



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL ESTUDIO DE EMPRESA  
PROPIA EN TIEMPOS DE COVID-19**

**“GAMING U-SPORT”**

**AUTORES:**

JUAN DAVID MERCHANCANO ESQUIVEL

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:**

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS Y

FINANZAS INTERNACIONALES

CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| LISTA DE TABLAS.....                                 | 3  |
| ABSTRACT.....  | 5  |
| OBJETIVO GENERAL.....                                | 6  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                           | 6  |
| METODOLOGIA.....                                     | 6  |
| E-SPORT CALI.....                                    | 7  |
| MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA GAMING U-SPORT ..... | 7  |
| SITUACIÓN Y ALCANCE DE GAMING U-SPORT .....          | 9  |
| MARCO TEORICO.....                                   | 10 |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....                          | 10 |
| ¿QUÉ ES MISION?.....                                 | 11 |
| ¿QUÉ ES VISION? .....                                | 11 |
| NUESTRA MISIÓN:.....                                 | 11 |
| NUESTRA VISIÓN: .....                                | 11 |
| MATRIZ DOFA.....                                     | 11 |
| Análisis PEST.....                                   | 13 |
| PEST→ PESTLE.....                                    | 14 |
| 5 FUERZAS DE PORTER .....                            | 15 |
| LAS 7S DE MCKINSEY .....                             | 18 |
| MODELO BAXTER .....                                  | 19 |
| Estrategia del océano azul .....                     | 22 |
| Tabla comparativa de modelos estratégicos .....      | 24 |
| FLUJO DE CAJA 2020.....                              | 25 |
| FLUJO DE CAJA PROYECCION PESIMISTA 2021 .....        | 26 |
| FLUJO DE CAJA PROYECCION OPTISMISTA 2021.....        | 28 |
| MODELOS ELEGIDOS .....                               | 29 |
| Encuesta de satisfacción del cliente.....            | 31 |
| Resultados de encuesta: .....                        | 33 |
| Conclusiones .....                                   | 38 |
| Agradecimientos y aprendizaje:.....                  | 39 |

|                  |    |
|------------------|----|
| Referencias..... | 40 |
|------------------|----|

## **LISTA DE TABLAS**

|              |    |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 8  |
| Tabla 2..... | 24 |
| Tabla 3..... | 25 |
| Tabla 4..... | 26 |
| Tabla 5..... | 27 |
| Tabla 6..... | 28 |
| Tabla 7..... | 29 |
| Tabla 8..... | 30 |
| Tabla 9..... | 33 |

## **RESUMEN**

La planeación estratégica es uno de los factores más importantes y determinantes que se debe tener en cuenta para la creación de objetivos de una empresa y orientarla hacia el éxito. Las empresas toman decisiones todos los días sobre cómo van a asignar sus recursos y hacia donde durante un determinado periodo de tiempo, para ello se hace una planeación y estructuración de objetivos orientada a alcanzar los fines de la organización, indicadores para medir los objetivos, un sistema de control para llevar a cabo esas estrategias y finalmente los resultados de dicha estrategia. 2020 ha sido un año retador para el mundo, desde las pequeñas hasta las más grandes empresas, muchas de ellas se han quebrado, otras se adaptaron y finalmente otras se vieron enormemente beneficiadas. Este evento histórico de nuestros tiempos ha mostrado que la planeación estratégica es una herramienta que permite estructurar y estudiar los procesos y las labores de la empresa, así como encontrar nuevas oportunidades, reinventarse o adaptarse, por consiguiente, conocer los errores y problemas que impiden su mejoramiento. Para crear una buena planeación estratégica existen diferentes modelos que ayudan a que la empresa alcance sus metas. Además, para obtener éxito empresarial, la empresa debe tener estructurada su misión, visión, stakeholders, ventajas competitivas.

