agudelo Martínez

AGRADECIMIENTOS

La Universidad Pontificia Bolivariana. Podría parecer cualquier universidad en medio de una ciudad, pero no es así. Si hemos escrito este trabajo de grado, se lo debemos principalmente a las enseñanzas que hemos adquirido durante la presencia en nuestra alma mater, donde la meta era graduarse y significaba, como para un soldado salir vivo de la guerra a nosotras, la mayor satisfacción, porque esa cumbre se alcanza solo después de un duro adiestramiento que no todos superan.

Es en la Universidad Pontificia Bolivariana donde conocimos al master en finanzas, Darío Calad Zuluaga, hombre que sabe motivar y ser líder, guía de su equipo y maestro que inicia sus maniobras donde los demás las terminan. En este trabajo de grado hay mucho de su modo decidido de afrontar las situaciones, por lo que no podemos pasar por alto agradecerle que supo transmitirnos, como docente primero y como persona después, su sentido de la excelencia y de la responsabilidad. Nos sentimos orgullosas de haber estado bajo el direccionamiento de este hombre, quien en este momento, mientras son escritas y leídas estas líneas, continúa desarrollando un aporte impecable para la universidad.

También hay dos figuras particularmente influyentes sosteniendo este proceso, las familias Gómez Jaramillo y Agudelo Gallo; pilares que consiguieron que nuestro entusiasmo no decayera fundamentalmente durante este último año.

Para ellos, la universidad, el maestro Darío Calad y nuestras familias, el más grande agradecimiento.

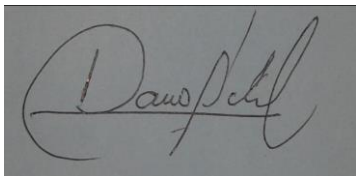
INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Formulación del Trabajo de Grado

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN PLAN FINANCIERO
PARA LA RE-ESTRUCTURACIÓN DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE
TAEKWONDO**

Participantes

Datos del Estudiante (Autor)			
Nombre	Alejandra Gómez Jaramillo, Lizeth Tatiana Agudelo Gallo		
Correo electrónico	alejandra.gomezja@afa.upb.edu.co, lizethtatiana.agudelo@afa.upb.edu.co		
ID Usuario Kosmos (cédula)	1.152.191.711 1.036.637.612	ID UPB	000085923, 000181141
Declaración de conocimiento, aceptación y compromiso: Manifiesto que conozco y acepto el <i>Régimen Discente de Pregrado</i> y el <i>Manual de Proyecto de Grado de la Escuela de Ingenierías</i> de la Universidad Pontificia Bolivariana y que acato los deberes y derechos que de él se implican en mi calidad de Estudiante. Igualmente me comprometo a desarrollar el Trabajo de Grado que presento en esta Formulación de conformidad con lo estipulado en dicho Manual. Firmas Alejandra Gómez Jaramillo C.C: 1152191711 Lizeth Tatiana Agudelo 1036637612			

Datos del Director (Corresponsal)			
Nombre	Darío Calad Zuluaga		
Correo electrónico	dario.calad@upb.edu.co		
ID Usuario Kosmos (cédula)	Cc. 70.125.962	ID UPB	000173139
Declaración de conocimiento, aceptación y compromiso: Manifiesto que conozco y acepto el <i>Régimen Discente de Pregrado</i> y el <i>Manual de Proyecto de Grado de la Escuela de Ingenierías</i> de la Universidad Pontificia Bolivariana y que acato los deberes y derechos que de él se implican en mi calidad de Director. Igualmente me comprometo a desarrollar el Trabajo de Grado que presento en esta Formulación de conformidad con lo estipulado en dicho Manual. Firma 			

Medellín, 2016.10.21

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	14
PALABRAS CLAVE	14
INTRODUCCIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	17
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
JUSTIFICACIÓN	18
MARCO DE REFERENCIA.....	19
CAPITULO I: PLAN ESTRATÉGICO	26
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
MISIÓN	27
VISIÓN	28
VALORES CORPORATIVOS	29
POLÍTICA.....	30
FILOSOFÍA.....	32
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	33
AUDITORIA DEL ENTORNO. ANÁLISIS EXTERNO.	33
AUDITORIA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS INTERNO.	37
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	41
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	42
MATRIZ DOFA.....	44
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	46
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	49
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	49

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	51
PLAN DE ACCION	60
INDICADORES DE GESTIÓN	60
PROPUESTAS DE DOCUMENTACION DE PROCESOS	62
FLUJOGRAMA DE CADENA DE VALOR.....	62
MAPA DE PROCESOS	64
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....	65
ANALISIS PEPSU.....	77
CONCLUSIONES	80
CAPITULO II: FORMULACION DEL PLAN FINANCIERO	81
DIAGNOSTICO FINANCIERO	82
ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	82
ANALISIS HORIZONTAL.....	97
ANALISIS VERTICAL.....	100
DIAGNOSTICO FINANCIERO	103
FORMULACION DEL PLAN FINANCIERO	110
PERSPECTIVA FINANCIERA	111
PLANEACION FINANCIERA.....	113
PROYECCION FINANCIERA.....	114
CONCLUSIONES.....	116
ANEXOS	117
ANEXO 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	117
ANEXO 2. MATRIZ DOFA	122
ANEXO 3. ANALISIS HORIZONTAL Y VETICAL DEL P&G. GRAFICAS POR CUENTAS ANALIZADAS	126
ANEXO 4. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL. GRAFICAS POR CUENTAS ANALIZADAS.....	126
ANEXO 5. DIAGNOSTICO FINANCIERO	126
ANEXO 6. PROPUESTA: SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	126
BIBLIOGRAFIA.....	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Auditoria del entorno. Análisis externo	35
Tabla 2. Auditoria Organizacional. Análisis interno	38
Tabla 3. Matriz de calificación de factores externos (MEFE)	41
Tabla 4. Matriz de calificación de factores internos (MEFI).....	43
Tabla 5. Matriz de estrategias DOFA.....	45
Tabla 6. Escala de calificación.....	46
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo. Nivel departamental	47
Tabla 8. Matriz de perfil Competitivo. Nivel Nacional	48
Tabla 9. Estrategias organizacionales por Objetivos	52
Tabla 10. Plan de acción.....	60
Tabla 11. Indicadores de Gestión.....	61
Tabla 12. Registro de actividades Asesoría para afiliación de clubes.....	65
Tabla 13. Registro de Actividades selección Antioquia	67
Tabla 14. Registro de Actividades eventos competitivos y Recreativos	68
Tabla 15. Registro de Actividades eventos formativos	70
Tabla 16. Análisis de valor agregado proceso 1	72
Tabla 17. Análisis de valor agregado proceso 2	73
Tabla 18. Análisis de valor agregado proceso 3	74
Tabla 19. Análisis de valor agregado proceso 4	75
Tabla 20. Correlación de Entradas y Salidas de Procesos	76
Tabla 21. Indicadores Financieros. Históricos 2011 – 2014	83
Tabla 22. Calculo de costo de Capital	92
Tabla 23. Análisis Horizontal del P&G. Históricos 2011 – 2014.....	97
Tabla 24. Análisis Horizontal del Balance General. Históricos 2011 – 2014.....	99

Tabla 25. Análisis Vertical del P&G. Históricos 2011 – 2014.....	100
Tabla 26. Análisis Vertical del Balance General. Históricos 2011 – 2014	102
Tabla 27. Perspectiva Financiera: Control para el año 2014	112
Tabla 28. Proyección Financiera	115

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ecuación 1. Indicador de Liquidez.....	23
Ecuación 2. Rotación de cuentas por cobrar	23
Ecuación 3. Rotación de cuentas por pagar	23
Ecuación 4. Capital de trabajo	24
Ecuación 5. Indicador de endeudamiento.....	24
Ecuación 6. Indicador de solvencia.....	24
Ilustración 7. Flujograma de cadena de valor	63
Ilustración 8. Mapa de procesos.....	64
Ilustración 9. Asesoría de Afiliación.	66
Ilustración 10. Selección Antioquia de Taekwondo.	67
Ilustración 11. Eventos competitivos y Recreativos.	69
Ilustración 12. Eventos Formativos.	70
Ilustración 13. PEPSU: Asesoría de Afiliación.	78
Ilustración 14. PEPSU: Selección Antioquia.....	78
Ilustración 15. PEPSU: Eventos Formativos. Capacitación de Arbitraje.....	79

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO).....	84
Gráfico 2. Productividad del Capital de Trabajo (PKT)	85
Gráfico 3. Capital de Trabajo	85
Gráfico 4. Liquidez	86
Gráfico 5. Rotación de Activos corrientes	87
Gráfico 6. Rotación de cartera	87
Gráfico 7. Rotación de proveedores.....	88
Gráfico 8. Cobertura de Activos fijos.....	89
Gráfico 9. ROI	90
Gráfico 10. ROE	91
Gráfico 11. Costo de Capital	92
Gráfico 12. EVA.....	93
Gráfico 13. EBITDA	94
Gráfico 14. Margen EBITDA.....	94
Gráfico 15. Contribución financiera	95
Gráfico 16. Palanca de crecimiento	96
Gráfico 17. Índice de endeudamiento	96
Gráfico 18. Análisis Horizontal del P&G. Históricos 2011 – 2014	98
Gráfico 19. Análisis Horizontal del Balance General. Históricos 2011 – 2014.....	99
Gráfico 20. Análisis Vertical del P&G. Históricos 2011 – 2014.....	101
Gráfico 21. Análisis Vertical del Balance General. Históricos 2011 – 2014	102

RESUMEN

En esta formulación se realiza el diagnóstico financiero de Liga antioqueña de Taekwondo y la interpretación sus datos financieros. Además, se diseña un plan estratégico que ayude a corregir sus funcionamientos, evaluando el estado interno y externo de la Liga, para así plantear una posible solución a la crisis financiera y organizacional por la cual está atravesando la entidad.

Durante el desarrollo del trabajo se muestran las herramientas básicas para realizar la formulación de un plan estratégico y financiero a la liga, elementos que no solo son aplicables para este caso, sino en general para cualquier tipo de organización. Es posible que el resultado final sea un referente para diferentes ligas de deporte que necesiten una reestructuración.

PALABRAS CLAVE

Direccionamiento Estratégico, Plan Estratégico, Estados Financieros, Diagnóstico Financiero, Plan Financiero.

INTRODUCCIÓN

Toda organización hace uso de la administración efectiva, que “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, (Chiavenato, 2004) aplicando lo anterior, a los diferentes procesos organizacionales: operativo, comercial, gestión de personal, financiero, administrativo e investigación y desarrollo. En suma con la capacidad para gestionar y cumplir metas y el apoyo del grupo humano en pro de diseñar, implementar y desarrollar estrategias que apuntan a lograr la maximización de resultados, garantizar la permanencia de la organización en el tiempo y proyectar su crecimiento, es posible alcanzar objetivos, utilizando de manera racional el conjunto de recursos que componen la institución: humanos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros; con el propósito de ganar y mantener el más alto nivel de efectividad y garantizar la capacidad de transformación y adaptación a los cambios constantes del entorno.

La administración efectiva es uno de los pilares a los que está apuntando la teoría administrativa moderna, por tanto, es uno de los propósitos de éste trabajo apoyar a la Liga como organización, para que sus procesos estén regidos por los parámetros mencionados.

La Liga Antioqueña de Taekwondo como institución deportiva, se rige por unos lineamientos que le permiten funcionar en el marco organizacional, de esta manera, el órgano administrativo, integrado por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y vocal, son los encargados de diseñar e implementar Políticas que apunten a promocionar y proyectar el desarrollo pleno de su objeto social, así como el cumplimiento de sus responsabilidades frente a los distintos grupos de interés.

En la actualidad, se habla de la administración estratégica, la cual es definida por (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009) como un “conjunto de recursos, acciones y resultados estratégicos dirigidos a generar condiciones de competitividad y valor agregado”. Las empresas actuales logran ser, competitivas cuando tienen éxito en diagnosticar la situación actual, interna y externa; si son efectivas en la formulación estratégica, es decir, en la implementación de procesos que le generan valor, integrados en un conjunto de compromisos, acciones y metas, el cual define el norte de la compañía. El mercado actual tiene una característica esencial, que debe ser considerada, entendida, y aplicada en busca de una mejora continua para garantizar su permanencia en el tiempo. Dicha característica es la transformación; lo único constante en el tiempo es el cambio del entorno económico, de las exigencias y expectativas de los clientes, de las características de los bienes y servicios; por tanto, las estrategias y actividades deben estar enfocadas en sistemas que

permitan adaptarse fácilmente a dichos cambios, característica que se obtiene por medio de una planeación estratégica asertiva.

La Liga Antioqueña de Taekwondo, es una organización que presta servicios deportivos, y en su operación se ha caracterizado por ser rígida ante los cambios del entorno. La formulación de un plan estratégico le permitirá aplicar un nuevo estilo de dirección óptima basada en el proceso administrativo actual, con la premisa de alcanzar el pleno desarrollo de sus objetivos, crecer, mejorar y mantenerse en el tiempo, según lo exija el mercado. El ambiente económico de los negocios se sustenta en la clara determinación de objetivos y estrategias, por lo que se hace necesario implementar métodos de planificación, ejecución, medición y control que, como insumos importantes aunque no únicos, se traduzcan en indicadores que sirvan de soporte a la gestión interna, la cual inicia con una efectiva planeación que permite la toma de decisiones acorde a su propio crecimiento económico y a los requerimientos del mercado, a nivel local y nacional.

El presente trabajo, discrimina un diseño de un plan estratégico para la entidad deportiva con la formulación de algunas estrategias, entre ellas, desarrollar un plan financiero que apoye, al ejecutarse, un proceso de reestructuración administrativa y financiera, por medio de herramientas que generen una ventaja competitiva frente a las demás ligas a nivel departamental y nacional.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico dirigido a la toma de decisiones organizacionales, que garantice la competitividad y eficiencia de la Liga Antioqueña de Taekwondo, apoyado en el análisis de la información administrativa histórica institucional en pro de generar el diseño de una estrategia financiera que permita la sostenibilidad económica como organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Interpretar información administrativa y financiera, desde el año 2011 de la Liga Antioqueña de Taekwondo.
- Formular la propuesta de un Plan Estratégico.
- Realizar un diagnóstico financiero donde se evidencie la situación actual de la Liga Antioqueña de Taekwondo.
- Diseñar un plan financiero como estrategia dentro del plan estratégico, basados en la información interpretada.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La planeación estratégica en las organizaciones brinda ventajas relevantes que les permite mejorar su competitividad, crecimiento y flexibilidad, dando la oportunidad de mantenerse en un sector con cambios constantes que generan resiliencia al enfrentarse a situaciones y/o condiciones de mercado cada vez más dinámicas. La organización deportiva tiene una necesidad inminente, expresada por el órgano de administración, de trazar un norte que le brinde claridad para identificar y aprovechar oportunidades, y fortalecer debilidades.

Al interior de la Liga, en reiteradas oportunidades se han realizado diferentes actividades correctivas con enfoque reactivo, lo que en la administración se denomina, apagar incendios. Sin embargo, dicha institución empresarial, necesita un enfoque organizacional y unas herramientas que le permitan planear para lograr cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; además de estandarizar procesos, priorizar servicios, controlar costos y gastos, minimizar el impacto negativo del cambio de administración cada cuatro años, y fomentar el trabajo bajo directrices que contribuyan a mantener una sostenibilidad y un crecimiento en el tiempo. La institución representante del departamento de Antioquia, como entidad prestadora de servicios, necesita la clara definición de las características del producto y necesidades del cliente, con el fin de diseñar los servicios que brinda y focalizar su mercado teniendo en cuenta factores como ofrecer un portafolio de servicios que sea pertinente frente a los requerimientos de sus clientes; identificar y desarrollar ventajas competitivas y la flexibilidad para su transformación en el futuro. Dentro del trabajo, se pretenden lograr un reconocimiento del Taekwondo como una forma de vida para la comunidad deportiva y empresarial, y no solo como una disciplina competitiva.

La Liga, además de identificar una desorientación administrativa, evidencia problemas financieros y legales, generados por decisiones desacertadas desde administraciones anteriores, colocando la supervivencia de la institución en un riesgo elevado. Por tanto, teniendo en cuenta que un problema es todo aquello que amerita ser resuelto, se determina necesario un proceso de toma de decisiones orientadas a superar las restricciones que afectan su operación y funcionamiento, propósito que se plantea con la formulación de un plan estratégico, sujeto a ejecución por parte de la organización.

JUSTIFICACIÓN

En el año 2013, tras la decisión de la Asamblea General de modificar el sistema de administración, y ante la situación de déficit financiero en la que se encontraba la institución, debido a posibles prácticas administrativas inadecuadas, surge la necesidad y la posibilidad de presentar desde la academia una propuesta que permita elaborar un riguroso análisis, que no solo refleje resultados de su estado real, sino que también proponga alternativas de solución para mejorar los procesos administrativos y financieros al interior de la organización. Dicha propuesta fue aceptada luego de sostener una reunión de sensibilización y concertación con el órgano de administración actual, en la cual se expusieron las necesidades de la empresa. Además, dada la relación del área de intervención con las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería Administrativa, permitió una aceptación rápida de la propuesta para cumplir a su vez, con el requisito previo exigido por la Universidad Pontificia Bolivariana para optar el título de Ingeniería.

Los diagnósticos, administrativo y financiero, se realizan con el fin de determinar cuáles son las áreas a intervenir y plantear estrategias para el fortalecimiento de la empresa de manera que se convierta en una organización eficiente y competitiva, que responda oportunamente al cambio y trabaje por su permanencia en el tiempo; prácticas que de ser implementadas por la organización, permitiéndole gestionar patrocinios y despertar el interés en la comunidad local, regional y nacional por el deporte, atrayendo nuevos talentos que podrán destacar la Liga, dentro de las demás de su especie.

MARCO DE REFERENCIA

Durante el proceso de desarrollo académico se obtuvieron elementos teóricos en la facultad de ingeniería industrial e ingeniería administrativa en materia de administración estratégica, administración industrial, contabilidad, costos y presupuestos, gestión financiera, finanzas corporativas e ingeniería de proyectos, sobre la base del diagnóstico y análisis de la información. Conocimientos utilizados para realizar la propuesta del diseño de un plan estratégico y financiero pertinente que responda a los requerimientos de la Liga Antioqueña de Taekwondo, materializándolos en la práctica, brindando a la organización una herramienta útil dentro de sus procesos.

Hoy la planeación y administración estratégica son mucho más complejas y diferentes de lo que eran unos años atrás; las empresas se ven continuamente enfrentadas a cambios del entorno, propiciados por el desarrollo tecnológico y científico que se convierten en desafíos y oportunidades superiores a los de otros tiempos.

“Por medio de la administración estratégica se formulan implementan y evalúan decisiones multifuncionales que le permiten a la organización lograr los objetivos”.

(David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008),

“Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va.”

(Amaya Amaya, 2005)

“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia donde nos dirigimos; y si el resultado que surge de manera natural en nuestro curso es inaceptable, podremos hacer un cambio a tiempo”

Abraham Lincoln.

Partiendo de los autores citados anteriormente, puede deducirse que una organización bien direccionada, con un norte claro y correctamente identificado, puede aplicar estrategias claras. Sin embargo, cuando la compañía no cuenta con una administración estratégica, es posible que el foco este distorsionado, ya que no se tiene claro por donde se debe iniciar. Para esto, las empresas utilizan la planeación estratégica como herramienta para procesar y analizar información interna y externa que permita identificar tanto oportunidades y amenazas como fortalezas y debilidades para lograr una toma de decisiones que oriente a la organización en el futuro. Esta planeación debe dar respuesta a diferentes preguntas, entre las cuales están, según propone Amaya, “¿A dónde queremos ir?, ¿En dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos? Y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?” (Amaya Amaya, 2005)

Parafraseando al mismo autor, Indica que esta planeación tiene los siguientes componentes fundamentales:

Los estrategas: personas o funcionarios de la alta dirección, quienes definirán los objetivos y la política de la empresa. En nuestro caso, el órgano administrativo de la Liga.

El direccionamiento estratégico: Una empresa para crecer, permanecer en el mercado y generar utilidades debe tener muy claro hacia dónde va y para esto debe definir su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento lo conforman los principios corporativos, misión y visión de la empresa.

Principios corporativos: Conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, estos son el soporte para la visión y la misión mas no son parte de ella.

Visión: Es un conjunto de ideas de referencia de lo que una empresa es y quiere llegar a ser en el futuro. Esta no se expresa en términos numéricos, debe ser aplicada y se le debe realizar seguimiento por la alta dirección. La visión de una empresa es útil para la

formulación de las estrategias, y a la vez proporciona un alcance de la organización. Esta debe reflejarse en la misión, los objetivos y en las estrategias que esta se fije, esta se hace tangible al ser materializada en proyectos y metas específicas, sus resultados deben ser medibles.

Misión: Es la razón de ser de la organización que define el quehacer de esta, la diferencia de otras organizaciones basados en sus productos, operaciones, mercados y el talento que la soporta. Esta debe dar respuesta a preguntas como: ¿Para que existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, entre otras.

El diagnóstico estratégico: Se realiza para identificar y caracterizar las oportunidades y amenazas de la empresa, también las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas conlleva al diseño de la matriz DOFA, la cual permite definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, y revisar y prevenir el efecto de sus debilidades y así mismo anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Formulación estratégica: las opciones deben convertirse en planes de acción, cada uno debe ser proyectado en el tiempo, se deben definir los objetivos y estrategias de cada área y así diseñar planes concretos de acción. Todos estos deben verse reflejados en el presupuesto estratégico.

Indicadores de gestión: El desempeño de la organización debe ser monitoreado. Para esto se definen indicadores que permiten medir el desempeño de la organización, basándose en los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico. Estos deben ser analizados periódicamente y así poder retroalimentar el proceso de planeación estratégica y modificarla si es necesario

Los puntos mencionados anteriormente, hacen parte de un plan estratégico, el cual es definido por el autor David Fred, (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008), como el plan de juego de la empresa. Implícitamente, el autor explica con estas definiciones que toda organización debe tener una dirección para poder competir, y debido a que los recursos de las empresas son limitados, se deben definir estrategias que beneficien al desarrollo del que hacer y la óptima utilización de estos.

Dentro del área financiera, se encuentra una herramienta en el que las empresas se apoyan para definir su estado económico-financiero actual, se hace referencia al diagnóstico financiero; al que se quiere acudir para determinar el estado de la Liga en éste área. Dice Fernando Orozco, director comercial de ArCanto (Villalobos, 2013) que la interpretación de los datos obtenidos mediante dicho análisis, permite a los directivos medir el progreso al comparar los resultados obtenidos con las operaciones planeadas; además de informar sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y conocer las debilidades financieras.

Para este desarrollo, la base teórica será tomada de fuentes como internet, biblioteca y base de datos, como artículos, documentos de la web, libros, artículos de revista, como (Roca, 1986), (Zapata, sf), (Villalobos, 2013), (Becerra & Sandoval, 2009), (Alcazar, 2011), con el fin de aclarar conceptos globales y empresariales, teniendo en cuenta la información administrativa y financiera suministrada por la organización analizada.

(LanceTalent, 2013) Define el plan financiero como una herramienta de planificación y gestión financiera que permite fijar objetivos y buscar las mejores alternativas, enfocadas a alcanzar las metas fijadas en el plano económico. Este determina las inversiones necesarias, identifica las fuentes de financiación a las que se debe recurrir, determinando la situación patrimonial. También permite conocer la viabilidad económica y los posibles retornos, que, en este caso, por ser una entidad pública, deben ser reinvertidos. Los elementos básicos para realizar un buen plan financiero son:

Presupuesto o Plan de inversiones, Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja

La información necesaria para iniciar el desarrollo de un plan financiero debe contener: la estructura de costos para la obtención del producto o el servicio, gastos de personal estimados, gastos de servicios generales y administrativos, coste y plan de inversiones previstas. (LanceTalent, 2013)

Para el diseño del plan financiero, se tendrán en cuenta fuentes bibliográficas que complementen y fortalezcan los conceptos obtenidos durante el periodo académico de las áreas a utilizar en el proyecto, donde autores como el Ministerio de Hacienda (2013), (Correa, Ramirez, & Castaño, 2010), (García, Administración Financiera 4^a. Edición, Agosto 2009) realizan una clara explicación y materialización de la información necesaria para llevar a cabo una buena formulación de análisis y estrategias al finalizar dicha fase.

Es necesario elaborar un análisis histórico sobre sus estados Financieros para diagnosticar a profundidad la situación real de la entidad deportiva; es importante determinar si se encuentra en capacidad de continuar en funcionamiento, conocer su flujo de caja o generación de valor, las obligaciones a corto y largo plazo, para así obtener elementos de juicio que permitan la formulación de estrategias y toma de decisiones más acertadas.

Los indicadores financieros son el producto de establecer la relación entre variables numéricas materializadas en los saldos de las cuentas tanto del Balance General, como del Estado de Resultados. Los resultados obtenidos por si solos no tienen ningún significado, solo transmiten información al ser relacionados unos con otros y comparados con los de años anteriores (Herrera, Granadillo, & Vergara, 2012).

Actualmente, en la mayoría de las empresas, se utilizan como herramienta indispensable para determinar su estado económico ya que a través de su cálculo e interpretación se logra

ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. Entre los indicadores más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis (Alcazar, 2011), se encuentran los siguientes: de liquidez y solvencia, eficiencia o actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Indicador de liquidez: Mide la capacidad de responder por las deudas a corto plazo. El activo corriente incluye existencias (inventarios), cuentas pendientes por cobrar y los fondos disponibles en tesorería (efectivo y bancos). El Pasivo corriente se refiere a las deudas que tengan que ser pagadas en menos de un año por la empresa. Este indicador debe dar un resultado mayor o igual a uno.

Ecuación 1. Indicador de Liquidez

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

(García, 2009), explica que la liquidez de una empresa puede estar determinada por varios índices como son:

Rotación de cuentas por cobrar: Indica las veces que la cartera de la empresa se convierte en efectivo durante el periodo.

Ecuación 2. Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotacion CxC} = \frac{\text{Ventas a Credito}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

Rotación de cuentas por Pagar: Indica las veces que se le paga al proveedor durante el periodo.

Ecuación 3. Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotacion CxP} = \frac{\text{Compras a Credito}}{\text{Cuentas x Pagar}}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

Capital de trabajo: Ayudará a conocer las necesidades de financiación para responder a las obligaciones corrientes (las que se dan de las operaciones a corto plazo).

Ecuación 4. Capital de trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

Indicador de Endeudamiento: Se considera óptimo un resultado cercano a 2, aunque en algunos casos, pueden ser aceptables endeudamientos superiores.

Ecuación 5. Indicador de endeudamiento

$$\text{Indicador de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total (corto + largo)}}{\text{Activo Total}}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

Indicadores de solvencia: El resultado debe ser mayor o igual que uno, y se considera normal en torno a 2. Cuanto mayor es esta ratio, mayor es la solvencia de la empresa.

Ecuación 6. Indicador de solvencia

$$\text{Indicadores de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

TOMADO DE: (García, 2009)

Indicadores de Rentabilidad: La rentabilidad de una organización es medida de acuerdo a la productividad de los fondos invertidos en ella. Según (García, 2009), la rentabilidad de una empresa puede ser determinada por medio del análisis horizontal y vertical, el cual se toma como la introducción al diagnóstico financiero.

Los indicadores también permitirán observar y calificar las acciones que se realizan en particular, y verificar si estas se están determinando y ejecutando de manera apropiada, por medio de una perspectiva financiera.

Dentro de las herramientas de análisis se analiza el estado del flujo de caja, el cual es el presupuesto para una empresa, ya que indica cuanto capital se necesita para iniciar o mantener una empresa; indica cuando dinero ingresa y los gastos que tiene la organización. Si este estado muestra una pérdida, deberá recapitalizar u obtener más ingresos para cubrir los gastos. Los estados de flujo de caja indican cuatro cosas, tomadas de (Acción, 2013):

Ingresos: Determina la fuente de donde provienen los ingresos, sea por ventas, inversiones u otros.

Gastos: muestra en qué se hace uso del efectivo; puede ser en costos, intereses o impuestos.

Programa: presenta ordenadamente cada momento en que tuvieron lugar las actividades (mes o trimestre)

Ganancia o pérdida: resultado que queda al final del análisis. Si este es positivo, se puede decir que hubo ganancias, de lo contrario la empresa generó pérdidas.

Ya que los estados de flujo de caja muestran la capacidad para generar dinero y mantenerse en el tiempo, la información se puede usar para evaluar si la organización cumple su objetivo general desde la perspectiva financiera. Además de llegar a determinar cuánto dinero queda finalmente después de atender el pago de impuestos y el cumplimiento de sus obligaciones financieras, o si por el contrario se encuentra en un estado deficitario, donde no se alcance a cubrir las deudas o pasivos.

La organización analizada, carece actualmente de una planeación estratégica y financiera que le permita estar a tono con la actualidad empresarial; por lo tanto, una de las metas implícitas, establecidas en el trabajo, es comprometer al órgano de administración y la gerencia, con la definición de un horizonte Institucional para la organización que comprende misión, visión, objetivos y demás componentes de la planeación estratégica. De esta manera se podrán identificar las debilidades para intervenirlas y las fortalezas para aprovecharlas, insumos que ayudarán a definir las estrategias.

El estudio planteado pretende generar una información de alta calidad, confiable y precisa, que les permita a las personas interesadas, utilizarla como una herramienta de trabajo, específicamente en la toma de decisiones. Debido a esta pretensión, el trabajo de grado toma como referentes modelos de diagnósticos financieros elaborados en otras empresas que hayan publicado sus resultados, para diseñar y estructurar un formato confiable adaptado a los requerimientos de la organización; para esto autores como, (Galvis, 2012), (Linares & Franco, 2008), (Piñeres, 2007), (Sambola, 2013-2014), (Sociedades, 2011), (Sodimac, 2012), (Becher, 2001), (Consejo Superior de Política Fiscal, 2012).

CAPITULO I: PLAN ESTRATÉGICO

Actualmente, las empresas se están moviendo en un entorno donde lo único constante es el cambio, es decir, lo que ayer fue verdad hoy es historia, y se le debe agradecer a la globalización y a la constante transformación de la economía, la apertura de mercados y desarrollos tecnológicos, los cuales están destruyendo barreras tradicionales y están obligando a las empresas a ser tan flexibles como el bambú, para poder subsistir en el tiempo a largo plazo. Debido a esto, las empresas necesitan una nueva visión del mercado y nuevo enfoque administrativo que les permita desarrollar y fortalecer ventajas competitivas, ya que el mercado cada día ha de ser más intenso y agresivo, comprometiendo la sobrevivencia de las empresas ineficientes e ineficaces, es decir, las organizaciones no productivas se verán cada vez más amenazadas.

La administración estratégica, aporta a este proceso un método para dinamizar las organizaciones por medio de la reingeniería organizacional, la cual es definida por (Gómez, 2008) como una herramienta que ayuda a las empresas a convertirse en instituciones flexibles, orientadas al mercado y al cliente. Esta es entonces, una cultura de pensamiento estratégico que se consolida en el diseño, implementación y actualización del plan estratégico.

A continuación, se presentan los parámetros del diseño de plan estratégico de la Liga Antioqueña de Taekwondo, con el fin de proporcionar a dicha entidad una herramienta que ayude a desarrollar un sistema y un estilo de gestión, cimentado en el pensamiento y administración estratégicos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es definido por (Gómez, 2008), como el medio para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, ya que implica tener muy claro hacia dónde va la organización. Este es engañosamente sencillo, dice (Koontz & Weihrich, 1991), debido a que analiza la situación actual y plantea acciones, metas y objetivos futuros, para obtener la situación esperada, es decir, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr lo propuesto; sin embargo, es la base de la planeación y ejecución de actividades de mejora, lo cual se realiza en un ambiente de incertidumbre, donde nadie puede estar 100% seguro de cuáles serán los factores que influyen, directa o indirectamente, interna o externamente; por lo cual, el método se basa en la realización de pronósticos, enfocados y apoyados por el que hacer, o la misión; y lo que se quiere llegar a ser, o la visión de la organización.

La Liga Antioqueña de Taekwondo, es una organización que ejecuta acciones sobre el asiento de un direccionamiento, el cual no está documentado, ni estructurado. Por lo tanto, se presenta una propuesta, como consecuencia de un análisis interno y externo previo de la organización.

MISIÓN

Partiendo de un estado general del arte es posible asegurar que actualmente en todas las organizaciones que ejercen una administración estratégica, se deduce, que la misión es el deber ser de la empresa, es decir, el propósito para el que transforman bienes y servicios. Algunos referentes teóricos que refuerzan lo anteriormente dicho son:

(Fajardo, 2010) define la misión como el factor que constituye la razón de ser, o propósito para el cual fue creada la organización que permite distinguirla de las demás en cuanto a sus objetivos, operaciones, clientes y usuarios.

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009) definen este ítem como el que especifica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.

(Gómez, 2008) explica que la misión es la formulación de propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soportan el logro de estos propósitos.

Partiendo de estas definiciones, y de una recopilación de información de la Liga, información tomada directamente del órgano de administración de esta, la cual se presenta en el Anexo 1, se propone la siguiente misión para la organización:

PROPUESTA DE MISIÓN:

“La Liga Antioqueña de Taekwondo es una organización sin ánimo de lucro, dedicada al fomento, formación y práctica del Taekwondo como una disciplina deportiva integral, a través de la realización de eventos formativos, recreativos y competitivos, sobre la base estructurada de los clubes del departamento de Antioquia, con proyección nacional e internacional”.

VISIÓN

Desde un panorama general, la visión es un marco de referencia para determinar lo que se quiere en un futuro. La visión corporativa no se expresa en términos numéricos, y es definida por la alta dirección de la empresa, en este caso el órgano de administración de la Liga. Un factor común entre todos los autores, es que la visión de la empresa señala un rumbo de dirección.

Algunas definiciones de autores son:

(Fajardo, 2010) argumenta que la visión es el marco de referencia o imagen prefigurada que se quiere de la organización en un futuro. Son las acciones futuras que permiten establecer el direccionamiento, determinar el rumbo, las metas y lograr el desarrollo de la organización.

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009) define la visión como una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en un tiempo determinado.

