



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Diseño de un plan estratégico para fortalecer la gestión administrativa y potenciar la competitividad de la empresa Alianza Deportiva y eventos ADV S.A.S. en la ciudad de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciada en Administración de Empresas

Autora:

Karla Valentina Peralta Bravo

Director:

Juan Francisco Tenesaca Timaná

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y la fuerza necesaria para levantarme en cada caída, recordándome siempre que Sus tiempos son perfectos. A mis padres Carlos y Cecilia por ser mi raíz y mi cielo; gracias por su amor infinito y por enseñarme que el estudio es la mejor herencia. A mis hermanos, Carlitos, Paola y Fernando por ser mi refugio. A mi sobrina Mia, por ser mi alegría constante. Y a mis mejores amigos Federico, Emilia y Paz, que los que elegí como familia; gracias por escuchar mis frustraciones, por celebrar mis pequeñas victorias y por recordarme, entre café y risas, que no estaba sola en este camino.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profunda e infinita gratitud a la Universidad del Azuay, mi casa de estudios, por brindarme no solo una formación académica de excelencia, sino un espacio de crecimiento humano, ética y valores que llevaré conmigo en cada etapa de mi vida profesional. A mi tutor de tesis Mgt. Juan

Tenesaca, cuya guía fue fundamental para la culminación de este trabajo; gracias por su tiempo, por su paciencia ante mis dudas y por transmitirme su conocimiento que transformó mi perspectiva. Sus consejos y críticas constructivas fueron el motor que me impulsó a superar mis propios límites. A mis profesores, aquellos maestros de vida que con su entrega y sabiduría en las aulas sembraron en mí la curiosidad y el amor por el conocimiento. Gracias por desafiar mis capacidades y por enseñarme que la verdadera excelencia se alcanza con disciplina y humildad. Finalmente, el agradecimiento más especial es para mi familia. Gracias por ser mi soporte incondicional, por las palabras de aliento en las noches de desvelo y por el sacrificio constante que hicieron para que yo pudiera alcanzar este sueño. Su fe en mí fue mi mayor refugio; este logro es, en igual medida, de ustedes, pues su amor fue la base sobre la cual construí este camino.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Fundamentos de la Planificación Estratégica.....	3
1.1.1. Concepto de Planificación Estratégica.....	3
1.1.2. Etapas del Proceso de Planificación Estratégica.....	4
1.1.3. La Importancia del Direccionamiento Estratégico (misión, visión y valores).....	5
1.1.4. Tipos de planes Estratégicos.....	5
1.2. Eje Administrativo: Gestión Empresarial.....	7
1.2.1. Estructura Organizacional.....	7
1.2.2. Herramientas de Control de Gestión (Énfasis en KPIs).....	7
1.3. Eje Competitivo: La Competitividad y el Sector.....	8
1.3.1. Estrategia Competitiva.....	8
1.3.2. Tipos de Competitividad Empresarial.....	10
1.4. Eje Metodológico: Herramientas Clave para el Diagnóstico.....	11
1.4.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	12
1.4.2. Análisis PESTEL.....	12
1.4.3. Las Cinco Fuerzas de Porter (Para analizar la intensidad de la competencia).....	13
1.2. Estado del Arte.....	13
CAPÍTULO 2.....	16
2. METODOLOGÍA.....	16
2.1 Análisis del Entorno Empresarial: Sector Empresarial.....	16
2.1.1 Análisis de la Competencia.....	16
2.1.1.1 Competencia Directa.....	16
2.1.1.2 Competencia Indirecta.....	17
2.1.2 Análisis de Proveedores.....	18
2.1.2.1 Infraestructura y Mantenimiento Especializado.....	18
2.1.2.2 Equipamiento y Soporte Técnico.....	19

2.1.2.3	Abastecimiento Comercial y Consumo Masivo.....	19
2.1.2.4	Soporte Eléctrico y Materiales.....	19
2.1.3	Análisis de Clientes.....	20
2.1.4	Canales de Distribución.....	21
2.1.4.1	Canal Físico (El Complejo).....	21
2.1.4.2	Canales Digitales (Venta y Reserva).....	21
2.2	Descripción de la Empresa	22
2.2.1	Reseña Histórica y Naturaleza Jurídica.....	22
2.2.2	Ubicación y Ámbito Geográfico.....	22
2.2.2.1	Limitaciones de Accesibilidad.....	23
2.2.2.2	Distancia del Centro Urbano.....	23
2.2.2.3	Impacto en el Modelo de Negocio.....	23
2.2.2.4	Infraestructura y Equipamiento.....	23
2.2.3	Unidades de Negocio y Portafolio de Servicios	24
2.2.4	Filosofía Institucional y Propósito	24
2.2.4.1	Misión.....	24
2.2.4.2	Visión.....	24
2.2.5	Diagnóstico Operativo Actual.....	25
2.2.6	Clasificación de la Empresa.....	25
2.3	Estructura de la empresa.....	25
2.3.1	Cargo.....	25
2.3.2	Rol.....	25
2.3.3	Actividades.....	25
2.4	Análisis del Sector Industrial (PESTEL).....	28
2.4.1	Factores Políticos.....	28
2.4.2	Factores Económicos.....	29
2.4.3	Factores Sociales.....	29
2.4.4	Factores Tecnológicos.....	30
2.4.5	Factores Ecológicos.....	30
2.4.6	Factores Legales.....	30
2.5	Factores Críticos del Sector	31
2.5.1	Diferenciación por Infraestructura Premium.....	31
2.5.2	Integralidad de Servicios	31
2.5.3	Seguridad y Logística de Estacionamiento.....	32
2.5.4	Fidelización mediante la Experiencia del Cliente.....	32
2.5.5	Gestión de Canales de Reserva Digital.....	32
CAPÍTULO 3.....		33
3	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	33
3.1	Análisis Estratégico con Desagregación Empresarial.....	33

3.2 Análisis FODA por Áreas.....	33
3.2.1 Área Financiera.....	34
3.2.3 Área de Talento Humano.....	36
3.2.4 Área de Operaciones y Procesos.....	37
3.3 FODA Cruzado por Áreas.....	39
3.3.1 Área Financiera.....	39
3.3.1.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	39
3.3.1.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	40
3.3.1.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	42
3.3.1.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	44
3.3.2 Área de Marketing	46
3.3.2.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	46
3.3.2.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	48
3.3.2.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	50
3.3.2.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	52
3.3.3 Área de Talento Humano.....	54
3.3.3.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	54
3.3.3.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	55
3.3.3.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	57
3.3.3.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	59
3.3.4 Área de Procesos.....	61
3.3.4.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	61
3.3.4.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	63
3.3.4.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	64
3.3.4.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	66
CAPÍTULO 4.....	69
4. PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA ALIANZA DEPORTIVA S.A.S.....	69
4.1 Etapa Filosófica	69
4.1.1 Misión.....	69
4.1.2 Visión	69
4.1.3 Valores.....	70
4.2 Etapa Operativa.....	70
4.2.1 Área de Finanzas.....	71
4.2.2 Área de Marketing y Ventas.....	72
4.2.3 Área de Talento Humano.....	72
4.2.4 Área de Procesos y Operaciones.....	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	78

Índice de Figuras

<i>Figura 1 : Ubicación de la empresa en Google Maps</i>	22
--	----

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Competencia Directa</i>	17
<i>Tabla 2 Competencia Indirecta</i>	18
<i>Tabla 3 Proveedores de la Empresa</i>	20
<i>Tabla 4 Clientes "Empresariales" de la empresa</i>	21
<i>Tabla 5 Clientes "Persona Natural" de la empresa.</i>	21
<i>Tabla 6 FODA Área Financiera</i>	34
<i>Tabla 7 FODA Área de Marketing y Ventas</i>	35
<i>Tabla 8 FODA Área de Talento Humano</i>	36
<i>Tabla 9 FODA Área de Operaciones y Procesos</i>	38

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para fortalecer la gestión administrativa y potenciar la competitividad de la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. en la ciudad de Cuenca. La investigación se fundamentó teóricamente en la planificación estratégica concebida como una ciencia integradora, utilizó modelos de diagnóstico empresarial como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, FODA y FODA cruzado para transitar de una gestión empírica hacia un modelo técnico y profesional. Metodológicamente, el estudio empleó un enfoque mixto con predominio cualitativo y de alcance descriptivo, recolectó datos directamente de actores clave para asegurar la validez del diagnóstico situacional. Los principales hallazgos revelaron que, si bien la organización posee activos intangibles valiosos como la lealtad del equipo y una sólida identidad familiar, su crecimiento se ve limitado por la carencia de procesos estandarizados y la ausencia de una cultura de medición financiera. Se concluyó que la implementación de un "modelo de cascada estratégica" basado en objetivos SMART y procedimientos auditables en las áreas de finanzas, marketing, talento humano y operaciones fue determinante para eliminar la improvisación operativa. Finalmente, la propuesta aseguró la sostenibilidad de la empresa y su liderazgo regional proyectado al año 2030, permitiendo una toma de decisiones basada en datos técnicos que mitigue riesgos externos y optimice la cadena de valor en el competitivo sector deportivo local.

Palabras clave: administración estratégica, competitividad, diagnóstico empresarial, foda, gestión administrativa, objetivos Smart, planificación estratégica

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to design a strategic plan to strengthen administrative management and enhance the competitiveness of the company Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. in the city of Cuenca. The research was theoretically grounded in strategic planning, conceived as an integrative science, and utilized business diagnostic models such as PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, and cross-SWOT to transition from empirical management to a technical and professional model. Methodologically, the study employed a mixed-methods approach with a predominantly qualitative and descriptive scope, collecting data directly from key stakeholders to ensure the validity of the situational analysis. The main findings revealed that, while the organization possesses valuable intangible assets such as team loyalty and a strong family identity, its growth is limited by the lack of standardized processes and the absence of a financial measurement culture. It was concluded that implementing a "strategic cascading model" based on SMART objectives and auditable procedures in the areas of finance, marketing, human resources, and operations was crucial in eliminating operational improvisation. Ultimately, the proposal ensured the company's sustainability and its projected regional leadership by 2030, enabling data-driven decision-making that mitigates external risks and optimizes the value chain in the competitive local sports sector.

Keywords: administrative management, business diagnosis, competitiveness, smart objectives, strategic management, strategic planning, swot analysis

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Cuenca, el sector de servicios deportivos ha experimentado una evolución significativa, exigiendo a las organizaciones no solo ofrecer infraestructura de calidad, sino también contar con una gestión administrativa profesional que garantice su sostenibilidad. La empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S., es una organización familiar que inició sus actividades de manera empírica en 2015 y se constituyó legalmente en 2025. Actualmente, ofrece servicios que integran el alquiler de canchas sintéticas y un gimnasio equipado, orientados al bienestar de la comunidad local. Sin embargo, la transición de una gestión empírica hacia un modelo técnico es fundamental para enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más competitivo. A pesar de contar con una trayectoria de una década y activos intangibles valiosos como la lealtad de su equipo y una sólida identidad familiar, la empresa enfrenta un estancamiento. Esta situación se origina principalmente en una gestión administrativa caracterizada por la ausencia de una planificación estratégica formal, la falta de objetivos definidos y la inexistencia de procesos estandarizados.

Para guiar el desarrollo de este trabajo y dar solución a la problemática planteada, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el diseño de un plan estratégico puede fortalecer la gestión administrativa y mejorar la competitividad de la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. en el mercado de servicios deportivos de Cuenca? Su objetivo general es diseñar un plan estratégico para fortalecer la gestión administrativa y potenciar la competitividad de la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. en la ciudad de Cuenca, mientras que sus objetivos específicos son: realizar una revisión sistemática, diagnosticar la eficiencia administrativa y competitiva, diseñar un modelo de gestión estratégica y formular estrategias de diferenciación y posicionamiento.

En cuanto a los capítulos el primero establece los fundamentos conceptuales de la investigación, definiendo la planificación estratégica como una ciencia integradora que unifica las funciones de finanzas, operaciones y marketing para alcanzar metas organizacionales en entornos volátiles. Se profundiza en el eje administrativo mediante el análisis de la estructura organizacional y las herramientas de control de gestión,

destacando la importancia de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la toma de decisiones basada en datos. Asimismo, se explora el eje competitivo a través de las estrategias genéricas de Porter y las capacidades dinámicas, concluyendo con el eje metodológico que sustenta el uso de herramientas de diagnóstico como PESTEL y FODA para garantizar un análisis técnico y científico del sector deportivo.

En el siguiente capítulo se detalla el diseño metodológico de enfoque mixto y alcance descriptivo utilizado para recolectar datos directos de los actores clave de Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. El capítulo incluye un análisis del entorno empresarial en Cuenca, la descripción de la transición de la empresa de una gestión empírica familiar iniciada en 2015 a su formalización legal en 2025, y el examen de su estructura organizacional actual. Finalmente, se evalúa el sector industrial mediante las fuerzas de Porter y se identifican los factores críticos de éxito, como la calidad de la infraestructura y la eficiencia en los canales digitales de reserva, que condicionan la competitividad del complejo.

El capítulo tres desarrolla la fase analítica de la propuesta mediante una desagregación empresarial que examina el estado de las áreas de Finanzas, Marketing, Talento Humano y Operaciones. Se presenta un diagnóstico FODA detallado que revela activos valiosos como la lealtad del equipo, pero también debilidades críticas como la mezcla de finanzas personales y la falta de procesos estandarizados. El núcleo del capítulo es el FODA cruzado, donde se formulan estrategias específicas para profesionalizar la contabilidad, lanzar campañas de posicionamiento basadas en la reputación local y documentar flujos logísticos que permitan a la organización reaccionar con agilidad ante las presiones del mercado.

Finalmente, el capítulo cuatro define la propuesta en una estructura operativa dividida en dos etapas fundamentales para asegurar la sostenibilidad del negocio. En la etapa filosófica se define el nuevo direccionamiento estratégico, estableciendo una misión orientada a la excelencia en eventos deportivos y una visión que proyecta el liderazgo regional de la empresa para el año 2030. Por su parte, la etapa operativa implementa un "modelo de cascada estratégica" que integra objetivos SMART y procedimientos auditables, eliminando la improvisación mediante un manual de funciones y un cuadro de mando que garantiza una gestión profesional y competitiva a largo plazo.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo establece la base conceptual sobre la cual se sustenta la investigación. Se presenta un análisis completo de las teorías de administración estratégica, los modelos de diagnóstico empresarial (PESTEL y Porter) y los fundamentos de la gestión administrativa para PYMES. Debido a que la empresa Alianza Deportiva ADV S.A.S. ha funcionado bajo un enfoque empírico, es necesario comparar su realidad con las teorías académicas que permiten a las organizaciones disminuir la incertidumbre mediante una reflexión estratégica estructurada, con el objetivo de construir un marco de teórico sólido que permita interpretar los hallazgos del diagnóstico y garantizar que la propuesta final de mejora no sea solo intuitiva, sino que esté alineada con estándares de competitividad técnica y científica.

Para el correcto desarrollo del Plan Estratégico en la empresa es fundamental establecer un marco teórico sólido. Dado que esto demanda la definición de los conceptos clave en planificación estratégica, a corto, mediano y largo plazo, y gestión empresarial aplicada al sector de servicios deportivos, sirviendo como guía para fortalecer la gestión administrativa y potenciar la competitividad de esta en Cuenca.

1.1. Fundamentos de la Planificación Estratégica

1.1.1. Concepto de Planificación Estratégica

Un modelo estratégico funciona como una estructura de referencia o un esquema gerencial para cualquier clase de organización, ya sea pública o privada. Según Vargas Borbúa et al. (2017), este esquema es fundamental para que los líderes establezcan sus políticas y acciones con el propósito de lograr las metas de la organización. Por otra parte, Arrieta et al. (2015), define a la planificación estratégica (PE) es una ciencia que establece e integra decisiones en base a las funciones, lo que permite que las compañías logren sus metas. La PE se considera una ciencia integradora porque unifica diversas funciones de la empresa (finanzas, operaciones y marketing) bajo un mismo modelo de decisiones coherente, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos. Según Macías Manrique et

al., (2024) la planeación estratégica (PE) se ha convertido en una herramienta esencial para las organizaciones que desean mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno que cambia constantemente. La capacidad de adaptarse rápidamente y alinear recursos es fundamental para triunfar en la era digital. Mientras que para Palacios (2020), hablar de planeación estratégica es referirse a la capacidad de proyectar lo que se hará en el futuro. Resalta que la PE es un ejercicio de proyección a largo plazo que obliga a la dirección a pensar de manera sistemática sobre el mañana, ayudando a minimizar las reacciones impulsivas ante eventos inesperados.

1.1.2. Etapas del Proceso de Planificación Estratégica

El proceso estratégico se desarrolla a través de un ciclo administrativo continuo. Primero, la planificación establece las metas y estrategias empresariales. Luego, la organización define las actividades, asigna responsabilidades y establece métodos de ejecución. En tercer lugar, la dirección se centra en el liderazgo, la motivación del personal, la creación de canales de comunicación y la coordinación del trabajo en equipo. Finalmente, el control evalúa el desempeño de la organización en relación con las metas establecidas, lo que permite identificar desviaciones y aplicar correcciones a tiempo (García Guilianny et al., 2017).

Macías Manrique et al. (2024) sostienen que el proceso de PE consta de tres etapas: Formulación de la estrategia (diagnóstico interno y externo), Ejecución de la estrategia (asignación de recursos) y Evaluación de la estrategia (control y ajuste). Este es el ciclo estratégico más reconocido, donde la formulación (pensar) es solo el comienzo; la ejecución requiere disciplina, y la evaluación garantiza el aprendizaje y la mejora continua.

D'Alessio (2015) propone una metodología de planeación estratégica que permite analizar su concepto desde diversos puntos de vista, permitiendo conocer elementos comunes o diferentes y su aplicación adecuada en las organizaciones, su modelo pone énfasis en que el proceso es una metodología que debe adaptarse a la jerarquía organizacional (niveles corporativos, de negocios y funcional), integrando el análisis situacional con la representación operativa.

1.1.3. La Importancia del Direccionamiento Estratégico (misión, visión y valores)

El direccionamiento estratégico es fundamental para marcar el camino de una empresa. Según Obregón (2021), la misión representa la razón de ser o el propósito esencial de la organización. Debe responder a preguntas clave como: ¿Quiénes son?, ¿A qué se dedican? y ¿Qué les hace únicos frente a la competencia? Por otro lado, la visión describe el futuro deseado, el ideal al que la empresa aspira. Refleja ambiciones y debe contestar a: ¿Cómo se imaginan en el futuro? o ¿Qué quieren llegar a ser? (incluyendo cómo se posicionan en el mercado o nuestra contribución social). Además, los valores son los principios y virtudes que guían las decisiones, las acciones y el ambiente interno de la organización, fomentando una identidad y un sentido de pertenencia en el equipo.

Huerta y Andrade (2022) destacan que para que la misión y la visión realmente cumplan su propósito de guiar y motivar, deben tener características como: claridad, deben ser inspiradoras, relevantes y orientadas al cliente, además de una buena calidad comunicacional en el direccionamiento. Unas declaraciones vagas pierden su efecto; deben ser lo suficientemente inspiradoras para movilizar a la organización y reflejar el valor que ofrece al cliente.

La misión "refleja la identidad de la organización, su razón de ser y lo que la distingue de las demás"; la visión "indica hacia dónde se dirige la corporación y define lo que desea llegar a ser". Así, el direccionamiento establece los pilares fundamentales de la organización. La misión es la base del presente, mientras que la visión es el destino a largo plazo, ambos son esenciales para enfrentar entornos cambiantes (UNIR Ecuador, 2021, pág. 5).