### **CONCEPTOS CLAVE:**

Planificación estratégica, misión, visión, ventaja competitiva, stakeholders, alcance.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is one of the most important and determining factors that must be taken into account for the creation of a company's objectives and orientation towards success. Companies make decisions every day on how they will allocate their resources and where for a certain period of time, for this purpose a planning and structuring of objectives aimed at reaching the fines of the organization, indicators to measure the objectives, a system of control to carry out these strategies and finally the results of said strategy. It is a tool that allows structuring and studying the processes and tasks of the company and, for example, knowing the errors and problems that prevent its improvement. To create good strategic planning there are different models that help the company reach its goals. In addition, to obtain business success, the company must have structured its mission, vision, stakeholders, competitive advantages.

### **KEY WORDS:**

Strategic planning, mission, vision, competitive advantage, stakeholders, reach.

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una estrategia que permita a “Gaming U-sport” ser la empresa pionera y líder en ciber coaching de E-sport en la ciudad de Cali.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar Contexto de los E-sport en la Ciudad de Cali
- Analizar el modelo de negocio de la empresa Gaming U-sport.
- Analizar la situación y alcance de Gaming U-sport
- Marco teórico de todo lo que es una planeación estratégica
- Analizar y elegir el mejor modelo estratégico de mejoramiento para la empresa Gaming U-sport.
- Analizar los estados financieros, situación financiera y proyecciones financieras de la empresa Gaming U-sport.
- Realizar encuestas y analizar el nivel de satisfacción de los clientes por cada uno de los diferentes servicios de la empresa Gaming U-sport.

## **METODOLOGIA**

La metodología aplicada para este trabajo es de investigación teórica, trabajo de campo a través de encuestas y la aplicación de los resultados en las decisiones corporativas de la empresa gaming u-sport.

Lo primero que se realizó para este trabajo es analizar que es gaming U-sport, entender a qué se dedica la empresa y cada uno de sus servicios, esto nos permite identificar a definir una meta. Para llegar a esa meta se tiene que analizar la situación de la empresa, como estoy financieramente, el mercado, mis clientes y lo que ofrezco como servicios, por eso después de haber realizado el estudio, se procede a identificar los objetivos y realizar una

investigación de campo por medio de las encuestas con el fin de recolectar datos para convertir en información y tomar las mejores decisiones.

## **E-SPORT CALI**

Durante los años 2010 hasta el 2017 los video juegos se han tomado como una actividad de ocio y entrenamiento, en Cali han existido numerosas casas de Gaming que se encargan de ofrecer la posibilidad de que muchos jugadores puedan dedicar horas en sus tiempos libres en los diferentes tipos de juegos que hoy conocemos como “E-sport”, pero no fue hasta el 2018 que la alcaldía de Cali empezó a interesarse por los E-sport, siendo el día 27 de octubre del 2018 en el coliseo “el pueblo” el primer evento demostrativo E-sport. Después de dicha fecha cada casa empezó a crear su propio equipo competitivo semiprofesional, dando así la famosa guerra de “cibers” lo que empezó a generar una fanaticada en la ciudad de Cali.

Gracias a la gran guerra de cibers los E-Sport empezaron a sonar como un mercado rentable para jugadores, marcas y empresas, lo que dio nacimiento a stage, una organización privada encargada de realizar eventos E-sport a nivel nacional que daría su primer torneo a inicios del año 2020. Las casas a pesar de que poseen sus respectivos equipos, algunos se han centrado más en la fandom, otros en la habilidad de sus jugadores, mientras que otros solo procuran manejar los E-sport como una oportunidad para llegar sus casas Gaming, pero hasta el 01 de febrero del 2020 no existía una empresa caleña que centrará sus esfuerzos en un programa especializado en el desarrollo de deportistas a nivel de E-sport con coach, analista, psicólogo deportivo hasta la llegada de Gaming U-sport.

## **MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA GAMING U-SPORT**

Gaming U-sport tiene actualmente 3 tipos de servicios, la primera es a través de los servicios de ciber. Primero ofrecer equipos de excelente calidad para cualquier tipo de E-sport con fines de entretenimiento u ocio, la tecnología sobresaliente y contando con 300 megas fibra óptica le permite competir de manera igual o superior a las otras casas que ya estaban establecidas.

