

Universidad del Bío-Bío

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Profesora Guía

Claudia Bañados Castro



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Propuesta de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral para el Club Deportivo Juventud Textil de Tomé

Strategic Planning and Balanced Scorecard Proposal for the Juventud Textil Sports Club of Tomé

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial

Concepción, 22 de agosto de 2023

Felipe Garrido Álvarez

Ingeniería Civil Industrial

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me dieron la confianza y la paciencia para terminar este proyecto, por brindarme su amor y comprensión en todo momento y sobre todo en los más difíciles. Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros, Josy y Andrés, por acompañarme y motivarme cuando hacía falta y por los momentos que pasamos durante este difícil periodo. Espero que les vaya bien en todo lo que se propongan en la vida.

A mi familia, por su preocupación en todo momento.

RESUMEN

En este proyecto de título se realizó una propuesta de Planificación estratégica y Cuadro de mando integral para una organización comunitaria sin fines de lucro; el Club Deportivo Juventud Textil de la comuna de Tomé, que permita a la directiva y a la organización establecer directrices, mejorar la toma de decisiones y la implementación de estrategias y actividades, de manera de mejorar la gestión interna.

En el primer capítulo se presenta el origen del tema junto a su justificación, se definió el objetivo general del proyecto y luego los objetivos específicos necesarios para dar cumplimiento a la propuesta. Se exponen también los alcances que tiene el proyecto.

Luego, el segundo capítulo, se presentan los antecedentes del club Juventud Textil, entregando una descripción de los aspectos más relevantes de la organización, con tal de conocer la situación actual en la que se encuentra antes de la propuesta.

A continuación, en el tercer capítulo, se presenta el marco teórico, que forma el sustento de lo realizado en cada una de las etapas de este proyecto.

Luego del marco teórico, lo que corresponde al cuarto capítulo, se comenzó la formulación de la propuesta con la definición de la misión, visión y valores para el club Juventud Textil, sentando las bases para el actuar de esta organización.

Para continuar, se realizó un análisis PESTEL para conocer cómo afectan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en las actividades que realiza el club Juventud Textil, finalizando con un análisis interno y externo para elaborar la matriz FODA ampliada, identificando las relaciones entre los factores internos y externos, lo cual entregó algunos ejes estratégicos claves para las siguientes etapas. Con la información obtenida de la etapa de análisis, se formularon los objetivos estratégicos o generales que pretende alcanzar el club Juventud Textil,

Finalizada la etapa anterior, en el capítulo quinto, se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, en este se muestran las relaciones causa – efecto que existen entre los diferentes objetivos estratégicos. Se definieron también las actividades clave para lograr los objetivos.

Finalmente, con el mapa como base, se elabora el cuadro de mando integral con su correspondiente tablero control, de forma que se muestre claramente los indicadores definidos, cómo se calculan, cada cuánto se medirán, las metas esperadas para cada indicador en cada periodo, los responsables de cada objetivo estratégico, adicionalmente se agregaron medidas correctivas para tomar en caso de que no se logren las metas esperadas.

Índice de Contenido

Capítulo 1: GENERALIDADES.....	10
1.1. Introducción.....	10
1.2. Origen del tema.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos.....	13
1.5. Alcances del estudio	14
Capítulo 2: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	15
2.1. Descripción de la organización	15
2.2. Descripción de actividades.....	21
2.3. Stakeholders	23
2.4. Recursos	24
Capítulo 3: MARCO TEÓRICO.....	27
3.1. Planificación	27
3.2. Planificación estratégica.....	28
3.2.1. Objetivos de la planificación estratégica.....	29
3.2.2. Beneficios de la planificación estratégica	30
3.2.3. Etapas de la planificación estratégica.....	32
3.3. Misión.....	35
3.4. Visión	36
3.5. Valores	37
3.6. Análisis PESTEL	38

3.7. Análisis FODA.....	39
3.7.1. Ventajas del análisis FODA.....	41
3.7.2. Desventajas del análisis FODA.....	42
3.8. Matriz FODA ampliada.....	43
3.9. Objetivos estratégicos.....	45
3.10. Mapa estratégico.....	47
3.11. Cuadro de mando integral.....	49
3.11.1. Ventajas de aplicar el CMI.....	52
3.11.2. Desventajas de aplicar el CMI.....	52
3.12. CMI en organizaciones sin fines de lucro.....	53
Capítulo 4: FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	55
4.1. Definición de la misión, visión y valores.....	55
4.1.1. Misión.....	55
4.1.2. Visión.....	56
4.1.3. Valores.....	56
4.2. Análisis del entorno.....	57
4.2.1. Análisis PESTEL.....	57
4.3. Análisis FODA.....	60
4.3.1. Análisis externo.....	61
4.3.2. Análisis interno.....	62
4.4. Matriz FODA ampliada.....	64
4.5. Formulación de objetivos estratégicos.....	66
Capítulo 5: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	68
5.1. Diseño del mapa estratégico.....	68
5.2. Actividades clave.....	70

5.3. Definición de indicadores	74
5.4. Cuadro de mando integral.....	78
Capítulo 6: CONCLUSIONES.....	88
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS	94

Índice de Cuadros

Cuadro N° 3.1: Matriz FODA ampliada.	43
Cuadro N° 4.1: Matriz FODA ampliada del club Juventud Textil.	65

Índice de Diagramas

Diagrama N° 2.1: Organigrama de la parte administrativa del club Juventud Textil..	18
Diagrama N° 3.1: Ejemplo de un Mapa Estratégico.	48
Diagrama N° 3.2: Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	50
Diagrama N° 5.1: Mapa estratégico para el club Juventud Textil.	70

Índice de Figuras

Figura N° 3.1: Proceso de la planeación estratégica.	32
Figura N° 3.2: Mapas estratégicos en organizaciones del sector privado y organizaciones del sector público y sin fines de lucro.....	49
Figura N° 3.3: Cuadro de mando integral del sector público o entidades sin fines de lucro.	54

Índice de Ilustraciones

Ilustración N° 2.1: Frontis sede del deportivo Juventud Textil.....	16
Ilustración N° 2.2: Insignia del Juventud Textil.	17

Ilustración N° 3.1: Los objetivos en el marco de la organización. 46

Índice de Anexos

Anexo A: Preguntas para formular la misión 94

Anexo B: Preguntas para definir una visión 96

Anexo C: Primeras impresiones, hechos y opiniones de la directiva 98

Capítulo 1: GENERALIDADES

1.1. Introducción

El Club Juventud Textil de Tomé es un club de fútbol amateur, es decir, una organización comunitaria sin fines de lucro, dedicada a promover el deporte y la recreación en la comunidad de Bellavista. Como en cualquier organización, se ha vuelto cada vez más importante contar con una planificación para asegurar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y el uso de los recursos.

En este informe, se presenta una propuesta detallada para la implementación de una planificación estratégica y un cuadro de mando integral para el Club Juventud Textil de Tomé. Se explicará el proceso de elaboración del plan estratégico y cómo éste puede ser utilizado para mejorar la gestión y el rendimiento del club. Además, se describirá cómo el cuadro de mando integral proporciona una visión completa y objetiva de los indicadores clave de rendimiento para la organización.

El objetivo de esta propuesta es brindar una visión clara y unificada de los objetivos, metas y acciones que el club Juventud Textil debe seguir en el futuro para lograr un crecimiento sostenible y una gestión efectiva. Esta propuesta también incluye recomendaciones específicas para cada área del club, incluyendo deportiva, social y financiera, basadas en un análisis exhaustivo y una profunda comprensión de las necesidades y desafíos del club Juventud Textil.

Se espera que esta propuesta sea útil para la dirección del club, así como para cualquier persona interesada en la gestión eficaz de organizaciones deportivas y sin fines de lucro, especialmente para clubes de fútbol amateur.

1.2. Origen del tema

El deporte y la actividad física es una dimensión muy importante para la salud de las personas y para la sociedad. En Chile, sin lugar a duda, el deporte más popular es el fútbol, y la comuna de Tomé no es la excepción.

Aquí es cuando los clubes de futbol amateur toman relevancia, ya que son los principales actores en promover y congregar a la comunidad entorno a este deporte, lo que se refleja cada fin de semana en las canchas de la comuna, donde el club deportivo Juventud Textil, del sector de Bellavista, es uno de ellos.

Además de promover el deporte, a través del fútbol, también juega un papel importante en la cultura de la comunidad de Bellavista, ya que se encuentra fuertemente ligado a la historia textil de la comuna.

Como jugador y socio, se puede notar que al ser un club amateur carece de procesos y una estructura sólida que le permita aprovechar al máximo los recursos humanos y financieros con los que cuenta.

Como hincha y jugador del club, uno siempre querrá lo mejor para este, por esto la necesidad de ayudarlo a fortalecerse como organización y asegurar su existencia por muchos años más.

Es en esta línea que la propuesta que se desea desarrollar es con respecto a una planificación estratégica, que sirva para evaluar y aprovechar las potenciales fortalezas y oportunidades que permitan su desarrollo, y conocer sus amenazas y debilidades para hacerles frente y mejorar como club, definir sus directrices y formular objetivos.

1.3. Justificación

El club deportivo Juventud Textil es dirigido por seis personas que conforman la directiva (siete si se suma al delegado de la Asociación de Tomé), de los cuales sólo tres ocupan cargos definidos, que corresponden a presidente, secretario y tesorero.

La mayor parte del tiempo son esas tres personas las que realizan todas las actividades que se requieren para que un club de barrio funcione, desde lo contable, administración, planificación y elaboración de proyectos, transporte de las indumentarias, reuniones con autoridades, y varias otras actividades.

Como participa gente de distintas edades y épocas constantemente hay diferencias de opinión en las reuniones por la planificación de actividades, definición de la postura del club frente a diferentes temas, etc., lo que refleja que no hay objetivos claros que

A raíz de lo mencionado anteriormente, es que se hace de vital importancia determinar a dónde se dirige la institución, para así tener como club el mismo horizonte y estar unidos con el mismo objetivo.

Es por esto, que se propone realizar una planificación estratégica, a un plazo de 4 la que ayudará a determinar hacia dónde se dirige el club, definir su situación actual, definir objetivos y formular una estrategia con actividades y responsabilidades, ya que es muy difícil lograr estos objetivos sin un plan definido.

De esta forma se puede aprovechar la oportunidad para que más personas se sumen a la gestión del club, lo que definitivamente aliviaría la carga de trabajo sobre la directiva y aportaría diversidad y heterogeneidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral para el club Juventud Textil.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Describir la situación actual del club Juventud Textil.
2. Definir una misión, visión y valores para el club Juventud Textil.
3. Analizar el entorno del club Juventud Textil realizando diagnóstico.
4. Plantear objetivos y diseñar estrategias.
5. Diseñar un cuadro de mando integral para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

1.5. Alcances del estudio

Se trabajará con datos y documentos del club, los que serán pedidos a la directiva dado que con anterioridad ya se informó al presidente y la directiva sobre la intención de realizar esta propuesta de planificación estratégica, mostrándose a favor y asegurando colaboración en lo que se requiera.

Para esto, se necesitará documentos contables, proyectos anteriores, estatutos de la institución, etc., haciendo uso principalmente del programa Excel para almacenar y ordenar información, ya que es un software estándar fácil de utilizar que permite crear y editar planillas y presentar la información.

Este trabajo está pensado para partir desde el año 2024 y se estima su finalización para el año 2027, fecha sujeta a posibles cambios, sin modificar su duración.

Para su realización se utilizarán textos e información referidos a la administración, Planificación Estratégica y al Cuadro de Mando Integral.

La implementación de esta propuesta queda a criterio de la directiva del club Juventud Textil.

Capítulo 2: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la organización

Juventud Textil es un club deportivo amateur de la ciudad de Tomé, específicamente del sector de Bellavista. Fue fundado el 8 de diciembre de 1956 bajo la política paternalista de la ex Fábrica de Paños Bellavista; que buscaba hacerse cargo de las necesidades de sus obreros y trabajadores, con el fin de que se practicara deportes como el atletismo, basquetbol y futbol, siendo este último el más destacado y con mayor desarrollo.

Su razón social es CLUB DEPORTIVO JUVENTUD TEXTIL, y su Rut es 74.393.500-4. Además, cuenta con personalidad jurídica, la que le ha permitido postular y recibir ayudas con proyectos a través del financiamiento regional. Su principal función es el desarrollo de la comunidad en el ámbito deportivo, contando con equipos de futbol masculino que parten desde la categoría sub-12 hasta la categoría super senior (mayores de 45 años) y que compiten en el Campeonato Comunal de Tomé, convocando a la comunidad alrededor de los partidos que se desarrollan los fines de semana. También se encuentra en los planes la formación de la rama femenina.

Cuenta con una sede, la cual se puede ver en la Ilustración N° 2.1, ubicada en Av. Central 715, en el sector de Bellavista, en la comuna de Tomé,

El club Juventud Textil, cuya insignia se muestra en la Ilustración N° 2.2, no cuenta con una declaración de misión, pero actúa bajo la intención de promover el deporte en los niños y adultos de la comunidad. Tampoco posee una visión definida ni valores organizacionales definidos que los identifiquen, sin embargo, la directiva menciona que los valores más representativos del club son la solidaridad y el compañerismo.

Como club, el Juventud Textil no cuenta con objetivos escritos o establecidos. Si bien, siempre se están proponiendo algunos objetivos y estrategias como el aumentar las fuentes de financiamiento, aumentar la participación y compromiso de los socios,

captar más jugadores, entre otros, en este aspecto, carece de una planificación o mapa estratégico que le permita plantear objetivos y trazar una hoja de ruta para alcanzarlos.

El deportivo Juventud Textil posee una estructura organizacional que se puede separar en dos: operacional y administrativa.

Ilustración N° 2.1: Frontis sede del deportivo Juventud Textil.



Fuente: Google Maps. ¹

¹ Fuente: Sede Juventud Textil en Google Maps. [en línea] obtenido de: <https://goo.gl/maps/Nimt2QEf2Zyta45p9>.

Ilustración N° 2.2: Insignia del Juventud Textil.



Fuente: Elías Basualto en Pinterest.²

La parte operacional es la encargada de la participación del club en el campeonato comunal. Está formada por los entrenadores y encargados de serie, y por los jugadores, los cuales deben estar inscritos y registrados en la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile (ANFA). Los primeros se encargan de las indumentarias y equipos de su serie, además de ser responsables del pago de los arbitrajes y de la dirección del equipo.

