

ESTRATÉGIA DE ACREDITACIÓN PARA EL PROGRAMA ACADÉMICO DE DEPORTE

Lina Marcela Vélez Sánchez

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

Silvio Borrero Caldas, PhD

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre 14 de 2018

Contenido

Lista de ilustraciones	iii
Listado de Anexos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	8
1. Reseña de la organización	9
2. Diagnóstico del modelo de negocio	10
3. Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos	11
4. Análisis externo	14
4.1 Análisis PESTAL	14
4.2 Análisis de las 5 fuerzas	16
4.3 Análisis consolidado	17
4.4 Prioridades estratégicas	18
5. Competencia relevante	20
6. Análisis interno y de competitividad	21
6.1 Indicadores financieros	22
6.1.1 Ingresos	22
6.1.2 Margen	24
6.2 Análisis de competitividad – recursos, capacidades y competencias distintivas	25
6.3 Perfil de competitividad	31
6.4 Matriz DOFA	32
6.5 Mapa estratégico	34
7. Estrategia corporativa	36
8. Plan táctico	38

9. Conclusiones	39
10. Recomendaciones	39
Bibliografía	41
Anexos	43

Lista de ilustraciones

Ilustración 2	Análisis consolidado del análisis externo	18
Ilustración 4	Análisis de Pareto Amenazas.	20
Ilustración 6	Estimación de ingresos del programa de Deporte.....	23
Ilustración 8	Resultados de la autoevaluación del programa de Deporte.	27
Ilustración 9	Síntesis del análisis de competitividad del programa de Deporte.....	29
Ilustración 10	coordenadas de cada factor importancia vs. Fortaleza relativa (ver en Anexo 16 las convenciones)	32
Ilustración 11	Matriz Twos para análisis ampliado de la DOFA.....	33
Ilustración 12	Mapa estratégico del programa de deporte	36
Ilustración 13	Plan táctico programa de Deporte.....	38

Listado de Anexos

Anexo 1 Modelo canvas del programa de Deporte	43
Anexo 2 Los seis componentes del macroambiente	44
Anexo 3 Análisis PESTAL del programa de Deporte.....	46
Anexo 4 Análisis del entorno competitivo.....	49
Anexo 5 Análisis consolidado del entorno	50
Anexo 6 Matriz EFE	54
Anexo 7 Análisis de Pareto para oportunidades	57
Anexo 8 Análisis de Pareto para amenazas	59
Anexo 9 Relación de los ingresos del programa de Deporte	60
Anexo 10 Cuadro del margen de utilidad bruta	61
Anexo 11 Análisis de competitividad	62
Anexo 12 Síntesis del análisis competitivo	65
Anexo 13 Matriz del perfil competitivo	66
Anexo 14 Matriz EFI	67
Anexo 15 Matriz DOFA.....	68
Anexo 16 Tabla de convenciones Perfil competitivo.....	69

Resumen

La planeación estratégica es la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en la organización, sobre cuál ruta abordar para la consecución de los objetivos, identificando los factores que llegan a impactar de una manera positiva o negativa a la organización y de esta manera poder abordar, con mayor eficiencia y eficacia estas demandas que impone el entorno.

El programa de Deporte de la Escuela Nacional del Deporte, se encuentra en el proceso de consecución de la Alta calidad, por esta razón a aunado esfuerzos con todos sus stakeholder para la consecución de este objetivo institucional. Para esto se plantea una estrategia que permite cumplir con los requisitos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y de la misma manera fortalecer el programa apuntando a la misión y visión institucional a través de los procesos misionales de docencia, investigación y la proyección social. La estrategia se encuentra sustentada mediante la realización de un análisis interno y externo del programa, encontrando aspectos positivos y negativos relevantes que lo impactan, así, como también a través de un sustento teórico que permite la consolidación de los fundamentos teóricos y la practica institucional.

Palabras clave: planeación estratégica, programa académico, Institución universitaria, alta calidad educativa.

Abstract

Strategic planning is the management tool that allows decision-making to be supported in the organization, on which route to address in order to achieve the objectives, identifying the factors that impact the organization in a positive or negative manner and way to address, with greater efficiency and effectiveness, these demands imposed by the environment.

The Sports program of the National School of Sport is in the process of achieving High Quality, for this reason it has joined efforts with all its stakeholders to achieve this institutional objective. For this, a strategy is proposed that allows to meet the requirements established by the National Accreditation Council (CNA) and in the same way strengthen the program pointing to the mission and institutional vision through the missionary processes of teaching, research and projection Social. The strategy is supported by carrying out an internal and external analysis of the program, finding relevant positive and negative aspects that impact it, as well as through a theoretical support that allows the consolidation of the theoretical foundations and institutional practice.

Keywords: strategic planning, academic program, university institution, high quality education.

Introducción

La planeación estratégica en las instituciones educativas de nivel superior ha tomado relevancia en los últimos tiempos, debido a que existen factores como los cambios en la parte demográfica y social, exigencias gubernamentales sobre la calidad de los programas académicos, la internacionalización del conocimiento, etc.

La investigación se enfoca en los aspectos del entorno externo e interno del Programa de Deporte, de los cuales se determinaron aquellos que impactan de manera positiva o negativa y categorizándolos según su prioridad. Luego se determinaron los objetivos, estrategias y acciones que trazarán la ruta para un trabajo mancomunado que permita alcanzar la Acreditación en Alta Calidad¹. El proceso de acreditación de alta calidad supone el cumplimiento de las condiciones previas o básicas de calidad para la oferta y desarrollo de un programa; se refiere fundamentalmente a cómo una institución y sus programas orientan su deber ser hacia un ideal de excelencia, y pueden mostrar alta calidad mediante resultados específicos, tradición consolidada, impacto y reconocimiento social. (Consejo Nacional de Acreditación, 2013)

Por esta razón a través de la investigación se estableció una estrategia que permitirá al programa de Deporte la consecución de este objetivo fundamental, como lo es la Acreditación del programa.

¹ “Reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, es una ocasión para valorar la formación que se imparte con la que se reconoce como deseable en relación a su naturaleza y carácter, y la propia de su área de conocimiento” (Consejo Nacional de Acreditación, 2018).

1. Reseña de la organización

La Escuela Nacional del Deporte nació como una Institución Educativa al crearse mediante el Decreto 3115 de 1984 emitido por el Ministerio de Educación, como una Institución de Educación superior de carácter tecnológico dependiente de COLDEPORTES, fecha en la que se le asignó el nombre actual (IUEND, 2017). En este periodo para el año 1988 se tuvo la primera cohorte de egresados (18 tecnólogos). Posteriormente, con la aprobación de la Ley 181 (Ley del Deporte) en 1995 en su Artículo 82 y los cambios en la Ley 30 de 1992, la administración tramitó ante el ICFES el cambio de carácter educativo de Institución Tecnológica a Institución Universitaria, el cual fue aprobado.

En la actualidad, la Institución cuenta con nueve programas académicos activos, en pregrado (Tecnología en Deporte, Deporte, Fisioterapia, Nutrición y Dietética, Terapia Ocupacional y administración de empresas) y postgrado (Esp. En Actividad Física, dirección y gestión deportiva y Teoría y Metodología del entrenamiento Deportivo.)

El programa de Deporte es el programa insignia de la IUEND, este hace parte de la Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte. Actualmente se encuentra en el pensum C, el cual se desarrolla desde el año 2015 con la totalidad de 128 créditos distribuidos en ocho semestres, además presenta una estructura curricular organizada en ciclos (básica, caracterización y profundización), áreas de formación (Ciencias Biológicas, Naturales y Exactas, Ciencias Sociales, Teoría y Metodología del Deporte, Complementaria y Ampliación Profesional), componentes, cursos y créditos.

El programa ofrece sus servicios a estudiantes que egresan de las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Cali, municipios aledaños y otros departamentos;

contando con un crecimiento considerable de matriculados; lo que se puede evidenciar en la Ilustración 1, que presenta la cantidad de estudiantes matriculados por semestre desde el año 2010 hasta el año 2018 primer periodo.

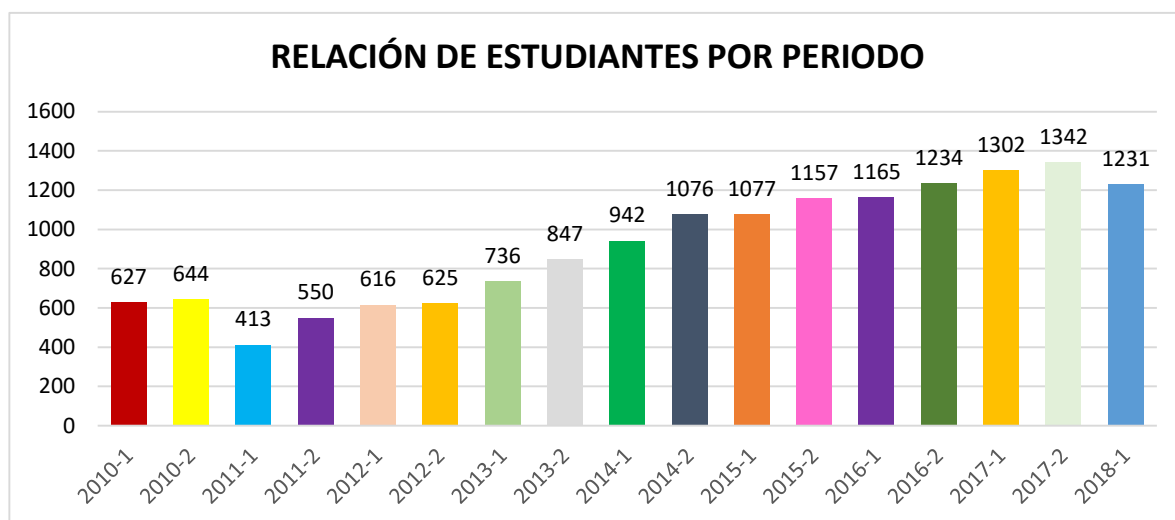


Ilustración 1 Relación de estudiantes por periodo académico del programa.

Información suministrada por el Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte

2. Diagnóstico del modelo de negocio

Thompson enuncia que el “modelo de negocio establece el sistema conforme al cual la estrategia creará valor para los clientes” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015). En este sentido, el Anexo 1 canvas del Programa de Deporte, evidencia los nueve cuadrantes que se articulan entre sí para la generación de la propuesta de valor expresada por medio del objetivo general del programa:

El programa de Deporte desarrolla en el estudiante las competencias humanas, científicas, tecnológicas y motrices propias para la dirección y orientación de

procesos de enseñanza, educación y perfeccionamiento deportivo, para actuar en los niveles y ámbitos del sistema nacional del Deporte; contribuyendo con pertinencia académica y cultural en la consolidación de principios y valores sociales y humanos a través del Deporte; impactando de esta manera el segmento de clientes, el cual se compone por los estudiantes que egresan de las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Cali, municipios aledaños y otros departamentos. (Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte, 2014).

Para cumplir con la propuesta de valor, los recursos, capacidades y actividades claves que debe realizar el programa; la consecución de sus objetivos se encuentra apoyados en el proceso misional de docencia, el cual se compone de 4 pilares: planificación académica, desarrollo en formación de docencia directa, Trabajos de grado y desarrollo en la formación de práctica.

3. Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos

El programa de Deporte presenta la siguiente misión para el alcance de sus objetivos:

Formar profesionales con las competencias humanas, científicas, tecnológicas y motrices, propias para la dirección y orientación de procesos de enseñanza, educación y perfeccionamiento deportivo, para actuar en los niveles y ámbitos del sistema nacional del Deporte, contribuyendo con pertinencia académica y cultural en la consolidación de principios y valores sociales y humanos a través del Deporte (Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte, 2014).

La propuesta de misión es:

Formar profesionales integrales para la orientación de procesos de preparación deportiva, contribuyendo con pertinencia a la consolidación social de principios y valores.