El modelo de formación a nivel de E-sport consiste en contratar a un cuerpo de estudiosos en el juego que cumplan el rol de coach, analista y psicología, se ofrece un servicio de mejora a nivel individual o de grupo para crear un programa en donde se garanticen metas de mejora, que direccionen al jugador a el desarrollo técnico, conocimientos en el juego y dominio de inteligencia emocional que le permita mejorar su tasa de victorias.

El último modelo tiene que ver con el equipo competitivo de la empresa, quienes son los que gozan el programa y representa a la empresa en torneos importantes, generando comunidad, fandom, un interés por las marcas y desde luego un atractivo para todo el mercado de los E-sport, como lo pueden ser inversionistas.

Tabla 1

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-MSI</li> <li>-EMCALI</li> <li>-ONE ART</li> <li>-CASA TEAM</li> <li>LEGEND</li> <li>-LIGA DEL NEXO</li> </ul> | <p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de coaching.</li> <li>-Alquiler de equipos.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindar experiencia de equipos profesionales para E-sport</li> <li>-Brindar un programa completo (coach, analista y psicologo deportico) que permita a los jugadores a saltar al mundo competitivo de los E-sport.</li> </ul> | <p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clases de cortesía</li> <li>-Torneos</li> <li>-Rising Dojo</li> <li>-Retos por horas de equipos</li> </ul> | <p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-GAMERS ENTRE LAS EDADES DE 14- 35 AÑOS.</li> <li>-JUGADORES SEMI PROFESIONALES DE JUEGOS E-SPORT.</li> <li>-GAMERS DE ESTRATOS 2,3 Y 4.</li> <li>- ESPECIAL PANDEMIA: ESTUDIANTES ENTRE LOS ESTRATOS 2 Y 3.</li> </ul> |
| <p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ENERGIA</li> <li>-INTERNET</li> <li>-IMPUESTOS POR RS (INGRESOS BRUTOS)</li> </ul>                  |   | <p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alquiler de equipos (presencial y domicilio).</li> <li>-Clases de coach (league of legend y Fornite).</li> <li>-Marcas patrocinadoras y torneos competitivos.</li> </ul>   |  |   |



## SITUACIÓN Y ALCANCE DE GAMING U-SPORT

El Covid-19 fue un golpe duro para todas las empresas a nivel mundial. En cuanto a los centros Gaming de la ciudad de Cali, la pandemia representó un gran golpe, muchos pequeños locales cerraron y no han podido funcionar o reapertura hasta el día de hoy. Esta situación ha sido mitigada por la empresa Gaming u-sport, mientras otras empresas vendieron sus activos, o decidieron cerrar definitivamente, Gaming u-sport decidió crear una estrategia en donde los equipos se iban a alquilar a estudiante y a empresas que necesitaran equipos de excelente rendimiento para realizar tareas de trabajo y se ha seguido explorando oportunidad en las clases de E-sport.

Con todo lo anterior la empresa Gaming U-sport tiene capacidad liquida para reabrir con todas las reglas de bioseguridad y cumpliendo los requisitos de distanciamiento permitidos desde el 1 de septiembre, podrá seguir funcionando alquilando los equipos y trabajando de manera presencial como lo solía hacer. Gaming u-sport ha sido más reconocido gracias a su equipo competitivo “Rising dojo” lo que ha permitido un mayor nombre en la ciudad de Cali como una empresa que prepara de manera profesional a jugadores de league of legend, lo que hace que su nombre ofrezca seguridad a sus clientes.

Tales medidas han permitido que el alcance de Gaming u-sport pueda ser más flexible con su mercado y haga otro tipo de servicio dado a las situaciones de distanciamiento social, como por ejemplo continuar con el alquiler a domicilio de equipos, tener 10 equipos de manera presencial, apuntarle a la comunidad gamer como escuela de coaching y también abrirse al mercado de estudiantes que necesiten una conexión a internet estable para sus clases o parciales.



**¿NECESITAS INTERNET ESTABLE Y UN BUEN COMPUTADOR PARA TUS CLASES VIRTUALES?**

Ven a nuestro local  
Usa nuestros equipos e internet  
**Tenemos lo que necesitas**  
No arriesgues tu parcial y aprendizaje por culpa del internet o computadores lentos

**GAMING U-SPORT**

CALLE 4#76-46  
CENTRO COMERCIAL CAPRI  
LOCAL 22

@gamingusports

**ALQUILER DE COMPUTADORES**

**EQUIPO GAMA ALTA**

Procesador: AMD RYZEN 7 2700 GHz  
 Tarjeta de video: GEFORCE GTX 1650 SUPER  
 Almacenamiento: 550 GB  
 RAM: 8 GB

**PRECIOS**  
 Semanal: 150.000 COP  
 Mensual: 300.000 COP

**ESTUDIANTES**  
 Semanal: 80.000 COP  
 Mensual: 220.000 COP  
 Semestre: 1'000.000 COP  
 (18 semanas)

Domicilio gratis.  
 Contacto: 316 6942358

## MARCO TEORICO

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En una organización es muy importante definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer y cuál es la razón de ser de la misma. Es ahí donde se deben plantear los objetivos para definir el futuro y nace la planeación estratégica a partir de la misión, visión, stakeholders, ventajas competitivas de la empresa. Algunas de las herramientas que se proponen las organizaciones son:

- Matriz DOFA
- Análisis PEST → Pestle
- 5 fuerzas de Porter
- 7 S de Mackenzie
- Modelo de laboratorios Baxter
- Modelo de Fred David
- Estrategia del océano azul

Esto permite a las empresas a prepararse para identificar oportunidades y amenazas, lo cual ayudan a que éstas orienten sus esfuerzos a metas realistas y alcanzables que ayudan a ser pioneros en tomar oportunidades o convertir amenazas en oportunidades como se ha podido demostrar en la contingencia, la preparación estratégica ha permitido algunas empresas a sobrevivir, empezar un negocio, adaptarse o ser pionero en servicios.

## **¿QUÉ ES MISIÓN?**

La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, empresa o institución. Cuando hablamos de la motivación hablamos en términos de la justificación de sus actividades, que es lo que quieren que los represente es decir la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

## **¿QUÉ ES VISION?**

La visión por otro lado es la imagen que la organización se plantea a largo plazo, por lo general las empresas plantean la visión a no más de 5 años, puesto a que el mundo y la tecnología cambia tan rápido que es imposible plantearse una visión con las ventajas que ofrecen la tecnología desde el momento en el que se plantean.

## **NUESTRA MISIÓN:**

Somos una empresa que busca enseñar, formar y representar a los jugadores del Valle del Cauca en los E-Sports y brindar un espacio para fomentar la práctica de videojuegos como deporte y entretenimiento.

## **NUESTRA VISIÓN:**

Para el año 2023 llegar a representar al primer equipo vallecaucano de e-sport a nivel internacional.

## **MATRIZ DOFA**

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para analizar, formular y poder visualizar de manera estratégica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## MATRIZ DOFA

|                                      | Positivos     | Negativos   |
|--------------------------------------|---------------|-------------|
| Internos<br>(factores de la empresa) | FORTALEZAS    | DEBILIDADES |
| Externos<br>(factores del ambiente)  | OPORTUNIDADES | AMENAZAS    |

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Como por ejemplo los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

La sencillez e intuitivita del análisis DOFA lo ha vuelto muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. Sin embargo, no deja de tener sus críticos. La principal crítica, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).

El análisis que lleva a crear la matriz DAFO es ideal para el brainstorming y como actividad para fomentar el trabajo en equipo.

## Análisis PEST

Con esta herramienta de análisis estratégico podremos analizar el entorno en el que queremos crear o establecer nuestra empresa, negocio o proyecto. Nos permite identificar posibles cambios de escenario en nuestro sector o en la región para detectar y aprovechar posibles oportunidades de crecimiento. El nombre es un acrónimo de cuatro factores:



-Políticos: Estabilidad política, la posibilidad de un cambio de gobierno que dé lugar a cambios en las políticas fiscales o en materia de subvenciones, posibles cambios en los tratados comerciales, existencia o no de grupos de presión.