(Gómez, 2008) define que la visión de una compañía sirve de guía en la formación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

Partiendo de estas definiciones, y de una recopilación de información suministrada directamente por el órgano de administración de la organización, información que se presenta en el Anexo 1, se propone la siguiente visión para la organización:

PROPUESTA DE VISIÓN:

La liga quiere ser al 2020 “Una organización sólida, caracterizada por la excelente formación deportiva integral, con altos logros competitivos que aporta el mayor número de deportistas de alto rendimiento, marcial y deportivo, a la Selección Colombiana de Taekwondo. Consolidándonos como una Liga que se distinga a nivel nacional por su gestión administrativa, ambiental y deportiva”.

VALORES CORPORATIVOS

Toda organización, independiente de cual sea su sistema de administración, debe iniciar por identificar y definir cuáles son los principios y valores con los que desea trabajar y los que desea transmitir, a sus trabajadores, clientes y grupos de interés, la materialización de su misión. Los valores corporativos son los postulados que regulan y orientan el que hacer de una organización; así mismo la actuación y comportamiento de los responsables de su administración y funcionamiento, por tal motivo es importante que existan y como valor agregado, sean comunicados, transmitidos y sentidos dentro y fuera de la organización.

En el direccionamiento estratégico, todos sus componentes deben estar plenamente articulados con la visión y la misión, no como parte de ellas, si no como un todo armónico, ya que estas deben enmarcarse dentro de los valores, políticas y filosofía que ejerce y transmite la empresa.

Para (Gómez, 2008), no existen organizaciones neutras, es decir, que implícita o explícitamente se tiene un conjunto de valores corporativos. En este caso, la Liga Antioqueña de Taekwondo, trabaja sobre los valores del arte marcial; sin embargo, como institución administrativa tiene normas que regulan el comportamiento, las cuales, basadas en la información recopilada en el Anexo 1, se podrían expresar así:

PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS:

Respeto: Enfocado culturalmente al derecho a la diferencia de opinión y a la valoración del otro como ser humano.

Compromiso: La liga Antioqueña de Taekwondo está comprometida con el desarrollo social y comunitario del municipio de Medellín y el departamento de Antioquia.

Participación: Es una organización democrática donde cada miembro del órgano de dirección participa en la toma de decisiones.

Responsabilidad Social: Tiene responsabilidad con el mundo y específicamente con los deportistas del departamento.

Disciplina: Actúa de manera ordenada y eficiente, priorizando y ejecutando sus planes, proyectos y programas bajo parámetros de planeación estratégica, para cumplir los objetivos que se traza.

Pro actividad: Materializada en la búsqueda constante del mejoramiento continuo, tanto en los procesos internos de administración como en la formación y entrenamiento de deportistas de alto rendimiento, desarrollando procesos de reestructuración e innovación continua para obtener beneficios grupales.

Trabajo en Equipo: Relevante para alcanzar la solidez corporativa mediante el logro de los objetivos con efectividad en tiempo óptimo.

Honestidad y transparencia: En el manejo óptimo de los recursos y la calidad de sus servicios.

Equidad e integridad: En la atención integral brindada a sus clientes y grupos de interés.

Pertinencia y coherencia: Mediante la oferta de servicios que satisfagan al 100% las expectativas y requerimientos de los clientes.

POLÍTICA

Para (Koontz & Weihrich, 1991) las políticas son declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento y el actuar de las personas que conforman la organización.

Dentro del direccionamiento estratégico, la política es la herramienta que asegura que la toma de decisiones se encuentre dentro de unos límites operativos, normativos y morales, es decir, son una guía en dicha gestión, como lo expresa el autor (Koontz & Weihrich, 1991).

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), son autores que expresan la política empresarial como una vía para hacer operativas las estrategias organizacionales. Lo anterior se puede entender como el refuerzo del compromiso de la empresa, es decir, que la política contribuye al cumplimiento de objetivos y estrategias y lo hace de una forma plana incluyendo y obligando a todas las áreas y cargos que conforman la entidad.

En conclusión, puede resumirse que las políticas son enunciados que orientan en forma ideológica la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como los lineamientos y orientaciones por las cuales la alta dirección define el marco de actuación, con el cual se orientará el objeto social de la organización en un campo específico de su gestión, para el cumplimiento de los fines misionales de la entidad, de manera que se garantice la coherencia entre sus prácticas y sus propósitos.

Dentro del ámbito deportivo, y más aún en las artes marciales, la política organizacional debe estar relacionada no solo con la formación de campeones, si no con la formación de personas integrales, que con su protagonismo contribuyan positivamente a la transformación de la sociedad; por tanto, se presenta la siguiente propuesta:

PROPUESTA DE POLÍTICA:

Para cumplir la Misión propuesta, de Captar y desarrollar talentos que contribuyan al desarrollo social y comunitario, Siendo los clubes su principal patrimonio, La Liga Antioqueña de Taekwondo tiene como lineamiento la aplicación de las siguientes políticas:

- **Política sobre Competencias:** Vincular personal idóneo y competente, el cual será monitoreado en su desempeño para determinar sus necesidades de capacitación y actualización en sus conocimientos, en procura de fortalecer su contribución al desempeño efectivo de la organización.
- **Política sobre la Selección Antioquia:** Conformar y Fortalecer la Selección Antioquia de Taekwondo con deportistas de alto rendimiento con capacidad de liderazgo y que en sus actuaciones se destaquen por ser socialmente responsables.
- **Política Administrativa:** Administración estratégica y gestión por procesos. Gestionar, y administrar con criterios de eficacia y eficiencia los recursos de la organización para asegurar la adecuada prestación de sus servicios, crecimiento sostenido en la satisfacción equilibrada de las necesidades de sus clientes.
- **Política de privacidad:** Para acceder a los servicios de la Liga Antioqueña de Taekwondo los usuarios y clientes proporcionaran previamente información de carácter personal que será protegida y conservada con especial esmero.
- **Política de cumplimiento:** La Liga Antioqueña de Taekwondo cumplirá rigurosamente los acuerdos formalizados con sus clientes.
- **Política de comunicaciones:** La comunicación en la Liga Antioqueña de Taekwondo, estarán orientadas a promocionar y fortalecer su imagen institucional, y mantener relaciones de respeto y transparencia con los grupos de interés con información oportuna, pertinente y veraz.
- **Política de Calidad:** Mejorar continuamente la prestación de servicios sobre la base de una evaluación permanente de procesos y resultados, basados en la norma ISO 9001.
- **Política ambiental:** Aportar a la preservación del medio ambiente, por medio de buenas prácticas fundamentadas en la norma ISO 14001.

FILOSOFÍA

“La filosofía empresarial y el imaginario colectivo acerca del concepto del marketing son dos aspectos que inciden notablemente en los retos que actualmente tienen las empresas, responder adecuadamente a la inestabilidad del entorno y a la creciente aceleración de la competencia, deben conjugarse con un claro y acertado manejo de las múltiples opciones que éste ofrece”.

(Sanchez, 2014)

En el mundo empresarial, las organizaciones constantemente están emitiendo mensajes de promoción y publicidad, mensajes que están respaldados por una filosofía y un pensamiento que fluye dentro de la organización y que busca transmitir a los clientes. Es complicado deducir una definición específica para este término, sin embargo, se puede afirmar que la filosofía empresarial es la forma de ser de la compañía, es decir, así como la filosofía del arte marcial la convierte en un estilo de vida, la filosofía empresarial debe explicar cuál es la esencia de la empresa.

Partiendo de esto, y de la información suministrada por la organización, se plantea la siguiente propuesta:

PROPUESTA DE FILOSOFÍA:

La Liga Antioqueña de Taekwondo es una organización basada en la responsabilidad social, en el mejoramiento continuo de la promoción y desarrollo deportivo de la población, planteando y ejecutando proyectos que impulsen en el departamento, la educación, la recreación y la competencia limpia, orientando sus esfuerzos hacia la planeación, organización, ejecución y evaluación de procesos interrelacionados, que le permitan ofrecer servicios de alta calidad orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y las exigencias del mercado.

Soportada en la filosofía del arte marcial: “Cortesía, Integridad, Autocontrol, perseverancia, Espíritu indomable”.

- **Cortesía:** Destacar en el ser humano una sociedad amable mediante un carácter noble, ordenado y disciplinado.
- **Integridad:** Dar relevancia a la honestidad. Discernir entre lo bueno y lo malo, con la capacidad de identificar errores y redimirlos.
- **Autocontrol:** Formar a los deportistas para la vida, con la capacidad de control en las situaciones vividas.
- **Perseverancia:** Fomentar la insistencia y persistencia. La paciencia y disciplina conducen a la virtud y al mérito.

- **Espíritu Indomable:** El buen practicante de Taekwondo ha de ser modesto y honrado, por medio de un espíritu combativo, sin dudas.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Dentro de la administración, como base de la estructura empresarial, los autores fundamentan el diagnóstico estratégico como un análisis de la situación de la empresa, tanto interno como externo, mediante el cual se puedan evidenciar las debilidades y amenazas, las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la organización. Para elaborar un diagnóstico estratégico acertado, es necesario que el órgano de administración, cumpla el rol de equipo de apoyo en el análisis de información; requerimiento que se ha venido cumpliendo durante el desarrollo de éste trabajo.

El autor (Gómez, 2008), explica en su libro Gerencia Estratégica que es necesario el tratamiento adecuado de la información a través de la matriz DOFA, que posibilita a la organización definir objetivos y estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para las oportunidades neutralizando y minimizando oportunamente el efecto de las amenazas.

AUDITORIA DEL ENTORNO. ANÁLISIS EXTERNO.

Sea cual sea el sector en el que se mueva la empresa, el entorno externo es fundamental para la supervivencia y éxito de la organización. En este caso, se analizó el sector de prestación de servicios deportivos de una entidad que prepara y transforma deportistas y personas para que representen el departamento y el país en eventos competitivos de taekwondo. Como explican los diferentes autores, la globalización es un fenómeno que está afectando a todas las organizaciones. Por tal motivo, (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), en la fundamentación del análisis externo, explican cómo los factores políticos, económicos, sociales y gubernamentales son los que más influyen en distintos momentos y principalmente en el desarrollo de la tecnología, uno de los factores de mayor impacto sobre las actividades de la Liga Antioqueña de Taekwondo. Las condiciones del entorno externo ejercen significativa influencia en las decisiones y acciones estratégicas, de toda organización, además resulta pertinente reconocer que, en la Liga, como en cualquier otra empresa no siempre, se puede ejercer control sobre las variables externas.

El análisis del entorno, (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), lo dividen en tres grandes categorías, el general, la industria y la competencia, y explican la necesidad que tiene la

organización de integrarlos y relacionarlos con los factores internos, para así lograr identificar, caracterizar, agrupar y comprender el estado situacional presente de la organización y prever el futuro de la misma.

Para (Gómez, 2008), elaborar un acertado análisis de factores externos es necesario identificar las fuerzas más influyentes, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo, y define las áreas claves en seis grupos o factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

Las organizaciones de hoy tienen relaciones recíprocas con ambiente, lo que implica que el medio en el que se desempeña una empresa, es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por tanto el papel que juega la administración estratégica en este punto, es el de servir como medio o herramienta para diseñar, desarrollar y ofertar productos (bienes) y servicios que se ajusten las expectativas y requerimientos del mercado, de suerte que éstos satisfagan plenamente las exigencias generadas por los constantes cambios del entorno en el que se mueve la Liga; para ello, se realizó un análisis sobre los factores externos, apoyado por el órgano de administración. Esta matriz se califica, con el propósito de determinar oportunidades y amenazas que generan un impacto organizacional a la Liga, partiendo desde el criterio del pensamiento estratégico del órgano de administración, quienes consideran una amenaza, a los factores que generan un impacto negativo y oportunidad, a la posibilidad de convertir el factor en una fortaleza:

Calificación (1) = SI

Calificación (0) = NO

Tabla 1. Auditoria del entorno. Análisis externo

1. Fuerzas Económicas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	%SI	%NO	CLASIFICACION
¿El estado colombiano ofrece estímulos financieros especiales para las entidades deportivas privadas como la liga Antioqueña de Taekwondo?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	AMENAZA
¿Existen entidades financieras que puedan refinanciar la deuda de la Liga Antioqueña de Taekwondo a largo plazo?	1	0	1	1	3	1	75%	25%	OPORTUNIDAD
¿El cambio en las tasas de interés representa un riesgo de mercado para la Liga Antioqueña de Taekwondo?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	AMENAZA
¿Existen entidades privadas o públicas interesadas en invertir en la Liga Antioqueña de Taekwondo?	1	0	0	0	1	3	25%	75%	AMENAZA
¿Los insumos deportivos que ofrecen los proveedores son favorables a la Liga Antioqueña de Taekwondo?	1	1	0	0	2	2	50%	50%	OPORTUNIDAD
¿El crecimiento económico de las ligas de Taekwondo a nivel nacional es proporcional al crecimiento de la Liga Antioqueña de Taekwondo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	OPORTUNIDAD
2. Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	%SI	%NO	CLASIFICACION
¿Los jóvenes del departamento de Antioquia tienen interés en practicar Taekwondo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	OPORTUNIDAD
¿Los padres de familia del departamento de Antioquia tienen interés en que sus hijos practiquen Taekwondo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	OPORTUNIDAD
¿La demanda de clientes, de los servicios de la liga Antioqueña de Taekwondo, presenta una tendencia alcista?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	AMENAZA
¿Los grupos de interés que buscan la liga Antioqueña de Taekwondo hacen parte de todo el departamento de Antioquia?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	OPORTUNIDAD
¿Es importante para la liga Antioqueña de Taekwondo que el nivel promedio de los clientes de la organización sea universitario?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	OPORTUNIDAD
¿El nivel de conocimiento de la gente en el país, Colombia, sobre el Taekwondo y el deporte es alto?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	AMENAZA

¿El desarrollo colombiano de las competencias físico-técnicas en Taekwondo, aporta al deporte en el ámbito internacional?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	OPORTUNIDAD
¿La liga Antioqueña de Taekwondo es llamada por otras ligas de taekwondo, para eventos conjuntos, como fogueos?	1	1	0	0	2	2	50%	50%	OPORTUNIDAD
¿El departamento de Antioquia desarrolla programas para servir a la comunidad en los que puede participar la Liga Antioqueña de Taekwondo?	0	0	1	0	1	3	25%	75%	AMENAZA
¿El cambio climático afecta positivamente los entrenamientos de los grupos de la Liga Antioqueña de Taekwondo?	0	1	0	1	2	2	50%	50%	AMENAZA
¿Las culturas de los diferentes departamentos influyen en la forma de aprendizaje del Taekwondo?	1	1	0	1	3	1	75%	25%	AMENAZA
¿El sexo femenino, es el dominante en el interés por practicar el arte marcial Taekwondo?	1	0	0	0	1	3	25%	75%	OPORTUNIDAD
¿Existen paradigmas de género, raza y nivel de riqueza para la práctica del Taekwondo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	AMENAZA
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	%SI	%NO	CLASIFICACION
¿La Liga antioqueña de Taekwondo tiene participación en los presupuestos ofrecidos por entidades públicas del país?	1	0	0	1	1	3	25%	75%	AMENAZA
4. Fuerzas tecnológicas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	%SI	%NO	CLASIFICACION
¿Los avances tecnológicos en equipos deportivos favorecen la práctica del deporte Taekwondo?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	OPORTUNIDAD
5. Fuerzas competitivas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	%SI	%NO	CLASIFICACION
¿La empresa tiene identificada cuál es su competencia directa en el departamento de Antioquia?	0	1	1	1	3	1	75%	25%	OPORTUNIDAD
¿En el mercado deportivo existe competencia leal?	1	0	1	1	3	1	75%	25%	OPORTUNIDAD

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

AUDITORIA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS INTERNO.

A medida que transcurre el tiempo, se percibe con mayor rigor la necesidad de que las personas que analizan el entorno interno de la empresa deben actuar con visión global, gozar de autonomía e independencia para evaluar su situación, sin que ésta se vea afectada de supuestos ni se comprometa la calidad de la evaluación realizada, a efecto de aplicar los correctivos necesarios de acuerdo con los hallazgos detectados. Garantizando en esta forma la mayor fidelidad, interpretación y comprensión de la situación que caracteriza a la competencia y por consiguiente resulte más eficiente el proceso de identificar ventajas competitivas. Para (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), el punto más importante que deben tener las empresas al realizar la auditoria interna, es que los evaluadores conozcan a profundidad cual es el portafolio de productos o servicios y la situación de la organización, con el fin de aprovechar al 100% los recursos y capacidades que se tienen. Para el caso objeto de estudio, el análisis interno se realizó con el apoyo del órgano de administración de la Liga, lo que conllevó a que la información fuera relevante como insumo en la formulación del Plan estratégico.

(Gómez, 2008) Y (David, Administracion Estratégica, 2003) coinciden en que el paso siguiente es evaluar la situación presente. Cada organización tiene un enfoque diferente, es decir que la profundidad y el rigor del diagnóstico se centra en los aspectos que requieran ser revisados y actualizados. Este proceso de evaluación de la empresa debe ser comparado con el de la competencia, por tanto, resulta indispensable que se valide con la realidad, para determinar con mayores elementos de juicio aquellos procesos que requieren corrección o consolidación. De acuerdo con lo anterior, el proceso de evaluación interna de la organización, permite determinar cuáles son los aspectos o procesos que se deben corregir, mantener o modificar, para lograr optimizar los recursos, garantizando en todo caso, calidad y oportunidad en los resultados.

Esta matriz se califica, con el propósito de determinar debilidades y fortalezas que generan un impacto organizacional a la Liga, partiendo desde el criterio del pensamiento estratégico del órgano de administración, quienes consideran una debilidad, a los factores que impiden una mejora continua:

Calificación (1) = SI

Calificación (0) = NO

Sobre el desempeño administrativo y empresarial que caracteriza a la Liga Antioqueña de Taekwondo, se realizó un análisis de factores internos, apoyado por el órgano administrativo, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 2. Auditoria Organizacional. Análisis interno

1. Fuerzas de Marketing y promoción de Ventas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	% SI	% NO	CLASIFICACION
¿La liga Antioqueña de taekwondo tiene definida la segmentación del mercado en el que participa?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con una base de datos de clientes actualizada y robusta?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo reorganiza y actualiza la información de clientes anualmente?	0	0	1	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo se enfoca en los intereses del cliente y no en la demanda?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo tiene información relevante sobre productos y/o servicios de su competencia?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con un plan de publicidad anual?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con mecanismos de publicidad y promoción?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Es favorable la reputación con la que cuenta la liga Antioqueña de taekwondo entre los clubes del departamento?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo es parte importante de la federación Colombiana de Taekwondo?	1	1	0	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con sistemas de difusión de información internos?	1	0	0	1	2	2	50%	50%	DEBILIDAD
2. Fuerzas Financieras y de Contabilidad	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	% SI	% NO	CLASIFICACION
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con un plan financiero?	1	0	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo analiza periódicamente su información financiera?	1	1	0	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con proyección de presupuestos?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con una adecuada estructura financiera?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con un adecuado capital de trabajo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con activos fijos suficientes para la práctica y promoción del deporte?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿Los resultados operativos de la liga Antioqueña de taekwondo son adecuados?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo considera necesaria la intervención de externos para la orientación financiera?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	DEBILIDAD
¿Las inversiones que se realizan en la liga Antioqueña de Taekwondo, hacen parte de un plan anual?	1	0	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD

¿Las decisiones de inversión son tomadas por el órgano de dirección de la liga Antioqueña de Taekwondo?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de Taekwondo tiene identificados los riesgos asociados a su actividad?	1	0	0	1	2	2	50%	50%	FORTALEZA
3. Fuerzas Administrativas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	% SI	% NO	CLASIFICACION
¿La liga Antioqueña de taekwondo tiene definido un plan estratégico?	0	0	0	1	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo comunica adecuadamente sus planes de trabajo?	1	1	0	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con objetivos estratégicos, tácticos y operativos medibles?	0	0	0	1	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con una estructura jerárquica?	1	0	1	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿La toma de decisiones de La liga Antioqueña de taekwondo es descentralizada?	0	1	1	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿Cuenta la liga Antioqueña de taekwondo con una adecuada autoridad de línea?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con comités asesores?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	DEBILIDAD
¿La comunicación interna de La liga Antioqueña de taekwondo es adecuada?	0	1	1	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿Se estimula el pensamiento sistémico dentro de La liga Antioqueña de taekwondo para lograr la transversalidad de los procesos?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Los trabajadores de La liga Antioqueña de taekwondo transmiten la información interna de una manera clara y eficiente?	0	1	1	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con recursos de información que permitan establecer mecanismos que apoyen el proceso de toma de decisiones?	0	1	0	1	2	2	50%	50%	DEBILIDAD
¿El proceso de toma de decisiones de La liga Antioqueña de taekwondo es compartido con expertos?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de taekwondo cuenta con presupuestos para las actividades anuales?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿Los aportes por parte del estado son adecuados para el funcionamiento de la liga Antioqueña de taekwondo?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿La liga Antioqueña de Taekwondo tiene alta rotación de personal?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	FORTALEZA
¿El personal administrativo y productivo de La liga Antioqueña de Taekwondo se selecciona de acuerdo a algún plan de requisitos académicos y de experiencia laboral?	0	0	1	0	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿Cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo con un reglamento interno de trabajo?	0	0	0	1	1	3	25%	75%	DEBILIDAD
¿Los trabajadores de La liga Antioqueña de Taekwondo están motivados?	0	1	1	0	2	2	50%	50%	FORTALEZA
¿El desempeño de los empleados, dentro de La liga Antioqueña de Taekwondo, es evaluado frecuentemente?	0	0	1	1	2	2	50%	50%	DEBILIDAD

¿La liga Antioqueña de Taekwondo cuenta con recompensas financieras y no financieras para motivar el personal?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Los recursos asignados por parte del estado, son entregados a La liga Antioqueña de Taekwondo, oportunamente?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Los trabajadores de la liga Antioqueña de Taekwondo tienen definidas y claras las funciones de sus puestos de trabajo?	1	1	1	1	4	0	100%	0%	DEBILIDAD
4. Fuerzas productivas	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	% SI	% NO	CLASIFICACION
¿Los procesos administrativos y productivos de la liga Antioqueña de Taekwondo, se comunican entre sí?	0	1	1	1	3	1	75%	25%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de Taekwondo tiene definido el análisis PEPSU para cada uno de sus procesos? (Proveedores; Entradas; proceso; Salida; usuario)	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿Los procesos de la liga Antioqueña de Taekwondo están estandarizados?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿La liga Antioqueña de Taekwondo cuenta con una documentación de los conocimientos corporativos y técnicos que sus trabajadores aportan en los procesos?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿Las instalaciones e implementación de La liga Antioqueña de Taekwondo reciben un adecuado manejo por parte de los trabajadores y clientes?	0	1	0	0	1	3	25%	75%	DEBLIDAD
¿La liga Antioqueña de Taekwondo controla los insumos de trabajo?	0	1	1	0	2	2	50%	50%	FORTALEZA
¿La liga Antioqueña de Taekwondo cuenta con un sistema de control organizacional?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿Cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo con un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿La liga Antioqueña de Taekwondo cuenta con la tecnología suficiente para desarrollar su actividad?	0	0	1	0	1	3	25%	75%	DEBLIDAD
¿Los recursos tecnológicos con los que cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo son adecuados?	0	0	1	0	1	3	25%	75%	DEBLIDAD
¿Los recursos tecnológicos con los que cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo son suficientes?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿Cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo con sistemas de seguridad adecuados?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
¿Cuenta La liga Antioqueña de Taekwondo con sistemas de vigilancia?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBLIDAD
5. Fuerzas de Innovación	Camalo	Albeiro	Jaime	Beatriz	TOTAL, SI	TOTAL, NO	% SI	% NO	CLASIFICACION
¿La liga Antioqueña de Taekwondo cuenta con procesos de capacitación para sus trabajadores administrativos y operativos?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD
¿Desarrolla La liga Antioqueña de Taekwondo innovación en los diferentes procesos que desarrollan?	0	0	0	0	0	4	0%	100%	DEBILIDAD

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos es una metodología que permite valorar y calificar las amenazas y oportunidades identificadas en el punto anterior, dependiendo del impacto e importancia que ejerce cada variable sobre el desempeño de la organización. Para el desarrollo de esta metodología, el órgano de administración de la Liga, determinó la calificación y ponderación de cada uno de los factores, de acuerdo con el entorno. La metodología, apoyada en (Gómez, 2008), indica que se debe promediar las calificaciones, con el fin de llegar a determinar la posición en la que se encuentra la empresa, para lo cual se obtuvo una calificación de **1,71** para la Liga Antioqueña de Taekwondo.

Tabla 3. Matriz de calificación de factores externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
Existen entidades financieras que puedan refinanciar la deuda de la Liga Antioqueña de Taekwondo a largo plazo	0,08	1	0,08
Los Padres de familia y los jóvenes del departamento de Antioquia tienen interés en practicar en el deporte de Taekwondo	0,08	1	0,08
El desarrollo colombiano de las competencias físico-técnicas en Taekwondo, aporta al deporte en el ámbito internacional, habilidades que se desarrollan, por medio de actividades conjuntas como fogueos, con las demás ligas del país.	0,08	4	0,32
Los avances tecnológicos en equipos e insumos deportivos favorecen la práctica del deporte.	0,02	3	0,06
El estado colombiano no ofrece estímulos financieros especiales para las entidades deportivas públicas; además, la liga no participa en los presupuestos ofrecidos por entidades públicas del país	0,05	1	0,05
La empresa tiene identificada cuál es su competencia directa en el país y se tiene una competencia leal.	0,09	3	0,27
			0,86
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
Las entidades privadas o públicas no están interesadas en invertir en la Liga Antioqueña de Taekwondo. El conocimiento sobre el deporte es bajo.	0,20	1	0,2
la Liga Antioqueña de Taekwondo no participa en programas para servicio social en el departamento	0,15	1	0,15
El cambio climático no es aprovechado positivamente para los entrenamientos de los grupos de Taekwondo	0,15	2	0,3
Existen paradigmas de género, raza y nivel de riqueza que influyen en el aprendizaje del Taekwondo, ya que las culturas del país son diferentes	0,10	2	0,2
			0,85
CALIFICACIÓN			1,71

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

(David, Administración Estratégica, 2003), expone en su libro que la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información. El autor explica en su libro que un resultado que este cercano al valor de 4.0 significa que la empresa está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado. Sin embargo, el resultado que se obtuvo del análisis realizado a la Liga fue menor a 2.5, lo que indica que la organización no está aprovechando las oportunidades que genera el entorno, ni está evitando las amenazas. Esto se puede interpretar como rigidez de la organización frente a las posibilidades de cambio e innovación presentes en el entorno, generando menores posibilidades de permanecer en el mercado y de sostenibilidad en el tiempo.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es un instrumento utilizado para calificar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. El autor (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), explica en su libro el proceso que deben seguir las organizaciones al finalizar el análisis interno; el cual se refiere a identificar sus fortalezas y debilidades sobre la base de los recursos y capacidades con que cuentan para poder desarrollar las estrategias que se planteen, orientadas a generar y crear valor favorable a los clientes.

Al identificar cuáles son los factores internos y clasificarlos, el órgano de administración de la Liga identificó las calificaciones y ponderaciones de cada factor, con el fin de cumplir el objetivo de la MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), determinando cuál es la realidad de la situación interna de la organización. Como resultado de este proceso o metodología de evaluación se concluyó en una calificación de **2.17**

Tabla 4. Matriz de calificación de factores internos (MEFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
La liga Antioqueña de taekwondo es parte importante de la federación Colombiana de Taekwondo	0,08	3	0,25
La liga Antioqueña de taekwondo analiza periódicamente su información financiera	0,05	4	0,2
Las decisiones de inversión son tomadas por el órgano de dirección de la liga Antioqueña de Taekwondo	0,08	5	0,4
La liga Antioqueña de taekwondo comunica adecuadamente sus planes de trabajo, la toma de decisiones es descentralizada y su autoridad de línea es adecuada	0,08	5	0,4
Los trabajadores de La liga Antioqueña de taekwondo transmiten la información interna de una manera clara y eficiente	0,03	4	0,12
			1,37
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
La liga no tiene definida la segmentación de mercado, no cuenta con una base de datos con información actualizada de clientes; su enfoque no está dirigido a los intereses de los mismos. La liga no cuenta con información relevante sobre productos y/o servicios de su competencia, además La tendencia de la demanda de clientes y de los servicios de la Liga, no está identificada.	0,10	1	0,1
La Liga no cuenta con un plan de publicidad anual, con un plan de inversiones, ni con mecanismos de publicidad y promoción.	0,07	1	0,07
No hay mecanismos de difusión de información establecidos, tanto interna como externamente, ya que no se cuenta con activos fijos suficientes para la práctica y promoción del deporte.	0,02	2	0,04
La liga Antioqueña de taekwondo no cuenta con un plan financiero y proyección de presupuestos. No se tiene una adecuada estructura financiera, por tanto, no está bien establecido el capital de trabajo, por tanto, los resultados operativos no son los esperados.	0,10	1	0,1
El plan estratégico no está definido, con objetivos estratégicos, tácticos y operativos medibles	0,10	1	0,1
No se estimula el pensamiento sistémico dentro de La liga para lograr la transversalidad de los procesos	0,05	2	0,1
No se cuenta con un plan de requisitos académicos y de experiencia laboral para la selección del personal administrativo y productivo de La liga, con un reglamento interno de trabajo.	0,04	1	0,04
No cuenta con recompensas financieras y no financieras para motivar el personal, ya que no hay indicadores para medir el desempeño organizacional.	0,05	2	0,1
No se cuenta con un sistema de gestión y su análisis respectivo, enfocado a los procesos.	0,05	1	0,05
No se Desarrolla innovación en los diferentes procesos.	0,10	1	0,1
			0,8
CALIFICACIÓN			2,17

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

Dicha calificación interna de 2.17, al encontrarse ligeramente por debajo de 2.5 indica que la Liga es una organización que se caracteriza por presentar debilidades internas, lo que se evidencia en la forma de sobrevivir a través del tiempo, mediante la implementación de acciones reactivas, aplicando rutinariamente planes de contingencia para responder a las situaciones calificadas como urgentes, como consecuencia a una falta de planeación. Este análisis ofrece como resultado la necesidad de formular una serie de estrategias orientadas al desarrollo de procesos de reingeniería administrativa en la organización.

MATRIZ DOFA

En la actualidad, como metodología para el diseño de estrategias, la administración estratégica cuenta con la herramienta de correlación de factores críticos, o matriz DOFA. El autor (Koontz & Weihrich, 1991) explica cómo dicha matriz tiene un alcance más amplio y otorga mayor importancia a los factores críticos obtenidos de la matriz interna y externa. En desarrollo de esta metodología, se pretende abordar la formulación de cuatro tipos de estrategias: DA, DO, FA y FO.

El análisis DOFA, según (Gómez, 2008), ayuda a determinar si la organización está preparada para desempeñarse en el medio en el que ofrece sus bienes y/o servicios. Cuanto más competitiva y eficiente sea la empresa en comparación con sus competidores, se cuenta con mayores probabilidades de éxito. El análisis DOFA, surge como resultado de un estudio integral de la organización, por tanto, facilita la formulación de estrategias corporativas orientadas a crear y desarrollar las ventajas competitivas que permitan a la empresa alcanzar su crecimiento y sostenibilidad, además de crear las condiciones requeridas para afrontar sin restricciones los continuos cambios del entorno.

Del análisis realizado a la Liga, mediante la utilización de la matriz DOFA se logró concluir en la formulación de las siguientes estrategias referenciadas en el Anexo 2:

Tabla 5. Matriz de estrategias DOFA

ESTRATEGIAS – DO
D1: Planeación de la demanda: Realizar un estudio de tendencia de la demanda. D6-D7-D9: Documentación de la entidad: Gestión por procesos, reglamento interno, formatos y registros.
D1: Portafolio de servicios: Identificar, caracterizar y Documentar los servicios que presta la Liga Antioqueña de Taekwondo. D2: Herramientas de información: Aprovechamiento de redes sociales. Documentales en YouTube, canales de TV. Local y regional.
D10: Planeación y ejecución de eventos: Intercambios, Fogueos, Campeonatos, Capacitaciones, Campamentos, Seminarios Regionales y Nacionales.
D6: Sistemas integrales de información: Creación de un sistema de información que permita a la entidad estar enterada de los cambios en el mercado.
D5: Planeación Estratégica: Diseño y aplicación de la planeación. Reestructuración administrativa. Formalización, Renovación y actualización del reconocimiento deportivo Modernización y certificación de la entidad ante autoridades del sistema nacional del deporte.
D1-D2: Conocimiento del mercado: Base de datos de clientes, identificación de intereses, necesidades y expectativas. D1: Seguimiento del mercado: Sistema de seguimiento sistemático a la competencia y a los clientes (servicios posventa).
ESTRATEGIAS – DA
D2-D6-D9: Sistema de Gestión de Calidad: Documentación y estandarización (Documentación de logo - slogan; estandarización de documentación interna y externa). D3: Estrategias de Difusión: de información por medios físicos y electrónicos. D4: Gestión financiera: Proyección y Planeación de costos y presupuestos; Plan financiero.
D10: Planeación de nuevos procesos: Incluir en el proceso de selección Antioquia, entrenamientos en diferentes lugares del departamento.
D7: Desarrollo del talento humano: Mejorar el nivel profesional, educativo y cultural de los miembros de la organización.
ESTRATEGIAS – FO
F2: Auditorías Financieras: Crear un plan de auditorías financieras periódicas.
F5: El valor del Mes: Mensualmente difundir un valor en la Liga. F4: Confianza organizacional: Recuperar la confianza de los entes interesados en la administración de la Liga.
F1: Capacitaciones Técnico-Tácticas: Técnicas de combate y Poomsaes; arbitraje.
F3: Búsqueda de Información y adaptación de la entidad: información y requisitos sobre los presupuestos deportivos del estado colombiano (Inclusión en la toma de decisiones).
F4: Difusión de información interna: Reuniones semanales de planeación y control administrativo.
ESTRATEGIAS – FA
F1: Búsqueda de patrocinios: Departamentales o Nacionales y/o Locales. F2: Comunicación Financiera: Crear informes mensuales que indiquen el estado de situación financiera de la entidad.
F4: Banco de proyectos: Programa de recepción de proyectos.
F1: Intercambios Deportivos: Realizar campamentos conjuntos; Campeonatos abiertos invitaciones a diferentes departamentos.
F5: Difusión Cultural: Grupo gestionaría integrado por los deportistas (nivel departamental y nacional).