Explicación y justificación: se propone agregar la palabra “integral” debido a que los profesionales egresados del programa deben ser capaces de aplicar sus conocimientos con principios éticos y morales, ser capaces de tomar decisiones, resolver conflictos y desarrollar una comunicación efectiva; de esta manera el CNA expone que no es posible pensar la calidad de la educación superior al margen de los varios aspectos y en este caso se enuncia: La formación integral de las personas hacia el desarrollo de la capacidad de abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los retos de desarrollo endógeno y participar en la construcción de una sociedad más incluyente. (Consejo Nacional de Acreditación, 2013)

Se elimina la palabra dirección, teniendo en cuenta que el perfil del profesional está enfocado hacia la educación, por lo tanto está enmarcado dentro del proceso enseñanza aprendizaje. Al cambiar la frase de “*en la consolidación de principios y valores sociales y humanos a través del Deporte*” por “*consolidación social de principios y valores*” se está atendiendo al cumplimiento de la misión institucional y se da una mejor redacción a la idea de impactar a la sociedad, teniendo como eje principal la práctica del Deporte.

De igual manera se presenta la visión:

Propender por el posicionamiento nacional como la mejor elección académica en la formación del talento humano, susceptible de influir en el establecimiento de la política pública y el direccionamiento de los procesos de fomento, en los niveles y ámbitos del sistema nacional del Deporte (Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte, 2014).

La propuesta de visión es:

Lograr el posicionamiento nacional como programa acreditado, que interviene en el direccionamiento de los procesos de preparación deportiva.

La visión del programa debe enfocarse en la consecución de alta calidad; debido a que es la principal meta que se está estableciendo en la actualidad. A través de la consecución

de la acreditación, este podrá ofrecer un servicio diferenciado, lo que genera valor para el usuario y le permitirá al programa desarrollar lo planteado en su misión. Se sintetiza la visión, dando prioridad a los puntos más importantes que impacta el programa.

En cuanto a los valores que orientan la formación, se presentan los siguientes expuestos en el Documento de plan de estudios del Programa:

Flexibilidad y transversalidad curricular. El programa de estudios se inscribe en la tendencia que selecciona y organiza los saberes del Deporte en medio de una confrontación permanente de los límites en los discursos ideológicos, políticos y científicos del campo, privilegiando la profesión universitaria, la educación y el proceso de preparación deportiva como ejes que atraviesan la formación.

Pertinencia social y cultural. La formación se orienta sobre la contribución en la consolidación de un proyecto de nación, a través de la creación, el desarrollo, la asimilación, la innovación y la transferencia del conocimiento y la tecnología en beneficio del crecimiento social y humano.

Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad. El programa reconoce el carácter integrado y complejo del proceso de enseñanza, educación y perfeccionamiento deportivo, de ahí el imperativo de transitar de una formación basada en el asignaturismo disciplinar a procesos educativos orientados por núcleos o ejes que demanden una articulación y recomposición de los campos de saberes tradicionales, transformándolos en campos interdependientes.

Formación integral. Con esta orientación el programa debe dirigir su acción transformadora hacia la formación de profesionales libres, que piensen por sí mismos, que sean críticos y actúen en coherencia con sus propios principios y valores. La integridad plena se identifica con el ser y el hacer para crecer. Esta se logra a través del proceso de formación continua, permanente y participativa que busca desarrollar armónica y coherentemente, todas y cada una de las dimensiones que constituyen el ser humano en sujeto único e irrepetible.

Cambios propuestos en los principios y valores:

Eliminar la transversalidad en el título **Flexibilidad y transversalidad curricular**, porque el programa propende por ser flexible en cuanto a lo curricular.

Para esto el MEN (2018), enuncia que “Un currículo flexible es aquel que mantiene

los mismos objetivos generales para todos los estudiantes, pero da diferentes oportunidades de acceder a ellos: es decir, organiza su enseñanza desde la diversidad social, cultural de estilos de aprendizaje de sus alumnos, tratando de dar a todos la oportunidad de aprender”.

Para el principio de **Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad**. Se aconseja eliminar la palabra transdisciplinariedad, ya que el tratamiento del objeto del Deporte se dirige hacia la interdisciplinariedad, la cual según Van del Linde citado por Escobar (2010), puede verse como una estrategia pedagógica que implica la interacción de varias disciplinas, entendida como el diálogo y la colaboración de éstas para lograr la meta de un nuevo conocimiento.

4. Análisis externo

A continuación se presenta cómo impactan las amenazas y oportunidades del entorno al programa de Deporte

4.1 Análisis PESTAL

En el análisis del entorno incluido en la herramienta PESTAL, que según Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2015) se centra en los seis componentes estratégicos principales del macroambiente: políticos, económicos, sociales tecnológicos, del entorno y legales descritos en el Anexo 2, permite evidenciar las variables o categorías con mayor impacto negativo o positivo.

En el Anexo 3 se presenta el análisis PESTAL donde se encuentra que dentro de los componentes que impactan de manera positiva al programa, se evidencio que estos hacían relación al social y al tecnológico. Cuando se analiza el social, la tendencia positiva se dirige hacia la masividad deportiva, esto se traduce en que la práctica deportiva ha venido aumentando, y las personas se preocupan más por su bienestar, esta tendencia no es solo a nivel nacional sino también internacional. Además los programas y proyectos de impacto social desde la academia, son otro aspecto positivo de este componente, haciendo referencia a que estos pueden ser dirigidos a la comunidad a través de estudios e investigaciones que tengan un sustento teórico de peso.

En cuanto al entorno tecnológico, el amplio desarrollo de éste, aplicado al proceso de preparación deportiva, el cual es el enfoque del programa, permite que se tenga un gran mercado para su explotación. Las nuevas tendencias han permitido mejorar los procesos de entrenamiento desde su planificación hasta la aplicación, ha permitido estudiar el cuerpo humano desde un punto de vista biomecánico del movimiento, así como también desde el punto de vista fisiológico; en lo que el programa tienen una gran fuerza para competir en el mercado.

Sin embargo este entorno tecnológico tiene una amenaza latente para el programa, pues, también se ha venido presentando un aumento en herramientas tecnológicas que disminuyen la presencialidad de los estudiantes, y las personas no han sido reacias a estas.

En cuanto a la política, se pudo evidenciar que los cambios que puede llegar a generar el Ministerio de Educación Nacional, representan una amenaza significativa por la cantidad de requisitos que se desagreguen de estos cambios; también impacta en gran medida la

normatividad del Deporte; teniendo en cuenta que si el gobierno nacional presenta reformas que impidan el desarrollo deportivo en Colombia, el programa se verá también afectado.

4.2 Análisis de las 5 fuerzas

Porter, citado por Thompson, et al (2015) afirma que el modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes. En la ilustración se ilustran las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter: 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes.

Respecto a este análisis realizado se evidenció que el entorno político, tecnológico y social presentan las mayores oportunidades para el programa en una de las variables estudiadas de cada en factor. Ver Anexo 4, el cual muestra el análisis competitivo del programa de Deporte.

Una de las mayores amenazas es la educación informal donde se puede presentar el aumento de programas virtuales que no sean ofertados por universidades enfocadas en la práctica deportiva, teniendo una concordancia con lo expuesto como amenaza en el análisis PESTAL.

Otra amenaza que impactaría fuertemente el programa es la disminución de los recursos para el Deporte, debido a que gran cantidad de estudiantes son becados por organismos públicos con lo son Coldeportes nacional, Comité Olímpico Nacional e institutos departamentales del Deporte.

4.3 Análisis consolidado

Al realizar un análisis agrupado de las variables del entorno (ver Anexo 5), la mayor favorabilidad se encuentra el componente social, el cual presenta una oportunidad importante con el aumento de accesibilidad a la educación superior de las personas en zona rural, generando conocimientos que permiten un cambio social y a su vez promueve la visibilidad social positiva del egresado de la institución. En cuanto al político la oportunidad que tiene la profesionalización del Deporte, genera la necesidad de una constante actualización de los entrenadores y demás participantes del medio deportivo logrando una cobertura del programa a nivel regional y nacional. Los demás componentes se comportaron como no favorables.

En cuanto a la efectividad, en el componente de productos sustitutos, la efectividad se ve implícita en los nuevos mercados para brindar capacitación a estos productos emergentes, con el cual se puede contrarrestar la amenaza de la creación de otros programas deportivos, con un énfasis diferente al del programa de Deporte de la IUEND; la intensidad de la competencia se convierte efectiva al tener un mercado amplio para poder prestar sus servicios.

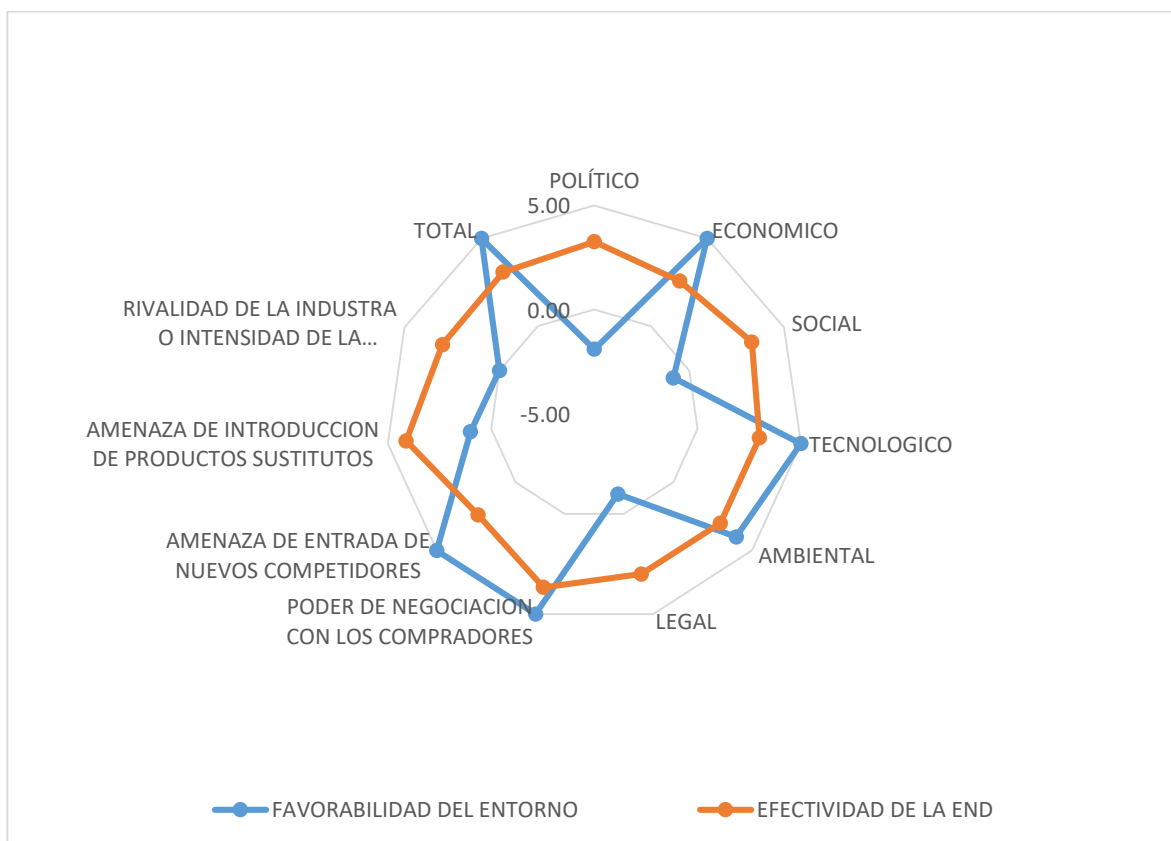


Ilustración 2 Análisis consolidado del análisis externo

4.4 Prioridades estratégicas

Al analizar las prioridades estratégicas a través del análisis de Pareto (ver Anexo 7), el cual según Sales (2018) es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

En las prioridades estratégicas se plantea la profesionalización del Deporte como una de las principales, teniendo en cuenta que al reconocer la profesión del entrenador deportivo,

la necesidad de capacitacion para las personas empiricas y el interés de las personas aumentará. Al lograr la masificacion de la profesion, se pueden crear nuevos convenios interinstitucionales que fortalecerán al oprograma y la calidad de la prestacion en sus servicios de educación. Con lo anterior la acreditación en alta calidad es una prioridad inmensamente positiva, pues a traves de ella se logra evidenciar el portencial del programa y de esta manera se lograrán generar programas y proyectos con alto impacto social desde la academia.

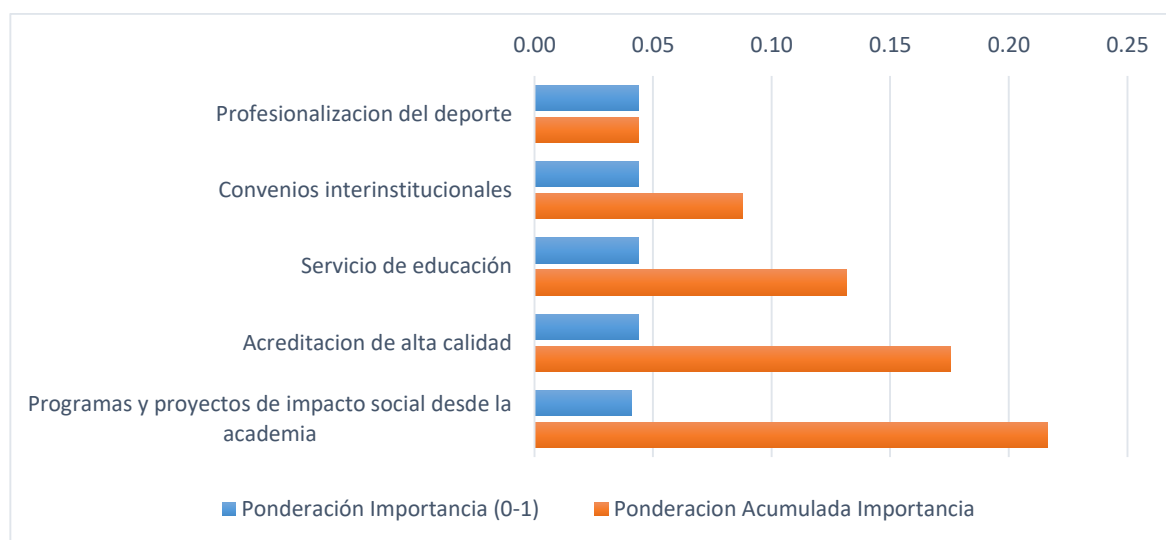


Ilustración 3 Análisis de Pareto para oportunidades.

Datos obtenidos de encuesta realizada a docentes 11.5 y administrativos.

En la priorización de amenazas, las modificaciones desde el Ministerio de Educación hacia los programas de pregrado así como también para los programas de Deporte, pueden afectar el desarrollo del programa. La carencia de conocimientos acerca del Deporte, genera una baja visibilidad del programa y un poco conocimiento, de cuál es el objeto del mismo.

La influencia política en la toma de decisiones, se basa en los establecimientos de políticas públicas en cuanto a educación, donde se ha disminuido la intensidad horaria en la básica primaria para las horas de educación física, lo que junto al aumento en las herramientas tecnológicas, disminuyen la presencialidad de los estudiantes, acarreando que el programa disminuya su cantidad de estudiantes.

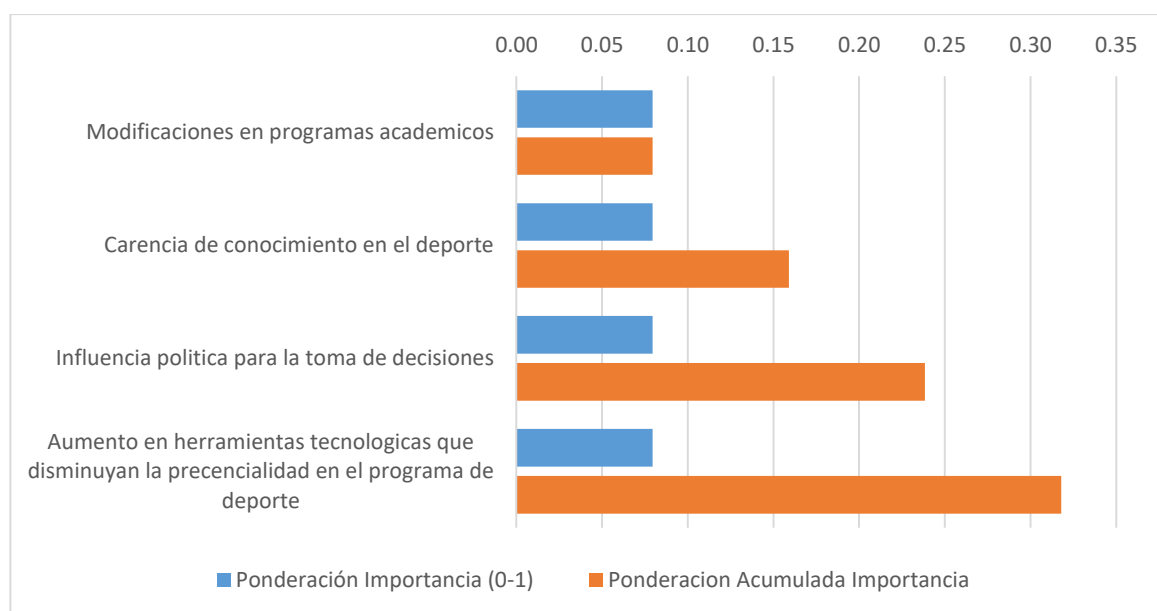


Ilustración 4 Análisis de Pareto Amenazas.

Datos obtenidos de encuesta realizada a docentes 11.5 y administrativos.

5. Competencia relevante

La competencia directa se presenta en la ilustración 5 donde se muestran las instituciones que se convierten en competencia relevante. La universidad del valle ofrece la licenciatura en educación física, la universidad de Antioquia el programa de profesional en entrenamiento deportivo, la Fundación del Área Andina con profesional en entrenamiento

deportivo, la Universidad del Magdalena desarrolla un programa sobre tecnología en educación física, recreación y Deporte, y de manera virtual la Institución Universitaria Antonio José Camacho presenta la licenciatura en ciencias del Deporte y la Educación Física,



Ilustración 5 Competencia relevante del programa de Deporte

6. Análisis interno y de competitividad

Otra parte integral del diagnóstico estratégico de una organización, es la realización de un análisis interno. Cuando se realiza este análisis es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras (Martínez, D. & Milla, A., 2012).

6.1 Indicadores financieros

La presentación de las razones financieras del programa se realiza sobre la base de los resultados institucionales, teniendo en cuenta que la naturaleza jurídica de la organización es de entidad sin ánimo de lucro por ser de carácter público y una dedicada al servicio de la educación

6.1.1 Ingresos

Para el año 2017, el Presupuesto de Ingresos definitivo institucional fue de \$38.006.037.000 distribuido en: Venta de Servicios Educativos (53%) correspondientes a \$20.251.122.000; Transferencias (41%) por valor de \$15.500.000.000 y Recursos de Capital (6%) equivalentes a \$2.254.915.000.

Para las vigencias 2016 y 2017, la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, proyectó en la venta de servicios los ingresos que se recaudarán por los Programas Académicos vigentes y la oferta de los nuevos programas académicos, detallada en la ilustración 5, donde se presenta la composición de los ingresos institucionales y la participación del programa en los mismos.

En la ilustración 5 se presentan los ingresos que genera el programa al total institucional en los años 2016, así como su porcentaje de participación a nivel global.

No.	Concepto	2016	% Particip.	2017	% Particip.
1	PA Fisioterapia	\$4.257.503	25,3%	\$4.512.954	22,3%
2	PA Deporte	3.650.526	21,7%	3.869.558	19,1%
3	PA Administración de Empresas	411.942	2,4%	436.659	2,2%
4	PA Nutrición y Dietética	1.443.784	8,6%	1.530.411	7,6%
5	PA Terapia Ocupacional	612.780	3,6%	649.547	3,2%
6	Postgrados (DGD, AF, TMED)	403.688	2,4%	427.910	2,1%
7	PA TCG en Deporte	604.796	3,6%	641.084	3,2%
8	PA Técnico Laborales	161.180	1,0%	0	0,0%

Tabla 1 Composición de los ingresos por programa.

Datos obtenidos de la condición institucional de recursos financieros 2017

En la ilustración 7 se muestra la variación de los ingresos producidos entre los años 2015, 2016 y 2017, lo cual se puede revisar en el (Anexo 9), donde se encuentra de manera desagregada los ingresos que genera el programa para la institución.

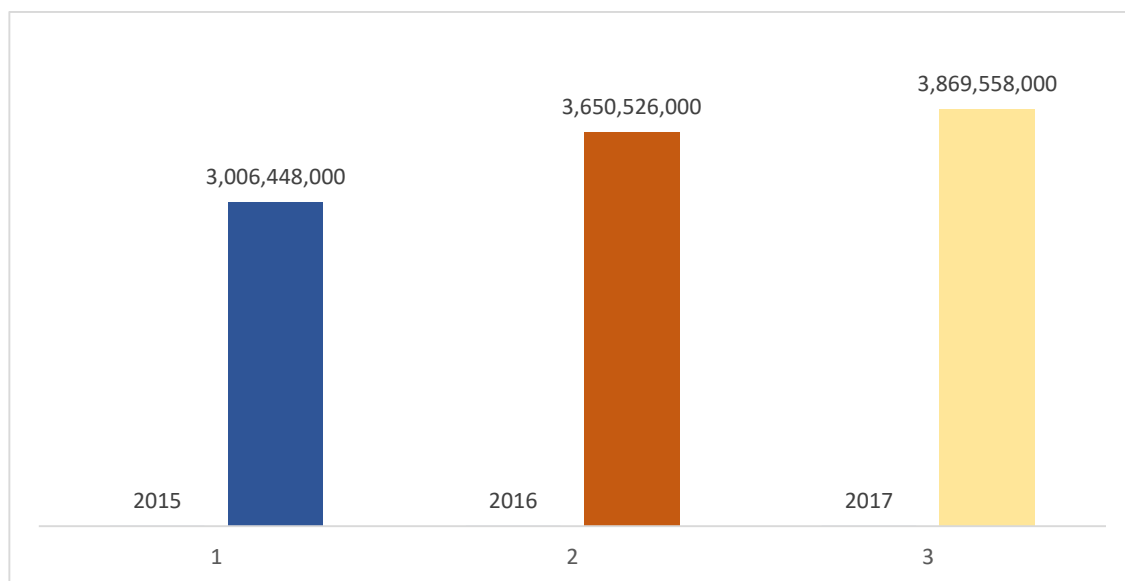


Ilustración 6 Estimación de ingresos del programa de Deporte

6.1.2 Margen

Teniendo en cuenta que el margen bruto es “*el beneficio directo de la actividad de la empresa y por tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni los impuestos. Sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, ya que si el margen bruto es negativo, el resto de costes serán imposible cubrir*” (Economipedia, 2018). Se presenta que el programa de Deporte aporta a la institución en el año 2015 el 3% de ingresos que cubren los gastos de operación y generar una ganancia, aumentando cada año en un 8% para el 2016 y 19% para el 2017 respecto al 2015. El Anexo 10 muestra la relación del margen de utilidad, que el programa presenta en los periodos 2015, 2016 y 2017.

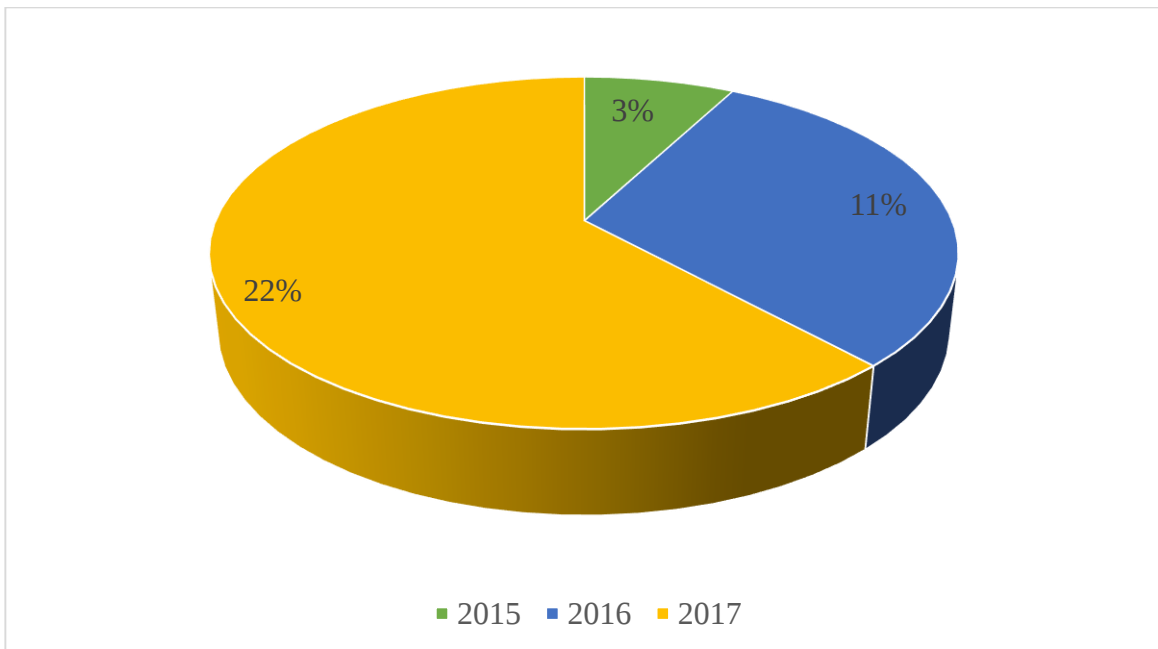


Ilustración 7 Margen bruto

El cálculo del margen neto no se realiza porque se asemeja al margen bruto, debido a que la institución es un ente público que no es responsable del pago de impuestos. Esto se sustenta en el numeral 6 del artículo 476 del estatuto tributario que contempla “que los servicios de educación prestados por instituciones de educación superior, media, primaria y no formal, están excluidos del impuesto a las ventas” (Republica de Colombia, 1989); y para el impuesto de renta se presentan las entidades no contribuyentes al impuesto a la renta y complementarios señaladas en el artículo 22 del estatuto tributario modificado por la ley 1819 de 2016.

Las demás razones financieras no se calculan teniendo en cuenta que el programa no tiene un centro de costos independiente.

6.2 Análisis de competitividad – recursos, capacidades y competencias distintivas

El análisis de recursos y capacidades es una excelente herramienta para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden suponer una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

Al examinar el modelo de negocio del programa de deporte presentado en el Anexo 11 que referencia el análisis de competitividad, se determina que el programa cuenta con un grado de fortaleza mayor a la de sus competidores directos, enunciados en el apartado de la competencia relevante. Se puede afirmar que la mayor fortaleza, se encuentra en la propuesta de valor, pues, solo el programa de Deporte de la IUEND, capacita a los estudiantes de manera diferencial, brindando las herramientas suficientes para la aplicación de conceptos y

metodologías en todos los ámbitos del Deporte desarrollando de las manifestaciones del Deporte, las cuales se encuentran consagradas en el Artículo 16 de la Ley 181 de 1995 (Congreso de Colombia, 1995), siendo los siguientes: Deporte formativo, social comunitario, universitario, asociado, competitivo, alto rendimiento, aficionado y profesional.

Otra fortaleza significativa son los socios claves, esto se debe a que es la única institución que tiene convenios con el Comité olímpico colombiano, Coldeportes y los organismos deportivos nacionales, departamentales y municipales, para desarrollar actividades de capacitación y formación de los estudiantes, como es el caso de las prácticas pedagógicas. Estas fortalezas se soportan sobre la base de la autoevaluación con fines de acreditación realizada para el programa en el año 2015, la cual se toma como referente, y teniendo en consideración los factores que consagra el Consejo Nacional de Acreditación CNA (Proyecto institucional, procesos académicos, egresados e impacto sobre el medio, estudiantes, profesores, organización, administración y gestión, recursos físicos y financieros, y bienestar institucional), se evidencia en la ilustración 9 la calificación de los factores, cuáles de estos son las fortalezas y cuales debilidades que impactan directamente al programa.

Según el informe presentado por la dirección en acompañamiento con el asesor de la autoevaluación, se encontró que la calificación general del programa es de 6,16; esto en una escala de 0-10 nos da un criterio de aceptable, teniendo en cuenta que casi todos los procesos deben conllevar un plan de mejoramiento

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	CONCLUSIÓN
1. MISIÓN; PROYECTO INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMA	8.7	6.1	61%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
2. ESTUDIANTES	11	6.7	67%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
3. PROFESORES	11.7	2	20%	NO SE CUMPLE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
4. PROCESOS ACADÉMICOS	11.7	7.4	74%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
5. VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL	8.7	5.6	56%	SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
6. INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	9.5	6.4	64%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
7. BIENESTAR INSTITUCIONAL	8.6	7.1	71%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
8. ORGANIZACIÓN; ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	9.1	7.8	78%	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
9. IMPACTO DE LOS EGRESADOS SOBRE EL MEDIO	11.8	4.3	43%	SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	A PLAN DE MEJORAMIENTO
10. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	9.3	8	80%	SE CUMPLE EN ALTO GRADO	ACREDITABLE

Ilustración 8 Resultados de la autoevaluación del programa de Deporte.

Tomado del informe de resultados de la autoevaluación año 2016

En cuanto a las fortalezas, el factor de procesos académicos obtuvo una calificación de 7,4 para un estado de aceptable. En este factor se lograron destacar características como la formación del profesional en Deporte con una orientación pedagógica hacia la enseñanza, la educación y el perfeccionamiento que contiene intrínsecamente elementos éticos y estéticos, los cursos sobre valores olímpicos, constitución, política pública y sociología del Deporte que representan un total de 10 créditos dedicados a la formación, también se evidencian en el plan de estudios, asignaturas que amplían la formación del profesional en Deporte, descritos en el Documento Maestro; P.64, 66 y 69; donde se observan las electivas y sus especificaciones desde el área que responde cada curso. Dichas características relevantes muestran la integralidad del currículo

Organización, Administración y Gestión obtuvo una calificación de 7,8 para un estado de aceptable, donde en el programa se evidencia información clara, precisa y oportuna para los Criterios institucionales en la toma de decisiones sobre asignación de cargos, responsabilidades y procedimientos en los diferentes programas académicos; además se

cuenta con mecanismos orientados a la comunicación interna como externa, que permite a los usuarios el fácil acceso a las diferentes consultas que se puedan presentar.

Y recursos Físicos y Financieros obtuvo una calificación de 8,0 para un estado de cumplimiento en alto grado. Cabe destacar que el programa no cuenta con recursos propios, por esta razón este factor es de carácter institucional. En lo referente al presupuesto, la Institución cumple en alto grado con la planeación, elaboración, ejecución y seguimiento al presupuesto institucional como un todo. Sin embargo, se hace necesario la creación de un centro de costos, que permitiría, la articulación de todas las áreas presupuestales, además permitirá que la Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte, al gestionar ingresos externos, estos se puedan reflejar directamente en el centro de costos para el apoyo a sus funciones misionales; el programa cuenta con una amplia infraestructura que permite desarrollar de manera satisfactoria las funciones sustantivas del Programa Académico. En la actualidad se cuenta con convenios con otras instituciones que prestan sus espacios para realizar actividades de docencia.

De igual manera se presentan debilidades en los cuadrantes de canales de distribución, debido a que el programa es conocido en mayor proporción a través de la vía de voz a voz, pero al analizar los canales de página web y plegable no es muy relevante la efectividad que estos tienen. En la estructura de costos se presenta esta debilidad por que el programa no tiene un centro de costos presupuestal propio. Lo anterior se presenta de mejor manera en la figura 9, la cual muestra la síntesis del análisis de competitividad del programa de Deporte (ver Anexo 12).

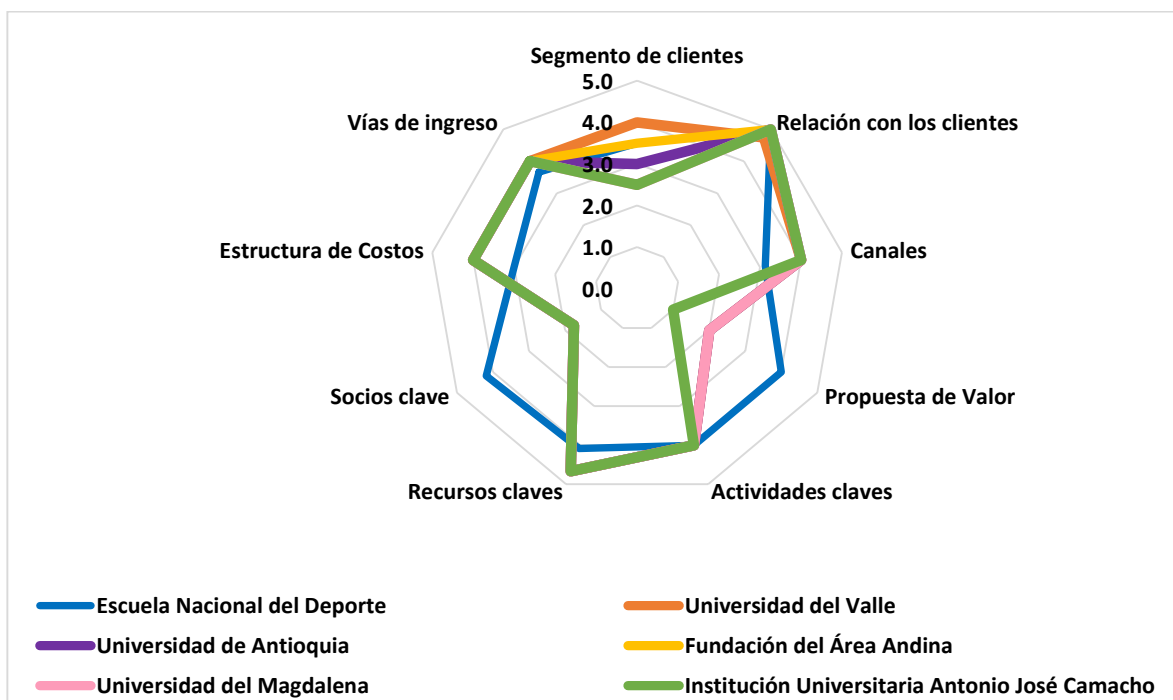


Ilustración 9 Síntesis del análisis de competitividad del programa de Deporte

Según lo expuesto en la autoevaluación, se evidencia que las debilidades mayores se encuentran en las actividades clave (planificación académica, docencia directa, trabajos de grado, formación en práctica) y recursos claves (personal docente), pues, apoyando la investigación en los resultados de la autoevaluación realizada, los factores con menor calificación se encuentran inmersos en estos dos cuadrantes del modelo canvas.

Profesores obtuvo una calificación de 2,0 para un estado de incumplimiento. Se evidencia la existencia de las políticas que definen los parámetros de evaluación en cuanto al desempeño académico de los docentes. Socializar cada uno de los ítems de la evaluación docente (autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación), con la finalidad de generar conocimiento y posibles consideraciones si resultan pertinentes.

La institución cuenta con documentos que contienen el reglamento profesoral de acuerdo a la ley 30 de 1992. Es necesario actualizar el estatuto profesoral con el desarrollo de políticas y estrategias que reconozcan el ejercicio calificado de la docencia, el estatuto profesoral debe responder a cada una de las características.

Impacto de los egresados en el medio obtuvo una calificación de 4,3 para un estado de insatisfactorio. El factor de egresados y su impacto social presentó una gran debilidad al no contar con políticas institucionales que de lineamientos a una unidad de egresados estructurada, que cuente con una infraestructura tecnológica y financiera, que contribuya a la retroalimentación del programa, conozca nuevas necesidades del entorno y cuente con un programa de actualización de egresados como vinculo permanente con la institución.

No se tiene una base de datos para el programa por cohorte, lo que a partir de este, se podría realizar el registro y seguimiento desde bases de datos reales, por semestre, con los instrumentos validados a la fecha. Con lo anterior se puede aprovechar los altos logros y el alto reconocimiento de algunos egresados a nivel nacional e internacional en diferentes campos, para utilizarlo como una herramienta para promover a un nivel mayor el nombre y la imagen de la institución, haciéndola líder entre las demás Instituciones Educativas Superiores (IES) con programas afines.

Visibilidad Nacional e Internacional obtuvo una calificación de 5,6 para un estado de insatisfactorio. La institución posee convenios nacionales e internacionales que muchos están inactivos ya que no hay una evidencia sustentable de lo contrario hay intercambio estudiantil pero solo con una universidad y hasta ahora la población que ha realizado el intercambio es

muy mínima, falta la capacitación a docentes y/o intercambio profesoral con universidades en el exterior.

En eventos académicos la institución ha contado con capacitaciones de expertos internacionales en el contexto deportivo que ha ayudado al crecimiento de estudiantes y docentes. A nivel de investigación se han incorporado semilleros enfocados al Deporte desde diferentes modalidades deportivas, todo esto lleva a que la institución sea fuerte a nivel nacional, pero falta proyección internacional.

6.3 Perfil de competitividad

En la ilustración 10 se presentan las fortalezas claves del programa, pudiendo evidenciar que aquellas más relevantes son los vínculos que se presentan con los organismos deportivos de nivel nacional, departamental y municipal, Coldeportes y Comité Olímpico Nacional; de igual manera se presenta las fortalezas relativas más bajas en sus canales de distribución como lo son la página web y las redes sociales.

En el Anexo 13 se presenta el análisis completo de competitividad donde se aprecian los valores de cada fortaleza.

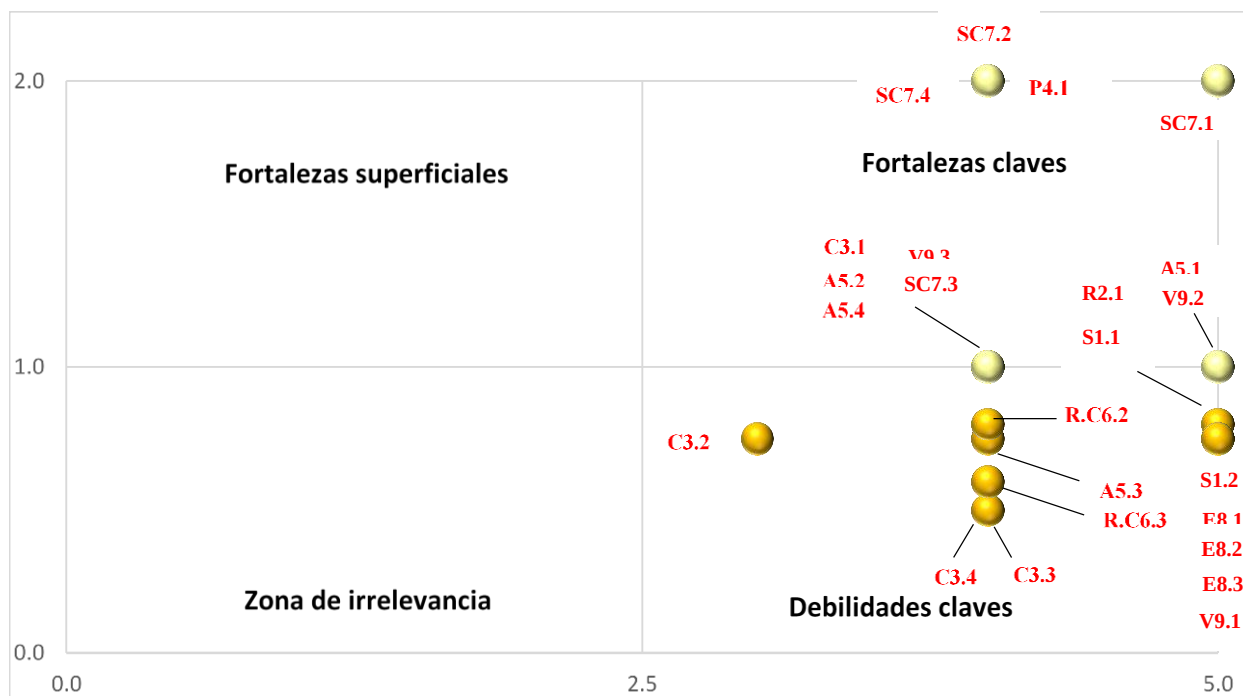


Ilustración 10 Coordenadas de cada factor importancia vs. Fortaleza relativa (ver en Anexo 16 las convenciones)

6.4 Matriz DOFA

Al finalizar el análisis interno y externo de la organización, se determinaron los aspectos relevantes de ambos entornos a través de la matriz DOFA (ver Anexo 15), la cual presenta una síntesis de los aspectos del entorno de la capacidad empresarial refiriéndose al entorno externo en donde se evalúan las amenazas y las oportunidades del sector en que se encuentra la organización, y de la capacidad estratégica de la organización siendo este el entorno interno, donde se estudian las fortalezas y debilidades del ente económico.

Mediante la matriz de TWOS, se facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, Como se presenta en la ilustración 11, donde se establecen las iniciativas FO, FA, DO y DA.

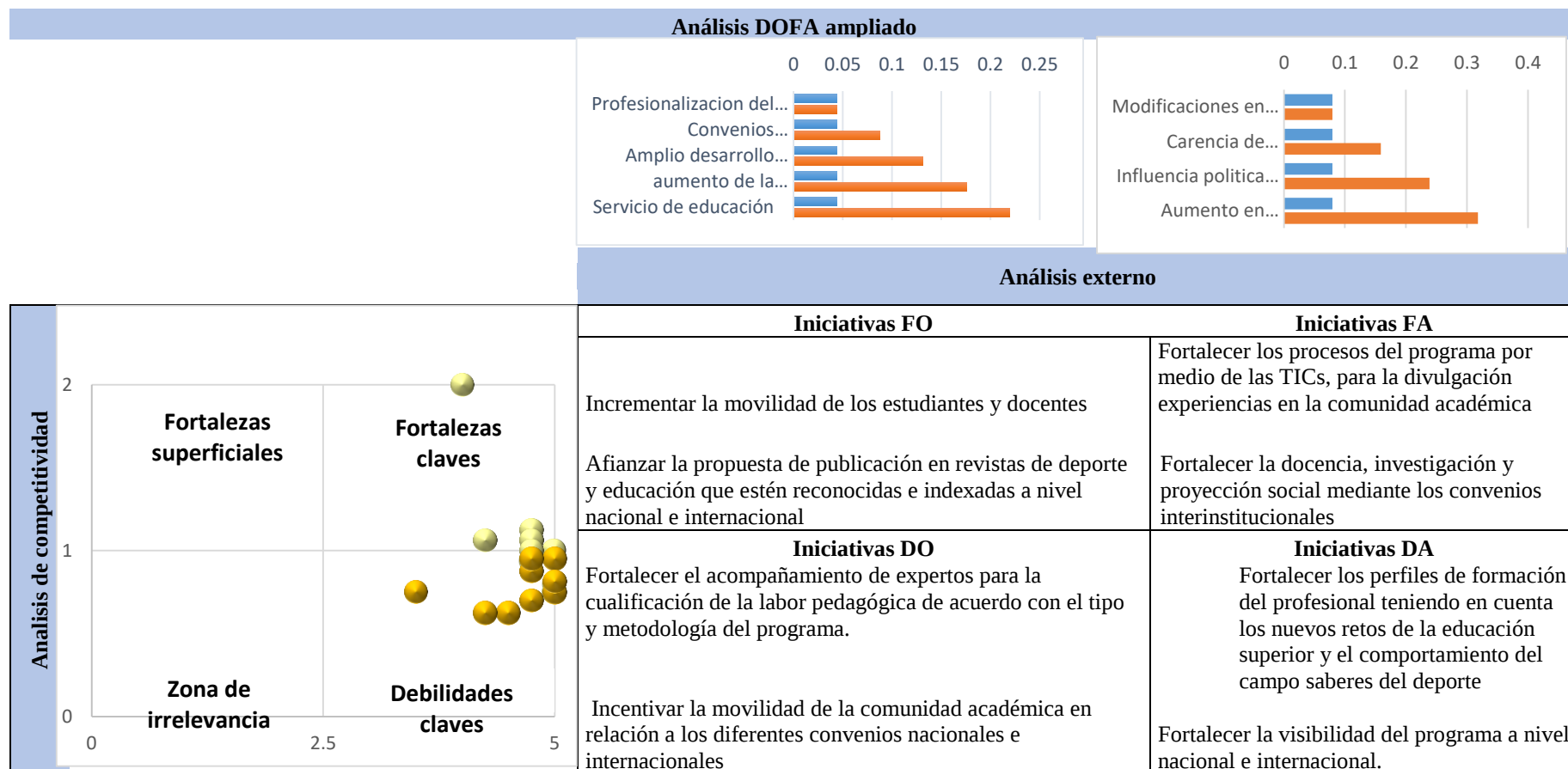


Ilustración 11 Matriz Twos para análisis ampliado de la DOFA

6.5 Mapa estratégico

Para el alcance de una estrategia corporativa para el programa de Deporte, es necesario aplicar una serie de pasos descritos en el mapa estratégico a través de la metodología enunciada por Kaplan y Norton (2001)

En la ilustración 13 se presenta cómo el programa de Deporte debe encadenar los procesos para el alcance de un fin último como lo es la visión de futuro. Esta visión se representa en *“lograr el posicionamiento nacional como programa acreditado, que interviene en el direccionamiento de los procesos de preparación deportiva”*.

Para esto la perspectiva del aprendizaje y desarrollo, la cual responde a cuestionamientos como: “para alcanzar nuestra visión, ¿cómo podemos desarrollar nuestra capacidad de crecer e innovar?” (Caldas Borrero, 2018), se establece a través del fortalecimiento de la visibilidad nacional e internacional del programa apuntando al cumplimiento de al factor N0 9 establecido por el Consejo Nacional de Acreditación, donde se expresa que un programa de alta calidad es reconocido nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales (Consejo Nacional de Acreditación, 2013). El aprendizaje y desarrollo se cumple al lograr la articulación de docentes y estudiantes como agentes de internacionalización en la institución, “en aras de generar una cultura internacional dentro del campus, el aporte de todos aquellos con experiencias de intercambio no sólo genera sensibilización entre sus pares; sino que también sirve como motivación para que otros sigan su ejemplo y aspiren a realizar intercambios, porque es en el estudiante que debe seguir germinando esa semilla de la internacionalización”. (MEN, 2015)

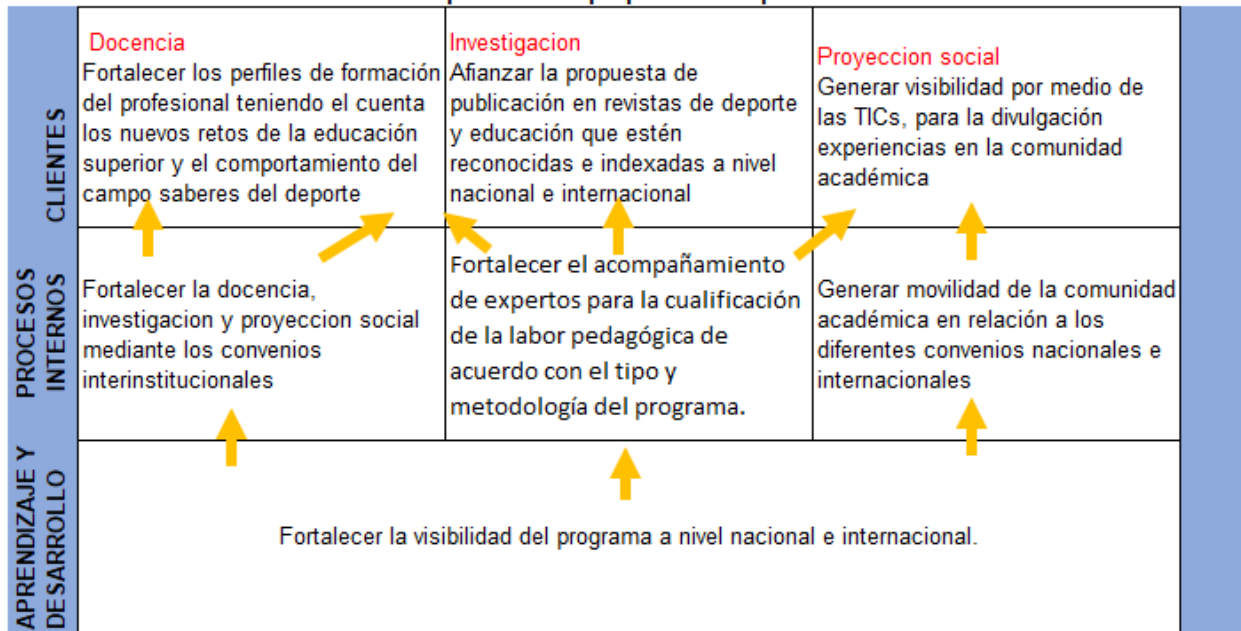
En cuanto a los procesos internos el mapa se distribuye en tres ítems, el primero tiene que ver con el fortalecimiento de los procesos misionales de docencia, investigación y la proyección social a través de convenios interinstitucionales, que hace relación a la generación de alianzas con instituciones reconocidas para lograr afianzar la propuesta de valor; esto se encadena con el segundo lineamiento estratégico de fortalecer el acompañamiento de expertos para la cualificación de la labor pedagógica de acuerdo con el tipo y metodología del programa.

El tercer lineamiento es generar movilidad de la comunidad académica en relación a los diferentes convenios nacionales e internacionales donde “la movilidad debe comenzar a entenderse más como transferencia de conocimiento que como una acción que genera indicadores. Las experiencias adquiridas de los docentes y estudiantes que hacen un intercambio, no solamente intercultural, sino también académico, son un insumo valioso a la hora de evaluar la situación de los programas académicos institucionales, su pertinencia y su abordaje con respecto a los de los socios internacionales”. (MEN, 2015)

Por último la perspectiva de los clientes responde a cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes. Aquí se establecen 3 lineamientos que son: Fortalecer los perfiles de formación del profesional teniendo en cuenta los nuevos retos de la educación superior y el comportamiento del campo saberes del deporte, afianzar la propuesta de publicación en revistas de deporte y educación que estén reconocidas e indexadas a nivel nacional e internacional y generar visibilidad por medio de las TICs, para la divulgación experiencias en la comunidad académica

VISION DE FUTURO

Lograr el posicionamiento nacional como programa acreditado, que intervenga en el direccionamiento de los procesos de preparación deportiva.



Formar profesionales integrales para la orientación de procesos de preparación deportiva, contribuyendo con pertinencia a la consolidación social de principios y valores.

Ilustración 12 Mapa estratégico del programa de deporte

7. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa del programa de Deporte tiene como fundamento la internacionalización del mismo, pues tiene un alto grado de importancia como se exponen en el trabajo de grado *lineamientos de propuesta para el mejoramiento de la visibilización nacional e internacional del Programa de Tecnología Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira*, afirmando que un programa debe buscar que sus procesos académicos estén acorde a las necesidades de un entorno cada vez más globalizado y multicultural, que es exigente acerca de los aportes que los profesionales hacen en las

diferentes áreas de conocimiento logrando que sea visible tanto nacional como internacionalmente. (Torres Largo, Salazar Diaz, & Valencia Gonzalez, 2015).

Además la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (UNESCO, 1998), señala, en el artículo 15, relacionado con las misiones y funciones de la educación superior, que se deberán poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre países y continentes, basados en los principios de solidaridad, de reconocimiento y de apoyo mutuo entre establecimientos de enseñanza superior. Y señala: “Por consiguiente, la dimensión internacional debería estar presente en los planes de estudios y en los procesos de enseñanza y aprendizaje”. (UNESCO, 1998) . Teniendo en cuenta que la internacionalización según lo expuesto anteriormente es relevante para alcanzar la acreditación, y que además permite el fortalecimiento de los procesos internos del programa a través del cumplimiento de los procesos misionales, se establece como estrategia:

“Adoptar y apropiar la política de internacionalización institucional en cumplimiento a los procesos misionales”

8. Plan táctico

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE
CLIENTES	Aumentar las alianzas internacionales a través de convenios con instituciones universitarias de reconocida calidad que permitan la movilidad de estudiantes y profesores	Número de convenios activos	Establecimiento de alianzas con 2 universidades reconocidas en el ámbito de ciencias del Deporte	Decano y coordinador de programa
PROCESOS INTERNOS	Generar proyectos que den lugar a la internacionalización académica	Número de Proyectos de internacionalización académica	3 proyectos	Decano y coordinador de programa
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Reconocer y apropiar la política de internacionalización institucional	Existencia de lineamientos para la internacionalización académica	Implementación de un proyecto de Internacionalización académica	Decano y coordinador de programa

Ilustración 13 Plan táctico programa de Deporte

9. Conclusiones

La investigación permitió determinar el impacto de los factores internos y externos, evidenciando las prioridades para el alcance de la acreditación en alta calidad. En cuanto a la evaluación interna se destaca como mayor fortaleza la propuesta de valor, teniendo en cuenta que brinda a los estudiantes un factor diferencial como lo son las ampliaciones profesionales y los deportes específicos; este aspecto tiene un gran impacto en los factores externos debido a que es una herramienta que puede llegar a mitigar amenazas como son la entrada de productos sustitutos dando como ejemplo la formación virtual, la cual no cuenta con este factor diferencial; también se podría mitigar la amenaza de disminución de los recursos para el deporte, teniendo en cuenta que el ofrecer esta propuesta de valor el ingreso de los estudiantes no becados aumentaría cada semestre.

La estrategia formulada permite la integración de los procesos del programa con la misión y la visión institucional, pues la adopción de una política de internacionalización permitirá subsanar debilidades en los procesos del programa, fortaleciéndose desde los aspectos misionales.

10. Recomendaciones

El objetivo esencial del programa de Deporte es la Acreditación, por esto se debe realizar una serie de acciones que permitan la consecución de la misma. Si bien es cierto que se ha venido trabajando para afianzar fortalezas y minimizar debilidades, el programa de Deporte debe consolidar la propuesta de valor, mejorando los procesos internos

direccionados a la docencia, investigación y proyección social, sustentándose en lo expuesto en la guía de la gestión de la internacionalización (2015), a través de la movilidad hacia dentro y hacia afuera de estudiantes y docentes, la capacitación del personal en espacios internacionales, el establecimiento de sólidos proyectos de cooperación nacional e internacional a largo plazo, comparación de los currículos y planteamientos de los programas académicos con los grandes referentes internacionales y planteamiento de estrategias de mejora, creación de estrategias de transferencia del conocimiento y aplicación de experiencias internacionales por parte de docentes y estudiantes a las dinámicas académicas, para lograr una mejor visibilización del programa y seguir generando una ventaja competitiva en el mercado.

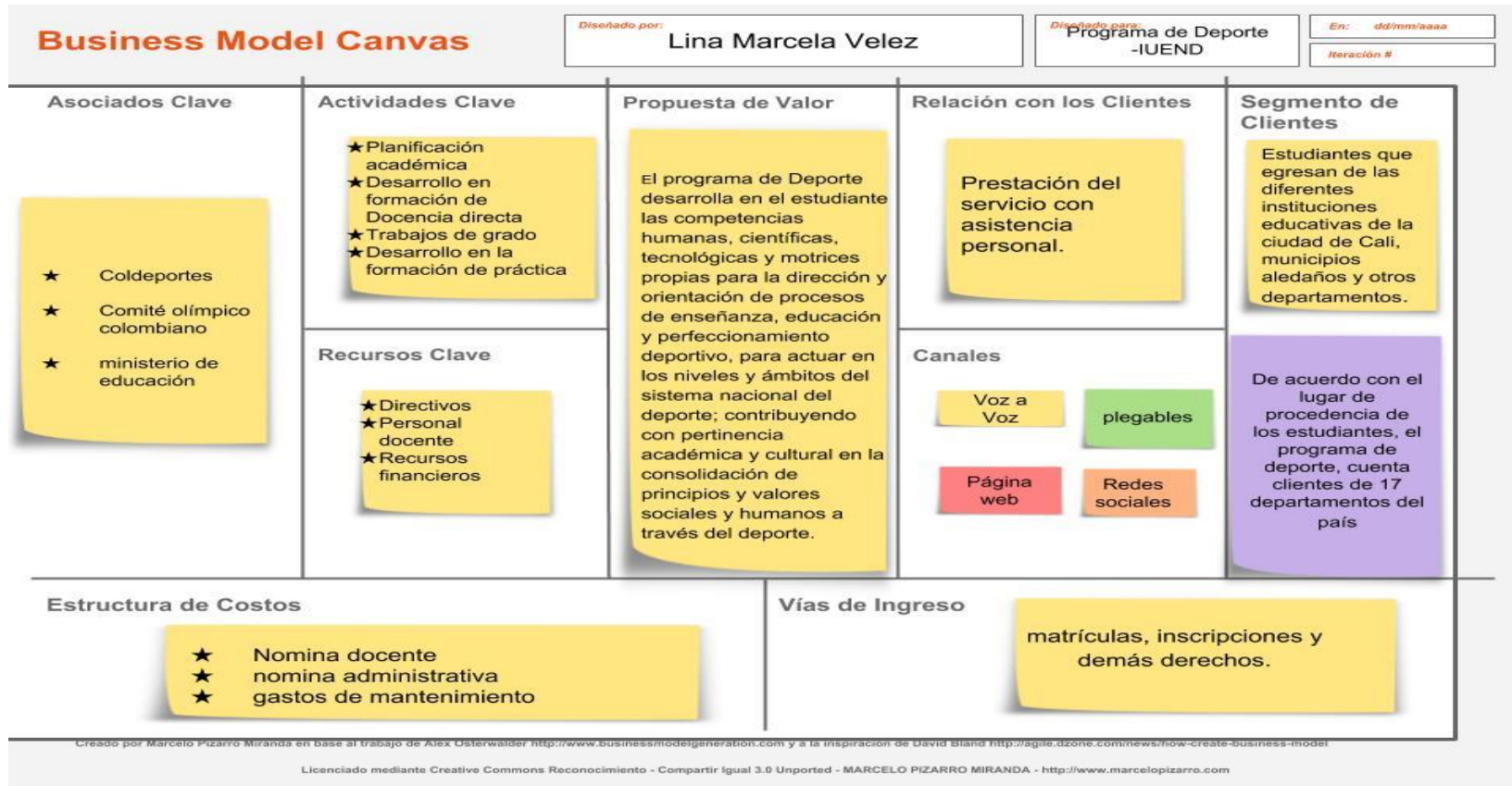
Bibliografía

- Caldas Borrero, S. (Noviembre de 2018). Notas de clase MBA. Cali, Colombia.
- Congreso de Colombia. (18 de 01 de 1995). Ley 181 de 1995. *por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (Enero de 2013). Lineamientos para la acreditacion de programas de pregrado. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Acreditación, C. (23 de Agosto de 2018). *Consejo Nacional de Acreditación*. Obtenido de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186377.html>
- Drawings. (03 de 08 de 2018). *Drawings*. Obtenido de Drawings: <https://docs.google.com/drawings/d/1rFH2faz0vQ-24odBQEixCmnJbp4FsyJGw8suFhRGrPI/edit>
- Economipedia. (05 de 09 de 2018). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <http://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>
- Escobar, Y. C. (21 de 04 de 2010). *scielo.org.co*. Obtenido de scielo.org.co: <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n31/n31a11.pdf?>
- Escuela nacional del deporte. (2016). *ALCANCES DE LA CALIDAD EN EL PROGRAMA ACADEMICO DEPORTE*. Cali.
- Facultad de Ciencias de la Educación y del Deporte. (2014). Documento Maestro del plan de estudios, Programa de Deporte. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Institucion Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (26 de Octubre de 2015). Planificación Académica, version 11. Cali.
- IUEND. (04 de 07 de 2017). *Escuela Nacional del Deporte*. Obtenido de Escuela Nacional del Deporte: <http://endeporte.edu.co/phocadownload/normatividad/acuerdos/acuerdo-consejo-directivo-245-2017.pdf>
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando integral*. . Madrid, España: Díaz de Santos.
- MEN. (2015). Ministerio de Educación Nacional. *Gestión de la internacionalización*. Bogotá, Colombia.
- MEN. (03 de 09 de 2018). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-82793.html>

- Ministerio de Educación Nacional, MEN. (2015). Gestión de la Internacionalización. Bogotá, Colombia.
- Republica de colombia. (1989). *Estatuto tributario*. Bogotá.
- Sales, M. (04 de 09 de 2018). *EALDE Business School*. Obtenido de EALDE Business School: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1536091175&Signature=6JfW%2F3OxLkx8ykJJrJF9Oaa3AQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, L. (2015). *Administración estratégica*. México, D.F: McGRAW-HILL.
- Torres Largo, C., Salazar Diaz, V., & Valencia Gonzalez, Y. (2015). LINEAMIENTOS DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA. *LINEAMIENTOS DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA*. Pereira, Risaralda, Colombia.
- UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Obtenido de www.unesco.org
- UNESCO. (1998). Documento preparatorio de la Conferencia Mundial sobre. Paris.

Anexos

Anexo 1 Modelo canvas del programa de Deporte



(Drawings, 2018)

Anexo 2 Los seis componentes del macroambiente

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Factores políticos	Las condiciones económicas abarcan el clima económico general y factores específicos: tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y desempleo, tasa de crecimiento económico, déficit o superávit comercial, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también incluyen condiciones en los mercados para las acciones y bonos, los cuales afectan la confianza del consumidor y el ingreso discrecional. Algunas industrias como la de construcción son especialmente vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas de manera positiva por factores como bajas tasas de interés. Otros factores como las ventas al menudeo con descuento, se benefician cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.
Fuerzas socioculturales	Las fuerzas socioculturales son valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución de la población. Las fuerzas socioculturales varían por localidad y cambian con el tiempo y un ejemplo son las actitudes hacia los estilos de vida más saludables, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. La demografía poblacional tiene fuertes implicaciones para industrias como el cuidado de la salud, en la que los costos y las necesidades de servicio varían por factores demográficos, como la distribución etaria y el ingreso.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética y la nanotecnología. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de un nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades leyes de patentes y derechos de autor y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología y perturbar otras como la disquera.
Factores del entorno	En este renglón se encuentran los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático, además de factores asociados como la escasez de agua. Tienen un impacto directo en industria de seguros, agricultura, producción de electricidad y turismo también. Pueden afectar indirecta pero sustancialmente a otras como el transporte y el suministro de servicios públicos

(Continuación).

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Factores legales y regulatorios	Estos factores son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad. Algunos factores como la desregulación bancaria son específicos de una industria; otros como la legislación sobre salarios mínimos afectan más a cierto tipo de industrias (de mano de obra intensiva, de bajo salario)

(Thompson et al., 2015 citado por Vélez, L 2017)

Anexo 3 Análisis PESTAL del programa de Deporte

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD
POLÍTICO	Constante actualización	4	4	Apoyo gubernamental.	3	3
	Impacto regional y nacional	4	5	Modificaciones en programas académicos	5	4
	Profesionalización del Deporte	5	5	Normatividad de la educación	2	3
				Normatividad del Deporte	5	4
ECONOMICO	Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	4	Inestabilidad económica del país	4	3
	Generación de empleo	4	4	Recursos económicos públicos	4	3
	Maximización de la economía a través de proyectos deportivos	4	4	Salarios de los egresados	4	3
	Oportunidades laborales	4	5			
	Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	4			
	Convenios interinstitucionales	5	4			

(Continuación).

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD
SOCIAL	Aumento de accesibilidad a la educación superior de las personas en zona rural	3	4	Carencia de conocimiento en el Deporte	5	4
	Conocimientos que permiten un cambio social	4	4	Conflictos sociales e inestabilidad laboral	2	3
	Masividad deportiva	5	5	Deficiencias en el aprendizaje de los alumnos	4	4
	Programas y proyectos de impacto social desde la academia	5	5	Educación informal	4	3
	Visibilidad social positiva del egresado de la institución	4	5	Influencia política para la toma de decisiones	5	4
TECNOLOGICO	Amplio desarrollo tecnológico aplicado al proceso de preparación deportiva (enfoque del programa)	5	4	Atraso tecnológico en ciencias del Deporte	4	4
	aumento de la tecnología utilizada para el análisis deportivo	5	4	Aumento en herramientas tecnológicas que disminuyan la presencialidad en el programa de Deporte	5	4
	Optimización del desarrollo académico - deportivo a través de nuevas tecnologías	5	4			

(Continuación).

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD
AMBIENTAL	Consolidación de estrategias para trabajos de campo investigadores estudiantes	4	4	N/A	0	0
LEGAL	Fortalecimiento del programa a través de la acreditación en alta calidad	2	4	Legislación del entrenador deportivo	4	4
	Capacidad de influir en los aspectos sociales del Deporte. Lineamientos del Deporte	4	4	Modificación de la ley 181 (LEY DEL DEPORTE)	3	4

Anexo 4 Análisis del entorno competitivo

FUERZA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	N/A			N/A		
PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES	Servicio de educación	5	5	Disminución de recursos para el Deporte	2	2
	Auge de la práctica deportiva	4	5			
	Acceso mediante becas deportivas	4	4			
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Regulaciones del ministerio de educación	4	3	Programas virtuales-educación informal	4	4
	Acreditación de alta calidad	5	4			
AMENAZA DE INTRODUCCION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Nuevos mercados para brindar capacitación a estos productos emergentes	5	5	Programas académicos con enfoque deportivos	4	4
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA O INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Mercado amplio	4	4	Programas académicos con énfasis deportivos	4	4

Anexo 5 Análisis consolidado del entorno

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
POLÍTICO	Constante actualización	4	4	Apoyo gubernamental.	3	3	2	-3.12
	Impacto regional y nacional	4	5	Modificaciones en programas académicos	5	4		
	Profesionalización del Deporte			Normatividad de la educación	2	3		
				Normatividad del Deporte	5	4		
ECONOMICO	Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	4	Inestabilidad económica del país	4	3	-13	-2.67
	Generación de empleo	4	4	Recursos económicos públicos	4	3		
	Maximización de la economía a través de proyectos deportivos	4	4	Salarios de los egresados	4	3		
	Oportunidades laborales	4	5					
	Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	4					
	Convenios interinstitucionales	5	4					

(Continuación).

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
SOCIAL	Aumento de accesibilidad a la educación superior de las personas en zona rural	3	4	Carencia de conocimiento en el Deporte	5	4	1	2.42
	Conocimientos que permiten un cambio social	4	4	Conflictos sociales e inestabilidad laboral	3	3		
	Masividad deportiva	5	5	Deficiencias en el aprendizaje de los alumnos	4	4		
	Programas y proyectos de impacto social desde la academia	5	5	Educación informal	4	3		
	Visibilidad social positiva del egresado de la institución	4	5	Influencia política para la toma de decisiones	5	4		
	TECNOLOGICO	Amplio desarrollo tecnológico aplicado al proceso de preparación deportiva (enfoque del programa)	5	4	Atraso tecnológico en ciencias del Deporte	4		
aumento de la tecnología utilizada para el análisis deportivo		5	4	Aumento en herramientas tecnológicas que disminuyan la presencialidad en el programa de Deporte	5	4		
Optimización del desarrollo académico - deportivo a través de nuevas tecnologías		5	4					

(Continuación).

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS ANALISIS EXTERNO	
	FACTORES FAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FACTORES DESFAVORABLES	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
AMBIENTAL	Consolidación de estrategias para trabajos de campo investigadores estudiantes	4	4				-4	3.00
	Fortalecimiento del programa a través de la acreditación en alta calidad	2	4	Legislación del entrenador deportivo	4	4	1	-1.31
LEGAL	Capacidad de influir en los aspectos sociales del Deporte. Lineamientos del Deporte	4	4	Modificación de la ley 181 (LEY DEL DEPORTE)	3	4		

(Continuación).

TIPO DE ENTORNO		SÍNTESIS ANÁLISIS EXTERNO	
		FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
P	POLÍTICO	1.90	-3.12
E	ECONOMICO	-13.00	-2.67
S	SOCIAL	0.83	0.00
T	TECNOLOGICO	-5.80	3.00
A	AMBIENTAL	-4.00	-2.67
L	LEGAL	1.00	-1.31
1	PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	0.00	0.00
2	PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES	-16.00	0.27
3	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	-1.00	-0.69
4	AMENAZA DE INTRODUCCION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	-1.00	4.11
5	RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA O INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	0.00	3.00

Anexo 6 Matriz EFE

ANALISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi efectividad (1-5)	Mi efectividad ponderada (1-5)
Constante actualización	4	0.02	4	0.09
Impacto regional y nacional	4	0.02	5	0.11
Profesionalización del Deporte	5	0.03	5	0.13
Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	0.02	4	0.09
Generación de empleo	4	0.02	4	0.09
Maximización de la economía a través de proyectos deportivos	4	0.02	4	0.09
Oportunidades laborales	4	0.02	5	0.11
Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	0.02	4	0.09
Convenios interinstitucionales	5	0.03	4	0.11
Aumento de accesibilidad a la educación superior de las personas en zona rural	3	0.02	4	0.06
Conocimientos que permiten un cambio social	4	0.02	4	0.09
Masividad deportiva	5	0.02	5	0.12
Programas y proyectos de impacto social desde la academia	5	0.02	5	0.12
Visibilidad social positiva del egresado de la institución	4	0.02	5	0.11
Amplio desarrollo tecnológico aplicado al proceso de preparación deportiva (enfoque del programa)	5	0.03	4	0.11
aumento de la tecnología utilizada para el análisis deportivo	5	0.03	4	0.11
Optimización del desarrollo académico - deportivo a través de nuevas tecnologías	5	0.03	4	0.10

(Continuación).

ANALISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi efectividad (1-5)	Mi efectividad ponderada (1-5)
Consolidación de estrategias para trabajos de campo investigadores estudiantes	4	0.02	4	0.09
Fortalecimiento del programa a través de la acreditación en alta calidad	2	0.01	4	0.04
Capacidad de influir en los aspectos sociales del Deporte. Lineamientos del Deporte	4	0.02	4	0.09
Servicio de educación	5	0.03	5	0.13
Auge de la práctica deportiva	4	0.02	5	0.11
Acceso mediante becas deportivas	4	0.02	4	0.09
Regulaciones del ministerio de educación	4	0.02	3	0.06
Acreditación de alta calidad	5	0.03	4	0.11
Nuevos mercados para brindar capacitación a estos productos emergentes	5	0.03	5	0.13
Mercado amplio	4	0.02	4	0.09

(Continuación).

ANALISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del Entorno que representan AMENZAS	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi efectividad (1-5)	Mi efectividad ponderada (1-5)
Apoyo gubernamental.	3	0.02	3	0.05
Modificaciones en programas académicos	5	0.03	4	0.11
Normatividad de la educación	2	0.01	3	0.03
Normatividad del Deporte	5	0.02	4	0.10
Inestabilidad económica del país	4	0.02	3	0.06
Recursos económicos públicos	4	0.02	3	0.06
Salarios de los egresados	4	0.02	3	0.06
Carencia de conocimiento en el Deporte	5	0.03	4	0.11
Conflictos sociales e inestabilidad laboral	2	0.01	3	0.03
Deficiencias en el aprendizaje de los alumnos	4	0.02	4	0.09
Educación informal	4	0.02	3	0.06
Influencia política para la toma de decisiones	5	0.03	4	0.11
Atraso tecnológico en ciencias del Deporte	4	0.02	4	0.09
Aumento en herramientas tecnológicas que disminuyan la presencialidad en el programa de Deporte	5	0.03	4	0.11
Legislación del entrenador deportivo	4	0.02	4	0.09
Modificación de la ley 181 (LEY DEL DEPORTE)	3	0.02	4	0.06
Disminución de recursos para el Deporte	2	0.01	2	0.02
		0.00		0.00
		0.00		0.00
Programas virtuales-educación informal	4	0.02	4	0.09
		0.00		0.00
Programas académicos con enfoque deportivos	4	0.02	4	0.09
		0.00		0.00
Totales	187		183	

Anexo 7 Análisis de Pareto para oportunidades

ANALISIS EXTERNO - PARETO			
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada Importancia
Profesionalización del Deporte	5	0.04	0.04
Convenios interinstitucionales	5	0.04	0.09
Servicio de educación	5	0.04	0.13
Acreditación de alta calidad	5	0.04	0.18
Programas y proyectos de impacto social desde la academia	5	0.04	0.22
Amplio desarrollo tecnológico aplicado al proceso de preparación deportiva (enfoque del programa)	5	0.04	0.26
aumento de la tecnología utilizada para el análisis deportivo	5	0.04	0.30
Nuevos mercados para brindar capacitación a estos productos emergentes	5	0.04	0.35
Optimización del desarrollo académico - deportivo a través de nuevas tecnologías	5	0.04	0.39
Masividad deportiva	5	0.04	0.43
Constante actualización	4	0.04	0.46
Impacto regional y nacional	4	0.04	0.50
Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	0.04	0.53
Generación de empleo	4	0.04	0.57
Maximización de la economía a través de proyectos deportivos	4	0.04	0.61
Oportunidades laborales	4	0.04	0.64
Generación de cursos, diplomados y nuevos programas en Deporte	4	0.04	0.68
Conocimientos que permiten un cambio social	4	0.04	0.71
Visibilidad social positiva del egresado de la institución	4	0.04	0.75
Consolidación de estrategias para trabajos de campo investigadores estudiantes	4	0.04	0.78
Capacidad de influir en los aspectos sociales del Deporte. Lineamientos del Deporte	4	0.04	0.82

(Continuación).

ANALISIS EXTERNO - PARETO			
Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada Importancia
Auge de la práctica deportiva	4	0.04	0.85
Acceso mediante becas deportivas	4	0.04	0.89
Regulaciones del ministerio de educación	4	0.04	0.92
Mercado amplio	4	0.04	0.96
Aumento de accesibilidad a la educación superior de las personas en zona rural	3	0.03	0.98
Fortalecimiento del programa a través de la acreditación en alta calidad	2	0.02	1.00
		0.00	1.00
TOTAL	114.0	1.0	

Anexo 8 Análisis de Pareto para amenazas

ANALISIS EXTERNO - PARETO			
Factores del Entorno que representan Amenazas	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada Importancia
Modificaciones en programas académicos	5	0.08	0.08
Carencia de conocimiento en el Deporte	5	0.08	0.16
Influencia política para la toma de decisiones	5	0.08	0.24
Aumento en herramientas tecnológicas que disminuyan la presencialidad en el programa de Deporte	5	0.08	0.32
Normatividad del Deporte	5	0.07	0.39
Inestabilidad económica del país	4	0.06	0.45
Recursos económicos públicos	4	0.06	0.52
Salarios de los egresados	4	0.06	0.58
Deficiencias en el aprendizaje de los alumnos	4	0.06	0.64
Educación informal	4	0.06	0.71
Atraso tecnológico en ciencias del Deporte	4	0.06	0.77
Legislación del entrenador deportivo	4	0.06	0.83
Apoyo gubernamental.	3	0.05	0.89
Modificación de la ley 181 (LEY DEL DEPORTE)	3	0.05	0.94
Normatividad de la educación	2	0.03	0.97
Conflictos sociales e inestabilidad laboral	2	0.03	1.00
TOTAL	62.9	1.0	

Anexo 9 Relación de los ingresos del programa de Deporte

PERIODO	VALOR MATRICULA	CANTIDAD DE ESTUDIANTES	INGRESO POR PERIODO MATRICULAS	TOTAL POR AÑO	BECAS	TOTAL INGRESOS
2015-1	1,975,000	1077	2,127,075,000	4,412,150,000	-	3,006,448,000
2015-2	1,975,000	1157	2,285,075,000		1,405,702,000	
2016-1	2,094,000	1165	2,439,510,000	5,023,506,000	-	3,650,526,000
2016-2	2,094,000	1234	2,583,996,000		1,372,980,000	
2017-1	2,230,000	1302	2,903,460,000	5,896,120,000	-	3,869,558,000
2017-2	2,230,000	1342	2,992,660,000		2,026,562,000	
2018-1	2,386,000	1231	2,937,166,000			

Anexo 10 Cuadro del margen de utilidad bruta

Año	2015	2016	2017
Ingresos por ventas	4,412,150,000	5,023,506,000	5,896,120,000
Costos de bienes vendidos	4,291,213,000	4,481,768,000	4,605,386,000
Utilidad bruta	120,937,000	541,738,000	1,290,734,000
Margen de Utilidad bruta	3%	11%	22%

Anexo 11 Análisis de competitividad

FACTORES INTERNOS CLAVES			FORTALEZAS O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE						
CATEGORIA Categoría Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia o relevancia del sector	Mi organización	Competidor A Universidad del valle	Competidor B Universidad de Antioquia	Competidor C Fundación del área andina	Competidor D Universidad del magdalena	Competidor E Institución universitaria Antonio José Camacho	Fortaleza relativa
Segmento de clientes	Estudiantes procedentes de Cali	5	4	5	2	3	2	3	0.8
	Estudiantes procedentes de otros 16 departamentos	5	3	3	4	4	3	2	0.8
Relación con los clientes	Prestación del servicio con asistencia personal	5	5	5	5	5	5	5	1.0
Canales	Voz a Voz	5	5	4	4	4	4	4	1.1
	Plegables	4	3	4	4	4	4	4	0.8
	Página Web	5	3	4	4	4	4	4	0.6
	Redes sociales	4	3	4	4	4	4	4	0.6
Propuesta de Valor	Capacitación para aplicación de conocimientos en todos los ámbitos del Deporte	4	4	2	2	2	2	1	2.0

(Continuación).

FACTORES INTERNOS CLAVES			FORTALEZAS O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE						
CATEGORIA Categoría Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia o relevancia del sector	Mi organización	Competidor A Universidad del valle	Competidor B Universidad de Antioquia	Competidor C Fundación del área andina	Competidor D Universidad del magdalena	Competidor E Institución universitaria Antonio José Camacho	Fortaleza relativa
Actividades claves	Planificación académica	5	4	4	4	4	4	4	1.0
	Desarrollo en formación de docencia directa	5	4	4	4	4	4	4	1.1
	Trabajos de grado	5	4	4	4	4	4	4	0.9
	Desarrollo en la formación de práctica	5	4	4	4	4	4	4	1.1
Recursos claves	Directivos	5	4	4	4	4	4	4	1.0
	Personal docente	5	5	5	5	5	5	5	1.0
	Recursos financieros	5	4	5	5	5	5	5	0.7
Socios clave	ColDeportes	5	5	1	1	1	1	1	4.8
	Comité olímpico	5	4	1	1	1	1	1	4.0
	Ministerio de educación	4	4	4	4	4	4	4	1.1
	Organismos deportivos (nivel nacional, departamental y municipal)	5	4	1	1	1	1	1	3.8

(Continuación).

FACTORES INTERNOS CLAVES			FORTALEZAS O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE						
CATEGORIA Categoría Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia o relevancia del sector	Mi organización	Competidor A Universidad del valle	Competidor B Universidad de Antioquia	Competidor C Fundación del área andina	Competidor D Universidad del magdalena	Competidor E Institución universitaria Antonio José Camacho	Fortaleza relativa
Estructura de Costos	Nomina docente	5	3	4	4	4	4	4	0.8
	Nomina administrativa	5	3	4	4	4	4	4	0.8
	Gastos de mantenimiento	5	3	4	4	4	4	4	0.8
Vías de ingreso	Matriculas	5	3	4	4	4	4	4	0.8
	Inscripciones	5	4	4	4	4	4	4	1.0
	Otros derechos	5	4	4	4	4	4	4	0.9
COMPETITIVIDAD		118	3.74	3.69	3.60	3.64	3.56	3.53	1.32

Anexo 12 Síntesis del análisis competitivo

CATEGORIA	Mi organización	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D	Competidor E
1 Segmento de clientes	3.5	4.0	3.0	3.5	2.5	2.5
2 Relación con los clientes	5.0	4.8	5.0	5.0	5.0	5.0
3 Canales	3.1	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
4 Propuesta de Valor	4.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0
5 Actividades claves	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
6 Recursos claves	4.1	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
7 Socios clave	4.2	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
8 Estructura de Costos	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
9 Vías de ingreso	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
COMPETITIVIDAD	3.74	3.69	3.60	3.64	3.56	3.53

Anexo 13 Matriz del perfil competitivo

ítem	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia	Fortaleza relativa
3	Prestación del servicio con asistencia personal	5	1.0
4	Voz a Voz	5	1.1
8	Capacitación para aplicación de conocimientos en todos los ámbitos del Deporte	4	2.0
9	Planificación académica	5	1.0
10	Desarrollo en formación de docencia directa	5	1.1
12	Desarrollo en la formación de práctica	5	1.1
13	Directivos	5	1.0
14	Personal docente	5	1.0
16	Coldeportes	5	4.8
17	Comité olímpico	5	4.0
18	Ministerio de educación	4	1.1
19	Organismos deportivos (nivel nacional, departamental y municipal)	5	3.8
24	Inscripciones	5	1.0

Anexo 14 Matriz EFI

ANALISIS INTERNO				
Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Importancia (1-5)	Ponderación Importancia (0-1)	Fortaleza relativa	Ponderación de la fortaleza relativa
Estudiantes procedentes de Cali	5	0.04	0.8	0.03
Estudiantes procedentes de otros 16 departamentos	5	0.04	0.8	0.03
Prestación del servicio con asistencia personal	5	0.04	1.0	0.04
Planificación académica	5	0.04	1.0	0.04
ColDeportes	5	0.04	4.8	0.20
Nomina docente	5	0.04	0.8	0.03
Nomina administrativa	5	0.04	0.8	0.03
Gastos de mantenimiento	5	0.04	0.8	0.03
Matriculas	5	0.04	0.8	0.03
Inscripciones	5	0.04	1.0	0.04
Voz a Voz	5	0.04	1.1	0.05
Desarrollo en formación de docencia directa	5	0.04	1.1	0.04
Trabajos de grado	5	0.04	0.9	0.04
Desarrollo en la formación de práctica	5	0.04	1.1	0.04
Directivos	5	0.04	1.0	0.04
Personal docente	5	0.04	1.0	0.04
Recursos financieros	5	0.04	0.7	0.03
Comité olímpico	5	0.04	4.0	0.16
Organismos deportivos (nivel nacional, departamental y municipal)	5	0.04	3.8	0.15
Otros derechos	5	0.04	0.9	0.04
Página Web	5	0.04	0.6	0.02
Redes sociales	4	0.04	0.6	0.02
Ministerio de educación	4	0.04	1.1	0.04
Capacitación para aplicación de conocimientos en todos los ámbitos del Deporte	4	0.03	2.0	0.07
Plegables	4	0.03	0.8	0.02
Total	118	1.0		1.3

Anexo 15 Matriz DOFA

Oportunidades	Fortalezas
Profesionalización del Deporte	Relación con el cliente
Convenios interinstitucionales	Propuesta de valor
Servicio de educación	Socios claves
Acreditación de alta calidad	
Programas y proyectos de impacto social desde la academia	
Masividad deportiva	
Amenazas	Debilidades
Modificaciones en programas académicos	Actividades claves
Carencia de conocimiento en el Deporte	Recursos claves
Influencia política para la toma de decisiones	
Aumento en herramientas tecnológicas que disminuyen la presencialidad en el programa de Deporte	
Normatividad del Deporte	

Anexo 16 Tabla de convenciones Perfil competitivo

CATEGORIA	Ítem	Sigla	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio.	Im.	F.R
Segmento de clientes	1.1	S1.1	Estudiantes procedentes de Cali	5	0.8
	1.2	S1.2	Estudiantes procedentes de otros 16 departamentos	5	0.7
Relación con los clientes					5
	2.1	R2.1	Prestación del servicio con asistencia personal	5	0.8
Canales	3.1	C3.1	Voz a Voz	4	1.0
	3.2	C3.2	Plegables	3	0.8
	3.3	C3.3	Página Web	4	0.5
	3.4	C3.4	Redes sociales	4	0.5
Propuesta de Valor			Capacitación para aplicación de conocimientos en todos los ámbitos del deporte	4	2.0
Actividades claves	5.1	A5.1	Planificación académica	5	1.0
	5.2	A5.2	Desarrollo en formación de docencia directa	4	1.0
	5.3	A5.3	Trabajos de grado	4	0.8
	5.4	A5.4	Desarrollo en la formación de práctica	4	1.0
Recursos claves		RC6			
	6.1	.1	Directivos	4	1.0
		RC6			
	6.1	.2	Personal docente	4	0.8
Socios clave		RC6			
	6.3	.3	Recursos financieros	4	0.6
		SC7.			
	7.1	1	Coldeportes	5	2.0
		SC7.			
	7.1	2	Comité olímpico	4	2.0
		SC7.			
	7.3	3	Ministerio de educación	4	1.0
		SC7.			
	7.4	4	Organismos deportivos (nivel nacional, departamental y municipal)	4	2.0
Estructura de Costos					0.7
	8.1	E8.1	Nomina docente	5	5
					0.7
	8.2	E8.2	Nomina administrativa	5	5
Vías de ingreso					0.7
	8.2	E8.3	Gastos de mantenimiento	5	5
					0.7
	9.1	V9.1	Matriculas	5	5
	9.2	V9.2	Inscripciones	5	1.0
	9.3	V9.3	Otros derechos	4	1.0