-Económicos: Economía en crecimiento o en recesión, tendencia del consumo, situación de confianza o de inestabilidad, los tipos de cambio, el nivel de inflación.

-Socioculturales: Hábitos sociales, cambios en los gustos o en las modas de la gente, formas de comunicación habituales, demografía, salud, valores.

-Tecnológicos: Tecnología actual, posibles avances, desarrollos en marcha, conocimientos, inversión en I+D, información.

La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ambientales y ecológicos, que alimenta el auge de los negocios verdes, de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios.

## PEST → PESTLE

-Ecológicos: por ejemplo, el cambio climático puede tener consecuencias en diversos sectores como el turístico o el de las aseguradoras. Las leyes de protección medioambiental o las regulaciones en materia de gestión de residuos o de energías también pueden influir en una empresa.

-Legales: leyes contra la discriminación, leyes de defensa del consumidor, leyes antimonopolio, licencias, legislación laboral, leyes de protección de la salud, sectores con una protección especial.



## 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter nos permiten conseguir un mejor análisis de una empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y además de usarse para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.



**Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** Es usado para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes:

- La economía de escalas.
- El acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- El requerimiento de capital

**Poder de negociación de los proveedores:** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo de compra o venta, también existen muchas barreras que permiten al proveedor tener muchas ventajas sobre la empresa o la empresa sobre el proveedor, un papel muy importante dentro de los procesos de producción final que afecta directamente en el precio.

**Poder de negociación de los compradores:** Cuando los productos o servicios poseen muchos sustitutos el poder de negociación tiene los compradores es bastante alto, pues la facilidad de poder elegir por parte del comprador obliga a la empresa a adaptarse a las exigencias del mercado y bajar sus costos o mejorar su calidad para marcar la diferencia con sus competidores, pero cuando la empresa es la única que vende aquel producto el poder de negociación de la empresa sobre el comprador es muchísimo mayor.

**Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos:** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar:

- La economía de escalas. Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de productos. Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al verlo de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- Las inversiones de capital. En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- Desventaja de costos. Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución. Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas



tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

- Política gubernamental. Este punto puede jugar a tu favor, ya que, en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

Las 5 fuerzas de Porter nos ayudarán a reconocer y crear una estrategia que esté orientada a crear utilidades, la idea de esta herramienta es que podamos clasificar el tipo de estrategia que estamos creando, nos ayude a identificar fortalezas y debilidades y como llegar a marcar un diferenciador.

## **LAS 7S DE MCKINSEY**

Las 7S de McKinsey define múltiples factores a tener en cuenta, los cuales se dividen en dos grupos:

- Habilidades emocionales.
- Habilidades racional.

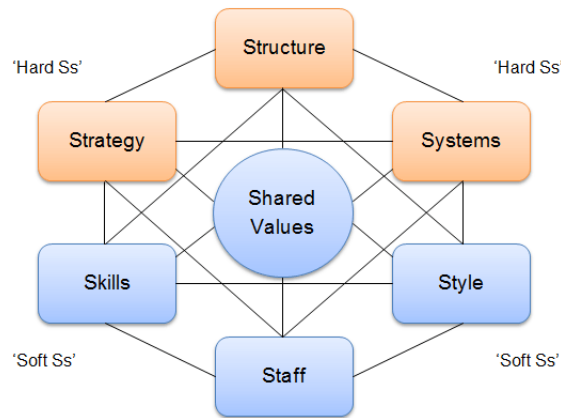
### **Los siete factores a estudiar:**

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos”.

Los factores son los siguientes:

1. **Estilo:** El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa.
2. **Personal:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.
3. **Sistemas:** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
4. **Estrategia:** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
5. **Estructura:** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc.
6. **Habilidades:** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

7. Valores compartidos: Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.



## MODELO BAXTER

Laboratorios Baxter se basa en un modelo de diagrama espina de pescado o de causa y efecto, mejor conocido como diagrama de Ishikawa. Este diagrama, fue planteado por Kaoru Ishikawa (1915 -1989), quien es un químico industrial japonés y administrador de empresas experto en control de calidad; es calificado como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales.

Este diagrama identifica las causas reales y potenciales de un problema, lo cual permite identificar las razones principales y secundarios para dar posibles soluciones en la toma de decisiones y realizar planes de acción. Consiste en un recuadro (la cabeza), seguido de una línea principal (la columna vertebral); de esta columna vertebral se derivan varias líneas (espinas principales), a su vez estas contienen dos o tres líneas de más (espinas) y sus derivados (espinas menores) según el número de causas que tenga el modelo. Existen cuatro pasos para construir el diagrama:

1. Identificar el problema.
2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.
3. Identificar las causas.
4. Analizar el diagrama.

Uno de los factores más importantes que se debe analizar es la parte interna de la compañía (cliente interno), es decir el clima organizacional. En este proceso de planeación estratégica es importante obtener información suficiente sobre todo los aspectos internos de la compañía. Puesto que, el clima organizacional es la parte fundamental de la compañía, debido a que proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional y a su vez, permite implantar cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los empleados. Este panorama de la percepción de los trabajadores, en comparación con las realidades laborales que suceden día a día en la compañía, podrían ser utilizadas en el momento de la toma de decisiones en el proceso de planeación estratégica.



# MATRIZ DOFA

**UN PLAN NO ES NADA  
HASTA QUE SE  
CONVIERTE EN ACCIÓN**  
Peter Drucker

Encuesta de Clima  
Organizacional  
Cliente Interno

Encuesta al  
Cliente  
Cliente Externo

Indicadores de Calidad  
Cliente Interno  
Cliente Externo

**COMPETITIVIDAD**

Presupuesto y  
Objetivos Financieros  
organizacionales  
Accionistas

**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

**GLOBALIZACIÓN**

Planeación  
Estratégica  
Global

Planeación  
Estratégica de  
Áreas

Planeación  
Estratégica de la  
Calidad

**INDICADORES DE  
GESTIÓN**

# MATRIZ DOFA

## **Estrategia del océano azul**

La estrategia del océano azul es un cambio de paradigma, propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio; esos espacios son los llamados océanos azules.

¿Cuál es el esquema de 6 caminos de la estrategia del océano azul?

### 1. Camino de la industria

Analiza todas las alternativas dentro y fuera de la rama de la industria o negocio. Para ello necesitarás maximizar las opciones de ideas creativas que puede ofrecer tu compañía.

### 2. Camino con un grupo estratégico

En esta vía necesitarás estudiar los factores que influyen en las decisiones de los clientes para continuar optando por atender al mismo grupo o cambiar de opción.

### 3. Camino con un grupo de compradores

Analiza quiénes integran la cadena de compradores de tu marca y decide si debes redireccionar o replantear las estrategias en alguno o todos los participantes.

#### 4. Vía por alcance de la oferta de productos o servicios

Piensa en el trayecto del comprador y sus hábitos de compra para crear productos o servicios alternativos que también resulten atractivos al consumidor o usuario.

#### 5. Orientación funcional-emocional

Replantea la manera en que la marca apela a la dualidad función-emoción que el mismo producto o servicio ofrece. Puedes realizar ajustes en este balance según convenga a los intereses de tu empresa.

Tabla 2

**Tabla comparativa de modelos estratégicos**

| Modelo                 | Matriz DOFA  | PESTLE   | 5 fuerzas de Porter   | 7s de Mackenzie   | Lab. Baxter   | Bateman y Snell  | Colón y Rodríguez   | Océano azul  |
|------------------------|--|--|---|---|---|--|---|--|
| <b>Concepto</b>        | Conocer las características internas.  | Conocer las características externas y sus riesgos.  | Análisis para investigar acerca de la oportunidades y amenazas en una industria determinada, analizar si es rentable  | evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada                | Causas de problemas en procesos industriales  | conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión de los problemas para ser resueltos  | Creación de objetivos del proyecto estratégico  | