

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Construcción estratégica y prospectiva del Club Deportivo Financiera FC
(Modelo francisco José Mojica)

Mario Aldemar Romero Barragán

Segundo Adolfo García Díaz

Trabajo de grado para optar el título de especialista en administración deportiva

Director

Ing. Jaime Enrique Osorio Trujillo

Magister en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División Ciencia de la Salud

Facultad de Cultura Física

Especialización en Administración Deportiva

2018

Tabla de contenido

	Pag.
Introducción	10
1. Problema	12
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. Marco de referencia	15
4.1 Estado del arte.....	16
4.2 Tendencias mundiales tecnologías de futuro pertinentes y mejores prácticas.....	20
4.2.1 ¿Qué es tendencia?.....	20
4.3 Factores de cambio	23
4.3.1 Identificación de factores de cambio.	24
4.3.1.1 Priorización de factores de cambio	25
4.4 Variables estratégicas.....	25
4.5 Juego de actores	27
4.6 Estrategias	29
4.7 Escenarios	33
4.8 Consideraciones finales	35
5. Desarrollo del proyecto de grado.....	36
5.1 Estado del arte.....	36
5.1.1 Aspectos de gobernabilidad y ambientales	37
5.1.1.1 Reseña histórica	37

5.1.1.2	Factores relevantes que han afectado a la organización	37
5.1.1.3	Eslogan de la entidad	38
5.1.1.4	Logo de la entidad.....	38
5.1.1.5	Radio de acción.....	38
5.1.1.6	Organigrama institucional.....	39
5.1.1.7	Modelos de administración.....	39
5.1.1.8	Cientes son nuestros clientes	40
5.1.1.9	Número de oficinas o sedes	40
5.1.1.10	Dofa.....	41
5.1.2	Gestión del talento humano	42
5.1.2.1	Políticas del personal	42
5.1.2.2	Esquema de contratación	42
5.1.2.3	Proceso de inducción	43
5.1.2.4	Modalidad de trabajo	43
5.1.2.5	Esquema salarial	43
5.1.2.6	Número de funcionarios.....	43
5.1.2.7	Composición de los funcionarios (administrativos y de cara al negocio)	44
5.1.2.8	Composición de los funcionarios por género.....	45
5.1.2.9	Antigüedad de los funcionarios.	46
5.1.2.10	Nivel de escolaridad.....	46
5.1.2.11	Administración.....	46
5.1.2.12	De salud y riesgos profesionales.....	46
5.1.2.13	Beneficios a los empleados adicionales a los de ley.....	47
5.1.2.14	Indicadores relacionados con la administración del personal.....	47
5.1.3	Gestión Comercial – Portafolio De Servicios	47
5.1.3.1	Repositorio de datos.....	48
5.1.3.2	Líneas de negocios, productos o servicios ofrecidos	48
5.1.3.3	Descripción de las líneas de negocios, productos o servicios.....	48
5.1.3.4	Evolución anual de cada una de las líneas de negocios, productos o servicios (dic.2000 a junio 2016 – según vigencia de la entidad).....	49
5.1.3.5	Participación anual de cada una de las líneas de negocios, productos o servicios (dic.2000 a junio 2016 – según vigencia de la entidad).....	49
5.1.3.6	Descripción del esquema de mercadeo	49
5.1.3.7	Canales de comunicación y promoción	49
5.1.3.8	Encuestan de satisfacción	50
5.1.3.9	Indicadores que miden la gestión comercial.....	51
5.1.3.10	Servicios le presta	51
5.1.4	Gestión normativa y control interno	51
5.1.4.1	Esquema de políticas y procedimientos documentados, ajustados a las normas y aprobados	51

5.1.4.2	Supervisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos.....	52
5.1.4.3	El sistema contable	52
5.1.4.4	Reportar información	52
5.1.4.5	Riesgos está expuesta.....	52
5.1.4.6	Seguridad física e informática	52
5.1.4.7	Cuenta con revisoría fiscal y auditoría.....	53
5.1.4.8	Controles.....	53
5.1.5	Gestión financiera y análisis de cifras	53
5.1.5.1	Proceso de adopción de las NIIF	53
5.1.5.2	Estados financieros	53
5.1.6	Tecnología.....	56
5.1.6.1	Descripción de la tecnología utilizada	56
5.1.6.2	Desarrollo propio	56
5.1.6.3	Aplicativos administrativos y operativos para el desarrollo de su actividad	57
5.1.6.4	Nivel de sistematización de los procesos operativos	57
5.1.7	Planeación.....	57
5.1.7.1	Plan estratégico de corto o mediano plazo.....	57
5.1.7.2	Proyección anual de las actividades y estados financieros	57
5.1.7.3	Seguimiento a la ejecución proyecciones	57
5.1.7.4	La cultura de disminución del gasto y de mayores ingresos.....	58
5.1.7.5	Responsabilidad social.....	58
5.1.7.6	Modelo de referencia de mejores prácticas.....	58
5.1.7.7	Proyectos en ejecución o a comenzar en el corto plazo.....	58
5.1.8	Comunicación	59
5.1.8.1	Canales de comunicación interna en línea	59
5.1.8.2	Periódico interno.....	59
5.1.8.3	Página en internet.....	59
5.1.8.4	Redes sociales	59
5.1.9	Otros aspectos	60
5.1.9.1	Programa de responsabilidad social.....	60
5.1.9.2	Reconocimiento	60
5.1.9.3	Certificación.....	60
5.1.9.4	Normatividad nueva.....	60
5.1.9.5	Tendencias	60
5.1.9.6	Competencia del mercado.....	61
5.1.9.7	Visión en 5 años.....	61
5.2	Tendencias mundiales.....	62
5.3	Mejores prácticas nuevos negocios.....	62

5.4 Factores de cambio	62
5.4.1 Gobernabilidad.....	63
5.4.2 Cultura Organizacional	63
5.4.3 Imagen Institucional.....	64
5.4.4 Definición y Documentación de Políticas y Procesos	64
5.4.5 Convenios	64
5.4.6 Infraestructura física	65
5.4.7 Manejo de Crisis	66
5.4.8 Misión, visión, objetivos estratégicos.....	66
5.4.9 Valores corporativos	66
5.4.10 Certificación de procesos	67
5.4.11 Responsabilidad Social	67
5.4.12 Mercadeo.....	68
5.4.12.1 Portafolio de programas y servicios.....	68
5.4.13 Base de Datos.....	68
5.4.14 Cobertura.....	69
5.4.15 Estrategia mercadeo.....	69
5.4.16 Escuelas de Formación-jugadores.....	70
5.4.17 Mercado objetivo	70
5.5 Gestion financiera	70
5.5.1 Presupuesto anual y seguimiento presupuestal	70
5.5.1.1 Sostenibilidad financiera.....	71
5.5.2 Página Web	71
5.5.3 Talento humano	72
5.5.3.1 Administración del talento humano.....	72
5.5.3.2 Capacitación y formación permanente.....	72
5.6 Control interno	72
5.6.1 Sistema de control interno	73
5.6.2 Gestión de Riesgos.....	73
5.7 Variables estratégicas.....	74
5.7.1 Herramienta para identificar las Variables Estratégicas	74
5.7.2 Unificación variable estratégicas	75
5.7.3 Variables estratégicas.....	76
5.8 Juegos de actores.....	78
5.9 Escenarios	79

6. Diseñar el direccionamiento estratégico y prospectivo para el Club Deportivo Financiera FC	83
6.1 Que somos.....	83
6.2 Objeto social	84
6.3 Misión	84
6.4 Visión.....	84
6.5 Valores corporativos	84
6.6 Variables estratégicas e hipótesis.....	85
6.6.1 Escenario ideal “club deportivo sostenible y social”	88
6.6.2 Escenarios – plan de acción y mejoras	89
7. Conclusiones	92
8. Recomendaciones	94
Bibliografía	95

Lista de tablas

	Pag.
Tabla 1. <i>Esquema salarial</i>	43
Tabla 2. <i>Composición de funcionarios</i>	44
Tabla 3. <i>Encuestan de satisfacción</i>	50
Tabla 4. <i>Estados de situación financiera</i>	54
Tabla 5. <i>Estado de resultados</i>	55
Tabla 6. <i>Competencia del mercado</i>	61
Tabla 7. <i>Herramienta para identificar las Variables Estratégicas</i>	74
Tabla 8. <i>Variables Estratégicas identificadas</i>	75
Tabla 9. <i>Unificación variable estratégicas</i>	75
Tabla 10. <i>Calificación Ábaco de François Régnier</i>	76
Tabla 11. <i>Juegos de actores</i>	78
Tabla 12. <i>Calificación de las hipótesis - Construcción de escenarios</i>	79
Tabla 13. <i>Variables estratégicas e hipótesis</i>	85
Tabla 14. <i>Escenarios – plan de accion y mejoras</i>	89

Lista de figuras

	Pag.
<i>Figura 1.</i> Modelo francisco José Mojica	14
<i>Figura 2.</i> Estado del arte	15
<i>Figura 3.</i> Oportunidades de negocios	23
<i>Figura 4.</i> Logo de la entidad	36
<i>Figura 5.</i> Radio de acción	36
<i>Figura 6.</i> Organigrama institucional	37
<i>Figura 7.</i> Modelo de administración	37
<i>Figura 8.</i> Sede y domicilio legal del club	38
<i>Figura 9.</i> Composición de funcionarios	42
<i>Figura 10.</i> Composición de los funcionarios por género	43
<i>Figura 11.</i> Antigüedad de los funcionarios.	44
<i>Figura 12.</i> Nivel de escolaridad	44
<i>Figura 13.</i> Encuestan de satisfacción	48
<i>Figura 14.</i> Resultados de la calificación Ábaco de François Régnier	77

Introducción

El Club Deportivo Financiera Comultrasan fue creado hace más de 30 años, soportado económicamente por la Cooperativa Financiera Comultrasan y registrado como club de la misma bajo su personería jurídica y obteniendo su reconocimiento deportivo para la participación en los diferentes torneos locales y nacionales. Al realizar los trámites correspondientes de renovación de personería jurídica y reconocimiento deportivo se evidenciaron errores en lo que fue inicialmente la creación y constitución del Club Deportivo Financiera Comultrasan (Decreto 1228 de 1995 define los distintos organismos deportivos y sus jerarquías, norma reglamentada por la Resolución 231 del 2011 de Col deportes. Dentro de los organismos deportivos a nivel municipal, tenemos los Clubes Deportivos, Clubes Promotores y Comités Deportivos Municipales.) Y por sugerencias de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN) y el Instituto de la Juventud el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU) se liquidó y se creó el Club Deportivo Financiera FC.

El Club Deportivo Financiera FC se desempeña en el deporte futbol desde hace más de 10 años, en la actualidad cuenta con 300 niños y jóvenes de edades entre los 11 a 25 años, de estratos 1,2 y 3 distribuidos en 12 categorías, 10 a nivel local en la Liga Santandereana de Futbol y 2 a nivel Nacional Di futbol y Federación Colombiana de Futbol. Además, este proceso viene siendo acompañado por talento humano constituido por 7 entrenadores y el auxiliar de enfermería -kinesiólogo.

El Club Deportivo Financiera FC al ser administrativamente independiente y siguiendo la cultura de la empresa que lo soporta económicamente, construyo sus estrategias y prospectiva del Club, basados en el modelo de Francisco José Mojica (Francisco José Mojica es Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes”, estudió prospectiva de la

mano del profesor Michel Godet en el “Lipsor” de París, actualmente dirige el Doctorado en Ciencias de la Administración y el “Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva” de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá.).

Desarrollar el modelo del proyecto administrativo para el Club Deportivo Financiera FC y consolidarlo como guía y ejemplo para otras instituciones o clubes deportivos, de cómo estructurar y dar una mejor orientación buscando responder a los diferentes cambios que se presentan en el mundo administrativo y deportivo.

El proyecto consistió en hacer una radiografía de la organización como era en el pasado y como lo es en la actualidad, estudiar la situación presente, los comportamientos económicos, retrospectiva sociales, culturales, políticas y ambientales, permitiendo revisar y evaluar la estructura organizativa del Club y las variables para establecer las mejoras y los criterios para tener en cuenta con respecto al Club.

El documento consta de cuatro partes:

- La primera Realizar el contexto empresarial del Club Deportivo basados en las variables Estado del arte, tendencias y mejores prácticas
- La segunda establecer los factores de cambio, variables estratégicas y escenarios prospectivos del Club Deportivo.
- La tercera parte diseñar el direccionamiento estratégico y prospectivo para el Club Deportivo Financiera FC.

Todo esto nos ayudó a construir los factores, escenarios y variables estratégicas definiendo las directrices a cumplir para el objetivo final que es el escenario ideal para el club deportivo en un periodo determinado.

Este proyecto nos da las herramientas para el cumplimiento de los objetivos institucionales y empresariales permitiéndonos ser uno de los clubes más organizados y modelo a seguir en la región, nos permite llevar acabo con más eficacia, control y orden los procesos administrativos y deportivo.

1. Problema

El Club Deportivo Financiera FC cuenta con un diferencial a los demás clubes existentes en el área metropolitana y la región posicionándolo como uno de los mejores y más atractivos según encuesta de ingreso a los nuevos futbolistas del Club y clasificación de la Liga Santandereana de Futbol, funciona hace más de 30 años como un club de financiera Comultrasan, en el año 2016 se realizó los trámites correspondientes para que el Club Deportivo se independizara.

Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que los clubes y sus directivos se enfoquen hacia los nuevos rumbos, hechos que tienen una importancia no sólo local sino a nivel nacional, En la medida que la buena administración deportiva sea un elemento en el éxito de todo club, los gerentes o administradores harán más esfuerzos para alcanzar sus metas u objetivos.

El Club Deportivo Financiera FC no cuenta con una estructura organizacional clara y definida, se evidencia la falta de gestión estratégica y prospectiva por parte de la administración del club, evidenciamos falta de controles en los procesos administrativos y deportivos, falta de reglamentos internos, perfiles, responsabilidades de los cargos y proceso de la selección formal de los profesionales competentes, hay falencia en los procesos administrativos, deportivos, todo esto causando una ausencia en el diagnostico organizacional de cómo se encuentra el club,

desconocimiento de variables, tendencias y responsabilidades administrativas, que nos permita tener mayor claridad de cómo está el Club Deportivo Financiera FC y como queremos que se encuentre en un periodo determinado a corto, mediano o largo plazo.

Dado todo esto vemos la necesidad de construir la estrategia y prospectiva del Club Deportivo Financiera FC, que nos permite definir establecer la estructura organizacional, definir políticas y reglamentos internos, perfil y responsabilidades según los cargos, direccionamiento estratégico de todo lo administrativo y deportivo que contribuyan al mejoramiento continuo y la consecución de los objetivos corporativos e institucionales.

Por lo anterior, el estudio se enfoca a identificar esas directrices, evaluarnos sobre las tendencias modernas administrativas, para desde el deber ser, elaborar propuestas de mejoramiento y desarrollo para fortalecer el Club en lo administrativo y deportivo.

2. Justificación

El Club Deportivo FC hace parte de las empresas aliadas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada “Financiera Comultrasan”, el club deportivo está en proceso de construcción y crecimiento. Para poder ser parte del grupo de empresas aliadas a Financiera Comultrasan se requiere cumplir y dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la alta dirección.

Este proyecto de grado es de gran importancia y herramienta fundamental para el mejoramiento del Club Deportivo, nos ayudara a cumplir con los lineamientos establecidos por la alta dirección de Financiera Comultrasan y los objetivos del Club Deportivo de tener definida las estrategias y prospectiva, definir los reglamentos internos, perfiles y responsabilidades de los

diferentes cargos y tener clara la estructura organizativa y deportiva, para un mejor desarrollo administrativo.

Lo anterior dándole cumplimiento a las funciones del Presidente Corporativo de la cooperativa de ahorro y crédito de Santander limitada "Financiera Comultrasan" las cuales están contenidas en el acta No 206 del 11 de mayo del 2016 de la reunión Extraordinaria del Consejo de Administración de FINANCIERA COMULTRASAN.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar el direccionamiento estratégico y prospectivo del Club Deportivo Financiera FC, basados en el modelo de Francisco José Mojica, Alejandro Beltrán y Bibiana Pulido (Universidad Externado de Colombia), así mismo, se tomarán de referencia material del Direccionamiento estratégico y Prospectivo de Financiera Comultrasan.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar el contexto empresarial del Club Deportivo Financiera FC, basados en las variables, Estado del arte, tendencias y mejores prácticas.
- Establecer los factores de cambio, variables estratégicas y escenarios prospectivos para el Club Deportivo Financiera FC.
- Diseñar el direccionamiento estratégico y prospectivo para el Club Deportivo Financiera FC.

4. Marco de referencia

Nos basamos en el modelo de Francisco José Mojica en el cual se establecen unas secuencias a desarrollar para determinar cómo se encuentra la organización o empresa, cual es la realidad y determinando todo lo anterior poder construir colectivamente el futuro de la empresa que es el objetivo de la prospectiva y del proyecto.

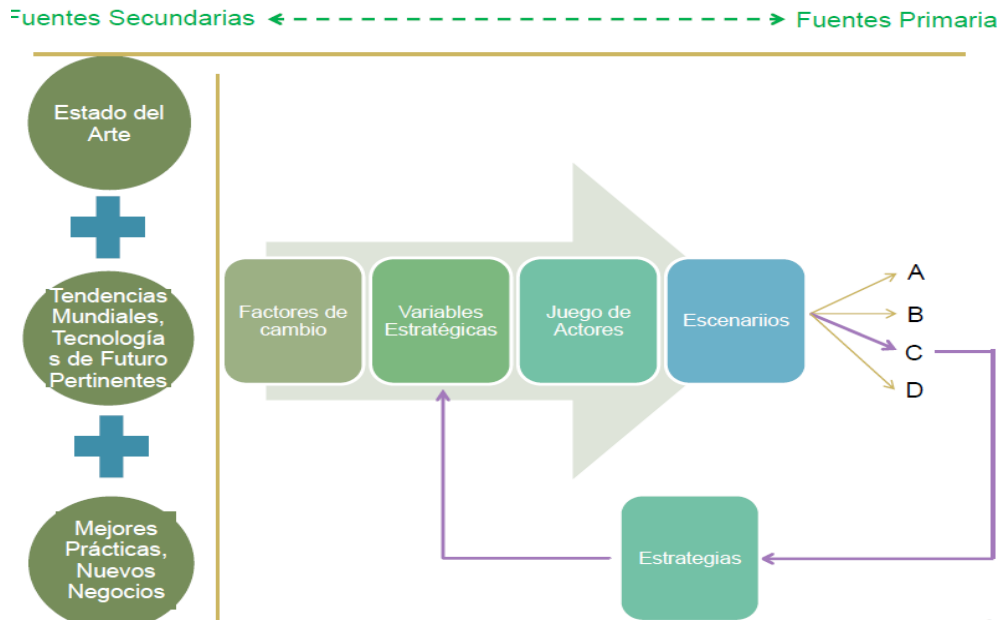


Figura 1. Modelo francisco José Mojica

4.1 Estado del arte

Es una investigación de cómo ha sido la organización hasta ahora en diferentes aspectos, administrativos, económicos, tecnológicos, social, político etc...

Es realizar una revisión y análisis crítico interpretando los diferentes aspectos de la empresa con esto saber en realidad como se encuentra la organización para poder trabajar en los puntos críticos para el mejoramiento del mismo.

HACER UNA RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA, ORGANIZACIÓN,



Figura 2. Estado del arte

Estado del arte, es un anglicismo derivado de la expresión **state of the art** (literalmente estado del arte), utilizado para la investigación-acción. La expresión inglesa se puede traducir al español también como "puntero", "lo último" o "[lo más] avanzado"; por ejemplo, state of the art technology se traduce dentro del contexto cultural hispano, es decir, no literal, como "tecnología punta", "lo último en tecnología" o "tecnología de vanguardia". También se puede decir más fácilmente en el caso de ensayos, "el estado de esta temática actualmente y sus avances".

En el ámbito de la investigación científica, el SoA (por sus siglas en inglés) hace referencia al estado último de la materia en términos de I+D, refiriéndose incluso al límite de conocimiento humano público sobre la materia.

Dentro del ambiente tecnológico industrial, se entiende como "estado del arte", "estado de la técnica" o "estado de la cuestión", todos aquellos desarrollos de última tecnología realizados a un

producto, que han sido probados en la industria y han sido acogidos y aceptados por diferentes fabricantes.

En inglés, la frase va unida con guiones cuando se utiliza como adjetivo: This machine is an example of state-of-the-art technology. En español no se cumple esta convención, aunque puede aplicarse de igual manera.

En el campo de la propiedad industrial, en especial en el campo de las patentes, se suele denominar Estado de la Técnica o "prior art". Se define mediante todo aquello que ha sido publicado, ya sea en el país donde se busca la patente o en todo el mundo, antes de la fecha de solicitud de la patente.

El **estado del arte** proviene originalmente del campo de la investigación técnica, científica e industrial y significa, en pocas palabras, la situación de una determinada tecnología. Lo más innovador o reciente con respecto a un arte específico. Esta noción ha pasado a los estudios de investigación académica como "el estado o situación de un tema en la actualidad". Es una forma de aludir a lo que se sabe sobre un asunto, lo que se ha dicho hasta el momento que ha sido más relevante.

En el área de los estudios académicos el **estado del arte** hace referencia a la construcción de un análisis de tipo documental. Este muestra los avances más importantes que se han logrado con respecto al conocimiento de un tema. Este tipo de desarrollo investigativo es más común en los estudios de especialización o doctorales, puesto que implican conocimientos muy amplios sobre determinados problemas. Conocimientos que al investigador le toma varios años en obtener.

Además, la finalidad es hacer una recopilación de fuentes importantes, ideas, conceptos, opiniones que luego el tesista puede refutar o complementar. Por lo tanto, el nivel de formación

debe ser muy elevado para que el estudiante sea capaz de aportar información relevante, que se posicione a la vanguardia de las fuentes ya previamente consultadas

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político, ambiental. Nos preguntamos cómo es hoy la organización y también como era en el pasado. Acudimos a la visión presente y a la retrospectiva.

Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

Con respecto al formato, el estado del arte suele ser el capítulo dos de la tesis, aquel que tradicionalmente se conoce como el marco teórico, pero no funciona igual que este. Porque mientras para el marco teórico el investigador puede elegir las teorías a trabajar, en el estado del arte por fuerza deberá considerar todos los aportes teóricos importantes que se relacionan con la materia de estudio, aunque sean contradictorias entre sí. Eso significa que debe conocer todos los argumentos, entenderlos perfectamente y ser capaz de asimilar las diferencias y semejanzas entre las ideas.

Conjuntamente, es necesario que exponga su postura frente a sus antecesores y sus aportes originales que adelantan el conocimiento actual. En cambio, en el marco teórico no es necesario postular nuevos conocimientos, basta simplemente con describir el sustento conceptual para estudiar el problema de investigación. Es evidente que un estado del arte no es un trabajo para nada sencillo. Se requiere de mucha experiencia y un nivel adecuado de formación para lograr su correcto desarrollo.

Es visto como la cúspide más alta del conocimiento científico, el cual representa todo el desarrollo profesional del tesista. Se considera que este ha llegado a un nivel de instrucción tal

que le impulsa a crear conocimiento y no a estudiarlo. Es una especie de escala educacional que llega a su punto final en los estudios doctorales.

A nivel de pregrado, un alumno aprende los conocimientos más relevantes y generales de un área de estudio, con el posgrado profundiza en determinadas temáticas. Finalmente, a nivel del doctorado es capaz de postular sus propias ideas que sirven para innovar en su área profesional. Este nivel de desarrollo se convierte en nueva teoría o modelo para prácticas que impulsan el saber científico y académico.

4.2 Tendencias mundiales tecnologías de futuro pertinentes y mejores prácticas

Esta es una condición previa al estudio prospectivo, consiste en reconocer las tendencias mundiales en el tema que se está estudiando, especialmente las tendencias tecnológicas, e igualmente las mejores prácticas mundiales.

La vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva posee una metodología propia y se lleva a cabo sirviéndose de “buscadores de datos” especializados.

4.2.1 ¿Qué es tendencia?

Se considera que una tendencia (del latín *tendens* o *tendentis*, que a su vez deriva del verbo *tendo* o *tendere*, que significa “extender”, “tensar”, “dirigirse a”) es una corriente o una preferencia generalizada por la cual las personas se inclinan a preferir determinados fines o determinados medios por sobre otros.

Las tendencias pueden consistir en un sentido general a la predisposición que tienen las cosas, los animales o las personas hacia una situación específica.

También se considera que una tendencia es una fuerza física que permite que un cuerpo se incline o deslice hacia otro. Otro significado del término refiere a una manera específica de pensar, entender o razonar un aspecto particular del pensamiento (una forma de pensar de pensar la política, una forma de pensar el arte, una forma de pensar la economía, etc.).

La prospectiva tecnológica o perspectiva tecnológica es un proceso sistemático que analiza el estado actual y las perspectivas de progreso científico y tecnológico para identificar áreas estratégicas de investigación y tecnologías emergentes en las que concentrar los esfuerzos de inversión y así obtener los mayores beneficios económicos y/o sociales.

Las perspectivas tecnológicas están orientadas a un conjunto de técnicas que permiten definir la relevancia de una tecnología en un momento futuro. Una característica principal de la prospectiva es que parte de las existencias de varios posibles futuros (futurables y futuribles) los cuales se enmarcan en un contexto dado, que puede ser bajo la jurisdicción de un país, un sector o una empresa. La finalidad de la prospectiva tecnológica es facilitar la toma de decisiones donde la tecnología constituye un factor cada vez más determinante, y en el que el propio ritmo de cambio tecnológico, cada día más acelerado, incorpora un grado creciente de incertidumbre.

Un análisis de prospectiva tecnológica parte de la identificación del tipo de tecnología que se desea analizar, que habitualmente se engloba en una de las tres categorías siguientes:

- **Tecnologías claves:** son aquellas que tienen un mayor impacto sobre la rentabilidad de los productos o la mejora de la productividad. Su difusión es limitada y su posesión va a condicionar fuertemente la posición competitiva de la empresa.

- Tecnologías de base: son tecnologías ampliamente disponibles por las empresas de un mismo sector y suele ser común a todos los productos de una actividad concreta.
- Tecnologías emergentes: son aquellas que en una primera fase de su aplicación en la empresa muestran un notable potencial de desarrollo. El nivel de incertidumbre que rodea a estas tecnologías es particularmente elevado.

Esta clasificación está estrechamente relacionada con el concepto de ciclo de vida de la tecnología, donde se distinguen tres etapas: nacimiento, crecimiento y madurez. El nacimiento se asocia a tecnologías emergentes, el crecimiento a tecnologías claves y, finalmente, la madurez y el declive a tecnologías de base.

Por **buenas o mejores prácticas** se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Estas dependen de las épocas, de las modas e incluso que algunas sean contradictorias entre ellas.

Las expresiones *buenas/mejores prácticas* son traducciones demasiado literales de la expresión inglesa *best practices*. En respuesta a una consulta a la Real Academia de la Lengua, esta recomienda "el empleo de otros sintagmas alternativos, dependiendo del contexto, como mejores soluciones, mejores métodos, procedimientos más adecuados, prácticas recomendables, o similares."

Algunos consideran las mejores prácticas como un conjunto heterogéneo de términos o teorías, unas nuevas e innovadoras, y otras que simplemente renombran prácticas administrativas que ya se utilizaban en la práctica profesional pero que nadie había presentado como propias. Entre estas teorías podemos mencionar: calidad total, justo a tiempo, estudio de referencia,

reingeniería, externalización, redimensionamiento, gestión basada en actividades, gestión basada en el valor, gestión por objetivos, destrucción creativa, etc.

Otros, en cambio, reconocen que las mejores prácticas son sólo un buen comienzo, mejor que una hoja en blanco, pero que no reemplazan al sentido común y a la reflexión y que, mientras se usen de manera racional y coherente, pueden acelerar la puesta en servicio de mejoras en los procesos de las organizaciones.

Sus detractores dicen que la mayoría de estos términos son empleados por empresas consultoras como Accenture, McKinsey, Boston Consulting Group, Price Waterhouse, Deloitte & Touche, Stern Stewart. Ellas los comercializan y ellas mismas se encargan de convencer a las empresas para que los pongan en práctica. Muchas de estas teorías, afirman los detractores, resultan ser una moda pasajera que, impulsada por las grandes empresas consultoras, toma fuerza, pero después de cierto tiempo cae en desuso tras quedar en evidencia sus limitaciones, o bien ante la aparición de una nueva moda.

Algunas de esas aseveraciones son en cierto grado ciertas. Sin embargo, esos mismos detractores reconocen que no quiere decir esto que todas sean un mero producto de la comercialización de las consultoras. Aplicadas con sentido común, pueden aportar soluciones a problemas reales

4.3 Factores de cambio

Los **factores de cambio** son fenómenos cuya situación en el futuro es incierta, razón por la cual generan incertidumbre. Estos fenómenos son de índole: económica, social, cultural, ambiental, tecnológica, política etc.

Entendemos **por factores** a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un **factor** es lo que contribuye a **que se** obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

Concepto de factor. Es un elemento que actúa **como** condicionante para la obtención de un resultado. En matemática se denomina **factor**, a cada uno de los términos de la multiplicación, tanto el multiplicando, **como** el multiplicador. Quien factura el equipaje **como** empleado ferroviario, también es conocido **como factor**.

El concepto de factores de cambio se opone a factores de inercia. Los primeros son fenómenos sobre los cuales no tenemos certeza con respecto a su evolución en el futuro. Son de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política, etc. Los factores de inercia son las tendencias y sugieren mayor certitud para arriesgarnos a indicar su ocurrencia en el futuro.

El taller de identificación de factores de cambio se basa en el empleo de tres herramientas: “los árboles de competencia de Marc Giget”, la “matriz del cambio de Michel Godet” y la matriz “Dofa”.

4.3.1 Identificación de factores de cambio.

Para este propósito se emplean las siguientes herramientas:

- Matriz del cambio de Michel Godet que sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados.
- Matriz Dofa para precisar las fortalezas, debilidades (endógenas) y oportunidades, amenazas (exógenas).

4.3.1.1 *Priorización de factores de cambio*

En esta etapa se insinúa utilizar herramientas muy sencillas como el “Igo” (Importancia y Gobernabilidad)² o el Ábaco de François Régnier.

4.4 Variables estratégicas



Figura 3. Oportunidades de negocios

Tercera etapa del análisis prospectivo en el que se identifican las variables endógenas y exógenas que componen el sector o territorio, y de las cuales se seleccionan las variables estratégicas. Una variable estratégica es una parte, cualidad o característica concreta del tema de estudio, perfectamente identificable y distinta de otras, con capacidad de cambiar y de ser medida o evaluada

Las variables clave, son aquellas que determinan el desarrollo y surgen del análisis de los factores de cambio. Para la identificación de las variables claves, se propone utilizar el análisis estructural, el cual es una herramienta que permite describir el sistema, con ayuda de una matriz que pone en relación a todos los factores de cambio identificados. Si bien todos los factores de cambio identificados tendrán que ver con el futuro, en la práctica resultará muy complejo realizar un análisis prospectivo sobre el comportamiento de cada uno de ellos.

Por lo cual es necesario determinar cuáles variables tienen mayor incidencia en el futuro y así trabajar sobre ellas. El análisis estructural permitirá identificar a partir de las relaciones directas e indirectas entre los factores de cambio, cuáles son las variables más gobernables e influyentes. De esta manera las variables estratégicas, serán aquellas, altamente influyentes, pero a su vez, altamente gobernables. En el análisis estructural, la estructura se diseña ordenando los diferentes factores de cambio en una matriz de doble entrada, la cual se denomina, matriz relacional.

Una variable estratégica es una parte, cualidad o característica concreta del tema de estudio, perfectamente identificable y distinta de otras, con capacidad de cambiar y de ser medida o evaluada.

No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que llamaremos variables estratégicas o variables claves.

Los identificamos empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin, a saber:

- El “análisis estructural” que Michel Godet diseñó con el nombre “Mic Mac”
- El “Igo” (significa importancia y gobernabilidad) y es un aporte a la “caja de Herramientas”
- El “Abaco de François Régnier”, que lleva el nombre de su autor.

4.5 Juego de actores

El juego de actores en prospectiva trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves para el futuro del sistema y que surgieron del análisis estructural

La solución o intensificación de los conflictos existentes entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución futura del sistema estudiado

Los actores con poder sobre las variables clave del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad y posicionamientos diferentes.

Aunque no siempre es llevado a cabo de manera sistemática e incluso a menudo es obviado, el análisis estratégico del juego de los actores constituye una etapa importante en el análisis prospectivo. La solución o intensificación de los conflictos existentes entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución futura del sistema estudiado.

La teoría de los juegos ofrece un conjunto de herramientas de análisis suficientemente amplio, pero con aplicaciones limitadas debido a las limitaciones matemáticas y a las hipótesis frecuentemente restrictivas.

Como con razón se indica a menudo, el futuro nunca está totalmente determinado. Sea cual sea el peso de las tendencias que provienen del pasado, cualquier sistema, sector, organización, empresa, territorio, se encuentra abierto a varios futuros posibles. De hecho, los actores del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos a fin de realizar su proyecto o tratar de impedir el de un potencial competidor.

Los teóricos de la prospectiva coinciden han llegado a un doble consenso respecto al análisis del juego de los actores:

- por un lado, se reconoce que se trata de una etapa crucial para la construcción de la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios. Sin un análisis afinado del juego de los actores los escenarios adolecerán de falta de pertinencia y coherencia;
- por otra parte, los mismos denotan la notable ausencia de herramienta sistemática para analizar los juegos de actores. Ausencia que se echa tanto más en falta, cuanto que el análisis de los juegos de los actores va precedido por un análisis estructural bastante fuerte en el que se utilizan herramientas de gran rendimiento (como por ejemplo el método MICMAC) para ayudar a identificar variables claves, formular las buenas preguntas, en resumen, mejorar la pertinencia de la reflexión.

Conviene recordar que en el juego de actores se trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves que surgieron del análisis estructural.

El método MACTOR® (**Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones**) propone un método de análisis del juego de los actores y algunas herramientas sencillas, que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información que se debe tratar, facilitando al analista resultados intermedios que orientan sobre algunas vertientes del problema estudiado.

Tras la realización del análisis estructural que permite conocer las variables claves que condicionan el futuro de un sistema determinado, se tratará de identificar aquellos actores que ejercen una influencia y controlan de una u otra manera las citadas variables.

Paralelamente, se tratará de identificar los principales objetivos ligados a las variables clave que son perseguidos por los actores anteriormente descritos. Una vez concretados

tanto actores como objetivos, se procederá a completar el cuadro de relaciones entre actores, por un lado, lo que permitirá calibrar la posición de fuerza de cada actor en el sistema y, por otro, el cuadro de posicionamiento de los actores frente a los objetivos, a favor o en contra de ellos, para tratar de conocer las posibilidades de alianzas o conflictos entre los actores.

4.6 Estrategias

Estrategia puede referirse a: Estrategia, una planificación de algo que se propone un individuo o grupo. Estrategia empresarial o estrategia corporativa, conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. Estrategia de marketing, proceso que permite definir cómo abordar un mercado.

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una vez reconocido el o los escenarios por los cuales “apuesta” la organización, la empresa o el territorio que estamos analizando, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo empleamos “estrategias”.

Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones. Los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable.

Existen varias maneras de precisar las acciones.

- El “Ábaco de François Régnier” nos permite priorizarlas según el criterio de importancia en relación con su respectivo objetivo.
- El “Igo” que significa: importancia y gobernabilidad nos permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además nos indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas.
- Los “Árboles de Pertinencia” nos ayudan a concretar los requerimientos de cada objetivo a varios niveles llegando en cada nivel a mayor precisión. El símil con el árbol es muy acertado porque se trata de conseguir conceptos cada vez más exactos siguiendo la lógica del árbol que a partir de su tronco se bifurca en ramas cada vez más numerosas y más pequeñas.
- El “Análisis Multicriterios” se llama así, porque permite calificar las acciones por medio de varios criterios con lo cual se obtiene una verdadera radiografía de las acciones y su relación con los criterios de evaluación.

La **planificación estratégica** es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y

medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de sus procesos.

La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la

introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad

4.7 Escenarios

Planificación de escenarios es un método de planificación estratégica que algunas organizaciones usan para hacer flexible la planificación a largo plazo.

En gran parte es una adaptación y generalización de los métodos clásicos usados por la inteligencia militar. El método básico es que un grupo de analistas generan juegos de simulación para quienes deciden. Estos juegos combinan hechos reales acerca del futuro, tales como información demográfica, geográfica, militar, política, información industrial, reservas minerales con alternativas posibles en lo referido a tendencias sociales, técnicas, económicas y políticas (step), que son las fuerzas claves.

La planificación por escenarios puede incluir elementos anticipatorios que son difíciles para formalizar, tales como interpretaciones subjetivas de hechos, desplazamientos en valores, nuevas regulaciones o invenciones.

Los escenarios representan diferentes imágenes de futuro (Futuribles). Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro. Los escenarios son una forma de pensar en el futuro. Deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente

En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales.

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual las herramientas más aconsejables son: el análisis morfológico, el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic) y la cruz de escenarios de Peter Schwartz.

Con las tres, nos situamos en el futuro y desde allí emprendemos nuestro recorrido hasta el presente.

- El análisis morfológico requiere la elaboración de diferentes hipótesis de futuro para cada variable estratégica o clave, con las cuales se componen los diferentes escenarios eligiendo, para cada variable, una de las hipótesis anteriores. De esta manera se obtiene un número razonable de escenarios posibles entre los cuales se elige uno o varios “deseables” que se denominan “apuesta” porque constituyen el futuro por el cual “apuesta” la organización o la empresa.

- El Smic trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas. Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable.

- Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

- La cruz de escenarios de Peter Schwartz es muy simple porque reduce las alternativas de escenarios solamente a cuatro. Algunas veces se utiliza directamente, otras veces se emplea para obtener una visión panorámica de las visiones de futuro logradas mediante los dos métodos anteriores.

4.8 Consideraciones finales

Los dos modelos anteriores, tanto el primero que es básico como el segundo que supone mayor elaboración, se caracterizan por facilitarnos la construcción del futuro, tarea en la cual intervienen factores de diferente índole. Unos que son las tendencias que tienen vida propia porque son capaces de proyectarse por sí solas a través del tiempo. Es el caso del cambio tecnológico. Pero otros, la gran mayoría, son fenómenos de incertidumbre. Podríamos decir que, los primeros, son facilitadores de la tarea prospectiva. Con ellos nos interesaría solamente examinar su pertinencia en la organización, la empresa o el territorio que estamos examinando.

Con los fenómenos de incertidumbre el tratamiento es diferente. Como no tienen vida propia dependerán solamente de la capacidad que tengan los actores sociales de influir sobre ellos. La prospectiva, mediante el diseño de escenarios y la elección de estrategias, no hace otra cosa que reducir la incertidumbre que pesa sobre estos factores llevando a cabo una verdadera “gestión” de tales fenómenos, la cual pasa por varias fases, desde la observación de las posibles alternativas de futuro, hasta el examen de las acciones que se debe poner en práctica para construir el futuro más conveniente.

Sin embargo, estas “gestión de la incertidumbre” tiene dos condiciones de validez. La primera se refiere a la calidad de las visiones de futuro, las cuales deben generar rupturas con respecto al presente. Esta condición es fundamental, porque de no ser así, la prospectiva estaría impidiendo el cambio en vez de propiciarlo, lo cual sería una enorme aberración que va en contra del espíritu de esta disciplina. La segunda alude a los constructores del futuro que son los actores sociales. Esto quiere decir que la “gestión de la incertidumbre” debe realizarse con la participación de los interesados en el cambio quienes deben lograr la construcción colectiva de su futuro, misión en la cual el prospectivista funge solamente como facilitador de un proceso. Esta idea corresponde

al “Triángulo griego” de Michel Godet⁵ que el ilustre profesor francés explica mediante la teoría de los colores de Newton. El color azul, dice, es el futuro elegido, el cual debe concretarse en acciones precisas en el presente o de lo contrario nunca va a ocurrir. Estas acciones corresponden al color verde. Pero para que el azul se convierta en verde es necesario pasar por el color amarillo, que significa la convergencia de voluntades de los respectivos actores sociales.

Dicho lo anterior, toma toda su fuerza la frase de Maurice Blondel, el padre de la “filosofía de la acción”, que dice: “el futuro no se predice sino se construye” y pareciera que William Shakespeare hubiera estado en armonía con el filósofo francés, tres siglos antes, en su obra “Julio César” en la escena en que el Emperador Romano le dice a Bruto “en un momento de la historia –querido Bruto- el hombre es dueño de su suerte, el destino no está en las estrellas sino en nosotros mismos”.

5. Desarrollo del proyecto de grado

Desarrollo objetivo 1: Realizar el contexto empresarial del Club Deportivo Financiera FC, basados en las variables Estado del arte, tendencias y mejores prácticas

5.1 Estado del arte

Es hacer una radiografía de la organización como era en el pasado y como lo es hoy, estudia la situación actual, comportamientos económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales, ayudando a la visión presente y a la retrospectiva de la organización.

Se definieron estos aspectos para dar cumplimiento con las funciones del Presidente Corporativo de Financiera Comultrasan y Empresas Aliadas, contribuyendo al mejoramiento continuo del Club Deportivo y ser partícipe del grupo de empresas aliadas a Financiera Comultrasan.

5.1.1 Aspectos de gobernabilidad y ambientales

5.1.1.1 *Reseña histórica*

Más de 30 años de servicio bajo la Personería Jurídica de COMULTRASAN MULTIACTIVA.

En el 2006 nos concedieron reconocimiento deportivo según resolución 41 del 18 de marzo por parte de INDERBU al Club Deportivo Financiera Comultrasan.

En el 2016 se está realizando el proceso de liquidación del reconocimiento deportivo concedido en el 2006, esto por exigencia y recomendaciones de la DIAN e INDERBU.

El 5 de mayo del 2016 reconocen personería jurídica al CLUB DEPORTIVO FINANCIERA FC según resolución 05683 por parte de la Gobernación de Santander y se encuentra en trámite el nuevo reconocimiento deportivo.

5.1.1.2 *Factores relevantes que han afectado a la organización*

La reforma tributaria, limita a las empresas que aportaban dineros para el desarrollo de los clubes y por ende se reduce el apoyo.

5.1.1.3 *Eslogan de la entidad*

“Club Deportivo FC pasión por el deporte” (pendiente socialización y aprobación)

5.1.1.4 *Logo de la entidad*



Figura 4. Logo de la entidad

5.1.1.5 *Radio de acción*

Principalmente Área metropolitana de Bucaramanga, donde Financiera Comultrasan hace presencia, su jurisdicción será a nivel Nacional.



Figura 5. Radio de acción

5.1.1.6 Organigrama institucional

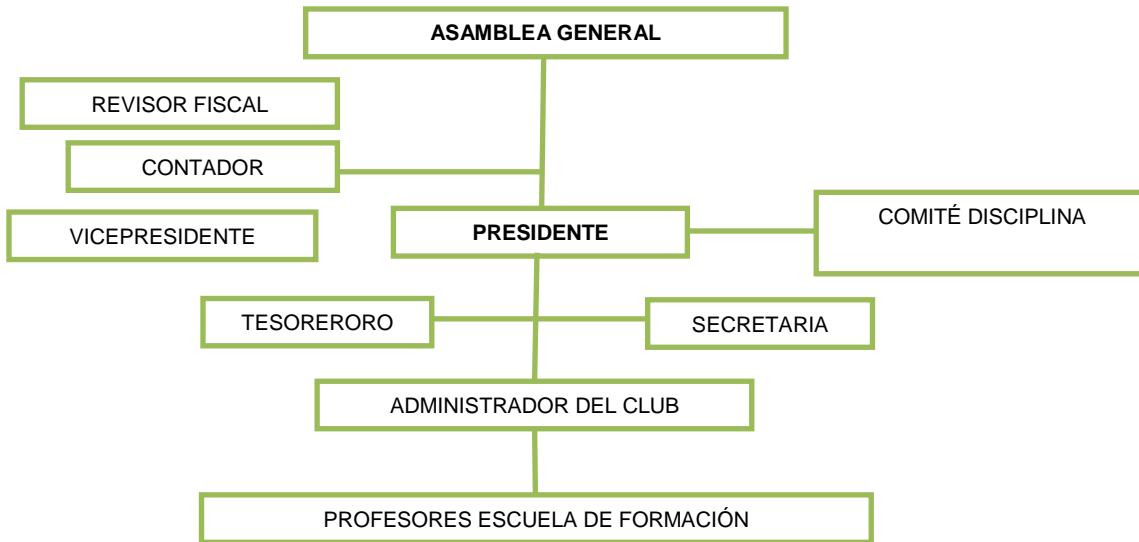


Figura 6. Organigrama institucional

5.1.1.7 Modelos de administración

Universo organizativo de Financiera Comultrasan junto con las empresas del grupo que se está conformando.



Figura 7. Modelo de administración

5.1.1.8 *Clientes son nuestros clientes*

- Empleados de Financiera Comultrasan y su núcleo familiar.
- Asociados de Financiera Comultrasan.
- Empleados y sus familiares de las empresas aliadas.
- Comunidad en general

5.1.1.9 *Número de oficinas o sedes*

La sede administrativa y domicilio legal del club estará ubicada en el municipio de Bucaramanga, departamento de Santander. Calle 35 16-43 3 piso



Figura 8. Sede y domicilio legal del club

5.1.1.10 Doña

Debilidades

- Cobertura limitada no satisface la demanda, no contamos con categorías menores.
- Falta de escenarios deportivos y los que hay presentan deficiencias.
- Falta de mecanismos legales que permitan mayores derechos y la publicidad correspondiente.
- No se cuenta con un programa especial para jugadores que se encuentran en un nivel próximo al profesional o de alto rendimiento.
- Poca visibilidad de la marca y presencia en el mercado del Club Deportivo Financiera FC.
- Escasa divulgación en los medios de comunicación.

Oportunidades

- El fútbol deporte con mayor convocatoria.
- Aprovechar el uso creciente de redes sociales.
- Alianzas con empresas aliadas y equipos profesionales.
- Organización de eventos y recaudar fondos.
- Se cuenta con una gran base de niños y jóvenes.
- Planificar la inversión propia y consecución de recursos.

Fortalezas

- Reconocimiento y prestigio en el área metropolitana y la región (Financiera Comultrasan).

- Apoyo económico de Financiera Comultrasan para el sostenimiento y solides financiera del Club Deportivo.
- Facilidad de Vinculación a la escuela de formación y fortalecimiento de Responsabilidad Social a través de vinculación de deportistas de estratos bajos sin costo alguno
- Escuela de formación dotada de implementos necesarios para la práctica.
- Se cuenta con un equipo de trabajo calificado y competitivo.

Amenazas

- Falta de motivación y apoyo deportivo por parte del gobierno (apoyo económico para el deporte)
- Eliminación del ente deportivo ante posible ajuste administrativo.
- No tener o contar con escenarios propios.
- Situación económica – perdida o disminución del apoyo de empresas aliadas.
- Pocas oportunidades para los deportistas en las selecciones y equipos profesionales.

5.1.2 Gestión del talento humano

5.1.2.1 Políticas del personal

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.2.2 Esquema de contratación

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.2.3 *Proceso de inducción*

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.2.4 *Modalidad de trabajo*

- Contratistas (prestación de servicios- honorarios)

5.1.2.5 *Esquema salarial*

Tabla 1. *Esquema salarial*

PROFE DT	\$ 1.845.000
PROFE ASISTENTES	\$ 1.111.000
PROFE KINESIOLOGO	\$ 1.009.000
PROFE ARQUEROS	\$ 759.000
PROFE OCAÑA	\$ 320.000
CONTADORA	\$ 250.000
PROFE CAMPOHERMOSO	\$ 175.000
PROFE MUTIS	\$ 175.000

Nota: Los funcionarios administrativos y el revisor fiscal no reciben remuneración salarial.

5.1.2.6 *Número de funcionarios*

- 19

5.1.2.7 Composición de los funcionarios (administrativos y de cara al negocio)

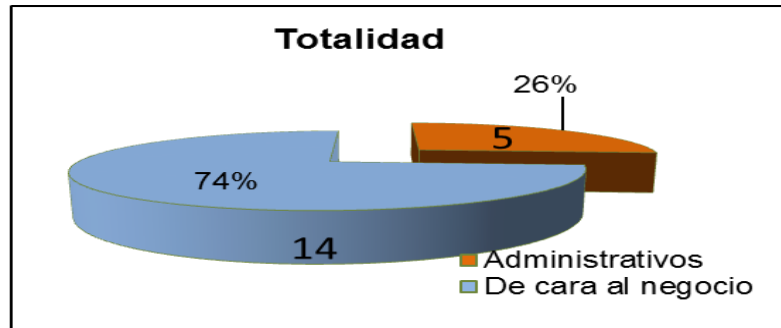


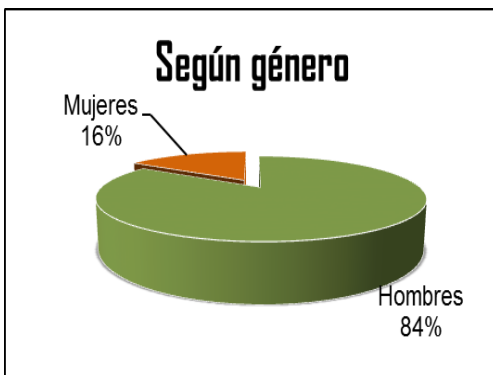
Figura 9. Composición de funcionarios

Tabla 2. Composición de funcionarios

Presidente	JAVIER QUINTERO SUAREZ
Vicepresidente	SOCORRO NEIRA GOMEZ
Tesorero	MIGUEL ANGEL JOYA
Secretaria	CLAUIA JHOANA MANTILLA
Administrador	MARIO ALDEMAR ROMERO
Profesor DT	ADOLFO HERNANDEZ
Profesor asistente	MIGUEL ACUÑA
Profesor asistente	NORMAND DANGOND
Profesor asistente	JESUS DAVID SALJA
Profesor asistente	ELBER AMAYA GENECO
Profesor asistente	CAMILO ANDRES MEDINA

Profesor Kinesiólogo	FERNANDO FONSECA
Profesor arqueros	OSCAR OCHOA
Profesor Ocaña	EDIXON CONTRERAS
Profesor Ocaña	LENIN FUENTES
Profesor campo hermoso	RAFAEL INFANTE
Profesor Mutis	NORBERTO INFANTE
Contadora	LORENA NAYIT JARABA
Revisor Fiscal	EVERARDO RODRIGUEZ

5.1.2.8 *Composición de los funcionarios por género*



Mujeres	3
Hombres	16
Total, general	19

Figura 10. Composición de los funcionarios por género

5.1.2.9 Antigüedad de los funcionarios.

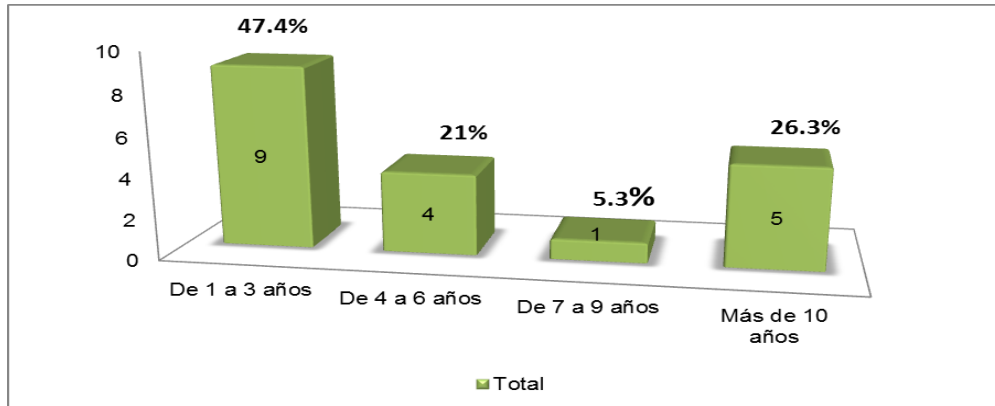


Figura 11. Antigüedad de los funcionarios.

5.1.2.10 Nivel de escolaridad

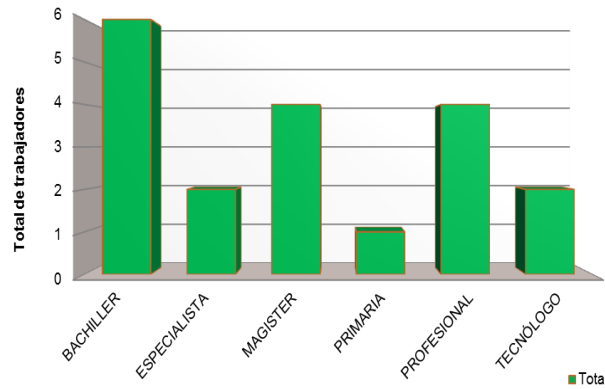


Figura 12. Nivel de escolaridad

5.1.2.11 Administración

5.1.2.12 De salud y riesgos profesionales

Administrador de Salud

- Cafesalud

- Famisanar
- Susalud
- Salud total
- Coomeva
- Nueva EPS
- Sanitas

Administrador de Riesgos Laborales

- Seguros bolívar

5.1.2.13 Beneficios a los empleados adicionales a los de ley

- **Empleados:** Prima en Diciembre (50% del salario que devengan).
- **Jugadores:** Los premios en dinero que ganan en los diferentes torneos donde se participa

es para los jugadores como reconocimiento.

5.1.2.14 Indicadores relacionados con la administración del personal

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.3 Gestión Comercial – Portafolio De Servicios

El Club Deportivo Financiera Comultrasan cambio de razón social en mayo del 2016 por el Club Deportivo Financiera FC y se mantienen las líneas de productos y/o servicios.

5.1.3.1 Repositorio de datos

Se maneja un repositorio de datos a terceros (toda la información de los proveedores) y el COMET que es la página de la Federación Colombiana de Fútbol para registrar los jugadores que pertenecen al Club.

5.1.3.2 Líneas de negocios, productos o servicios ofrecidos

- Se manejan líneas para financiera Comultrasan (torneo de voleibol mixto, futbolito, caminatas, clases grupales, gimnasio, otros)
- Se tienen líneas para comunidad en general (escuela de formación, torneos y patrocinios donde financiera Comultrasan hace presencia).

5.1.3.3 Descripción de las líneas de negocios, productos o servicios

- Academia del Club Deportivo Financiera FC

El club deportivo cuenta con dos programas dentro de la academia de fútbol del club deportivo financiera FC.

1. Programa nivel competitivo en el cual los futbolistas seleccionados representan al club y las empresas patrocinadoras sin costo alguno.
2. Programa nivel recreativo en el cual se establecen unas categorías con cupos limitados donde los inscritos cancelan unos valores por inscripción y mensualidad.

- Convenios Financiera Comultrasan y Empresas Aliadas

El club deportivo financiera FC es soportado económicamente por Financiera Comultrasan y contra prestación los uniformes del Club Deportivo utilizamos los colores institucionales y la

marca, adicional se establecen convenios con empresas aliadas dándole un espacio en los uniformes para la publicidad de la marca.

5.1.3.4 Evolución anual de cada una de las líneas de negocios, productos o servicios (dic.2000 a junio 2016 – según vigencia de la entidad).

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.3.5 Participación anual de cada una de las líneas de negocios, productos o servicios (dic.2000 a junio 2016 – según vigencia de la entidad).

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.3.6 Descripción del esquema de mercadeo

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.3.7 Canales de comunicación y promoción

Se utilizan los distintos canales de Financiera Comultrasan donde se promueve el Club Deportivo. (Página web, impulso solidario, infoclick, intranet, redes sociales)

5.1.3.8 Encuestan de satisfacción

Tabla 3. Encuestan de satisfacción

General	1	2	3	4	5	6
CLUB COMPETITIVO	38	15	15	3	2	1
CLUB SIN COSTO	28	17	12	5	6	6
LUGAR Y HORARIOS	3	9	12	25	11	14
REFERENCIA, INFLUENCIA DE AMIGOS	0	3	4	18	19	30
PROFESORES	2	19	12	10	19	12
CONVOCATORIAS DEL CLUB	3	11	19	13	17	11

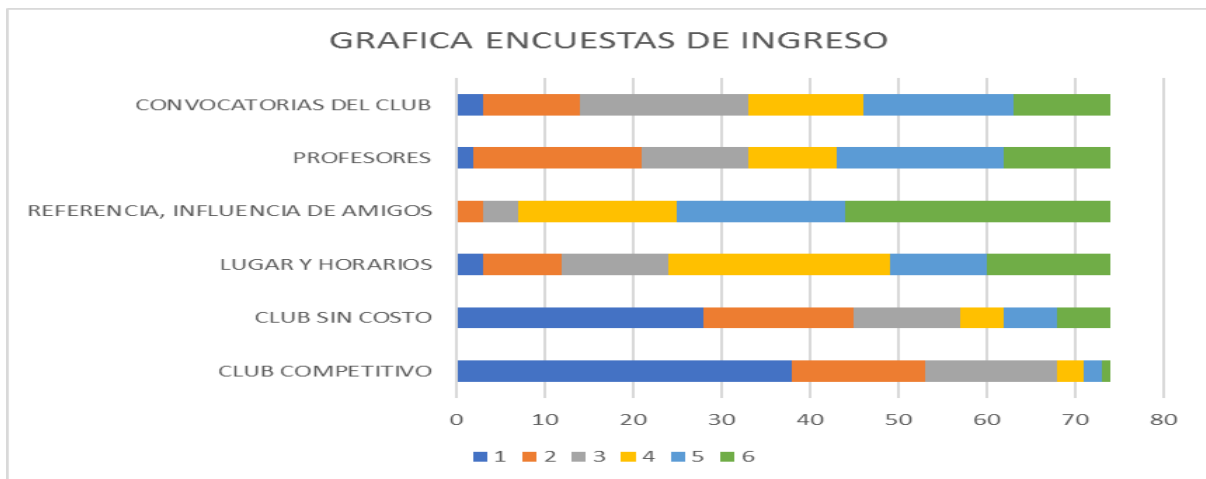


Figura 13. Encuestan de satisfacción

Se realizó una encuesta a los jóvenes que ingresaron nuevos al club deportivo donde evaluaban algunos criterios por los cuales prefirieron pertenecer al club deportivo.

Los resultados de esta esta encuesta nos indican que los jóvenes futbolistas prefieren el Club Deportivo Financiera FC por los siguientes aspectos.

- Porque el Club Deportivo Financiera FC es uno de los más competitivos en los torneos donde participa y por las participaciones a nivel nacional.
- Porque el Club Deportivo Financiera FC para las categorías competitivas es sin costo alguno y suministra uniformes de entreno, uniformes de partidos, hidratación pago de profes y otros.

5.1.3.9 Indicadores que miden la gestión comercial

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.3.10 Servicios le presta

- Organización y realización de las actividades recreativas y deportivas internas.
- Posicionamiento de la marca Financiera Comultrasan, con la participación en diferentes eventos o torneos deportivos.

5.1.4 Gestión normativa y control interno

5.1.4.1 Esquema de políticas y procedimientos documentados, ajustados a las normas y aprobados

Actualmente se encuentra en proceso de gestión.

5.1.4.2 *Supervisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos*

- Aunque no se cuenta con un esquema de políticas y procedimientos documentados en el Club Deportivo el Administrador realiza todos los procedimientos con la supervisión y visto bueno del presidente del Club y posterior revisión de la contadora y revisor fiscal.

5.1.4.3 *El sistema contable*

Si se cuenta con herramienta contable XISCOP de Financiera Comultrasan.

5.1.4.4 *Reportar información*

Información tributaria a la Dian, información de legalidad ocasionalmente al Inderbu.

5.1.4.5 *Riesgos está expuesta*

Financiero, publico, legal y reputacional.

5.1.4.6 *Seguridad física e informática*

Instalaciones y herramientas de Financiera Comultrasan.

5.1.4.7 Cuenta con revisoría fiscal y auditoría

SI cuenta con Revisor Fiscal

5.1.4.8 Controles

Control contable, operativo y administrativo

5.1.5 Gestión financiera y análisis de cifras

5.1.5.1 Proceso de adopción de las NIIF

Se ha implementado en parte mediante software contable, falta definición e implementación de políticas.

5.1.5.2 Estados financieros

Los siguientes puntos se reflejan en las tablas posteriores:

- Composición del balance o E.S.F.
- Evolución de activos, pasivos y patrimonio
- Composición de los activos, pasivos y patrimonio
- Crecimiento de los activos, pasivos y patrimonio
- Saldo de cartera (cxc) y cartera vencida
- Nivel de endeudamiento
- Evolución de los ingresos
- Composición de los ingresos

- Crecimiento de los ingresos
- Evolución de los gastos
- Composición de los gastos
- Crecimiento de los gastos
- Evolución del excedente neto
- Crecimiento del excedente neto

Tabla 4. *Estados de situación financiera*

Cuenta		Saldos a 31/12/2013	Saldos a 31/12/2014	Saldos a 31/12/2015	Saldos a 30/06/2016
Cód.	Nombre				
1	ACTIVO	\$384.339.456,91	\$393.521.786,03	\$434.829.234,15	\$415.687.610,93
11	Disponibles	\$133.130.502,98	\$122.851.103,98	\$135.731.051,98	\$291.289.346,60
1105	Caja	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$245.600.838,60
1120	Cuentas de ahorro	\$133.130.502,98	\$122.851.103,98	\$135.731.051,98	\$45.688.508,00
12	Inversiones	\$232.870.660,66	\$254.672.898,66	\$254.672.898,66	\$64.672.898,66
1205	Acciones	\$202.245.862,00	\$202.245.862,00	\$202.245.862,00	\$12.245.862,00
1225	Certificados	\$30.000.000,00	\$32.849.947,00	\$32.849.947,00	\$32.849.947,00
1295	Otras inversiones	\$624.798,66	\$19.577.089,66	\$19.577.089,66	\$19.577.089,66
13	Deudores (C x C)	\$16.677.943,00	\$14.430.433,00	\$42.950.933,00	\$58.250.933,00
1305	Clientes	\$67.943,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1330	Anticipos y avances	\$180.000,00	\$1.800.000,00	\$2.102.500,00	\$202.500,00
1345	Ingresos por cobrar	\$1.900.000,00	\$0,00	\$20.868.000,00	\$38.068.000,00
1355	Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	\$0,00	\$80.433,00	\$80.433,00	\$80.433,00
1380	Deudores varios	\$14.530.000,00	\$12.550.000,00	\$19.900.000,00	\$19.900.000,00
15	Propiedades planta y equipo	\$720.750,27	\$627.750,39	\$534.750,51	\$534.832,67
1520	Maquinaria y equipo	\$930.000,00	\$930.000,00	\$930.000,00	\$930.000,00
1592	Depreciación acumulada	-\$209.249,73	-\$302.249,61	-\$395.249,49	-\$395.167,33
16	Intangibles	\$939.600,00	\$939.600,00	\$939.600,00	\$939.600,00
1625	Derechos	\$939.600,00	\$939.600,00	\$939.600,00	\$939.600,00
2	PASIVO	-	-	-	-
23	Cuentas por pagar	\$240.941.394,67	\$131.528.878,67	\$172.301.653,67	\$204.929.968,29
2320	A contratistas	-\$7.219.639,00	-\$3.692.823,00	-\$3.765.598,00	-\$4.865.649,00
2320	A contratistas	-\$5.434.505,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2365	Retención en la fuente	-\$1.508.306,00	-\$1.592.823,00	-\$1.726.898,00	-\$171.949,00
2375	Cuotas por devolver	\$0,00	-\$2.100.000,00	-\$2.020.700,00	-\$2.020.700,00
2380	Acreedores varios	-\$276.828,00	\$0,00	-\$18.000,00	-\$2.673.000,00
27	Diferidos	-	-	-	-
		\$233.639.655,67	\$126.536.055,67	\$167.536.055,67	\$199.064.319,29

2705	Ingresos recibidos por anticipado	-	-	-	-
		\$233.639.655,67	\$126.536.055,67	\$167.536.055,67	\$199.064.319,29
28	Otros pasivos	-\$82.100,00	-\$1.300.000,00	-\$1.000.000,00	-\$1.000.000,00
2805	Anticipo y avances recibidos	\$0,00	-\$1.000.000,00	-\$1.000.000,00	-\$1.000.000,00
2810	Depósitos recibidos	-\$82.100,00	-\$300.000,00	\$0,00	\$0,00
3	PATRIMONIO	-	-	-	-
		\$145.398.062,24	\$263.992.907,36	\$264.527.580,48	\$212.757.642,64
31	Capital social	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00
3140	Fondo social	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00	-\$4.541.649,00
32	Superávit de capital	-	-	-	-
		\$140.000.000,00	\$258.603.600,00	\$258.603.600,00	\$258.603.600,00
3210	Donaciones	-	-	-	-
		\$140.000.000,00	\$258.603.600,00	\$258.603.600,00	\$258.603.600,00
36	Resultados del ejercicio	-\$595.808,12	\$8.754,88	-\$534.673,12	\$51.235.305,80
3605	Utilidad del ejercicio	-\$595.808,12	-\$84.245,00	-\$534.673,12	\$0,00
3610	Pérdida del ejercicio	\$0,00	\$92.999,88	\$0,00	\$51.235.305,80
37	Resultados de ejercicios anteriores	-\$260.605,12	-\$856.413,24	-\$847.658,36	-\$847.699,44
3705	Utilidades acumuladas	-\$439.785,12	-\$856.413,24	-\$940.658,24	-\$940.658,24
3710	Pérdidas acumuladas	\$179.180,00	\$0,00	\$92.999,88	\$92.958,80
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	TOTAL, ACTIVO:	\$384.339.456,91	\$393.521.786,03	\$434.829.234,15	\$415.687.610,93
	TOTAL, PASIVO:	\$240.941.394,67	\$131.528.878,67	\$172.301.653,67	\$204.929.968,29
	TOTAL, PATRIMONIO:	\$145.398.062,24	\$263.992.907,36	\$264.527.580,48	\$212.757.642,64
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	PASIVO + PATRIMONIO:	\$386.339.456,91	\$395.521.786,03	\$436.829.234,15	\$417.687.610,93

Tabla 5. Estado de resultados

Cuenta		Saldos a 31/12/2013	Saldos a 31/12/2014	Saldos a 31/12/2015	Saldos a 30/06/2016
Cód.	Nombre				Saldo actual
4	INGRESOS	-\$347.568.392,00	-\$365.892.896,00	-\$452.856.254,00	-\$128.380.657,00
41	Operacionales	-\$95.167.458,00	-\$94.823.336,00	-\$112.602.437,00	-\$79.009.814,00
4170	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	-\$95.167.458,00	-\$94.823.336,00	-\$112.602.437,00	-\$79.009.814,00
42	No operacionales	-\$252.400.934,00	-\$271.069.560,00	-\$340.253.817,00	-\$49.370.843,00
4210	Financieros	-\$199.359,00	-\$224.201,00	-\$85.792,00	-\$75.192,00
4215	Dividendos y participaciones	\$0,00	-\$348.691,00	\$0,00	\$0,00
4250	Recuperaciones	-\$2.200.000,00	-\$2.000.000,00	-\$14.750.000,00	-\$10.375.650,00
4295	Diversos	-\$250.001.575,00	-\$268.496.668,00	-\$325.418.025,00	-\$38.920.001,00
5	GASTOS	\$346.972.583,88	\$365.901.650,88	\$452.321.580,88	\$180.150.677,00
51	Operacionales de administración	\$344.089.832,88	\$362.583.207,88	\$445.681.874,88	\$179.733.264,00

5110	Honorarios	\$7.725.400,00	\$4.797.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00
5125	Contribuciones y afiliaciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.930.000,00
5130	Seguros	\$11.625.000,00	\$804.300,00	\$384.000,00	\$0,00
5135	Servicios	\$319.800,00	\$168.716.380,00	\$189.767.812,00	\$84.669.476,00
5140	Gastos legales	\$0,00	\$161.634,00	\$0,00	\$105.803,00
5155	Gastos de viaje	\$142.885.252,00	\$8.960.600,00	\$20.773.560,00	\$5.340.000,00
5145	Mantenimiento y reparaciones	\$70.992,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5155	Gastos de viaje	\$11.739.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5160	Depreciaciones	\$92.999,88	\$92.999,88	\$92.999,88	\$0,00
5195	Diversos	\$169.631.389,00	\$176.550.294,00	\$234.363.503,00	\$84.387.985,00
5199	Provisiones	\$0,00	\$2.500.000,00	\$0,00	\$0,00
53	No operacionales	\$2.634.751,00	\$2.773.443,00	\$5.754.706,00	\$33.413,00
5305	Financieros	\$752.440,00	\$991.393,00	\$5.256.363,00	\$1.858.688,00
5315	Gastos extraordinarios	\$1.625.311,00	\$1.781.510,00	\$495.034,00	-\$1.825.800,00
5395	Gastos diversos	\$257.000,00	\$540,00	\$3.309,00	\$525,00
54	Impuesto de renta y complementarios	\$248.000,00	\$545.000,00	\$885.000,00	\$384.000,00
5405	Impuesto de renta y complementarios	\$248.000,00	\$545.000,00	\$885.000,00	\$384.000,00
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Total, Ingresos:	\$347.568.392,00	\$365.892.896,00	\$452.856.254,00	\$128.380.657,00
	Total, Egresos:	-\$346.972.583,88	-\$365.901.650,88	-\$452.321.580,88	-\$180.150.677,00
	Resultado ejercicio:	\$595.808,12	-\$8.754,88	\$534.673,12	-\$51.770.020,00
		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

5.1.6 Tecnología

5.1.6.1 Descripción de la tecnología utilizada

- Oficina virtual de Financiera Comultrasan(transferencias)
- Línea móvil (celular y WhatsApp)

5.1.6.2 Desarrollo propio

No

5.1.6.3 *Aplicativos administrativos y operativos para el desarrollo de su actividad*

No

5.1.6.4 *Nivel de sistematización de los procesos operativos*

Los principales y más representativos pagos a proveedores se realizan por la oficina virtual - Canal de financiera Comultrasan.

5.1.7 **Planeación****5.1.7.1 *Plan estratégico de corto o mediano plazo***

Se está trabajando en el plan estratégico.

5.1.7.2 *Proyección anual de las actividades y estados financieros*

Se realiza la proyección de actividades a realizar y el presupuesto anual.

5.1.7.3 *Seguimiento a la ejecución proyecciones*

Antes, durante y después de realizar una actividad se realiza un análisis los pros y los contras.

5.1.7.4 *La cultura de disminución del gasto y de mayores ingresos.*

Se han realizado reuniones con la Presidencia del Club, la administración y el grupo de profesores en las cuales se plantean ideas y se concientiza sobre la importancia para la disminución del gasto

5.1.7.5 *Responsabilidad social.*

- Actividades recreativas y deportivas para la comunidad en general.
- Realización y apoyo de torneos deportivos.
- Escuela de formación.

5.1.7.6 *Modelo de referencia de mejores prácticas*

No

5.1.7.7 *Proyectos en ejecución o a comenzar en el corto plazo*

- Gestión con Inderbu para el nuevo reconocimiento deportivo.
- Ficha de datos sociodemográficos de los futbolistas de la escuela.
- Solicitud y archivo de las hojas de vida proveedores y virtualización de los pagos

5.1.8 Comunicación

5.1.8.1 *Canales de comunicación interna en línea*

- Infoclick de Financiera Comultrasan
- Intranet de Financiera Comultrasan

5.1.8.2 *Periódico interno*

- Se maneja un periódico externo de Financiera Comultrasan (impulso solidario)

5.1.8.3 *Página en internet*

- Página Web de Financiera Comultrasan

5.1.8.4 *Redes sociales*

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- Google +

5.1.9 Otros aspectos

5.1.9.1 *Programa de responsabilidad social*

- Escuela de formación la principal responsabilidad es la formación de seres humanos y deportistas integrales en la disciplina del futbol

5.1.9.2 *Reconocimiento*

Reconocimiento en los principales torneos de Bucaramanga, torneo la cancha marte y la copa de campeones.

5.1.9.3 *Certificación*

No

5.1.9.4 *Normatividad nueva*

No

5.1.9.5 *Tendencias*

- Fortalecimiento administrativo y deportivo
- Semillero de futbolistas profesionales

5.1.9.6 Competencia del mercado

La liga santandereana de futbol tiene unas categorías establecidas (sub baby, sub 8, sub 9, sub 10..... ascenso y primera) y los números en cada categoría (1-2-3...) son la cantidad de equipos inscritos.

Tabla 6. Competencia del mercado

°	Club	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	JUV	ASC	PRI	T
		UB BAB Y	UB 8	UB 9	UB 10	UB 11	UB 12	UB 13	UB 14	UB 15	UB 16	ENIL	ENSO	MERA	OTAL
	Real Santander	2	3	3	4	2	4	2	4	5	3	4	2	1	39
	Real Bucaramanga	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	3	15
	Atlético Bucaramanga				1	1	2	2	2	2	1	2	1		14
	Academia Independiente S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12
5	Club deportivo Financiera							1		1	1	1	1	3	8

Según información suministrada por la liga santandereana de futbol, quien es el ente encargado de la organización de los torneos de futbol en el área metropolitana para los clubes legalmente constituidos y registrados, manejan un escalafón de los Clubes de acuerdo con la cantidad de equipos y jugadores inscritos. Tabla a 2017.

5.1.9.7 Visión en 5 años

- Creación e implementación políticas, procesos y procedimientos del Club Deportivo
- Fortalecimiento administrativo, deportivo e infraestructura

- Proveedor de jugadores al futbol profesional
- Ser auto sostenible

5.2 Tendencias mundiales.

En tendencias mundiales por directrices administrativas se trabajó internamente y en el área metropolitana de Bucaramanga radio de acción del Club Deportivo Financiera FC.

5.3 Mejores prácticas nuevos negocios

En Mejores Prácticas por directrices administrativas se trabajó internamente y en el área metropolitana de Bucaramanga radio de acción del Club Deportivo Financiera FC, con el apoyo de la Liga Santandereana de Futbol.

Desarrollo objetivo 2: Establecer los factores de cambio, variables estratégicas y escenarios prospectivos para el Club Deportivo Financiera FC

5.4 Factores de cambio

Con el diagnóstico realizado en el estado del arte se determinan los factores de cambio a utilizar este estudio.

5.4.1 Gobernabilidad

Es el conjunto de condiciones favorables entre los diferentes actores sociales que influyen en el manejo y funcionamiento del Club Deportivo.

Actualmente, existe una junta directiva integrada por presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, todos empleados de Financiera Comultrasan con amplia trayectoria tanto en la Financiera como en el Club Deportivo.

Se está actualizando la información de cada uno de los deportistas de la escuela de formación con el propósito de tener un mayor y mejor contacto para los diferentes temas pertinentes.

5.4.2 Cultura Organizacional

Son las características determinadas que identifican y diferencial al Club Deportivo FC.

Actualmente, el club cuenta con una misión, visión y unos valores corporativos, adicionalmente se realizan jornadas de trabajo con la Presidencia, administración y profesores de la escuela de formación del Club Deportivo, haciendo énfasis en nuestro objeto social.

(Fomentar, reglamentar, velar y dirigir la práctica del deporte del Fútbol. El Club social, ha sido creado con el fin de propiciar la práctica de todos los deportes entre sus integrantes, de forma recreativa y competitivamente, organizando competencias comunitarias, con la observancia de las normas legales, reglamentarias, disciplinarias y de salubridad; además de cumplir a cabalidad con las demás actividades determinadas en el Estatuto y normatividad legal).

5.4.3 Imagen Institucional

Es la percepción que tienen los asociados y público en general del Club Deportivo FC.

Actualmente, el club deportivo es un brazo social de la financiera por lo tanto contribuye a su posicionamiento tanto a nivel departamental como regional, no obstante, el club deportivo como tal cuenta con una imagen y posicionamiento en la Liga Santandereana de Futbol, INDERBU, Difutbol y FCF.

5.4.4 Definición y Documentación de Políticas y Procesos

Es la definición escrita de principios y parámetros que direccionan el desempeño de las diferentes labores y actividades del Club Deportivo. Esto se materializa a través de una serie de actividades estandarizadas y con secuencia lógica para el logro de los objetivos.

Actualmente, se cuenta con unos estatutos actualizados y se está trabajando en la elaboración de políticas y procesos del Club Deportivo con el apoyo de la sección de Organización y Métodos de Financiera Comultrasan.

5.4.5 Convenios

Es un acuerdo, convenio o pacto entre dos o más entidades hecha a fin de lograr objetivos comunes y asegurar intereses en común.

Actualmente, se está trabajando la presidencia del Club para establecer convenios con las empresas aliadas, equipos profesionales de futbol y otras empresas.

Con estos convenios se busca obtener, ingresos para el Club y mayor reconocimiento en el ámbito deportivo.

Actualmente, tenemos convenio con Brokers del Oriente, el cual el Club deportivo recibe unos ingresos de Brokers por publicidad de la marca en los uniformes y diferentes eventos del Club.

Se tiene convenio con el Club Atlético Bucaramanga donde se da la oportunidad a los buenos y futuros talentos de jugar fútbol profesional.

5.4.6 Infraestructura física

Son los espacios deportivos debidamente adecuados para llevar a cabo la formación y demás actividades relacionadas con la formación deportiva.

Actualmente, el área administrativa del Club Deportivo funciona en las instalaciones de Financiera Comultrasan en el tercer piso.

Se tienen contratos con escenarios deportivos para el goce y uso de las instalaciones en las cuales se realizan los entrenamientos de la escuela de formación del Club y actividades para las empresas aliadas. (Cancha principal del barrio Mutis, cancha de Manzanares, canchas de voleibol en la universidad industrial de Santander UIS, recrear las américas, otros). Por el apoyo de Financiera Comultrasan a la Liga santandereana nos prestan el escenario deportivo cancha marte para entrenamientos de la escuela.

5.4.7 Manejo de Crisis

Es contar con un manual de normas y procedimientos, para el manejo de una situación grave de crisis, que pueda llegar a presentarse dentro del desarrollo de formación deportiva, pudiendo afectar drásticamente al Club Deportivo y a Financiera Comultrasan.

Actualmente para las actividades que se realizan internamente en Financiera tenemos asistencia médica y zona protegida para la actividad.

No existe el manual de normas y procedimientos, lo que actualmente el Club realiza es la compra de pólizas contra accidentes y viajes.

5.4.8 Misión, visión, objetivos estratégicos.

Es la formulación de lo que es el Club, sus programas o servicios ofrecidos y sus características, su propósito futuro y los objetivos que direccionan su gestión.

Actualmente, se tiene una propuesta de misión visión y pendiente definir los objetivos estratégicos.

5.4.9 Valores corporativos

Son características conductuales que se evidencian en el comportamiento de las personas, en la calidad de los productos y/o servicios del Club.

Actualmente, se cuenta con una propuesta de valores corporativos para ser adoptados por el club.

- **Responsabilidad social:** Trabajar por una mejor Sociedad.

- **Compromiso:** Dedicados a nuestro trabajo, orientados a los resultados y la excelencia.
- **Respeto:** Dar un trato amable y cortés, respetando las normas y el trabajo en equipo.

5.4.10 Certificación de procesos

Es la validación de la calidad de los procesos y parámetros previamente definidos, y el reconocimiento por la entidad encargada de regular los Clubes deportivos.

Actualmente, se realizan los trámites pertinentes ante la entidad INDERBU para la obtención del reconocimiento deportivo.

5.4.11 Responsabilidad Social

Es un proceso donde el Club Deportivo con el apoyo de Financiera Comultrasan se compromete e impacta positivamente a la comunidad a partir de proyectos, actividades deportivas que buscan elevar y mejorar su calidad de vida.

Actualmente, el club deportivo atiende las solicitudes de actividades deportivas y/o patrocinios para participar en torneos o eventos en beneficio de la población. (Donde Financiera Comultrasan hace presencia).

Actualmente, el Club Deportivo tiene una escuela de formación que hace presencia en el área metropolitana especialmente en Bucaramanga, cuenta con 10 categorías con un promedio de 300 futbolistas de estratos 1, 2, 3, los cuales reciben formación, entrenamiento, dotación, hidratación y otros sin ningún costo.

Adicionalmente, se realiza la copa de campeones, principal y mejor torneo master del oriente colombiano donde la comunidad en general puede asistir con la familiar a este evento deportivo.

5.4.12 Mercadeo

5.4.12.1 *Portafolio de programas y servicios*

Es la carta de presentación del Club Deportivo, en esta se incluye la información básica y necesaria de los programas y servicios, para que sus clientes y comunidad en general los conozcan y se constituya en una herramienta importante dentro del proceso de formación deportiva.

Actualmente, con el apoyo de Financiera Comultrasan por medio de sus redes sociales se informa, se socializa y se comparten las actividades del Club Deportivo tales como torneo de futbolito y voleibol mixto, caminatas, clases grupales, patrocinios de equipos que representan la marca de la empresa, la organización de la copa de campeones y la escuela de formación.

5.4.13 Base de Datos

Es el proceso que permite optimizar los niveles de actualización y calidad de los datos requeridos para el análisis de la información y el diseño de estrategias institucionales.

Actualmente, existe un software contable que permite llevar la información de proveedores y clientes. Adicional se está actualizando la información de todos los futbolistas de la escuela de formación en una tabla de Excel y se actualiza la página de la FCF Comet, se cuenta con el archivo de la hoja de vida de los profesores.

5.4.14 Cobertura

Es la zona de influencia del Club Deportivo respecto a la prestación de sus servicios por medio de los canales de comercialización físico y virtual.

Actualmente, hace presencia física con la escuela de formación en Bucaramanga y área metropolitana y en las demás agencias se apoya a través de patrocinios deportivos. No se cuenta con página ni redes sociales, se hace divulgación a través de Financiera Comultrasan.

5.4.15 Estrategia mercadeo.

Es el diseño de acciones de comunicación y promoción de los servicios y programas que desarrolla el Club. Así como, la participación en los diferentes eventos deportivos en donde se destaca los aportes de Financiera Comultrasan dentro de su objeto social de ayuda y sano esparcimiento a los asociados y comunidad en general.

Actualmente, se hace divulgación de las siguientes actividades que se organizan

A todos los empleados de Financiera Comultrasan y empresas aliadas a través del correo interno e infoclick.

Se realizó el lanzamiento de la camiseta del club deportivo en el mes de febrero en el cual participaron todos los futbolistas de la escuela, administrativos y medios de comunicación.

Se apoyan diferentes eventos recreativos y culturales.

5.4.16 Escuelas de Formación-jugadores

Es formadora de deportistas en la disciplina del futbol dirigida a niños y jóvenes, con el objeto de perfeccionar la práctica de esta disciplina, con entrenadores profesionales que lo ayuden a procesos de crecimiento integrales como persona y como equipo.

Actualmente, se tiene la escuela de formación en la disciplina del futbol para niños y jóvenes en la cual contamos con diferentes categorías sub11, sub12, sb13, sub15, sub16, ascenso, primera y dos torneos nacionales pre juvenil y juvenil, cuyo objetivo principal es formar personas integrales con principios y valores y una cultura deportiva.

5.4.17 Mercado objetivo

Es el segmento de la población y de jóvenes al que están dirigidos los programas y servicios que realiza el Club Deportivo.

Actualmente, la escuela de formación está dirigida para el público en general de Bucaramanga y área metropolitana especialmente para niños desde los 10 años hasta jóvenes de 25 años, e Igualmente actividades deportivas y recreativas para los empleados de Financiera Comultrasan y empresas aliadas.

5.5 Gestión financiera

5.5.1 Presupuesto anual y seguimiento presupuestal

Es la planificación de todas las actividades administrativas, operativas, de mercadeo, compras, proyectos, metas, crecimientos, entre otros, que el Club Deportivo proyecta realizar en un año

para asegurar su cumplimiento, hace seguimiento permanente de lo presupuestado vs su ejecución.

Actualmente, se realiza el presupuesto anual durante el último trimestre del año anterior y se establecen las actividades a realizar durante el año. Y se hace el seguimiento presupuestal.

5.5.1.1 *Sostenibilidad financiera*

Son las fuentes de recursos que el Club necesita para el desarrollo de su objeto social.

Actualmente, el Club Deportivo es soportado económicamente en un 90% por Financiera Comultrasan y el 10% ingresos por la empresa aliada Brokers de la cual el club es accionista del 30% y tiene un convenio por publicidad, también se cuenta con la cuota de sostenibilidad de los asociados al Club.

5.5.2 **Página Web**

Es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, video, programas, enlaces, entre otras cosas y que se puede acceder mediante un navegador.

Actualmente, el Club Deportivo se apoya en Financiera Comultrasan, no se cuenta con página Web,

5.5.3 Talento humano

5.5.3.1 *Administración del talento humano.*

Es el proceso que permite que el Club cuente con personal idóneo, capacitado y motivado para el cumplimiento de los objetivos.

Actualmente, se cuenta con 5 empleados administrativos que hacen parte de la junta directiva, todos con un nivel de escolaridad de posgrado con una antigüedad en el club superior a tres años, se cuenta con 8 profesores por prestación de servicios que lideran las diferentes categorías de la escuela de formación cuatro de ellos con formación académica profesional y otros con experiencia como jugadores profesionales, la gran mayoría con antigüedad superior a 5 años.

5.5.3.2 *Capacitación y formación permanente*

Es la constante actualización y validación de los conocimientos por parte de los formadores deportivos.

Actualmente, se participó en el seminario soccer marketing, futbol como propósito de vida en el 2016, donde participaron todos los profes junto con el presidente y administrador.

Cuatro de los profesores asistieron a un seminario en la ciudad de Bogotá, preparación física y recuperación de rodilla.

5.6 Control interno

5.6.1 Sistema de control interno

Es el proceso de control integrado a las actividades operativas del Club, diseñado para asegurar de forma razonable la fiabilidad de la información contable.

Actualmente, se cuenta con la revisoría fiscal quienes son los encargados de validar informes con destino a las entidades gubernamentales y juzgar sobre los actos de los administradores.

5.6.2 Gestión de Riesgos

Es administrar la incertidumbre relativa a una amenaza de un evento que puede suceder, evaluando la probabilidad y su impacto. El club deportivo en el desarrollo de sus actividades administrativas y programas deportivos puede estar expuesto a riesgos, afectando no solo al Club sino también a la Financiera, por ello, es necesario la definición de políticas, directrices, metodologías, procedimientos y mecanismos de control que permita minimizar el peligro,

Actualmente, para el manejo de las cuentas bancarias y los diferentes pagos se tienen estipuladas tres firmas de las cuales para cualquier trámite debe tener dos (control dual).

Las transferencias de jugadores se realizan únicamente con las firmas del presidente.

La elaboración de uniformes y compras de los diferentes implementos se realiza directamente por el administrador del Club previa autorización de la presidencia.

Todos los trámites relacionados con la liga Santandereana de futbol se realizan directamente por la administración previa socialización u autorización de presidencia.

Los reintegros de caja menor son revisados por la revisoría fiscal y autorizados por la presidencia.

5.7 Variables estratégicas

Desarrollando con el proceso del estudio prospectivo, el cual tiene como objetivo apoyar la gestión del Club, para los siguientes 5 años (2018-2022), se procedió a definir los “factores de cambio”, utilizando la técnica del “Ábaco de François Régnier”, a partir de una escala de valor para determinar y definir las variables finales para el Club Deportivo Financiera FC.

5.7.1 Herramienta para identificar las Variables Estratégicas

Tabla 7. *Herramienta para identificar las Variables Estratégicas*

Significa	Valor
Factor muy importante	5
Factor importante	4
Factor en duda	3
Factor poca importancia	2
Factor sin importancia	1

Siguiendo el modelo prospectivo de Financiera Comultrasan y aplicando la herramienta para identificar las variables estratégicas se determinan los factores de cambio del Club Deportivo Financiera FC, en este proceso se establecen varios factores de cambio y a cada factor se le da una calificación.

Tabla 8. *Variables Estratégicas identificadas*

	FACTORES DE CAMBIO	Cal.1
1	DEFINICION Y DOCUMENTACION DE POLITICAS Y PROCESOS	4
2	MANEJO DE CRISIS	4
3	ACREDITACION	4
4	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4
5	GESTION DE RIESGOS	4
6	GOBERNABILIDAD	5
7	CONVENIOS	4
8	INFRAESTRUCTURA FISICA	5
9	BASE DE DATOS	4
10	PAGINA WEB	4
11	CULTURA ORGANIZACIONAL	5
12	IMAGEN INSTITUCIONAL	5
13	MISION, VISION, OBJETIVOS ESTRATEGICOS	4
14	VALORES CORPORATIVOS	4
15	RESPONSABILIDAD SOCIAL	4
16	PORTAFOLIO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS	4
17	COBERTURA	4
18	ESTRATEGIA DE MERCADEO	4
19	MERCADO OBJETIVO	4
20	PRESUPUESTO ANUAL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL	4
21	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	5
22	ESCUELA DE FORMACION-JUGADORES	4
23	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	5
24	CAPACITACION Y FORMACION PERMANENTE	4

5.7.2 Unificación variable estratégicas

Determinados los factores de cambio y observando que es una gran cantidad, se determina realiza unificación de acuerdo a la naturaleza y característica de cada factor esto con el fin de enmarcar y definir las variables estratégicas finales.

Tabla 9. *Unificación variable estratégicas*

Ábaco de François Régnier-	
Herramienta para identificar las Variables Estratégicas	
Significa	Valor

Factor muy importante	5
Factor importante	4
Factor en duda	3
Factor poca importancia	2
Factor sin importancia	1
Calificación de Factores de Cambio	
FACTORES DE CAMBIO	Cal.1
1 GOBERNABILIDAD	5
2 ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	4
3 IMAGEN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	4
4 CANALES DE COMUNICACION	4
5 INFRAESTRUCTURA FISICA	5
6 CONVENIOS	4
7 BASE DE DATOS	4
8 FOMENTO DE LA CULTURA DEPORTIVA	4
9 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	4

5.7.3 Variables estratégicas

Continuando con el proceso del estudio prospectivo, el cual tiene como objetivo apoyar la gestión del Club, para los siguientes 5 años (2018-2022), se procedió a calificar la importancia de cada uno de “puntos críticos” y “factores de cambio” realizada por parte de los expertos de la institución, utilizando la técnica del “Ábaco de François Régnier”, a partir de una escala de colores, basada en la policromía del semáforo, así:

Tabla 10. *Calificación Ábaco de François Régnier*

Color	Significa	Valor
Verde oscuro	factor muy importante	5 puntos
Verde claro	factor importante	4 puntos
Amarillo	factor en duda	3 puntos

Rosado	factor poca importancia	2 puntos
Rojo	factor sin importancia	1 punto

Club Deportivo FC

Resultado de la calificación de importancia de cada factor por parte de los expertos Identificación de las Variables Estratégicas

Ábaco de François Régnier -

Herramienta para identificar las Variables Estratégicas

Significa

Factor muy importante	5	
Factor importante	4	
Factor en duda	3	
Factor poca importancia	2	
Factor sin importancia	1	

Factores de Cambio	Calificaciones					Promedio	Puesto
Convenios	4	5	4	4	5	4,4	1
Base de datos o banco de datos	4	4	5	5	4	4,4	2
Gobernabilidad o gobierno corporativo	5	4	5	5	3	4,4	3
Infraestructura Física	5	4	5	4	3	4,2	4
Sostenibilidad financiera	4	4	4	5	4	4,2	5
Administración del talento humano	4	5	4	4	4	4,2	6
Fomento de la cultura deportiva	4	4	4	3	5	4,0	7
Imagen y cultura organizacional	4	4	4	4	3	3,8	8
Canales de comunicación	4	4	5	3	2	3,6	9

Figura 14. Resultados de la calificación Ábaco de François Régnier

Observando los resultados de la calificación, según la tabla anterior, se concluye lo siguiente:

- 9 fueron los “factores de cambio o “puntos críticos” definidos por el Club
- El 78% obtuvieron una calificación entre 4.4 y 4.0, considerándose de **muy importantes a importantes.**
- El 22% restante obtuvieron una calificación de **duda.**
- A la luz de estos resultados, se sugiere tomar como **Variables Estratégicas** los factores con calificación igual o superior a 4.0

El Club ha realizado una serie de filtros respecto a la identificación de los “factores de cambio” o “puntos críticos” tratando de encontrar los más pertinentes. No obstante, se propone un nuevo ajuste a los mismos, teniendo en cuenta el nuevo panorama al que se ve enfrentada la institución, luego de los resultados de la auditoría y análisis de los efectos tributarios. Sin embargo, se recomienda evaluar, por parte de los expertos, el resultado y plantear las inquietudes.

Es importante tener en cuenta que las **VARIABLES ESTRATEGICAS** serán los pilares que soportarán la construcción de los posibles escenarios futuros y de éstos, El Club elegirá el **escenario apuesta**, para próximos 5 años.

Definidas las Variables Estratégicas se procede a la construcción de las hipótesis, una vez definidas se procede a calificarlas para encontrar los escenarios y elegir al que, apuesta, que será el que el Club se propone construir para los 5 años siguientes.

5.8 Juegos de actores

Se establecen los actores responsables de la ejecución de las variables. Donde 1 significa responsable directo y 0 no responsable.

Tabla 11. *Juegos de actores*

Actores Variables	Administración del club	Presidente	Jurídi co	Secretaria	Revis or fiscal	Extern o
Gobernabilidad	1	1	1	0	1	0
Fomento de la cultura deportiva	1	1	0	0	0	0
Infraestructura física	1	1	0	0	0	1

Convenios	1	1	0	0	0	1
Base de datos	1	0	0	0	0	1
Sostenibilidad financiera	1	1	0	0	0	1
Administración del talento humano	1	1	1	0	0	1
Imagen y cultura organizacional	1	1	0	0	0	0
Canales de comunicación	1	1	1	0	0	1

5.9 Escenarios

Continuando con la secuencia del estudio prospectivo del Club Deportivo FC y basados en las variables estratégicas anteriormente clasificadas, desarrollamos un taller colectivo donde participan directivos y administrativos del Club en el cual se creara la definición de cada variable y posibles escenarios alcanzables (hipótesis) para cada variable, al finalizar el taller los integrantes del mismo damos una calificación al escenario (hipótesis) ideal o mejor para el Club Deportivo Financiera FC.

Tabla 12. *Calificación de las hipótesis - Construcción de escenarios*

Club Deportivo FC
Calificación de las hipótesis - Construcción de escenarios

Variables / Escenarios	Hipótesis					
	I 1	I 4	I 3	I 2	I 5	T otal
1. Gobernabilidad						
Son todos los elementos adecuados y necesarios del Club, para el desarrollo de su gestión administrativa y financiera, deberes y responsabilidad de los diferentes actores involucrados, parámetros para el direccionamiento estratégico, definición de los niveles de riesgo; entre otros aspectos, que permiten una interacción transparente y oportuna, entre las partes participantes, para el logro de resultados y permanencia de la institución.						
H1	Adecuar toda su estructura organizativa y normativa para hacer parte del Grupo Empresarial de Financiera Comultran.					
H2	Adecuar toda su estructura organizativa y normativa para constituirse en una entidad aliada de Financiera Comultrasan.					
H3	Adecuar toda su estructura organizativa y normativa para constituirse en una entidad autónoma e independiente , que participa en el desarrollo de la responsabilidad social de la Cooperativa.					
2. Fomento de la cultura deportiva						
Son las diferentes actividades de formación y deportivas, que desarrolla el Club, con el propósito de incentivar el deporte para cultivar hábitos de vida saludable, protección a la población vulnerable y ser puente para los jóvenes que anhelan ingresar al fútbol profesional.						
H1	Su actividad está dirigida a atender a funcionarios de Financiera Comultrasan, empresas aliadas a la cooperativa, asociados y familiares					
H2	Su actividad está dirigida a atender a la comunidad en general dando prioridad a los diferentes actores sociales relacionados con Financiera Comultrasan.					
3. Infraestructura Física						

<p>Son los espacios deportivos debidamente adecuados para llevar a cabo la formación y demás actividades relacionadas con la formación deportiva.</p>					
H1	Las diferentes disciplinas del Club se realizan en instalaciones propias.				
H2	Parte de las diferentes disciplinas que realiza del Club, se realizan en instalaciones propias y en sitios tomados en arriendo a otros clubes.	€	€	€	1 5
H3	Las diferentes disciplinas del Club se realizan en instalaciones de otros clubes tomadas en arriendo.				
<p>4. Convenios</p> <p>Es un acuerdo o pacto entre dos o más entidades, hecho a fin de lograr objetivos comunes y asegurar intereses en común.</p>					
H1	Establecer convenios con los clubes profesionales a nivel regional.	€	€	€	1 5
H2	Establecer convenios con los clubes profesionales a nivel nacional.				
H3	Continuar sin convenios con equipos profesionales.				
<p>5. Base de Datos</p> <p>Es el proceso que permite optimizar la captura, actualización y almacenamiento de los diferentes datos; producto de las diferentes actividades que desarrolla El Club y a través de la interrelación de dicha información apoya la investigación, análisis y diseño de nuevas estrategias.</p>					
H1	Se consolida la base de datos actualizada, como herramienta fundamental de información y gestión y se tiene registrado al 100% de los jugadores ante el comet.	€	€	€	1 5
H2	Se consolida la base de datos actualizada, como herramienta fundamental de información y gestión y se tiene registrado al 70% de los jugadores ante el comet.				
H3	Se consolida la base de datos actualizada, como herramienta fundamental de información y gestión y se tiene registrado al 50% de los jugadores ante el comet.				
<p>6. Sostenibilidad Financiera</p> <p>Es contar con los recursos necesarios y el manejo adecuado que le permita al Club desarrollar las diferentes actividades de su objeto social y lograr su permanencia en el tiempo.</p>					
H1	Mantener las fuentes actuales de financiamiento.				

H2	Buscar nuevas fuentes de financiamientos.					
H3	Mantiene las fuentes actuales de financiamiento y adicionalmente busca nuevas alternativas de financiación.	£	£	£		1 5
7. Administración del Talento Humano						
Es el proceso que permite que el Club cuente con personal (contratistas y deportistas) integrales, idóneos, capacitados, competentes y motivados para el cumplimiento de los objetivos.						
H1	Fortalecer la administración y gestión del personal (contratistas y deportistas), blindando jurídicamente a la empresa y atrayendo al mejor talento para materializar la visión del club.					
H2	Fortalecer la administración y gestión del personal (contratistas y deportistas), blindando jurídicamente a la empresa y atrayendo al mejor talento para materializar la visión del club.					
H3	Fortalecer la administración y gestión del personal (contratistas y deportistas), blindando jurídicamente a la empresa; atrayendo y potencializando al mejor talento, para materializar la visión del club.	£	£	£		1 5
8. Imagen y Cultura Organizacional						
Son las características propias que identifican y diferencian al Club Deportivo FC y que impactan de manera positiva, en los diferentes grupos de interés.						
H1	Se logra posicionar localmente la imagen positiva del Club, fortaleciéndose a través de la vivencia de la cultura organizacional, observada entre los actores sociales que participan de las actividades de formación y deportivas.					
H2	Se logra posicionar en el nororiente colombiano la imagen positiva del Club, fortaleciéndose a través de la vivencia de la cultura organizacional, observada entre los actores sociales que participan de las actividades de formación y deportivas.		£	£		1 0
H3	Se logra posicionar nacionalmente la imagen positiva del Club, fortaleciéndose a través de la vivencia de la cultura organizacional, observada entre los actores sociales que participan de las actividades de formación y deportivas.	£				5
9. Canales de Comunicación						

Son las herramientas e instrumentos necesarios y adecuados que le permita al Club mantener permanentemente informados a directivos, jugadores y comunidad en general de sus actividades y demás información relevante para la población involucrada.

H1	Utiliza el periódico interno y la página Web, entre otros canales, de Financiera Comultrasan, para dar a conocer la gestión del Club.					
H2	Crear sus propios canales de información, para dar a conocer a todos los actores sociales las actividades del Club.					
H3	Utilizar canales propios y de Financiera Comultrasan, para dar a conocer las actividades del Club.	5	4	4		1 3

En conclusión, se definen los conceptos de cada una de las variables estratégicas aprobadas, se obtiene la calificación final de las diferentes hipótesis por cada variable estratégica y con este resultado definir la construcción del mejor escenario en cada una de ellas para la prospectiva del Club Deportivo Financiera FC

6. Diseñar el direccionamiento estratégico y prospectivo para el Club Deportivo Financiera FC

6.1 Que somos

Somos un organismo deportivo de derecho privado sin ánimo de lucro, y con reconocimiento deportivo que cumple funciones de interés privado y social.

6.2 Objeto social

El Club Deportivo, ha sido creado con el fin de propiciar la práctica del deporte fútbol entre sus integrantes, de forma recreativa y competitivamente, organizando competiciones internas, participando en las oficiales de las ligas y cumpliendo funciones cívicas, sociales y comunitarias, con la observancia de las normas legales, reglamentarias, disciplinarias y de salubridad; además de cumplir a cabalidad con las demás actividades determinadas en el Estatuto y normatividad legal.

6.3 Misión

Somos una institución que contribuye al desarrollo de la sociedad, a través de la formación de una cultura deportiva con espíritu solidario.

6.4 Visión

Ser un Club de gran reconocimiento regional y proyección nacional, orientada a brindar espacios de recreación y práctica deportiva, comprometido con la formación integral del ser humano y altos niveles de competencia.

6.5 Valores corporativos

Responsabilidad social: Contribuir a la formación de mejores ciudadanos.

Compromiso: Dedicados a nuestro trabajo, orientados a los resultados y la excelencia.

Respeto: Dar un trato amable y digno, acatando las normas y el trabajo en equipo

6.6 Variables estratégicas e hipótesis

1. Gobernabilidad
2. Fomento de la cultura deportiva
3. Infraestructura física
4. Convenios
5. Base de datos
6. Sostenibilidad financiera
7. Administración del talento humano
8. Imagen y cultura organizacional
9. Canales de comunicación

Después de varios procesos y lineamientos establecidos inicialmente en este trabajo se definieron las siguientes variables estratégicas con su respectiva definición y el mejor escenario (hipótesis) a desarrollar o ejecutar en cada variable, para el cumplimiento de la prospectiva establecida para el Club Deportivo Financiera FC.

Tabla 13. *Variables estratégicas e hipótesis*

Gobernabilidad

Son todos los elementos adecuados y necesarios del Club, para el desarrollo de su gestión administrativa y financiera, deberes y responsabilidad de los diferentes actores involucrados, parámetros para el direccionamiento estratégico, definición de los niveles de riesgo; entre otros aspectos, que permiten una interacción transparente y oportuna, entre las partes participantes, para el logro de resultados y permanencia de la institución.

Hipótesis Adecuar toda su estructura organizativa y normativa para constituirse en una entidad aliada de Financiera Comultrasan.

Fomento de la cultura deportiva

Son las diferentes actividades de formación y deportivas, que desarrolla el Club, con el propósito de incentivar el deporte para cultivar hábitos de vida saludable, protección a la población vulnerable y ser puente para los jóvenes que anhelan ingresar al deporte profesional.

Hipótesis Su actividad está dirigida a atender a la comunidad en general dando prioridad a los diferentes actores sociales relacionados con Financiera Comultrasan.

Infraestructura Física

Son los espacios deportivos debidamente adecuados para llevar a cabo la formación y demás actividades relacionadas con la formación deportiva.

Hipótesis Parte de las diferentes disciplinas del Club, se realizarán en instalaciones propias y en sitios tomados en arriendo.

Convenios

Es un acuerdo o pacto entre dos o más entidades, hecho a fin de lograr objetivos comunes y asegurar intereses en común.

Hipótesis Establecer convenios con los clubes profesionales a nivel regional.

Base de Datos

Es el proceso que permite optimizar la captura, actualización y almacenamiento de los diferentes datos; producto de las diferentes actividades que desarrolla El Club y a través de la interrelación de dicha información apoya la investigación, análisis y diseño de nuevas estrategias.

Hipótesis Se consolida la base de datos actualizada, como herramienta fundamental de información y gestión y se tiene registrado al 100% de los jugadores ante el Comet.

Sostenibilidad Financiera

Es contar con los recursos necesarios y el manejo adecuado que le permita al Club desarrollar las diferentes actividades de su objeto social y lograr su permanencia en el tiempo.

Hipótesis Mantiene las fuentes actuales de financiamiento adicionalmente busca nuevas alternativas de financiación y se constituye un fondo para capitalizar el Club.

Administración del Talento Humano

Es el proceso que permite que el Club cuente con personal (contratistas y deportistas) integrales, idóneos, capacitados, competentes y motivados para el cumplimiento de los objetivos.

Hipótesis Fortalecer la administración y gestión del personal (contratistas y deportistas), blindando jurídicamente a la empresa; atrayendo y potencializando al mejor talento, para materializar la visión del club.

Imagen y Cultura Organizacional

Son las características propias que identifican y diferencian al Club Deportivo FC y que impactan de manera positiva, en los diferentes grupos de interés.

Hipótesis Se logra posicionar en el nororiente colombiano la imagen positiva del Club, fortaleciéndose a través de la vivencia de la cultura organizacional, observada entre los actores sociales que participan de las actividades de formación y deportivas.

Canales de Comunicación

Son las herramientas e instrumentos necesarios y adecuados que le permita al Club mantener permanentemente informados a directivos, jugadores y comunidad en general de sus actividades y demás información relevante para la población involucrada.

Hipótesis Utilizar canales propios y de Financiera Comultrasan, para dar a conocer las actividades del Club.

6.6.1 Escenario ideal “club deportivo sostenible y social”

Es el año 2022 y el Club Deportivo Financiera FC es reconocido como uno de los mejores en la región y el nororiente colombiano, con un alto sentido de Responsabilidad Social. Actualmente cuenta con una junta directiva comprometida y con visión estratégica. El club goza de su propia sede deportiva, adicional ha establecido convenios para el disfrute de otros escenarios deportivos con las diferentes Ligas de Santander; con las Cajas de compensación, recreares, universidades, colegios y equipos profesionales de la región.

En la actualidad, sus escuelas de formación reúnen hasta un total de 1000 deportistas en la etapa de formación, competencia local y competencia nacional. Además, el Club deportivo es organizador de uno de los mejores torneos de fútbol en Santander.

Es importante destacar que el Club mantiene su soporte financiero, gracias al continuo apoyo de Financiera Comultrasan, convenios y canje de jugadores destacados, y nuevos acuerdos económicos con cada una de las empresas aliadas. Mantiene su propia página web y redes sociales, así como una estrategia de interacción con la comunidad, posicionamiento y divulgación de las diferentes actividades y eventos; sumado a ello, cuenta con un software el cual maneja su base de datos actualizada al 100%, la cual reúne información relevante de todos los jugadores de las diferentes disciplinas, empleados y familiares.

Es preciso resaltar que posee un equipo humano capacitado, comprometido y competente. Para fortalecer el equipo de trabajo, se apoya en practicantes, contribuyendo a la construcción del tejido social. Todos los procesos del club se han adaptado a las mejores prácticas.

6.6.2 Escenarios – plan de accion y mejoras

Tabla 14. *Escenarios – plan de accion y mejoras*

HIPOTESIS	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCION	EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO				
			2019	2020	2021	2022	En millones
Adecuar toda su estructura organizativa y normativa para constituirse en una entidad aliada de Financiera Comultrasan.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y NORMATIVA DEL CLUB DEPORTIVO FINANCIERA FC	levantamiento y documentación de la estructura organizativa y normativa en la cual se establece como prioridad la definición estratégica y prospectiva del club, reglamentos internos, políticas en general, responsabilidades y procesos, todo lo anterior cumpliendo las normas legales correspondientes y con el apoyo de un profesional competente de Financiera Comultrasan. Se debe estar retroalimentando.					\$5
Su actividad está dirigida a atender a la comunidad en general dando prioridad a los diferentes actores sociales relacionados con Financiera Comultrasan.	METODOLOGIA DEPORTIVA	Mantener el programa del club deportivo enfocado en el futbol competitivo buscado que los jóvenes cumplan su sueño de ser profesionales, adicional abrir nuevos programas recreativos donde puedan participar la comunidad en general para lo cual se requiere realizar un taller de capacitación para los profesores y realizar un diagnóstico del club (análisis y proceso de cumplimiento)					\$2

HIPOTESIS	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCION	EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO				
			2019	2020	2021	2022	En millones

<p>Parte de las diferentes disciplinas del Club, se realizarán en instalaciones propias y en sitios tomados en arriendo.</p>	<p>ESCENARIOS DEPORTIVOS</p>	<p>Para que el club cuente con escenarios deportivos propios la alternativa que se presentara y se evaluaran en comité con la alta dirección. Acceder a un crédito con Financiera Comultrasan para la compra del terreno y posterior construcción del escenario, adicional para otros escenarios deportivos se gestionarán con la alcaldía, gobernación tener escenarios en comodato y con las universidades establecer convenios de alquiler. (el comité revisara la viabilidad y aprobación de la mejor opción)</p>	<p>Crédito \$2.000 compra \$60 alquiler</p>
<p>Establecer convenios con los clubes profesionales a nivel regional.</p>	<p>CONVENIO PROFESIONAL</p>	<p>Dando cumplimiento a la Visión del Club y dando prioridad a nuestra región se busca que el Club sea cantera y proveedor de jugadores al futbol profesional, se presentaran propuestas a los equipos y clubes profesionales como Real Santander, Alianza Petrolera y Atlético Bucaramanga</p>	<p>\$1</p>

HIPOTESIS	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCION	EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO				
			2 019	2 020	2 021	2 022	En millones
<p>Se consolida la base de datos actualizada, como herramienta fundamental de información y gestión y se tiene registrado al 100% de los jugadores ante el Comet.</p>	<p>BUJ BASE UNICA DE JUGADORES</p>	<p>Se deben realizar unos ajustes en la inscripción y vinculación de los futbolistas al Club, definir la ficha o formulario como requisito principal y adjuntar la documentación requerida con la Liga Santandereana de Futbol para dar el cumplimiento a lo establecido por la Federación Colombiana de Futbol, El club tendrá su propia de base de datos con la información de cada jugador como herramienta de información y gestión, realizar jornadas de trabajo en equipo con la Liga para subir toda la información a la plataforma COMET. Todos los años se realizar el proceso con los nuevos inscritos.</p>					

Mantiene las fuentes actuales de financiamiento adicionalmente busca nuevas alternativas de financiación y se constituye un fondo para capitalizar el Club.	PRESUPUESTO FINANCIERO	<p>Al finalizar cada año se establecen actividades y el presupuesto que se ejecutara al año siguiente,</p> <p>Mantener el apoyo económico de Financiera Comultrasan y en contraprestación utilizar la marca.</p> <p>Gestionar patrocinios con las empresas aliadas y definir intereses en común.</p> <p>Apertura de nuevos programas autosostenibles y viables para el club.</p> <p>Ingresos por futbolistas al profesionalismo</p>
---	-------------------------------	---

HIPOTESIS	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCION	EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO				
			2019	2020	2021	2022	En millones
Fortalecer la administración y gestión del personal (contratistas y deportistas), blindando jurídicamente a la empresa; atrayendo y potencializando al mejor talento, para materializar la visión del club.	GESTION DESARROLLO HUMANO	<p>Definida la estructura organizativa y normativa del Club.</p> <p>Los profesores quienes están por contratos de prestación de servicios se formalizará la vinculación directa al Club de acuerdo con la normatividad legal.</p> <p>Con los deportistas se socializarán los deberes y derechos para pertenecer al Club.</p> <p>Asesoría jurídica para la toma de decisiones.</p> <p>Proceso constante en el Club.</p>					
Se logra posicionar en el nororiente colombiano la imagen positiva del Club, fortaleciéndose a través de la vivencia de la cultura organizacional, observada entre los actores sociales que participan de las actividades de formación y deportivas.	RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA	<p>Establecer y ejecutar las estrategias para posicionar la Marca del Club.</p> <p>Utilizar los medios de comunicación de Financiera Comultrasan y propios.</p> <p>Ser patrocinador de eventos y congresos deportivos.</p> <p>Realizar actividades deportivas y sociales en la región que generen gran impacto y recordación.</p> <p>Organización del principal torneo juvenil de la región.</p>					\$50

HIPOTESIS	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCION	EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO				
			2019	2020	2021	2022	En millones
Utilizar canales propios y de Financiera Comultrasan, para dar a conocer las actividades del Club.	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<p>El Club Deportivo Financiera FC buscando herramientas de interacción con los empleados, futbolista y comunidad en general.</p> <p>Comprar el dominio para la creación de su propia pagina WEB y correos corporativos.</p> <p>Abrir la red social FACEBOOK.</p> <p>Utilizar los canales de comunicación de Financiera Comultrasan.</p> <p>Los medios de comunicación serán manejados por un profesional competente en común acuerdo y apoyo entre las empresas aliadas.</p> <p>De debe estar actualizando y constate.</p>					\$12

7. Conclusiones

- El proyecto que realizamos ha contribuido de manera importante en la identificación de puntos críticos que presenta el Club Deportivo Financiera FC, de los puntos que consideramos tienen más importancia son los procesos administrativos y deportivos que son de la realidad del trabajo diario.
- Para el Club Deportivo Financiera FC el hecho de establecer un proceso administrativo y deportivo conlleva a un trabajo en equipo entre los directivos, la administración y los empleados, buscando optimizar recursos y lograr los objetivos institucionales mejorando de forma positiva el funcionamiento en general del Club.

- Conforme se desarrollaba el proyecto evidenciábamos cosas que no se habían considerado o se ignoraban y se podían detectar algunos puntos clave para el desarrollo de varios procesos aplicando las oportunidades de mejora y tener una visión más clara en la toma de decisiones.

- Hay varias cosas que podríamos mencionar que aprendimos con este proyecto, sin embargo, consideramos que una de las más importantes es la definición de las variables estratégicas y el escenario ideal del Club en un rango de tiempo determinado, y por ende planear y organizar de una mejor forma todo lo que enmarca el Club Deportivo Financiera FC.

- Finalmente, después de identificar las falencias y oportunidades en las diferentes actividades que desarrolla el Club y todo lo que se está construyendo, el proyecto nos sirve como herramienta fundamental para mejorar los procesos administrativos y deportivos cumpliendo los lineamientos de la alta dirección y los objetivos de la organización.

8. Recomendaciones

- Se deben Establecer y definir políticas, reglamentos de administración del personal que sean claras y oportunas para el manejo a nivel interno como para el cumplimiento de las funciones, pues es de gran importancia que el personal del Club conozca los deberos y derechos a los que está sujeto para el desempeño de su labor con el Club, adicional realizar el levantamiento de procesos administrativos y deportivos que permita un mejor cumplimiento de los procedimientos y funciones.
- Se recomienda que, si deseamos alcanzar las metas y objetivos propuestos, es necesario la participación del personal de apoyo para la construcción y documentación de toda la estructura organizativa del Club Deportivo,
- Se recomienda realizar el seguimiento por parte de la alta dirección y administración, en la construcción de los procesos pendientes identificados en este proyecto, desarrollando una planificación estratégica para el desarrollo y ejecución de los escenarios establecidos en el plan prospectivo del Club definidos para el 2022.

Bibliografía

Código Sustantivo del Trabajo (1951). Reglamento de Trabajo y Mantenimiento del Orden en el Establecimiento; Artículo 104 al Artículo 125.

Congreso de la Republica (1991). Ley 181. Disposiciones preliminares; Título 1 al Título 9.

Director General del Instituto Colombiano del Deportes (1996). Resolución 000929. Requisitos que deben tener los Clubes Deportivo y Promotores; Artículo 1 al Artículo 13.

Godet, M. (1985). *Prospective et Planification Stratégique*, Paris, CPE Económica,

Godet, M. (1991). *De la anticipación a la acción*, Paris, Dunod

Ministerio de Educación Nacional (1995). Decreto 1228. *Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.*

Mojica, F.; Beltrán, A; Malaver, S. (2010). *La Prospective; "Por penser et agir autrement"*; el Centro del Pensamiento Estratégico y prospectiva. Facultad de Administración de Empresas; Universidad Externado de Colombia

NormasAPA.net (s.f). *Qué es el Estado del Arte.*