1.1.4. Tipos de planes Estratégicos

Según Núñez y López (2021) el plan tecnológico-estratégico surge de la necesidad de integrar la estrategia corporativa de largo plazo con el proceso de transformación digital y adopción tecnológica. No se limita a un plan de sistemas, sino que es un componente integral del plan estratégico principal. Su enfoque es garantizar que el capital tecnológico y las inversiones digitales sirvan como motores de ventaja competitiva. Pues la planificación tecnológica y estratégica es un proceso cíclico y flexible que busca alinear los objetivos de crecimiento y sostenibilidad con la capacidad de la organización para implementar y gestionar nuevas tecnologías (automatización, inteligencia artificial, *big data*). El plan se caracteriza por la asignación priorizada de recursos a proyectos de

innovación que tienen un impacto directo y medible en los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos en el plan general. Este enfoque reconoce que, en la economía actual, la tecnología es un activo estratégico y no solo un soporte operativo.

Por otra parte, Anderson y García (2022) proponen la estrategia de respuesta rápida, la cual es un tipo de planificación estratégica diseñada para la gestión de crisis, conflictos o entornos de alta volatilidad (como el post-pandemia). Este plan prioriza la agilidad organizacional sobre la estabilidad rígida, permitiendo la reorientación casi inmediata de recursos y prioridades ante un evento externo significativo, además opera bajo ciclos de planificación mucho más cortos (ej. trimestrales o incluso mensuales) que la planificación tradicional. Su principal característica es el desarrollo de capacidades dinámicas, es decir, la habilidad de la empresa para sentir los conflictos, aprender de ellos y reconfigurar rápidamente su base de recursos (financieros, humanos, tecnológicos). El objetivo no es predecir el futuro, sino construir la capacidad de la organización para pivotar con eficiencia y resiliencia, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible en ambientes de incertidumbre.

Finalmente, Cedeño-Pinoargote et al., (2019) proponen el plan estratégico orientado al valor (*Stakeholder-Oriented*), este expande la visión tradicional del valor, que se centra únicamente en el retorno para los accionistas (*Shareholder Value*), hacia una perspectiva más amplia que incluye la creación de valor para todos los grupos de interés (*Stakeholders*). El plan estratégico define objetivos específicos de desempeño social, ambiental y de gobierno (criterios ESG), integrándolos con los objetivos económicos, pues la clasificación de los objetivos estratégicos en este tipo de plan va más allá de las metas de rentabilidad. Incluye dimensiones de sostenibilidad (ej. reducción de emisiones, uso responsable de recursos), responsabilidad social (ej. condiciones laborales, impacto comunitario) y ética (ej. transparencia, lucha contra la corrupción). Al integrar estas dimensiones en la planeación, la organización busca una legitimidad social y una diferenciación que, a su vez, refuerzan el valor económico a largo plazo al mitigar riesgos reputacionales y atraer talento e inversión responsable. En esencia, el plan se convierte en una hoja de ruta para la creación de un valor compartido entre la empresa y la sociedad.

1.2. Eje Administrativo: Gestión Empresarial

1.2.1. Estructura Organizacional

Según Proaño y Ponce (2024), la gestión empresarial juega un papel crucial en el desarrollo organizacional. No se trata solo de una función operativa; es el motor que impulsa el crecimiento de la organización, actuando como un impulsor estratégico. Su alcance va más allá de las tareas operativas como planear, organizar, dirigir y controlar; también debe promover el desarrollo y la evolución de la empresa.

La estructura organizacional es el sistema que define la jerarquía dentro de una empresa. Este sistema identifica cada puesto, sus funciones y las líneas de reporte, lo que resulta esencial para establecer cómo opera la organización y facilitar el logro de sus metas y su crecimiento futuro. Visualmente, esta estructura se representa a través de un organigrama (Brume González, 2019).

Es fundamental definir la estructura organizacional, el mapa de procesos y el manual de funciones para alcanzar los objetivos y asegurar la supervivencia de la empresa. El diseño de la estructura sigue siendo una herramienta práctica clave. La claridad en los procesos y funciones, que son elementos del diseño, es indispensable para la eficiencia y para minimizar la incertidumbre interna (Ojeda-Ojeda y Rodríguez-Pillaga, 2022).

1.2.2. Herramientas de Control de Gestión (Énfasis en KPIs)

Según Otero-Mateo et al. (2025), los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas cuantificables esenciales para evaluar el progreso y el éxito de un proyecto o estrategia. Estos indicadores permiten a la dirección tomar decisiones informadas y basadas en datos. Han evolucionado de un enfoque tradicional centrado en coste, tiempo y alcance, hacia factores más contextuales de gestión, como el apoyo directivo y la estructura organizativa. Existen tres tipos principales de indicadores relacionados con la estrategia organizacional:

- **Performance Indicators (PI):** Son métricas de monitorización operativa que miden aspectos concretos del rendimiento, sin estar directamente vinculados a decisiones estratégicas. Se enfocan en la vigilancia continua de procesos.

- **Key Performance Indicators (KPI):** Son el centro neurálgico de la toma de decisiones. A diferencia de los PI, están explícitamente vinculados a objetivos estratégicos y tienen la capacidad de provocar acciones directivas concretas.
- **Key Risk Indicators (KRI):** Representan la anticipación estratégica. Identifican señales tempranas de riesgos potenciales que podrían afectar objetivos críticos, proyectando escenarios futuros en lugar de solo analizar el rendimiento histórico.

Murillo et al. (2024) encontraron que los *Key Performance Indicators* (KPI) son herramientas esenciales en la gestión empresarial actual. Estos indicadores permiten a las organizaciones medir y seguir el rendimiento de sus diferentes áreas y procesos de manera cuantitativa, lo que reafirma que los KPIs son la métrica clave para la gestión moderna. Su importancia radica en el monitoreo cuantitativo del desempeño, lo que facilita la identificación de desviaciones y áreas que necesitan mejoras con precisión.

Un KPI efectivo es fundamental para alcanzar objetivos estratégicos, ya que proporciona información valiosa para la planificación de recursos, conecta métricas con metas estratégicas y resalta la relación intrínseca entre el KPI y la estrategia. No se trata solo de un número; es una herramienta de alineación que ayuda a los colaboradores a entender cómo su trabajo contribuye directamente a los objetivos de la empresa (Asana, 2025).

1.3. Eje Competitivo: La Competitividad y el Sector

1.3.1. Estrategia Competitiva

Michael Porter (1980) define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que una empresa lleva a cabo para establecer una posición sólida y lograr un rendimiento superior al promedio de su sector. Estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que determinan el nivel de rivalidad en un mercado. Porter identificó tres estrategias genéricas que, ya sea de forma individual o combinada, pueden crear esa posición defendible a largo plazo:

- **Liderazgo en Costos:** Esta estrategia se enfoca en alcanzar el costo más bajo en la industria, buscando un alto volumen de ventas. Implica un control estricto de costos, minimizando gastos en áreas no esenciales y buscando economías de escala.

- **Diferenciación:** Se trata de dotar al producto o servicio de características que se perciben como únicas en toda la industria. Esto genera lealtad hacia la marca y reduce la sensibilidad al precio. Implica invertir en actividades que aporten un valor distintivo, como el diseño, la calidad o el servicio al cliente.
- **Enfoque:** Se centra en un segmento específico del mercado, ya sea en clientes, productos o áreas geográficas. La idea es que la empresa puede atender a ese nicho de manera más eficiente que aquellos competidores que intentan abarcarlo todo.

Según Romero et al. (2020), la estrategia se define como una acción orientada a alcanzar un objetivo que también persiguen otros competidores. Esto lleva a la empresa a establecer una ventaja competitiva que le asegure su posición en el mercado y, por ende, su éxito. Además, se destaca que la estrategia no solo se trata de competir, sino de ganar esa competencia mediante una ventaja distintiva. En el mundo actual, es crucial que esta ventaja sea sostenible y difícil de replicar.

Por otro lado, Ramón Guanuche et al. (2024) argumentan que la estrategia empresarial es una construcción mental que se basa en una visión clara, un análisis profundo y un diagnóstico del entorno, todo con el fin de alcanzar objetivos específicos. Esto implica varios aspectos clave para la gestión y la competitividad:

- **Naturaleza Cognitiva y Proactiva (Construcción Mental):** La estrategia no es simplemente un plan rígido, sino un proceso de pensamiento y diseño que comienza en la dirección. Es un acto de anticipación que permite a la empresa definir su futuro deseado (visión) y trazar el camino para llegar allí.
- **Fundamento en el Diagnóstico (Análisis del Entorno):** El éxito de la estrategia está directamente relacionado con un diagnóstico exhaustivo del entorno, tanto macro como micro, así como de las capacidades internas. Esto justifica la necesidad de utilizar herramientas como PESTEL (para el entorno macro) y las Cinco Fuerzas de Porter (para el entorno micro o sectorial) para generar la información confiable que sustentará esta "construcción mental".
- **Orientación a Resultados (Propósito de Objetivos):** Todo el proceso culmina en la consecución de objetivos específicos. Si la estrategia es el camino, los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) y el *Balanced Scorecard* son las herramientas de navegación y control que aseguran que la organización se mantenga en la dirección correcta.

-

1.3.2 Tipos de Competitividad Empresarial

Para Teece (2018) la competitividad basada en las capacidades dinámicas no radica solo en tener recursos (activos tangibles o intangibles), sino en la capacidad gerencial de percibir, aprovechar y reconfigurar esos recursos para mantener la relevancia en un mercado en constante cambio. Las capacidades dinámicas son los procesos que permiten a una empresa transformar continuamente su base de recursos para responder a los choques del entorno o para crear nuevas oportunidades. La competitividad es un fenómeno procedimental más que posicional. Se logra al ejecutar tres actividades fundamentales:

- **Sensing (Percibir):** La habilidad para identificar y evaluar oportunidades o amenazas tecnológicas, de mercado o de la competencia.
- **Seizing (Aprovechar):** La habilidad para movilizar recursos e invertir en las oportunidades detectadas, por ejemplo, desarrollando un nuevo modelo de negocio.
- **Transforming (Reconfigurar):** La habilidad para mantener la competitividad mediante la mejora continua, el aprendizaje organizacional y la reestructuración de activos para enfrentar el cambio. La competitividad, por lo tanto, es la velocidad y eficiencia con que una empresa puede realizar estas transformaciones.

Mientras que Porter y Heppelmann (2015) comparten la competitividad en la era de los productos inteligentes conectados, la ventaja competitiva tradicional (liderazgo en costos o diferenciación) está siendo redefinida por la incorporación de *software* y conectividad en los productos físicos, pues esta ya no depende solo de la fabricación o el diseño, sino de cómo la data generada por el producto conectado se utiliza para ofrecer nuevos servicios, mejorar la eficiencia operativa y personalizar la experiencia del cliente. La competitividad se alcanza a través de la expansión del producto en cuatro capacidades clave:

Monitoreo: Recolectar datos sobre el estado, uso y entorno del producto (ej., rendimiento de una máquina industrial).

Control: Controlar las funciones del producto de forma remota (ej., actualizar el *firmware* de un vehículo).

Optimización: Usar el análisis de datos para mejorar el rendimiento del producto (ej., ajustar automáticamente la configuración de un sistema).

Autonomía: Permitir que el producto se autogestione y se auto-repare en entornos definidos. La empresa que logra integrar exitosamente estas capacidades en su cadena de valor (desde el diseño hasta el servicio postventa) obtiene una ventaja competitiva estructural que es difícil de imitar.

Además, Prahalad y Ramaswamy (2016) indican que la competitividad basada en la co-creación de valor no es algo que la empresa hace por el cliente, sino algo que la empresa hace con el cliente y otros *stakeholders*. Esta postula que la verdadera ventaja competitiva se deriva de la creación de experiencias únicas y personalizadas en las que el cliente es un participante activo y no un simple receptor pasivo. Este concepto redefine el rol del consumidor de "comprador" a "co-creador". También se basa en la capacidad de la empresa para movilizar plataformas o ecosistemas que permitan la interacción DART (Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia):

- **Diálogo:** Establecer una comunicación activa y bidireccional con el cliente.
- **Acceso:** Proporcionar herramientas y plataformas para que el cliente participe en la personalización y diseño.
- **Evaluación de Riesgos:** Asegurar que el cliente comprenda y gestione los riesgos asociados a la personalización.
- **Transparencia:** Ser honesto sobre los costos, la calidad y las capacidades del producto o servicio. Una empresa es competitiva cuando logra involucrar a los *stakeholders* en un intercambio mutuo de valor, lo que genera productos y servicios altamente diferenciados y una lealtad del cliente casi irrompible.

1.4. Eje Metodológico: Herramientas Clave para el Diagnóstico

Mientras el análisis PESTEL permite identificar las variables del macroentorno que afectan a la organización, el análisis FODA permite integrar dichas variables con la realidad interna de la empresa, generando un diagnóstico estratégico integral que facilita la formulación de estrategias competitivas.

1.4.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Según Humphrey (1960), el Análisis FODA es una herramienta clave y bastante sencilla que ofrece una visión general de la situación estratégica de una organización. Este análisis se compone de:

- **Fortalezas:** Son las funciones que la organización realiza de manera efectiva o las habilidades y capacidades únicas de su personal que constituyen una ventaja competitiva.

- **Debilidades:** Son aquellos factores que hacen que la organización sea vulnerable o las actividades que se llevan a cabo de manera ineficiente.

- **Oportunidades:** Se refieren a las fuerzas externas del entorno que la empresa no puede controlar, pero que pueden representar oportunidades de crecimiento o mejora.

- **Amenazas:** Son las fuerzas externas que pueden causar problemas o aspectos negativos que la organización necesita gestionar.

1.4.2. Análisis PESTEL

Humphrey (1967) también menciona que el Análisis PESTEL (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) es una herramienta útil para identificar las variables del entorno macroeconómico que impactan a una empresa. Además, ayuda a los directivos a discernir las variables relevantes para evaluar oportunidades frente a riesgos potenciales.

- **Factores Políticos:** Incluyen las influencias del gobierno, como la estabilidad, las políticas fiscales y las regulaciones comerciales.

- **Factores Económicos:** Se refieren al estado general de la economía, abarcando aspectos como la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico.

- **Factores Sociales:** Consideran las tendencias demográficas y culturales, como los estilos de vida y las preferencias de consumo.

- **Factores Tecnológicos:** Se centran en los avances e innovaciones tecnológicas, incluyendo la obsolescencia y la infraestructura.

- **Factores Medioambientales:** Relacionados con el entorno natural y la sostenibilidad, abordan regulaciones ambientales y el cambio climático.

- **Factores Legales:** Se refieren al marco regulatorio en el que opera la empresa, incluyendo leyes laborales, de competencia y de propiedad intelectual.

1.4.3. Las Cinco Fuerzas de Porter (Para analizar la intensidad de la competencia)

Las Cinco Fuerzas de Porter son un modelo de análisis estratégico que permite evaluar el atractivo de una industria y la rentabilidad potencial de una empresa dentro de ella, estas fuerzas son:

- **La competencia con otros jugadores en el mercado:** Aquí se analiza cuán intensa es la rivalidad (como guerras de precios o campañas publicitarias) y cómo esto afecta la rentabilidad de la industria.

- **La amenaza de productos o servicios alternativos:** Se evalúan opciones de otras industrias que cumplen funciones similares para los clientes.

- **La llegada de nuevos competidores:** Se examina qué tan fácil es para nuevas empresas entrar en el sector, lo que puede disminuir la rentabilidad.

- **El poder de negociación de los clientes:** Se considera la capacidad de los clientes para exigir precios más bajos o mejor calidad, lo que puede impactar negativamente en las ganancias.

- **El poder de negociación de los proveedores:** Se analiza la habilidad de los proveedores para aumentar precios o disminuir la calidad de los insumos, lo que afecta el potencial de ganancias (Porter, 1980).

1.2. Estado del Arte

El presente Estado del Arte tiene como objetivo identificar, analizar y sintetizar las investigaciones, tesis y artículos científicos más relevantes publicados en los últimos años sobre planificación estratégica, gestión administrativa y competitividad en el sector de servicios deportivos. Este análisis permitirá demostrar la pertinencia y el vacío de conocimiento específico que busca cubrir el diseño de un plan estratégico adaptado a las características de una empresa familiar como Alianza Deportiva S.A.S. en el contexto de Cuenca. Dentro de las investigaciones más relevantes y relacionadas con la temática se pueden mencionar los siguientes tres artículos científicos:

El primer estudio pertenece a García Guiliany et al., 2017, titulado "Planificación estratégica en PYMES del sector de confección textil en Barranquilla", y su objetivo fue analizar las etapas estratégicas en PYMES del sector textil para optimizar su competitividad. La metodología aplicada fue un enfoque cuantitativo positivista, de tipo

descriptivo y diseño no experimental. Los resultados demostraron que las tres fases de la planificación estratégica (planeación, implementación y evaluación) están presentes de manera moderada, destacándose que la mayor oportunidad de mejora es la fase de implementación. Este hallazgo subraya un desafío común en las PYMES: no basta con diseñar un plan (planeación) si no se cuenta con los mecanismos efectivos de implementación y seguimiento, lo cual justifica la necesidad de que el Plan Estratégico para Alianza Deportiva S.A.S. se enfoque en el diseño detallado del plan de acción y el sistema de control (KPIs).

El segundo estudio pertenece a Santistéban-Orozco y Rodríguez-López (2023), titulado “Estudio sobre la sostenibilidad de las Mini Pymes familiares y diseño de un modelo de gestión estratégica adaptado”, su propósito fue diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado a las características y desafíos que enfrentan las Mini Pymes familiares para asegurar su continuidad. La metodología utilizada fue un enfoque mixto, combinando un diagnóstico, la evaluación de aportes teóricos y la aplicación de métodos empíricos. Los resultados culminaron con la creación de un modelo de gestión estratégica proyectado que busca atender las deficiencias y amenazas de estas empresas. Este estudio es directamente relevante para la tesis porque subraya que la sostenibilidad de las Mini Pymes familiares (como Alianza Deportiva S.A.S.) es compleja y requiere del diseño de instrumentos específicos de gestión estratégica, validando el enfoque de la investigación y definiendo la necesidad de un modelo diseñado para mantener el carácter familiar de la operación.

El tercer estudio pertenece a Ore, Olortegui y Ponce (2020), titulado “Revisión bibliográfica sobre la Planificación Estratégica como un instrumento de gestión en las empresas y su relación con la rentabilidad”. Su propósito fue analizar la Planificación Estratégica como un instrumento de gestión en las empresas y su relación con la rentabilidad, mediante una revisión bibliográfica de literatura en bases de datos especializadas. Los resultados demostraron que el planeamiento estratégico es una herramienta clave de gestión que se desglosa en las cuatro dimensiones clásicas: planeación, organización, dirección y control, y determinó una relación directa entre la planificación estratégica y la rentabilidad. Este antecedente valida la necesidad de estructurar el plan de Alianza Deportiva S.A.S. alrededor de estas cuatro dimensiones, justifica el objetivo de usar la planeación estratégica para mejorar los indicadores financieros y refuerza la validez del alcance propositivo ante la falta de estudios experimentales en el tema.

Entonces, en base a todo lo descrito anteriormente, se considera importante destacar que el desafío principal en las PYMES es la implementación de los planes estratégicos, no solo su formulación, lo cual exige que el proyecto de tesis se enfoque en el diseño detallado de un plan de acción y un sistema de control (KPIs). Además, estos estudios validan la necesidad de crear un modelo de gestión estratégico específico para la complejidad de las Mini Pymes familiares (como Alianza Deportiva S.A.S.), un modelo que debe estar estructurado en torno a las cuatro dimensiones de la gestión y cuyo objetivo de vincular la planificación con la mejora de la rentabilidad está respaldado por la revisión teórica de la literatura.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Una vez establecida la base teórica, este capítulo detalla el procedimiento y las herramientas utilizadas para analizar realidad de la empresa. Este detalla el análisis del macro y microentorno, la descripción técnica de la empresa y los factores críticos que determinan el sector deportivo. Es fundamental examinar variables externas, y fortalezas internas, ya que el éxito de una estrategia depende de una comprensión profunda de las fuerzas que mueven el mercado. Este análisis sirve para identificar las diferencias existentes entre la situación actual y el potencial de mercado, proporcionando los datos necesarios para diseñar un plan estratégico que potencie la competitividad de la empresa.