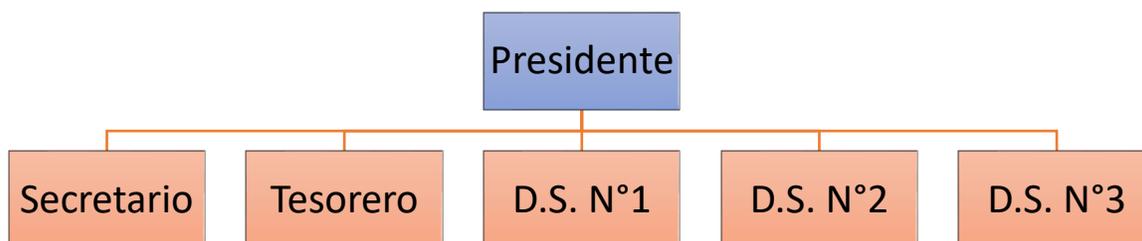
La parte administrativa del club Juventud Textil está formada por una directiva que está encargada de la dirección, administración y funcionamiento del club como organización; está conformada por el presidente, secretario/a y tesorero/a, que se denominan directivos titulares, y otros tres que son los directores suplentes, como se puede apreciar en el Diagrama N° 2.1. Actualmente su presidente y representante es el sr. Luis Pedreros, secretario el sr. Flavio Espejo, el tesorero el sr. Luis Rodríguez y los tres directores suplentes que son los señores Kevin Campos, Esteban Carrillo y Jorge Carvajal.

Las funciones y atribuciones de cada uno de los cargos de la organización se encuentran estipulados en los Estatutos del club. La directiva tiene una duración de tres años en el cargo, pudiendo ser reelegida indefinidamente respetando los procesos

² [en línea]. Rescatado en línea de: <https://www.pinterest.cl/pin/403283341635137380/>.

de reelección de acuerdo con la Ley 19.418 de juntas de vecinos y organizaciones comunitarias.

Diagrama N° 2.1: Organigrama de la parte administrativa del club Juventud Textil.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones y atribuciones de cada uno de los cargos de la organización se encuentran estipulados en los Estatutos del club. La directiva tiene una duración de tres años en el cargo, pudiendo ser reelegida indefinidamente respetando los procesos de reelección de acuerdo con la Ley 19.418 de juntas de vecinos y organizaciones comunitarias.

A continuación, se detallan las atribuciones y deberes de la parte administrativa del club que establecen los estatutos:

Presidente:³

- a) Representar Judicial y Extrajudicialmente;
- b) Presidir las reuniones de Directorio y las Asambleas Generales;
- c) Convocar al Directorio y a la Asamblea General cuando corresponda en conformidad con este Estatuto y los Reglamentos internos de la Organización;
- d) Ejecutar los acuerdos del Directorio;
- e) Organizar los trabajos del Directorio y proponer un Programa General de actividades de la Organización;

³ I. Municipalidad de Tomé, *Estatuto para club deportivo, Organización comunitaria de carácter funcional regida por la Ley N°19.418*, art. 39.

- f) Dar cuenta a nombre del Directorio, de la marcha de la Institución y del estado financiero de la misma en la Asamblea General a que se refiere el artículo 15º; y
- g) Las demás obligaciones y atribuciones que establezcan este Estatuto y los reglamentos internos de la Organización.

Secretario:⁴

- a) Llevar los Libros de Actas del Directorio y de las Asambleas Generales y el Registro de Socios. Este Registro deberá contener el nombre, número de Cédula de Identidad, domicilio y firma o impresión digital de cada socio. La fecha de incorporación y el número correlativo que le corresponda. Además, deberá dejarse un espacio libre para anotar la fecha de cancelación de su calidad de miembro de la Organización en caso de producirse esta eventualidad.
- b) Despachar las citaciones a Asamblea General o reuniones del Directorio y confeccionar los carteles a que se refiere el artículo número 18º:
- c) Formar de acuerdo con el Presidente, las Tablas de sesiones del Directorio y las Asambleas Generales;
- d) Autorizar con su firma, la correspondencia y documentación de la Organización, recibir y despachar la correspondencia en General;
- e) Autorizar en su calidad de Ministro de Fe, las Actas de las Reuniones de Directorio y de las Asambleas Generales y otorgar copia de ellas cuando se le solicite; y
- f) Realizar las demás gestiones relacionadas con sus funciones que el Directorio o el Presidente le encomiende.

⁴ *Ibíd*, art. 40.

Tesorero:⁵

- a) Cobrar las cuotas de incorporación, cuotas Ordinarias y Extraordinarias y otorgar los recibos correspondientes;
- b) Llevar la Contabilidad de la Organización;
- c) Mantener al día la documentación de la Organización, especialmente el archivo de facturas, recibos y demás comprobantes de Ingresos y Egresos.
- d) Elaborar estados de Caja que den a conocer a los socios las entradas y gastos en la forma indicada en el artículo N° 44 inciso final;
- e) Preparar el Balance Anual que exige el artículo 42 de la Ley N°19.418;
- f) Mantener al día el inventario de los Bienes de la Institución; y
- g) Realizar las demás gestiones relacionadas con sus funciones que el Directorio o el Presidente le encomiende.

Directores Suplentes:⁶

- a) Colaborar con el Presidente y el Directorio en todas las tareas que estos le encomienden; y
- b) Corresponden a los Directores Suplentes, en caso de ausencia o imposibilidad de cualquier miembro titular del Directorio subrogarle en el cargo con las mismas atribuciones y obligaciones de éste.

Atribuciones y deberes del directorio:⁷

- a) Dirigir la Organización y velar porque se cumplan sus Estatutos y las finalidades contenidas en ellos;

⁵ *Ibid*, art. 41.

⁶ *Ibid*, art. 42.

⁷ *Ibid*, art. 36.

- b)** Realizar en representación de los Socios todos los actos, contratos o gestiones que sean necesarios para la regularización del dominio sobre los inmuebles que éstos ocupen; contratar los créditos que sean necesarios con Bancos Nacionales u organismos Internacionales;
- c)** Administrar los Bienes Sociales e invertir los recursos de la Organización;
- d)** Citar a Asamblea General de socios en el tiempo y en la forma que señala este Estatuto.
- e)** Redactar los reglamentos que se estimen necesarios para el mejor funcionamiento de la Organización y de los diversos Comités y Comisiones que se creen para el cumplimiento de sus fines y someter dichos reglamentos a la aprobación de la Asamblea General.
- f)** Cumplir los acuerdos de la Asambleas;
- g)** Rendir cuenta en la primera Asamblea General del mes de marzo de cada año, tanto de la marcha de la Institución, como de la inversión de sus fondos mediante una memoria, balance e inventario que en esa ocasión se someterán a la aprobación de los socios; y
- h)** Representar a la Organización en las Organizaciones Comunitarias en sus diversos niveles.

2.2. Descripción de actividades

Como club de fútbol amateur, Juventud Textil realiza varias actividades que se relacionan con el deporte y la comunidad. Estas son llevadas a cabo generalmente por miembros de la directiva y los socios activos que siempre participan.

Cabe destacar que las actividades que se realizan varían dependiendo del presupuesto disponible y del objetivo que se busca.

Las actividades que comúnmente realiza el deportivo se pueden diferenciar en dos tipos:

1. Actividades deportivas

- Entrenamientos regulares una vez a la semana, sobre todo en temporada de receso del campeonato tomecino (temporada de verano).
- Participación en el campeonato comunal de Tomé y Copa Tomé, además de torneos regionales a los que puede clasificar.
- Organización de partidos amistosos con otros clubes de la comuna o de comunas cercanas.

2. Actividades comunitarias o sociales:

- Eventos sociales como la cena y misa de aniversario del club.
- Actividades de celebración de resultados, como asados y juntas en la sede.
- Organización de bingos, rifas, ventas de alimentos y bebestible para recaudar fondos.
- Realización de escuela de fútbol para niños en el verano.

El club también realiza actividades especiales para ir en ayuda de familias o personas de la comunidad o del club que no pasan por buenos momentos de salud o económicos, además de apoyar en tiempos de contingencia. A continuación, se nombran algunas actividades que se han realizado:

3. Actividades especiales:

- Confección de canastas familiares.
- Acopio de materiales, alimentos, agua y suministros en temporada de incendios forestales.

- “Completada” para trabajadores de la salud durante la pandemia del COVID.
- Colectas de dinero para familias necesitadas.
- Reforzamientos de lenguaje y matemáticas para niños y jóvenes del club.

2.3. Stakeholders

Se puede definir a los miembros del Juventud Textil generalmente como gente de la comunidad local que apoyan y participan en las actividades del club.

En particular, se pueden identificar cuatro tipos de ellos, y que son:

- **Jugadores y cuerpos técnicos:** Aquellos que participan activamente en los equipos de fútbol. Son hombres de diferentes edades. Estos pueden ser tanto locales como de otras partes de la comuna o incluso de otras localidades cercanas.
- **Hinchas o aficionados:** Aquellos que apoyan al club como espectadores, asistiendo a ver los partidos. Estos aficionados son principalmente amigos, familiares o conocidos de los jugadores, o simplemente personas que les gusta ver fútbol.
- **Socios y patrocinadores:** Aquellos que proporcionan apoyo financiero al club, ya sea a través del pago de cuotas, donaciones, publicidad en redes sociales, o patrocinio de eventos del club. Los patrocinadores son empresas o individuos locales que desean apoyar al club y promover su negocio.
- **Voluntarios:** Aquellos que ayudan al club en diferentes tareas, como organización de eventos, dirección y gestión del deportivo, mantenimiento de las instalaciones o asistencia en los partidos. Estos voluntarios son miembros del club, como jugadores, hinchas y socios, que desean contribuir al club desinteresadamente.

2.4. Recursos

En palabras de la directiva del Juventud Textil, los recursos humanos son los más importantes para el club. A pesar de no contar con recursos financieros, históricamente son los jugadores, hinchas y socios los que han sacado adelante varios proyectos que se han planteado en el pasado, ejemplo de eso es la adquisición del terreno y posterior construcción de la sede del club.

Hablando del presente, el club cuenta actualmente con una directiva formada por seis personas, que son: presidente, secretario, tesorero y otros tres directivos suplentes.

El club cuenta también con 260 socios inscritos, de los cuales 67 se mantienen activos con sus cuotas pagadas al día⁸.

Si bien es difícil saber el número de hinchas y adherentes al club, se estima por parte de la directiva que son alrededor de 100 a 150 personas que llegan a las canchas los sábados y domingos a apoyar al club, mientras que, en las redes sociales el Juventud Textil cuenta con 1222 seguidores en Instagram⁹ y 2700 amigos en Facebook¹⁰.

Por último, la cantidad de jugadores inscritos en la ANFA, es decir, inscritos en el club y habilitados para jugar son un total de 200¹¹.

Como organización sin fines de lucro, el club en el sentido financiero sigue sujeto a los estatutos y a lo que dice la Ley de juntas de vecinos y organizaciones comunitarias.

El tesorero del club Juventud Textil sólo cuenta con un cuaderno, en el cual se registra todos movimientos de dinero de la organización, sin embargo, el club no cuenta con libros diarios, estado de resultado, como tampoco con un respaldo digital de la información.

⁸ Datos obtenidos del libro de registro de socios del Juventud Textil. Consultado el 1 de junio de 2023.

⁹ *Juventud Textil* en Instagram. [en línea] <https://www.instagram.com/juventudtextil/>. [Consulta: 01 junio 2023].

¹⁰ *Juventud Textil Bellavista Tomé* en Facebook. [en línea] <https://www.facebook.com/profile.php?id=100014320003011>. [Consulta: 01 junio 2023].

¹¹ Información obtenida del Registro de jugadores del Juventud Textil. [consulta: 10 junio 2023].

Las formas de obtener ingresos se encuentran establecidas en los estatutos¹², y son:

- a)** De las cuotas de incorporación y de las cuotas ordinarias y extraordinarias, que la Asamblea General de la Organización determine;
- b)** De la renta obtenida por la venta de productos y cualquier otro bien de uso de la Comunidad que posea;
- c)** De los ingresos provenientes de sus actividades, como beneficios, rifas, fiestas sociales y otros de naturaleza similar;
- d)** De las subvenciones fiscales y Municipales;
- e)** De las donaciones asignaciones por causa de muerte que reciba a su favor; y
- f)** De los Bienes Muebles o Inmuebles que adquiera a cualquier título.

Hay que agregar también el arriendo de la sede del club a privados y las ganancias por los traspasos de los jugadores que se van desde el Juventud Textil hacia otros clubes.

Los gastos¹³ del Juventud Textil se pueden dividir en: gastos operacionales y gastos administrativos.

En los gastos operacionales se encuentran:

- Pagos de cuentas de luz, agua, gas.
- Arreglos en la sede (electrodomésticos, artículos de baño, etc.)
- Zapatos de fútbol para jugadores sin recursos.
- Tratamientos de lesiones de jugadores.
- Compra de indumentarias.
- Alimentación para series infantiles.

¹² I. Municipalidad de Tomé, *op. cit.*, art. 44.

¹³ Información obtenida del cuaderno del Tesorero del Juventud Textil. [consulta: 30 marzo 2023].

Entre los gastos administrativos se encuentran:

- Traspasos de jugadores provenientes de otros clubes. (inscripción, documentación, carnet de jugador, foto de jugador, notario.)
- Tributo a la asociación.
- Gasto en insumos para beneficios.
- Arbitrajes y marcaciones de cancha.
- Actividades varias. (asados, actividades para infantiles, etc.)

Al momento de este diagnóstico, el club Juventud Textil se encuentra con un superávit en su cuenta de 446 mil pesos¹⁴.

¹⁴ Información obtenida del cuaderno del Tesorero del Juventud Textil. [consulta: 10 junio 2023].

Capítulo 3: MARCO TEÓRICO

3.1. Planificación

Tanto entidades como organizaciones se ven obligadas, con cada vez más frecuencia, a reflexionar y tomar decisiones con respecto al futuro, sobre qué hacer, o qué camino tomar. Esto se debe al cambio permanente en el entorno de la organización, en los objetivos, disponibilidad de recursos, cambio de expectativas, etc., es decir, están obligadas a planificar.

En primer lugar, el término de Planificación tiene diferentes definiciones; entre estas se presenta la expuesta por la Real Academia Española (2014) en su diccionario, la cual señala que planificación es la *“acción y el efecto de planificar”*, y *“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”*

En esta definición se expresa que la planificación comprende los pasos organizados que se deben seguir con la finalidad de obtener o cumplir un objetivo en particular, y que sirve para cualquier organización, empresa o institución, incluso para las personas.

Si bien muchos autores han dado sus definiciones de “planificar” o “planificación”, la realidad es que es difícil. La planificación es algo difícil de definir aceptablemente; existen demasiadas interpretaciones sobre lo que significa la palabra planificación.¹⁵

¹⁵ Edward Quade, *Análisis de formación de decisiones políticas*, Madrid, 1989.

3.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica corresponde al proceso por el cual una organización, de cualquier tipo, define su direccionalidad, lo que en simples palabras es definir hacia donde quiere ir la organización. A través de esta se fijan objetivos a futuro y se elaboran estrategias para conseguir tales objetivos.

Fred David define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Señala también que algunas veces el término “administración estratégica” se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y “planeación estratégica” se refiere sólo a la formulación de estrategias.¹⁶

Para Paris Roche (2012) la planificación estratégica se entiende como el proceso por el que una organización, habiendo analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijado sus objetivos a mediano y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para desarrollar las estrategias. Estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, internos y externos que puedan afectar a la organización.

La realidad es que el proceso de planificación estratégica de una empresa u otro tipo de organización no difiere mucho para una organización sin fines de lucro. Pues, lo más importante es tener un plan de acción y definir hacia donde quiere ir la organización.

¹⁶ Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*, p. 5.

3.2.1. Objetivos de la planificación estratégica

En general, el objetivo de la planificación estratégica es crear un nexo entre la situación actual de la organización y su situación futura, tomando en consideración el contexto interno y externo para así encontrar la ruta que propicie un mejor futuro para la organización.

Roche (2012) identifica los siguientes objetivos de la planificación estratégica para cualquier entidad, los que aplican sobre todo para organizaciones sin fines de lucro, como lo es Juventud Textil:

- **Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo** de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- **Establecer y fijar esos objetivos para toda la organización**, de tal manera que, si es una planificación “formal”, esta constituya una guía para la gestión diaria del conjunto de personas que colaboran o trabajan en la entidad.
En este objetivo, hace énfasis en la diferencia entre reflexionar o tomarse un tiempo, sólo o en equipo, para pensar en el futuro, y en fijar con un plan formal esos objetivos, estrategias y prioridades de la organización.
- **Implicar y motivar a trabajadores y colaboradores de la organización**, con relación a las metas que se pretenden alcanzar.
Que trabajadores y colaboradores conozcan el plan estratégico y que hayan participado de alguna forma en su elaboración, en muchos casos es un elemento motivador importante para el trabajo, lo que ayuda a que estas personas se identifiquen con la entidad.
- **Estar preparado para el futuro.** El análisis y reflexión de la situación actual y futura ayuda a fijar los objetivos y estrategias de la organización y desarrollarlos con mayor conocimiento y menor riesgo. El establecer un sistema de seguimiento y control y de adaptación permanente de los planes, permite, por un lado, aprovechar al máximo los recursos y oportunidades; por otro lado, en

tiempos difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo y establecer prioridades con mayor precisión.

3.2.2. Beneficios de la planificación estratégica

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas u organizaciones a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Sin duda, este sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero, investigaciones más recientes indican que el proceso es la contribución más importante, más que la decisión o el documento. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.¹⁷

A través de la participación en el proceso, y, a través del diálogo, los altos directivos como los empleados se comprometen a apoyar a la organización, siendo este uno de los objetivos fundamentales del proceso, que es lograr la comprensión y el compromiso de todos quienes participan en la organización.

David clasifica los beneficios de la administración estratégica en dos tipos:

Beneficios financieros¹⁸

Como las investigaciones indican, las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Por lo general, las empresas que cuentan con sistemas de planificación que se asemejan más a la teoría de administración estratégica, muestran desempeños financieros a largo plazo superiores en relación con su industrial.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas, con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las

¹⁷ Fred R. David, *op. cit.*, p. 15.

¹⁸ *Ibíd*, pp. 15-16.

empresas con desempeños mediocres a menudo se involucran en actividades a corto plazo, y que no reflejan una previsión de condiciones futuras. Por lo general, no toman en cuenta o subestiman las fortalezas de sus competidores y sobreestiman las propias fortalezas de su organización. Con frecuencia, atribuyen el bajo desempeño a factores incontrolables como mala economía, los cambios tecnológicos o competencia con otros países.

Beneficios no financieros¹⁹

Además de evitar el fracaso financiero de las empresas, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como mayor conciencia sobre las amenazas externas, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio. La administración estratégica también mejora las capacidades de la organización en prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

La administración estratégica ofrece los siguientes beneficios no financieros:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
6. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erradas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.

¹⁹ *Ibíd*, p. 16.

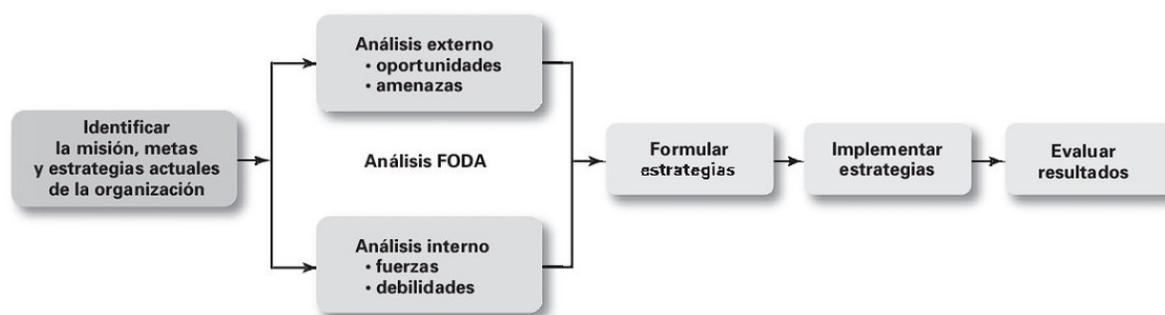
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

En consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de administración estratégica hace permear la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, que generalmente es una planeación global a largo plazo.

3.2.3. Etapas de la planificación estratégica

Robbins y Coulter (2005) dicen que el proceso de la planificación estratégica comprende seis etapas, como muestra la Figura N° 3.1, las que abarcan la planeación, implementación y evaluación estratégicas.

Figura N° 3.1: Proceso de la planeación estratégica.



Fuente: Administración.²⁰

²⁰ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, *Administración*, Pearson Educación, 8va edición, 2005. p. 182.

Si bien las cuatro primeras etapas corresponden a la planeación que hay que realizar, la implementación como la evaluación también son importantes.

Etapas 1: Definir misión, visión y valores

La planificación estratégica se inicia con la definición de la misión y la visión. Luego se verifica la congruencia de éstas con los valores de la organización.²¹ La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecer este pensamiento se analizan estos tres elementos fundamentales que indican la dirección donde se dirige la organización, el por qué se dirige allá y qué es lo que la impulsa en esa dirección.

Etapas 2: Análisis externo

La siguiente etapa es analizar el ambiente externo de la organización, identificar cómo se comporta el mercado, la competencia y los nuevos competidores, conocer cuáles son los reglamentos y leyes que afectan al giro de la organización, los cambios en las políticas gubernamentales y también analizar los cambios tecnológicos y de tendencias de los clientes y sus necesidades.

Estos factores son variables, por lo que resulta crítico identificarlas y evaluarlas para utilizarlas en favor de la organización. Si bien estos factores están fuera del control de las organizaciones, una vez identificados y entendidos se pueden desarrollar estrategias que permitan reaccionar con anticipación ante dichos factores.

Entonces, analizando el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y conocer las amenazas que hay que contrarrestar.

²¹ Víctor Daniel Aceves Ramos, *Dirección estratégica*, p. 98.

Etapa 3: Análisis interno

El análisis interno ayuda a la organización a determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, mediante la evaluación de las destrezas y capacidades de los empleados y la gerencia, los recursos financieros y tecnología que posee la organización, sistemas de información, es decir, sus recursos y aptitudes.

Las fortalezas internas son aquellas actividades, bienes o recursos que hace bien la organización o que son exclusivos de ella, las que ayudan a potenciar el logro de metas u objetivos.

Al contrario, las debilidades son actividades que la organización no hace bien o recursos con los que no cuenta, lo que entorpece el desarrollo normal de las actividades, lo que afecta la cultura de la organización y provoca un avance lento o estancamiento de proyectos.

Etapa 4: Fijar objetivos y metas

Los objetivos se fijan a partir del análisis interno y externo, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una temporalidad.

Mientras que, las metas se refieren a los resultados cuantitativos esperados al alcanzar los objetivos.

Etapa 5: Formulación e implementación de estrategias

En esta etapa se deben determinar y evaluar las estrategias para elegir las que aprovechan las fortalezas de la organización y que exploten las oportunidades, o bien, que ayudan a corregir las debilidades y hacer frente a las amenazas existentes. El objetivo es generar una ventaja competitiva para la organización sobre sus rivales.

Luego de las etapas 2 y 3, se obtiene como resultado un análisis FODA, el cual permitirá a la organización formular objetivos y estrategias que aprovechen sus

fortalezas y oportunidades, corregir sus debilidades y anticiparse a las amenazas, logrando un equilibrio entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la organización.

La implementación de las estrategias implica en muchos casos un cambio en la cultura de la organización, modificar actividades, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información, etc. Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, donde gerentes y empleados deben poner en práctica las estrategias formuladas.

El reto de la implementación es lograr que tanto gerentes como empleados trabajen con entusiasmo y en concordancia con los objetivos que se quieren alcanzar.

Etapa 6: Control y evaluación de los resultados

La última etapa consiste en evaluar los resultados obtenidos, con el fin de conocer qué tan efectivas han sido las estrategias y si se requieren ajustes.

Para la evaluación es preciso cumplir con algunos requisitos como: ser realizada por los más altos niveles gerenciales, realizarla en base a hecho y datos obtenidos, una adecuada planeación, y se requiere disciplina y persistencia para realizarse periódicamente.

La evaluación del plan estratégico se puede llevar a cabo por medio de un panel de control, que contenga elementos como: la estrategia, las actividades clave, los responsables, presupuestos asociados, un indicador de gestión y la meta o resultado esperado.

3.3. Misión

La misión de una organización es su propósito principal o razón de existir. Es una declaración que describe lo que la organización hace, por qué lo hace y para quién lo hace.

En resumen, la misión es el objetivo o meta que la organización quiere lograr a través de su trabajo y es importante porque guía las decisiones y acciones de la organización en todas las áreas, desde la estrategia y la planificación hasta la toma de decisiones diarias.

Para formular una buena misión se debe dar respuesta a cinco preguntas básicas²²:

- 1) ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?
- 2) ¿Para qué lo hace?
- 3) ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue el motivo de su creación?
- 4) ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo?
- 5) ¿Para quién hará la organización lo que hace?

3.4. Visión

La visión de las organizaciones es un tema complejo que ha sido abordado por diversos autores. En términos simples, la visión de una organización se refiere a la imagen o idea que tienen de sí mismas y del futuro que quieren construir.

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía. Es a menudo descrita como un objetivo que es “ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo”. Una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia empresarial.²³ La visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.²⁴

Las preguntas clave²⁵ para definir una visión son:

²² Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada*, pp. 17-18.

²³ *Ibíd*, p. 30.

²⁴ *Ibíd*, p. 5.

²⁵ Dirección Estratégica: 1ra Edición. Barcelona, Educación Continua On Line, 2006, p. 29. [en línea] https://www.academia.edu/19609565/S1_LA_DIRECCION ESTRATEGICA_1.

- 1) **¿Cuál es la imagen deseada?** Es decir, ¿Cuál es la situación futura deseada para clientes, usuarios o beneficiarios?
- 2) **¿Cómo seremos en el futuro?** Es decir, ¿Cuál será la posición futura de la organización con relación a otras organizaciones?
- 3) **¿Qué haremos en el futuro?** Cuáles son las contribuciones distintivas que se quieren hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que se quieren desarrollar.

3.5. Valores

Para Hill y Jones²⁶ los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

A nivel personal, los valores sirven para canalizar nuestra conducta. Sin embargo, si bien los valores son universales no todos tienen el mismo peso o importancia. En este sentido, todos y cada uno puede establecer diferentes prioridades.

Las empresas también tienen sus valores. Sirven como los de las personas normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros.²⁷

²⁶ Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, *Administración estratégica*, p. 14.

²⁷ José Ramón Gallardo Hernández, *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*, p. 72.

3.6. Análisis PESTEL²⁸

El análisis PESTEL es básicamente una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar el entorno en el que opera una organización.

Consiste en el análisis de las fuerzas sociales que afectan a todo el microentorno, es decir, son todos aquellos factores generales (de ámbito nacional e internacional) que delimitan el marco en el que actúa la empresa u organización afectan a su entorno específico: sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, etc. El Análisis PESTEL, es una técnica de análisis de negocio que permite a una organización determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado.

El análisis se compone de seis factores clave que se consideran para evaluar el entorno externo:

- **Político:** Este factor analiza las políticas gubernamentales y las leyes y regulaciones que afectan a la industria o mercado objetivo. Esto puede incluir políticas fiscales, políticas comerciales, leyes laborales, regulaciones ambientales y otras políticas gubernamentales que puedan afectar la operación de la organización.
- **Económico:** Este factor se centra en las condiciones económicas del entorno empresarial externo. Esto incluye variables macroeconómicas como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, la tasa de cambio y otros factores que pueden afectar a la oferta y demanda, y por lo tanto a la rentabilidad de la organización.

²⁸ María de los Ángeles Pérez Cepeda, *Qué es el análisis PESTEL* [en línea]. <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel> [consulta: 25 abril 2023].

- **Sociocultural:** Este factor se refiere a las tendencias y características sociales y culturales que afectan a la demanda del mercado objetivo. Esto puede incluir las actitudes de los consumidores, la demografía, los valores culturales, los estilos de vida y otras variables socioculturales que pueden afectar a la rentabilidad de la organización.
- **Tecnológico:** Este factor se centra en las innovaciones tecnológicas que pueden afectar a la industria o mercado objetivo. Esto puede incluir la tecnología emergente, la automatización, el Big Data, la inteligencia artificial, la tecnología de la información, las telecomunicaciones y otros factores que pueden afectar la productividad, eficiencia y competitividad de la organización.
- **Ecológico/Ambiental:** Este factor analiza los factores ambientales y ecológicos que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa, el cambio climático, la contaminación y otros factores ambientales que pueden afectar a la imagen y la reputación de la organización.
- **Legal:** Este factor se centra en las leyes y regulaciones que afectan a la operación de la organización. Esto puede incluir las leyes de competencia, las leyes de propiedad intelectual, las leyes de privacidad y otros factores legales que pueden afectar a la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

3.7. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. Este análisis proporciona un método para analizar

cuatro elementos internos y externos de la empresa. Suministra “materia prima”, una lista básica de situaciones tanto internas como externas a su compañía.²⁹

El análisis FODA se divide en cuatro componentes principales:

- **Fortalezas:** los factores internos positivos que contribuyen al éxito de la empresa, como la marca fuerte, la experiencia de la empresa y la calidad del producto.
- **Debilidades:** los factores internos negativos que afectan el éxito de la empresa, como la falta de experiencia en el mercado, los altos costos de producción y los procesos internos deficientes.
- **Oportunidades:** los factores externos positivos que la empresa puede aprovechar, como un mercado en crecimiento, una economía fuerte o la demanda de productos similares.
- **Amenazas:** los factores externos negativos que pueden afectar la empresa, como la competencia feroz, los cambios en la regulación gubernamental y las tendencias del mercado en declive.

Por tanto, corresponde a una metodología de estudio para la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma.

Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de esta.

Álvarez (2007) recomienda algunos consejos para realizar un buen análisis FODA, concretamente:

1. Destinar tiempo suficiente para realizar un análisis en profundidad.
2. Disponer de datos e información necesarios, por ejemplo: análisis de industria, estados financieros de la empresa, estudios de mercado, encuestas de satisfacción del cliente, etc.

²⁹ Gregory G. Dess, G. Tom Lumpkin y Alan B. Eisner, *Administración estratégica. Textos y casos*, p. 45.

3. Se debe utilizar como proceso reflexivo de la organización actual o futura. Para ello, hay que escoger cuidadosamente al equipo que va a participar en el análisis.
4. El secreto del análisis FODA está en mantenerlo lo más simple, incisivo y concreto que se pueda, estableciendo un orden de prioridades entre los elementos que se identifiquen en cada categoría.
5. Seguir el proceso de planificación estratégica en base a los elementos que se han identificado y clasificado. También tener presente que el estudio es una imagen estática de la situación de la empresa en el momento que se realiza; para convertirlo en un documento vivo que necesita la compañía conviene actualizarlo cada cierto tiempo, especialmente cuando se producen cambios en el entorno o en la propia sociedad.

3.7.1. Ventajas del análisis FODA

La mayor ventaja del análisis FODA es que puede ayudar a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, lo que puede ayudarlas a desarrollar estrategias más efectivas. El análisis FODA también puede ser útil para las empresas que buscan expandirse a nuevos mercados o lanzar nuevos productos.

Álvarez (2007) propone que, para un primer ejercicio de diagnóstico de carácter estratégico en el que se obtenga información general sobre los aspectos internos y externos de la organización, que condicionan su proyección futura, el análisis FODA es tal vez el instrumento más conocido y recomendado, sencillo de aplicar y uno de los más útiles a los que se puede recurrir.

A pesar de su evidente sencillez, en primer lugar, el análisis FODA obliga a los administradores a tomar en cuenta los factores internos y externos de forma simultánea; en segundo, su énfasis en identificar las oportunidades y amenazas

permite a las empresas actuar de forma proactiva en lugar de reactiva, y, por último, su sencillez conceptual se obtiene sin sacrificar el rigor analítico.³⁰

3.7.2. Desventajas del análisis FODA

El análisis FODA tiene algunas desventajas. En primer lugar, se centra en los factores internos y externos más importantes, pero puede no considerar otros factores importantes que pueden afectar a la empresa, como cambios políticos, tecnológicos o sociales.

En segundo lugar, puede ser influenciado por las percepciones subjetivas y las opiniones del equipo que lo realiza. Esto puede llevar a conclusiones erróneas o a una evaluación poco objetiva de la situación.

En tercer lugar, el análisis FODA puede ser demasiado estático y no reflejar adecuadamente la dinámica y evolución de la situación. Por ejemplo, puede ser necesario actualizar regularmente el análisis FODA para tener en cuenta los cambios en el mercado o en la competencia.

En cuarto lugar, es una herramienta de diagnóstico, y no proporciona soluciones a los problemas identificados. Por lo tanto, es importante complementar el análisis FODA con otras herramientas y estrategias para tomar decisiones informadas.

Por último, el análisis FODA puede ser limitado por la cantidad y calidad de los datos disponibles. Además, realizar este análisis requiere tiempo y recursos, especialmente si se desea involucrar a un equipo amplio de personas con diferentes perspectivas y experiencias. Esto puede ser un problema para las empresas más pequeñas o con recursos limitados.

³⁰ Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin, *op. cit.*, p. 50.

3.8. Matriz FODA ampliada³¹

La matriz FODA ampliada surge como consecuencia de la aplicación del análisis FODA en el campo de las matrices. A través de ella se buscan diferentes combinaciones entre los factores internos; los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos; reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

Es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles

La combinación de los cuatro aspectos que se recogen mediante el análisis se ubican en una matriz que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades).
- DO (debilidades/oportunidades).
- FA (fortalezas/amenazas).
- DA (debilidades/amenazas).

Cuadro N° 3.1: Matriz FODA ampliada.

MATRIZ DAFO CRUZADO O CAME	Principales Oportunidades 1. --- 2. --- 3. ---	Principales Amenazas 1. --- 2. --- 3. ---
Principales Fortalezas 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias FO (usar Fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias FA (usar fortalezas para evitar amenazas)
Principales Debilidades 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades)	Estrategias DA (reducir debilidades y evitar amenazas)

Fuente: *Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso.* ³²

³¹ Santiago Garrido Buj, *Dirección estratégica*, p.50.

³² Rubén Mañez, *Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso* [en línea]. Obtenido de: <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>.

A continuación, se explica brevemente cada grupo de estrategias:

- FO (Fortalezas/Oportunidades): Las estrategias FO se basan en aprovechar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Esto se logra identificando las fortalezas de la empresa y buscando oportunidades en el mercado que puedan aprovechar esas fortalezas para aumentar la competitividad y el éxito de la empresa.
- DO (Debilidades/Oportunidades): Las estrategias DO se enfocan en abordar las debilidades internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Esto se logra identificando las debilidades de la empresa y buscando oportunidades en el mercado que puedan ser aprovechadas a pesar de estas debilidades.
- FA (Fortalezas/Amenazas): Las estrategias FA se centran en utilizar las fortalezas internas de la empresa para superar las amenazas externas. Esto implica evaluar las fortalezas de la empresa y buscar formas de utilizarlas para protegerse de las amenazas del mercado.
- DA (Debilidades/Amenazas): Las estrategias DA se centran en abordar las debilidades internas de la empresa para minimizar el impacto de las amenazas externas. Esto implica identificar las debilidades de la empresa y buscar formas de mitigar los riesgos asociados con las amenazas del mercado.

Los pasos por seguir para construir una matriz FODA, según Garrido Buj (2006), son los siguientes:

1. Hacer una lista de oportunidades externas clave para la organización.
2. Hacer una lista de amenazas externas clave para la organización.
3. Hacer una lista de fortalezas internas clave.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave.
5. Combinar las fortalezas con las oportunidades clave o críticas e inscribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente de la matriz.
6. Adecuar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes del tipo DO posibles en la casilla adecuada.

7. Adecuar las fortalezas a las amenazas externas y consignar las estrategias posibles del tipo FA en la casilla correspondiente.
8. Combinar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo DA en la casilla correspondiente.

Cabe destacar también, que esta matriz es más bien un mecanismo de representación conjunta de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que una técnica de evaluación, ya que tanto la selección de las parejas de factores y la elección de estrategias se deja en manos de quien construye la matriz, obrando de acuerdo con su criterio más que con reglas predefinidas. En todo caso, es una técnica más de representación de las opciones de estrategias que puede ayudar en una posterior discusión acerca de la estrategia o estrategias a utilizar.³³

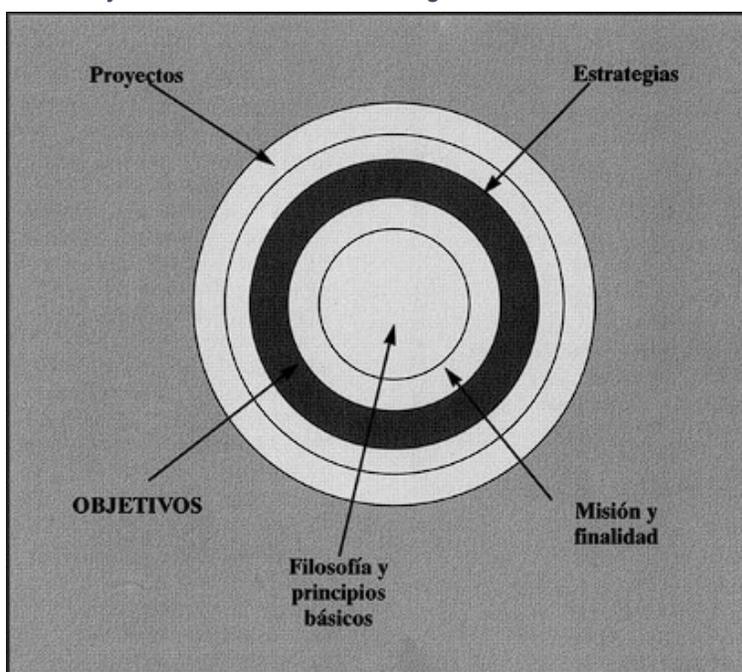
3.9. Objetivos estratégicos

Los objetivos ocupan el lugar central en la organización, como se aprecia en la Ilustración N°3.1, siendo la conexión entre filosofía y finalidad de la organización con las estrategias y proyectos.

Para Dess y Lumpkin (2003) establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es muy útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

³³ Santiago Garrido Buj, *op. cit.*, p. 53.

Ilustración N° 3.1: Los objetivos en el marco de la organización.



Fuente: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*.³⁴

Para que los objetivos tengan sentido, necesitan satisfacer varios criterios. Deben ser:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización
- **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- **Oportunos.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

³⁴ Fernando Paris Roche, *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, p. 84.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización. Sirven como guía de acción y proporcionan un sentido de dirección para todas las personas que trabajan en la organización, ayudan a centrar la energía de la empresa y legitimar la asignación de recursos. Por último, si son medibles ayudan a la empresa u organización a controlar y evaluar resultados.

Para esta propuesta se utilizaron dos tipos de objetivos:

- **Objetivos estratégicos:** Globales o corporativos. Son los objetivos producto del análisis interno y externo, por lo general son metas a largo plazo y se inspiran en la misión.
- **Metas:** Objetivos a corto y mediano plazo, y que la organización debe alcanzar para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos o generales.

3.10. Mapa estratégico³⁵

Un mapa estratégico es una herramienta visual que muestra la estrategia de una organización de una manera clara y concisa. Es una representación gráfica que muestra cómo los objetivos estratégicos están conectados y cómo los procesos internos, las personas y los recursos están alineados para lograr esos objetivos.

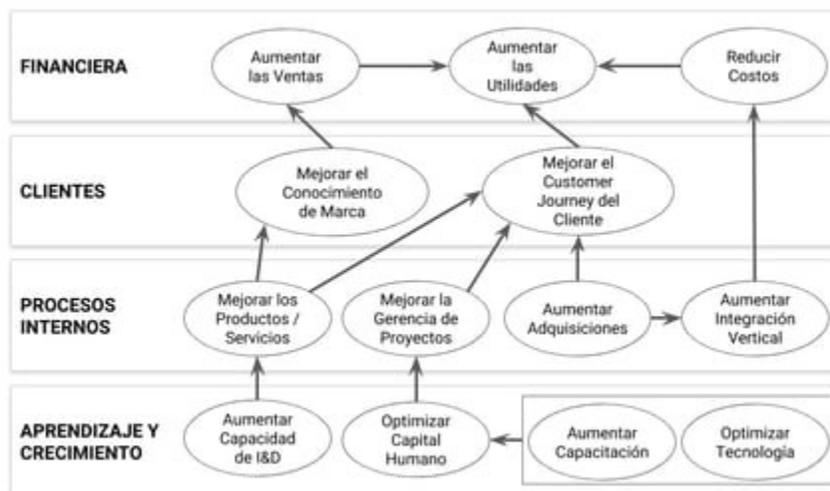
Para elaborar un mapa estratégico es necesario seguir los siguientes pasos

1. Identificar los objetivos estratégicos de la organización.
2. Clasificar y agrupar los objetivos estratégicos según perspectiva financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje o las que haya definido la organización.
3. Determinar las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos y cómo cada perspectiva contribuye al logro de la misión.

³⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, p. 36-38.

4. Graficar el mapa estratégico con ayuda de un software de diagramación o una hoja de papel que muestre cómo se relacionan las diferentes perspectivas y objetivos estratégicos como muestra el Diagrama N° 3.1.

Diagrama N° 3.1: Ejemplo de un Mapa Estratégico.



Fuente: ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace? ³⁶

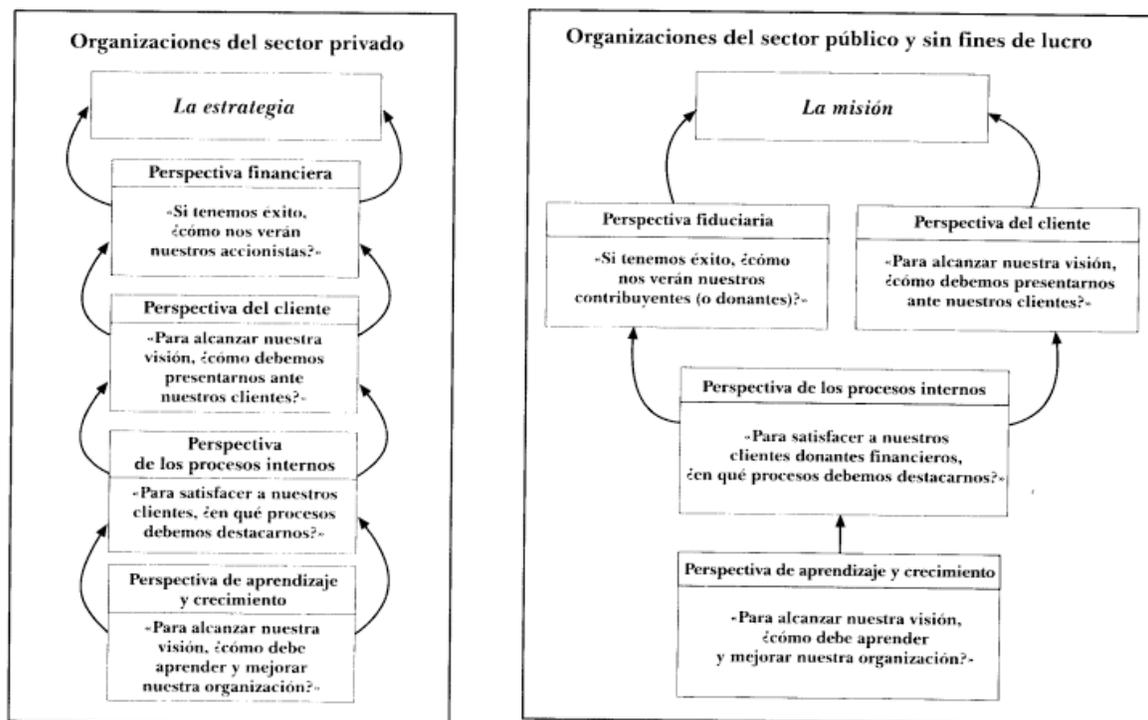
Es importante recordar que el mapa estratégico es un documento vivo y deben actualizarse y revisarse regularmente para asegurarse de que siguen siendo relevantes a medida que las circunstancias cambian.

Generalmente incluye cuatro perspectivas clave: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas se interconectan para formar una imagen completa de la estrategia de la organización, en la que pueden ver sus indicadores estratégicos no como indicadores de resultados en las cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de vínculos causa-efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. La prioridad de estas perspectivas depende de cada organización, aunque a grandes rasgos, las principales diferencias se presentan entre las organizaciones del sector privado y las del sector público o sin ánimos de lucro. Esto se puede ver en la

³⁶ Gabriel Roncancio, ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace? [en línea]. Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>.

Figura N° 3.2, donde las organizaciones del sector privado se centran en la estrategia y en la maximización del capital, mientras que las organizaciones del sector público y sin fines de lucro se centran en su misión y en generar valor para el cliente.

Figura N° 3.2: Mapas estratégicos en organizaciones del sector privado y organizaciones del sector público y sin fines de lucro.



Fuente: Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.³⁷

3.11. Cuadro de mando integral

Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos, por tanto, es vital que comprendan de la forma más exacta posible sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

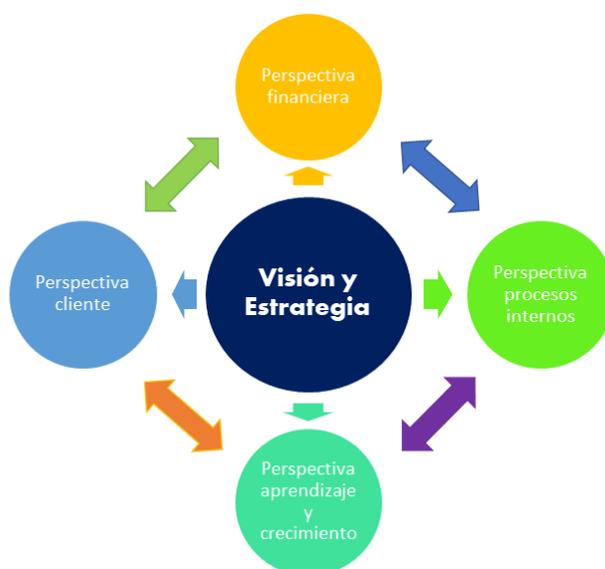
El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un enfoque de gestión estratégica desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1996) y se basa en la idea de que el éxito de una

³⁷ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, p. 37.

organización no se puede medir solo por sus resultados financieros, sino que también debe tener en cuenta otros factores importantes.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas, lo que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. De esta forma, el CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para llevar a la organización hacia un éxito competitivo futuro.

Diagrama N° 3.2: Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Elaboración propia.

Las cuatro perspectivas recomendadas por el CMI son las siguientes:

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización. Los objetivos financieros suelen ser los primeros en la mente de los ejecutivos y propietarios de la empresa, ya que se consideran un indicador clave de su éxito. Los indicadores financieros típicos incluyen ingresos, beneficios, retorno de la inversión y flujo de caja. Estos indicadores ayudan a la organización a evaluar su capacidad para generar ingresos y beneficios y a tomar decisiones basadas en la rentabilidad.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se centra en las necesidades y expectativas del cliente. Los indicadores típicos incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la lealtad. Estos indicadores ayudan a la organización a comprender mejor las necesidades y deseos de sus clientes y a tomar decisiones en consecuencia.

Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva se centra en los procesos internos de la organización que crean valor para el cliente. Los indicadores típicos incluyen la eficiencia, la calidad, la innovación y el tiempo de respuesta. Estos indicadores ayudan a la organización a identificar áreas de mejora en sus procesos internos y a tomar medidas para mejorarlos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se centra en las capacidades de la organización para aprender y mejorar. Los indicadores típicos incluyen la capacitación del personal, la satisfacción del empleado y la capacidad de innovación. Estos indicadores ayudan a la

organización a identificar áreas en las que se puede mejorar la formación y el desarrollo del personal y a tomar medidas para fomentar la innovación y el crecimiento.

A continuación, se describen algunas ventajas y desventajas de la aplicación del CMI en las organizaciones:

3.11.1. Ventajas de aplicar el CMI

- El CMI proporciona una visión equilibrada de la estrategia empresarial que tiene en cuenta no solo los resultados financieros, sino también otros factores importantes, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del personal.
- Permite a las organizaciones identificar áreas de mejora en sus procesos internos y tomar medidas para su mejora.
- Proporciona información útil y basada en datos que ayuda a la toma de decisiones.
- Facilita la comunicación dentro de la organización, ya que puede ser utilizado como una herramienta de comunicación entre los diferentes departamentos y niveles.
- Promueve la mejora continua y el aprendizaje de la organización, ya que se enfoca en la capacitación del personal, la satisfacción del empleado y la capacidad de innovación.

3.11.2. Desventajas de aplicar el CMI

- La implementación del CMI puede ser compleja y requerir una gran cantidad de recursos, tiempo y esfuerzo.

- La calidad de los datos utilizados para medir los indicadores del CMI es importante para su efectividad, por lo que hay que asegurar la precisión y la fiabilidad de los datos.
- El CMI puede requerir inversiones en tecnología y capacitación del personal para su implementación y mantenimiento, lo que puede traer consigo altos costos.
- El enfoque en los indicadores del CMI puede hacer que las organizaciones se centren en el corto plazo y descuiden la visión a largo plazo.

3.12. CMI en organizaciones sin fines de lucro³⁸

La aceptación y uso del CMI en las organizaciones del sector público y sin ánimos de lucro sigue aumentando, ya que estas organizaciones pueden obtener los mismos beneficios que las empresas del sector privado.

Si bien el Cuadro de Mando Integral fue pensado para empresas con fines de lucro, su estructura básica puede ser modificada para que entidades públicas o sin fines de lucro puedan utilizarlo con todas sus ventajas.

Ya sea que se trate de una empresa, o de una organización gubernamental, la estrategia sigue estando en el centro del sistema. Como la misión es la fuerza motivadora dentro de una organización sin fines de lucro, esta pasa a ocupar la posición en la parte más alta del cuadro de mando.

Las empresas con fines de lucro son responsables de los resultados ante quienes aportan el capital y controlan esta responsabilidad mediante los resultados obtenidos en la perspectiva financiera del CMI, mientras que en las organizaciones gubernamentales o del sector público no es así, pues se centran en la perspectiva de los clientes y en servir a sus necesidades para cumplir con la misión. El objetivo final de las organizaciones gubernamentales o sin ánimo de lucro es cumplir con su misión

³⁸ Paul R. Niven, *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Gestión 2000, 2003.

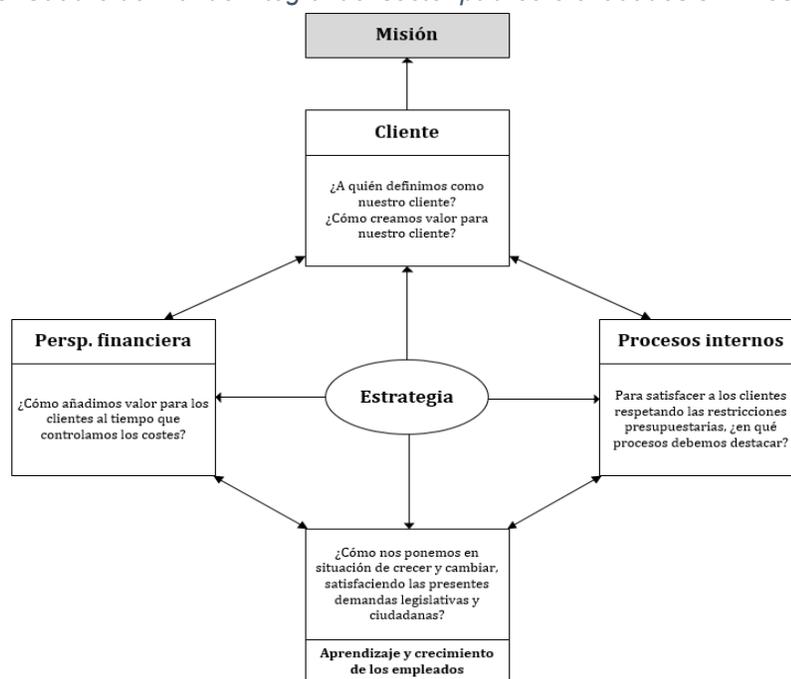
y con los requerimientos de los clientes, no alcanzar el éxito financiero ni maximizar las ganancias.

Los indicadores de procesos internos en organizaciones sin fines de lucro deben derivar de una proposición de valor que se refleje en la perspectiva del cliente.

Para cumplir con los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, de procesos internos y la de los clientes, las organizaciones sin fines de lucro deben desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados. Los empleados motivados, con las habilidades y herramientas adecuadas, en un clima organizativo, son la clave para impulsar los procesos, mejoras continuas, que, en último término, lograrán satisfacer a los clientes y cumplir con la misión.

La Figura N° 3.3 muestra un ejemplo de un cuadro de mando integral para una organización del sector público o sin fines de lucro, ya que como se menciona antes, la finalidad es satisfacer a los clientes y cumplir con la misión, posicionando en el centro la estrategia.

Figura N° 3.3: Cuadro de mando integral del sector público o entidades sin fines de lucro.



Fuente: *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*.³⁹

³⁹ Paul R. Niven, *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, 2003, p. 380.

Capítulo 4: FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Definición de la misión, visión y valores

Es importante definir la misión, visión y valores en una organización, ya que proporcionan una guía clara para la toma de decisiones y acciones en todos los aspectos de la organización.

Actualmente, el club Juventud Textil no cuenta con estos principios básicos, por lo que, se hace indispensable definirlos desde un principio.

Para definir estos, se desarrollaron cuatro reuniones con la directiva del club, quienes al ser electos democráticamente actúan como representantes de todos los miembros del deportivo.

El detalle del proceso para obtener cada postulado se encuentra a continuación.

4.1.1. Misión

La misión del club es una declaración duradera sobre su propósito, que lo distingue en este caso de los otros clubes. También permite a los miembros de la organización conocer el propósito y la dirección de esta. Esto ayuda a establecer metas y objetivos claros y coherentes.

Para formular una misión es importante que la organización conozca su motivación para hacer lo que hace, por lo que se recomienda contestar a cinco preguntas fundamentales para esto, las que cuales se encuentran en el **ANEXO A**.

La formulación de la misión se realizó en base a las respuestas que surgieron en la primera reunión con la directiva del club Juventud Textil, siendo la propuesta de misión obtenida:

“Impulsar la práctica del fútbol brindando una experiencia divertida para jugadores y miembros de la comunidad, además de promover el interés por la participación en actividades físicas y solidarias, contribuyendo a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad”.

Esta misión destaca la importancia de la solidaridad y el trabajo en equipo, ayuda a fomentar un sentido de comunidad y apoyo mutuo entre los miembros del club. Tiene un enfoque positivo al promocionar la actividad física y el bienestar.

4.1.2. Visión

La visión es lo que se quiere que llegue a ser la organización en el futuro, cómo se concibe ante el entorno y su organización interna.

Una visión es generalmente lo que está en la mente del fundador, en este caso, de los fundadores.

Luego de dos reuniones, y responder a las preguntas clave para definir una visión que se encuentran en el **ANEXO B**, la propuesta de visión obtenida fue:

“Ser el club más querido y cercano a toda la comunidad de Bellavista, desarrollando la actividad social a través del fútbol. En 10 años más, ser un club referente en la comuna y en la zona, de excelencia deportiva, que estimula hábitos saludables y que entrega alegrías deportivas a sus hinchas”.

4.1.3. Valores

Los valores reflejan la forma de pensar y actuar de la organización, es decir, su cultura, con ellos se pretende afrontar las demandas del entorno y aumentar la sinergia y la coherencia interna para alcanzar la visión y misión.

En conjunto con la directiva, los valores fundamentales propuestos del club, y que servirán de guía para alcanzar la visión y la misión propuestas anteriormente, son:

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Fomentar la colaboración y la cooperación entre jugadores, socios y miembros del club para lograr metas comunes.
- **RESPECTO:** Tratar a los demás con dignidad y respeto, sin importar las diferencias de género, edad o habilidades, o si son compañeros o rivales.
- **INCLUSIÓN:** Promover un ambiente acogedor y amigable que celebre la diversidad y valore la participación de todas las personas interesadas en el fútbol y/o interesadas en aportar al club.
- **SOLIDARIDAD:** Demostrar el compromiso de ayudar a los demás y ser solidario con los miembros del club y la comunidad en general.

Estos valores propuestos serían la base para una cultura positiva y sana dentro del club, ayudando a los miembros a trabajar juntos hacia un objetivo en común en lo deportivo y en la comunidad.

4.2. Análisis del entorno

4.2.1. Análisis PESTEL

A continuación, se muestra un análisis PESTEL realizado al club Juventud Textil en conjunto con su directiva, con la finalidad de conocer de mejor manera el entorno en el que se desenvuelve el club y cómo lo afectan estos factores clave.

1. **Factores Políticos:** El entorno político influye en la gestión del club en términos de regulaciones, políticas y financiamiento.

- El club debe cumplir con las regulaciones establecidas por la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile (ANFA)⁴⁰ y la Federación de Fútbol de Chile (FFCh)⁴¹ y la Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Comunitarias (Ley 19.418)⁴².
- Políticas gubernamentales como la Política Nacional de Actividad Física y Deportes (2016-2025)⁴³ que buscan promover la práctica de deportes y la actividad física y el fomento a proyectos deportivos a través del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (FONDEPORTE)⁴⁴.

2. Factores Económicos:

- El club debe contar con los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos de mantenimiento de la sede, pago de servicios básicos, compra de uniformes, traspasos de jugadores, entre otros.
- El GORE Biobío y la Municipalidad de Tomé pueden otorgar subvenciones a los clubes deportivos locales, incluyendo al Club Deportivo Juventud Textil, para el financiamiento de proyectos deportivos y mejoramiento de infraestructura a través de postulación al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)⁴⁵.
- Se prevé un repunte positivo para la economía regional y nacional post pandemia, lo que puede impactar de forma positiva en la cantidad de patrocinadores o auspiciadores que estén dispuestos a invertir en el club.
- El club enfrenta una fuerte competencia con otros clubes locales que también buscan atraer jugadores y patrocinios.

⁴⁰ <https://www.anfa.cl/>

⁴¹ <https://www.anfp.cl/>

⁴² <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

⁴³ <https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/380>

⁴⁴ <https://ind.cl/fondeporte/>

⁴⁵ <https://gorebiobio.cl/fndr/>

3. Factores Sociales: Los factores sociales pueden influir en la participación de la comunidad en el deporte y la cantidad de miembros del club.

- La popularidad del fútbol en Chile puede atraer a muchos jóvenes y adultos interesados en jugar y apoyar al equipo.
- El club trabaja en colaboración con la comunidad local para establecerse como una entidad importante y respetada en la zona.
- Chile es un país cada vez más diverso, por lo que el club debería ser inclusivo y acoger a personas de diferentes orígenes culturales.
- El impacto significativo de la pandemia en los patrones de actividad física y sedentarismo en todo el mundo, incluyendo Chile.
- El fomento a la igualdad de género en el deporte, con la inclusión de equipos femeninos en muchas organizaciones.

4. Factores Tecnológicos: Los avances tecnológicos pueden brindar nuevas oportunidades para el desarrollo y la promoción del deporte.

- El uso de plataformas digitales puede mejorar la comunicación y la promoción de los eventos del club, así como también permitir el acceso a recursos y programas de entrenamiento en línea.
- Las redes sociales pueden ser una herramienta importante para aumentar la visibilidad del club y atraer a nuevos seguidores y patrocinadores.

5. Factores Ambientales: Las condiciones ambientales pueden afectar las prácticas deportivas y la disponibilidad de recursos.

- Las condiciones climáticas, sobre todo en temporada de invierno, afectan la disponibilidad de las canchas para entrenamiento y la organización de partidos y eventos.
- El uso responsable de los recursos naturales, como el agua y la energía.

- Tomar conciencia del impacto ambiental del club y de prácticas ecológicas como la reducción del uso de plásticos, gestión adecuada de residuos y reciclaje, entre otras.

6. Factores Legales: Las regulaciones y leyes que influyen en la gestión y operaciones del club.

- Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Comunitarias (Ley 19.418)⁴⁶.
- Ley del Deporte (Ley 19.712)⁴⁷.
- Estatuto para Club Deportivo, para organización comunitaria de carácter funcional, regida por la Ley 19.418. (DIDECO, Municipalidad de Tomé).
- La Ley de Derechos y Deberes en los Espectáculos de Fútbol Profesional (Ley 19.327)⁴⁸.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA. es una herramienta útil para evaluar la situación actual y potencial del club. Los cuatro componentes del análisis pueden ayudar a Juventud Textil a identificar sus ventajas competitivas, áreas que necesitan mejoras, y factores externos que podrían afectar su éxito.

Para comenzar este análisis, en primer lugar, se recaba información de los directivos, quienes desde su punto de vista pueden aportar información sobre el presente del club y su entorno. También, se utiliza la información reunida en el análisis PESTEL realizado anteriormente.

⁴⁶ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

⁴⁷ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=181636>

⁴⁸ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30694&idParte=&idVersion=>

Como resultado, se obtuvieron diferentes hechos y opiniones de la directiva, que quedaron anotados en una hoja de papel **ANEXO C**, la cual se utilizó como base para la elaboración del análisis.

4.3.1. Análisis externo

El análisis externo es una parte importante del proceso de elaboración de un análisis FODA. El análisis externo se centra en identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa en su entorno externo.

Identificar las oportunidades y amenazas externas es esencial para que el club pueda adaptarse a los cambios en el entorno y tomar decisiones informadas para asegurar su éxito futuro.

A continuación, se muestra la Tabla N°4.1 con el análisis externo del Club Juventud Textil, separado en oportunidades y amenazas:

Tabla N° 4.1: Análisis externo del Juventud Textil.

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y trayectoria del club. • Alcance en redes sociales. • Autoridades comunales y regionales comprometidas en apoyar el deporte y al club. • Fondos estatales para el desarrollo del deporte. • Participación de personas de otros sectores de Tomé. 	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito de otros clubes, que provoca la salida de jugadores. • Cambios en el formato del campeonato comunal. • Mala organización de la Asociación de Fútbol comunal. • Falta de motivación de niños y adultos por el deporte (sedentarismo) • Falta de tiempo por motivos de estudio y trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis externo: El reconocimiento que tiene el club y su alcance en redes sociales se consideran como las mayores oportunidades para Juventud Textil, ya que gracias a estas se logra canalizar de forma externa los aportes que recibe para realizar los beneficios con los que se financia.

Si bien, el apoyo de las autoridades y la existencia de fondos para el deporte también son una gran oportunidad, dependen de la presentación de un proyecto, por lo que estos ingresos quedan sujetos a su aprobación.

Las principales amenazas son: el éxito de los otros clubes de la comuna, esto debido a los resultados deportivos, lo que hace que los jugadores más talentosos sean tentados por otros clubes que clasifican a torneos regionales, motivados claramente por el desafío deportivo y los incentivos económicos que además les dan esos clubes; la falta de motivación de niños y adultos por el deporte y la vida sana y la falta de tiempo por temas de estudio y trabajo también son importantes, ya que merman bastante la participación en actividades del club y también en menor medida para los partidos.

La mala o pésima organización de la Asociación de Fútbol Tomecino es otra amenaza para el club, en realidad para todos los clubes, esto se refleja en suspensiones de partidos, malos arbitrajes, problemas para pedir las canchas de la comuna, etc. sumando también que se cambiaron las bases del campeonato para el año 2023, lo que trajo cambios en las edades que componen las series infantiles, produciendo para Juventud Textil que dos de sus series infantiles quedaran con menos de siete jugadores, lo que podría significar pérdidas de puntos e incluso multas monetarias por no presentar equipo.

4.3.2. Análisis interno

El análisis interno es la otra parte importante del proceso de elaboración de un análisis FODA. El análisis interno se centra en identificar las fortalezas y debilidades internas

de una empresa. El análisis interno implica la evaluación de las capacidades internas del club para ver cómo pueden ser aprovechadas y mejoradas.

Para comenzar este análisis se utiliza la misma información de los directivos; sus puntos de vista sobre el presente del club y su entorno.

A continuación, la Tabla N°4.2 muestra el resultado del análisis interno del club:

Tabla N° 4.2: Análisis interno del Juventud Textil.

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran aporte de los socios y voluntarios activos. • Motivación para hacer beneficios para el club. • Solidaridad y ganas de apoyar. • Directiva compenetrada que trabaja en equipo. • Responsabilidad y transparencia económica. • Buena comunicación interna. • Las redes de contactos de miembros del club. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de identidad como club. • Falta motivación y apoyo de más gente, ya que casi siempre son las mismas personas las que aportan. • Poca participación en las reuniones. • Ningún responsable en elaboración de proyectos para postular a financiamiento. • Falta de compromiso de los socios para pagar sus cuotas. • Deficiente sistema de documentación.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis interno: De todas las fortalezas mencionadas resaltan: los aportes de los socios, ya que entre ellos se encuentran personas con recursos que pueden aportar con un extra además de pagar sus cuotas; la motivación que hay para organizar y realizar beneficios como ventas de alimentos, rifas, etc. lo que contrasta exactamente con la falta de motivación de las demás personas y la poca cantidad de gente que se mueve por el club. La realidad es que la mayoría conoce a las personas que ayudan, madres de jugadores, algunos socios, la directiva y algunos hinchas y jugadores, que son quienes siempre aportan.

También es una fortaleza importante la red de contactos de las personas que forman el deportivo, lo cual podría utilizarse para acceso a recursos y oportunidades valiosas, como nuevos clientes, proveedores y socios comerciales.

Otras debilidades importantes son la falta de compromiso con el pago de cuotas y la poca participación en reuniones, lo que hace que poca gente también sepa la situación del club y la desinformación sobre nuevos beneficios, junto con la falta de respaldo de la información de forma digital que puede llevar a pérdidas de información.

4.4. Matriz FODA ampliada

El primer paso para construir la matriz fue utilizar la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave del análisis anterior, las cuales se ubican en las casillas externas de la matriz.

Luego, se plantearon estrategias a modo de combinar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, estas se ubicaron en los cuadrantes centrales que corresponden. El resultado se muestra en el Cuadro N°4.1 en la siguiente página.

Tanto esta etapa como la anterior, y las estrategias que se obtuvieron, son importantes para la formulación de los objetivos estratégicos del club Juventud Textil y las actividades clave que se plantearon más adelante para lograr estos objetivos.

Cuadro N° 4.1: Matriz FODA ampliada del club Juventud Textil.

	<p>Principales fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran aporte de los socios activos. 2. Motivación para hacer beneficios. 3. Buena comunicación interna. 4. Las redes de contactos de miembros del club. 	<p>Principales debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca participación en las reuniones. 2. Ningún responsable en elaboración de proyectos para postular a financiamiento. 3. Falta de compromiso de los socios para pagar sus cuotas. 4. Falta de identidad como club.
<p>Principales oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance en redes sociales. 2. Autoridades comunales y regionales comprometidas en apoyar el deporte y al club. 3. Reconocimiento y trayectoria del club. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar patrocinadores y/o auspiciadores. (F1, F4, O3) 2. Actividades para reunir recursos con aportes de autoridades. (F2, O2) 3. Publicación de actividades por RRSS. (F2, O1) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar y designar un encargado de proyectos. (D2, O2) 2. Transmitir las reuniones a través de RRSS u otro. (D1, O1) 3. Incentivar el pago de cuotas con concursos y premios. (D3, O1) 4. Jornada de formación e información sobre el club para jugadores nuevos. (D4, O3)
<p>Principales amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de motivación de niños y adultos por el deporte (sedentarismo) 2. Falta de tiempo por motivos de estudio y trabajo. 3. El éxito de otros clubes, lo que provoca la salida de jugadores. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar actividades deportivas. (F2, A1) 2. Realizar calendario de actividades. (F3, A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Charlas informativas sobre el club, vida sana, deporte, etc. (D4, A1) 2. Trabajar y fortalecer el sentido de pertenencia y lealtad al club. (D3, A3)

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Formulación de objetivos estratégicos

Utilizando los resultados del análisis FODA se definieron los objetivos estratégicos. Estos objetivos son los que el club Juventud textil, a través de su directiva, definió para el proceso de planificación estratégica.

- Aumentar la participación de la comunidad local.
- Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club.
- Mejorar la imagen y reputación del club.
- Desarrollar estrategias para captar nuevos jugadores.
- Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día.
- Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club.
- Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos.
- Implementar canales de información y comunicación específicos.
- Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club.
- Establecer relaciones con los patrocinadores.
- Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores.
- Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico.
- Planificar entrenamientos y competiciones.
- Implementar sistemas de información y tecnología.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio.

Posterior a formular los objetivos estratégicos se establecieron sus correspondientes responsables, los que deben hacer seguimiento y medición a cada indicador del objetivo a cargo. A continuación, la Tabla N° 4.1 muestra en resumen los objetivos estratégicos y los correspondientes responsables de cada uno.

Tabla N° 4.3: Objetivos estratégicos y responsables.

Objetivo estratégico	Responsable
Aumentar la participación de la comunidad local.	Directivo suplente (JC)
Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores.	Directivo suplente (EC)
Planificar entrenamientos y competencias.	Coordinador deportivo
Desarrollar estrategias para captar nuevos jugadores.	Directivo suplente (KC)
Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club.	Tesorero
Implementar canales de información y comunicación específicos.	Directivo suplente (EC)
Mejorar la imagen y reputación del club.	Secretario
Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico.	Presidente
Implementar sistemas de información y tecnología.	Directivo suplente (EC)
Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos.	Directivo suplente (JC)
Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio.	Tesorero
Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día.	Tesorero
Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club.	Presidente
Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club.	Tesorero

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Diseño del mapa estratégico

En primer lugar, se definen cuáles serán las áreas de trabajo, es decir, lo que Kaplan y Norton (1996) denominan perspectivas.

A continuación, se presentan cuatro perspectivas de trabajo, ordenadas por prioridad para el Juventud Textil, que son las siguientes:

Perspectiva de usuarios

En esta perspectiva hay que centrar los esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios del club Juventud Textil, es decir, jugadores y comunidad local, que son la razón de ser para la organización.

Perspectiva procesos internos

Dentro de esta perspectiva hay que centrarse en la gestión interna del club para cumplir con los objetivos de satisfacer a los usuarios.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

En esta área se buscan formas de hacer crecer al club como organización, para así llegar a más personas de la comunidad, propiciando el aprendizaje y formación de voluntarios y jugadores. De esta forma se pueden mejorar las perspectivas superiores.

Perspectiva de recursos

Los esfuerzos se enfocan en conseguir financiamiento y recursos, con el fin de entregar una buena experiencia para todos los miembros y usuarios.

Luego de definidas las perspectivas, los objetivos estratégicos son asociados a una de las cuatro perspectivas clave de la organización.

Perspectiva de usuarios

- 1) Aumentar la participación de la comunidad local.

- 2) Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores.

Perspectiva de procesos internos

- 1) Planificar entrenamientos y competiciones.
- 2) Desarrollar estrategias para captar nuevos jugadores.
- 3) Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club.
- 4) Implementar canales de información y comunicación específicos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

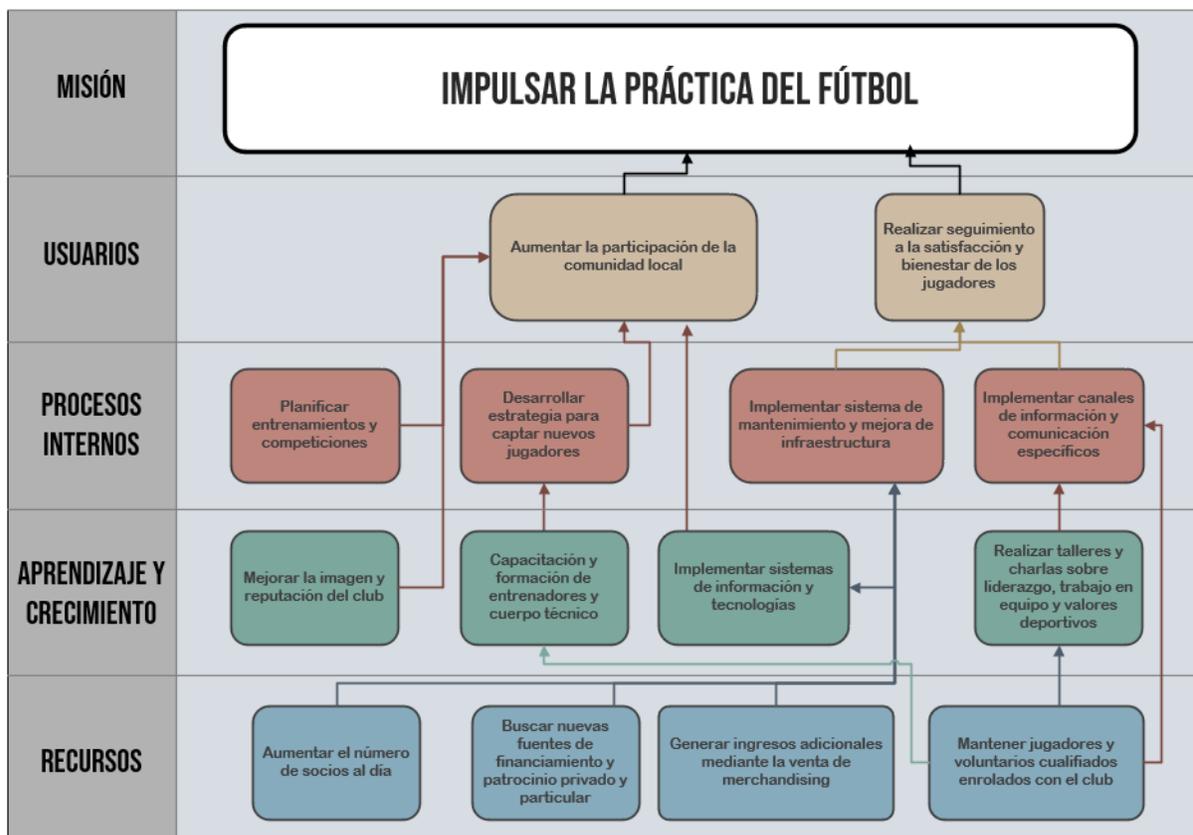
- 1) Mejorar la imagen y reputación del club.
- 2) Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico.
- 3) Implementar sistemas de información y tecnología.
- 4) Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos.

Perspectiva de recursos

- 1) Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio.
- 2) Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día.
- 3) Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club.
- 4) Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club.

Luego de discutir, en conjunto con la directiva, y definir los vínculos que hay entre objetivos estratégicos, se elabora la herramienta visual que permite observar las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos, obteniendo como resultado el Diagrama N° 5.1 que se muestra a continuación.

Diagrama N° 5.1: Mapa estratégico para el club Juventud Textil.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Actividades clave

Las actividades clave o iniciativas estratégicas, se refiere a las acciones concretas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos estratégicos, son la traducción de la estrategia en acciones concretas.

En esta etapa, se trabajó en conjunto con presidente, secretario y tesorero del club para definir las actividades clave para lograr cada objetivo estratégico propuesto.

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos con las respectivas actividades clave definidas.

- **Aumentar la participación de la comunidad local:** Se pueden organizar eventos deportivos y sociales abiertos al público, como entrenamientos abiertos a la comunidad, bingos, tardes de películas, entre otros, para fortalecer el vínculo con la comunidad.
Realizar campañas de promoción y difusión en los medios locales como radios, pegado de afiches, etc. y a través de las redes sociales para tener un mayor alcance.
- **Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores:** Crear un sistema de encuestas o entrevistas periódicas para obtener el feedback de los jugadores sobre su experiencia en el club, las cuales deben ser aplicadas a todos los jugadores.
Designar a un responsable para que se mantenga en contacto con los jugadores y sus familias para atender inquietudes y necesidades.
- **Planificar entrenamientos y competiciones:** Es necesario designar un coordinador deportivo responsable de la planificación y organización de los entrenamientos y partidos oficiales.
Elaborar un calendario de entrenamientos y partidos para toda la temporada, teniendo en cuenta los horarios de las diferentes series o categorías.
- **Desarrollar estrategias para captar nuevos jugadores:** Organizar "días de pruebas" abiertos a la comunidad para que nuevos jugadores de todas las edades puedan mostrar su talento y ser observados y evaluados por los entrenadores.
Realizar campañas de captación en colegios, escuelas y eventos deportivos para atraer a jóvenes, sobre todo, interesados en unirse al club.
- **Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club:** Realizar un diagnóstico a la sede, con la ayuda de un maestro constructor, para identificar las partes que necesitan mantenimiento y/o mejora.

Crear un plan de trabajo para llevar a cabo las mejoras o reparaciones, priorizando las más urgentes.

Buscar apoyo y colaboración de la comunidad local, socios y patrocinadores, y/o postular a fondos para financiar proyectos de mejora de infraestructura deportiva.

- **Implementar canales de información y comunicación específicos:** Crear un sitio web o una plataforma en línea donde se publiquen noticias, eventos y resultados del club de forma regular y permanente.

Utilizar las redes sociales como Facebook e Instagram para mantener una comunicación activa con los socios, jugadores y la comunidad local.

Establecer un sistema de comunicación directa con los padres y familias de los jugadores para mantenerlos informados sobre las actividades planificadas.

Organizar reuniones periódicas con los jugadores y cuerpo técnico de cada serie para alinear objetivos, entregar informaciones y resolver dudas o inquietudes.

- **Mejorar la imagen y reputación del club:** Participar en eventos deportivos y sociales de la comuna para aumentar la visibilidad y el reconocimiento del Juventud Textil.

Fomentar una cultura de responsabilidad social dentro del club a través de acciones solidarias y de apoyo a causas locales e internas del club.

- **Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico:** Ofrecer cursos y talleres de formación para los entrenadores, en colaboración con entidades deportivas o federaciones.

Incentivar la participación de los entrenadores en congresos, charlas y eventos deportivos para mantenerse actualizados y aprender nuevas tendencias y metodologías.

- **Implementar sistemas de información y tecnología:** Utilizar herramientas tecnológicas como Microsoft Office para el almacenamiento de datos – como jugadores, información de socios, ingresos, egresos, traspasos, cuotas, etc. - y el uso de discos duros para el respaldo de la información del club.
Implementar un sistema de gestión deportiva como *Teamworks*, *SportEasy*, entre otros, que facilite el seguimiento de entrenamientos, partidos y datos estadísticos de los jugadores.

- **Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos:** Organizar talleres de liderazgo para el cuerpo técnico y los capitanes de los equipos y/o realizar charlas motivacionales con exjugadores o personalidades del deporte para inspirar a los jugadores y cuerpos técnicos.
Organizar dinámicas y actividades con tal de fomentar el trabajo en equipo y la cohesión entre los jugadores de cada serie y su cuerpo técnico.

- **Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio:** Organizar eventos de recaudación de fondos abiertos a la comunidad para obtener ingresos adicionales, como completadas, bingos, entre otros.
Identificar a los potenciales patrocinadores locales o empresas que estén interesadas en apoyar al club.
Establecer reuniones con los posibles patrocinadores para presentarles las oportunidades de colaboración y los beneficios que pueden obtener al patrocinar al club.
Es necesario designar alguna persona o equipo encargados de preparar proyectos y de su postulación a diferentes tipos de apoyo que brinda el estado.

- **Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día:** Hacer un seguimiento de las cuotas pendientes y enviar recordatorios de pago a los socios atrasados.
Ofrecer incentivos para aquellos socios que paguen sus cuotas puntualmente, como descuentos en eventos del club, mención especial en las redes sociales, merchandising, entre otros.

- **Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club:**
Reconocer y premiar el trabajo de los voluntarios y a los jugadores destacados de cada mes para motivarlos a seguir formando parte del club.
Fomentar un ambiente positivo, de camaradería y compañerismo en el club para que los jugadores, voluntarios y todos los miembros en general, se sientan como en familia.

- **Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club:** Diseñar y mandar a producir diferentes productos de merchandising referentes al club, como camisetas, gorros, llaveros, bufandas, etc.
Promocionar el merchandising en línea y/o en tiendas locales, para ampliar el alcance y accesibilidad de los productos.

5.3. Definición de indicadores

Luego de determinar los objetivos estratégicos y sus actividades clave con sus respectivos responsables, el siguiente paso fue definir los indicadores que se utilizarán para medir el éxito de cada uno de los objetivos propuestos:

- **Aumentar la participación de la comunidad local**
 - **Número de eventos deportivos y sociales** abiertos al público **realizados** por el club en el año: total de eventos deportivos y sociales abiertos al público realizados.
 - **Promedio de asistentes por evento realizado** al año: total de asistentes de la comunidad a todos los eventos abiertos al público en el año / número de eventos deportivos y sociales abiertos al público realizados en el año.
 - **Porcentaje de crecimiento del promedio anual de asistentes a los eventos realizados:** (promedio de asistentes a eventos abiertos al

público en el año – promedio de asistentes a eventos abiertos al público del año anterior) / (promedio de asistentes a eventos abiertos al público del año anterior) * 100.

- **Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores**
 - **Índice de satisfacción de los jugadores** realizando encuesta acerca de su experiencia en el club con respuestas del 1 (nada satisfecho) al 5 (totalmente satisfecho): (número de jugadores satisfechos / total de jugadores inscritos ese año) * 100.
 - **Porcentaje de contactos con los jugadores y sus familias** llevados a cabo por el responsable durante el año: (número de jugadores y familias contactadas en el año / total de jugadores inscritos) * 100.

- **Planificar entrenamientos y competencias**
 - **Número de entrenamientos y partidos planificados y organizados** por el coordinador deportivo durante la temporada: total de entrenamientos y partidos planificados y organizados.
 - **Porcentaje de cumplimiento del calendario planificado** para la temporada: (número de entrenamientos y partidos realizados / Total de entrenamientos y partidos programados) * 100.

- **Desarrollar estrategias para captar nuevos jugadores**
 - **Número de nuevos jugadores captados** a través de los "días de pruebas" y campaña de captación que participaron y se unieron al club durante la temporada: total de nuevos jugadores captados.

- **Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club**
 - **Porcentaje de avance en la implementación del plan de mejoras** necesarias durante el año: (número de arreglos, mantenimientos o

mejoras completadas / Total de arreglos, mantenciones o mejoras planificadas para el año) * 100.

- **Implementar canales de información y comunicación específicos**
 - **Número de actualizaciones del sitio web o plataforma** cada mes: se registra el total de actualizaciones realizadas al sitio web o plataforma durante el mes.
 - **Número de publicaciones informativas que se suben en las redes sociales del club** cada mes: total de publicaciones informativas subidas en redes sociales en el mes.
 - **Número de reuniones realizadas con cada serie** durante el semestre: se registra el total de reuniones realizadas con cada serie en el semestre.

- **Mejorar la imagen y reputación del club**
 - **Porcentaje de participación de miembros del club en actividades de responsabilidad social** que se realizan en la comuna al año: (número de miembros que participan en actividades de responsabilidad social al año / total de miembros del club ese mismo año) * 100.
 - **Encuesta de percepción de la comunidad** realizando encuesta a personas de la comunidad acerca de la imagen y reputación del club dentro de esta, con respuestas del 1 (muy mala) al 5 (muy buena): (número de personas que tienen buena imagen / total de personas encuestadas) * 100.

- **Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico**
 - **Número de cursos y talleres ofrecidos por el club** en colaboración con entidades o federaciones durante el año: total de cursos y talleres organizados por el club en el año.
 - **Número de cursos, talleres, eventos o congresos en los que participa cada entrenador** al año: se registra el total de asistencias a cursos, talleres, eventos o congresos de cada entrenador durante el año.

- **Implementar sistemas de información y tecnología**
 - **Número de herramientas** tecnológicas o informáticas **implementadas** para almacenamiento y respaldo de información en el año: registrar el total de herramientas tecnológicas o informáticas utilizadas durante el año.
 - **Porcentaje de adopción del sistema de gestión deportiva** al año: (número de funciones y procesos gestionados con el sistema de gestión al año / Total de funciones y procesos potenciales al año) * 100.

- **Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos**
 - **Número de talleres y charlas realizadas** al año: total de talleres y charlas realizadas durante el año.
 - **Número de actividades y dinámicas realizadas** a cada serie durante el año: registrar el total de actividades y dinámicas realizadas por cada serie en el año.

- **Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio**
 - **Número de eventos de recaudación** abiertos al público realizados durante el año: total de eventos de recaudación abiertos al público realizados en el año.
 - **Número de nuevos patrocinadores** que se unieron durante el año: total de nuevos patrocinadores que se unieron en el año.

- **Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día**
 - **Porcentaje de socios con sus cuotas pagadas al día:** (número de socios con cuotas al día / Total de socios inscritos) * 100.

- **Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club**
 - **Índice de compromiso de los jugadores y voluntarios** realizando encuesta acerca de su compromiso con el club con respuestas del 1 (nada comprometido) al 5 (totalmente comprometido): (número de jugadores y voluntarios comprometidos / total de jugadores y voluntarios inscritos ese año) * 100.

- **Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club**
 - **Porcentaje de crecimiento de los ingresos obtenidos por ventas de merchandising** en línea y tiendas locales anualmente: (total de ingresos por ventas de merchandising en el año – total de ingresos por ventas de merchandising del año anterior) / (total de ingresos por ventas de merchandising del año anterior) * 100.

5.4. Cuadro de mando integral

El CMI permite al club Juventud Textil medir y monitorear el desempeño de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico.

Se establecieron indicadores de desempeño que permiten medir el progreso de los objetivos estratégicos y se establecieron metas específicas. Las metas propuestas para cada uno de los indicadores se establecieron bajo los criterios de que sean ambiciosas para la organización, pero alcanzables y sobre todo realistas, además de un plazo de cumplimiento para cada una.

El CMI correspondiente para los objetivos estratégicos del club Juventud Textil se muestra en la Tabla N° 5.1 contiene: objetivo estratégico, responsable, indicador, fórmula de cálculo, meta, frecuencia de medición y la medida correctiva correspondiente en caso de no lograr la meta establecida.

Tabla N° 5.1: CMI para el club Juventud Textil.

Objetivo estratégico	Responsable	Indicador	Frecuencia de medición	Fórmula de cálculo	Meta	Medida correctiva
Aumentar la participación de la comunidad local.	Directivo suplente (JC)	I. N° de eventos deportivos y sociales realizados	Anual	total de eventos deportivos y sociales abiertos al público realizados	≥2 desde 2024	Identificar las razones de la baja cantidad de eventos realizados y evaluar la posibilidad de agregar más actividades.
		II. Promedio de asistentes por evento realizado	Anual	total de asistentes de la comunidad a todos los eventos abiertos al público en el año / número de eventos deportivos y sociales abiertos al público realizados en el año	30-40 en 2024 Y resultado indicador III desde 2025 ⁴⁹	Realizar encuestas de satisfacción a los asistentes para conocer sus opiniones y sus sugerencias de mejora.
		III. % de crecimiento del promedio de asistentes por	Anual	(promedio de asistentes a eventos abiertos al público en el	37,5% desde 2025	Realizar alianzas con otras organizaciones o instituciones para

⁴⁹ A partir del año 2025 en adelante, la meta para el indicador II corresponde al incremento porcentual del indicador III del año anterior.

		evento realizado.		año – promedio de asistentes a eventos abiertos al público del año anterior) / (promedio de asistentes a eventos abiertos al público del año anterior) * 100		impulsar la participación de más gente y promocionar los eventos en conjunto.
Realizar seguimiento a la satisfacción y bienestar de los jugadores.	Directivo suplente (EC)	IV. Índice de satisfacción de los jugadores	Anual	(número de jugadores satisfechos / total de jugadores inscritos ese año) * 100	≥3,5 desde 2024	Analizar los resultados de las encuestas identificando las áreas de mayor insatisfacción para realizar acciones correctivas.
		V. % de contactos realizados con los jugadores y sus familias	Anual	(número de jugadores y familias contactadas en el año / total de jugadores inscritos) * 100	70% en 2024 y 100% desde 2025	Establecer un cronograma por serie para asegurar que se realicen los contactos con los jugadores y sus familias.

Planificar entrenamientos y competencias.	Coordinador deportivo	VI. N° de entrenamientos y partidos planificados y organizados	Anual	total de entrenamientos y partidos planificados y organizados	≥20 desde 2024	Revisar y ajustar el calendario y la distribución de los entrenamientos y partidos. /Designar un nuevo coordinador deportivo.
		VII. % de cumplimiento del calendario planificado	Anual	(número de entrenamientos y partidos realizados /Total de entrenamientos y partidos programados) * 100	100% desde 2024	Analizar las causas del incumplimiento del calendario y tomar medidas para evitar retrasos o cancelaciones.
Desarrollar plan para captar nuevos jugadores.	Directivo suplente (KC)	VIII. N° de nuevos jugadores captados a través de los "días de pruebas" y campaña de captación	Anual	total de nuevos jugadores captados	≥15 desde 2024	Realizar encuestas o entrevistas a los nuevos jugadores para conocer sus expectativas y su motivación para unirse. / Identificar nuevas oportunidades o estrategias de captación y promoción.

<p>Implementar sistema de mantenimiento y mejora de infraestructura del club.</p>	<p>Tesorero</p>	<p>IX. % de avance en la implementación del plan de mejoras</p>	<p>Bianual</p>	<p>(número de arreglos, mantenimientos o mejoras completadas / Total de arreglos, mantenciones o mejoras planificadas para el año) * 100</p>	<p>50% en 2025 y 100% en 2027</p>	<p>Identificar las razones de los retrasos o incumplimientos en la implementación del plan. / Buscar apoyo externo si es necesario para acelerar el avance.</p>
<p>Implementar canales de información y comunicación específicos.</p>	<p>Directivo suplente (EC)</p>	<p>X. N° de actualizaciones del sitio web o plataforma</p>	<p>Mensual</p>	<p>total de actualizaciones realizadas al sitio web o plataforma durante el mes</p>	<p>≥4 desde 2024</p>	<p>Establecer plazos para las actualizaciones del sitio web o plataforma. / Asignar a un responsable para garantizar la actualización regular del sitio web o plataforma</p>
		<p>XI. N° de publicaciones informativas en las redes sociales del club</p>	<p>Mensual</p>	<p>total de publicaciones informativas subidas en redes sociales en el mes</p>	<p>≥12 desde 2024</p>	<p>Identificar las razones de la baja cantidad de publicaciones subidas / Establecer cronograma para hacer las publicaciones.</p>

		XII. N° de reuniones realizadas con cada serie	Semestral	total de reuniones realizadas con cada serie en el semestre	≥1 desde 2024	Establecer un calendario de reuniones con cada categoría.
Mejorar la imagen y reputación del club.	Secretario	XIII. Encuesta de percepción de la comunidad	Anual	(número de personas que tienen buena imagen del club / total de personas encuestadas) * 100	≥4 desde 2024	Analizar los resultados de la encuesta para detectar oportunidades de mejorar la imagen y reputación del club. / Implementar un plan para comunicar y difundir los logros y acciones positivas del club en la comunidad.
		XIV. % de participación de miembros del club en actividades de responsabilidad social	Anual	(número de miembros que participan en actividades de responsabilidad social al año / total de miembros del club ese mismo año) * 100	≥30% desde 2024	Identificar las razones de la baja participación en ese tipo de actividades. / Recalcar la importancia de participar en estas iniciativas para la comunidad.

Capacitación y formación de los entrenadores y cuerpo técnico.	Presidente	XV. N° de cursos y talleres organizados por el club	Anual	total de cursos y talleres organizados por el club en el año	≥1 desde 2024	Establecer mayor colaboración con entidades o federaciones para tener más oferta de cursos y talleres.
		XVI. N° de cursos, talleres, eventos o congresos en los que participa cada entrenador	Anual	total de asistencias a cursos, talleres, eventos o congresos de cada entrenador durante el año	≥2 desde 2024	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los cuerpos técnicos. / Fijar un presupuesto para cubrir los costos de la participación en los cursos y talleres.
Implementar sistemas de información y tecnología.	Directivo suplente (EC)	XVII. N° de herramientas implementadas	Anual	total de herramientas tecnológicas o informáticas utilizadas durante el año	≥3 desde 2024	Asignar recursos para adquirir e implementar las herramientas adecuadas y la capacitación necesaria para su uso.
		XVIII. % de adopción del sistema de gestión deportiva	Anual	(número de funciones y procesos gestionados con el sistema de gestión al año /	50% en 2024 y 100% desde 2025	Identificar las causas que impiden una mayor adopción del sistema de gestión

				Total de funciones y procesos potenciales al año) * 100		deportiva. / Realizar capacitaciones para el uso efectivo del sistema de gestión.
Realizar talleres y charlas sobre liderazgo, trabajo en equipo y valores deportivos.	Directivo suplente (JC)	XIX. N° de talleres y charlas realizadas	Anual	total de talleres y charlas realizadas durante el año	1 desde 2024	Evaluar la planificación y la disponibilidad de recursos para aumentar la cantidad de talleres y charlas.
		XX. N° de actividades y dinámicas realizadas	Anual	total de actividades y dinámicas realizadas por cada serie en el año	≥1 desde 2024	Diseñar un plan de actividades y un cronograma para cada serie. / Recalcar la importancia y beneficios de las actividades y dinámicas para el equipo.
Buscar nuevas fuentes de financiamiento y patrocinio.	Tesorero	XXI. N° de eventos de recaudación realizados	Anual	total de eventos de recaudación abiertos al público realizados en el año	≥6 desde 2024	Promover los eventos de forma más amplia y utilizando más canales de comunicación.

		XXII. N° de nuevos patrocinadores	Anual	total de nuevos patrocinadores que se unieron en el año	≥1 desde 2024	Fortalecer la búsqueda y negociación con patrocinadores, mejorando la de comunicación y las habilidades de negociación. / Realizar encuestas a quienes rechazaron para identificar los obstáculos y oportunidades de mejora.
Aumentar la cantidad de socios con cuotas al día.	Tesorero	XXIII. % de socios con cuotas pagadas al día	Anual	(número de socios con cuotas al día / Total de socios inscritos) * 100	35% en 2024, 50% en 2025 y 75% desde 2026	Establecer nuevas medidas de recordatorio y mayores facilidades de pago para incentivar el cumplimiento. / Establecer un pago mínimo menor y posibles sanciones para quienes no cumplan con ningún pago.

<p>Mantener a los jugadores y voluntarios cualificados enrolados con el club.</p>	<p>Presidente</p>	<p>XXIV. Índice de compromiso</p>	<p>Anual</p>	<p>(número de jugadores y voluntarios comprometidos / total de jugadores y voluntarios inscritos ese año) * 100</p>	<p>≥4 desde 2024</p>	<p>Analizar los resultados de la encuesta para identificar los factores que afectan el compromiso de los jugadores y los voluntarios.</p>
<p>Generar ingresos adicionales mediante la venta de merchandising del club.</p>	<p>Tesorero</p>	<p>XXV. % de crecimiento de ingresos por venta de merchandising</p>	<p>Anual</p>	<p>(total de ingresos por ventas de merchandising en el año – total de ingresos por ventas de merchandising del año anterior) / (total de ingresos por ventas de merchandising del año anterior) * 100</p>	<p>50% desde 2024</p>	<p>Promover la venta de merchandising en eventos y partidos del club.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6: CONCLUSIONES

En conclusión, el presente proyecto cumple con el objetivo de elaborar una propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral y metas, proporcionando un enfoque completo para la mejora de la gestión del Club Deportivo Juventud Textil. La elaboración de esta propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral permite establecer bases para una canalización efectiva y eficiente de los recursos humanos y financieros de la organización hacia la consecución de sus objetivos.

En primer lugar, la definición clara de la misión, visión y los valores que reflejan la cultura del Club Juventud Textil brindan una guía para el direccionamiento de los esfuerzos. Esta etapa fue fundamental para definir los lineamientos que regirán a todos los miembros de la organización en torno a un propósito común, que es impulsar la práctica del fútbol en la comunidad y ser el club más querido y un referente en la comuna y en la zona, compartiendo los principios del trabajo en equipo, solidaridad, la inclusión y el respeto.

A través del análisis externo e interno del club como organización, se ha logrado conocer y comprender en forma cualitativa tanto los factores ambientales como los internos y externos que impactan en el funcionamiento del club. Este diagnóstico ha proporcionado una visión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades actuales del club por parte de la directiva, sentando las bases para que se tomen decisiones informadas en el futuro.

La principal fortaleza que posee el Club Juventud Textil son los valores de la solidaridad y el trabajo en equipo de sus miembros, la cual se contrapone a su principal debilidad que es la falta de motivación y logra que los pocos voluntarios y socios que participan lo den todo para hacer funcionar a la organización que tanto estiman.

Los objetivos estratégicos planteados por la directiva son importantes para el club y van en línea con la misión, además de cumplir los criterios de que sean medibles,

específicos, apropiados tanto con la misión y visión y realistas. Luego de la formulación de objetivos se definieron cuatro perspectivas en las que el club trabajará: usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y recursos, siendo la primera la prioridad del club, puesto que son los usuarios el eje fundamental y la razón de ser de la organización.

Para visualizar de mejor manera cómo se relacionan los objetivos, se elaboró un mapa estratégico donde la directiva puede ver la relación causa-efecto entre estos.

Utilizando la metodología del cuadro de mando integral, se plantearon un conjunto de actividades, asegurando una planificación detallada y realista para alcanzar los objetivos. El diseño del panel de control permitió establecer indicadores clave y metas para el seguimiento y evaluación del progreso hacia los objetivos del club. La metodología empleada en este proyecto ha promovido la creación de un plan de acción coherente y totalmente alcanzable, favoreciendo así la ejecución.

En resumen, este proyecto no solo puede contribuir a la mejora de la gestión del Club Deportivo Juventud Textil, sino que también sienta las bases para su crecimiento y una utilización eficiente de sus recursos. Esta propuesta permite al Juventud Textil no sólo controlar la gestión de la organización orientando sus acciones hacia el cumplimiento de su misión y visión, sino también lograr cada uno de los objetivos propuestos, y saber qué hacer en el caso de no alcanzarlos.

Puedo concluir con el presente trabajo, que la aplicación de un sistema de planificación y control de gestión son indispensables en la actualidad para cualquier tipo de organización, incluso para aquellas que son de carácter público o sin fines de lucro, como es el caso del Juventud Textil.

Con esta propuesta espero que el club pueda enfrentar con éxito los retos y oportunidades que se presenten en su camino hacia un futuro exitoso, y que, a pesar de las dificultades que se presentaron por la falta de tiempo o motivación por parte de algunos directivos, se logró llevar a cabo el proyecto y que este será implementado por los beneficios que trae.

Recomendaciones

Para que esta propuesta tenga el efecto esperado se recomienda lo siguiente:

- Seguir continuamente el cuadro de mando, para que cumpla la función, por lo tanto, hay que actualizarla cuando sea necesario.
- Se pueden definir reglamentos y formas de actuar que aseguren el seguimiento de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, para que formen parte del trabajo diario del club.
- Fomentar una cultura de aprendizaje para adoptar los cambios requeridos y sacar el máximo provecho de este tipo de herramientas.

REFERENCIAS

- Aceves Ramos, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Álvarez González, A. (2007). *Estrategia, planificación y control de gestión en la empresa*. Madrid: RA-MA.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco.
- Cuevas, S. (2013). *Club Deportivo Juventud Textil*. [en línea] <<https://cuevasseba.wixsite.com/clubjuventudtextil/facilities>>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Educación Continua On-line. (2006). *Dirección Estratégica*. Barcelona: ECOL. [en línea] <https://www.academia.edu/19609565/S1_LA_DIRECCION ESTRATEGICA_1>
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española*.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica* (segunda ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.

- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica De la vision a la ejecución*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (octava ed.). México: McGraw-Hill. [en línea] <<https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (quinta ed.). Madrid: Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Gestión 2000.
- Pérez Cepeda, M. d. (s.f.). Qué es el análisis PESTEL. *Zona Económica*. [en línea] <<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>>
- Quade, E. (1989). *Análisis de formación de decisiones políticas*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (octava ed.). Pearson.
- Roche, F. P. (2012). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Paidotribo.
- Teruelo, B. (1993). *La planificación estratégica: Ensayo de aplicación a una entidad deportiva municipal. Actas de los terceros encuentros de política deportiva*. Baracaldo.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (18° ed.). México: McGraw-Hill.

Chile. Ministerio del Interior. (1997). Ley 19.418: sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.

Ilustre Municipalidad de Tomé, Dirección de Desarrollo Comunitario. Oficina de Organizaciones Comunitarias. (2022). *Estatuto para Club Deportivo. Organización comunitaria de carácter funcional regida por la Ley N° 19.418.*

ANEXOS

Anexo A: Preguntas para formular la misión

1) **¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?**

Realiza funciones ligadas al fútbol como organizar entrenamientos, participación en competencias, promover la participación en actividades físicas y solidarias, y en general, brindar una experiencia divertida y amigable tanto para los jugadores como para los miembros de la comunidad.

2) **¿Para qué lo hace?**

Lo hace con el objetivo de impulsar la práctica deportiva y promover el interés por la participación en actividades físicas y solidarias. Busca entregar una experiencia divertida y enriquecedora para los jugadores, al mismo tiempo que contribuye a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad.

3) **¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue el motivo de su creación?**

El Club Juventud Textil fue creado con la intención de ofrecer a los jóvenes y adultos de la comunidad de la época una alternativa para hacer deportes. Busca generar un impacto positivo en la salud y el bienestar de las personas, al tiempo que fomenta la solidaridad y el espíritu de equipo a través de la participación en las actividades físicas y solidarias.

4) **¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo?**

El club se vale de diferentes medios para llevar a cabo sus labor, estas incluye la organización de actividades deportivas, como la escuela de fútbol y entrenamientos, la contratación de entrenadores y personal técnico capacitado, la búsqueda de patrocinios y donaciones y el incentivo del pago de cuotas para financiar el funcionamiento del club, la promoción y difusión de las actividades para recaudar

fondos a través de medios de comunicación como redes sociales y realizando eventos comunitarios.

5) ¿Para quién hará la organización lo que hace?

El club realiza estas funciones para jugadores y miembros de la comunidad en general. El club es abierto a jugadores de todas las edades, y puede participar cualquier persona de la comunidad o de lugares cercanos.

Anexo B: Preguntas para definir una visión

- 1) **¿Cuál es la imagen deseada?** Es decir, ¿Cuál es la situación futura deseada para clientes, usuarios o beneficiarios?

La imagen deseada es ser un club querido y cercano a toda la comunidad de Bellavista. Se busca desarrollar una fuerte conexión con la comunidad a través del fútbol, siendo un lugar donde las personas se sientan parte de una gran familia, que es la “familia textileña”.

Se desea ser reconocidos como un club referente en la comuna y en la zona, tanto en los logros deportivos como en la promoción de hábitos saludables y su compromiso con la comunidad.

- 2) **¿Cómo seremos en el futuro?** Es decir, ¿Cuál será la posición futura de la organización con relación a otras organizaciones?

El club aspira a ocupar una posición destacada entre los diferentes clubes de fútbol de la comuna y también en la zona. Se espera que sea un referente en el ámbito futbolístico y en su enfoque en el desarrollo social. Ser un modelo a seguir y ser valorado por su compromiso con la comunidad y su impacto positivo en la vida de las personas.

- 3) **¿Qué haremos en el futuro?** Cuáles son las contribuciones distintivas que se quieren hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que se quieren desarrollar.

El club tiene la intención de contribuir sobre todo en la comunidad de Bellavista. Esto implica realizar proyectos y actividades para promover la excelencia deportiva y los hábitos saludables entre los miembros del club y la comunidad en general.

Se buscará también implementar programas de formación y desarrollo deportivo, como escuelas de futbol, para fomentar la participación de niños y jóvenes en el fútbol, organizar eventos comunitarios y promover la inclusión a través del fútbol. Además, se buscará formar alianzas con otras organizaciones locales para generar un mayor impacto y beneficio para la comunidad.

Anexo C: Primeras impresiones, hechos y opiniones de la directiva

- Éxodo de gente a otros clubes.
- Falta de identidad.
- Falta de compromiso de los adultos.
- Falta de motivación para aportar al club.
- Baja participación reuniones.
- Compromiso de socios con sus cuotas.
- Alcance en redes sociales.
- Falta de jugadores en series infantiles.
- Cambios de formato del campeonato comunal.
- Motivación para hacer beneficios para el club.
- Ingresos (50 socios/50 beneficios).
- Convenios para tratamientos de jugadores.
- Ayuda a la comunidad a través de beneficios, actividades para niños, arriendo de sede para organizaciones sociales, cesfam, centros de madres, etc.
- No se han hecho proyectos para postular a financiamiento.
- Falta captar más socios.
- Buenos resultados deportivos.
- Campaña del sobre.
- Directiva compenetrada y trabajo en equipo
- Responsabilidad económica del club. (buena liquidez)
- Financiamiento estatal no disponible para cualquier cosa,
- Hay compromiso de autoridades con el club.
- Buena comunicación interna.
- Mala organización de la asociación comunal.
- Falta de participación en copas regionales.
- Falta de motivación para practicar deporte de parte de niños y adultos, el sedentarismo.
- Gran parte estudia y trabaja fuera de la comuna.