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Liga Antioqueña de Taekwondo tiene identificada su competencia directa a nivel departamental y a nivel nacional. Para el desarrollo de la MPC se analizaron factores que son críticos en el proceso de la administración estratégica, en los cuales se identifican, a nivel nacional, las Ligas deportivas que son fuertes según el Ranking nacional de la selección Colombia; y a nivel departamental, las ligas que son fuertes según resultados en medallaría; con el fin de que la organización garantice una adecuada ejecución de la misión y la visión que se plantea en el direccionamiento estratégico, basada en el estado administrativo y financiero de su competencia directa. El acceso a la información de la competencia, se tuvo por medio de la tecnología de internet y por medio de los sistemas de comunicación online que dichas empresas tienen, además se complementó con la información y el saber del órgano de administración, de algunos deportistas y de otros funcionarios de la entidad deportiva analizada, por medio de una encuesta general. Para la evaluación de la competencia, utilizando la metodología de la MPC, se debe tener en cuenta que a cada factor clave de éxito se le asigna una escala donde:

Tabla 6. Escala de calificación

1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza importante

TOMADO DE: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Partiendo de esta escala, y de los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la Liga Antioqueña de Taekwondo, se obtiene a nivel departamental:

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo. Nivel departamental

FACTORES	VALOR	LIGA DE JUDO		LIGA DE KARATE		LIGA DE HAPKIDO		LIGA DE TAEKWONDO	
		ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL
Posición en el mercado	30%	2,4	0,7	2,7	0,8	2,8	0,8	2,0	0,6
Calidad del servicio	20%	2,9	0,6	2,8	0,6	2,9	0,6	4,0	0,8
Precios	15%	2,6	0,4	2,6	0,4	2,6	0,4	3,0	0,5
Posición financiera	10%	2,4	0,2	2,7	0,3	2,8	0,3	2,0	0,2
Administración	10%	3,1	0,3	3,2	0,3	3,0	0,3	2,0	0,2
Lealtad de los clientes	15%	2,7	0,4	2,9	0,4	3,0	0,5	2,0	0,3
TOTAL	100%		2,65		2,79		2,84		2,55



MPC - Nivel
Dptal.xlsx

TOMADO DE: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008); Liga Antioqueña de artes Marciales. Recopilación de información. Fuente Propia

La matriz de perfil competitivo arroja como resultado que la práctica de Hapkido, es la competencia fuerte de la Liga de Taekwondo a nivel departamental, donde los factores determinantes de éxito están basados en la calidad del servicio y la posición en el mercado. Este análisis arroja un resultado muy parejo para todas las ligas de artes marciales, resultado que tiene como posible causa el estancamiento que tiene el sector a nivel departamental, es decir, si no hay una liga que sobresalga, todas seguirán realizando el trabajo de igual manera y el coliseo de combate y sus artes marciales tendera a desaparecer con el tiempo.

A nivel Nacional, comparando la Liga de Antioquia con las ligas que son líderes en el ranking de la selección Colombia, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 8. Matriz de perfil Competitivo. Nivel Nacional

FACTORES	VALOR	LIGA DE BOYACÁ		LIGA DE CESAR		LIGA DE BOLÍVAR		LIGA DE ANTIOQUIA	
		ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL	ESCALA	TOTAL
Posición en el mercado	30%	3,6	1,1	2,8	0,8	2,9	0,9	2,6	0,8
Calidad del servicio	20%	3,1	0,6	2,9	0,6	2,8	0,6	3,2	0,6
Precios	15%	2,9	0,4	2,3	0,3	2,8	0,4	2,4	0,4
Posición financiera	10%	3,6	0,4	2,6	0,3	3,1	0,3	2,6	0,3
Administración	10%	3,2	0,3	2,6	0,3	3,0	0,3	2,9	0,3
Lealtad de los clientes	15%	3,4	0,5	2,8	0,4	3,0	0,5	2,9	0,4
TOTAL	100%		3,33		2,71		2,91		2,77



MPC - Nivel
Nacional.xlsx

TOMADO DE: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008); Recopilación de información. Fuente Propia

La matriz de perfil competitivo arroja como resultado que la Liga de taekwondo de Boyacá, es la más fuerte a nivel Nacional, donde los factores decisivos de su éxito están determinados en la posición en el mercado, los precios de oferta y la situación financiera; además se posiciona como la líder en aportar deportistas en el ranking nacional de la selección Colombia. Esta matriz indica, que a nivel nacional la Liga Antioqueña tiene muchos elementos por mejorar, lo que implica un gran compromiso de parte de sus directivos para diseñar y aplicar en la entidad, una reingeniería general desde lo básico, que le permita renovarse a través de la innovación en sus procesos para ponerse a la altura de las mejores del país.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Los resultados obtenidos del diagnóstico elaborado, deberán convertirse en planes de acción concretos. Para esto, es necesario, realizar una planeación juiciosa y ordenada, definir objetivos claros, formular las estrategias a aplicar y desarrollar las actividades necesarias, sujetas a un control permanente y evaluación periódica de los macro-procesos, procesos y sub-procesos.

(David, Administración Estratégica, 2003) Esclarece el camino al concluir el análisis y direccionamiento estratégico. El autor explica, como en la etapa de formulación estratégica, la empresa debe seleccionar los proyectos que han de integrar el plan corporativo, que son el resultado de analizar las opciones que tiene la compañía en el mercado.

Dicha formulación se puede definir como la parte operativa de la administración estratégica, ya que basado en un análisis robusto de la organización y su entorno, se define cual será el accionar más propicio para la organización. Partiendo de esto, se diseña una formulación estratégica para la Liga Antioqueña de Taekwondo, con el fin de apoyar la reestructuración administrativa de la entidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según (Gómez, 2008), los objetivos estratégicos son el resultado global de un diagnóstico, que la organización espera alcanzar por medio del desarrollo de su misión y visión, apoyada en unas estrategias y actividades determinadas. El entorno empresarial actual, exige que estos sean determinados desde la alta dirección de la empresa, ya que se debe tener en cuenta el contexto definido, que ofrece el estudio previo de la matriz DOFA.

De lo anterior, se deduce que los objetivos estratégicos deben ser definidos dentro de la planeación corporativa, ya sean de corto o mediano plazo; además, como todo objetivo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluarse, es decir, que debe ser posible aplicar una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Partiendo del análisis anterior, se presenta una formulación de objetivos estratégicos para la entidad deportiva analizada:

➤ **SERVICIO AL CLIENTE**

1. Satisfacer en un 100% ($\pm 0,5$) las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Atención y servicio ágiles y oportunos.
2. Crear una cultura de atención asertiva que despierte en el cliente el deseo de ingresar y pertenecer a la organización, no solo por su interés deportivo, sino por la calidad del servicio.

➤ **RENTABILIDAD**

1. Orientar en los próximos tres años las acciones necesarias para mejorar la productividad, las condiciones laborales del personal y la gestión administrativa y financiera de la organización, con la meta de aumentar los ingresos en un 10% cada año.
2. Alcanzar niveles de crecimiento que mejoren la competitividad de la organización y que aseguren su permanencia en el mercado.
3. Amortizar en un 10% trimestral, la deuda actual por medio de una gestión financiera planeada y organizada.

➤ **PRODUCTIVIDAD**

1. Aplicar técnicas, sistemas operativos y administrativos que promuevan el mejoramiento continuo en los procesos.
2. Implementar sistemas de control de calidad, a partir del año 2016. en todos los procesos.
3. Evaluar, con frecuencia mensual el comportamiento financiero, mediante instrumentos definidos por el órgano de administración la gestión de la Liga Antioqueña de taekwondo, para hacer análisis comparativos con el mes inmediatamente anterior.

➤ **TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

1. Modernizar los equipos tecnológicos con los que cuenta la organización para el desarrollo de los procesos a efecto de garantizar la prestación del servicio con calidad a mediano y largo plazo
2. Iniciar el año 2016 con una mejora de los programas de manejo ambiental, para disminuir los niveles de contaminación de aguas, con residuos sólidos, que se derivan de las actividades propias de la organización durante la prestación del servicio.

➤ **VENTAS**

1. Aumentar en un 20% anual, la participación en el mercado de la Liga Antioqueña de taekwondo, por medio de estrategias de mercadotecnia.
2. Diseñar programas publicitarios didáctico-pedagógicos, que permitan aumentar considerablemente el conocimiento sobre el deporte y la organización, a efecto de motivar en la población juvenil el deseo de ingresar y hacerse partícipe de los servicios, buscando un crecimiento notable tanto en la oferta como en la demanda.

➤ **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

1. Diseñar un sistema adecuado de manejo del recurso humano, que incluya selección, vinculación, promoción y bienestar, que permita al personal de la Liga antioqueña de taekwondo, disfrutar de una buena calidad de vida laboral, de manera que, por su sentido de pertenencia, se sienta comprometido con la organización y con sus usuarios, en ofrecer un servicio con calidad y oportunidad.
2. Permitir a los trabajadores participar en la toma de decisiones, cuando los directivos lo consideren conveniente, específicamente en lo concerniente a los procesos que tienen a su cargo a efecto de mejorar la operatividad en el cumplimiento las funciones que se les haya asignado.
3. Elaborar instrumentos de evaluación, que permitan verificar los niveles (altos, medios o bajo) de rendimiento buscando mejorar los desempeños de las personas en cada uno de los procesos que se adelantan en la organización, tratando de alcanzar una excelente calidad en el servicio.
4. Crear y mantener un clima laboral de alta calidad, basado en el respeto de los derechos de los trabajadores, y en los valores y principios que rigen la organización.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Para el desarrollo de cada objetivo deben definirse las estrategias, el método de cómo se logrará dicho objetivo, es decir, actividades que permiten ejecutar cada proyecto estratégico.

Para el autor (Maldonado, 2014), La administración estratégica es la forma como la empresa comienza a marcar el camino para lograr su misión, visión y objetivos estratégicos, la formulación de la estrategia definirá el método de crecimiento; por tanto, es la herramienta con la que se enfrenta a sus competidores, con el fin de obtener una posición competitiva favorable en el sector.

Para la Liga de Antioquia, en base al análisis realizado anteriormente, se presentan las siguientes estrategias y actividades, como vía para el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

Tabla 9. Estrategias organizacionales por Objetivos

OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE	
OBJETIVO 1: Satisfacer en un 95% las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.	
ESTRATEGIAS:	
1. Capacitaciones técnico – tácticas 2. Atención ágil y oportuna. 3. Participación en eventos locales y/o nacionales.	
ACTIVIDADES:	
1.1 Capacitaciones en combate, Poomsaes y arbitraje. 1.2 Intercambios Deportivos: Realizar campamentos conjuntos; Campeonatos abiertos, con invitación a diferentes departamentos. 1.3 Crear estímulos tanto para ingreso a la organización, como para fidelizar a los clientes. (bonos, talleres, boletas de cortesía etc.) 3.1 Promocionar de manera más integra e intensiva los servicios que se ofrecen para asegurar la permanencia y lealtad de los clientes. 3.2 Utilizar índices de medición de satisfacción de los clientes: encuestas cortas de satisfacción a clientes Instalar un buzón de sugerencias, tanto para clientes como para el equipo de trabajo. 3.3 Eventos de integración: Celebración del día de la familia, días del niño.	
OBJETIVO 2: Crear una cultura de atención asertiva que despierte en el cliente el deseo de ingresar y pertenecer a la organización, no solo por su interés deportivo, sino por la calidad del servicio.	
ESTRATEGIAS:	
1. Investigación de mercado. 2. Capacitación del equipo de trabajo de la organización, en relaciones humanas y atención al cliente. 3. Dotación de las Instalaciones de la organización, con elementos suficientes para la prestación de los servicios y demás elementos que ofrezcan bienestar y confort para empleados, usuarios y visitantes. 4. Elaboración de un Plan de publicidad, que permita dar a conocer la Liga Antioqueña de taekwondo, con sus programas, servicios y beneficios.	
ACTIVIDADES:	
1.1 Conocimiento del mercado: Revisión y actualización de la base de datos de los clientes. 1.2 Seguimiento del mercado: Implementación de un Sistema de seguimiento a los procesos desarrollados con los clientes, desde su ingreso a la organización, para verificar su evolución y aplicar correctivos cuando se considere necesario. 1.3 Servicios posventa: Sistema de atención de quejas y reclamos.	

1.4 Satisfacción del cliente: se medirá mediante la implementación de un sistema de evaluación del servicio, y la instalación de un buzón de sugerencias. 2.1 Capacitación al equipo de trabajo: Establecer convenios con el SENA u otras Instituciones de formación para el trabajo, para que oriente al personal de la Liga Antioqueña de taekwondo en temas como: relaciones Humanas, servicio de atención al cliente, técnicas de manejo de oficina, archivística, primeros auxilios etc. A través de cursos, seminarios y talleres de actualización. 3.1 Dotación: Compra y/o actualización de equipos y materiales de oficina, muebles para sala de recibo de clientes, sala de reuniones, sitios de entrenamiento entre otras 4.1 Planeación de inversión en publicidad: Realización de convenios y presentar propuestas de publicidad a entidades promotoras y patrocinadoras del deporte, tales como fabricantes y distribuidores de productos de hidratación, ropa deportiva entre otros. Creación de la página web de la organización, para darla a conocer masivamente y hacer publicidad a través de esta y las Redes sociales, correo electrónico y demás medios tecnológicos disponibles, además utilizar la cartelera de la organización, plegables y otras herramientas físicas de comunicación.
OBJETIVOS DE RENTABILIDAD
OBJETIVO 1: Orientar en los próximos tres años las acciones necesarias para optimizar mejorar la productividad, las condiciones laborales del personal y la gestión administrativa y financiera de la organización, con la meta de aumentar los ingresos operativos de la Liga en un 10% cada año.
ESTRATEGIAS: 1. Gestión Financiera 2. Administración de Activos Fijos 3. Planeación de actividades
ACTIVIDADES: 1.1 Proyección y Planeación de costos y presupuestos; Plan financiero. 2.1 Plan de inventario de activos fijos 2.2 Plan de mantenimiento de activos fijos 2.3 Control de requerimiento de activos fijos y papelería 3.1 Realizar cronogramas de trabajo de las actividades administrativas y operativas de la Liga.
OBJETIVO 2: Obtener niveles de crecimiento que mejoren la competitividad de la organización y que aseguren su permanencia en el mercado.
ESTRATEGIAS: 1. Verificación del cumplimiento de las normas en el manejo de los recursos de la organización. 2. Plan de seguimiento de la demanda.
ACTIVIDADES: 1.1 Búsqueda de información legal sobre los presupuestos asignados para deportes por parte del estado colombiano (Inclusión en la toma de decisiones). 1.2 Ajustarse a los parámetros de la ley para efectos del manejo de los recursos presupuestales asignados a la liga antioqueña de taekwondo.

- 1.3 Adaptar la Liga, su administración, según los requisitos exigidos por las entidades que emiten presupuestos deportivos.
- 1.4 Elaboración y presentación de proyectos teniendo en cuenta las normas vigentes.
- 2.1 **Planeación de la demanda:** Realizar un estudio semestral o anual de tendencia de la demanda.
- 2.2 **Actividades de difusión:** Demostraciones gratuitas de Taekwondo en diferentes instituciones educativas y organizaciones juveniles.
- 2.3 Calcular la demanda aproximada por período anual.
- 2.1 Plantear diferentes escenarios, con ayuda de Expertos invitados.

OBJETIVO 3: Disminuir en un 10% trimestral, la deuda actual por medio de una gestión financiera óptima y planeada.

ESTRATEGIAS:

- 1. Gestión Financiera

ACTIVIDADES:

- 1.1 Búsqueda de entidades financieras que, mediante un crédito a mediano plazo, permitan lograr la refinanciación de la deuda.
- 1.2 Manejar registros contables diarios, semanales y mensuales que permitan la verificación de los rendimientos financieros de la organización.

OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO 1: Aplicar técnicas y sistemas operativos y administrativos que promuevan el mejoramiento continuo en los procesos.

ESTRATEGIAS:

- 1. Banco de Proyectos
- 2. Administración estratégica
- 3. Documentación de la Liga

ACTIVIDADES:

- 1.1 Creación de un sistema de recepción de proyectos diseñados y presentados por clientes internos (Deportistas, Trabajadores) y organizaciones interesadas y afines a la liga antioqueña de taekwondo, los cuales serán estudiados y viabilizados por un comité asignado para el efecto.
- 2.1 Diseño y aplicación de la planeación estratégica, que incluya proyectos para ejecutarse en el corto, mediano y largo plazo.
- 2.2 Reestructuración administrativa. La cual se hará sobre la base de un estudio de planta, en el que se verificarán las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, y se asignarán nuevas funciones, haciendo los ajustes necesarios a la planta de personal.
- 2.3 Verificación de la situación legal de la organización a efecto de ponerse al día en lo que tiene que ver con el cumplimiento de los requisitos de ley para su funcionamiento.
- 2.1 Implementación de la gestión por procesos. Que quedará establecida en el manual de funciones de los integrantes del equipo de trabajo.
- 2.2 Elaboración del reglamento interno y el Manual de convivencia de la liga antioqueña de taekwondo.
- 2.3 Diseño y elaboración de formatos y registros oficiales.

OBJETIVO 2: Implementar sistemas de control de calidad, en todos los procesos.	
ESTRATEGIAS:	
1. Auditorías internas 2. Sistema de gestión de calidad	
ACTIVIDADES:	
1.1 Plan de auditorías: financieras, administrativas, operativas y establecer la periodicidad de su ejecución durante el año. 2 Comunicación Financiera, Administrativa y Operativa: Elaboración y divulgación de informes mensuales que indiquen el estado actualizado de la entidad, los cuales serán presentados a través de boletines escritos y en los diferentes medios de comunicación de la organización. 2.1 Documentación (Procesos, formatos, registros, logo, slogan). 2.2 Estandarización de documentación interna y externa	
OBJETIVO 3: Evaluar, con frecuencia mensual el comportamiento financiero, mediante instrumentos definidos por el órgano de administración la gestión de la Liga Antioqueña de taekwondo, para hacer análisis comparativos con el mes inmediatamente anterior.	
ESTRATEGIAS:	
1. Indicadores de gestión administrativa 2. Indicadores de gestión operativa	
ACTIVIDADES:	
1.1 Indicador de cumplimiento de actividades:	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planeadas}}$
1.2 Indicador de cobertura de servicios:	$\frac{\text{Servicios demandado}}{\text{Servicios ofertados}}$
1.3 Indicador de focalización de desarrollo del talento humano:	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
2.1 Indicador de control de asistencia:	$\frac{\text{Días de asistencia}}{\text{Días de entrenamien}}$
2.2 Indicador de cobertura de medallería:	$\frac{\text{Medallas obtenidas}}{\text{Medallas pronosticadas}}$
2.3 Indicador de resultado final de proceso:	$\frac{\text{Deportistas asistentes}}{\text{Deportistas inscritos al inicio del periodo}}$
OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	
OBJETIVO 1: Revitalizar y consolidar la investigación y búsqueda de tecnología extranjera en el mercado actual por medio de la actualización y diferenciación técnica, para el año 2016.	

ESTRATEGIAS: 1. Sistemas integrales de información 2. Sistemas de comunicación
ACTIVIDADES: 1.1 Creación de un sistema de información que permita a la entidad estar enterada de los cambios en el mercado. 1.2 Documentación de los avances de la tecnología 2.1 Reuniones semanales: Difusión de avances de la información
OBJETIVO 2: Modernizar los equipos tecnológicos con los que cuenta la organización para el desarrollo de los procesos a efecto de garantizar la prestación del servicio con mejor calidad a mediano y largo plazo.
ESTRATEGIAS: 1. Inversión tecnológica
ACTIVIDADES: 1.1 Realizar la compra de equipos de última generación tanto para uso en oficinas como para entrenamientos. 1.2 Reacondicionar y /o reparar los equipos que están en uso y que todavía pueden prestar un buen servicio
OBJETIVO 3: Iniciar el año 2016 con una mejora de los programas de manejo ambiental, para disminuir los niveles de contaminación con residuos sólidos, que se derivan de las actividades propias de la organización, en afluentes, durante la prestación del servicio.
ESTRATEGIAS: 1. Sistema de gestión ambiental. 2. Inversión
ACTIVIDADES: Implementación de un sistema de manejo de residuos sólidos, para evitar que lleguen a contaminar las fuentes de agua cercanas a la organización, que incluye: 1.1 Capacitación en inocuidad alimentaria FSSC 22000 1.2 Capacitación en separación de residuos solidos 2.1 Inversión en activos fijos: canecas de separación de residuos. 2.2 Remodelación y acondicionamiento ambiental a la cafetería de la Liga.
OBJETIVOS DE VENTAS
OBJETIVO 1: Aumentar en un 20% anual, la participación en el mercado de la Liga por medio de estrategias de mercadotecnia.
ESTRATEGIAS: 1. Patrocinios 2. Planeación de nuevos procesos 3. Difusión de información
ACTIVIDADES: 1.1 diseño de un nuevo formato para presentación de propuestas. 1.2 Búsqueda de patrocinios: locales, departamentales y nacionales.

- 1.3 gestionar el apoyo económico de diferentes empresas a cambio de publicidad en los diferentes eventos.
- 2.1 Incluir en el proceso de preparación de la selección Antioquia, entrenamientos en diferentes lugares del departamento.
- 2.2 Creación de grupo de demostración, y planeación de presentaciones.
- 2.3 Control y evaluación de asistencia de los deportistas pertenecientes a la selección Antioquia de taekwondo.
- 3.1 Difusión de información de la organización y sus eventos a través de medios físicos y electrónicos.
- 3.2 **Portafolio de servicios:** relacionar, documentar y divulgar mediante plegables y por los diferentes medios de comunicación, los servicios que presta la Liga antioqueña de taekwondo.

OBJETIVO 2: Diseñar programas publicitarios didáctico-pedagógicos, que permitan aumentar considerablemente el conocimiento sobre el deporte y la organización, a efecto de motivar en la población juvenil el deseo de ingresar y hacerse partícipe de los servicios, buscando un crecimiento notable tanto en la oferta como en la demanda.

ESTRATEGIAS:

- 1. Planeación y ejecución de eventos
- 2. Herramientas de difusión de información
- 3. Identificar y consolidar el desarrollo comercial

ACTIVIDADES:

- 1.1 Fogueos
- 1.2 Campeonatos Abiertos
- 1.3 Campamentos
- 1.4 Capacitaciones
- 1.5 Seminarios
- 2.1 Redes Sociales
- 2.2 Documentales en YouTube
- 2.3 Promoción de notas en canales Antioqueños de tv.
- 3.1 realizar promoción en divisiones regionales
- 3.2 Crear el área de mercadeo,

OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO 1: Diseñar un sistema adecuado de manejo del recurso humano, que incluya selección, vinculación, promoción y bienestar, que permita al personal de la Liga antioqueña de taekwondo, disfrutar de una buena calidad de vida laboral, de manera que, por su sentido de pertenencia, se sienta comprometido con la organización y con sus usuarios, en ofrecer un servicio con calidad y oportunidad.

ESTRATEGIAS:

- 1. **Capacitación Técnico – Tácticas**
- 2. **Selección del Recurso Humano**

ACTIVIDADES:

- 1.1 Gestión de capacitaciones para los funcionarios de la organización, en administración, manejo de recursos, calidad, relaciones humanas, atención al cliente.
- 1.2 Capacitación en planeación estratégica.

2.1 Diseño de perfiles ocupacionales.

2.2 Diseño de formato de selección.

OBJETIVO 2: Permitir a los trabajadores participar en la toma de decisiones, cuando los directivos lo consideren conveniente, específicamente en lo concerniente a los procesos que tienen a su cargo, a efecto de mejorar la operatividad hacerse más responsable de en el cumplimiento las funciones que se les haya asignado.

ESTRATEGIAS:

1. **Control Semanal de actividades.**
2. **Funciones por cargo**

ACTIVIDADES:

- 1.1 Reuniones semanales de planeación y control administrativo.
- 1.2 Evaluación periódica de actividades por medio del indicador de rendimiento
- 2.1 Elaboración del manual de funciones por cargo.
- 2.2 Asignación de funciones a cada miembro del personal de la organización.
- 2.3 Descentralización y definición de áreas administrativas

OBJETIVO 3: Elaborar instrumentos de evaluación, que permitan verificar los niveles (altos, medios o bajo) de rendimiento buscando mejorar los desempeños de las personas en cada uno de los procesos que se adelantan en la organización, tratando de alcanzar una excelente calidad en el servicio.

ESTRATEGIAS:

1. Indicadores de gestión de talento humano
2. Indicadores de Mercado
3. Indicadores de Administración de activos fijos
4. Indicadores de gestión ambiental

ACTIVIDADES:

1.1 Indicador de cumplimiento de actividades:
$$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planeadas}}$$

% de cumplimiento Vs. % de error

1.2 Relación costo – cumplimiento:

$$\% \text{ error} = \frac{(\text{Costo teorico} - \text{Costo real})}{\text{Costo teorico}}$$

1.3 Índice de reclamos:
$$\frac{\text{Núm reclamos periodo actual}}{\text{Núm. reclamos periodo anterior}}$$

2.1 Indicador de participación en el mercado:
$$\frac{\text{Núm. de establecimientos cubiertos}}{\text{Núm. establecimientos susceptibles}}$$

2.2 Indicador de satisfacción del cliente:
$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$$

2.3 Indicador de efectividad comercial:	$\frac{\text{Inscripciones nuevas (ventas) realizadas}}{\text{Total de Inscripciones nuevas (ventas) pronosticadas}}$
3.1 Indicador de cumplimiento de proveedores:	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Total de pedidos}}$
3.2 Indicador de rotación de A.F:	$\frac{\text{Ventas (\$)}}{\text{Activos Fijos (\$)}}$
3.3 Indicador de utilización de A.F:	$\frac{\text{Número de A.F utilizados}}{\text{Total de A.F}}$
4.1 Indicador de residuos sólidos:	$\frac{\text{Total de residuos tipo (peso)}}{\text{Total de Residuos}}$
4.2 Indicador de ahorro de energía:	$\frac{\text{Gasto de energía del periodo actual}}{\text{Gasto de energía del periodo anterior}}$
4.3 Indicador de ahorro de agua:	$\frac{\text{Gasto de agua del periodo actual}}{\text{Gasto de agua del periodo anterior}}$
OBJETIVO 4: Crear y mantener un clima laboral de alta calidad, basado en el respeto de los derechos de los trabajadores, y en los valores y principios que rigen la organización.	
ESTRATEGIAS:	
1. Difusión de valores corporativos 2. Recuperar la Confianza organizacional de los entes interesados en la administración de la Liga antioqueña de taekwondo. 3. Normatividad interna	
ACTIVIDADES:	
1.1 socializar con todo el personal la Filosofía de la organización, Misión, Visión, políticas y valores corporativos, a través de un seminario taller, y en todo caso, en la inducción que se le hace a cada funcionario nuevo que ingrese a prestar sus servicios en la organización. De igual manera habrá cartelera exhibidas, en las que se visualicen para funcionarios y clientes, estos elementos. 2.1 Creación de un sistema de estímulos como reconocimiento a los trabajadores que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones y obtención de metas; los cuales pueden ser económicos o en días compensatorios, cursos de capacitación, entre otros. Estos, serán publicados en cartelera, boletines y demás medios de comunicación de la organización. 3.1 elaboración del reglamento interno de la Liga antioqueña de taekwondo. 3.2 socialización de las normas básicas y estándares en las oficinas de la organización.	

TOMADO DE: Fuente Propia; (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008); (Fajardo, 2010)

PLAN DE ACCION

En esta etapa del proceso, cada estrategia debe tener una unidad responsable de la ejecución de las actividades que apoyan el cumplimiento de los objetivos, así mismo un indicador por medio del cual es medido y controlado el resultado de estas. Para esto, el autor (Gómez, 2008), explica la forma de crear un cuadro de mando integral o plan de acción, donde se especifican las tareas o actividades, la forma de medición o evaluación, la frecuencia de evaluación, el tiempo inicial y final de las actividades, las áreas responsables de ejecutar la acción, los recursos necesarios y las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia. En base a esto, se diseña una propuesta de plan de acción para cada una de las actividades formuladas anteriormente:

Tabla 10. *Plan de acción*



Hoja de cálculo de
Microsoft Excel

TOMADO DE: “Formulación de Diagnostico Estratégico a la Liga Antioqueña de Taekwondo 2016”

INDICADORES DE GESTIÓN

Todo proceso administrativo necesita de un control y una evaluación periódica para garantizar su cumplimiento. Los indicadores de gestión son el medio para confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. En el ítem anterior, por cada actividad se presentó un indicador de medición de la actividad o estrategia diseñada. Partiendo de la formulación de estrategias anterior, y del análisis realizado por el autor (García, 2009), donde utiliza índices que miden la rentabilidad de la organización, se plantean unos indicadores de gestión globales, es decir, que apoyaran la evaluación de la organización, con el fin de controlar y asegurar un avance, una mejora administrativa y operativa.

Tabla 11. Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	NOMBRE	INDICADOR
Estratégicos	Capacidad para atender a los deportistas	$\frac{\text{nro de deportistas}}{\text{nro de entrenadores}}$
Estratégicos	Crecimiento de la capacidad	Alumnos periodo 2 - alumnos periodo 1
Estratégicos	estabilidad clientes internos	Deportistas periodo 2 - deportistas periodo 1
Estratégicos	crecimiento respecto a los deportistas	$\frac{\text{cantidad deportistas año 2}}{\text{cantidad deportistas año 1}}$
Estratégicos	Alumnos por empleados	$\frac{\text{nro de alumnos y deportistas}}{\text{nro de empleados}}$
Estratégicos	Participación en el mercado	$\frac{\text{prom. alumnos de las ligas nacionales}}{\text{alumnos de la liga}}$
Calidad	Mide el nivel de la liga, respecto a sus deportistas	$\frac{\text{nro de títulos ganados en un torneo}}{\text{nro participantes de la liga}}$
Calidad	Mide el nivel de la liga, respecto a sus deportistas	$\frac{\text{cantidad de torneos nacionales}}{\text{cantidad de torneos en los cuales participa la liga}}$
Calidad	Mide el nivel de la liga, respecto a sus deportistas	Nro. Deportistas de la federación nacional - nro. de deportistas que aporta la liga a la federación
Calidad	Mide el nivel de la liga, respecto a sus deportistas	$\frac{\text{nro deportistas de la federacion}}{\text{nro deportistas de la liga en la federación}}$
Calidad	Mide el nivel de la liga, respecto a sus deportistas	$\frac{\text{facturacion}}{\text{recaudo}}$
Calidad	Equipamiento de la liga	cantidad de equipos - cantidad de equipos aptos
Financiera	Indica cual es el recaudo de la liga	$\frac{\text{Deuda}}{\text{Capital}}$
Financiera	Evaluación del nivel de deuda	nivel deuda año 2 - nivel deuda año 1
Financiera	Razón liquides	$\frac{\text{Banco + caja}}{\text{deuda corriente}}$

TOMADO DE: Fuente Propia; (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008); (Gómez, 2008); (Maldonado, 2014)

PROPUESTAS DE DOCUMENTACION DE PROCESOS

Según el instituto colombiano de normas técnicas y certificación, las empresas actualmente buscan certificarse en la norma ISO-9001 con el fin de direccionar sus procesos a una mejora continua. Los autores (Tobon & Bolivar, 2010) explican como una de las exigencias de esta norma, es que las organizaciones funcionen según una gestión por procesos, donde apliquen de forma conjunta e integrada la certificación, los sistemas de información y la satisfacción del cliente. En el presente trabajo se plantean una serie de estrategias; una de ellas es que la Liga Antioqueña de taekwondo comience a trabajar bajo una gestión por procesos, donde identifique cuales son los procesos y sus actividades y la correlación que hay entre estos con el fin de generar un valor agregado en el servicio prestado a los clientes.

El autor (Tobon & Bolivar, 2010) indica en su texto enfocado a la gestión por procesos, que el propósito de cualquier proceso, relacionándolo con la administración estratégica de las organizaciones, es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, lo cual está enfocado en la calidad, atención y costo que, en este caso, se identifican como los factores claves de éxito de los servicios que presta la Liga. El propósito de los procesos en una empresa de servicios, como lo indica la norma ISO-9001, se logra si se busca permanentemente que el proceso sea eficaz y eficiente, es decir, lograr que se cumplan los objetivos del proceso con la calidad requerida, mediante el uso adecuado de los recursos, como lo explica el autor (Tobon & Bolivar, 2010).

Dentro del trabajo se presentan una serie de propuestas de documentación como los son: el diagrama de la cadena de valor, el mapa de procesos, los flujogramas de procesos, análisis de valor agregado y el análisis PEPSU de procesos.

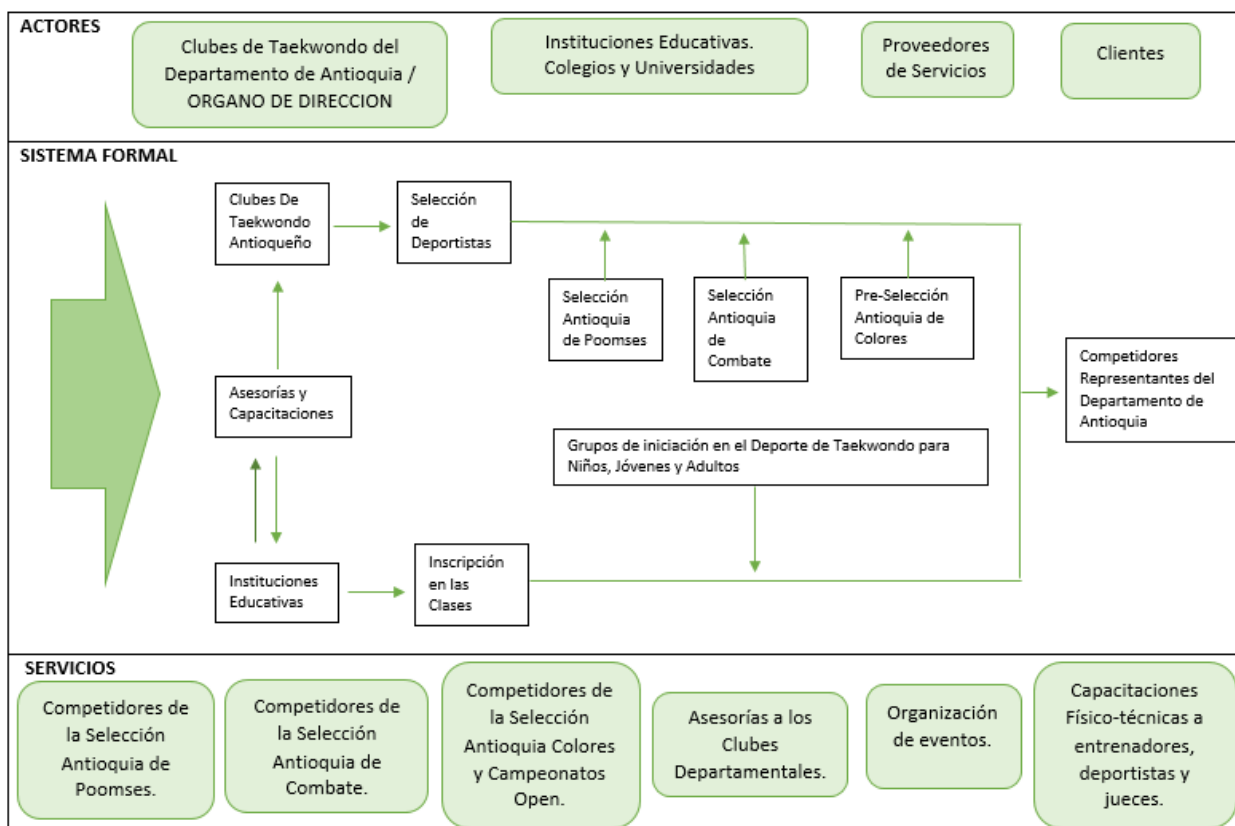
FLUJOGRAMA DE CADENA DE VALOR

El objetivo del flujograma de cadena de valor, según (Celis, 2016) es identificar los procesos y las actividades que se realizan dentro de la organización con el fin de añadir valor al servicio ofrecido por la Liga. El autor (Celis, 2016) explica cómo, bajo las diferentes actividades que define Porter. Primarias y de apoyo, La empresa se ve definida como una cadena de actividades y a través del flujograma de la cadena de valor se deben identificar los actores, quienes participan activa y pasivamente; los procesos, como se transforma el bien o servicio; y, en este caso, los servicios que ofrece la organización; con el fin de que sirva como herramienta base para el análisis agregado de valor de los procesos y establecer una secuencia lógica de actividades internas que generan un orden y una mejora continua.

- **Actividades primarias:** Estas actividades incluyen la logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios, las cuales contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa.
- **Actividades de apoyo:** Donde se incluyen compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa, las cuales añaden valor a través de importantes relaciones.

En la propuesta del flujograma de la cadena de valor de la institución deportiva, se pretende reflejar la manera en que la organización está abordando las estrategias, es decir, evidenciar los procesos centrales de la organización con el fin de dedicarles un análisis de valor y definir si necesitan rediseño y así, como lo indica la gestión por procesos darle importancia a los procesos que son claves para el cliente.

Ilustración 7. Flujograma de cadena de valor



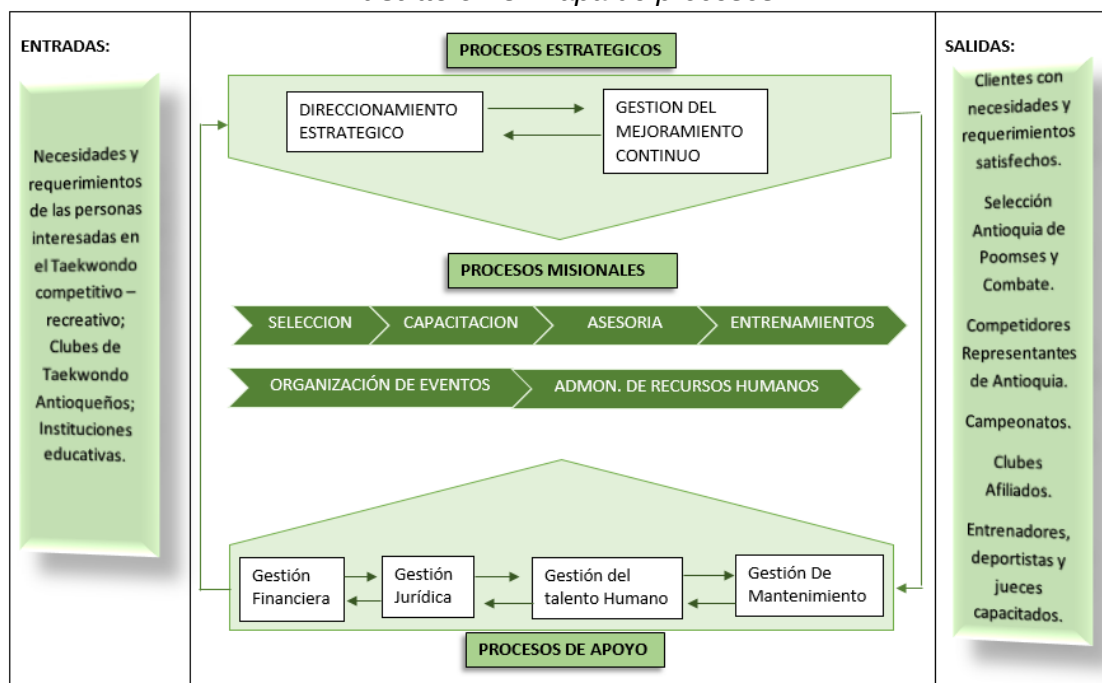
TOMADO DE: (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos que se crea en una empresa, es explicado por diferentes autores, en este caso por (Tobon & Bolivar, 2010) y (Silva, 2007), como la secuencia e interrelación de los procesos internos de la organización, en el cual se deben diferenciar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, ya que buscan lograr la satisfacción del cliente por medio de la generación de valor. En el caso estudiado se busca que todos estos procesos estén adecuadamente interrelacionados, como lo determina el enfoque sistémico de una gestión por procesos, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la formulación del plan estratégico

Durante el desarrollo y la implementación de la gestión por procesos, se debe tener en cuenta que el mapa de procesos debe reflejar la realidad y la base de la empresa, es decir, el funcionamiento interno de esta, y debe servir como base para la construcción del éxito, lo cual se lograra, siempre y cuando exista una secuencia lógica entre los procesos internos, es decir, que uno lleve al otro tal y como lo evidencia la cadena de valor analizada anteriormente. De acuerdo con esto, se presenta una propuesta del mapa de procesos, basado en la información consolidada dentro de la organización, evidenciando las entradas y las salidas, los procesos de servicios.

Ilustración 8. Mapa de procesos.



TOMADO DE: (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

La gestión por procesos se direcciona a desarrollarse y a funcionar en organizaciones horizontales, es decir, que su centro sean los procesos y la comunicación entre ellos con el fin de satisfacer al cliente. En su libro “Gestión por procesos” los autores (Tobon & Bolivar, 2010) definen los flujogramas de procesos como una herramienta básica para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que permite la verificación constante de las actividades que se realizan, identificando donde hay fallas y donde se pueden tomar acciones correctivas logrando ejecutar el proceso de una mejor forma, por medio de un rediseño de procesos. Para estos autores, (Tobon & Bolivar, 2010), el flujograma de proceso o diagrama de flujo es la forma más práctica de ilustrar un proceso, ya que evidencia la secuencia de pasos que se siguen para entregar un producto o servicio, dando una mejor precisión y claridad, ya que es la versión micro del diagrama de la cadena de valor.

Dentro de la Liga se identifican 4 procesos centrales a los cuales se les realizó una propuesta de flujograma de proceso, con el fin de entender la interrelación entre los diferentes procesos y actividades de la organización.

Proceso 1: Asesoría de Afiliación: por medio del cual la liga Antioqueña de Taekwondo amplía la cobertura de los clientes a los cuales van dirigidos sus servicios.

Entradas. Clientes interesados en afiliar sus clubes a la Liga Antioqueña de Taekwondo o en pertenecer a las clases formativas de esta.

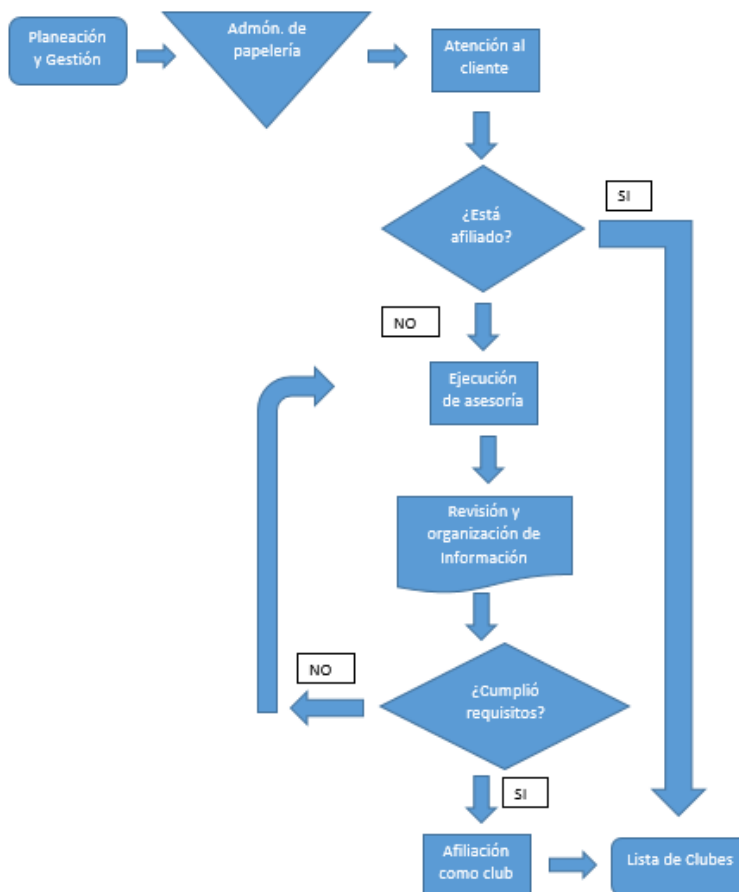
Salidas. Los clubes afiliados a la liga, es decir, el grupo de clientes más importantes centrales de la organización.

Tabla 12. Registro de actividades Asesoría para afiliación de clubes

PROCESO: Asesoría para afiliación de clubes	
#	ACTIVIDAD
1	Planeación de la actividad
2	Administración de Papelería e información
3	Atención al cliente
4	Ejecución de asesoría
5	Organización y revisión de papelería del cliente
6	Afiliación a la liga como club
7	Revisión de lista de clubes

TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014); Fuente propia

Ilustración 9. Asesoría de Afiliación.



TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

Proceso 2: Selección Antioquia de Taekwondo. Se convierte en la secuencia de actividades principales, ya que a nivel nacional se encuentran sus competidores directos, las otras ligas de taekwondo del país.

Entradas. Campeones de los eventos deportivos realizados por la liga, deportistas pertenecientes a clubes del departamento de Antioquia, afiliados a la liga.

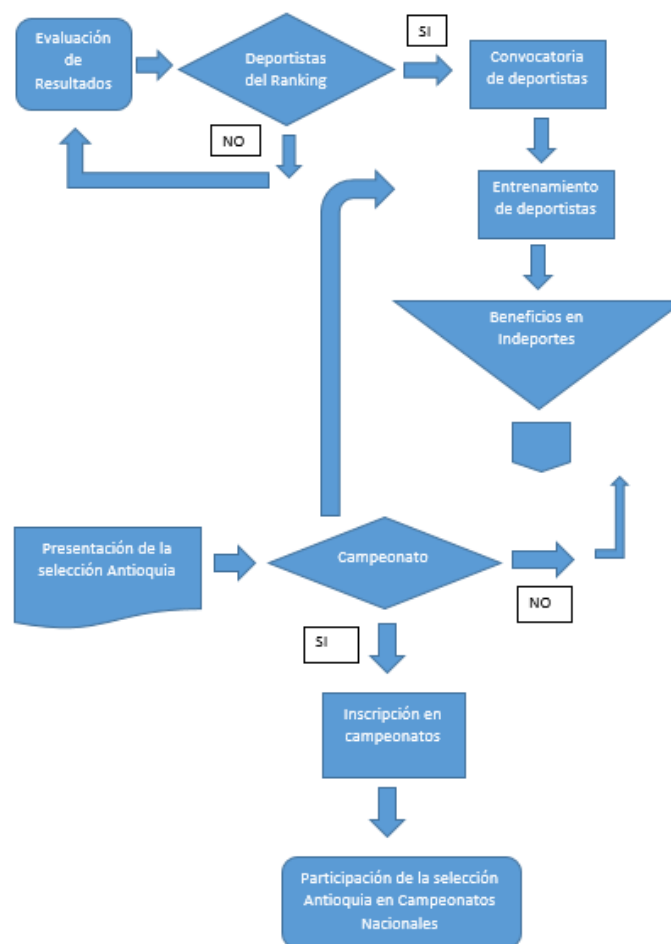
Salidas. Los deportistas pertenecientes a la selección Antioquia.

Tabla 13. Registro de Actividades selección Antioquia

PROCESO: Selección Antioquia	
#	ACTIVIDAD
1	Evaluación de resultados de campeonatos
2	Llamada a deportistas
3	Gestión de entrenamientos
4	Asignación de Beneficios en indeportes
5	Presentación de selección Antioquia (listados)
6	Inscripciones a campeonatos nacionales

TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014); Fuente propia

Ilustración 10. Selección Antioquia de Taekwondo.



TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

Proceso 3: Eventos competitivos y Recreativos: Es uno de los servicios que ofrece la organización, entre los cuales se encuentran los campeonatos competitivos departamentales/nacionales, los festivales infantiles, etc.

Entradas. Los deportistas de la selección Antioquia, los deportistas pertenecientes a los clubes afiliados a la liga y los deportistas inscritos en las clases formativas de la liga.

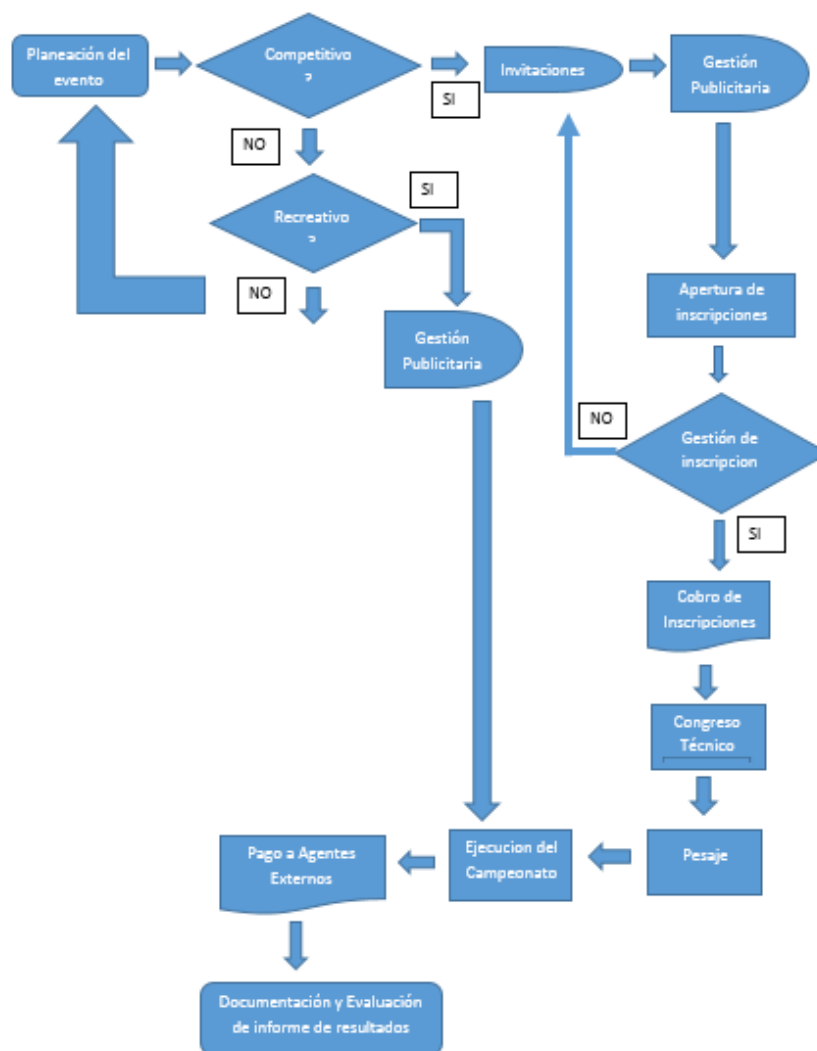
Entradas. Los resultados de los deportistas campeones del departamento de Antioquia y los puestos, hasta el número tres, con posibilidad de entrenar en la liga.

Tabla 14. Registro de Actividades eventos competitivos y Recreativos

PROCESO: Eventos Competitivos	
#	ACTIVIDAD
1	Planeación del evento: logística y planeación financiera
2	Invitación al evento a clubes y posibles participantes
3	Gestión publicitaria
4	Apertura de inscripciones
5	Gestión de inscripción y cobro
6	Congreso Técnico (planeación del orden del evento)
7	Pesaje
8	Ejecución = campeonato
9	Pago a agentes externos
10	Evaluación del evento = Lista de campeones
PROCESO: Eventos Recreativos	
#	ACTIVIDAD
1	Planeación del evento: logística y planeación financiera
2	Invitación al evento a clubes y posibles participantes
3	Gestión publicitaria
4	Ejecución = campeonato
5	Pago a agentes externos

TOMADO DE: Fuente propia

Ilustración 11. Eventos competitivos y Recreativos.



TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

Proceso 4: Eventos Formativos: En este servicio se encuentran las capacitaciones formativas para deportistas, las capacitaciones formativas de arbitraje y las capacitaciones formativas para entrenadores.

Entradas. Los deportistas de la selección Antioquia y los deportistas pertenecientes a los clubes afiliados a la liga.

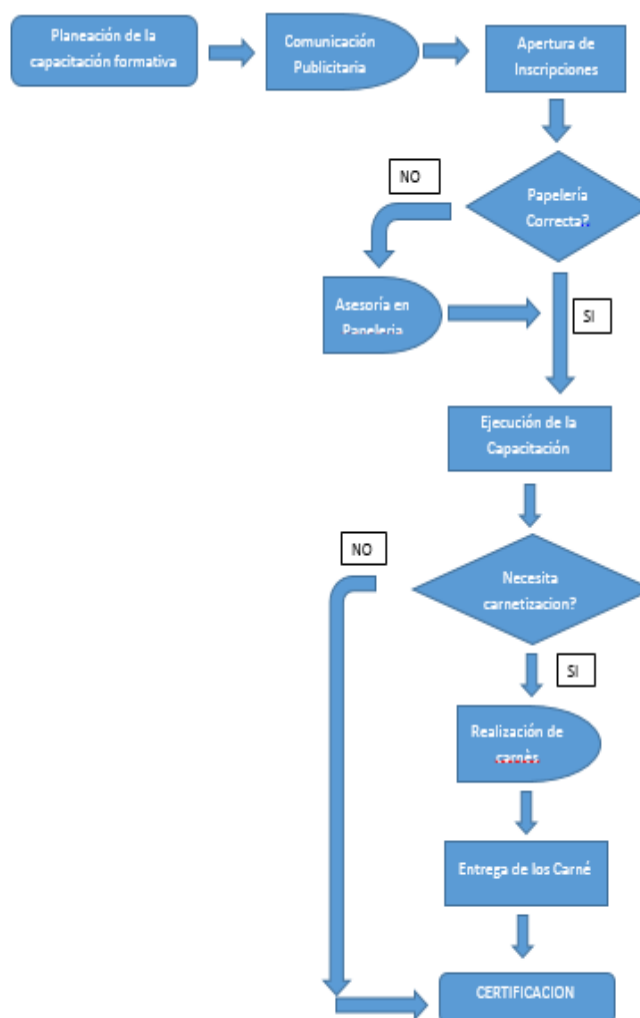
Salidas. Deportistas del departamento de Antioquia, árbitros y entrenadores con certificación de la capacitación realizada.

Tabla 15. Registro de Actividades eventos formativos

PROCESO: Eventos formativos	
#	ACTIVIDAD
1	Planeación de capacitaciones
2	Comunicación publicitaria
3	Inscripciones
4	Gestión de papelería
5	Ejecución de capacitaciones
6	Entrega de carné (Si es necesario)

TOMADO DE: Fuente propia

Ilustración 12. Eventos Formativos.



TOMADO DE: (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

ANALISIS DE VALOR AGREGADO

La gestión por procesos en una organización, según (Silva, 2007), suele ser representada por la minuciosidad con la que son estudiados. Por tal motivo se parte desde un análisis de la cadena de valor y su mapa de procesos, la identificación de actividades por medio del flujograma y por último, se analiza si las actividades están interrelacionadas de forma que se cumpla el diagrama de la cadena de valor, es decir, que las entradas del proceso 1, lleven a las salidas del proceso 4.

Para tal acción, la calificación de cada uno de los elementos identificados, se realizó mediante la siguiente escala de valores, con ayuda de mesas de trabajo conformadas por integrantes del órgano administrativo y representantes legales de diferentes clubes de Antioquia, con el fin de hacer partícipes en el proceso a los proveedores y clientes de los procesos de la organización.

5 = Excelente / Si

4 = Sobresaliente

3 = Aceptable

2 = Malo

1= insuficiente / No

Tabla 16. Análisis de valor agregado proceso 1

PROCESO 1: ASESORIA DE AFILIACION A LA LIGA ANTIOQUEÑA DE TAEKWONDO						
ACTIVIDAD	¿Aporta a la transformación del servicio final?	¿El cliente pagaría por la actividad?, ¿Pagaría por ella?	¿Cómo percibe el cliente esta actividad dentro del proceso?	¿La actividad esta estandarizada?	¿Es necesario un experto para desarrollar la Actividad?	TOTAL
Planeación	5	5	5	1	1	17
Administración de papelería e Información	2	4	4	5	1	16
Atención al cliente	5	5	4	1	1	16
Ejecución de la Asesoría	5	5	5	5	1	21
Revisión y organización de la papelería del cliente	4	4	5	4	1	18
Afiliación a la liga como club	5	5	5	5	1	21
Revisión de la lista de clubes	5	5	5	5	1	21

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

Las actividades: “Ejecución de la asesoría”; “Afiliación a la liga como club”; “Revisión de la lista de clubes”, tienen un total de 21, por tanto, se deduce que agregan valor al proceso. Las que corresponden a: “Planeación” y “Revisión y organización de la papelería”, tienen un puntaje medio, sin embargo, son necesarias en el proceso, las cuales deben permanecer, pero es necesario estudiarlas, con el fin de encontrar la falla y corregirla para aportar al proceso una mejora y una mayor eficiencia. “Administración de papelería” y “Atención al cliente”, mediante un análisis más profundo, utilizando por ejemplo herramientas como el diagrama de causa y efecto, se podrían reemplazar por acciones correctivas que puedan mejorarlas para generar valor. Por ejemplo, la atención al cliente, se podría modificar en la forma de hacerlo, es decir, no realizarlo presencial, si no por vía telefónica o electrónica.

Tabla 17. Análisis de valor agregado proceso 2

PROCESO 2: SELECCIÓN ANTIOQUIA - LIGA ANTIOQUEÑA DE TAEKWONDO						
ACTIVIDAD	¿Aporta a la transformación del servicio final?	¿El cliente pagaría por la actividad?, ¿Pagaría por ella?	¿Cómo percibe el cliente esta actividad dentro del proceso?	¿La actividad esta estandarizada?	¿Es necesario un experto para desarrollar la Actividad?	T O T A L
Evaluación de resultados de campeonato	5	5	3	5	1	19
Llamadas a deportistas	2	5	5	2	1	15
Gestión de entrenamientos	5	5	5	2	5	22
Beneficios en Indeportes	5	5	5	5	5	25
Presentación de listado de la selección Antioquia	4	5	3	5	1	18
Inscripciones a campeonatos nacionales	5	5	5	5	1	21

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

En este caso, Las actividades con totales entre 25 y 21 puntos, son las que agregan valor; aquellas entre 20 y 18, son las que se pueden redefinir buscando una mayor eficiencia. Las que suman 15 puntos se puede eliminar, ya que los deportistas deben estar pendientes de la herramienta electrónica que utiliza la Liga para promocionar eventos y dar información, la página web, donde se publicaran los listados del ranking, por ejemplo.

Tabla 18. Análisis de valor agregado proceso 3

PROCESO 3: EVENTOS COMPETITIVOS Y RECREATIVOS						
ACTIVIDAD	¿Aporta a la transformación del servicio final?	¿El cliente pagaría por la actividad?, ¿Pagaría por ella?	¿Cómo percibe el cliente esta actividad dentro del proceso?	¿La actividad esta estandarizada?	¿Es necesario un experto para desarrollar la Actividad?	T O T A L
Planeación	5	5	5	1	1	17
Invitación a clientes	5	5	5	5	1	21
Gestión publicitaria	5	3	5	1	1	15
Apertura de Inscripciones	5	5	5	5	1	21
Gestión de Inscripciones y cobro	5	5	5	5	5	25
Congreso Técnico	5	5	5	5	5	25
Pesaje	5	5	5	5	5	25
Ejecución del campeonato	5	5	5	5	5	25
Pago a agentes externos	5	4	4	5	1	19
Evaluación del evento	5	5	5	5	1	21

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

Las actividades entre 25 y 21, generan valor; las de menor valor, son las que se deben redefinir o quitar, según estrategias que se pueden plantear dentro de la organización. Por ejemplo, la planeación se puede estandarizar para todos los procesos como herramienta estándar, para generar una uniformidad dentro de la organización.

Tabla 19. Análisis de valor agregado proceso 4

PROCESO 4: EVENTOS FORMATIVOS						
ACTIVIDAD	¿Aporta a la transformación del servicio final?	¿El cliente pagaría por la actividad?, ¿Pagaría por ella?	¿Cómo percibe el cliente esta actividad dentro del proceso?	¿La actividad esta estandarizada?	¿Es necesario un experto para desarrollar la Actividad?	TOTAL
Planeación	5	3	3	1	1	13
Comunicación publicitaria	5	3	3	1	5	17
Inscripciones	5	5	5	5	1	21
Gestión de Papelería	5	5	5	5	5	25
Ejecución de Capacitaciones	5	5	5	5	5	25
Entrega de Carnés	5	5	5	5	1	21
Entrega de certificaciones	5	5	5	5	1	21

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

Según este análisis se deben redefinir o quitar la planeación y la comunicación publicitaria. Según la forma de prestar los servicios en la organización y la manera de promocionarlos, la liga Antioqueña de Taekwondo podría realizar la planeación de las actividades y de publicidad, anualmente.

INTERRELACION DE PROCESOS

Partiendo de una identificación y descripción de las actividades y la Interrelación de los procesos, por medio de las entradas y salidas de estos, se puede concluir que la secuencia e interacción de ellos, es la siguiente, definiendo el número de procesos como se han nombrado anteriormente.

Proceso 1 = Asesorías de Afiliación
 Proceso 2 = Selección Antioquia
 Proceso 3 = Eventos Competitivos y Recreativos
 Proceso 4 = Eventos Formativos

Tabla 20. *Correlación de Entradas y Salidas de Procesos*

PROCESO	ENTRADAS	SALIDAS
1	Clientes con posibilidades de crear un club en el departamento de Antioquia.	Lista de clubes afiliados a la Liga Antioqueña de Taekwondo.
2	Lista de los campeones (3 primeros puestos) – Evaluación de campeones.	Deportistas de la Selección Antioquia.
3	Lista de clubes afiliados a la Liga Antioqueña de Taekwondo.	Lista de los campeones (3 primeros puestos) – Evaluación de campeones.
4	Deportistas de la Selección Antioquia. Entrenadores del Departamento de Antioquia. Aspirantes a Árbitros	certificación de deportistas, entrenadores y árbitros

TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

Lo cual indica que los procesos se interrelacionan entre sí, teniendo un inicio y un final:



Las entradas del proceso 1, “Clientes con posibilidades de crear un club en el departamento de Antioquia”, inician la transformación del servicio de la Liga y terminan con la certificación de deportistas, entrenadores y árbitros. Este análisis arroja que los procesos de la Liga están correlacionados entre sí.

Los mapas de procesos y su análisis siguiente, se han ido convirtiendo, con el paso del tiempo, en una herramienta muy utilizada por las organizaciones para lograr la estructuración de un sistema de gestión de calidad bajo este enfoque, como quedó evidenciado, la Liga Antioqueña de Taekwondo presenta una limpia interacción de los entre sus actividades, por tanto, su mal funcionamiento y no cumplimiento de objetivos, se puede atribuir a una falta de organización y documentación en el hacer diario.

ANALISIS PEPSU

El Mapa General de Procesos (PEPSU), según (Silva, 2007), es producto del diagnóstico y del análisis de la unidad administrativa, en donde se identifica con claridad, el producto final y el punto de partida para la integración del procedimiento correspondiente. Es una imagen sencilla de la secuencia con la que opera la relación con sus proveedores (P); entradas, (E); proceso, (P); salidas, (S) y usuarios (U).

Proveedores: Son entidades o personas que proporcionan las entradas, tales como: materiales, información y otros insumos. Pueden ser uno o varios proveedores en un proceso, ya sean internos o externos.

Entradas: Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles, con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso y pueden ser una o varias entradas.

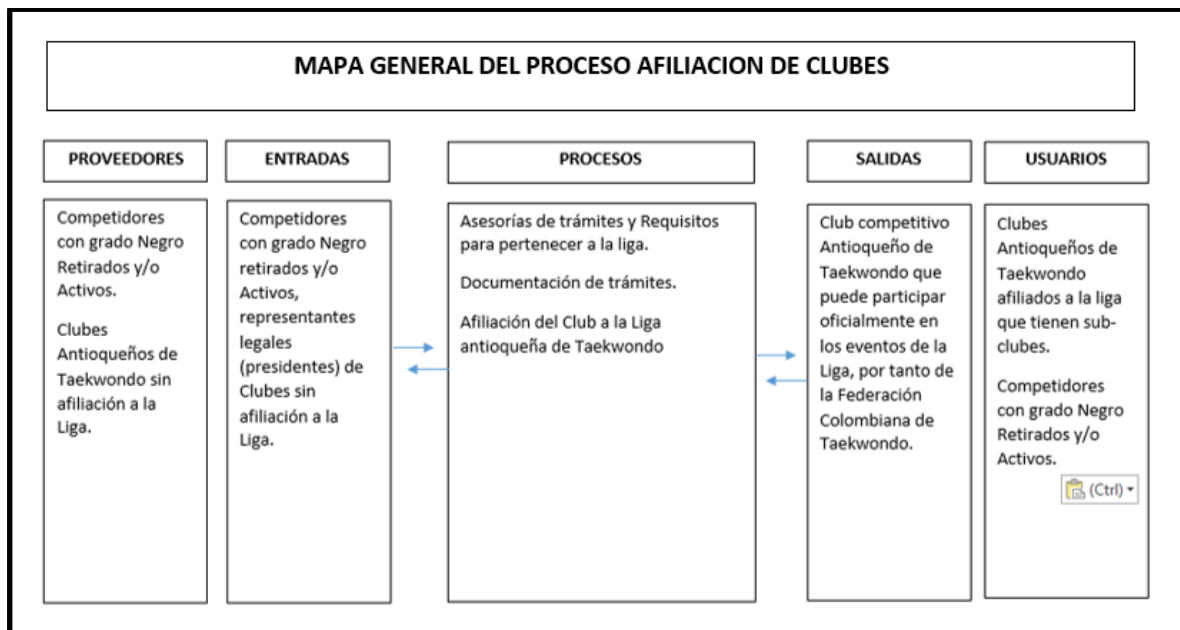
Proceso: Es el conjunto de sistemas y procedimientos, materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones empleadas para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

Salidas: Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por lo tanto, deben ser medibles a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios: Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

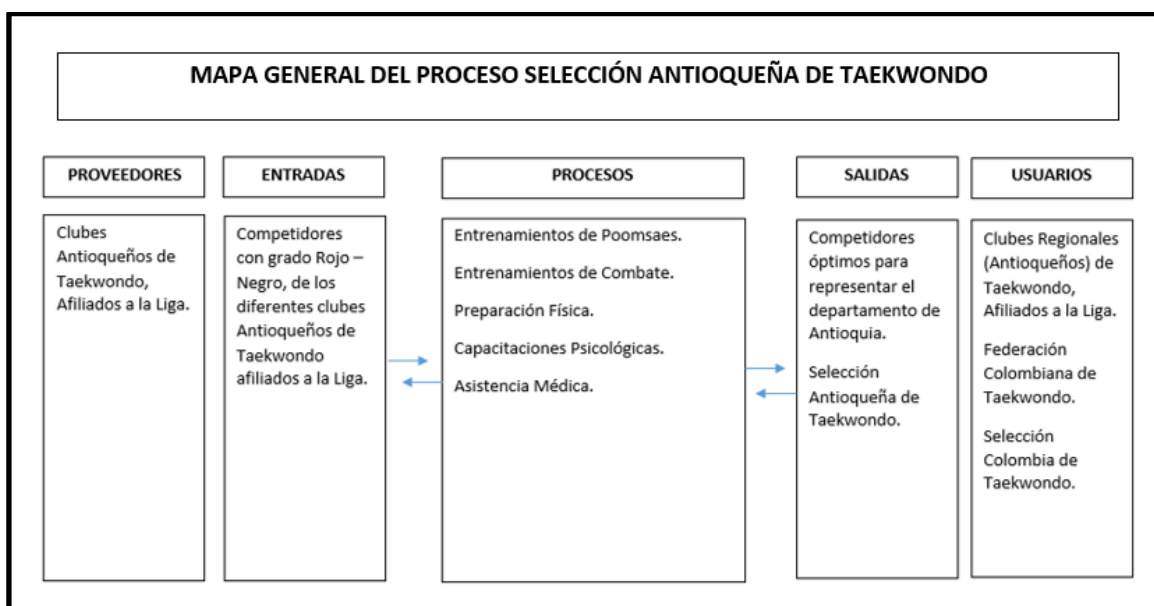
La liga Antioqueña de Taekwondo Cuenta con varios procesos dentro de su hacer, algunos de ellos están analizados, partiendo de la información suministrada por el órgano de administración. Se presenta la propuesta de documentación de este análisis, con el fin de que la organización establezca un buen direccionamiento estratégico bajo la claridad y precisión de la planeación y determinación de metas ambiciosas de desempeño que representen un satisfactorio cumplimiento de los objetivos, los cuales están asociadas a una propuesta de mejora continua.

Ilustración 13. PEPSU: Asesoría de Afiliación.



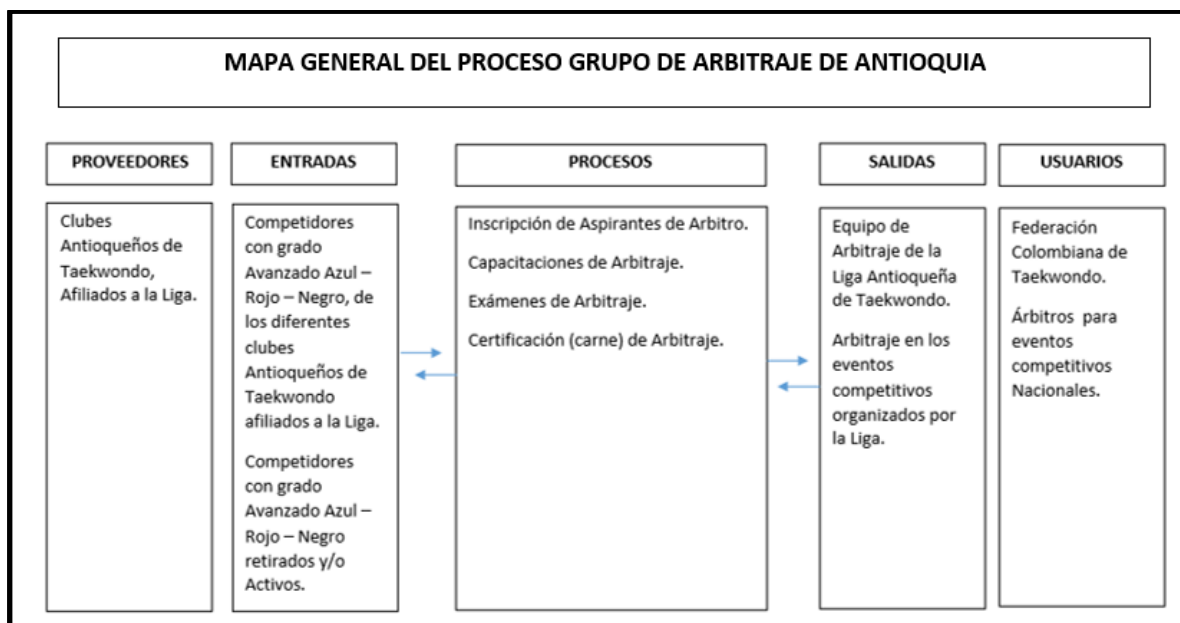
TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

Ilustración 14. PEPSU: Selección Antioquia.



TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Informacion Administrativa, 2011 - 2014)

Ilustración 15. PEPSU: Eventos Formativos. Capacitación de Arbitraje.



TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Información Administrativa, 2011 - 2014)

CONCLUSIONES

El plan estratégico diseñado para la liga Antioqueña de Taekwondo es una herramienta de trabajo que se puede implementar, además de quienes se interesen en el tema, para verificar y controlar las actividades realizadas para cumplir los objetivos guiados por el foco de la compañía. Es relevante decir que, como modelo, no aplica para todos los casos, pero puede ser una guía importante para otras entidades del sector que lo quieran aplicar, ya que, para desarrollar un plan estratégico, se debe realizar un diagnóstico profundo y claro de la organización, para lograr que las personas que la están dirigiendo a su éxito, tengan el mismo foco y el mismo plan de trabajo. En la Liga Antioqueña de Taekwondo, se reconocieron cuáles eran los factores internos y externos más fuertes y basados en ellos se plantearon una serie de estrategias y actividades que la apoyaran en el camino de re-estructuración y mejoramiento continuo.

La colaboración de la entidad es vital para el desarrollo del plan estratégico, ya que son ellos quienes conocen a profundidad sus procesos, modo de operación y factores internos/externos. Son los directivos y trabajadores quienes constituyen la entidad, los que están en la obligación de planear, hacer, verificar y actuar, guiados por el plan estratégico diseñado para la Liga, son quienes deben conocerlo y entenderlo, para luego aplicarlo, de lo contrario de nada servirá un buen plan de diseño organizacional plasmado en el papel. Las metodologías usadas pueden variar según la necesidad y la evolución de la temática, según la evolución del entorno, del mercado, de los clientes, etc. Es por ello que el plan estratégico tiene un tiempo límite de aplicabilidad, en este caso, se diseñó a mediano plazo debido a que el periodo de administración es de cuatro años. Sin embargo, a la organización le quedara para el futuro una herramienta fundamental que podrán actualizar, siguiendo el proceso actual, con mayor agilidad y experticia.

Los mapas de procesos y su análisis siguiente, se han ido convirtiendo, con el paso del tiempo, en una herramienta muy utilizada por las organizaciones para lograr la estructuración de un sistema de gestión de calidad con enfoque en procesos. Como quedo evidenciado, la Liga Antioqueña de Taekwondo presenta una limpia interacción de los mismos, por tanto, su mal funcionamiento y falta de cumplimiento de objetivos se puede atribuir a una mala gestión en organizacional y en la documentación del hacer diario, por tanto, la empresa no tiene como verificar, identificar y corregir las fallas, pues no tiene manera alguna de identificarlas.

CAPITULO II: FORMULACION DEL PLAN FINANCIERO

Las finanzas siempre han sido un pilar importante dentro de las decisiones empresariales que incluye ingresos, gastos e inversiones, correspondientes al sector en el que se desenvuelven, enfatizando en que estas últimas incrementan el dinero y permiten obtener la utilidad del negocio.

La administración financiera aporta a las empresas conocimiento y técnicas para desarrollar un plan financiero, el cual es de gran importancia y complejidad, ya que ha incrementado las tareas del área financiera permitiendo a la organización tener una herramienta de planeación y ejecución que les permita trabajar y evolucionar afrontando algunos factores que influyen directamente en la gerencia, como crisis financieras globales, incremento de la competencia y cambios tecnológicos. El autor (Gitman & Zutter, 2012) explica como empresas estadounidenses incrementaron sus transacciones en otros países, gracias al factor de la globalización; el autor explica cómo estos cambios incrementan la demanda de las finanzas, con el fin de proteger sus compañías ante los riesgos financieros y por lo tanto la complejidad de la función financiera aumenta. Evidentemente, es un fenómeno que las empresas a nivel mundial viven, y obliga a las gerencias financieras a desarrollar y ejecutar estrategias financieras orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad.

En el desarrollo de este capítulo, para la formulación del plan financiero se presentarán técnicas como el diagnóstico y la proyección financiera, apoyado en una plantilla de Excel, con el fin de que la empresa adquiera herramientas y habilidad suficiente para manipular la información de forma ágil al momento de tomar decisiones.

DIAGNOSTICO FINANCIERO

Se entiende como el estudio de la información que proporciona la contabilidad de la organización. El autor (García, 2009) indica que un análisis financiero integral debe considerar información cuantitativa y cualitativa, histórica y proyectada, es decir, que se hace necesario recurrir a información que complemente la contabilidad y así poder conocer la posición financiera de la empresa.

Dentro del desarrollo del primer capítulo se analizó información sobre el entorno interno y externo, que corresponde a información cualitativa; en este capítulo se desarrollará el análisis cuantitativo, utilizando cifras proyectadas de los estados financieros, presupuestos e indicadores, con el fin de establecer de forma integral la posición financiera de la Liga.

ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero, como lo explica el autor (García, 2009), es una relación de cifras exactas de los informes financieros de la organización, sean presupuestos o estados financieros, o diferentes informes especiales que se relacionen al interior de la compañía, con el propósito de formar una idea acerca del estado económico de esta. El autor (Gitman & Zutter, 2012) explica el análisis de indicadores financieros por medio de la analogía “la visita al médico”, ya que este, para poder diagnosticar la enfermedad, lo primero que revisa son los signos vitales, en este caso, identificados como signos vitales financieros de la organización de los cuales el analista, según su comportamiento, puede identificar el estado de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y pertenencia.

El autor (Anaya, 2011) señala que las razones estudiadas indican los puntos fuertes y débiles de un negocio, evidenciando probabilidades y tendencias del estado de ganancias y pérdidas en los estados contables. Dentro de este análisis se podrían plantear diferentes relaciones, pero no todas tendrían sentido lógico; por lo tanto, se eligen una serie de indicadores basados en los autores (Anaya, 2011) y (García, 2009), de los cuales, según la necesidad del trabajo, se toman los que evidencian el estado financiero de la Liga.

Para dicho análisis financiero de la Liga Antioqueña de Taekwondo, basados en los estados financieros y el balance general históricos desde el año 2011 al 2014, se calculan los siguientes índices:

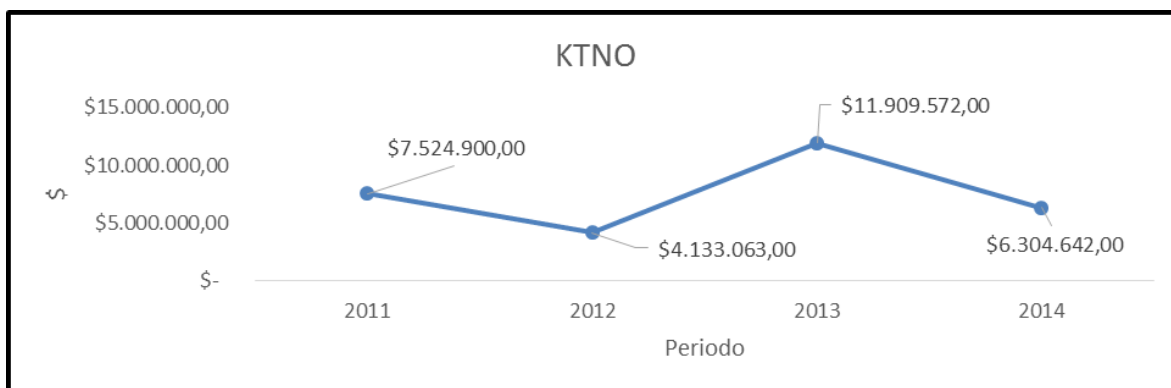
Tabla 21. Indicadores Financieros. Históricos 2011 – 2014

INDICADORES	FORMULA	2011	2012	2013	2014
KTNO	<i>Deudores – Proveedores</i>	\$ 7.524.900,00	\$ 4.133.063,00	\$11.909.572,00	\$6.304.642,00
Productividad del capital de trabajo (PKT)	$\frac{KTNO}{Ingresos Operativos}$	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,10	\$ 0,05
Capital de Trabajo	<i>Activo Cte – Pasivo Cte</i>	\$ 9.938.387,00	\$21.325.118,00	\$ 6.796.687,00	-\$7.355.053,00
Liquidez	$\frac{Activo Cte}{Pasivo Cte}$	\$ 2,87	\$ 3,02	\$ 1,56	\$ 0,75
Rotacion Activos Corrientes	$\frac{Ingresos}{Activos Fijos}$	\$ 4,42	\$ 4,97	\$ 2,66	\$ 2,20
Rotacion de Cartera	$\frac{Ingresos Operacionales}{Deudores}$	\$ 17,69	\$ 16,99	\$ 7,39	\$ 10,60
Rotacion proveedores	$\frac{Costos y Gastos por Pagar}{Cuentas por pagar promedio}$	\$ 203,33	\$ 343,12	\$ 19,93	\$ 4,66
Cobertura Act Fijos	$\frac{Patrimonio}{Activos Fijos}$	\$ 1,15	\$ 1,32	\$ 1,11	\$ 0,88
ROI	$\frac{Excedente operacional}{Activos totales}$	18%	37%	15%	-2%
ROE	$\frac{Excedente Operacional}{Patrimonio}$	15%	28%	13%	-2%
Costo de capital	<i>Formula Adjunta al lado derecho de la hoja</i>	7,187%	8,412%	6,972%	5,099%
	Costo de la Deuda	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
	Rentabilidad Esperada (DTF+ 4 Puntos)	7,680%	9,430%	8,170%	7,860%
	Monto Pasivo (%)	6,414%	10,795%	14,666%	35,123%
	Monto Patrimonio (%)	93,586%	89,205%	85,334%	64,877%
EVA	<i>Excedente Op – (Activos * Ck)</i>	\$ 7.026.121,94	\$18.857.444,12	\$ 5.049.217,99	-\$5.005.656,92
EBITDA	<i>Excedente Op. +Gasto Depreciación Excedente Op. +Gasto Depreciación</i>	\$ 12.706.992,00	\$25.981.840,00	\$11.874.198,00	-\$1.227.105,00
Margen de Ebitda	$\frac{EBITDA}{Ingresos Operacionales}$	7,174%	14,463%	10,125%	-0,906%
Contribucion financiera	<i>ROE – ROI</i>	-2%	-9%	-1%	0%
Palanca de crecimiento	$\frac{Margen EBITDA}{PKT}$	\$ 1,69	\$ 6,29	\$ 1,00	-\$ 0,19
Indice de Endeudamiento	$\frac{Pasivo}{Patrimonio}$	6,85%	12,10%	17,19%	54,14%

TOMADO DE: (Anaya, 2011); (García, 2009); Fuente Propia.

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO): Para el autor (García, 2009) el KTNO corresponde a los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones e indica el aprovechamiento de la capacidad instalada dentro del que hacer de la organización.

Gráfico 1. Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: En los cuatro periodos analizados se evidencia un incremento del KTNO en uno solo de ellos, lo cual no es atractivo para la organización, siendo el propósito de la misma reinvertir los recursos para poder cumplir con los compromisos adquiridos con sus proveedores. El incremento de este índice debe ser financiado por el flujo de caja de la empresa, con el aumento de ventas de servicios, por ejemplo. En el caso evidenciado del KTNO de la Liga, se concluye que la organización se ha enfocado en utilizar estrategias de financiación con una combinación de deuda y capital adicional, debido a que el flujo de caja de la Liga ha sido insuficiente, lo que explica el aumento en las deudas que tiene la organización.

PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT): Este indicador, según el autor (García, 2009), refleja la cantidad de pesos que una empresa vende por cada peso invertido en el capital de trabajo neto operativo. El autor explica que esta es una medida más pura de la eficiencia con la que una empresa aprovecha los recursos y lograr aumentar su valor.

Gráfico 2. Productividad del Capital de Trabajo (PKT)

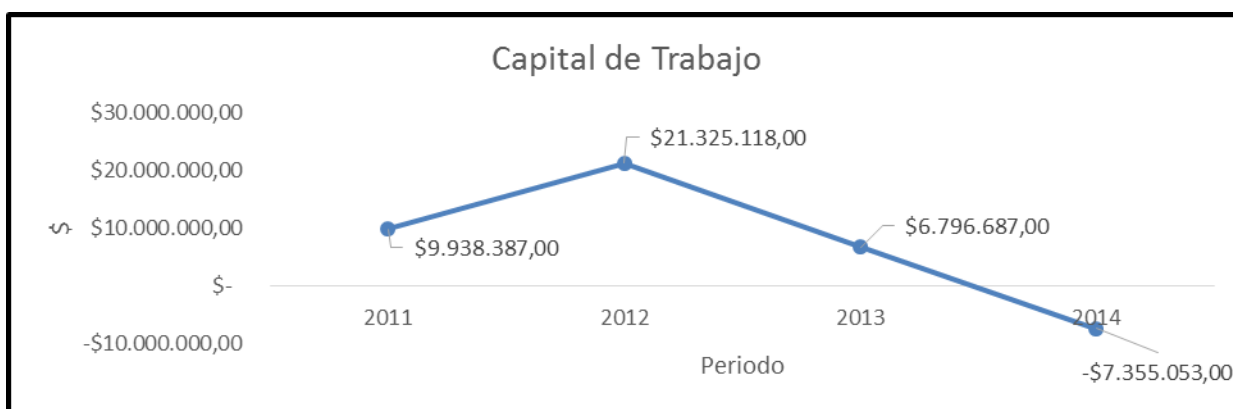


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: De un año a otro, el indicador evidencia un deterioro del 50% y para los últimos dos años ha venido afectando el flujo de caja libre y la rentabilidad del activo.

CAPITAL DE TRABAJO: Indica la capacidad que tiene la empresa para llevar a cabo su actividad operativa con normalidad en el corto plazo; sin embargo, para el autor (Anaya, 2011) este no es propiamente un indicador, sino una forma cuantitativa de apreciar los resultados de liquidez presentada como razón corriente.

Gráfico 3. Capital de Trabajo



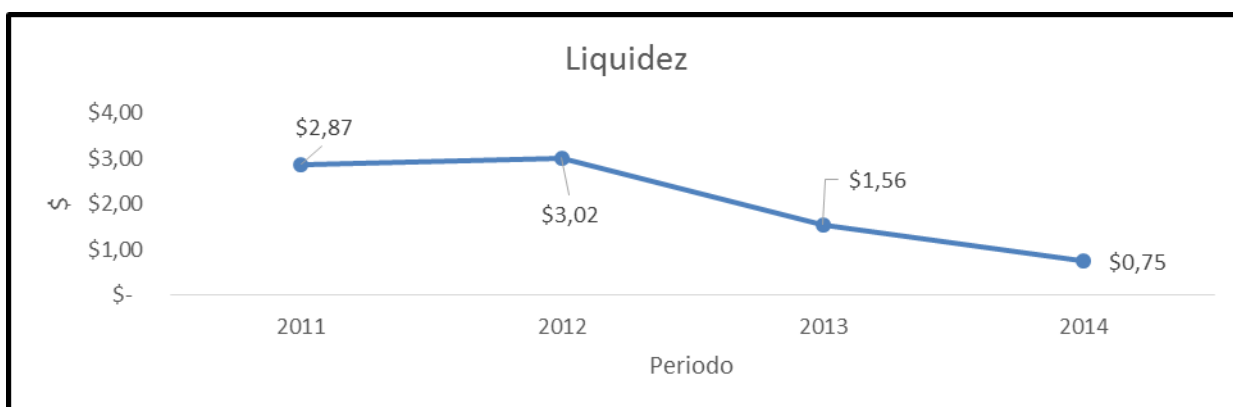
TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: al observar la gráfica anterior se nota un deterioro en el KTNO, lo cual indica que la organización para el año 2014 tenía un déficit en el capital de trabajo de \$7.355.053, es decir que no tiene capacidad para financiar sus activos con pasivos

corrientes, este índice en principio debe ser positivo para facilitar a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez.

LIQUIDEZ: El indicador de liquidez, el cual también es llamado “razón Corriente”, es explicado por el autor (Anaya, 2011) como la capacidad que tiene la organización para cancelar sus obligaciones en el corto plazo. En la Liga Antioqueña de Taekwondo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 4. Liquidez

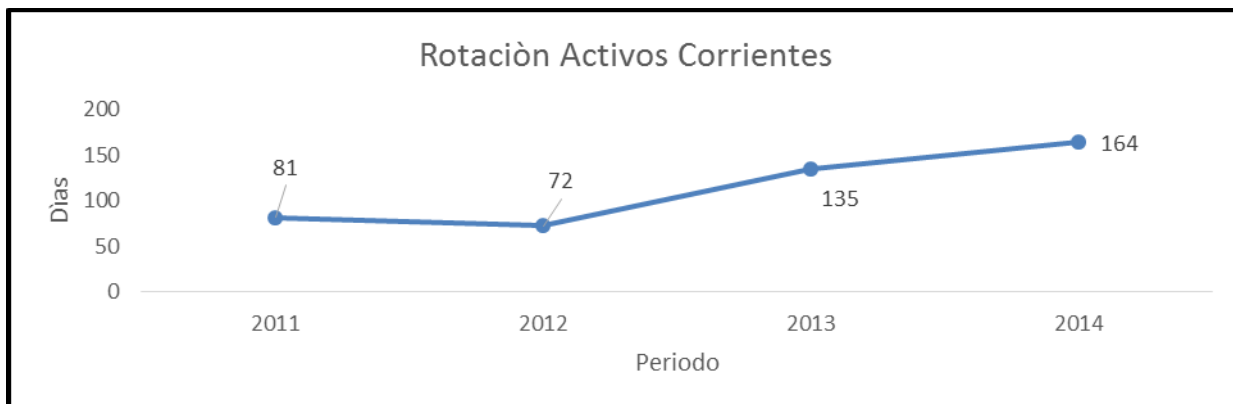


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Igual que en el anterior grafico se observa un retroceso en el índice de liquidez para el año 2014, por cada peso que la empresa debe, tiene \$0,75 para respaldar las obligaciones a corto plazo. Este indicador, entre más alto se encuentre, mejor; se comienza a considerar bueno o estable cuando presenta una mínima relación de \$1 a \$1.

ROTACION DE ACTIVOS CORRIENTES: El autor (Anaya, 2011) explica que los indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos, según la velocidad con que recuperan los valores que aplican en ellos, esto evidencia cuánto está generando la organización por cada peso invertido en activos corrientes.

Gráfico 5. Rotación de Activos corrientes

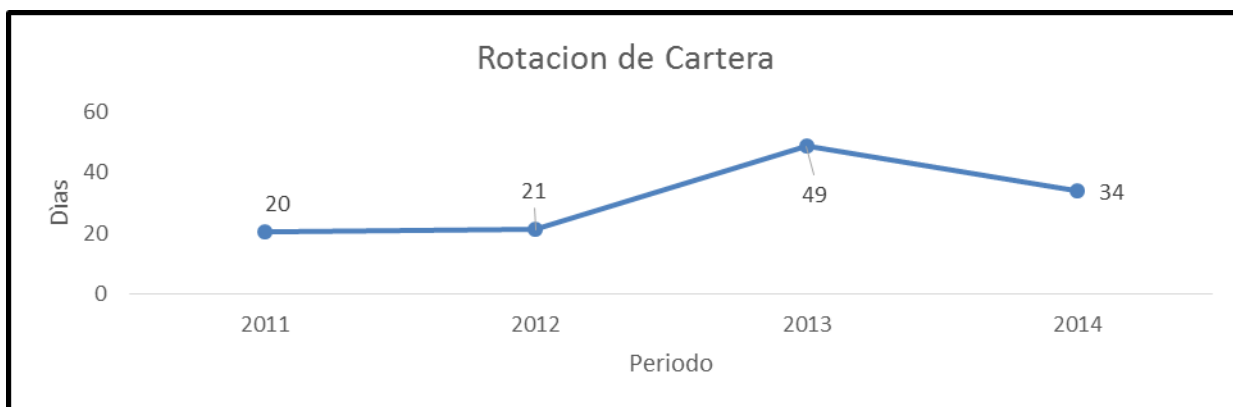


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: En el año 2014, el indicador arrojó una rotación de 164 días, lo que equivale a 2,20 veces al año. Esto quiere decir que las ventas fueron mayores al valor en libros de los activos corrientes, por tanto, la inversión de \$1 en cada activo corriente, generó \$2,20 en las ventas del periodo.

ROTACION DE CARTERA: Para el autor (García, 2009) este índice muestra las veces en que las cuentas de la cartera son convertidas en efectivo durante el periodo.

Gráfico 6. Rotación de cartera

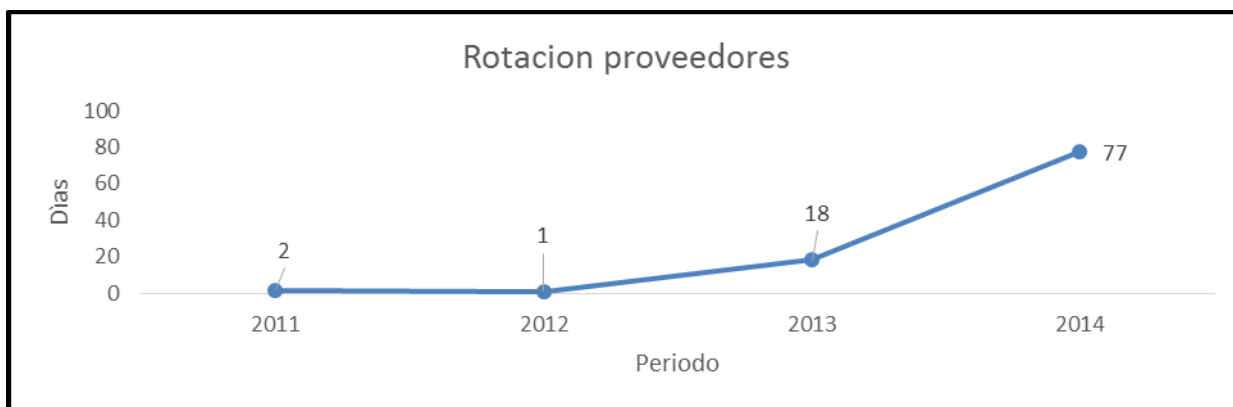


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Entre el 2013 y 2014 la cartera disminuyó de 49 a 34 días al año. En este caso, el monto exacto de las ventas a crédito considerado fue del 100%, por tanto, se debe tener en cuenta que el resultado está arrojando una rotación más ágil que la real, ya que no se tienen datos de que servicios se prestan a crédito.

ROTACION DE PROVEEDORES: El autor (Anaya, 2011) explica como el indicador de rotación de proveedores evidencia cada cuanto día la compañía cancela las cuentas a sus proveedores.

Gráfico 7. Rotación de proveedores

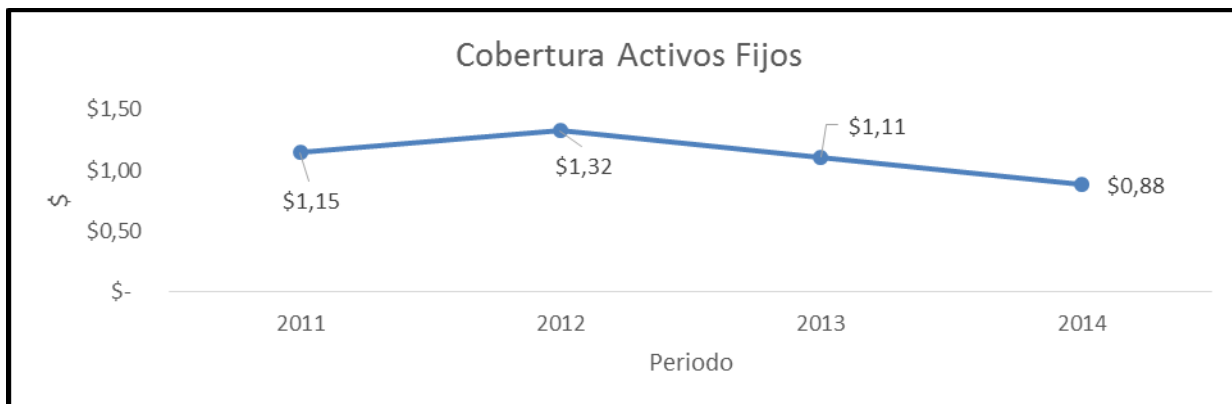


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Según el análisis realizado a la Liga, se evidencia que el indicador ha aumentado de un año a otro de una manera importante. Para el año 2014 se está cancelando las deudas con sus proveedores cada 77 días, por tanto, se considera un indicador de riesgo financiero para la organización debido a que está muy por encima de los parámetros de rotación de cartera.

COBERTURA DE ACTIVOS FIJOS: según el autor (Anaya, 2011) expresa la cantidad, en pesos, de los activos fijos que hacen parte de la organización, es decir, que su financiamiento es de fuente propia de la empresa.

Gráfico 8. Cobertura de Activos fijos

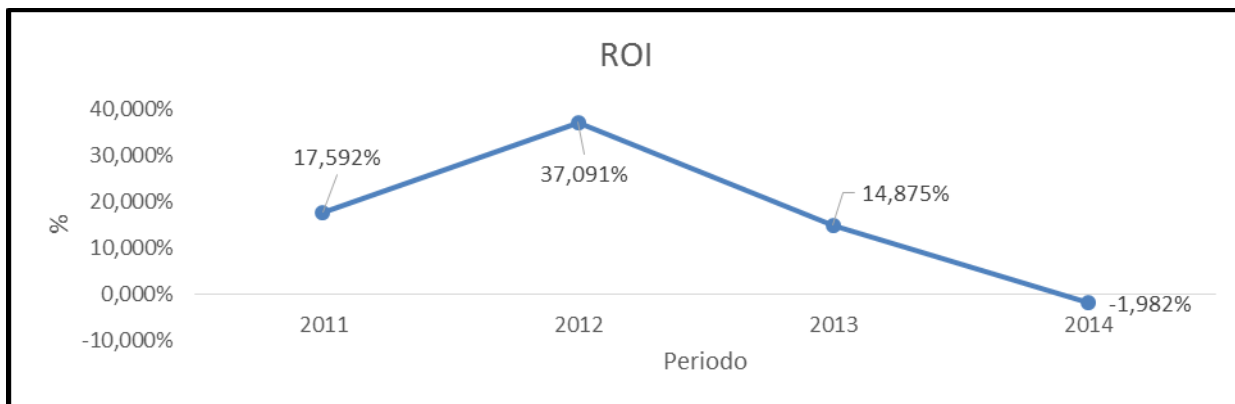


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: La disminución de este indicador de un periodo a otro, puede significar que los activos fijos se están financiando con deuda, es decir sin utilizar recursos propios lo que se puede interpretar como positivo, ya que el dinero financiado por los socios es más costoso, pues estos esperan mayor rentabilidad; sin embargo, puede tener un impacto negativo, ya que se aumenta los riesgos financieros y la deuda está sometida a los intereses de entidades crediticias gubernamentales o privadas.

RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO (ROI): los autores (Anaya, 2011) y (García, 2009), lo explican como el indicador que mide el éxito empresarial, deja en evidencia los factores que afectan favorable o desfavorablemente el proceso financiero de la organización. El autor (García, 2009) explica que por medio de la utilidad operativa antes de impuestos e intereses y el empleo de activos operativos se puede establecer la eficiencia operativa del negocio.

Gráfico 9. ROI

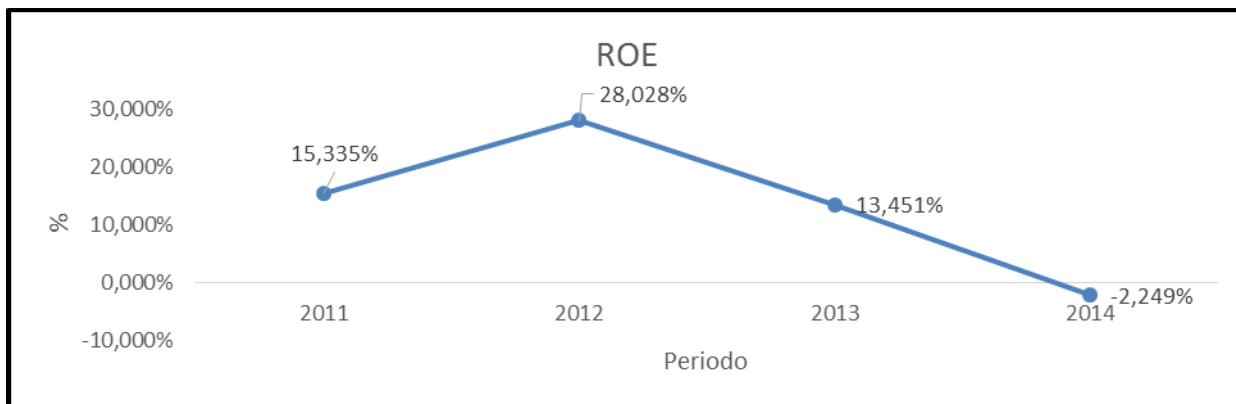


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: La Liga presenta desde el 2012 una tendencia decreciente en este indicador, lo que se puede interpretar como disminución de la eficiencia operativa, el no cumplimiento de los objetivos y estrategias financieras las cuales deben estar direccionadas a generar un crecimiento en este indicador, pues al realizar el análisis de valor agregado de la organización, la utilidad operativa debe representar más valor que los intereses. Para el año 2014 la utilidad neta, con respecto a los activos de la organización corresponde a un valor del 2% negativo, es decir una perdida en la operación con relación a los ingresos recibidos por la prestación de servicios.

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE): El autor (Anaya, 2011) evidencia que la rentabilidad de la utilidad neta sobre el valor del patrimonio significa la ganancia que obtienen los propietarios del mismo, pero excluyendo las valorizaciones, ya que estas no son reales hasta el momento de la venta. Además, el analista debe recomendar realizar el cálculo al final del periodo, o en el mes siguiente a la finalización de este, ya que las utilidades se van produciendo día tras día y genera un mejor efecto en el cálculo del indicador.

Gráfico 10. ROE



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: La gráfica refleja una tendencia decreciente en las utilidades netas que para el año 2014 correspondieron al -2,24%, lo que quiere decir que los socios, en este caso los clubes y deportistas están insatisfechos con este rendimiento negativo de la inversión, es decir con la pérdida.

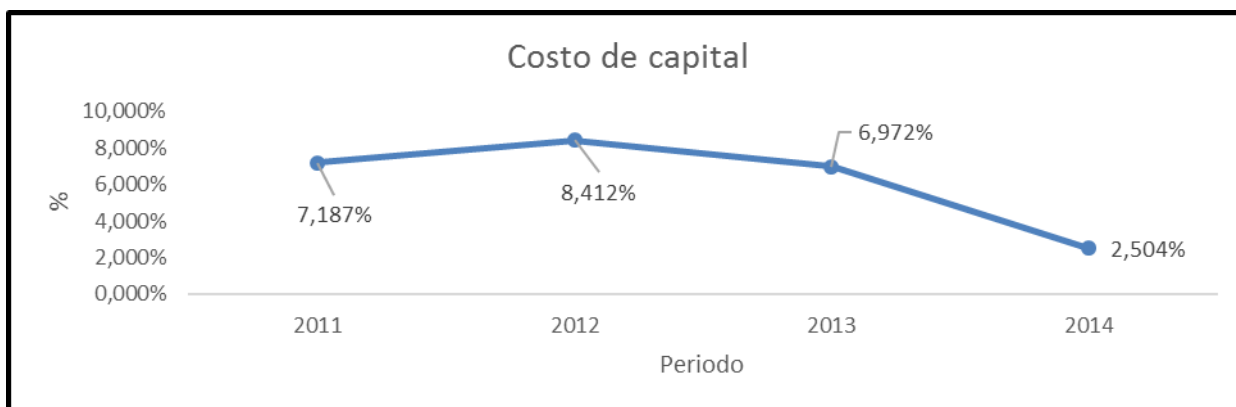
COSTO DE CAPITAL: Esta herramienta es de gran importancia para la toma de decisiones financieras de la organización. El autor (García, 2009), señala que este indicador ayuda a diferenciar las tasas de interés de la deuda y la rentabilidad que esperan los socios pues todos los activos de la empresa no están financiados de la misma manera. Este índice, permite a la empresa determinar si está generando valor o no, por medio de la comparación entre el costo de capital y la tasa mínima requerida de retorno (TMRR), es decir, si la empresa obtiene una rentabilidad igual a su costo de capital, los propietarios obtienen sobre su patrimonio una rentabilidad igual a la mínima esperada.

Tabla 22. *Calculo de costo de Capital*

COSTO DE CAPITAL				
FUENTE	MONTO (2014)	MONTO	COSTO FUENTE	PONDERACION
Pasivo	29.534.096,00	35,12%	0,00%	0,000%
Patrimonio	54.553.170,00	64,88%	3,86%	2,50%
TOTAL	84.087.266,00	100,00%		2,504%
¿Genera la empresa valor?				
La empresa no genera valor				

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014); (Republica, 2016)

Gráfico 11. *Costo de Capital*



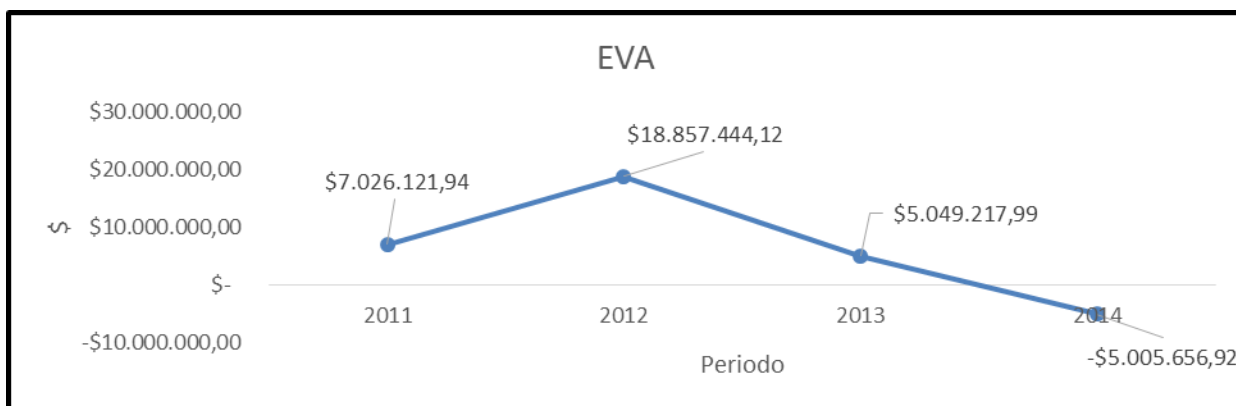
TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Para el año 2014, la Liga no cumple con la esencia de los negocios (García, 2009); (TMRR<ROE y ROE>ROI y ROI>Costo de la deuda) debido a que tiene un costo de

capital igual a 2,504%, similar al valor de la tasa DTF del banco de la república en esa fecha que al tomarla como la tasa mínima requerida de retorno (TMRR) que es la rentabilidad esperada por los clubes, claramente se evidencia que los resultados están lejos de las expectativas pues en el año 2014 los excedentes fueron negativos.

VALOR ECONOMICO AGREGADO (EVA): La explicación general del concepto (García, 2009) se define como la representación del valor agregado para los propietarios, basándose en la ganancia económica que generan los activos de la organización. El valor agregado se logra cuando la rentabilidad del activo (ROI) es superior al costo de capital (CK). Este indicador se ha convertido en la medida moderna para determinar el éxito empresarial.

Gráfico 12. EVA

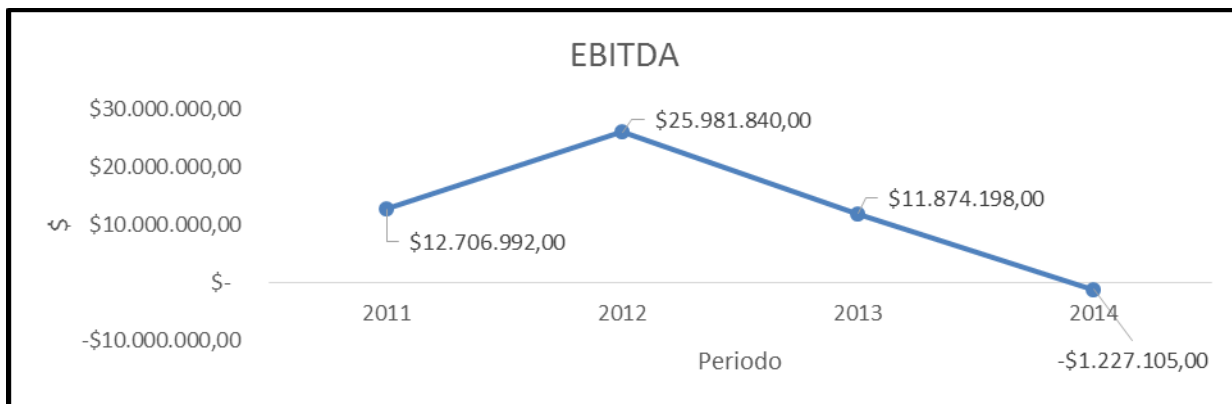


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: En el resultado obtenido para la Liga, se observa que en los últimos tres periodos el índice decrece notablemente ocasionado por problemas de gestión gerencial y errores estratégicos, se puede mejorar con cualquier aumento en la utilidad operativa sin tener que aumentar las inversiones, o también aumentado la inversión en proyectos que tengan una rentabilidad mayor al costo de capital; o en un caso extremo, generar la desinversión en actividades poco rentables.

EBITDA: El autor (Anaya, 2011) explica este indicador como el valor de la utilidad operativa de la organización en términos de efectivo, es decir, evidencia el monto del cual disponía la empresa en términos de caja. Para el autor, el indicador tiene validez si es comparado con otro rubro de los estados financieros.

Gráfico 13. EBITDA

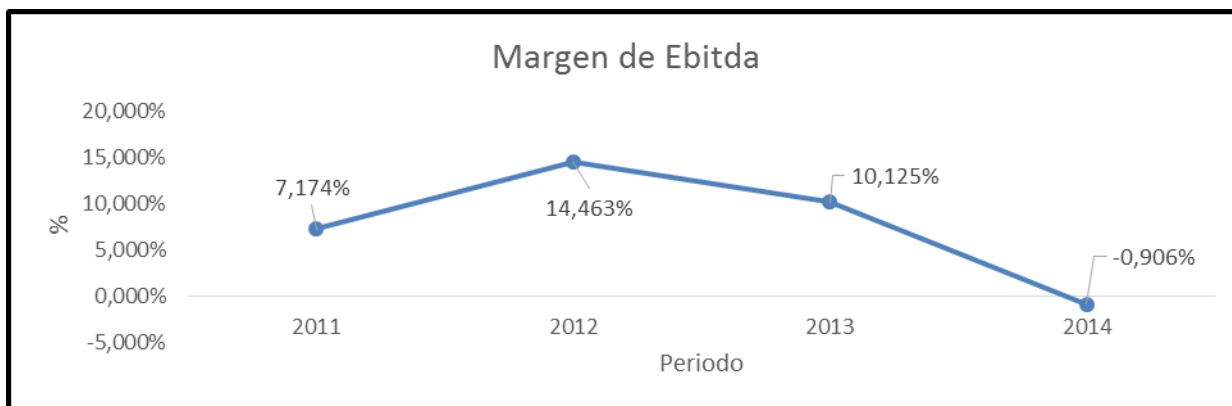


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: al presentar la gráfica con el cálculo de este indicador se reporta un monto negativo para la utilidad operacional, situación que preocupa pues este indicador representa la generación de efectivo, haciendo pensar en un estado de iliquidez si continua su tendencia.

MARGEN EBITDA: El autor (Anaya, 2011), explica como el EBITDA tiene validez si es comparado con otro rubro de los estados financieros, por tanto, el margen EBITDA es un indicador que se obtiene hallando la relación entre el EBITDA obtenido y los ingresos operacionales arrojados en el estado de resultados y permite ver la eficiencia de los ingresos por ventas generados.

Gráfico 14. Margen EBITDA

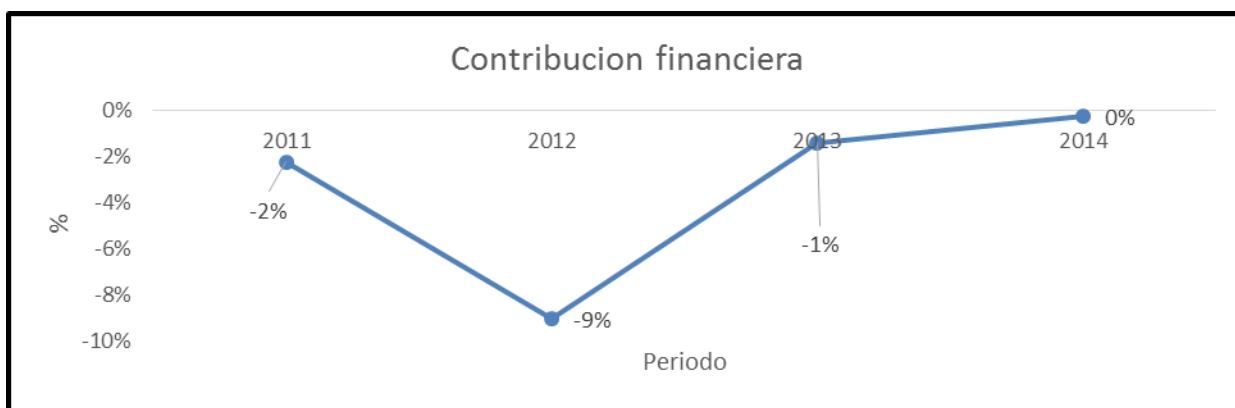


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: los últimos tres años ha presentado una tendencia decreciente, lo cual es coherente con lo observado en los demás indicadores, ya que el diagnóstico financiero ha ido arrojando un resultado desfavorable para la organización evidenciando como los activos de la Liga no están generando un aporte económico a la empresa, lo cual es consecuencia de la falta de planeación y control que tiene la organización.

CONTRIBUCIÓN FINANCIERA: El autor (García, 2009) también le da el nombre de remanente financiero, y explica que es un índice donde se relacionan la deuda, el patrimonio y la diferencia entre la rentabilidad del activo y el costo de la deuda, valores interrelacionados en el costo de capital.

Gráfico 15. Contribución financiera

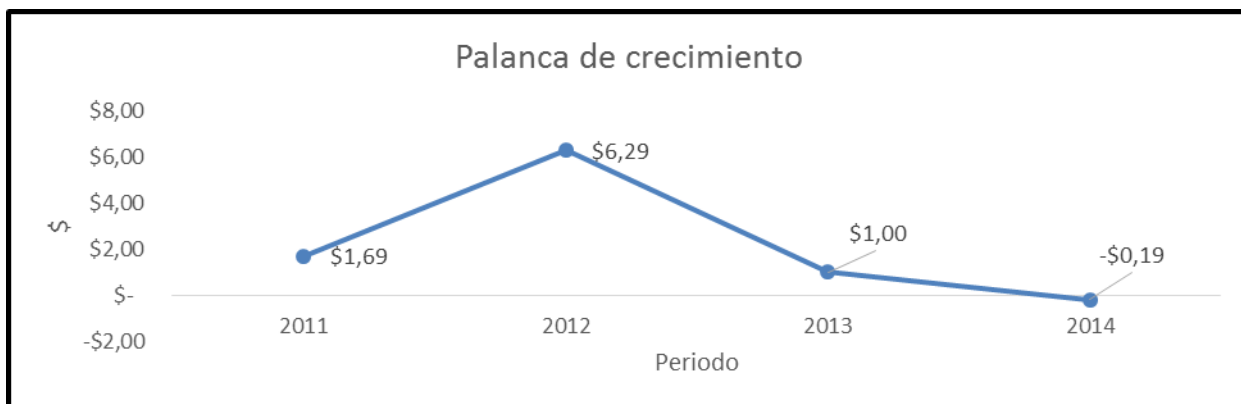


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: El porcentaje de este indicador expresa como la Rentabilidad de los propietarios de la empresa es mayor a la rentabilidad del Activo y esta mayor al costo de la deuda. Sin embargo, el resultado evidencia valores muy fluctuantes y negativos, lo que corrobora el resultado de generación de valor hallado en el indicador de costo de capital, donde se concluye que la empresa no está generando valor.

PALANCA DE CRECIMIENTO: Los autores (Anaya, 2011) y (García, 2009) explican este indicador como la relación directa entre el margen EBITDA, el cual expresa lo que deja la operación y la productividad del KTNO.

Gráfico 16. Palanca de crecimiento

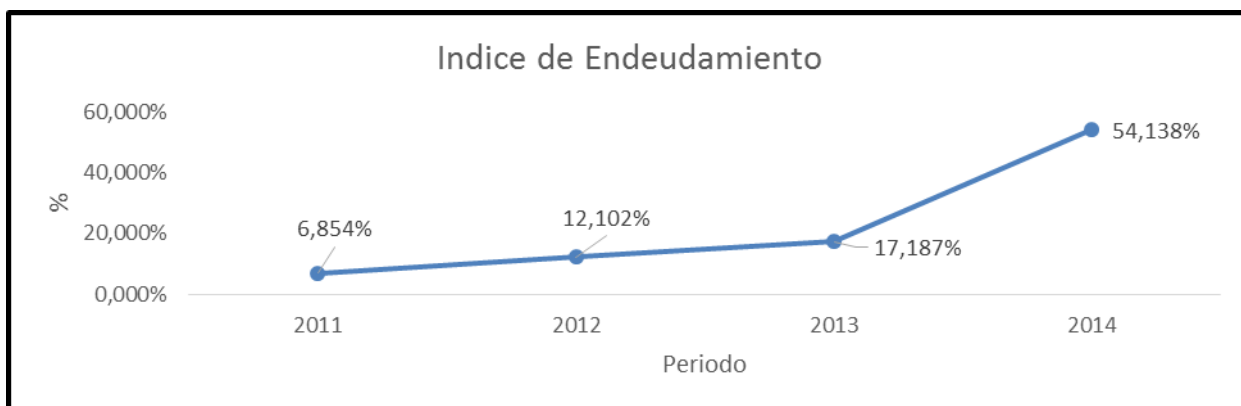


TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Un buen resultado para este indicador es que sea mayor a 1 debido a que significa que la empresa está creciendo y generando mayor liquidez para atender sus obligaciones. Sin embargo, los resultados para la Liga no son favorables en este sentido, debido a que la empresa no está generando valor.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO: Como lo explica el autor (Anaya, 2011), establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la organización, (García, 2009), la capacidad de endeudamiento está relacionada directamente con la capacidad de pago, determinada por la facilidad que se tiene de generar flujo de caja libre para atender el servicio a la deuda.

Gráfico 17. Índice de endeudamiento



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Interpretación: Este representa el nivel de endeudamiento que la empresa tiene con sus acreedores, para el año 2014 la liga por cada \$1, debía pagar \$0,54, generando un riesgo financiero de endeudamiento y una sensibilidad a la generación de valor medido en la capacidad de generar flujo de caja libre.

ANALISIS HORIZONTAL

Para (García, 2009), es donde se comparan cifras de un periodo con otro, o cifras reales con esperadas. Para el caso de la Liga Antioqueña de Taekwondo, el análisis realizado se hizo con las cifras desde el año 2011 al año 2014, de las cuentas tanto del estado de resultados como del balance general. El autor (Anaya, 2011) explica este análisis como el que se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, por este motivo, se realiza el análisis con más de dos estados financieros, arrojando un comportamiento de una cuenta en varios periodos, lo que hace de él un análisis dinámico. En la tabla 23, se presenta el aumento o la disminución de cada cuenta en términos relativos o en porcentajes de variación.

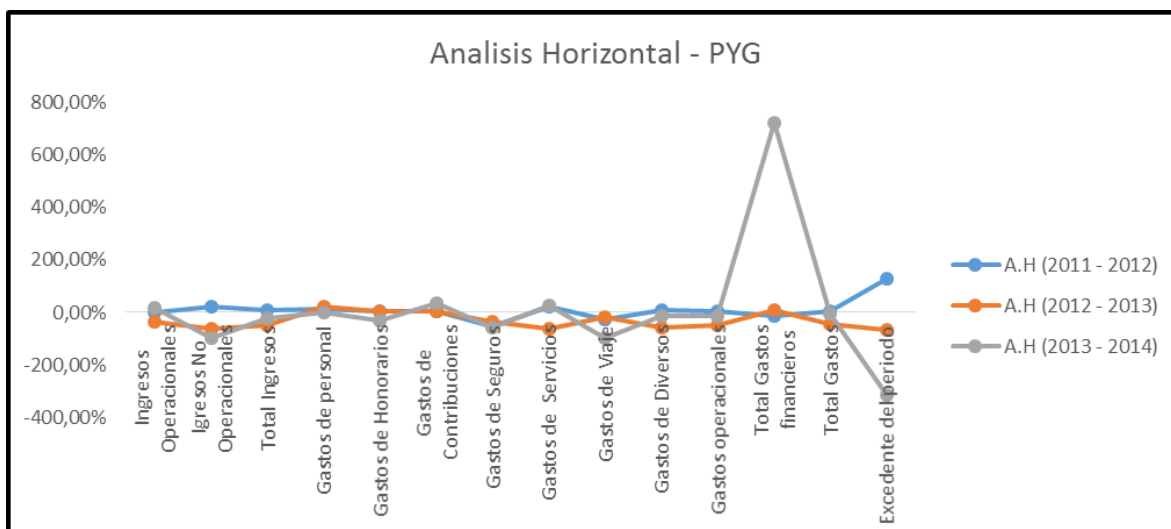
Después de realizar este procedimiento se identifican las cuentas a las que se debe colocar atención según haya tenido una variación extraordinaria, de un periodo a otro.

Tabla 23. Análisis Horizontal del P&G. Históricos 2011 – 2014

ESTADO DE RESULTADOS	A.H (2011 - 2012)	A.H (2012 - 2013)	A.H (2013 - 2014)
Ingresos Operacionales	1,42%	-34,72%	15,49%
Igresos No Operacionales	22,09%	-63,65%	0,00%
Total Ingresos	9,82%	-47,78%	-20,82%
Gastos de personal	13,87%	20,01%	-0,61%
Gastos de Honorarios	5,82%	4,02%	-29,16%
Gastos de Contribuciones	5,81%	4,02%	36,73%
Gastos de Seguros	-54,41%	-35,73%	-58,50%
Gastos de Servicios	20,49%	-61,48%	26,01%
Gastos de Viaje	-28,35%	-18,15%	-95,91%
Gastos de Diversos	7,87%	-57,77%	-12,51%
Gastos operacionales	5,85%	-46,72%	-15,00%
Total Gastos financieros	-12,08%	7,11%	719,92%
Total Gastos	5,73%	-46,42%	-6,64%
Excedente del periodo	127,54%	-66,14%	-314,07%

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Gráfico 18. Análisis Horizontal del P&G. Históricos 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Al realizar un análisis de las cuentas del estado de resultados, entre los periodos de 2013 y 2014, se observa que las cuentas con mayor variación son: Ingresos No Operacionales (-98,84%); Gastos de Contribuciones (36,73%); Gastos de Seguros (-58,50%); Gastos de Viaje (-95,91%); Total Gastos financieros (719,92%) y Excedente del periodo (-314,07%). A simple vista, según la variación de estas cuentas, se deduce que se le está dando más importancia al mantenimiento de efectivo con el fin de cancelar obligaciones financieras, que, a la inversión y productividad de activos corrientes, conclusión que se apoya con los indicadores financieros anteriormente analizados, pues la empresa no está generando valor, y el rubro del activo corriente, según el autor (Anaya, 2011), es el más importante del activo total. De este análisis, se puede concluir que la compañía ha realizado importantes inversiones en activos fijos en años anteriores, en lo que se refiere a la ampliación de la capacidad instalada, sin embargo, por motivos de gestión financiera, la rentabilidad de los activos fijos y la capacidad instalada para ofrecer servicios y aumentar las ventas, tienen una tendencia decreciente lo que se evidencia en los indicadores financieros analizados y en la variación de estas cuentas en el análisis horizontal. Además, se puede suponer que la Liga invirtió en activos productivos con el fin de cancelar pasivos o para darle algún otro uso que su órgano de administración consideraba conveniente, lo que quedara evidenciado en el flujo de caja libre, donde el aumento de activos fijos es negativo, lo cual respalda lo supuesto anteriormente, ya que la organización tiene una rentabilidad de activos fijos negativa y como no hay aumento en activos fijos, se supone que la empresa invierte en

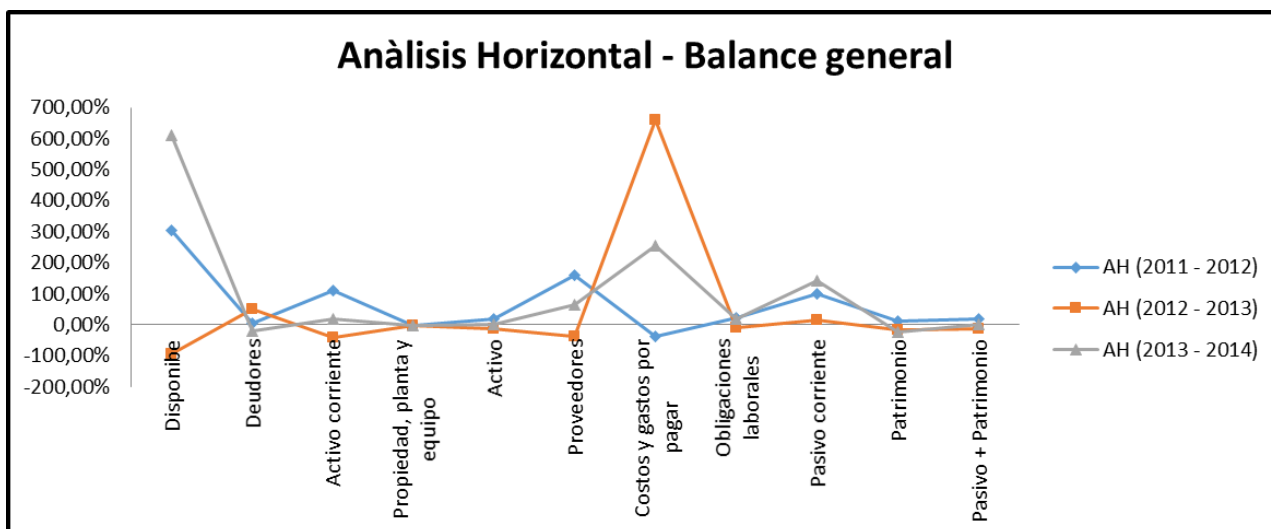
activos productivos, en este caso se consideraría como implementos para entrenar, tatami (lugar de entrenamiento) y adecuación del salón de entrenamiento.

Tabla 24. Análisis Horizontal del Balance General. Históricos 2011 – 2014

BALANCE GENERAL	AH (2011 - 2012)	AH (2012 - 2013)	AH (2013 - 2014)
Disponible	304,22%	-93,76%	611,84%
Deudores	5,62%	50,15%	-19,53%
Activo corriente	109,13%	-40,40%	16,71%
Propiedad, planta y equipo	-2,34%	-2,61%	-3,61%
Activo	18,20%	-14,93%	1,03%
Proveedores	158,96%	-38,40%	63,08%
Costos y gastos por pagar	-37,88%	661,71%	255,72%
Obligaciones laborales	23,57%	-10,44%	17,47%
Pasivo corriente	98,93%	15,58%	141,94%
Patrimonio	12,66%	-18,62%	-23,19%
Pasivo + Patrimonio	18%	-15%	1,03%

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Gráfico 19. Análisis Horizontal del Balance General. Históricos 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Al realizar un análisis de las cuentas del balance general, entre los periodos de 2013 y 2014, se encuentra que las cuentas con mayor variación son: Disponible (611,84%); Proveedores (63,08%); Costos y gastos por pagar (255,72%); Pasivo corriente (141,94%). Del análisis realizado a estos balances, se corrobora el supuesto de que la estrategia de inversiones

utilizada por la liga era de financiarlas con una fuente de pasivo. El incremento en los proveedores, puede obedecer a mayores compras en volumen, por tanto, se evidencia la alta capacidad instalada de la organización y la gestión gerencial que se le está dando a los activos fijos de la organización que pueden generar ingresos y aumentar la rentabilidad de los mismos.

ANALISIS VERTICAL

El autor (Anaya, 2011) describe este análisis como uno de los más sencillos dentro del diagnóstico financiero, consiste en tomar el estado de resultados y el balance general para relacionar cada una de sus cuentas con su total, determinado dentro del mismo su estado, el cual se denomina cifra base. A diferencia del análisis horizontal, este es un análisis estático, ya que estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

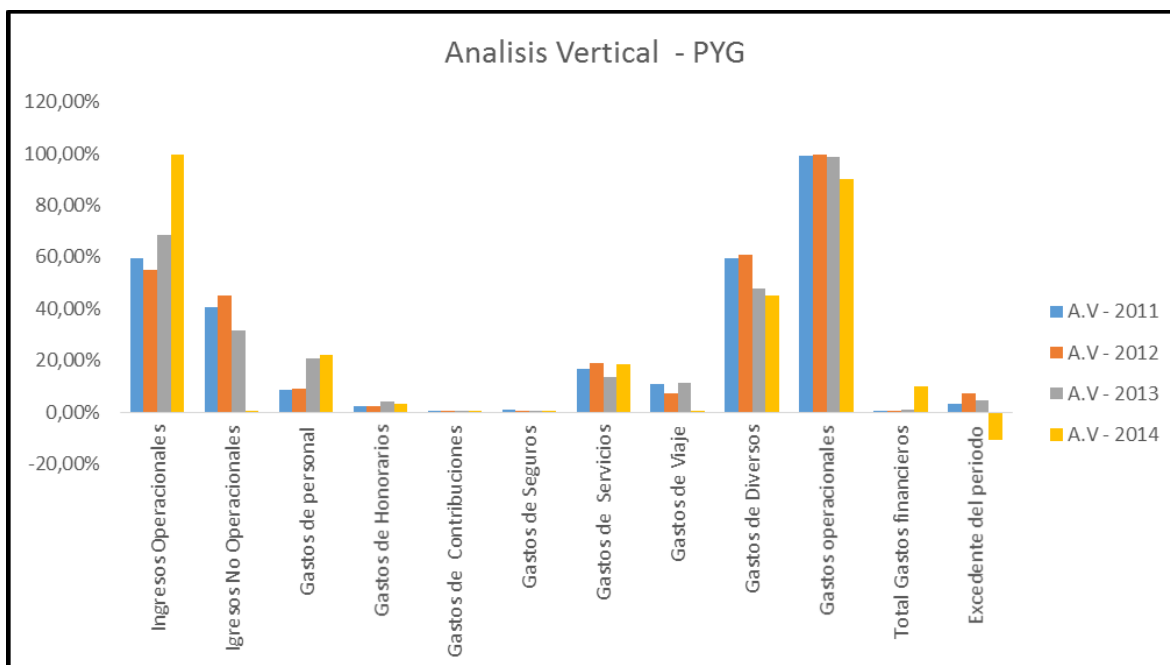
En este caso, basados en (LIANTKD, Estados Financieros, 2014), se toman como cifras base el valor de los ingresos operacionales y total gastos y se obtiene, para la Liga, la siguiente relación:

Tabla 25. Análisis Vertical del P&G. Históricos 2011 – 2014

ESTADO DE RESULTADOS	A.V - 2011	A.V - 2012	A.V – 2013	A.V - 2014
Ingresos Operacionales	59,36%	54,83%	68,55%	99,54%
Ingresos No Operacionales	40,64%	45,17%	31,45%	0,46%
Gastos de personal	8,57%	9,23%	20,66%	22,00%
Gastos de Honorarios	2,23%	2,23%	4,33%	3,29%
Gastos de Contribuciones	0,19%	0,19%	0,36%	0,53%
Gastos de Seguros	1,00%	0,43%	0,52%	0,23%
Gastos de Servicios	16,74%	19,08%	13,71%	18,51%
Gastos de Viaje	10,92%	7,40%	11,30%	0,49%
Gastos de Diversos	59,68%	60,88%	47,98%	44,96%
Gastos operacionales	99,32%	99,43%	98,86%	90,01%
Total, Gastos financieros	0,68%	0,57%	1,14%	9,99%
Excedente del periodo	3,46%	7,45%	4,71%	-10,80%

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Gráfico 20. Análisis Vertical del P&G. Históricos 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

El porcentaje que cada cuenta representa sobre la cifra base expresa su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa y de la estructura financiera. Para el periodo de 2014, se evidencia una participación del 99,54%, lo cual indica que la organización está incurriendo en estrategias que aumentan las ventas y que el disponible recibido lo está invirtiendo en cancelar las obligaciones financieras como lo plantea la política financiera, es decir, la empresa se está direccionando a apagar incendios en lugar de generar una cultura de gestión financiera a largo plazo que impulse una recuperación financiera. El análisis vertical del estados de resultados, como lo explica el autor (Anaya, 2011), no quiere decir que el manejo financiero de una organización sea extraordinario o desastroso, lo que se compara es la actividad de la organización dentro del sector y en una empresa comercial o de servicios como lo es la Liga, se mide el margen por el volumen vendido y el flujo de caja libre que genera la organización, por tanto, según el análisis realizado anteriormente y lo evidenciado en los porcentajes estáticos, la Liga Antioqueña de Taekwondo necesita redefinir sus políticas financieras y su gestión financiera, con el fin de proyectarse a largo plazo y permanecer en el tiempo.

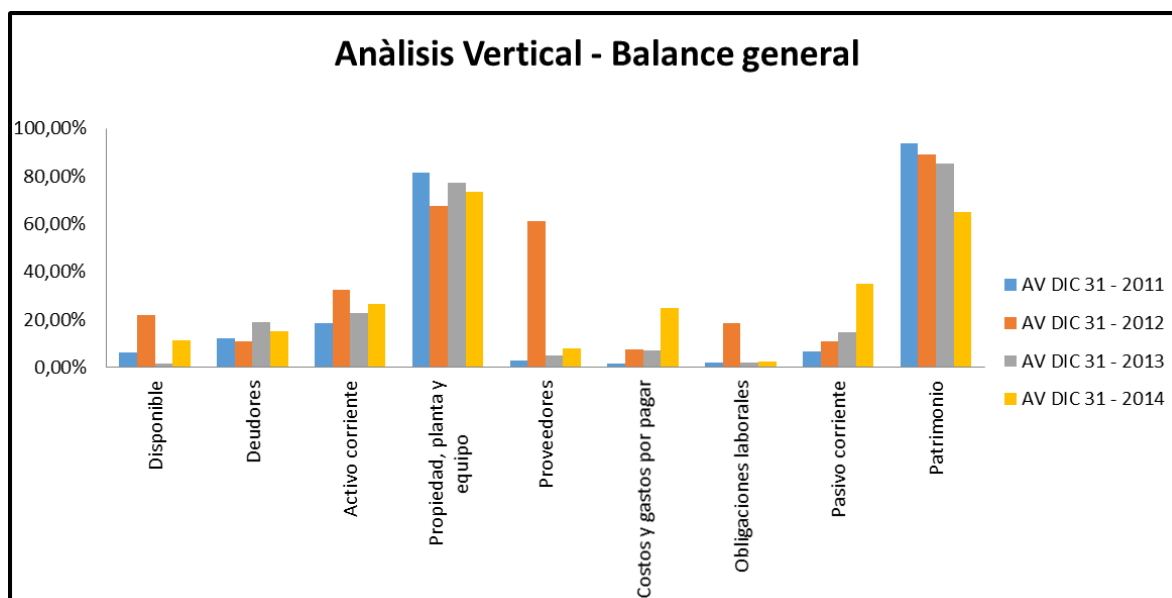
Para el balance general, se realiza el análisis tanto del activo como del pasivo y patrimonio, tomando como cifra base el activo total, el total del pasivo y el patrimonio.

Tabla 26. Análisis Vertical del Balance General. Históricos 2011 – 2014

BALANCE GENERAL	AV DIC 31 - 2011	AV DIC 31 - 2012	AV DIC 31 - 2013	AV DIC 31 - 2014
Disponible	6,32%	21,63%	1,59%	11,18%
Deudores	12,10%	10,81%	19,08%	15,19%
Activo corriente	18,42%	32,59%	22,83%	26,38%
Propiedad, planta y equipo	81,58%	67,41%	77,17%	73,62%
Proveedores	3,01%	60,99%	4,77%	7,70%
Costos y gastos por pagar	1,51%	7,34%	7,10%	24,99%
Obligaciones laborales	1,90%	18,40%	2,09%	2,43%
Pasivo corriente	6,41%	10,80%	14,67%	35,12%
Patrimonio	93,59%	89,20%	85,33%	64,88%

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Gráfico 21. Análisis Vertical del Balance General. Históricos 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

En este caso, por ejemplo, se observa la concentración en activos fijos que tiene la organización con un 73,62% vs la cuenta del disponible que es un 11,18%, lo cual evidencia lo concluido anteriormente, la organización cuenta con activos fijos, disponibles para prestar un servicio y la capacidad instalada, en este caso tomamos como ejemplo los horarios en los que está ocupado o alquilado el lugar de entrenamiento con distintas clases, lo cual es inferior al 50% de la jornada laboral. En el caso del pasivo y patrimonio, se refleja la política de financiación que la empresa está siguiendo, sin tenerla documentada, reflejando una

relación desfavorable en cuanto a equilibrio entre los pasivos de corto y largo plazo, lo que evidencia que la política seguida no es sana para la organización ya que los acreedores tienen más del 50% de participación, tal como se evidencio en el indicador de capacidad de endeudamiento, además se nota que la participación de los activos corrientes es menor que la del pasivo corriente, lo que indica que la empresa no está generando valor, como se evidencio en el análisis del costo de capital y los rendimientos de activos fijos y patrimonio.

DIAGNOSTICO FINANCIERO

Para el autor (García, 2009), el diagnóstico financiero de una organización debe estar constituido por cuatro importantes análisis, los cuales reúnen los indicadores anteriormente mencionados. Dichos resultados expresan la situación general de la entidad y se convierte en un pilar importante en la planeación e implementación de estrategias y en la estructura de toma de decisiones financieras.

Dicho análisis financiero está compuesto entonces, según (García, 2009), por diagnóstico de Liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad y análisis EVA. En la interpretación de la información financiera de la entidad deportiva analizada, tenemos los siguientes resultados, para cada uno de los diagnósticos:

Gráfico 22. *Diagnóstico para plan financiero 2011 – 2014.*



Plan Financiero.xlsx

TOMADO DE: (García, 2009); (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

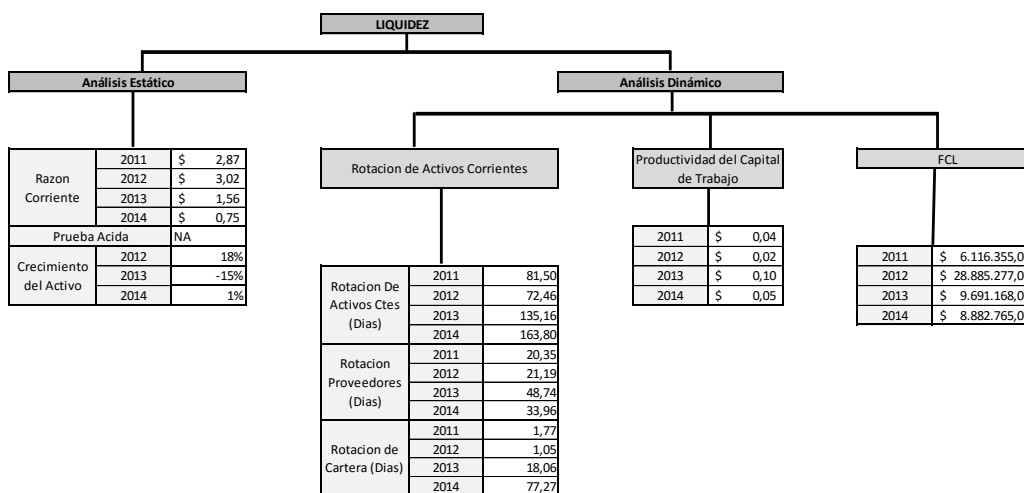
Diagnostico de Liquidez

En el diagnóstico de liquidez, se evidencia la capacidad de la organización para cancelar las obligaciones que se tienen a corto plazo. Dicho análisis está compuesto por indicadores estáticos, los cuales para el autor (García, 2009) se dividen entre indicadores estáticos y dinámicos que muestran efectivamente el resultado que está obteniendo la organización.

En el gráfico 23, se presenta la estructura de análisis de indicadores de liquidez, tomada de autores como (Anaya, 2011) y (García, 2009), quienes explican la forma de realizar un

análisis cualitativo a las cifras arrojadas, según lo que se plantea a partir de información financiera historia de la Liga.

Gráfico 23. Diagnóstico de Liquidez 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Diagnostico de Endeudamiento

El índice de endeudamiento, según los autores (Anaya, 2011) y (García, 2009), quienes coinciden en analizar este punto comparándolo con los términos de rentabilidad, se identifica como el aspecto clave para el flujo de caja libre, lo que implica que las organizaciones deben trabajar por obtener un efecto favorable sobre la liquidez de la empresa.

Este diagnóstico implica que entre menor sea el volumen de capital de trabajo requerido para generar un volumen de ventas que cumpla el objetivo y lo sobrepase, mayor será la rentabilidad. La capacidad de la empresa para endeudarse se determina con el punto de tangencia entre la liquidez y la capacidad de pago de la organización.

Gráfico 24. Diagnóstico de Endeudamiento 2011 – 2014

ENDEUDAMIENTO	Nivel de endeudamiento =	$\frac{\text{Total pasivos con terceros}}{\text{Total Activo}}$	2011	\$ 0,03
			2012	\$ 0,07
			2013	\$ 0,05
			2014	\$ 0,08
	Endeudamiento Financiero =	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$	NA	
LEVERAGE O APALANCAMIENTO	Impacto de la carga Financiera =	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$	NA	
	Cobertura de intereses =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$	NA	
	Concentración del endeudamiento a corto plazo =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivos con Terceros}}$	2011	\$ 2,13
			2012	\$ 1,64
			2013	\$ 3,08
			2014	\$ 4,56
LEVERAGE O APALANCAMIENTO	Leverage Total =	$\frac{\text{Pasivo Total con Terceros}}{\text{Patrimonio}}$	2011	\$ 0,03
			2012	\$ 0,07
			2013	\$ 0,06
			2014	\$ 0,12
	Leverage a Corto Plazo =	$\frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	2011	\$ 0,07
LEVERAGE O APALANCAMIENTO			2012	\$ 0,12
			2013	\$ 0,17
			2014	\$ 0,54
	Leverage Financiero Total =	$\frac{\text{Pasivos Totales con entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$	NA	

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Diagnostico de Rentabilidad

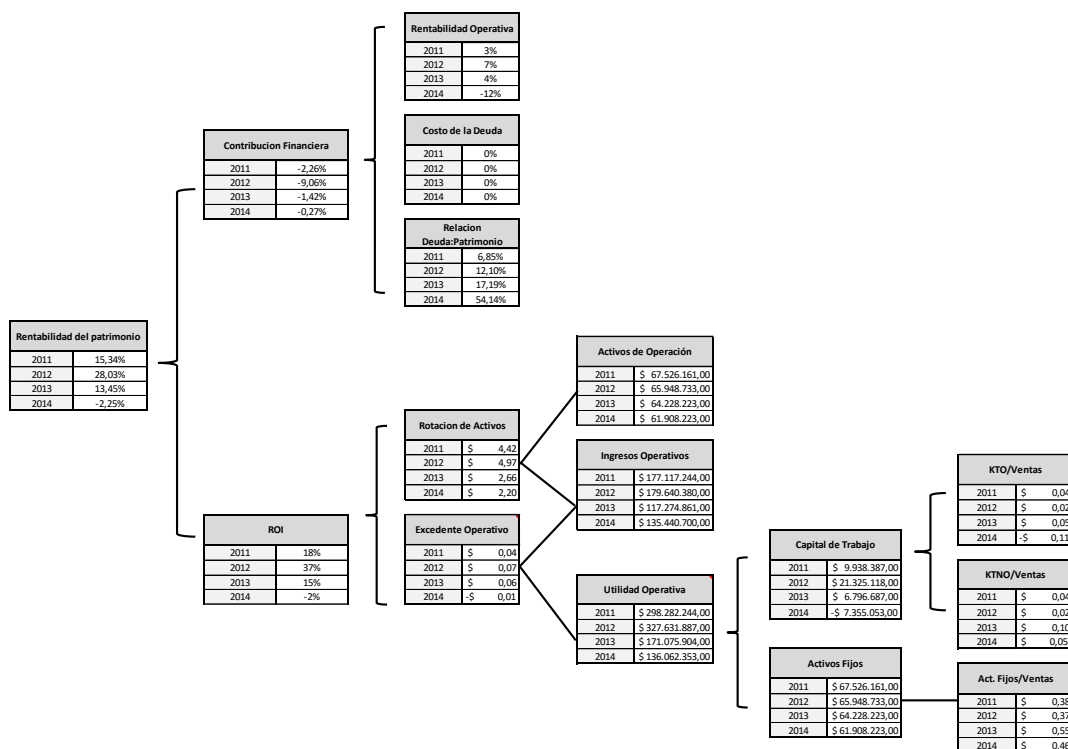
La medición de la rentabilidad, como interpretación general de varios autores como (Anaya, 2011), (Gitman & Zutter, 2012) y (García, 2009), es la más confrontante de todas las mediciones en una organización ya que evidencia la productividad de los fondos que mueven el negocio.

Para las empresas la liquidez y la rentabilidad deben ir de la mano, ya que el decrecimiento de una se puede solucionar con el movimiento de la otra; sin embargo, el autor (García, 2009) deja explicito que la rentabilidad es la que garantiza la liquidez futura del negocio.

La rentabilidad es un índice muy sensible al riesgo, es decir, mientras mayor sea el riesgo, mayor será la rentabilidad esperada y viceversa.

Se presentan los resultados obtenidos del análisis cuantitativo de la rentabilidad de la Liga Antioqueña de Taekwondo:

Gráfico 25. Diagnóstico de Rentabilidad 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

Diagnostico EVA

“Si una empresa obtiene una rentabilidad sobre sus activos mayor que el costo de capital, sobre el valor de dichos activos se genera una contribución que denominaremos Ganancia Económica o Valor Económico Agregado”

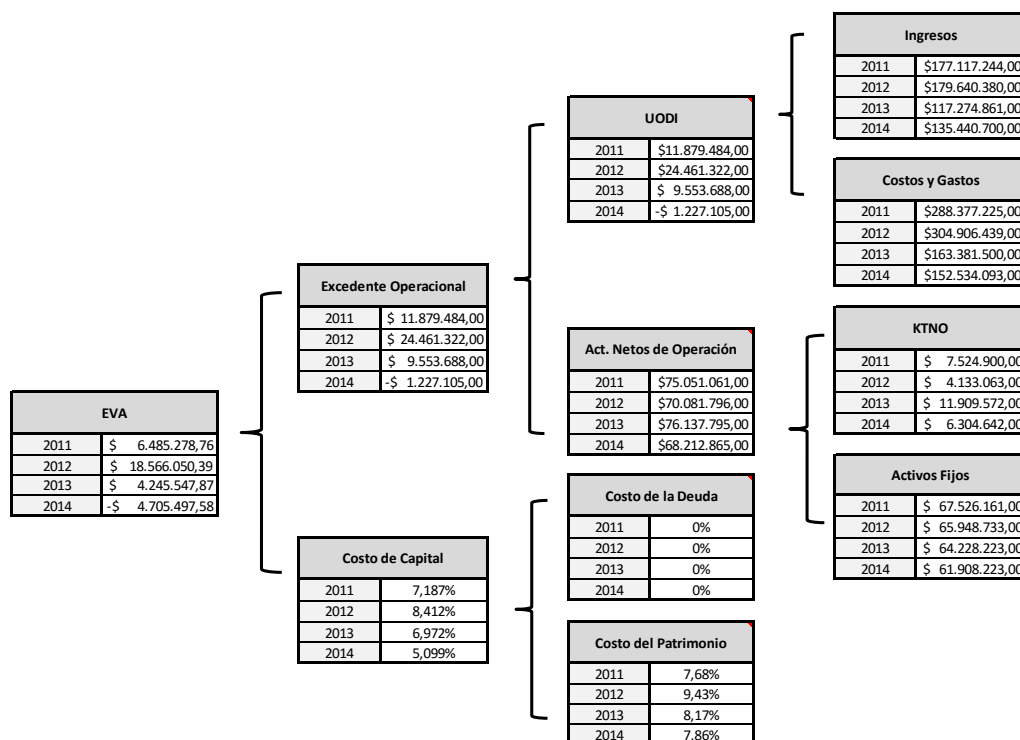
(García, 2009)

El EVA es un concepto directamente relacionado con el objetivo básico financiero de las organizaciones, el cual se puede atribuir a un crecimiento rentable. El diagnostico que se pretende realizar con el EVA, es identificar si la empresa está o no generando valor, ya que el hecho de que la operación satisfaga la mínima rentabilidad esperada por los socios, no significa que esta esté generando valor económico en el mercado.

EL valor agregado de una organización, según (García, 2009), se genera cuando la rentabilidad del activo es superior al costo de capital, lo cual se ha ido convirtiendo en la herramienta para determinar el éxito empresarial.

Se presentan los valores generados en el análisis de la Liga, para efectos de determinar si esta está generando o no valor económico.

Gráfico 26. Diagnóstico EVA 2011 – 2014



TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE TAEKWONDO

Partiendo del objetivo del análisis, el cual se refiere a determinar la situación financiera general de la organización; de la posición de la organización frente a este proceso y de la información obtenida por medio del cálculo de los indicadores financieros, se analizan los tres aspectos básicos, como se refiere el autor (García, 2009), a los análisis de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Como orden del proceso, el primer paso será traer el consolidado de la información de los indicadores obtenidos con el fin de contextualizar al lector en los resultados obtenidos para el año 2014.

En términos de Liquidez se obtuvo:

Razón Corriente:	\$0.75
Crecimiento del Activo:	1%
Rotación de Activos en días:	163
Rotación de Proveedores en días:	34
Rotación de cartera en días:	77
Productividad del capital de trabajo:	\$0.05

En términos de endeudamiento se obtuvo:

Nivel de endeudamiento:	\$0.08
Concentración de endeudamiento a corto plazo:	\$4.56
Apalancamiento con terceros:	\$0.12
Apalancamiento a corto plazo:	\$0.54

En términos de Rentabilidad:

Contribución financiera:	-0.27%
ROI:	-2%
Rentabilidad Operativa:	-12%
Rotación de activos:	\$2.20
Excedente operativo:	-\$0.01

El análisis real del diagnóstico consiste en identificar e interpretar cualitativamente los índices calculados anteriormente, con el fin de evidenciar la situación de la organización. El autor (García, 2009) expresa la importancia de iniciar el diagnóstico por la observación de la rentabilidad, determinando el atractivo de negocio, lo que se ve reflejado en los estados de resultado.

En el caso de la Liga, la información de rentabilidad se evidencia por medio de la contribución financiera, para la cual se obtuvo -0.27%; y la rentabilidad operativa con -12%, donde se identifica la manera en que los propietarios, en este caso el órgano de administración está siendo impactado por los riesgos financiero y operativo. Del valor negativo de la contribución se puede deducir que el costo de la deuda está siendo superior a la rentabilidad del activo, lo que se entiende según (García, 2009) con la destrucción de valor de la empresa.

El decrecimiento de valor se incrementa o disminuye según el nivel de endeudamiento, el cual para el caso analizado es de \$0.8 por cada peso recibido, es decir que la generación de valor de la compañía es de \$0.2 por cada peso que ingresa. De esto se puede afirmar que la Liga está teniendo una baja rentabilidad operativa, sin embargo, el órgano de administración no tiene herramientas para controlar el comportamiento financiero, el cual se proyecta año a año, arrojando resultados de los cuales se interpreta que la organización tiene utilidades insuficientes o exceso de activos.

Para determinar la causa del comportamiento financiero, el autor (García, 2009) sugiere analizar el ROI, el cual se obtiene de la utilidad operativa y la rotación de activos, lo cual para la liga es de -\$0.01 y \$2.20, respectivamente. Al comparar estos valores, se observa que la Liga está por debajo de lo ideal, de lo que se concluye que la organización tiene problemas en la estructura de utilidades y en la estructura de activos.

(Anaya, 2011), explica la relación entre las ventas y los activos fijos, indicando que, si la rotación de activos es baja se puede atribuir a que la Liga ha disminuido las ventas o ha aumentado los activos. Para determinar estos excesos, analizamos la rotación de cartera contra proveedores, la cual es 77 y 34 días, respectivamente. Teóricamente, los días objetivo para rotación de cartera es aproximadamente igual a 60 días y para rotación de proveedores 30 días. Para la Liga se evidencia, al ser el objetivo de crédito 60 días, un exceso de activos corrientes, ya que se está demorando 77 días en recuperar su cartera indica que tiene un exceso de fondos en este rubro que equivale a 17 días de las ventas; y lo mismo sucede con proveedores, solo que equivale a 4 días de las ventas.

Ahora, tenemos que la rotación de activos fijos es de \$2.20, cifra que se compara con el resultado del indicador de importancia de activos fijos activos fijos, en este caso, \$0.46. Para realizar esta interpretación, es importante aclarar que la Liga es una organización comercial y es su operación está indicando que el 46% del total de activos, lo cual es una cifra alta contra el volumen de ventas que se está generando.

Partiendo de este análisis de los estados financieros y los indicadores que estos arrojan, se puede concluir que la Liga Antioqueña de Taekwondo afronta una fuerte caída en su rentabilidad debido a un excesivo volumen de activos fijos, frente a las ventas, las cuales se interpretan como bajas frente a lo presupuestado, debido al comportamiento negativo de los márgenes. Dichos excesos implican para la organización una estructura financiera alta en pasivos, que al mismo tiempo genera un decrecimiento de las utilidades, lo cual se

evidencia en la rentabilidad que la organización esta alcanzando sobre sus activos, ya que es menor al costo de la deuda, lo que genera una depresión en la contribución financiera negativa.

Al analizar la estructura financiera de la organización, se identifica que los excesos de activos fijos fueron financiados por el patrimonio, ya que el costo de la deuda es 0%; es decir, el préstamo más caro que existe, ya que los socios en este caso los clubes, esperan ganar mucho más de lo que invierten. Sin embargo, la deuda que maneja la liga, como cartera está siendo financiado con los pasivos, dinero de los clubes, ya que no se cuenta con el suficiente patrimonio, insuficiencia que se evidencia en la baja de las ventas. De lo anterior se tiene el resultado donde el costo de capital es mayor a la rentabilidad del activo, por tanto, la Liga no está generando valor económico agregado.

FORMULACION DEL PLAN FINANCIERO

Dentro de una organización, una de las partes más importantes para los directivos es la planificación financiera, ya que por medio de esta se esclarecen las acciones que la administración espera desarrollar como reacción a las situaciones que el entorno económico presente, según el estado de las cuentas. En el caso de la Liga Antioqueña de Taekwondo, una organización sin ánimo de lucro, el análisis y situación financiera es de total interés para quienes están fuera de la empresa, es decir, los clubes deportivos afiliados a esta, como proveedores y clientes, ya que como lo explica el autor (Anaya, 2011), la planificación financiera constituye un proceso en el que se evidencian políticas, decisiones, movimientos y análisis de indicadores basados en estadísticas, con el fin de realizar la proyección de un periodo futuro deseado; por tanto, todos los actores de la organización deben estar enterados de los movimientos de esta.

La formulación de un plan financiero eficaz aporta ventajas representativas a una empresa. El autor (Anaya, 2011) las enumera según la importancia que generan tanto para la organización, como para los acreedores y socios:

- Permite la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos planes y programas, antes de que se den pasos difíciles de retroceder.
- Sirve como herramienta de control para descubrir y corregir las desviaciones de los planes y programas implementados.
- Ayuda a prever la manera de obtener fondos adicionales, si se requieren.
- Brinda confianza a las entidades financieras y demás acreedores y facilita la negociación de créditos con la debida anticipación.

- En épocas de cambio económico, permite a la empresa identificar cuando se tendrá excedentes o dificultades.

Por tales motivos, con el fin de hacer rendir las utilidades por medio del manejo de caja se presenta a la Liga una formulación de plan financiero el que le servirá como herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones financieras.

PERSPECTIVA FINANCIERA

El autor (Anaya, 2011) explica que esta herramienta permite examinar con anticipación los efectos financieros de las políticas dinámicas, así como también establecer necesidades futuras de implementar estrategias o evidenciar la necesidad de cambio en alguna de ellas, convirtiéndose en un apoyo para negociar en el campo crediticio, o moverse en el entorno económico que rodea la organización. El objetivo de este capítulo es entregar a la administración un instrumento de trabajo que sea útil en la revisión de planes y programas, que se puedan modificar según su conveniencia por medio de estrategias que impacten positivamente sobre las finanzas de la compañía, además de servir como medio de control al comparar resultados reales contra los objetivos presupuestados.

Se diseña la herramienta de perspectiva financiera, apoyada en el programa Excel, con el fin de que la organización, al modificar anualmente su planificación financiera, determine cuáles son sus objetivos y al finalizar el periodo, se realice el control por medio de este indicador, concluyendo y analizando cuáles han sido sus aciertos y desaciertos en las estrategias financieras.

Tabla 27. Perspectiva Financiera: Control para el año 2014

PERSPECTIVA FINANCIERA: Control para el año 2014				
INDICADORES	OBJETIVO	REAL	VARIACION	ESTADO
KTNO	\$ 7.468.044,25	\$ 6.304.642,00	\$ 6.304.642,00	En Proceso
Productividad KT	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	En Proceso
Capital de Trabajo	\$ 7.676.284,75	-\$ 7.355.053,00	-\$ 7.355.053,00	No Cumple
Liquidez	\$ 2,05	\$ 0,75	\$ 0,75	No Cumple
Rotación Activos Corrientes	101	164	163,7996094	En Proceso
Rotación de Cartera	27	34	33,95922732	En Proceso
Rotación proveedores	3	77	77,27212418	Cumple
Cobertura Act. Fijos	\$ 1,11	\$ 0,88	0,881194248	En Proceso
ROI	9%	-27%	-27%	No Cumple
ROE	5%	-30%	-30%	No Cumple
Costo de capital	10%	9%	9%	En Proceso
EVA	\$ 4.862.741,00	-\$ 6.777.177,19	-\$ 6.777.177,19	No Cumple
EBITDA	\$ 12.333.981,25	-\$ 1.227.105,00	-\$ 1.227.105,00	No Cumple
Margen de Ebitda	8%	-1%	-1%	No Cumple
Contribución financiera	-4%	-4%	-4%	Cumple
Palanca de crecimiento	\$ 2,19	-\$ 0,19	-\$ 0,19	No Cumple
Índice de Endeudamiento	23%	54%	54%	Cumple

TOMADO DE: Fuente Propia; (Anaya, 2011); (García, 2009)

Por medio de la perspectiva financiera, la organización puede evaluar el comportamiento durante el periodo contable de los indicadores financieros, ya que esta evidencia que tan alejados del objetivo se encuentran, dando la posibilidad a la organización de enfocar sus objetivos y direccionar las estrategias, a trabajar por conseguir los resultados propuestos. Por ejemplo, para el año 2014, el análisis realizado de los indicadores financieros contra el objetivo planteado, basado en un promedio ponderado de las estadísticas de los resultados obtenidos en el análisis de los indicadores en los periodos anteriores, evidencia que la compañía no cumple con lo planteado en los indicadores más importantes, como lo son el EVA, la palanca de crecimiento, la liquidez y el ROE, corroborando las conclusiones anteriores, donde se deja claro que la compañía no está generando valor.

Dentro de las estrategias planteadas para cumplir los objetivos financieros, se recomienda a la organización seguir un proceso de planeación financiera basado en la proyección de estados financieros y la proyección del flujo de caja, como lo plantea el autor (García, 2009), ya que esto soporta las decisiones más ajustadas a la realidad basados en cifras históricas e interrelacionadas con las expectativas de la empresa. Dicho proceso de planeación financiera, partiendo de la información histórica de la organización, (LIANTKD, Estados Financieros, 2014), se realiza para la entidad deportiva utilizando un formato creado en el programa Excel, generando diferentes escenarios que permitirán a la organización plantear diferentes estrategias y actividades, según los posibles resultados a obtener, para responder constantemente a los cambios del sector.

PLANEACION FINANCIERA

Según (García, 2009), las empresas utilizan la herramienta de la planeación financiera como una metodología práctica y sencilla que evidencia las oportunidades de la organización, permitiendo plantear una serie de estrategias financieras que permitan, en este caso a la entidad deportiva Antioqueña de Taekwondo, crecer anualmente.

Partiendo del análisis anteriormente realizado, se plantean las siguientes estrategias financieras, con el propósito de dar a la organización pautas específicas de mejoramiento continuo.

Inicialmente, el diagnóstico financiero arroja como resultado del indicador de generación de valor de la Liga, el EVA, un resultado negativo. Como siguiente análisis, se determina que el valor del margen de rentabilidad no es óptimo; y, por último, se analiza el resultado arrojado por el indicador de nivel de endeudamiento, el cual se lee como una posibilidad para la organización de inversión. De lo anterior se concluyen para la organización cuatro posibles estrategias, las cuales se plantean a continuación:

- 1. Aumentar Ingresos.** Se recomienda a la organización implementar estrategias de ventas para aumentar la participación del mercado objetivo de la liga por medio de actividades como:

Vacaciones recreativas. dirigidas a los niños durante dos semanas de las vacaciones, de las cuales se realicen en dos etapas del año, junio y diciembre, donde los clientes puedan contar con dos jornadas de elección, una en la mañana y una en la tarde. Evento para el cual, la organización se puede apoyar de otras ligas de artes marciales o distintos deportes

Estrategia fuerte de mercadeo. Realizar una inversión en la promoción de la Liga por medio de alianzas e integraciones con otras entidades, públicas o privadas, las

cuales permitan a la organización darse a conocer y promocionar su portafolio de servicios de la manera más asertiva con el propósito de llegar al público adecuado.

2. **Disminuir los Gastos.** Se recomienda a la Liga crear auditorias de manejo de los recursos internos.

Sistemas de control de recursos. Promocionar el cuidado de los recursos internos y disminuir su consumo por medio de un control de inventario y de entrega de papelería.

Capacitación Reciclar recursos. Brindar Capacitaciones para generar el hábito del reciclaje de basura y servicios públicos, con el propósito de conservar el recurso hídrico y energético, y disminuir el costo de estos.

3. **Desinversión de activos fijos.** Para las empresas prestadoras de servicios es importante realizar el análisis de productividad de los activos fijos que hacen parte de la organización. En el caso de la Liga Antioqueña de Taekwondo, por medio del diagnóstico financiero, se concluyó que se tiene un exceso de activos fijos inutilizados. Esta estrategia, indica la desinversión o venta de los activos fijos que no hacen parte directa del proceso de prestación de servicios del portafolio de la Liga.

4. **Generación de inversión por medio del crédito.** Está claro para las organizaciones que el dinero de los socios, en este caso de los clubes, es el dinero más caro, ya que estos esperan una tasa de rentabilidad mucho más alta que entidades financieras, quienes prestan el dinero con una tasa de interés adecuada al negocio. Para que las empresas crezcan, la estrategia principal es el aumento de los ingresos, y una forma de lograr esto es invertir en el deber ser del negocio; para la Liga de Taekwondo, se podría invertir en personal capacitado tanto administrativa como deportivamente, quienes ejecuten herramientas de transformación y reestructuración administrativa y financiera.

PROYECCION FINANCIERA

El autor (Anaya, 2011), plantea un análisis de cifras históricas, proyectadas al futuro que dan a la empresa una herramienta ágil para interpretar la información disponible en el momento de tomar decisiones.

Para el autor (García, 2009) el objetivo principal de la proyección de los estados financieros y del flujo de caja, es la medición del efecto que, sobre la situación financiera de la empresa, pueden tener diferentes alternativas de decisión, es decir, como se explicó anteriormente, es la necesidad satisfecha de tener varios escenarios de actuación para lograr un mejor proceso de toma de decisiones.

En lo largo del trabajo, se ha esclarecido que los beneficiarios de una empresa son quienes, corriendo diferentes riesgos, comprometen dinero en esta, los acreedores y los socios. El autor (García, 2009), explica en su texto de administración financiera que el flujo de caja libre, es lo que queda disponible para atender los compromisos con quienes comprometen dinero en la empresa, por medio del servicio a la deuda a los acreedores; y con el dinero restante, los socios, propietarios o en este caso el órgano de administración, toma decisiones financieras. Generalmente en las empresas productivas y de servicios, se determina el valor a pagar de los dividendos; sin embargo, por ser una empresa sin ánimo de lucro, no se pagan dividendos, si no que se reinvierte el dinero buscando aumentar la rentabilidad de la Liga.

El valor de una empresa no solo se puede medir con indicadores como el costo de capital o el EVA, también se determina según el flujo de caja que esta deja para el propietario. Por tanto, entre mayor sea el flujo de caja libre que una empresa pueda producir, mayor será el valor generado, por tal motivo el autor (García, 2009) referencia el flujo de caja libre como el valor presente de sus futuros flujos de caja, por tanto, se hace necesaria una proyección que determine si la empresa está apuntando a generar valor con las estrategias actuales o si debe redefinir su actuar.

Por medio del programa de Windows, EXCEL, se realizó una plantilla, como formato propuesta, que permite a la empresa proyectar el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja libre, a partir del año 2016 en adelante, teniendo en cuenta la inflación pronosticada por el gobierno y el crecimiento visualizado por el órgano de administración. Dicha herramienta la presentamos a continuación:

Tabla 2828. Proyección Financiera



Proyeccion
Financiera V.xlsx

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014)

CONCLUSIONES

Inicialmente se realizó un análisis de información administrativa y financiera, con el fin de determinar el estado de la entidad deportiva, donde se esclarecieron las oportunidades que la Liga tiene en cuanto a gestión organizacional. Partiendo de los datos obtenidos, se formuló un direccionamiento estratégico basado en objetivos y estrategias como soporte de cumplimiento. Dentro de estos objetivos, nace la propuesta de crear el plan financiero, donde se pueda determinar el camino que la empresa debe seguir mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar continuamente los indicadores y su rentabilidad.

Dentro de la gestión financiera, la rentabilidad implica la productividad de los fondos invertidos en una organización. La Liga Antioqueña de Taekwondo, en el análisis financiero realizado evidencio problemas de rentabilidad, los cuales se consideran problemas estructurales, ya que estos es posible resolverlos con decisiones estratégicas, cuyo efecto se evidencia a largo plazo. Sin embargo, la Liga no cuenta con un ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), es decir, se ejecutan acciones sin tener una meta clara, convirtiéndose esta en una de las causas que generan, financieramente, que la empresa no esté generando valor.

Se evidencian las modificaciones de los valores en pesos que la liga puede obtener mediante la implementación de estrategias como las presentadas en el trabajo de grado, tanto administrativas como financieras. Actualmente se observa una integración en los procesos internos de la liga, sin embargo, los resultados no son los esperados lo que se puede atribuir al manejo administrativo y financiero, es decir la organización no cuenta con una herramienta que permita la adecuada planeación interna, lo cual es el propósito de dicha formulación presentada. Dentro de las proyecciones realizadas se llega a conclusiones más realistas, lo que ayuda a proponer en la liga un proceso de gestión como apoyo en la toma de decisiones, que genere la habilidad de organizar e interpretar de forma ágil la información disponible. Las estrategias propuestas por medio de la perspectiva financiera, herramienta con la cual se podrá monitorear el comportamiento de los indicadores, genera una oportunidad a la empresa para que sus expectativas y objetivos futuros se cumplan y se obtenga un resultado gerencial positivo. La Liga Antioqueña de Taekwondo, por medio de la implementación del plan estratégico y financiero, como herramientas en la toma de decisiones, logrará hacer una planeación cuidadosa de la forma en la que la empresa debe operar, permitiendo así el crecimiento de la organización, tanto administrativa como financieramente, permitiendo una proyección y anticipación a los acontecimientos y situaciones, expresados en forma de objetivos y estrategias, que a corto y largo plazo serán controlados buscando una mejora continua en la organización.

ANEXOS

ANEXO 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CLIENTES:

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- **Tesorero:** Regido por el Artículo 9 de los estatutos de la Liga. La liga estará constituida por una asociación o corporación de clubes, cuyo objeto es fomentar y patrocinar la práctica del Taekwondo.
- **Presidente:** FEDELIAN; Clubes afiliados; INDER Medellín; INDEPORTES Antioquia; COMFAMA; Liga de Karate y hapkido.
- **Secretaria:** Clubes; Personas que quieren aprender y/o Entrenar taekwondo; Padres de familia; Selección Antioquia.
- **Vicepresidente:** Estudiantes de colegios, universitarios y población adulta

CONSOLIDACION DE INFORMACION:

Clubes Antioqueños de Taekwondo
Competidores de Grados Principiantes
Competidores de Grados Avanzados
Padres de Familia
Colegios
Universidades
Fedelian
Inder Medellín
Indeportes Antioquia
Comfama
Otras ligas (Karate y Hapkido)

Personas que quieran aprender taekwondo (La liga debe vender el taekwondo para que las personas lo deseen practicar)

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECEN:

¿Cuáles son los más importantes de la empresa?

- **Tesorero:** Eventos competitivos, formativos y recreativos; Capacitaciones Formativas; Clases para niños; Entrenamientos de pre-selección y selección Antioquia.
- **Presidente:** Clases de defensa personal; Clases de Taekwondo; Asesorías Técnicas; Capacitaciones; Realización de campeonatos.
- **Secretaria:** Representar clubes como gremio; Asistencia, capacitación y organización de eventos; selección de deportistas; Clases de taekwondo (niños, jóvenes y adultos); Selección Antioquia.
- **Vicepresidente:** Clases de Taekwondo

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Representación de clubes
Asesorías técnicas
Capacitación formativa de arbitraje
Asistencia de eventos Formativos, competitivos y recreativos
Organización de eventos Formativos, competitivos y recreativos

Selección de deportistas (selección y preselección Antioquia) P y C
Clases de Taekwondo (Niños, Jóvenes y adultos)

MERCADOS:

¿En dónde compite la empresa geográficamente?

- **Tesorero:** Regido por el artículo 6 de los estatutos de la liga. La liga tendrá jurisdicción en el departamento de Antioquia (Escuelas, colegios, universidades, barrios)
- **Presidente:** Área metropolitana
- **Secretaria:** Antioquia
- **Vicepresidente:** Área metropolitana de Medellín

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Ciudad de Medellín

Departamento de Antioquia

TECNOLOGÍA:

¿La empresa está actualizada tecnológicamente? (Software, componentes de competencias...)

- **Tesorero:** A nivel contable se cuenta con software financiero. A nivel deportivo competitivo, el avance tecnológico estará supeditados a lo reglamentado por la WTF (World Taekwondo Federation); como elementos de juzgamiento, pulsadores, petos electrónicos, cascos electrónicos, etc.
- **Presidente:** A nivel administrativo se cuenta con un software contable; a nivel competitivo se cuenta con un software para organizar los eventos
- **Secretaria:** No lo suficiente
- **Vicepresidente:** Si

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Software Financiero, ¿cuál?

Software de organización de eventos, ¿cuál?

¿Tecnología de implementos? versión que tienen, versión en la que van

PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD:

Compromiso de la empresa con el crecimiento y rentabilidad financiera.

- **Tesorero:** Está regido por el Artículo 65 de los estatutos de la liga. Incremento en el número de afiliaciones de clubes, capacitaciones, eventos y grupos de la liga
- **Presidente:** Punto de equilibrio de los grupos de formación; Convenios con empresas privadas; patrocinios para los eventos
- **Secretaria:** Hasta ahora ese compromiso no se ha visto reflejado en acciones, pero es una realidad a superar.
- **Vicepresidente:** Muy Poco

consolidación DE INFORMACIÓN:

Incremento de afiliaciones de clubes, capacitaciones, eventos e integrantes de grupos

Punto de equilibrio de los grupos de formación

Convenios con empresas privadas

patrocinios para los eventos

FILOSOFÍA:

¿Cuáles son las creencias básicas, aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

- **Tesorero:** Impulsar programas de interés público y social conforme a los términos establecidos por la ley 181 de 1995.
- **Presidente:** Consolidar el liderazgo de la liga tanto en el departamento como en el país, expandiendo sus servicios, para ser una empresa reconocida por su capacidad de gestión, presentación del servicio, comercialización de productos con tecnología de punta y apoyada con personal altamente calificado que propenda por el desarrollo de estrategias y estándares de calidad en busca de alto rendimiento de nuestros deportistas.
- **Secretaria:** En cuanto liga, solo podemos hablar a este nivel de lo que está consignado en los estatutos. Nuestra razón de ser es el taekwondo y ese es nuestro punto de partida. Por supuesto, al hacer parte de la familia del taekwondo, es claro que los conceptos filosóficos fundamentales de dicho arte marcial hacen parte de la filosofía de la liga, lo mismo que las concepciones éticas deportivas consignadas en la constitución nacional y en la ley del deporte. Hasta ahora, que yo tenga conocimiento, no se ha sistematizado al interior de la liga.
- **Vicepresidente:** Ninguna

CONCEPTO DE SI MISMA:

Debe incluir cualidad distintiva, o su mayor ventaja competitiva

- **Tesorero:** NO LA TIENE CLARA, pero debería incluir centro de capacitación y perfeccionamiento del Taekwondo
- **Presidente:** Considero que no tenemos una cualidad que nos diferencie, lo que hace que seamos una igual a las demás y por ende el crecimiento sea casi nulo tanto administrativa como deportivamente, es a eso a lo que debemos apuntarle para poder alcanzar nuestra filosofía.
- **Secretaria:** Lo que nos define como liga es el taekwondo, no somos una liga deportiva en general, ni siquiera una liga de artes marciales. Somos liga de taekwondo, esa es nuestra capacidad distintiva.
- **Vicepresidente:** Ninguna

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Promover clases en la Liga

Promover el gusto por el Taekwondo

Generar un papel social de la Liga

Implementar la Filosofía del Taekwondo como estilo de vida.

PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PUBLICA:

¿Cuáles son las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales de la empresa?

- **Tesorero:** SOCIAL: Disminución de fenómenos como la violencia y mejoramiento de variables como la disciplina académica relaciones interpersonales, etc.
COMUNITARIAS: Mejorar los canales de comunicación
AMBIENTALES: Toma de conciencia mediante el proceso de formación y aprendizaje

- **Presidente:** La liga en la actualidad no tiene una imagen corporativa, no se vende en los medios de comunicación como radio, televisión, prensa, ni en empresa privada. La liga se vende en el mercado por ser un arte marcial y nuestros usuarios llegan porque desean que sus hijos lo practiquen por disciplina.
- **Secretaria:** esta preocupación está en las personas y clubes que hacemos parte de la liga, pero es algo que no se ha socializado.
- **Vicepresidente:** Ninguna

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Canaliza aptitudes del individuo.

Desarrollar el papel social: Programas de interés público y social

Promocionar la imagen del Taekwondo

Aprovechar la imagen pública de personajes importantes del deporte

PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS:

Valor de los empleados para la empresa

- **Tesorero:** Acorde y conforme a la ley del trabajo
- **Presidente:** La gran preocupación de los empleados es la parte económica de la liga, porque se queda corta para auto-sostenerse, porque no existe un mercado agresivo que impacte y mueva clientes para nosotros
- **Secretaria:** las personas que están en este momento son valiosas y se debe velar porque el hacer parte de la liga les permita trabajar en las mejores condiciones posibles. Pero de la misma manera, ellos deben expresar y demostrar su compromiso de trabajo con la liga.
- **Vicepresidente:** **ALEJA NO SE SI TE FALTO LA OPINIÓN DE ÉL O SI SIMPLEMENTE NO DIJO NADA AL RESPECTO**

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN:

Los entrenadores de la selección son legalmente contratados por el INDER, sin embargo, hacen parte del cuerpo trabajador de la Liga.

Trabajadores: Entrenadores; Órgano de administración; Personal administrativo

Generar buen ambiente de trabajo

Facilitar implementos de trabajo adecuados

Mejorar constantemente el lugar de trabajo

METAS A CUMPLIR:

¿Qué se quiere lograr?

Las metas, ¿incluyen cuantos periodos de administración?

- **Tesorero:** Para el 2018 Elevar y repontencializar las capacitaciones, eventos, número de clubes, hacer ver el taekowndo como un estilo de vida saludable. Tener una organización legal y administrativamente constituida. Mejorar el nivel administrativo y deportivo, este último que se evidencie en el ranking nacional. desarrollar proyectos y eventos sociales que apunten al mejoramiento de la convivencia para disminuir la violencia, el rendimiento académico, las relaciones interpersonales, el mejoramiento de la autoestima y el auto concepto, incluir en los proyectos de vida de los deportistas el logro de metas. Presentar proyectos culturales de encuentros, intercambios deportivos, con otros departamentos o ciudades.

- **Presidente:** ADMINISTRATIVAMENTE: Cumplir con el pago del déficit financiero de la admón. anterior; Buscar mercados externos para incrementar los ingresos de la liga
DEPORTIVAMENTE: Posicionar la liga en los primeros tres lugares a nivel nacional; Ser la liga que más deportistas le aporte a la selección Colombia; promocionar la práctica del Taekwondo en las subregiones.
- **Secretaria:** Posicionar a Antioquia como potencia nacional del taekwondo; organizar administrativamente la liga; Mejorar músculo financiero; aumentar y manejar racionalmente los recursos de implementación deportiva; sanear financieramente la organización; Reformar los estatutos; ofrecer más y mejores servicios. Capacitación tanto al personal del servicio como a los usuarios; Mejorar la infraestructura.
- **Vicepresidente:** Posicionar en los primeros lugares el equipo competitivo en el país; revisión y ajustes de los estatutos; Generar más servicios. empresariales; preparar jueces y deportistas para desempeñarse en el ámbito internacional; tener una organización auto sostenible.

ANEXO 2. MATRIZ DOFA

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
La liga Antioqueña de taekwondo es parte importante de la federación Colombiana de Taekwondo	1	La liga no tiene definida la segmentación de mercado, no cuenta con una base de datos con información actualizada de clientes; su enfoque no está dirigido a los intereses de los mismos. La liga no cuenta con información relevante sobre productos y/o servicios de su competencia, además La tendencia de la demanda de clientes y de los servicios de la Liga, no está identificada.	
La liga Antioqueña de taekwondo analiza periódicamente su información financiera	2	La Liga no cuenta con un plan de publicidad anual, con un plan de inversiones, ni con mecanismos de publicidad y promoción.	
La Toma de decisiones, es gestionada por el órgano de dirección de la liga Antioqueña de Taekwondo; la ejecución de estas, es de competencia del órgano administrativo de la organización.	3	No hay mecanismos de difusión de información establecidos, tanto interna como externa.	
La liga Antioqueña de taekwondo comunica adecuadamente sus planes de trabajo, la toma de decisiones es descentralizada y su autoridad de línea es adecuada	4	La liga Antioqueña de taekwondo no cuenta con un plan financiero y proyección de presupuestos. No se tiene una adecuada estructura financiera, por tanto, no está bien establecido el capital de trabajo, por tanto, los resultados operativos no son los esperados.	

	Los trabajadores de La liga Antioqueña de taekwondo comparten la información interna de una manera clara y eficiente	5	El plan estratégico no está definido, con objetivos estratégicos, tácticos y operativos medibles
		6	No se estimula el pensamiento sistémico dentro de La liga para lograr la transversalidad de los procesos
		7	No se cuenta con un plan de requisitos mínimos académicos y de experiencia laboral para la selección del personal administrativo y productivo de La liga, con un reglamento interno de trabajo.
		8	No cuenta con sistema o programa de estímulos, para motivar el personal, ya que no hay indicadores para medir el desempeño organizacional.
		9	No se cuenta con un sistema de gestión y su análisis respectivo, enfocado a los procesos.
		10	No se Desarrolla innovación en los diferentes procesos.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS – DO
1	Existen entidades financieras que puedan refinanciar la deuda de la Liga Antioqueña de Taekwondo a largo plazo	F2: Auditorias Financieras: Crear un plan de auditorías financieras periódicas.	D1: Planeación de la demanda: Realizar un estudio de tendencia de la demanda. D6-D7-D9: Documentación de la entidad: Gestión por procesos, reglamento interno, formatos y registros.
2	Los Padres de familia y los jóvenes del departamento de Antioquia tienen interés en practicar en el deporte de Taekwondo	F5: El valor del Mes: Mensualmente hacer énfasis en uno de los valores éticos, que soportan la filosofía, misión y visión de la Liga. F4: Confianza organizacional: Recuperar la confianza de los entes	D1: Portafolio de servicios: Identificar, Documentar y socializar los servicios que presta la Liga antioqueña de taekwondo. D2: Herramientas de información: Aprovechamiento de redes sociales. Documentales en YouTube, canales antioqueños.

		interesados en el funcionamiento de la Liga.	
3	El desarrollo colombiano de en la formación de deportistas para las competencias físico-técnicas en Taekwondo, aporta al deporte en el ámbito internacional, habilidades que se desarrollan, por medio de actividades conjuntas como fogueos, con las demás ligas del país.	F1: Capacitaciones Técnico-Tácticas: Técnicas de combate y Poomsaes; arbitraje.	D10: Planeación y ejecución de eventos: Fogueos, Campeonatos, Capacitaciones, Campamentos, Seminarios (locales y Nacionales).
4	Los avances tecnológicos en equipos e insumos deportivos favorecen la práctica del deporte.		D6: Sistemas integrales de información: Creación de un sistema de información que permita a la entidad optimizar sus procesos, mejorar sus servicios y estar actualizada en lo relacionado con los cambios en el mercado.
5	El estado colombiano no ofrece estímulos financieros especiales para las entidades deportivas públicas; además, la liga no participa en los presupuestos ofrecidos por entidades públicas del país	F3: Búsqueda de Información: información y requisitos sobre los presupuestos deportivos del estado colombiano (Inclusión en la toma de decisiones).	D5: Planeación Estratégica: Diseño y aplicación de la planeación. Reestructuración administrativa. Formalización de la entidad.

6	La empresa tiene identificada cuál es su competencia directa en el país y se tiene una competencia leal.	F4: Difusión de información interna: Reuniones semanales de planeación y control administrativo.	D1-D2: Conocimiento del mercado: Base de datos de clientes, identificación de intereses. D1: Seguimiento del mercado: Sistema de seguimiento sistemático a la competencia y a los clientes (servicios posventa).
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS – DA
1	Las entidades privadas o públicas no están interesadas en invertir en la Liga Antioqueña de Taekwondo. El conocimiento sobre el deporte es bajo.	F1: Búsqueda de patrocinios: locales Departamentales y / o Nacionales. F2: Comunicación Financiera: Crear informes mensuales que indiquen el estado de la entidad.	D2-D6-D9: Sistema de Gestión de Calidad: Documentación y estandarización (Documentación de logo - slogan; estandarización de documentación interna y externa). D3: Estrategias de Difusión: de información por medios físicos y electrónicos. D4: Gestión financiera: Proyección y Planeación de costos y presupuestos; Plan financiero.
2	la Liga Antioqueña de Taekwondo no participa en programas para servicio social en el departamento	F4: Banco de proyectos: Programa de recepción de proyectos.	D4: Gestión financiera: Proyección y Planeación de costos y presupuestos; Plan financiero.
3	El cambio climático no es aprovechado positivamente para los entrenamientos de los grupos de Taekwondo	F1: Intercambios Deportivos: Realizar campamentos conjuntos; Campeonatos abiertos invitación a otros departamentos.	D10: Planeación de nuevos procesos: Incluir en el proceso de selección Antioquia, entrenamientos en diferentes lugares del departamento.
4	Existen paradigmas respecto del género, raza y clases sociales, que influyen en la decisión de practicar Taekwondo, ya que las culturas son diferentes. Romper paradigmas culturales.	F5: Difusión Cultural: Grupo gestoraría integrado por los deportistas (nivel departamental y nacional).	D7: Desarrollo del talento humano: Mejorar el nivel profesional, educativo y cultural de los miembros de la organización.

ANEXO 3. ANALISIS HORIZONTAL Y VETICAL DEL P&G. GRAFICAS POR CUENTAS ANALIZADAS



PyG Analisis V y
H.xlsx

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014); (García, 2009)

ANEXO 4. ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL. GRAFICAS POR CUENTAS ANALIZADAS



BG Analisis Vy
H.xlsx

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014); (García, 2009)

ANEXO 5. DIAGNOSTICO FINANCIERO



Diagnostico
Financiero.xlsx

TOMADO DE: Fuente Propia; (LIANTKD, Estados Financieros, 2014); (García, 2009)

ANEXO 6. PROPUESTA: SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL

ASPECTOS E IMPACTOS: Los aspectos e impactos ambientales se deben de tener en cuenta con el fin de dar a conocer qué tipo de impactos ambientales son generados gracias a las actividades directas e indirectas al funcionamiento interno de la Liga Antioqueña de Taekwondo. Para esto, se harán diferentes definiciones a continuación, con el fin de contextualizar:

El medio ambiente es el entorno en el que opera una organización, que se divide en componentes incluyendo aire, agua, suelo, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y su interrelación (Loustanau, 2014). En el caso de la Liga Antioqueña de Taekwondo, según el análisis realizado, los componentes más afectados son el agua, la electricidad y la separación de residuos sólidos, como recursos naturales.

El sistema se define como la división del medio, siendo físico o antrópico para el caso (Loustanau, 2014).

Se conoce como aspecto ambiental a la actividad, o actividades de una organización que pueden interactuar con el medio ambiente (Loustanau, 2014).

FARI: Factor Ambiental que Recibe el Impacto; calidad de agua, calidad del suelo, calidad del aire, medio antrópico, etc. (Loustanau, 2014).

El impacto ambiental se define como cualquier modificación al medio ambiente que sea adversa o beneficiosa, como resultado parcial de las actividades, productos o servicios de una organización (Loustanau, 2014).

ASPI	MEDIO	SISTEMA	COMPONENTE	FARI	IMPACTO
Funcionamiento de la Liga Antioqueña de Taekwondo	Natural	Físico	Agua, aire, suelos.	Calidad del agua, calidad del aire, fertilidad del suelo.	El desarrollo de las actividades en la sede administrativa de la Liga Antioqueña de Taekwondo conlleva a que haya una generación de residuos sólidos sin su adecuada separación ni recuperación, lo cual trae como consecuencia que a los rellenos sanitarios llegue más cantidad de residuos sin separar y pueden ser causantes de erosión en el suelo y a su vez van a generar lixiviados (aguas residuales) que pueden llegar a los cuerpos de agua, además de la generación de emisiones atmosféricas, principalmente gas metano (CH ₄).
Hidratación de los deportistas y público en general.	Natural	Físico	Agua.	Agotamiento del recurso hídrico.	Los grifos de los baños al ser de botón de presión, están diseñados para que fluya determinado caudal, el cual es aproximadamente de 1.8 litros por minuto; esto, se considera un alto volumen de agua para la hidratación de un deportista, o lavado de manos del público en general, ya que genera una pérdida de demasiada agua en el proceso, teniendo en cuenta que lo que sobre del consumo general va a dar a la red de alcantarillados.
Uso de la oficina de la Liga Antioqueña de Taekwondo	Natural	Físico	Electricidad. Agua.	Agotamiento del recurso hídrico.	En el uso de la oficina de la Liga Antioqueña de Taekwondo se puede evidenciar el manejo de luces encendidas en tiempos muertos o inactividad, lo cual conlleva a que se demande más recurso energético, y esto a su vez, es demanda de recurso hídrico, si se tiene en cuenta que la energía que se usa es proveniente del aprovechamiento de la energía potencial de las hidroeléctricas.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE IMPACTOS:

La calificación de impactos ambientales se realiza con el fin de conocer qué tan beneficioso o perjudicial puede resultar un impacto ambiental. Esta calificación se realiza con base al método planteado por Jorge A. Arboleda en 1994 para las Empresas Públicas de Medellín.

Para realizar la calificación de impactos ambientales por el método de Arboleda, se debe definir las variables:

- **Clase:** Define si el impacto ambiental es positivo, es decir, si el impacto mejora la condición ambiental, o en su defecto negativo, es decir si la desmejora. (Arboleda, 2008).
- **Presencia del impacto:** En la mayoría de impactos hay certeza absoluta de que se van a presentar, pero otros tienen incertidumbre que debe determinarse (Arboleda, 2008). Este criterio se debe calificar de la siguiente manera:
 1. **Cierta:** Si la probabilidad de que ocurra el impacto es del 100%, el impacto se califica con un valor de 1.
 2. **Muy probable:** Si la probabilidad está entre el 70 y el 100%, el impacto se califica con un valor entre 0.7 y 0.99.
 3. **Probable:** Si la probabilidad está entre el 40 y el 70%, el impacto se califica con un valor entre 0.4 y 0.69.
 4. **Poco probable:** Si la probabilidad está entre 20 y 40%, el impacto se califica con un valor 0.2 y 0.39.
 5. **Muy poco probable:** Si la probabilidad es menor al 20%, el impacto se califica con un valor entre 0.01 y 0.19.
- **Duración:** Esta variable evalúa el período de tiempo en el que va a haber presencia del impacto (Arboleda, 2008). Se califica así:
 1. **Muy larga:** Si la duración es mayor a 10 años, la duración se califica con un valor de 1.
 2. **Larga:** Si la duración es entre 4 y 70 años, la duración se califica con un valor entre 0.4 y 0.69.
 3. **Corta:** Si la duración es entre 1 y 4 años, la duración se califica con un valor entre 0.2 y 0.39.
 4. **Muy corta:** Si la duración es menor a 1 año, la duración se califica con un valor entre 0.01 y 0.19.
- **Evolución:** Califica con la rapidez que se presenta el impacto, es decir, la velocidad con que se despliega a partir del momento en que se inicia la afectación (Arboleda, 2008). Se califica así:
 1. **Muy rápida:** Cuando el impacto alcanza la máxima consecuencia en menos de un mes de su inicio, la evolución se califica con un valor de 1.
 2. **Rápida:** Cuando el impacto se alcanza en un tiempo estimado entre 1 y 12 meses, la evolución se califica con un valor entre 0.7 a 0.99.

3. **Media:** Cuando el impacto se alcanza en un tiempo estimado entre 12 y 18 meses, la evolución se califica con un valor entre 0.4 a 0.69.
4. **Lenta:** Cuando el impacto se alcanza en un tiempo estimado entre 18 y 24 meses, la evolución se califica con un valor entre 0.2 a 0.39.
5. **Muy lenta:** Cuando el impacto se alcanza en un tiempo estimado mayor a 24 meses, la evolución se califica con un valor entre 0.01 a 0.19.
- **Magnitud:** Es la dimensión o tamaño del cambio sufrido por el factor ambiental que está recibiendo el impacto (Arboleda, 2008). Se califica así:
 1. **Muy alta:** Cuando el impacto genera una afectación mayor al 80%, se califica con un valor de 1.
 2. **Alta:** Cuando el impacto genera una afectación entre el 60 y 80%, se califica con un valor entre 0.7 a 0.99.
 3. **Media:** Cuando el impacto genera una afectación entre el 40 y el 60%, se califica con un valor entre 0.4 a 0.69.
 4. **Baja:** Cuando el impacto genera una afectación entre el 20 y el 40%, se califica con un valor entre 0.2 a 0.39.
 5. **Muy baja:** Cuando el impacto genera una afectación menor al 20%, se califica con un valor entre 0.01 a 0.19.
- **Calificación ambiental del impacto:** Es la expresión resultante de operar todas las variables anteriores, según la siguiente ecuación:

$$Ca = C(P[(E * M) + D])$$

Donde cada nomenclatura tiene su significado:

Ca: Calificación ambiental.

C: Clase.

P: Presencia.

E: Evolución.

M: Magnitud.

D: Duración.

IMPACTO	CLASE	PRESENCIA	EVOLUCIÓN	MAGNITUD	DURACIÓN	CALIFICACIÓN AMBIENTAL	COMENTARIO
Generación de Residuos Sólidos	Negativo	0.8, es muy probable, ya que en la mayoría de tiempo del funcionamiento de la Liga Antioqueña de Taekwondo hay papelería que se desecha, además de los residuos generados por la cafetería, es decir, residuos de alimentos, envolturas sucias, etc.	1, es muy rápida, ya que se manifiesta inmediatamente, es decir, el impacto se genera al interior de la oficina de la Liga Antioqueña de Taekwondo.	0.21, baja, el número de personal que interactúa en la Liga es mínimo, hay poca generación de residuos sólidos. Sin embargo, el impacto es significativo debido a que no se realizan las actividades adecuadamente.	0.3, baja, ya que se trata de una oficina en la que trabajan pocas personas y está la posibilidad de que se recupere algo de residuos para reutilización.	-0.4	Se puede mencionar que es un impacto poco significativo ya que da un valor muy bajo, sin embargo, no puede ser despreciado, por lo que se hace necesario buscar soluciones para el impacto. Una de éstas soluciones, es la adecuada separación de los residuos, ya que cuando se revisa el interior de alguna de las canecas al interior de la Sede Administrativa de la Liga Antioqueña de Taekwondo, alguna tomada aleatoriamente, se logra evidenciar que hay residuos sin separar adecuadamente, como lo son papeles, vasos, servilletas, residuos de comida, etc., lo cual se puede prestar para que el lugar sea un foco de vectores como insectos, roedores, entre otros.
Agotamiento del recurso hídrico	Negativo	0.83, es muy probable ya que los grifos están con determinado caudal y es difícil cambiar el caudal.	1, es muy rápida, ya que demora menos de 1 minuto en manifestarse la pérdida del agua.	0.75, alta, ya que son varios grifos los que presentan tal condición.	0.12, muy baja, ya que el tiempo que dura el flujo de agua es muy poco, menos de dos minutos.	-0.722	El impacto es poco significativo, ya que se puede evidenciar que los deportistas abren pocos grifos, sin embargo, si se llega a aumentar la cantidad de deportistas, habrá una mayor demanda de agua. Una de las evidencias que se puede hallar al ingresar a la Sede Administrativa de la Liga Antioqueña de Taekwondo, es el grifo de agua en mal estado; a pesar de estar cerrado en su totalidad, hay una fuga de agua a gotas (2 gotas por segundo, que se calcula a 12.63m ³ de pérdida de agua en un año), lo cual puede ser significativo en costos e implica una necesidad de mantenimiento.

Agotamiento del recurso hídrico por demanda energética	Negativo	0.9, es muy probable, ya que siempre va a haber gente trabajando al interior de la oficina de la Liga Antioqueña de Taekwondo.	0.19, es muy lenta, ya que la Liga Antioqueña de Taekwondo ha funcionado a lo largo de varios años en el mismo lugar.	0.21, baja, ya que se trata de una oficina que no tiene más de 100m ² de área.	0.57, larga, ya que la Liga Antioqueña de Taekwondo seguirá funcionando por varios años en el mismo lugar.	-0.548	Se puede mencionar que es un impacto muy poco significativo, ya que se trata de una oficina pequeña y se trata de pocas personas trabajando allí, sin embargo, se puede lograr ahorros por el simple hecho de apagar una bombilla en un lugar en el que no se esté desarrollando ninguna actividad. Se establece como propuesta para mejorar la cuestión del ahorro de energía, colocar sensores de movimiento, los cuales, permiten mantener la luz apagada en momento de inactividad. Ésta es una inversión que se recupera a mediano plazo.
--	----------	--	---	---	--	--------	--

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO AMBIENTAL:

Para manejar los tres impactos ambientales anteriormente mencionados, se debe de hacer énfasis en cada impacto para dar el adecuado mejoramiento.

Para el tema de los residuos sólidos, es recomendable implementar un sistema de separación de residuos dependiendo de los residuos, en orgánicos, que serían los residuos de alimentos, servilletas, papel arrugado, etc., residuos plásticos, que, como su nombre lo dice, es todo lo que sea potencialmente reciclable debido a sus propiedades físicas, y residuos tipo papel cartón, que son los que se pueden reutilizar en otros procesos productivos de otras empresas, pudiendo ser ésta última separación de residuos en una potencial fuente de ingresos.

Para el tema del agotamiento del recurso hídrico por la hidratación de los deportistas, principalmente, es recomendable implementar sensores de movimiento que se activen una vez el deportista ponga sus manos, y se desactiven una vez el deportista se retire, con el fin de ahorrar la máxima cantidad de agua posible, buscando ser amigable con el medio ambiente. Sin embargo, se debe considerar que las instalaciones del coliseo de combate hacen parte de la entidad deINDER. Por tal motivo la Liga no puede realizar modificaciones sin autorización, considerando oportuno entonces, colocar un dispensador de agua fría y caliente en el espacio de entrenamiento, para cubrir dicho impacto.

Para el tema del agotamiento del recurso hídrico por demanda energética, se recomienda implementar sensores de movimiento de luz, para ahorrar energía, en la medida de que, si hay alguien que se dirige hacia un lugar al interior de la oficina, el sensor se active, y cuando la persona se vaya a retirar, el sensor se desactive, lo cual permite ahorrar recurso económico al disminuirse las cuentas de los servicios.

CAPACITACIÓN AMBIENTAL:

Como propuesta estratégica se recomienda a la organización dictar capacitaciones al personal de la Liga Antioqueña de Taekwondo, con el fin de contextualizar respecto al tema medioambiental de la actualidad, buscando que se logre tomar conciencia de que los recursos naturales son finitos. Para tal fin, se buscaría hacer capacitaciones que aborden temas del manejo de residuos sólidos y manejo del recurso hídrico, abriendo la posibilidad de que los deportistas también asistan a tales capacitaciones para que también aprendan acerca del tema.

MANEJO DE AGUA:

El manejo que se busca dar al tema del agotamiento del recurso hídrico por la hidratación de los deportistas, como se menciona anteriormente, es implementar sensores de movimiento, que vienen programados para encenderse y permitir fluir el líquido en un breve

período de tiempo con respecto al período de tiempo del grifo con botón a presión. Esto sería una inversión, ya que los sensores de movimiento pueden ser en cierta medida, poco favorables económicamente, pero a largo plazo se estaría ahorrando costos del pago del agua y se estaría siendo amigable con el medio ambiente.

Manejo del recurso hídrico. Sede administrativa



Fuga de agua. (2
gotas/segundo).

1 gota= 0.2mL;

1 hora= 3600 segundos

$$0.4\text{mL} * 3600\text{seg} =$$

$$1440 \frac{\text{mL}}{\text{h}} * \frac{1\text{L}}{1000\text{mL}} =$$

$$1,44 \frac{\text{L}}{\text{h}} * \frac{24\text{h}}{1 \text{ día}} = 34,56 \frac{\text{L}}{\text{día}} *$$

$$\frac{365,6 \text{ días}}{1 \text{ año}} = 12635 \frac{\text{L}}{\text{año}} *$$

$$\frac{1\text{m}^3}{1000\text{L}} = 12,63 \frac{\text{m}^3}{\text{año}}$$

TOMADO DE: Fuente Propia

MANEJO DE LA ENERGÍA:

Como se mencionaba anteriormente, el manejo que se busca dar al agotamiento del recurso hídrico por la demanda de energía, es implementar sensores de movimiento que permitan ahorrar energía, en la medida de que, si una persona se dirige hacia un lugar, sólo se encienda la luz de éste lugar mas no las luces que hay a sus alrededores, lo que permitirá ahorrar costos del pago energético mensual.

Manejo de recurso energético. Sede administrativa



En el momento que se evidencia, la oficina esta vacía y son las 10:00 am

TOMADO DE: Fuente Propia

MANEJO DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS:

Se buscará dar capacitaciones al órgano administrativo y operativo de la Liga Antioqueña de Taekwondo, ya que se debe de hacer énfasis en esta temática, logrando que los integrantes de la organización, deportistas, trabajadores y público, tomen conciencia acerca del tema medioambiental, enseñando así a dar un adecuado manejo a los residuos sólidos. Otra inversión, ideal para implementar el adecuado manejo de residuos sólidos, es un acopio básico de residuos sólidos, el cual, incluye las canecas gris, verde y azul, para papel y cartón, residuos ordinarios, y plástico respectivamente, el cual ayuda a identificar y clasificar los residuos de forma clara.

Manejo de residuos sólidos Vs. Propuesta de clasificación de residuos sólidos



TOMADO DE: Fuente Propia

BIBLIOGRAFIA

@Risk. (2016). Medellín.

Acción. (2013). *Estudios de Flujo de Caja*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://www.accioneast.org/home/prestamos-para-pequenos-negocios/educacion-financiera/claves-para-administrar-un-negocio-exitoso/estados-de-flujo-de-caja.aspx>

Alcazar, P. (2011). Cómo hacer un diagnóstico financiero de la situación de la empresa. *Emprendedores.es*, 1-2.

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia, Planeación Y estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Anaya, H. O. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración Financiera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Arboleda, J. A. (2008). *Matriz de Calificación de Impactos Ambientales*. Obtenido de Matriz de Calificación de Impactos Ambientales: http://evaluaciondelimpactoambiental.bligoo.com.co/media/users/20/1033390/files/255491/1_Manual_EIA.pdf

Becerra, G. Y., & Sandoval, I. M. (27 de Agosto de 2009). La administración financiera: Una utopía en las microempresas. *Criterio Libre*, 123-144.

Becher, U. (Noviembre de 2001). *Uni-leipzig*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de http://www.uni-leipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar1/21_becher_plan_financiero.pdf

Celis, L. M. (24 de Marzo de 2016). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCESOS PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MUEBLES DE HOGAR*. Obtenido de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1101/1/ADMO0666.pdf>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill Interamericana.

Consejo Superior de Política Fiscal. (8 de Agosto de 2012). *Ministerio de Hacienda y Crédito público*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de [http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicaFiscal/PlanFinanciero/2013/DOC%20-%20006%20-%202012%20\(PF2013\).pdf](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicaFiscal/PlanFinanciero/2013/DOC%20-%20006%20-%202012%20(PF2013).pdf)

- Correa, J. A., Ramirez, L. J., & Castaño, C. E. (2010). La importancia de la planeacion financiera en la elaboracion de los planes de negocio y su impacto en e desarrollo empresarial. *Facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*.
- David, F. R. (2003). *Administracion Estratégica*. Mexico: Universidad nacional Autonoma de Mexico.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administraciòn Estratègica*. Mexico: PEARSON, EDUCACION.
- Fajardo, M. P. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Galvis, E. R. (2012). Analisis financiero durante la crisis economica 2008-2009 en alpina productos alimenticios S.A. Bogotá, D.C, Colombia: Universidad EAN.
- Garcia, O. L. (2009). *Administraciòn Financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administraciòn financiera*. Mexico: PEARSON.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Temas Gerenciales.
- Herrera, T. F., Granadillo, E. d., & Vergara, J. C. (2012). Aplicacion de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de barranquilla- Colombia. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingenieria*. Vol 20, 320-330.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2009). *Adminitración estratégica: Competitividad y globalización*. Mexico: Ixtapaluca.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administracion*. Mexico: McGRAW-HILL.
- LanceTalent. (25 de Noviembre de 2013). *10 puntos claves para hacer un plan financiero*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://www.lancetalent.com/blog/10-claves-para-hacer-un-plan-financiero-de-tu-negocio-online/>
- LIANTKD. (2011 - 2014). *Informacion Administrativa*. Medellin.
- LIANTKD. (2014). *Estados Financieros*. Medellín: Liga Antioqueña de Taekwondo.
- Linares, P. B., & Franco, J. G. (2008). Diagnostico y evaluacion de la situacion economica y financiera de la empresa ASPROACOL S.A. Bogotá, D.C, Colombia: Universidad Pontificia Javeriana.

- Loustanau, M. (2014). *Aspectos e Impactos Ambientales*. Obtenido de Aspectos e Impactos Ambientales: <http://www.fing.edu.uy/iq/cursos/proyectoindustrial/A&IA.pdf>
- Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia empresarial. Formulación, Planeación e Implementación*. Gentiopolis.
- Piñeres, J. E. (Diciembre de 2007). ANALISIS DE RIESGO FINANCIERO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO DE LA CIUDAD DE MANIZALES. Manizales, Colombia: Universidad Nacional.
- Republica, B. d. (26 de Marzo de 2016). *Banco Central de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/dtf>
- Roca, E. F. (1986). El diagnostico financiero. *Revista española de financiación y contabilidad*, 89-112.
- Sambola, R. (2013-2014). Diagnostico financiero de la empresa española. Periodo: 2013- 2014. Barcelona: EADA; CEPYME.
- Sanchez, L. R. (2014). *Filosofía empresarial y efectividad del Marketing*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de Universidad Piloto de Colombia: <http://www.unipiloto.edu.co/filosofia-empresarial-y-efectividad-del-marketing/>
- Silva, P. E. (2007). *Sistema de Gestion de la calidad del servicio*. Medellin: Ecoe Ediciones Ltda.
- Sociedades, S. d. (Diciembre de 2011). Diagnostico sobre los impactos contables y financieros de los estandares internacionales de contabilidad e informacion financiera en las empresas del sector real. Bootá, D.C, Colombia: BAKER TILLY COLOMBIA CONSULTING.
- Sodimac. (2012). Estados Financieros. *Informe de Gestion*. Colombia.
- Tobon, L. F., & Bolivar, J. E. (2010). *Gstion por procesos*. Medellin: ICONTEC.
- Villalobos, J. (2013). Como hacer un diagnostico financiero. *Entrepreneur*.
- Zapata, J. C. (sf). *Diagnostico financiero*. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de <http://www.grupobancolombia.com/pyme/formatosPDF/memoriasydeInteres/2011/diagnosticoFinanciero.pdf>