2.1 Análisis del Entorno Empresarial: Sector Empresarial

El análisis del microentorno examina las fuerzas externas que tienen una relación directa con la operatividad de la organización. Como bien señala Porter (1980), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, centrando la atención en los actores que influyen en su rentabilidad. Para el caso de Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S., este análisis se vuelve crítico debido a su transición de una gestión empírica a una profesional en el sector de Capulispamba.

2.1.1 Análisis de la Competencia

Guanuche et al. (2024) sostienen que la competitividad no solo depende de los recursos internos, sino de cómo la empresa se diferencia de sus rivales. Para la empresa, la competencia se desglosa así:

2.1.1.1 Competencia Directa

Se identifican complejos deportivos situados en la zona de Capulispamba y el noreste de Cuenca. Aunque el número de establecimientos es considerable, la mayoría ofrece servicios básicos y canchas abiertas. Alianza Deportiva ejerce un liderazgo, ya que

su infraestructura totalmente techada elimina la estacionalidad por lluvia, factor que Romero et al. (2020) definen como una ventaja competitiva sostenible que permite a las PYMES asegurar su permanencia en el mercado. A esta ventaja se suma una oferta de servicios complementarios, que incluye un gimnasio totalmente equipado y áreas de bienestar con vestidores y duchas privadas. Estos servicios eliminan las barreras de comodidad presentes en los complejos del sector, permitiendo a los clientes una experiencia integral en un mismo entorno exclusivo.

Tabla 1

Competencia Directa

Competidor	Servicios	Tipo de competencia	Ubicación
Canchas Sintéticas Colega	Alquiler de canchas de fútbol 7 y organización de torneos locales.	Directa	Capulispamba
Canchas Sintéticas La Gallada	Canchas de uso múltiple enfocadas en ecuavóley y fútbol barrial.	Directa	Capulispamba
Canchas Sintéticas Soccer Pro	Canchas sintéticas de alta calidad, iluminación LED y servicios de bar/restaurante.	Directa	Challuabamba
Complejo Deportivo de la AFA	Canchas reglamentarias de césped natural y escuelas de fútbol formativo.	Directa	Ucubamba
Gualalcay Tennis & Soccer	Canchas de tenis y fútbol en un entorno para eventos privados.	Directa	El Descanso
Gimnasio Life Fitness	Gimnasio equipado, entrenamiento funcional y pesas.	Directa	Challuabamba
Panda Gym	Musculación, entrenamiento con pesas y asesoría nutricional.	Directa	Challuabamba
Sun Gym	Gimnasio de entrenamiento funcional, pesas y clases grupales.	Directa	Challuabamba

2.1.1.2 Competencia Indirecta

Se refiere a los centros de entrenamiento especializado, como CrossFit u otras actividades físicas, además los parques públicos. La ventaja competitiva de estos está en su accesibilidad, la gratuidad en el caso de los espacios públicos, y una oferta diversificada de disciplinas. Sin embargo, presentan limitaciones en cuanto a privacidad,

seguridad y confort. A diferencia de estos espacios, la empresa se caracteriza por ofrecer un entorno de exclusividad que integra infraestructura de alto nivel, como gimnasio equipado, vestidores y duchas privadas, elementos que los espacios públicos y centros de entrenamiento sectoriales no logran garantizar de manera privada y personalizada.

Tabla 2

Competencia Indirecta

Competidor	Servicios	Tipo de competencia	Ubicación
La jaula crossfit	Entrenamiento de alta intensidad, levantamiento olímpico y comunidad fitness.	Indirecta	Capulispamba
Pádel Cuenca	Canchas de pádel de vidrio, torneos internos y área de snacks/cafetería.	Indirecta	Challuabamba
Parque de Capulispamba	Canchas públicas de uso múltiple (fútbol/vóley), juegos infantiles y áreas verdes.	Indirecta	Capulispamba
Parque lineal de Ucubamba	Canchas de ecuavóley públicas, camineras junto al río y zonas de calistenia.	Indirecta	Ucubamba
StriveBox CrossFit	Entrenamiento de alta intensidad (CrossFit) y musculación.	Indirecta	Machángara

2.1.2 Análisis de Proveedores

Tal como lo indica la Universidad Internacional de La Rioja UNIR (2021), el direccionamiento estratégico debe considerar a los proveedores como aliados clave para el éxito. En esta organización, la gestión de proveedores enfrenta retos geográficos:

2.1.2.1 Infraestructura y Mantenimiento Especializado

La calidad de las canchas y la seguridad de las instalaciones se sustentan en relaciones sólidas con proveedores como Sport Turf, Eco-Caucho, el Ing. Paúl Pintado y Pesca Equipos. Ante la ubicación alejada de la zona urbana, la empresa prioriza contratos de mantenimiento preventivo y técnico, asegurando que el césped sintético, las estructuras metálicas y las redes de protección se mantengan en óptimas condiciones de manera proactiva.

2.1.2.2 Equipamiento y Soporte Técnico

El área de gimnasio cuenta con maquinaria de fuerza y cardio provista por Fernando Larrea. Con el fin de evitar interrupciones en el servicio, la empresa mantiene acuerdos que garantizan asistencia técnica y servicio posventa en sitio, factor crítico para compensar la distancia del centro de la ciudad.

2.1.2.3 Abastecimiento Comercial y Consumo Masivo

La oferta del bar y áreas de descanso se apoya en una red de proveedores líderes que incluye a Pilsener, Coca Cola, Pepsi, Nestlé, Bimbo, Frito Lay, Tony Corp, Inaleksa y Echeverría. La gestión de este grupo se enfoca en la eficiencia logística y la planificación de pedidos a gran escala, asegurando el stock constante de bebidas, snacks, lácteos y productos de panadería, incluso frente a las dificultades de transporte que presentan las rutas de acceso.

2.1.2.4 Soporte Eléctrico y Materiales

Para garantizar la iluminación y el mantenimiento físico continuo, se cuenta con el respaldo de E-Electric (Ing. Edy Urgilés) y Gerardo Ortiz. Esta colaboración permite una respuesta rápida ante emergencias eléctricas o necesidades de construcción, fundamentales para el funcionamiento nocturno y la mejora constante de la infraestructura.

Tabla 3*Proveedores de la Empresa*

Proveedor (Empresa)	Productos/Servicios	Tipo de relación	Ubicación
Ing. Shubert Chica	Director del proyecto	Producción	Cuenca
Sport Turf- Ing. Eduardo Dumas	Césped Sintético	Instlación	Cuenca
E.Electric - Ing. Edy Urgilés	Materiales electricos y Luminarias	Instlación	Cuenca
Pesca Equipos y Otros	Redes de Volley y de Nilon	Instlación	Cuenca
Eco- Caucho	Caucho Granulado	Instlación	Quito
Ing. Paúl Pintado	Estructura metálica	Instlación	Cuenca
Gerardo Ortiz e Hijos CIA. LTDA	Cubierta y materiales de construcción	Comercial	Cuenca
Fernando Larrea	Equipos de Gimnasio	Comercial	Cuenca
Unisport	Balones de Fútbol y Volley	Comercial	Cuenca
Pilsener	Cerveza Pilsener	Comercial	Cuenca
Coca Cola	Coca Cola y sus derivados	Comercial	Cuenca
Pepsi	Pepsi y sus derivados, Gatorade	Comercial	Cuenca
Frito Lay	Linea Reflex	Comercial	Cuenca
Inaleksa	Cakes y Snacks salados	Comercial	Cuenca
Tony Corp	Yougurt	Comercial	Vía Daule
Nestlé	Galletas y Chocolates	Comercial	Cuenca
Cheverría	Yougurt	Comercial	Quito
Bimbo	Pan	Comercial	Cuenca
Zhumir (Corp Azende)	Agua y aguas saborizadas	Comercial	Cuenca

2.1.3 Análisis de Clientes

Respecto a la relación entre la estrategia y el mercado, Romero et al. (2020) enfatizan que el éxito de una pequeña empresa radica en entender las necesidades específicas de su nicho. El cliente de Alianza Deportiva presenta un comportamiento particular:

- **Segmento:** Debido a que la empresa está muy alejada de la ciudad, el cliente no llega por “casualidad”, sino por una decisión planificada. Son personas que valoran la seguridad de un parqueadero amplio y la comodidad de instalaciones integrales (Fútbol, Vóley y Gimnasio).
- **Poder de Negociación:** Es moderado. Si bien el mal estado de la vía de ingreso es una barrera física, la alta calidad de las canchas techadas compensa el esfuerzo del traslado. El cliente tolera la ubicación porque la infraestructura es percibida como "Premium" frente a las opciones céntricas.
- **Tipos de Clientes:** La empresa identifica dos segmentos principales de clientes. En primer lugar, los clientes empresariales, quienes contratan la totalidad de las instalaciones por jornadas completas para eventos corporativos específicos (como el caso de Holcim, que alquila el complejo para su agasajo navideño). En segundo lugar, los clientes particulares (persona natural), quienes reservan servicios por

horas determinadas para actividades puntuales; por ejemplo, el alquiler recurrente de la cancha sintética de fútbol los jueves en horario de 20:00 a 21:00.

Tabla 4

Clientes "Empresariales" de la empresa

Empresa	Evento	Fecha
Holcin	Año Viejo	30-dic
Bomberos	Navidad	23-dic
Escuel Cedfi	Jornadas Deportivas	15-may

Tabla 5

Clientes "Persona Natural" de la empresa.

Persona Natural	Tiempo	Día	Horario
Paúl Pintado	1 hora	Viernes	10 -11 pm
Bolívar Sarmiento	1 hora	Lunes	8 -9 pm
Fernando Borja	1 hora	Domingos	3-4 pm

2.1.4 Canales de Distribución

En el sector de servicios deportivos, la distribución no es física sino de acceso al servicio. En este sentido, Porter (1980) sugiere que los canales deben facilitar la entrega de valor:

2.1.4.1 Canal Físico (El Complejo)

La ubicación en Capulispamba es el punto de venta final. El "paquete" del servicio incluye la amplitud del parqueadero, la protección del techado e instalaciones exclusivas. La empresa debe gestionar este canal compensando la mala vialidad con una señalización física impecable.

2.1.4.2 Canales Digitales (Venta y Reserva)

Ante la lejanía, el canal digital *WhatsApp* y *Facebook*, se convierte en la única forma de venta y reserva. La empresa utiliza estos medios para proporcionar la localización exacta, permitiendo que el cliente navegue la dificultad del acceso mediante herramientas tecnológicas.

2.2 Descripción de la Empresa

Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. es una organización cuencana dedicada a la prestación de servicios integrales de deporte, recreación y salud. A continuación, se detalla su perfil institucional, trayectoria y situación actual.

2.2.1 Reseña Histórica y Naturaleza Jurídica

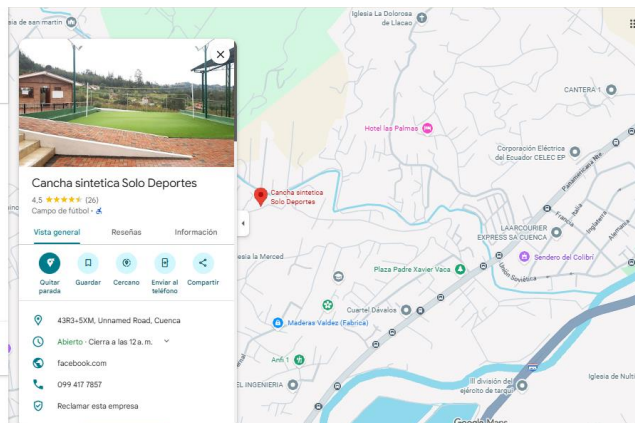
La empresa tiene sus raíces en una iniciativa familiar que comenzó a funcionar de manera empírica en el año 2015. Durante una década, el negocio se sostuvo gracias a la experiencia práctica de sus fundadores. Con el objetivo de profesionalizar sus operaciones y acceder a nuevos mercados, la empresa realizó su transición legal en el año 2025, constituyéndose bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), bajo el nombre oficial de Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. Esta evolución legal marca el inicio de una nueva etapa orientada al crecimiento estratégico y la formalidad administrativa.

2.2.2 Ubicación y Ámbito Geográfico

La empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. se encuentra situada en las afueras de la ciudad de Cuenca, en una zona periférica considerablemente alejada del núcleo urbano consolidado. Esta ubicación representa una característica distintiva de la organización, que influye directamente en su dinámica operativa y en el perfil de sus clientes.

Figura 1

Ubicación de la empresa en Google maps



2.2.2.1 Limitaciones de Accesibilidad

Uno de los factores críticos detectados en el entorno de la empresa es que la vía de ingreso no se encuentra en buenas condiciones. La falta de mantenimiento vial, la ausencia de señalización adecuada y las deficiencias en el asfaltado del último tramo de acceso dificultan el flujo vehicular. Esta situación representa una barrera física significativa que puede condicionar la decisión de los usuarios, especialmente en épocas de clima adverso.

2.2.2.2 Distancia del Centro Urbano

Al estar muy alejada de la ciudad, la empresa se encuentra fuera del alcance del transporte público convencional de alta frecuencia. Esta lejanía implica que el público objetivo debe movilizarse principalmente en vehículos particulares, lo que segmenta el mercado y exige que la propuesta de valor de la empresa sea lo suficientemente atractiva como para motivar el desplazamiento de los clientes desde el centro de Cuenca.

2.2.2.3 Impacto en el Modelo de Negocio

Aunque la lejanía y el estado de la vía son debilidades actuales en términos de logística, también otorgan a la empresa un carácter de "complejo deportivo de destino", donde la privacidad y la amplitud del terreno permiten actividades que en el centro de la ciudad serían imposibles por falta de espacio y exceso de ruido.

2.2.2.4 Infraestructura y Equipamiento

Debido a su ubicación, la empresa ha podido desarrollar una infraestructura que compensa las deficiencias de acceso mediante la amplitud del lugar:

- **Instalaciones Físicas:** El complejo cuenta con una extensión de terreno mayor a la de sus competidores urbanos, permitiendo la coexistencia de canchas de fútbol, vóley y un gimnasio.
- **Capacidad de Estacionamiento:** A diferencia de los centros deportivos céntricos, la empresa dispone de áreas de parqueo propias, lo cual es vital dado que la mayoría de los clientes deben llegar en vehículo propio debido a la ubicación.

- **Entorno:** La infraestructura se beneficia de un ambiente natural y tranquilo, alejado del ruido y el estrés del tráfico, lo que se busca potenciar como un valor de "desconexión" para el deportista.

2.2.3 Unidades de Negocio y Portafolio de Servicios

Alianza Deportiva S.A.S. opera bajo un modelo de centro deportivo integral, diversificando su oferta en tres líneas principales:

- **Alquiler de Canchas Sintéticas:** Espacios diseñados para la práctica de fútbol y vóley. Estas instalaciones son utilizadas tanto para el alquiler recreativo por horas como para la organización de torneos deportivos locales.
- **Servicios de Gimnasio:** Un área equipada para el entrenamiento funcional y de fuerza, orientada a mejorar el rendimiento físico y la salud de sus miembros.
- **Organización de Eventos Deportivos:** La infraestructura de la empresa le permite actuar como sede de eventos corporativos y sociales que tengan el deporte como eje central.

2.2.4 Filosofía Institucional y Propósito

La empresa no solo busca la rentabilidad económica, sino que se define por un fuerte compromiso social. Según las Naciones Unidas (2015), el fomento de la actividad física es fundamental para alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, el cual busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

2.2.4.1 Misión

Brindar servicios deportivos de calidad que fomenten la salud, la integración social y la recreación de la comunidad cuencana.

2.2.4.2 Visión

Consolidarse como un complejo referente en la gestión de servicios deportivos en la región, superando la gestión empírica inicial para adoptar un modelo de excelencia administrativa.

2.2.5 Diagnóstico Operativo Actual

Actualmente, la empresa se encuentra en una fase de transición crítica. A pesar de su estabilidad operativa y su base de clientes fiel, presenta las siguientes características internas:

- **Gestión Empírica:** Las decisiones se han tomado tradicionalmente basadas en la intuición y la experiencia diaria, careciendo de un plan estratégico formal.
- **Estructura Organizacional Informal:** No cuenta con procesos administrativos estandarizados ni una jerarquía de funciones claramente definida.
- **Potencial de Mercado:** Existe una demanda insatisfecha en el sector deportivo de Cuenca que la empresa no ha podido capitalizar plenamente debido a la falta de herramientas de competitividad y marketing estratégico.

2.2.6 Clasificación de la Empresa

- **Por su actividad:** Empresa de Servicios.
- **Por el origen del capital:** Privada (Familiar).
- **Por su tamaño:** Microempresa / PYME (en etapa de formalización).
- **Por su constitución:** S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada).

2.3. Estructura de la empresa

2.3.1 Cargo

2.3.2 Rol

2.3.3 Actividades

Cargo: Gerente General.

Rol: Líder de la empresa, encargado de supervisar y coordinar todas las áreas funcionales.

Actividades:

- Diseñar e implementar la estrategia general de la empresa.
- Tomar decisiones clave sobre inversiones, adquisidores y expansión.

Cargo: Gerente de Marketing.

Rol: Responsable de la imagen de marca y de la captación de clientes potenciales.

Actividades:

- Crear y gestionar campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales.

- Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Cargo: Asistente de Marketing

Rol: Apoyo operativo en la ejecución de estrategias de comunicación y soporte al área de marketing.

Actividades:

- Gestionar las redes sociales y crear contenido digital según el plan establecido.
- Monitorear métricas de campañas y elaborar informes de resultados para la gerencia.

Cargo: Gerente de Talento Humano

Rol: Responsable de la gestión del personal, bienestar laboral y cumplimiento de procesos administrativos internos.

Actividades:

- Coordinar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados.
- Administrar la nómina, beneficios y velar por el clima organizacional.

Cargo: Encargado de Producción

Rol: Control de calidad y programación del establecimiento

Actividades:

- Organizar horarios para los torneos o eventos y asegurar el cumplimiento de las metas de producción.
- Supervisar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de normas de calidad.

Cargo: Asistente de Producción 1

Rol: Coordinación de distribución y control de stock.

Actividades:

- Seguir protocolos de seguridad y control de stock del bar del establecimiento.
- Colaborar en el control de calidad de los productos.

Cargo: Asistente de Producción 2

Rol: Verificar procesos.

Actividades:

- Ejecutar tareas manuales o técnicas asignadas en la línea de producción.
- Mantener el área de trabajo organizada y asistir en el abastecimiento de insumos.

Cargo: Asistente de Producción 3

Rol: Auxiliar en las etapas finales de producción y preparación de productos para despacho.

Actividades:

- Realizar el empaquetado, etiquetado y verificación visual de los estándares del producto.
- Colaborar en el pesaje o conteo de la producción terminada.

Cargo: Gerente de Ventas

Rol: Responsable de la captación de clientes y cumplimiento de las metas comerciales de la empresa.

Actividades:

- Identificar oportunidades de negocio y realizar visitas o llamadas comerciales.
- Negociar condiciones de venta y cerrar contratos con nuevos clientes.

Cargo: Asistente de Ventas

Rol: Encargado de la atención al cliente y mantenimiento de la cartera comercial existente.

Actividades:

- Brindar asesoría personalizada a los clientes sobre los productos y servicios.
- Dar seguimiento post-venta para asegurar la satisfacción y fidelización del cliente.

Cargo: Encargado de Finanzas

Rol: Responsable de la gestión contable, presupuestaria y control de los recursos económicos.

Actividades:

- Elaborar informes financieros, presupuestos y proyecciones de flujo de caja.
- Gestionar pagos a proveedores y supervisar el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Cargo: Encargado de Logística

Rol: Coordinación de eventos

Actividades:

- Planificar eventos y coordinar con los proveedores de recursos.
- Supervisar insumos

Cargo: Asistente de Logística

Rol: Apoyo administrativo y registro de eventos e insumos a utilizar

Actividades:

- Registrar los movimientos en el sistema y preparar informes.

- Colaborar en la organización.

Cargo: Encargado de Limpieza

Rol: Responsable de garantizar la higiene, orden y salubridad en todas las instalaciones de la empresa.

Actividades:

- Mantenimiento de canchas y gimnasio
- Gestionar el inventario de insumos de limpieza y asegurar el uso correcto de desinfectantes.

Cargo: Asistente de Limpieza 1

Rol: Ejecutor de las tareas de aseo y mantenimiento de orden en áreas asignadas.

Actividades:

- Realizar la limpieza diaria de superficies, pisos y estaciones de trabajo.
- Asegurar la recolección de residuos y el mantenimiento constante de la higiene en baños.

2.4 Análisis del Sector Industrial (PESTEL)

Este análisis identifica los factores externos que la organización no puede controlar, pero que impactan directamente en su transición de una gestión empírica hacia una gestión profesional. Este se sustenta en la fundamentación teórica de la administración moderna, la cual establece que la estructura y estrategia interna deben estar alineadas con las fuerzas del macroentorno para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

2.4.1 Factores Políticos

- **Marco Normativo Local:** La operatividad en el sector en el que está ubicada la empresa, específicamente en el noreste de Cuenca depende del Plan de Uso y Gestión de Suelo (PUGS). Según el GAD Municipal de Cuenca (2024), las ordenanzas actuales priorizan la creación de nodos recreativos para descentralizar los servicios del centro histórico, lo que favorece la expansión en Capulispamba.

- **Políticas de Salud Pública:** El gobierno ecuatoriano impulsa el deporte como medida preventiva de salud. Como señalan las Naciones Unidas (2015) en el ODS 3, garantizar

una vida sana es una prioridad estatal, lo que puede derivar en incentivos o exoneraciones para centros como Alianza Deportiva que promueven la actividad física masiva.

- **Seguridad Jurídica y S.A.S.:** La adopción del esquema de Sociedad por Acciones Simplificada es un factor político-legal clave para la empresa. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) indica que este modelo reduce la burocracia, permitiendo que negocios familiares se formalicen con mayor agilidad y protección legal.

2.4.2 Factores Económicos

- **Dinamismo del Consumo en Cuenca:** El gasto en servicios relacionados con el bienestar ha crecido en los sectores de clase media-alta. El Banco Central del Ecuador (2024) reporta que el sector servicios es uno de los motores de la economía local, lo que asegura un mercado dispuesto a pagar por exclusividad y mejores instalaciones.

- **Presión Inflacionaria:** El aumento de precios en materiales de construcción y equipamiento importado (pesas, máquinas, caucho sintético) es un riesgo constante. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2024) monitorea el Índice de Precios al Consumidor, dato importante para que la empresa ajuste sus tarifas de alquiler sin perder competitividad.

- **Costos de Financiamiento:** La tasa de interés para microcrédito productivo determina la viabilidad de inversiones grandes, como el techado o la iluminación. La regulación del Banco Central del Ecuador (2024) sobre los temas de interés es el factor que define si la deuda para expansión es sostenible a largo plazo.

2.4.3 Factores Sociales

- **Tendencia Wellness:** Existe un cambio en el comportamiento del consumidor cuencano, quien ahora busca espacios que integren salud y socialización tras la pandemia. Alianza Deportiva responde a esta necesidad de pertenencia y cuidado físico.

- **Demografía y Estilo de Vida:** El crecimiento residencial en Challuabamba y El Descanso ha traído un perfil de cliente más exigente. Estos usuarios no solo buscan una cancha, sino servicios complementarios como duchas y vestidores limpios, valorando la higiene y la privacidad por encima del precio.

- **Responsabilidad Social Deportiva:** La empresa actúa como un centro integral para la comunidad de Capulispamba, mejorando la seguridad del entorno y promoviendo valores en jóvenes, lo que fortalece el capital social del sector.

2.4.4 Factores Tecnológicos

- **Gestión Automatizada:** La implementación de software de reservas online y control de accesos es fundamental. Según la Cámara de Innovación y Tecnología del Ecuador (CITEC) (2024), la digitalización de las PYMES en el país es esencial para mejorar la eficiencia operativa y reducir errores en la facturación.
- **Ingeniería de Materiales:** El uso de césped sintético de calidad y luminarias LED de alta eficiencia no solo mejora la experiencia de juego, sino que reduce drásticamente el costo de mantenimiento y el consumo eléctrico mensual.
- **Estrategia Omnicanal:** El uso de redes sociales y marketing digital permite que Alianza Deportiva llegue directamente a los residentes de urbanizaciones cercanas, compitiendo tecnológicamente con grandes cadenas de gimnasios.

2.4.5 Factores Ecológicos

- **Eficiencia Energética:** Ante la inestabilidad energética, se usa sistemas de bajo consumo, dado que El Ministerio de Energía y Minas (2024) promueve la autogestión energética y el ahorro en el sector comercial para mitigar los racionamientos.
- **Impacto Ambiental y Desechos:** La gestión de residuos sólidos (envases plásticos, desperdicios del bar) cumple con las normas de reciclaje del GAD de Cuenca, lo que proyecta una imagen de empresa responsable y sostenible para los clientes.

2.4.6 Factores Legales

- **Formalidad Laboral y Riesgos Psicosociales:** La transición hacia una gestión profesional en Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. implica el cumplimiento estricto del Código del Trabajo. En 2026, las PYMES deben implementar sistemas de registro de jornada laboral fiables y protocolos obligatorios contra el acoso laboral. Al respecto, el Ministerio del Trabajo (2025) destaca que el registro de contratos y la gestión de riesgos laborales incluyendo la salud mental son pilares fundamentales para la sostenibilidad corporativa y la prevención de sanciones económicas indexadas al Salario Básico Unificado (SBU).
- **Propiedad Intelectual y Activos Intangibles:** El registro de la marca ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) (2025) es un paso fundamental para proteger la identidad del negocio. Este trámite no solo otorga exclusividad de uso por 10 años en todo el territorio nacional, sino que transforma el nombre comercial en un activo

intangibles valiosos que pueden ser franquiciados o utilizados como garantía para créditos bancarios, protegiendo al negocio familiar frente a la competencia desleal.

- **Permisos de Funcionamiento y Seguridad:** La operatividad del complejo está condicionada por la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) emitida por el GAD Municipal de Cuenca (2024), la cual certifica que el establecimiento cumple con el uso de suelo y normas técnicas. Complementariamente, el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca (2024) exige la inspección anual de las medidas de prevención contra incendios y el visto bueno de los planes de emergencia, requisitos indispensables para albergar eventos y torneos masivos de forma legal y segura.

2.5 Factores Críticos del Sector

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas variables que la gerencia debe considerar de forma prioritaria para asegurar una ventaja competitiva sostenible. Romero et al. (2020) sostienen que la identificación de estos factores permite a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) concentrar sus recursos en áreas que realmente generan valor para el cliente. En el sector de servicios deportivos de la ciudad de Cuenca, se identifican los siguientes factores:

2.5.1 Diferenciación por Infraestructura Premium

En un sector donde la oferta de canchas sintéticas es amplia, la calidad de la infraestructura es el principal diferenciador. Como afirman Ramón Guanuche et al. (2024), la estrategia empresarial moderna debe priorizar la creación de valor. Para Alianza Deportiva, el factor crítico es su infraestructura totalmente techada, la cual garantiza la continuidad del servicio frente a las constantes lluvias de la zona de Capulispamba, superando a competidores con canchas abiertas.

2.5.2 Integralidad de Servicios

El consumidor actual busca optimizar su tiempo en espacios que ofrezcan soluciones integrales de salud y recreación. La combinación de canchas de fútbol, vóley y gimnasio permite captar diversos segmentos y aumentar el tiempo de permanencia del cliente. Este modelo es vital para compensar la distancia desde el centro urbano hacia las afueras de la ciudad.

2.5.3 Seguridad y Logística de Estacionamiento

Para los centros ubicados a las afueras, la seguridad del vehículo es una preocupación primaria. Disponer de un parqueadero amplio y privado es un factor crítico de decisión. Porter (1980) menciona que las actividades de apoyo deben facilitar la actividad principal; en este caso, el parqueadero garantiza que el usuario viaje a Capulispamba con tranquilidad.

2.5.4 Fidelización mediante la Experiencia del Cliente

Debido a que la vía de ingreso se encuentra en mal estado, la experiencia dentro del complejo es excepcional para evitar el impacto de la fricción del trayecto. Según la Universidad Internacional de La Rioja UNIR (2021), el direccionamiento estratégico debe enfocarse en objetivos que mejoren la percepción de calidad. Un servicio personalizado es crítico para que el beneficio de las instalaciones premium supere la incomodidad del camino.

2.5.5 Gestión de Canales de Reserva Digital

En el entorno actual, la facilidad de contacto es determinante para la ocupación de las canchas. Actualmente, la empresa gestiona sus reservas exclusivamente a través de *WhatsApp* y *Facebook*, lo que permite una comunicación directa pero manual con el cliente. La optimización de estos canales es un factor crítico para asegurar la agilidad en la respuesta, evitar cruces de horarios y mantener un flujo constante de usuarios en un entorno donde la inmediatez digital es la norma del sector deportivo.

CAPÍTULO 3

3. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo desarrolla la propuesta técnica para Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S., centrada en la transición de una gestión empírica hacia un modelo de competitividad estratégica. A través de la desagregación empresarial, se examinan las áreas críticas de la organización para diagnosticar su estado actual mediante el análisis FODA. Este análisis por departamentos permite identificar las capacidades internas y las presiones del entorno en Cuenca, sirviendo como una base para el diseño de un FODA Cruzado. El resultado es un conjunto de estrategias orientadas a optimizar la toma de decisiones, corregir debilidades operativas y potenciar los recursos de la empresa, asegurando que cada acción administrativa contribuya directamente a la sostenibilidad y al posicionamiento de la marca en el sector deportivo.

3.1 Análisis Estratégico con Desagregación Empresarial

El análisis estratégico mediante la desagregación empresarial permite evaluar cómo los diferentes departamentos contribuyen a la creación de valor y a la eficiencia operativa. De acuerdo con Thompson et al. (2012), una gestión administrativa exitosa depende de la capacidad de la organización para coordinar sus actividades internas y convertirlas en capacidades competitivas que superen a las de sus rivales. Este enfoque teórico sostiene que, al desglosar la empresa en áreas clave como marketing, finanzas y operaciones, es posible identificar los eslabones de la cadena de valor que requieren fortalecimiento. Para Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S., esta perspectiva es esencial, ya que permite diseñar un plan estratégico donde la competitividad no sea solo un concepto general, sino el resultado tangible de procesos internos optimizados y alineados con la demanda del mercado en la ciudad de Cuenca.

3.2 Análisis FODA por Áreas

El Análisis FODA por Áreas es una técnica de diagnóstico que descompone a la empresa en sus departamentos principales para evaluar su salud operativa de forma individual. En lugar de hacer un análisis general que puede ocultar fallas específicas, este enfoque permite identificar qué procesos funcionan bien en una oficina y qué problemas

frenan a otra. Al segmentar la información, la dirección no solo entiende qué está pasando en la organización, sino exactamente dónde debe intervenir, permitiendo que cada jefe de área tenga una hoja de ruta clara para mejorar su propio rendimiento y contribuir al éxito de toda la compañía (David y David, 2017).

3.2.1 Área Financiera

El área financiera es el núcleo operativo de una empresa, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente. Su función principal es servir como el "cerebro" que coordina a todos los demás departamentos, asegurando que los procesos internos fluyan correctamente, que se cumplan las normativas legales y que la comunicación interna sea efectiva

Tabla 6

FODA Área Financiera

Fortalezas	Oportunidades
1. Control directo y cercano del flujo de caja por parte de los dueños.	1. Implementación de herramientas de control de gestión para optimizar el rendimiento económico.
2. Costos fijos administrativos bajos debido a la estructura simple actual.	2. Acceso a financiamiento externo mediante la profesionalización de los reportes financieros.
3. Capacidad de reinversión inmediata sin procesos complejos.	3. Mejora de los márgenes de utilidad a través de un control estricto de costos operativos.
4. Historial de sostenibilidad básica lograda mediante gestión empírica.	4. Uso de la planificación estratégica para asegurar una relación directa con la rentabilidad futura.
5. Conocimiento detallado de los costos operativos directos de los eventos realizados.	5. Adopción de software contable básico para automatizar el registro de transacciones.
Debilidades	Amenazas

1. Ausencia de estados financieros proyectados y balances técnicos formalizados.	1. Alta inflación que incremente los costos de insumos y servicios deportivos.
2. Falta de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) financieros para medir la rentabilidad real.	2. Cambios en las políticas fiscales que aumenten la carga tributaria de la empresa.
3. Inexistencia de un sistema de presupuesto para la planificación a largo plazo.	3. Inestabilidad económica que reduzca el presupuesto de los clientes para eventos.
4. Mezcla de finanzas personales y empresariales por el carácter familiar.	4. Fluctuación en las tasas de interés que encarezca el capital de trabajo.
5. Limitada capacidad de análisis de variaciones de costos frente a lo planificado.	5. Riesgos financieros externos derivados de la volatilidad del mercado de servicios deportivos en Cuenca.

3.2.2 Área de Marketing y Ventas

El área de marketing y ventas es la cara externa de la organización y su principal fuente de ingresos, encargándose de identificar, atraer y retener a los clientes mediante estrategias de comercialización y posicionamiento. Su función no se limita a la publicidad, sino que abarca el análisis del mercado, la gestión de precios y la distribución efectiva de los productos o servicios.

Tabla 7

FODA Área de Marketing y Ventas

Fortalezas	Oportunidades
1. Reconocimiento y reputación local en el sector deportivo de Cuenca.	1. Desarrollo de una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio.
2. Relación directa y personalizada con los clientes (marketing de relaciones).	2. Co-creación de valor con los clientes para diseñar eventos a su medida.
3. Conocimiento profundo de las preferencias del consumidor deportivo local.	3. Uso de datos para identificar nuevas tendencias y nichos de mercado.

- | | |
|--|---|
| 4. Flexibilidad para ajustar la oferta de servicios a pedidos específicos. | 4. Expansión de la marca mediante alianzas estratégicas con clubes locales. |
| Capacidad de ejecución de eventos que generan experiencias positivas inmediatas. | 5. Posicionamiento como líder en innovación de servicios deportivos en la región. |

Debilidades	Amenazas
1. Falta de un plan de marketing estratégico formal y segmentación técnica.	1. Rivalidad intensa de competidores que usan estrategias de liderazgo en costos.
2. Limitada presencia y estrategia en canales digitales y redes sociales.	2. Entrada de nuevas empresas con modelos de marketing digital agresivos.
3. Ausencia de una propuesta de valor claramente diferenciada de la competencia.	3. Cambios en las tendencias socioculturales y estilos de vida de los consumidores.
4. Baja inversión en publicidad y promoción sistemática de la marca.	4. Aparición de servicios sustitutos de entretenimiento y salud no deportivos.
5. Inexistencia de herramientas DART (diálogo y transparencia) con los usuarios.	5. Poder de negociación de los clientes que exigen menores precios por servicios similares.

3.2.3 Área de Talento Humano

El área de talento humano es la responsable de gestionar el capital intelectual de la empresa, abarcando desde el reclutamiento y la selección hasta la capacitación y el bienestar del personal. Su objetivo es alinear las competencias de los colaboradores con la cultura y los objetivos de la organización para maximizar la productividad.

Tabla 8

FODA Área de Talento Humano

Fortalezas	Oportunidades
1. Fuerte identidad y compromiso del equipo base (estructura familiar).	1. Diseño de una estructura organizacional formal que facilite el crecimiento.

- | | |
|---|---|
| 2. Liderazgo presente y motivador por parte de los fundadores. | 2. Profesionalización del equipo mediante la adopción de estándares técnicos. |
| 3. Experiencia práctica y "saber hacer" acumulado en el personal operativo. | 3. Mejora del clima laboral mediante el direccionamiento estratégico (misión y visión). |
| 4. Comunicación interna directa y sin barreras jerárquicas rígidas. | 4. Atracción de talento joven con competencias digitales y tecnológicas. |
| Sentido de pertenencia y valores compartidos dentro de la organización | 5. Implementación de KPIs de productividad para alinear al personal con los objetivos. |

Debilidades	Amenazas
1. Carencia de un manual de funciones y responsabilidades por puesto.	1. Fuga de personal clave hacia competidores con mejores estructuras salariales.
2. Falta de programas de capacitación técnica y profesional continua.	2. Cambios en la legislación laboral que impongan nuevas obligaciones onerosas.
3. Dependencia excesiva de la intuición del líder para la asignación de tareas.	3. Dificultad para encontrar personal especializado en gestión deportiva técnica en Cuenca.
4. Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores.	4. Conflictos internos derivados de la falta de claridad en las líneas de reporte.
5. Falta de una estructura de incentivos vinculada al cumplimiento de metas.	5. Riesgos de salud ocupacional asociados a la ejecución física de eventos.

3.2.4 Área de Operaciones y Procesos

El área de operaciones y procesos representa el núcleo de producción de la empresa, donde los insumos se transforman en productos finales o servicios mediante el uso eficiente de tecnología y mano de obra. Esta unidad se enfoca en la logística, el control de calidad y la optimización de la cadena de suministro para reducir costos.

Tabla 9*FODA Área de Operaciones y Procesos*

Fortalezas	Oportunidades
1. Agilidad operativa para reaccionar ante imprevistos durante los eventos.	1. Implementación de un plan tecnológico-estratégico para digitalizar la operación.
2. Capacidad de gestión logística basada en la experiencia previa.	2. Uso de productos inteligentes conectados para monitorear el uso de equipos.
3. Uso eficiente de los recursos físicos disponibles para la operación.	3. Optimización de la cadena de valor mediante la reducción de tiempos de respuesta.
4. Control directo de la calidad del servicio en el momento de la entrega.	4. Adopción de capacidades dinámicas para reconfigurar recursos rápidamente.
5. Conocimiento de los proveedores locales claves en la ciudad de Cuenca.	5. Integración de sistemas de control remoto para la gestión de múltiples eventos.
Debilidades	Amenazas
1. Inexistencia de procesos estandarizados y documentados (mapa de procesos).	1. Rápida obsolescencia de los equipos deportivos y tecnológicos utilizados.
2. Bajo nivel de automatización en la ejecución de tareas repetitivas.	2. Poder de negociación de proveedores que puedan aumentar costos de insumos.
3. Falta de controles de calidad sistemáticos pre y post evento.	3. Nuevas normativas de seguridad y salud en eventos deportivos masivos.
4. Dependencia de herramientas operativas tradicionales y posiblemente obsoletas.	4. Interrupciones en la cadena de suministro que afecten la logística de eventos.
5. Ausencia de un plan de contingencia técnico para fallas operativas críticas.	5. Avances tecnológicos de la competencia que reduzcan la eficiencia relativa de ADV S.A.S.

3.3 FODA Cruzado por Áreas

3.3.1 Área Financiera

3.3.1.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

F1: Control directo y cercano del flujo de caja por parte de los dueños

- **F1 + O1:** Utilizar el monitoreo diario del efectivo para alimentar nuevas herramientas de control de gestión, optimizando el rendimiento económico inmediato.
- **F1 + O2:** Aprovechar el conocimiento real de la liquidez para profesionalizar los reportes financieros y facilitar el acceso a financiamiento externo.
- **F1 + O3:** Implementar un sistema formal de control presupuestario basado en la supervisión directa del flujo de caja.
- **F1 + O4:** Vincular el control del flujo de caja con la planificación estratégica para garantizar que cada inversión tenga una relación directa con la rentabilidad futura.
- **F1 + O5:** Gestionar la adopción de un software contable básico que automatice el registro de las transacciones que los dueños ya supervisan manualmente.

F2: Costos fijos administrativos bajos debido a la estructura simple actual

- **F2 + O1:** Invertir el ahorro generado por los bajos costos fijos en la implementación de herramientas de control de gestión que mejoren la eficiencia.
- **F2 + O2:** Utilizar la estructura de costos simple como una ventaja competitiva para atraer financiamiento externo, demostrando alta capacidad de pago.
- **F2 + O3:** Mantener la estructura simple para que cualquier reducción en costos operativos se traduzca directamente en una mejora significativa de los márgenes de utilidad.
- **F2 + O4:** Aprovechar la agilidad de la estructura actual para alinear rápidamente los recursos financieros con los nuevos objetivos de la planificación estratégica.
- **F2 + O5:** Destinar los recursos excedentes de la baja carga administrativa a la compra y funcionamiento del software contable automatizado.

F3: Capacidad de reinversión inmediata sin procesos complejos

- **F3 + O1:** Invertir en tecnología de control de gestión para detectar y aprovechar oportunidades de rendimiento económico.
- **F3 + O2:** Destinar capital inmediato para mejorar la calidad de la información financiera, facilitando la obtención de créditos mayores a largo plazo.

- **F3 + O3:** Invertir en mejoras operativas que reduzcan desperdicios, mejorando los márgenes mediante el control de costos.
- **F3 + O4:** Utilizar la liquidez disponible para financiar proyectos derivados de la planificación estratégica sin depender de aprobaciones externas lentas.
- **F3 + O5:** Adquirir licencias y capacitación para software contable, acelerando la automatización de los registros financieros.

F4: Historial de sostenibilidad básica lograda mediante gestión empírica

- **F4 + O1:** Evolucionar de la experiencia empírica hacia un sistema de control de gestión formal que potencie el rendimiento económico probado del negocio.
- **F4 + O2:** Usar el historial de supervivencia del negocio como respaldo para demostrar estabilidad ante entidades financieras y obtener mejores tasas.
- **F4 + O3:** Formalizar los métodos empíricos de ahorro en un sistema estricto de control de costos operativos para maximizar las utilidades.
- **F4 + O4:** Transformar la visión empírica en una planificación estratégica formal que asegure la continuidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.
- **F4 + O5:** Trasladar el conocimiento histórico de las transacciones a un software contable para crear una base de datos digital que facilite el análisis futuro.

F5: Conocimiento detallado de los costos operativos directos de los eventos

- **F5 + O1:** Integrar el desglose de costos por evento en herramientas de control de gestión para identificar qué tipos de eventos generan mayor rendimiento.
- **F5 + O2:** Presentar análisis detallados de costos a los inversionistas o bancos para demostrar un manejo técnico y profesional de los recursos.
- **F5 + O3:** Aplicar el conocimiento de costos para negociar mejor con proveedores y optimizar los márgenes de utilidad en cada evento realizado.
- **F5 + O4:** Utilizar la base de costos históricos de eventos para realizar proyecciones financieras precisas dentro del plan estratégico.
- **F5 + O5:** Configurar el software contable con los centros de costos ya identificados para automatizar el cálculo de rentabilidad por cada evento.

3.3.1.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

F1: Control directo y cercano del flujo de caja por parte de los dueños

- **F1 + A1:** Utilizar la supervisión diaria del efectivo para detectar rápidamente el encarecimiento de insumos por inflación y ajustar los márgenes antes de que afecte la liquidez.

- **F1 + A2:** Monitorear personalmente las salidas de caja para asegurar la disponibilidad de fondos ante posibles aumentos en la carga tributaria por cambios fiscales.
- **F1 + A3:** Gestionar con prudencia los saldos disponibles para crear un "colchón" financiero que permita la operatividad si los clientes reducen su gasto por inestabilidad económica.
- **F1 + A4:** Priorizar el uso de recursos propios en el flujo diario para evitar el endeudamiento externo ante la fluctuación de las tasas de interés.
- **F1 + A5:** Mantener un control estricto de la caja para responder con agilidad financiera ante cualquier imprevisto derivado de la volatilidad del mercado en Cuenca.

F2: Costos fijos administrativos bajos por estructura simple

- **F2 + A1:** Aprovechar la estructura liviana para absorber parte del incremento de costos por inflación sin necesidad de trasladar todo el peso al precio del cliente.
- **F2 + A2:** Mantener los gastos administrativos al mínimo para compensar el impacto negativo de una mayor carga tributaria en la utilidad neta.
- **F2 + A3:** Utilizar la baja estructura de costos como ventaja competitiva para ofrecer precios más estables que la competencia ante la crisis económica de los clientes.
- **F2 + A4:** Al no tener grandes cargas fijas, la empresa reduce su dependencia de capital de trabajo externo, mitigando el riesgo de tasas de interés altas.
- **F2 + A5:** Usar la simplicidad administrativa para adaptarse rápidamente a nuevos escenarios financieros sin los costos de reestructuración de empresas más grandes.

F3: Capacidad de reinversión inmediata sin procesos complejos

- **F3 + A1:** Realizar compras anticipadas de suministros o servicios deportivos ante alertas de alta inflación para congelar costos operativos.
- **F3 + A2:** Destinar excedentes de forma inmediata a consultorías de planificación tributaria para optimizar el pago de impuestos ante nuevas leyes fiscales.
- **F3 + A3:** Reinvertir en la diversificación de servicios que sean menos sensibles a la inestabilidad económica de los clientes habituales.
- **F3 + A4:** Aplicar la capacidad de reinversión para cancelar deudas vigentes de forma acelerada si las tasas de interés comienzan a subir drásticamente.

- **F3 + A5:** Inyectar capital rápidamente en activos que mantengan su valor frente a la volatilidad específica del mercado local.

F4: Historial de sostenibilidad básica lograda mediante gestión empírica

- **F4 + A1:** Aplicar la experiencia histórica en el manejo de crisis para ajustar los gastos operativos frente a la presión inflacionaria actual.
- **F4 + A2:** Usar el historial de cumplimiento para negociar convenios de pago o beneficios con entes fiscales ante cambios en las políticas tributarias.
- **F4 + A3:** Apoyarse en la resiliencia probada del negocio para mantener la confianza de los clientes durante periodos de inestabilidad económica.
- **F4 + A4:** Utilizar el historial crediticio limpio (logrado empíricamente) para negociar tasas preferenciales fijas antes de que las fluctuaciones del mercado las encarezcan.
- **F4 + A5:** Basarse en el conocimiento histórico del mercado de Cuenca para anticipar movimientos volátiles y proteger el patrimonio de la empresa.

F5: Conocimiento detallado de los costos operativos directos por evento

- **F5 + A1:** Desglosar cada costo del evento para identificar insumos críticos afectados por la inflación y buscar sustitutos más económicos de inmediato.
- **F5 + A2:** Analizar el impacto impositivo exacto en cada tipo de evento para ajustar la rentabilidad mínima exigida ante reformas fiscales.
- **F5 + A3:** Ofrecer paquetes de eventos modulares que se ajusten al presupuesto reducido de los clientes sin perder el control de la ganancia operativa.
- **F5 + A4:** Evaluar si el margen de cada evento permite cubrir el aumento del costo del dinero (intereses) antes de aceptar proyectos financiados.
- **F5 + A5:** Ajustar los presupuestos de eventos futuros basándose en la volatilidad real del mercado local, evitando subestimar los costos en entornos cambiantes.

3.3.1.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

D1: Ausencia de estados financieros proyectados y balances técnicos

- **D1 + O1:** Utilizar la implementación de herramientas de control de gestión para generar por primera vez proyecciones financieras que optimicen el rendimiento.
- **D1 + O2:** Formalizar balances técnicos bajo estándares profesionales para cumplir con los requisitos necesarios para acceder a financiamiento externo.
- **D1 + O3:** Elaborar proyecciones de flujo de caja que permitan identificar variaciones en los costos operativos y mejorar los márgenes de utilidad.

- **D1 + O4:** Integrar los estados financieros en el plan estratégico para asegurar que cada proyección tenga una relación directa con la rentabilidad futura.
- **D1 + O5:** Adoptar un software contable que genere automáticamente los balances técnicos, eliminando la falta de información histórica organizada.

D2: Falta de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) financieros

- **D2 + O1:** Diseñar KPIs financieros dentro de las nuevas herramientas de gestión para medir y optimizar el rendimiento económico real.
- **D2 + O2:** Establecer indicadores de solvencia y liquidez que profesionalicen los reportes para facilitar la obtención de créditos.
- **D2 + O3:** Crear KPIs específicos de costo-beneficio por evento para garantizar un control estricto que eleve la rentabilidad operativa.
- **D2 + O4:** Alinear los nuevos KPIs con las metas de la planificación estratégica para monitorear el progreso hacia la rentabilidad a largo plazo.
- **D2 + O5:** Configurar el software contable para que emita alertas automáticas basadas en indicadores de rentabilidad y eficiencia.

D3: Inexistencia de un sistema de presupuesto para el largo plazo

- **D3 + O1:** Implementar un sistema de presupuestos vinculado a herramientas de control para evitar desviaciones en el rendimiento económico.
- **D3 + O2:** Presentar presupuestos maestros proyectados a las entidades bancarias para demostrar una gestión financiera profesional y solvente.
- **D3 + O3:** Usar el sistema presupuestario para asignar límites de gasto por evento, mejorando los márgenes mediante el control de costos operativos.
- **D3 + O4:** Desarrollar el presupuesto anual basado en los objetivos de la planificación estratégica para asegurar la sostenibilidad del negocio.
- **D3 + O5:** Migrar la elaboración de presupuestos de hojas manuales a un software contable que permita comparativas automáticas entre lo planeado y lo ejecutado.

D4: Mezcla de finanzas personales y empresariales

- **D4 + O1:** Establecer protocolos de control de gestión que obliguen a separar las cuentas, optimizando el uso del capital exclusivo del negocio.
- **D4 + O2:** Profesionalizar los reportes financieros eliminando gastos personales, lo cual es indispensable para calificar a financiamiento externo.
- **D4 + O3:** Definir un sueldo fijo para los dueños dentro de la estructura de costos operativos para proteger el margen de utilidad empresarial.

- **D4 + O4:** Incluir la separación de cuentas como un pilar en la planificación estratégica para garantizar que la empresa crezca con fondos propios reinvertidos.
- **D4 + O5:** Utilizar el software contable para crear centros de costos separados que distingan claramente los gastos del negocio de los retiros familiares.

D5: Limitada capacidad de análisis de variaciones de costos

- **D5 + O1:** Implementar herramientas de análisis que permitan comparar costos reales vs. presupuestados para optimizar el rendimiento económico.
- **D5 + O2:** Generar reportes técnicos de variaciones de costos para demostrar transparencia y control administrativo ante posibles inversionistas o bancos.
- **D5 + O3:** Ejecutar un control estricto de costos operativos mediante el análisis de desviaciones para identificar dónde se pierde utilidad.
- **D5 + O4:** Usar los datos del análisis de variaciones para retroalimentar la planificación estratégica y ajustar las metas de rentabilidad futura.
- **D5 + O5:** Automatizar el reporte de variaciones en el software contable para reaccionar ante cualquier incremento de costo de forma inmediata.

3.3.1.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

D1: Ausencia de estados financieros proyectados y balances técnicos formalizados

- **D1 + A1:** Elaborar proyecciones financieras de urgencia para determinar cuánto puede absorber la empresa el incremento de costos por inflación sin entrar en pérdida.
- **D1 + A2:** Formalizar balances técnicos para evaluar el impacto real de nuevas cargas tributarias y ajustar la estrategia fiscal antes de que afecten la liquidez.
- **D1 + A3:** Proyectar el flujo de caja a 12 meses para identificar periodos de baja demanda y asegurar que la falta de balances no oculte una insolvencia ante la inestabilidad económica.
- **D1 + A4:** Documentar estados financieros para evaluar si la rentabilidad actual soporta el costo de financiamiento ante la fluctuación de las tasas de interés.
- **D1 + A5:** Crear balances técnicos que permitan comparar el rendimiento de ADV S.A.S. frente a la volatilidad del mercado deportivo en Cuenca y detectar fugas de capital.

D2: Falta de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) financieros

- **D2 + A1:** Implementar KPIs de margen bruto por evento para monitorear semanalmente cómo la inflación erosiona la utilidad y ajustar precios de venta rápidamente.
- **D2 + A2:** Definir indicadores de carga impositiva sobre ingresos netos para medir con exactitud cuánto flujo de caja se pierde por cambios en las políticas fiscales.
- **D2 + A3:** Establecer KPIs de punto de equilibrio para saber cuántos eventos mínimos se deben realizar si la inestabilidad económica reduce el presupuesto de los clientes.
- **D2 + A4:** Crear indicadores de costo de capital para decidir técnicamente si conviene usar crédito externo o recursos propios ante el encarecimiento de tasas de interés.
- **D2 + A5:** Desarrollar indicadores de eficiencia operativa que permitan blindar la rentabilidad frente a la volatilidad del mercado local.

D3: Inexistencia de un sistema de presupuesto para la planificación a largo plazo

- **D3 + A1:** Diseñar un presupuesto maestro que incluya un factor de ajuste por inflación, evitando que el alza de costos de insumos paralice la operación.
- **D3 + A2:** Incluir provisiones fiscales dentro del presupuesto anual para que los cambios en impuestos no tomen a la empresa sin flujo de caja disponible.
- **D3 + A3:** Implementar un presupuesto base cero para eventos, eliminando gastos innecesarios y compensando la reducción de presupuestos por parte de los clientes.
- **D3 + A4:** Planificar el flujo de caja bajo escenarios de tasas de interés altas, evitando la dependencia de capital de trabajo externo costoso.
- **D3 + A5:** Crear un fondo de reserva presupuestario para enfrentar riesgos externos y la volatilidad específica del sector deportivo en Cuenca.

D4: Mezcla de finanzas personales y empresariales por el carácter familiar

- **D4 + A1:** Separar cuentas inmediatamente para que el incremento de costos de vida personal por inflación no se financie con el capital operativo de la empresa.
- **D4 + A2:** Profesionalizar la contabilidad familiar/empresarial para evitar multas o sanciones legales derivadas de auditorías por nuevas políticas fiscales.
- **D4 + A3:** Establecer salarios fijos para los dueños, permitiendo que la empresa mantenga su propio ahorro frente a la inestabilidad económica de los clientes.

- **D4 + A4:** Blindar el patrimonio empresarial del personal para que las fluctuaciones de tasas de interés en créditos personales no afecten la solvencia del negocio.
- **D4 + A5:** Definir protocolos de retiro de utilidades para asegurar que la volatilidad del mercado no deje a la empresa sin liquidez por retiros familiares desmedidos.

D5: Limitada capacidad de análisis de variaciones de costos

- **D5 + A1:** Implementar un sistema de control de desviaciones para identificar qué insumos subieron por inflación y buscar proveedores alternos antes de perder margen.
- **D5 + A2:** Analizar las variaciones en el gasto tributario para medir el impacto real de las reformas fiscales en la estructura de costos.
- **D5 + A3:** Realizar auditorías de costos post-evento para detectar ineficiencias y mantener precios competitivos ante la crisis económica de los consumidores.
- **D5 + A4:** Evaluar las variaciones en los costos de financiamiento para decidir el momento óptimo de inversión sin comprometer el capital de trabajo.
- **D5 + A5:** Monitorear las variaciones de costos frente al mercado de Cuenca para asegurar que ADV S.A.S. no esté operando por encima de los costos promedio del sector.

3.3.2 Área de Marketing

3.3.2.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

F1: Reconocimiento y reputación local en Cuenca

- **F1 + O1:** Lanzar una campaña de posicionamiento que use la reputación actual para validar la nueva estrategia de diferenciación por calidad superior.
- **F1 + O2:** Invitar a los clientes fieles de Cuenca a sesiones de co-creación para diseñar los eventos deportivos del próximo año.
- **F1 + O3:** Utilizar el prestigio de la marca para obtener datos directos de los consumidores locales y detectar nichos antes que la competencia.
- **F1 + O4:** Negociar alianzas con clubes locales usando la marca consolidada como garantía de éxito y profesionalismo.
- **F1 + O5:** Comunicar los hitos de la trayectoria de la empresa en redes sociales para ratificar el liderazgo en innovación en la región.

F2: Relación directa y personalizada (Marketing de relaciones)

- **F2 + O1:** Personalizar la oferta de servicios diferenciados según el historial de cada cliente, elevando la percepción de calidad.
- **F2 + O2:** Aprovechar la cercanía con el cliente para ejecutar talleres de co-creación de valor "cara a cara".
- **F2 + O3:** Transformar el diálogo constante con el cliente en una fuente de datos cualitativos para identificar nuevas tendencias de consumo.
- **F2 + O4:** Usar los contactos directos para presentar propuestas de alianzas estratégicas a los presidentes de los clubes locales.
- **F2 + O5:** Recopilar testimonios de clientes satisfechos por el trato personalizado para promocionar la marca como líder humano e innovador.

F3: Conocimiento profundo de las preferencias del consumidor local

- **F3 + O1:** Diseñar servicios con características específicas que solo el consumidor de Cuenca valora, logrando una diferenciación real.
- **F3 + O2:** Guiar la co-creación con los clientes basándose en lo que ya se sabe que les gusta, asegurando el éxito del diseño.
- **F3 + O3:** Cruzar el conocimiento histórico con datos actuales para segmentar micro-nichos de mercado no atendidos.
- **F3 + O4:** Proponer a los clubes locales servicios que complementen exactamente lo que sus socios están buscando.
- **F3 + O5:** Lanzar innovaciones que resuelvan las frustraciones comunes del deportista local, consolidando el liderazgo regional.

F4: Flexibilidad para ajustar la oferta de servicios

- **F4 + O1:** Adaptar rápidamente los paquetes de servicios para ofrecer "ediciones limitadas" de alta calidad y diferenciación.
- **F4 + O2:** Implementar cambios sugeridos por los clientes en tiempo real durante el proceso de co-creación.
- **F4 + O3:** Reconfigurar la oferta de servicios apenas se detecte una nueva tendencia o nicho de mercado emergente.
- **F4 + O4:** Crear propuestas de colaboración "a la medida" para cada club local, facilitando el cierre de alianzas.
- **F4 + O5:** Probar prototipos de servicios innovadores a pequeña escala antes de lanzarlos masivamente a la región.

F5: Capacidad de ejecución de eventos con experiencias positivas

- **F5 + O1:** Documentar la alta calidad de los eventos actuales como prueba social para la nueva estrategia de diferenciación.
- **F5 + O2:** Involucrar a los clientes en la operación de los eventos (co-creación) para elevar la satisfacción final.
- **F5 + O3:** Usar los eventos exitosos como laboratorios en vivo para recoger datos sobre nuevas preferencias del mercado.
- **F5 + O4:** Invitar a directivos de otros clubes a los eventos para que vivan la experiencia y se motiven a firmar alianzas.
- **F5 + O5:** Promocionar los eventos como los más innovadores de la región mediante videos de la experiencia real del usuario.

3.3.2.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

F1: Reconocimiento y reputación local en el sector deportivo de Cuenca

- **F1 + A1:** Utilizar el prestigio de la marca para posicionarse por encima de la guerra de precios, enfocando la comunicación en que la trayectoria garantiza resultados que los competidores de bajo costo no ofrecen.
- **F1 + A2:** Contrarrestar la entrada de nuevas empresas digitales resaltando los años de presencia física y éxito comprobado en Cuenca, generando una confianza que el marketing digital agresivo no puede comprar de inmediato.
- **F1 + A3:** Validar nuevos servicios adaptados a estilos de vida modernos usando el respaldo de la marca ya conocida, reduciendo el riesgo de rechazo ante cambios socioculturales.
- **F1 + A4:** Posicionar el deporte como la opción de entretenimiento "original y saludable" de la ciudad frente a sustitutos, apoyándose en la autoridad que da la reputación local.
- **F1 + A5:** Usar el valor de marca para negociar con clientes exigentes, demostrando que el precio cobrado es justo por el respaldo y calidad que representa ADV S.A.S.

F2: Relación directa y personalizada con los clientes (Marketing de relaciones)

- **F2 + A1:** Blindar a los clientes actuales mediante el trato personalizado, creando una lealtad emocional que impida que migren hacia competidores que solo ofrecen precios bajos.

- **F2 + A2:** Utilizar el canal directo con el cliente para explicar las ventajas reales de la empresa frente a las promesas vacías de campañas digitales agresivas de la competencia.
- **F2 + A3:** Escuchar de primera mano los cambios en el estilo de vida de los clientes para adaptar la oferta antes de que pierdan interés en los servicios tradicionales.
- **F2 + A4:** Personalizar los beneficios de salud del deporte para cada cliente, haciendo que el servicio sea indispensable y difícil de sustituir por entretenimiento pasivo.
- **F2 + A5:** Neutralizar la exigencia de menores precios mediante una comunicación directa y transparente sobre los costos y el valor agregado del servicio personalizado.

F3: Conocimiento profundo de las preferencias del consumidor deportivo local

- **F3 + A1:** Lanzar promociones específicas que ataquen los puntos de dolor del consumidor local que los competidores masivos de bajo costo ignoran.
- **F3 + A2:** Crear campañas digitales propias mucho más relevantes y segmentadas que las de las nuevas empresas, basándose en datos reales del comportamiento en Cuenca.
- **F3 + A3:** Anticipar cambios socioculturales mediante el análisis de las preferencias históricas del consumidor, ajustando el portafolio de servicios de forma proactiva.
- **F3 + A4:** Identificar exactamente qué aspectos del entretenimiento no deportivo atraen al consumidor local para integrar esos elementos en la oferta deportiva.
- **F3 + A5:** Justificar los precios ante los clientes demostrando un conocimiento superior de sus necesidades, ofreciendo soluciones que realmente valoran y por las que están dispuestos a pagar.

F4: Flexibilidad para ajustar la oferta de servicios a pedidos específicos

- **F4 + A1:** Reaccionar a la competencia en costos creando paquetes "flash" o temporales que se ajusten a presupuestos ajustados sin sacrificar la estructura general de precios.
- **F4 + A2:** Adaptar los servicios a formatos digitales o híbridos rápidamente para competir con las nuevas empresas tecnológicas que entran al mercado.
- **F4 + A3:** Modificar las características de los eventos deportivos para alinearlos con las nuevas tendencias de salud y bienestar que demanda el consumidor actual.

- **F4 + A4:** Crear servicios híbridos que combinen deporte con entretenimiento para mitigar la amenaza de los productos sustitutos.
- **F4 + A5:** Ajustar el alcance del servicio a la medida del presupuesto del cliente exigente, permitiendo flexibilidad en el precio solo si se reduce el alcance del trabajo.

F5: Capacidad de ejecución de eventos que generan experiencias positivas inmediatas

- **F5 + A1:** Utilizar testimonios y pruebas de experiencias exitosas para demostrar que lo barato sale caro, enfocándose en la satisfacción garantizada frente a la incertidumbre de la competencia.
- **F5 + A2:** Compartir en redes sociales la calidad real de los eventos para desmentir o superar la publicidad digital de empresas que no tienen capacidad de ejecución física real.
- **F5 + A3:** Diseñar experiencias que conecten con los nuevos valores socioculturales (como la sostenibilidad o inclusión) para mantener la relevancia emocional.
- **F5 + A4:** Garantizar que la experiencia deportiva sea tan gratificante y divertida que el cliente la prefiera por encima de opciones de entretenimiento pasivo.
- **F5 + A5:** Hacer que el valor percibido después de un evento sea tan alto que el cliente deje de presionar por precios bajos en futuras contrataciones.

3.3.2.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

D1: Falta de un plan de marketing estratégico formal y segmentación técnica

- **D1 + O1:** Diseñar un plan de marketing técnico centrado en una estrategia de diferenciación que resalte la calidad superior del servicio sobre el precio.
- **D1 + O2:** Estructurar el plan estratégico incluyendo metodologías de co-creación con los clientes para asegurar que el diseño de eventos sea personalizado.
- **D1 + O3:** Utilizar el análisis de datos dentro del nuevo plan para segmentar técnicamente nichos de mercado y tendencias emergentes.
- **D1 + O4:** Definir objetivos de expansión en el plan formal que se apalanquen en alianzas estratégicas con clubes locales de Cuenca.
- **D1 + O5:** Establecer una hoja de ruta en el plan para alcanzar el liderazgo en innovación de servicios deportivos en la región.

D2: Limitada presencia y estrategia en canales digitales y redes sociales

- **D2 + O1:** Implementar una campaña digital enfocada en la diferenciación por calidad, elevando la percepción de valor de la marca en redes.
- **D2 + O2:** Crear dinámicas digitales (encuestas/concursos) para la co-creación de valor, involucrando al cliente en el diseño de futuros eventos.
- **D2 + O3:** Usar herramientas de analítica digital para identificar tendencias de consumo y nuevos nichos de mercado deportivo.
- **D2 + O4:** Utilizar las plataformas digitales para formalizar y promocionar las alianzas estratégicas con los clubes de la ciudad.
- **D2 + O5:** Posicionar a ADV S.A.S. como líder innovador mediante contenido digital constante sobre nuevas tendencias en servicios deportivos.

D3: Ausencia de una propuesta de valor claramente diferenciada

- **D3 + O1:** Reformular la propuesta de valor enfocándola 100% en la calidad del servicio como eje principal de diferenciación.
- **D3 + O2:** Incluir la personalización extrema (co-creación) como el elemento central que diferencia a la empresa de la competencia masiva.
- **D3 + O3:** Ajustar la propuesta de valor basándose en los datos de tendencias actuales para ofrecer lo que el mercado realmente demanda.
- **D3 + O4:** Diferenciar la marca a través de los beneficios exclusivos derivados de las alianzas estratégicas con clubes.
- **D3 + O5:** Construir una imagen de marca líder en innovación que sea difícil de replicar por competidores tradicionales.

D4: Baja inversión en publicidad y promoción sistemática de la marca

- **D4 + O1:** Invertir en campañas publicitarias que comuniquen los estándares de calidad para justificar la diferenciación.
- **D4 + O2:** Destinar presupuesto para promocionar eventos de co-creación que atraigan a clientes interesados en servicios a medida.
- **D4 + O3:** Ejecutar pauta publicitaria dirigida a nichos de mercado específicos identificados mediante el análisis de datos.
- **D4 + O4:** Realizar promociones conjuntas con clubes locales para expandir el alcance de la marca sin una inversión masiva individual.
- **D4 + O5:** Promocionar sistemáticamente los éxitos innovadores de la empresa para consolidar el posicionamiento regional.

D5: Inexistencia de herramientas DART (diálogo y transparencia) con los usuarios

- **D5 + O1:** Implementar canales de diálogo para explicar la calidad del servicio y fortalecer la estrategia de diferenciación.
- **D5 + O2:** Usar herramientas de transparencia para facilitar la co-creación de valor real con los clientes durante el diseño de eventos.
- **D5 + O3:** Convertir el diálogo con el usuario en una fuente de datos constante para detectar nuevas preferencias y nichos.
- **D5 + O4:** Establecer canales de comunicación transparentes con los clubes aliados para fortalecer las alianzas estratégicas.
- **D5 + O5:** Utilizar el diálogo abierto para proyectar una imagen de empresa moderna e innovadora que escucha a su comunidad.

3.3.2.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

D1: Falta de un plan de marketing estratégico formal

- **D1 + A1:** Formalizar el plan de marketing para segmentar nichos específicos y evitar la confrontación directa en precios con competidores de bajo costo.
- **D1 + A2:** Estructurar el plan para anticipar tácticas contra modelos digitales agresivos de nuevas empresas.
- **D1 + A3:** Usar la planeación para adaptar el mensaje de marca a los nuevos estilos de vida y tendencias de los consumidores.
- **D1 + A4:** Definir objetivos claros que diferencien el deporte frente a otras opciones de entretenimiento o salud.
- **D1 + A5:** Crear una estrategia de comunicación de valor que reduzca la sensibilidad del cliente al precio.

D2: Limitada presencia en canales digitales

- **D2 + A1:** Desarrollar contenido digital que resalte la calidad para no competir solo por precio en redes sociales.
- **D2 + A2:** Invertir en pauta digital profesional para frenar el avance de competidores con marketing digital agresivo.
- **D2 + A3:** Monitorear tendencias en redes sociales para ajustar la oferta antes de que los cambios socioculturales la vuelvan obsoleta.
- **D2 + A4:** Utilizar publicidad segmentada para rescatar la atención de usuarios que prefieren sustitutos no deportivos.
- **D2 + A5:** Implementar canales de atención digital para responder rápidamente a las exigencias de precios de los clientes.

D3: Ausencia de una propuesta de valor diferenciada

- **D3 + A1:** Redefinir la propuesta centrada en "experiencias premium" para alejarse de la guerra de costos.
- **D3 + A2:** Comunicar beneficios únicos en la web para que los nuevos competidores digitales no capturen al cliente por novedad.
- **D3 + A3:** Rediseñar la propuesta de valor de los servicios deportivos incorporando el concepto de bienestar integral para responder a los cambios en los estilos de vida del consumidor.
- **D3 + A4:** Resaltar los beneficios exclusivos del deporte para competir contra el entretenimiento pasivo.
- **D3 + A5:** Argumentar técnicamente el valor del servicio para justificar tarifas ante clientes que exigen descuentos.

D4: Baja inversión en publicidad y promoción

- **D4 + A1:** Ejecutar promociones tácticas por temporada para mantener la cuota de mercado frente a líderes en costos.
- **D4 + A2:** Asignar presupuesto a "branding" para que la marca no sea invisibilizada por nuevos competidores agresivos.
- **D4 + A3:** Promocionar los servicios bajo los nuevos conceptos de tendencia para no perder relevancia.
- **D4 + A4:** Incrementar la inversión en campañas de concientización sobre salud y actividad física para contrarrestar la preferencia de los consumidores por alternativas de entretenimiento pasivo.
- **D4 + A5:** Crear programas de lealtad (promoción interna) para retener a clientes que buscan menores precios en otros lugares.

D5: Inexistencia de herramientas DART (Diálogo y Transparencia)

- **D5 + A1:** Implementar canales de escucha para entender por qué el cliente prefiere el costo bajo y contraatacar con calidad.
- **D5 + A2:** Usar herramientas de diálogo para explicar el valor del servicio y neutralizar el marketing de la competencia.
- **D5 + A3:** Crear encuestas periódicas para detectar cambios tempranos en los estilos de vida del consumidor.
- **D5 + A4:** Establecer diálogos con la comunidad para posicionar al deporte como la mejor opción de salud.

- **D5 + A5:** Implementar herramientas de diálogo y transparencia con los clientes para comunicar el valor del servicio y reducir la presión por descuentos.

3.3.3 Área de Talento Humano

3.3.3.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

F1: Fuerte identidad y compromiso del equipo base

- **F1 + O1:** Utilizar la lealtad del equipo para transicionar suavemente hacia una estructura organizacional formal sin resistencia al cambio.
- **F1 + O2:** Apoyarse en el compromiso del equipo para que ellos mismos lideren la adopción de nuevos estándares técnicos.
- **F1 + O3:** Reforzar el clima laboral alineando la identidad familiar con la nueva misión y visión estratégica.
- **F1 + O4:** Usar la calidez de la cultura familiar para atraer y acoger a talento joven, facilitando su integración.
- **F1 + O5:** Implementar KPIs de productividad bajo un enfoque de "crecimiento en familia" para motivar el cumplimiento de objetivos.

F2: Liderazgo presente y motivador de los fundadores

- **F2 + O1:** Que los fundadores dirijan personalmente el diseño de la nueva estructura organizacional para asegurar que mantenga el ADN de la empresa.
- **F2 + O2:** Motivar al personal hacia la profesionalización mediante el ejemplo de los fundadores adoptando estándares técnicos.
- **F2 + O3:** Difundir la nueva misión y visión a través del carisma de los líderes para inspirar un mejor clima laboral.
- **F2 + O4:** Actuar como mentores directos del talento joven, transfiriendo visión de negocio a cambio de competencias digitales.
- **F2 + O5:** Vincular el reconocimiento de los fundadores con el cumplimiento de los nuevos KPIs de productividad.

F3: Experiencia práctica y "saber hacer" acumulado

- **F3 + O1:** Traducir el conocimiento práctico en manuales de procesos que formen parte de la nueva estructura organizacional formal.

- **F3 + O2:** Convertir el "saber hacer" empírico en estándares técnicos certificados que profesionalicen al equipo.
- **F3 + O3:** Alinear la experiencia operativa con el direccionamiento estratégico para que la ejecución sea más eficiente.
- **F3 + O4:** Facilitar que el personal experimentado enseñe los procesos del negocio al nuevo talento joven con habilidades tecnológicas.
- **F3 + O5:** Definir KPIs basados en la experiencia real para que las metas de productividad sean alcanzables y lógicas.

F4: Comunicación interna directa y sin barreras

- **F4 + O1:** Aprovechar la comunicación fluida para recolectar ideas de todos los niveles en el diseño de la estructura formal.
- **F4 + O2:** Implementar estándares técnicos rápidamente gracias a la agilidad de la comunicación sin burocracia.
- **F4 + O3:** Resolver dudas sobre el direccionamiento estratégico de forma inmediata, evitando rumores y mejorando el clima.
- **F4 + O4:** Crear un ambiente de comunicación abierta que sea atractivo para el talento joven que huye de las jerarquías rígidas.
- **F4 + O5:** Dar retroalimentación en tiempo real sobre los KPIs de productividad para corregir desviaciones al instante.

F5: Sentido de pertenencia y valores compartidos

- **F5 + O1:** Cimentar la estructura formal sobre los valores compartidos para que el crecimiento no deshumanice a la empresa.
- **F5 + O2:** Profesionalizar al equipo resaltando que los estándares técnicos son una forma de cuidar el prestigio de "nuestra" empresa.
- **F5 + O3:** Vivir la misión y visión como una extensión de los valores familiares ya existentes.
- **F5 + O4:** Proyectar los valores compartidos hacia afuera para atraer talento joven que busque empresas con propósito.
- **F5 + O5:** Lograr que los KPIs se vean como un compromiso de honor entre compañeros debido al alto sentido de pertenencia.

3.3.3.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

F1: Fuerte identidad y compromiso del equipo base (estructura familiar)

- **F1 + A1:** Fomentar el sentido de pertenencia para que el equipo base valore la estabilidad y el ambiente laboral por encima de ofertas salariales externas ligeramente superiores.
- **F1 + A2:** Utilizar la cohesión familiar para adaptarse rápidamente y de forma unida a las nuevas cargas de la legislación laboral sin generar conflictos.
- **F1 + A3:** Capacitar internamente al equipo base comprometido para suplir la falta de especialistas externos en el mercado de Cuenca.
- **F1 + A4:** Apoyarse en la confianza mutua del equipo base para resolver malentendidos antes de que se conviertan en conflictos internos por falta de líneas de reporte claras.
- **F1 + A5:** Promover una cultura de autocuidado familiar para que el personal sea el primer vigilante de la seguridad ocupacional en los eventos.

F2: Liderazgo presente y motivador por parte de los fundadores

- **F2 + A1:** Ejercer un liderazgo inspirador que retenga al talento clave mediante el reconocimiento y la visión de crecimiento a largo plazo.
- **F2 + A2:** Liderar personalmente la transición hacia el cumplimiento de nuevas leyes laborales, transmitiendo tranquilidad y orden al equipo.
- **F2 + A3:** Actuar como maestros y mentores para formar a nuevos colaboradores, mitigando la dificultad de encontrar personal ya especializado.
- **F2 + A4:** Intervenir directamente como mediadores en los conflictos internos para restablecer la armonía mientras se formaliza la estructura de reportes.
- **F2 + A5:** Supervisar directamente las normas de seguridad en los eventos, motivando al personal a seguir los protocolos para evitar accidentes.

F3: Experiencia práctica y "saber hacer" acumulado en el personal operativo

- **F3 + A1:** Ofrecer formación técnica basada en esta experiencia como un beneficio no monetario para retener al personal que busca crecimiento profesional.
- **F3 + A2:** Aplicar el conocimiento práctico para cumplir con las nuevas obligaciones laborales de la manera más eficiente y menos costosa posible.
- **F3 + A3:** Estandarizar el "saber hacer" en manuales de entrenamiento para formar rápidamente a personal no especializado debido a la escasez en el mercado.
- **F3 + A4:** Usar la experiencia para definir roles lógicos y operativos que reduzcan los roces por solapamiento de funciones.
- **F3 + A5:** Aplicar las lecciones aprendidas de eventos pasados para identificar riesgos críticos de salud ocupacional y prevenirlos con antelación.

F4: Comunicación interna directa y sin barreras jerárquicas rígidas

- **F4 + A1:** Detectar a tiempo la insatisfacción salarial mediante la comunicación abierta para negociar condiciones antes de que el personal clave renuncie.
- **F4 + A2:** Informar de manera clara y rápida sobre los cambios legales para que el personal sepa sus derechos y obligaciones sin generar rumores.
- **F4 + A3:** Facilitar el intercambio de conocimientos entre el personal actual y nuevos ingresos para acelerar la especialización del talento local.
- **F4 + A4:** Utilizar la fluidez comunicativa para aclarar dudas sobre responsabilidades y jerarquías, previniendo conflictos por falta de claridad.
- **F4 + A5:** Establecer canales directos para reportar condiciones inseguras en los eventos, permitiendo correcciones inmediatas de riesgos laborales.

F5: Sentido de pertenencia y valores compartidos

- **F5 + A1:** Blindar la organización contra la fuga de talento resaltando los valores compartidos que las grandes empresas con mejores sueldos suelen carecer.
- **F5 + A2:** Apelar a los valores de responsabilidad y ética para cumplir con la legislación laboral como un compromiso de la "familia" empresarial.
- **F5 + A3:** Motivar al personal a especializarse por el bien común de la empresa, compensando la falta de expertos externos.
- **F5 + A4:** Usar los valores compartidos como guía de comportamiento para reducir los conflictos internos y mejorar la convivencia.
- **F5 + A5:** Hacer de la salud ocupacional un valor central (el cuidado del otro), logrando que el personal adopte las medidas de seguridad por convicción.

3.3.3.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

D1: Carencia de un manual de funciones y responsabilidades por puesto

- **D1 + O1:** Crear un manual de funciones dentro de la nueva estructura organizacional formal para facilitar el crecimiento ordenado.
- **D1 + O2:** Definir responsabilidades técnicas por puesto alineadas con los nuevos estándares de profesionalización del equipo.
- **D1 + O3:** Vincular las funciones de cada puesto con el cumplimiento de la misión y visión estratégica de la empresa.
- **D1 + O4:** Estructurar los puestos para que sean atractivos y claros para el talento joven que busca orden y crecimiento.

- **D1 + O5:** Definir funciones específicas que permitan la medición objetiva a través de los nuevos KPIs de productividad.

D2: Falta de programas de capacitación técnica profesional continua

- **D2 + O1:** Diseñar planes de capacitación que preparen al personal para operar dentro de una estructura organizacional formal.
- **D2 + O2:** Implementar programas de formación técnica en estándares de calidad para profesionalizar integralmente al equipo.
- **D2 + O3:** Capacitar en alineación estratégica para que el equipo comprenda y ejecute la nueva misión y visión.
- **D2 + O4:** Ofrecer capacitación en nuevas tecnologías para atraer y retener talento joven con competencias digitales.
- **D2 + O5:** Entrenar al personal en el uso y seguimiento de indicadores (KPIs) para mejorar la productividad individual.

D3: Dependencia excesiva de la intuición del líder para la asignación de tareas

- **D3 + O1:** Establecer procesos delegados en la estructura formal para reducir la dependencia de la intuición del líder.
- **D3 + O2:** Adoptar estándares técnicos de asignación de tareas basados en competencias profesionales y no solo en la intuición.
- **D3 + O3:** Usar el direccionamiento estratégico como guía para la toma de decisiones, sustituyendo la gestión empírica.
- **D3 + O4:** Implementar sistemas digitales de gestión de tareas que faciliten el trabajo autónomo del talento joven.
- **D3 + O5:** Basar la asignación de recursos y tareas en el cumplimiento esperado de los KPIs de productividad.

D4: Inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores

- **D4 + O1:** Implementar evaluaciones de desempeño dentro de la estructura formal para identificar el potencial de crecimiento.
- **D4 + O2:** Usar estándares técnicos para evaluar objetivamente la profesionalización y el avance del equipo.
- **D4 + O3:** Evaluar si el desempeño de los colaboradores está alineado con la visión y misión estratégica de la empresa.

- **D4 + O4:** Ofrecer retroalimentación basada en evaluaciones para motivar al talento joven que busca reconocimiento y mejora.
- **D4 + O5:** Utilizar los resultados de los KPIs de productividad como la base principal del sistema de evaluación del desempeño.

D5: Falta de una estructura de incentivos vinculada al cumplimiento de metas

- **D5 + O1:** Diseñar un plan de incentivos que motive al equipo a adaptarse y crecer dentro de la estructura formal.
- **D5 + O2:** Premiar la adopción de estándares técnicos y la excelencia profesional mediante incentivos claros.
- **D5 + O3:** Vincular los incentivos al logro de hitos definidos en el direccionamiento estratégico (misión/visión).
- **D5 + O4:** Crear esquemas de compensación flexibles y digitales que resulten atractivos para el talento joven.
- **D5 + O5:** Establecer bonos y reconocimientos basados directamente en el cumplimiento de los KPIs de productividad.

3.3.3.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

D1: Carencia de un manual de funciones

- **D1 + A1:** Definir perfiles claros para que el personal clave sienta orden y profesionalismo, evitando su fuga.
- **D1 + A2:** Formalizar puestos para asegurar el cumplimiento legal ante cambios en la legislación laboral.
- **D1 + A3:** Establecer perfiles técnicos claros en el manual de funciones para facilitar la contratación de personal especializado ante la escasez de profesionales en el mercado de Cuenca.
- **D1 + A4:** Eliminar la ambigüedad de roles para resolver los conflictos internos por falta de líneas de reporte.
- **D1 + A5:** Asignar responsables de seguridad ocupacional para reducir riesgos de accidentes en eventos.

D2: Falta de programas de capacitación técnica

- **D2 + A1:** Capacitar al equipo actual para que sean competitivos frente a las estructuras de empresas rivales.

- **D2 + A2:** Implementar programas formales de capacitación en normativa laboral para reducir el riesgo de sanciones legales derivadas del desconocimiento del personal.
- **D2 + A3:** Formar internamente al personal ante la dificultad de hallar expertos externos en gestión deportiva.
- **D2 + A4:** Entrenar en resolución de conflictos para mejorar el ambiente ante la falta de jerarquías claras.
- **D2 + A5:** Certificar al personal en primeros auxilios y seguridad para mitigar riesgos en la ejecución de eventos.

D3: Dependencia excesiva de la intuición del líder

- **D3 + A1:** Delegar funciones mediante procesos formalizados y documentados para reducir la dependencia del líder y evitar la desestabilización del equipo ante cambios en la dirección.
- **D3 + A2:** Documentar criterios de decisión para cumplir con nuevas obligaciones laborales de forma técnica, no intuitiva.
- **D3 + A3:** Desarrollar manuales operativos y sistemas de evaluación del desempeño que permitan mantener estándares de trabajo consistentes ante la posible rotación de personal o conflictos internos.
- **D3 + A4:** Establecer canales de comunicación formales que sustituyan la voluntad del líder y reduzcan roces internos.
- **D3 + A5:** Estandarizar protocolos de seguridad que no dependan del ojo del dueño para evitar accidentes.

D4: Inexistencia de sistema de evaluación del desempeño

- **D4 + A1:** Evaluar para identificar y premiar al talento clave antes de que decidan irse con la competencia.
- **D4 + A2:** Tener registros de desempeño como respaldo legal ante posibles despidos o cambios en la ley laboral.
- **D4 + A3:** Usar evaluaciones para detectar brechas de conocimiento en el personal especializado local.
- **D4 + A4:** Implementar retroalimentación formal para sanar conflictos internos derivados de la falta de claridad.
- **D4 + A5:** Medir el cumplimiento de normas de seguridad para sancionar conductas de riesgo laboral.

D5: Falta de estructura de incentivos

- **D5 + A1:** Crear bonos por metas para competir contra los mejores salarios de la competencia.
- **D5 + A2:** Ajustar beneficios no monetarios que compensen posibles nuevas cargas económicas de la ley laboral.
- **D5 + A3:** Ofrecer planes de carrera para atraer al poco personal especializado disponible en el mercado.
- **D5 + A4:** Incentivar el trabajo en equipo para reducir la tensión y los conflictos por líneas de reporte.
- **D5 + A5:** Premiar el "cero accidentes" para motivar el cuidado de la salud ocupacional.

3.3.4 Área de Procesos

3.3.4.1 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

F1: Agilidad operativa para reaccionar ante imprevistos

- **F1 + O1:** Integrar la agilidad de reacción en el plan tecnológico para que la digitalización potencie la velocidad de respuesta.
- **F1 + O2:** Usar la agilidad para probar y ajustar rápidamente el uso de productos inteligentes en los eventos.
- **F1 + O3:** Aplicar la rapidez de respuesta para optimizar la cadena de valor, reduciendo tiempos muertos en la logística.
- **F1 + O4:** Fortalecer las capacidades dinámicas de la empresa usando la agilidad como base para reconfigurar recursos físicos.
- **F1 + O5:** Implementar sistemas de control remoto que permitan a los líderes reaccionar a distancia ante imprevistos en múltiples eventos.

F2: Capacidad de gestión logística basada en la experiencia

- **F2 + O1:** Digitalizar las rutas y procesos logísticos exitosos dentro del nuevo plan tecnológico-estratégico.
- **F2 + O2:** Aplicar la experiencia logística para seleccionar qué equipos deportivos se beneficiarían más del monitoreo digital.
- **F2 + O3:** Refinar la cadena de valor eliminando pasos innecesarios detectados a lo largo de los años de experiencia.
- **F2 + O4:** Utilizar el conocimiento operativo para prever qué recursos deben ser reconfigurados con mayor frecuencia (capacidades dinámicas).

- **F2 + O5:** Supervisar la logística de varios eventos simultáneos mediante sistemas de control remoto operados por expertos.

F3: Uso eficiente de los recursos físicos disponibles

- **F3 + O1:** Maximizar la vida útil de los equipos mediante un plan tecnológico que incluya mantenimiento digital preventivo.
- **F3 + O2:** Instalar sensores en los recursos físicos más valiosos para monitorear su uso y evitar sobrecargas.
- **F3 + O3:** Optimizar el transporte y almacenamiento de recursos para reducir costos y tiempos en la cadena de valor.
- **F3 + O4:** Reasignar recursos físicos entre eventos de forma inteligente para cubrir picos de demanda (capacidades dinámicas).
- **F3 + O5:** Controlar el estado y ubicación de los equipos en tiempo real mediante sistemas de gestión remota.

F4: Control directo de la calidad del servicio

- **F4 + O1:** Digitalizar los puntos de control de calidad para tener datos históricos dentro del plan tecnológico.
- **F4 + O2:** Usar productos inteligentes para garantizar que los equipos entregados al cliente estén en perfectas condiciones.
- **F4 + O3:** Ajustar los procesos de entrega para que el cliente perciba una mejora inmediata en los tiempos de respuesta.
- **F4 + O4:** Mantener el estándar de calidad incluso cuando se reconfiguran recursos rápidamente para eventos distintos.
- **F4 + O5:** Utilizar cámaras o sensores remotos para auditar la calidad de la entrega en lugares donde el dueño no puede estar físicamente.

F5: Conocimiento de los proveedores locales claves en Cuenca

- **F5 + O1:** Invitar a los proveedores locales a integrarse en la plataforma digital de la empresa para agilizar pedidos.
- **F5 + O2:** Colaborar con proveedores para adquirir productos inteligentes que sean compatibles con las necesidades de ADV S.A.S.
- **F5 + O3:** Negociar con proveedores locales entregas "justo a tiempo" para optimizar la cadena de valor.
- **F5 + O4:** Asegurar la disponibilidad de recursos externos mediante acuerdos flexibles que respalden las capacidades dinámicas.

- **F5 + O5:** Establecer una red de servicios técnicos locales que puedan ser activados vía control remoto ante fallas.

3.3.4.2 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

F1: Agilidad operativa para reaccionar ante imprevistos durante los eventos

- **F1 + A1:** Utilizar la rapidez de reacción para ajustar el uso de equipos antiguos, evitando que la obsolescencia técnica detenga la ejecución de un evento en curso.
- **F1 + A2:** Aplicar la agilidad operativa para buscar soluciones alternativas inmediatas cuando un proveedor intenta imponer precios excesivos de último minuto.
- **F1 + A3:** Reaccionar con prontitud ante inspecciones imprevistas para asegurar que el montaje cumpla con las nuevas normativas de seguridad y salud.
- **F1 + A4:** Desplegar respuestas rápidas ante fallos en la cadena de suministro, reconfigurando la logística para que el evento no se vea afectado.
- **F1 + A5:** Usar la velocidad de respuesta manual y operativa como ventaja competitiva frente a empresas tecnológicas que dependen de sistemas rígidos.

F2: Capacidad de gestión logística basada en la experiencia previa

- **F2 + A1:** Aplicar el conocimiento logístico para dar un mantenimiento especializado a los equipos deportivos, prolongando su vida útil frente a la obsolescencia.
- **F2 + A2:** Usar la experiencia para negociar contratos con proveedores alternos, diluyendo el poder de negociación de proveedores únicos que aumenten costos.
- **F2 + A3:** Implementar protocolos de seguridad basados en años de ejecución real para exceder los requisitos de las nuevas normativas legales.
- **F2 + A4:** Diseñar rutas y planes de abastecimiento de respaldo (Plan B) basados en la experiencia para evitar interrupciones en la cadena de suministro.
- **F2 + A5:** Aprovechar el "saber hacer" logístico para mantener una eficiencia alta que compita con los avances tecnológicos de los nuevos rivales.

F3: Uso eficiente de los recursos físicos disponibles para la operación

- **F3 + A1:** Maximizar el rendimiento de los activos actuales mediante un uso técnico riguroso, reduciendo la necesidad de compras urgentes de equipo nuevo.
- **F3 + A2:** Optimizar el inventario de insumos propios para reducir la dependencia de proveedores que presenten fluctuaciones de precios.

- **F3 + A3:** Adaptar los recursos físicos existentes para que cumplan con los estándares de seguridad exigidos en eventos masivos sin inversiones masivas.
- **F3 + A4:** Gestionar el stock de materiales de forma estratégica para amortiguar posibles cortes en la cadena de suministro externa.
- **F3 + A5:** Mantener la operatividad de los recursos físicos al 100% para que la falta de tecnología punta no afecte la competitividad frente a la competencia.

F4: Control directo de la calidad del servicio en el momento de la entrega

- **F4 + A1:** Supervisar personalmente que el equipo (aunque sea tradicional) se entregue en estado impecable para que la obsolescencia no sea percibida por el cliente.
- **F4 + A2:** Verificar la calidad de los insumos recibidos por proveedores de forma estricta para asegurar que el aumento de precio no signifique baja calidad.
- **F4 + A3:** Realizar auditorías de campo en tiempo real para garantizar que cada evento cumpla con las leyes de salud ocupacional y seguridad.
- **F4 + A4:** Detectar fallas de suministro antes de la entrega final, permitiendo corregir el error logístico antes de que impacte al cliente.
- **F4 + A5:** Asegurar un estándar de calidad tan alto en la ejecución humana que la tecnología de la competencia no logre desplazar la preferencia del cliente.

F5: Conocimiento de los proveedores locales claves en la ciudad de Cuenca

- **F5 + A1:** Colaborar con proveedores locales de confianza para acceder a repuestos o equipos de mantenimiento que combatan la obsolescencia técnica.
- **F5 + A2:** Utilizar la relación de años con proveedores de Cuenca para pactar precios estables frente a la tendencia de subida de costos de insumos.
- **F5 + A3:** Coordinar con proveedores locales la certificación de seguridad de los materiales alquilados para cumplir con las normativas vigentes.
- **F5 + A4:** Apoyarse en la red local para conseguir suministros de emergencia cuando la cadena de suministro nacional o internacional sufra interrupciones.
- **F5 + A5:** Aliarse con proveedores tecnológicos locales para actualizar gradualmente la empresa y no perder eficiencia frente a competidores externos.

3.3.4.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

D1: Inexistencia de procesos estandarizados y documentados

- **D1 + O1:** Documentar todos los procesos operativos como paso previo fundamental para implementar el plan tecnológico-estratégico.
- **D1 + O2:** Estandarizar el uso de equipos para facilitar su monitoreo mediante productos inteligentes conectados.
- **D1 + O3:** Mapear la cadena de valor para identificar y eliminar cuellos de botella, reduciendo los tiempos de respuesta.
- **D1 + O4:** Formalizar los procesos logísticos para permitir una reconfiguración rápida de recursos ante cambios de demanda.
- **D1 + O5:** Definir estándares operativos que puedan ser supervisados eficientemente a través de sistemas de control remoto.

D2: Bajo nivel de automatización en la ejecución de tareas repetitivas

- **D2 + O1:** Adquirir herramientas digitales que automaticen tareas dentro del nuevo plan tecnológico-estratégico.
- **D2 + O2:** Implementar productos inteligentes que automaticen el registro y monitoreo del estado de los equipos deportivos.
- **D2 + O3:** Automatizar los flujos de comunicación operativa para acelerar la cadena de valor y la respuesta al cliente.
- **D2 + O4:** Usar software de gestión para automatizar la asignación y reconfiguración de recursos físicos.
- **D2 + O5:** Integrar sistemas automáticos de reporte que faciliten la gestión de múltiples eventos de forma remota.

D3: Falta de controles de calidad sistemáticos pre y post evento

- **D3 + O1:** Digitalizar las listas de control de calidad dentro de la plataforma tecnológica estratégica de la empresa.
- **D3 + O2:** Usar sensores inteligentes para verificar automáticamente la calidad y seguridad de los equipos antes del evento.
- **D3 + O3:** Establecer puntos de control de calidad en cada etapa de la cadena de valor para asegurar tiempos de respuesta óptimos.
- **D3 + O4:** Analizar los fallos detectados en calidad para mejorar la capacidad de reconfiguración dinámica de recursos.
- **D3 + O5:** Implementar auditorías de calidad por video o sensores remotos para eventos que se ejecuten simultáneamente.

D4: Dependencia de herramientas operativas tradicionales y posiblemente obsoletas

- **D4 + O1:** Ejecutar un plan de renovación tecnológica para sustituir herramientas tradicionales por soluciones digitales.
- **D4 + O2:** Complementar las herramientas tradicionales con dispositivos inteligentes que permitan su monitoreo y control.
- **D4 + O3:** Optimizar el uso de las herramientas actuales mediante una mejor logística para no afectar los tiempos de respuesta.
- **D4 + O4:** Desarrollar la capacidad de integrar equipos antiguos con nuevas tecnologías para una transición dinámica.
- **D4 + O5:** Incorporar interfaces de control remoto que permitan operar o supervisar las herramientas tradicionales de forma moderna.

D5: Ausencia de un plan de contingencia técnico para fallas operativas críticas

- **D5 + O1:** Diseñar protocolos de contingencia digitales dentro del plan tecnológico para reaccionar ante fallos de sistema.
- **D5 + O2:** Usar el monitoreo inteligente para predecir fallas críticas y activar planes de contingencia antes de que ocurran.
- **D5 + O3:** Estructurar la cadena de valor con redundancias que permitan mantener los tiempos de respuesta ante fallas técnicas.
- **D5 + O4:** Fortalecer la capacidad dinámica para sustituir recursos fallidos por otros disponibles de forma inmediata.
- **D5 + O5:** Establecer protocolos de soporte técnico por control remoto para solucionar fallas críticas en tiempo real desde la central.

3.3.4.4 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

D1: Inexistencia de procesos estandarizados y documentados

- **D1 + A1:** Documentar procesos para optimizar el uso de equipos y retrasar su obsolescencia mediante buen uso.
- **D1 + A2:** Estandarizar compras para evaluar el rendimiento de proveedores y negociar ante aumentos de costos.
- **D1 + A3:** Asegurar que cada proceso cumpla con las normativas de seguridad y salud en eventos masivos.
- **D1 + A4:** Diseñar flujos logísticos claros para reaccionar rápido ante interrupciones en la cadena de suministro.

- **D1 + A5:** Crear manuales de operación que permitan igualar la eficiencia tecnológica de la competencia.

D2: Bajo nivel de automatización

- **D2 + A1:** Automatizar el mantenimiento preventivo para extender la vida útil del equipo deportivo.
- **D2 + A2:** Implementar sistemas digitales de gestión de compras que permitan comparar proveedores y negociar mejores condiciones ante el incremento de costos de insumos.
- **D2 + A3:** Implementar registros digitales de seguridad para cumplir con inspecciones de salud ocupacional.
- **D2 + A4:** Automatizar el inventario para detectar faltantes críticos por problemas de suministro.
- **D2 + A5:** Adoptar herramientas digitales básicas para no quedar rezagado frente a la eficiencia de ADV S.A.S.

D3: Falta de controles de calidad sistemáticos

- **D3 + A1:** Implementar listas de chequeo pre-evento para asegurar que los equipos obsoletos aún funcionen bien.
- **D3 + A2:** Controlar la calidad de los insumos recibidos para rechazar productos caros y de mala calidad de los proveedores.
- **D3 + A3:** Auditar el cumplimiento de normas de seguridad en cada montaje para evitar clausuras.
- **D3 + A4:** Establecer puntos de control para detectar fallas en la cadena de suministro antes de que afecten el evento.
- **D3 + A5:** Implementar controles de calidad post-evento que permitan identificar fallas operativas y mejorar los procesos antes de futuros eventos.

D4: Dependencia de herramientas tradicionales/obsoletas

- **D4 + A1:** Crear un plan de renovación de activos para sustituir gradualmente el equipo deportivo obsoleto.
- **D4 + A2:** Buscar herramientas que requieran insumos genéricos para reducir el poder de proveedores específicos.
- **D4 + A3:** Adaptar las herramientas actuales para que cumplan con los mínimos de seguridad exigidos por ley.
- **D4 + A4:** Mantener stock de repuestos críticos para las herramientas tradicionales ante fallas de suministro.

- **D4 + A5:** Implementar un plan gradual de modernización tecnológica que permita sustituir equipos obsoletos y mantener competitividad frente a empresas con mayor nivel tecnológico.

D5: Ausencia de un plan de contingencia técnico

- **D5 + A1:** Diseñar planes B para cuando el equipo obsoleto falle durante un evento importante.
- **D5 + A2:** Identificar proveedores de respaldo inmediatos por si el principal aumenta costos o falla.
- **D5 + A3:** Establecer protocolos de evacuación y emergencia técnica para cumplir con las normativas de salud.
- **D5 + A4:** Crear un protocolo de respuesta rápida ante el retraso de insumos logísticos críticos.
- **D5 + A5:** Entrenar al equipo en "soluciones manuales" eficientes para cuando la tecnología falle o no esté disponible.

CAPÍTULO 4

4. PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA ALIANZA DEPORTIVA S.A.S.

El plan estratégico para la empresa Alianza Deportiva S.A.S. se divide en dos grandes etapas. Primero, se desarrollará el direccionamiento estratégico para establecer los cimientos de la organización. Posteriormente, en la etapa operativa, se plantearán estrategias basadas en el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por departamentos, con el objetivo de desarrollar las políticas, estrategias y procedimientos necesarios para fortalecer la gestión administrativa y la competitividad de la empresa.

4.1 Etapa Filosófica

Esta sección contiene la información relevante para la empresa que permite definir su identidad y rumbo. Es la base que orienta todas las decisiones futuras y garantiza que todos los niveles de la organización caminen hacia un mismo objetivo.

4.1.1 Misión

"Brindar experiencias deportivas y recreativas de excelencia a través de la organización de eventos integrales que promuevan el bienestar, la sana competencia y el desarrollo social. En Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S, nos comprometemos a gestionar soluciones logísticas innovadoras y personalizadas, superando las expectativas de nuestros clientes mediante un equipo humano profesional y una infraestructura técnica de vanguardia."

4.1.2 Visión

"Para el año 2030, consolidarnos como la empresa líder en la gestión de eventos deportivos a nivel regional, siendo reconocidos por nuestra capacidad de innovación, sostenibilidad operativa y el impacto positivo en la cultura deportiva. Aspiramos a ser el

aliado estratégico preferido de organizaciones públicas y privadas, expandiendo nuestro portafolio de servicios hacia nuevos mercados nacionales e internacionales."

4.1.3 Valores

- **Exclusividad:** Garantizar un entorno de confort y privacidad superior a los espacios públicos, brindando una experiencia diferenciada a cada usuario.
- **Agilidad:** Capacidad operativa para reaccionar con prontitud ante cualquier imprevisto o requerimiento del cliente, optimizando los tiempos de respuesta.
- **Integridad Familiar:** Mantener la calidez y el compromiso que caracteriza el origen de la empresa en cada interacción profesional, fortaleciendo la confianza con la comunidad.
- **Innovación:** Búsqueda constante de mejores tecnologías y procesos para elevar la experiencia del cliente y modernizar la gestión deportiva.
- **Puntualidad:** Respeto riguroso por el tiempo de nuestros clientes y colaboradores, asegurando el cumplimiento estricto de los horarios programados en cada evento y reserva.

4.2 Etapa Operativa

La etapa operativa constituye el eje ejecutor del presente plan estratégico, donde los lineamientos teóricos y las decisiones de direccionamiento definidas para Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. se transforman en acciones tácticas y tareas concretas con el propósito fundamental de operacionalizar las estrategias derivadas del diagnóstico FODA y los cruces de variables (FO, FA, DO, DA), garantizando que la visión de competitividad y fortalecimiento administrativo se traslade a la realidad cotidiana de la organización mediante el establecimiento de objetivos SMART, políticas reguladoras y procedimientos estandarizados que permitan eliminar la gestión empírica e improvisada detectada en el diagnóstico inicial, proporcionando a la gerencia métodos de ejecución claros, medibles y auditables que aseguren la sostenibilidad y eficiencia de la empresa en el mercado deportivo de la ciudad de Cuenca.

Esta etapa se encuentra estructurada bajo un modelo de cascada estratégica que garantiza la ejecución del plan; para ello, cada una de las cuatro áreas funcionales dispone

de dos objetivos que definen las metas cuantitativas, regidos por una política institucional que establece el lineamiento ético y normativo de la gestión. Para asegurar el cumplimiento de cada objetivo, se han diseñado dos estrategias específicas, las cuales se materializan a través de un procedimiento detallado por cada estrategia, permitiendo así que la visión estratégica de Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. se transforme en acciones operativas claras, estandarizadas y con métodos de ejecución plenamente auditables

4.2.1 Área de Finanzas

Objetivo 1: Reducir los gastos operativos innecesarios en un 15% mediante un control presupuestario trimestral.

Política: Todo egreso de caja debe estar justificado y registrado en el sistema contable sin excepción.

Estrategia 1: Implementar un sistema de auditoría interna de gastos semanales.

Procedimiento: Recopilar facturas, comparar con el presupuesto asignado y emitir un reporte de desviaciones para gerencia.

Estrategia 2: Renegociar contratos con proveedores de insumos (limpieza y mantenimiento).

Procedimiento: Solicitar tres cotizaciones nuevas, evaluar relación calidad-precio y firmar convenios de pago a 30 días.

Objetivo 2: Alcanzar un margen de utilidad neta del 25% al finalizar el ejercicio fiscal.

Política: La fijación de precios debe cubrir el costo total más el margen de contribución deseado.

Estrategia 1: Optimizar la estructura de costos fijos y variables.

Procedimiento: Clasificar gastos, eliminar servicios subutilizados y ajustar el uso de energía eléctrica en horas valle.

Estrategia 2: Diversificar las fuentes de ingresos mediante el alquiler de espacios publicitarios físicos.

Procedimiento: Identificar espacios disponibles en las canchas, diseñar propuesta comercial para marcas y gestionar contratos de exhibición anual.

4.2.2 Área de Marketing y Ventas

Objetivo 1: Incrementar el reconocimiento de la empresa en el mercado local en un 30% en el primer año.

Política: Priorizar el uso de medios digitales y estrategias de marketing para la promoción de productos.

Estrategia 1: Implementar campañas publicitarias segmentadas en redes sociales (Facebook e Instagram).

Procedimiento: Diseñar piezas gráficas mensuales, configurar la segmentación geográfica (Cuenca) e intereses, y establecer un presupuesto diario de pauta.

Estrategia 2: Ejecutar alianzas estratégicas con influencers locales del ámbito deportivo.

Procedimiento: Identificar perfiles afines, negociar intercambios por uso de instalaciones y programar menciones semanales en historias de Instagram.

Objetivo 2: Aumentar la tasa de fidelización de clientes actuales en un 20% mediante programas de beneficios exclusivos.

Política: Mantener una comunicación directa y personalizada con el cliente post-servicio.

Estrategia 1: Crear un club de beneficios "Socio ADV" para clientes recurrentes.

Procedimiento: Registrar base de datos, asignar niveles de membresía y enviar cupones de descuento vía WhatsApp el primer lunes de cada mes.

Estrategia 2: Realizar torneos relámpago exclusivos para usuarios frecuentes.

Procedimiento: Definir fechas, gestionar patrocinios para premios y organizar la logística de arbitraje y premiación.

4.2.3 Área de Talento Humano

Objetivo 1: Formalizar el 100% de las responsabilidades del personal mediante manuales de funciones en 6 meses.

Política: Fomentar el crecimiento profesional y la claridad en el mando dentro de la organización.

Estrategia 1: Desarrollar manuales de funciones y procedimientos por cargo.

Procedimiento: Realizar entrevistas de levantamiento de tareas, redactar el manual técnico y socializarlo con cada empleado para su firma.

Estrategia 2: Establecer un organigrama funcional jerárquico.

Procedimiento: Definir niveles de autoridad, crear el gráfico organizacional y publicarlo en las áreas administrativas de la empresa.

Objetivo 2: Mejorar el desempeño laboral en un 25% mediante programas de capacitación técnica.

Política: La capacitación constante es un requisito para la permanencia y ascenso en la empresa.

Estrategia 1: Implementar talleres trimestrales de servicio al cliente y primeros auxilios.

Procedimiento: Contratar instructores certificados, agendar fechas fuera de horario pico y evaluar el aprendizaje mediante pruebas prácticas.

Estrategia 2: Aplicar un sistema de evaluación de desempeño 360 grados.

Procedimiento: Diseñar formularios de evaluación, aplicarlos semestralmente y realizar entrevistas de retroalimentación para planes de mejora.

4.2.4 Área de Procesos y Operaciones

Objetivo 1: Digitalizar el 100% del sistema de reservas para eliminar errores de cruce de horarios en 4 meses.

Política: El uso de la plataforma digital es el único medio oficial para la gestión de agendas.

Estrategia 1: Adquirir e implementar un software de gestión de canchas deportivas.

Procedimiento: Evaluar proveedores de software (SaaS), cargar la disponibilidad de horarios y capacitar al recepcionista en su uso.

Estrategia 2: Habilitar un motor de reservas en la página web y redes sociales.

Procedimiento: Integrar el botón de reservas con pasarelas de pago y automatizar el envío de confirmaciones vía correo electrónico.

Objetivo 2: Reducir los tiempos de respuesta en mantenimiento correctivo a menos de 24 horas.

Política: Mantener las instalaciones en estado óptimo para garantizar la seguridad del usuario.

Estrategia 1: Crear un cronograma de mantenimiento preventivo mensual.

Procedimiento: Inspeccionar el estado del césped y luminarias cada fin de semana y ejecutar limpieza profunda mensual.

Estrategia 2: Establecer un protocolo de reporte de daños inmediato.

Procedimiento: Habilitar un registro digital de incidencias, asignar un técnico responsable y verificar la reparación mediante un checklist de calidad.

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la presente investigación, se concluye que la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. presenta una gestión administrativa con un alto componente empírico, caracterizada por la ausencia de procesos formalizados, herramientas de planificación y mecanismos de control, lo cual limita su capacidad de crecimiento y adaptación frente a un entorno competitivo cada vez más dinámico. Este hallazgo se sustenta en el diagnóstico organizacional realizado, el cual evidenció debilidades en la estructura interna, especialmente en las áreas administrativa, financiera y estratégica.

En relación con el análisis del entorno, se determinó que la empresa opera en un contexto con oportunidades significativas de crecimiento, particularmente en el ámbito deportivo y recreativo de la ciudad de Cuenca; sin embargo, también enfrenta amenazas asociadas a la competencia, cambios en las preferencias del consumidor y condiciones económicas variables. La aplicación de herramientas como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA permitió identificar estos factores y comprender la necesidad de adoptar un enfoque estratégico que permita a la organización posicionarse de manera más competitiva en el mercado.

Asimismo, se concluye que la ausencia de una planificación estratégica formal ha impedido que la empresa establezca objetivos claros, medibles y alineados con su visión de crecimiento. En este sentido, el diseño del plan estratégico propuesto constituye un aporte fundamental, al incorporar objetivos SMART, estrategias definidas y un conjunto de indicadores de gestión que permiten orientar las acciones de la empresa hacia el cumplimiento de metas concretas y evaluables.

Desde la perspectiva financiera, se evidenció la inexistencia de un sistema estructurado de control económico, lo que dificulta el análisis de rentabilidad y la toma de decisiones informadas. Este aspecto representa una debilidad crítica que puede comprometer la sostenibilidad del negocio si no es abordada oportunamente, reafirmando la importancia de implementar herramientas de gestión financiera que permitan un adecuado control de los recursos.

Por otra parte, se concluye que el talento humano constituye un factor clave para la implementación exitosa del plan estratégico, siendo necesario fortalecer su capacitación, compromiso y alineación con los objetivos organizacionales. La

consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad de las estrategias planteadas.

En este contexto, el plan estratégico desarrollado no solo responde a las necesidades actuales de la empresa, sino que también proporciona una base estructurada para su crecimiento futuro, al integrar elementos de análisis, planificación, ejecución y control que favorecen una gestión empresarial más eficiente y competitiva.

Finalmente, en cumplimiento del objetivo general de la investigación, se logra diseñar un plan estratégico viable y adaptado a la realidad de la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S., así como alcanzar los objetivos específicos relacionados con el diagnóstico organizacional, el análisis del entorno y la formulación de estrategias. En este sentido, la investigación aporta una propuesta integral que contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial, sentando las bases para la toma de decisiones estratégicas y la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el sector deportivo local.

RECOMENDACIONES

En concordancia con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico situacional y las conclusiones de la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar la correcta implementación y sostenibilidad del plan estratégico propuesto:

En primer lugar, se recomienda a la empresa Alianza Deportiva y Eventos ADV S.A.S. priorizar la institucionalización de sus procesos administrativos mediante la adopción progresiva de las herramientas diseñadas en el presente plan estratégico, tales como el manual de funciones, los procedimientos operativos estandarizados y el sistema de indicadores de gestión (KPIs). Esta acción permitirá superar la gestión empírica identificada en el diagnóstico, facilitando la transición hacia un modelo organizacional estructurado, medible y orientado a resultados.

En relación con la debilidad detectada en la gestión financiera, se recomienda implementar un sistema contable formal apoyado en herramientas tecnológicas que permitan el registro, control y análisis del flujo de caja, así como la evaluación de la rentabilidad por servicio o evento. Esta medida contribuirá a fortalecer la toma de decisiones basada en datos, reducir la incertidumbre operativa y mejorar la sostenibilidad económica de la organización.

Asimismo, se sugiere fortalecer la competitividad de la empresa mediante la ejecución sistemática del plan de marketing estratégico, con énfasis en el entorno digital. Para ello, es fundamental desarrollar una estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación por calidad del servicio, experiencia del cliente y valor agregado, evitando competir exclusivamente en precios. Esta recomendación responde directamente a las oportunidades identificadas en el análisis del entorno y a la necesidad de consolidar una propuesta de valor claramente definida.

Adicionalmente, se recomienda establecer un sistema de seguimiento y control del plan estratégico a través de evaluaciones periódicas, preferiblemente de carácter trimestral, que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos SMART planteados. Este proceso debe incluir mecanismos de retroalimentación y ajuste continuo, garantizando la adaptabilidad de la empresa frente a cambios en el entorno competitivo.

De igual manera, se sugiere fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, promoviendo la capacitación constante del talento humano y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. La participación activa del

personal en la ejecución del plan es un factor crítico para asegurar su éxito y consolidar una gestión empresarial sostenible en el tiempo.

Finalmente, se recomienda considerar este plan estratégico como una herramienta dinámica, sujeta a actualización periódica, que pueda adaptarse a nuevas condiciones del mercado, avances tecnológicos y cambios en las necesidades del cliente. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en la evaluación del impacto de su implementación, con el fin de generar evidencia empírica que permita replicar este modelo en otras empresas del sector deportivo local.

La implementación disciplinada de estas recomendaciones permitirá a la organización no solo mejorar su gestión administrativa, sino también consolidar una ventaja competitiva sostenible en el sector deportivo de la ciudad de Cuenca.

REFERENCIAS

- Anderson, R., y García, L. (2022). Estrategia flexible y la recuperación empresarial pospandemia. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PLANIFICACIONESTRATEGICAYSUIMPACTOENLAGESTIONDELCA-9734754%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PLANIFICACIONESTRATEGICAYSUIMPACTOENLAGESTIONDELCA-9734754%20(2).pdf)
- Arrieta, J., Figueroa, F., Luna, M., y Rivera, E. (2015). Planeación estratégica un acercamiento desde las tecnologías de la información y comunicación. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4a4f94f4-d8dc-4d25-b5b0-25d957404444/content>.
- Asana. (2025). Plantilla para objetivos y resultados clave (OKR). <https://asana.com/es/templates/okr-objectives-key-results>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Reporte de indicadores económicos y tasas de interés*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca. (2024). *Guía de trámites: Visto bueno de planos y permisos de funcionamiento*. <https://bomberos.gob.ec/servicios/visto-bueno-planos/>
- Brume González, M. J. (2019). Estructura organizacional. Institución Universitaria ITSA. <https://es.scribd.com/document/590200788/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL>
- Cámara de Innovación y Tecnología del Ecuador (CITEC). (2024). *Estado de la transformación digital en las PYMES ecuatorianas*. <https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/transformacion-digital-pymes/2>
- Cedeño-Pinoargote, J., Lindao, M. A., Ramos, J., Facuy, J., González, K., y Portalanza, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*.

- Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson Educación.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (3.^a ed.). Pearson Educación.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/EI_proceso_estrategico.pdf
- GAD Municipal de Cuenca. (2024). *Portal de trámites municipales: Permisos de funcionamiento y uso de espacio público*.
<https://www.cuenca.gob.ec/content/permisos-o-renovacion-para-uso-de-espacio-publico>
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., y Paz Marcano, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*.
<http://hdl.handle.net/20.500.12442/1764>
- Henderson, B. D. (1970). Boston Consulting Group. <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962005000200011>.
- Hofer, C. W., y Schendel, C. R. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.
<https://archive.org/details/strategyformulat00char/page/n243/mode/2up>
- Huerta-Estévez, A., y Andrade-Estrada, M. G. (2021). *Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México*.
<https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>

- Humphrey, A. (1960). The analytical framework for strategy: SWOT análisis Stanford Research Institute. <https://www.ninety.io/hubfs/Founders%20Framework%20-%20The%20SWOT%20Analysis%20and%20Strategic%20Planning%20Framework.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Reporte de Inflación e Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Macías Manrique, M. M., Castillo Baque, M. L., Cedeño Zamora, M. V., Delgado Casquete, D. S., Figueroa O'brien, L. F., Sánchez Quiroz, C. J., y Velasquez Alcívar, M. N. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2744>
- Ministerio de Energía y Minas. (2024). *Políticas de eficiencia energética para el sector productivo*. <https://www.recursosyenergia.gob.ec/>
- Ministerio del Trabajo. (2025). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-006: Directrices para el cumplimiento de obligaciones laborales y salud mental*. <https://www.trabajo.gob.ec/>
- Murillo Valverde, R. I., Taiz Iturralde, E., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., y Coronel Díaz, M. N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12657>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

- Núñez, P., y López, R. (2021). *Planificación estratégica y cambio tecnológico en empresas latinoamericanas*. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/viewFile/2744/2742>
- Obregón Zúñiga, D. L. (2021). Misión, visión y valores. Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3984>
- Ojeda-Ojeda, K. M., y Rodríguez-Pillaga, A. R. (2022). Las políticas públicas y la incidencia en la estructura organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe. https://www.researchgate.net/publication/390669150_Las_politicas_publicas_y_la_incidencia_en_la_estructura_organizacional_del_GAD_Municipal_del_Canton_Penipe
- Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., y Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119>
- Orozco, A. A., y Rodríguez López, J. R. (2023). Modelo de gestión estratégica para la sostenibilidad de las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.05>
- Otero-Mateo, J. L., et al. (2025). Performance management based on key performance indicators (KPI) to improve organizational effectiveness. *Maneggio*, 2(1), 90–102. https://www.researchgate.net/publication/389555425_Performance_Management_Based_on_Key_Performance_Indicators_KPI_to_improve_Organizational_Effectiveness

- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. <http://ijevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Porter, M. E., y Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/09/How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies.pdf>
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2016). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*.
https://books.google.com.ec/books?id=ppSQDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Proaño Ponce, W. P., y Ponce Arteaga, G. G. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), 4–17.
<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n1.2024.4-17>
- Ramón Guanuche, R. E., Verdezoto Reinoso, M. D. R., y Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42681>
- Romero, D. E., Poma, F. P., & Saca, L. E. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). (2025). *Guía para el registro de marcas y signos distintivos en Ecuador*.

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/preguntas-frecuentes-propiedad-industrial/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Guía práctica para Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.)*.

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvvs/index.htm>

Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, new business models, and dynamic capabilities.

<https://escholarship.org/content/qt58h69717/qt58h69717.pdf>.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18.^a ed.). McGraw-Hill.

https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (2021). ¿Qué es el direccionamiento estratégico? Objetivos e importancia. [https://ecuador.unir.net/actualidad-](https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/)

[unir/direccionamiento-estrategico/](https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/)

Vargas Borbúa, R., Reyes Chicango, R. P., y Recalde Herrera, L. (2017). Ciberdefensa y ciberseguridad, más allá del mundo virtual: modelo ecuatoriano de gobernanza en ciberdefensa/ Cyber-defense and cybersecurity, beyond the virtual world: Ecuadorian model of cyber-defense governance. <https://doi.org/10.17141/urvio.20.2017.2571>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15.^a ed.). <https://studentebookhub.com/wpcontent/uploads/2024/preview/9781292215488.pdf>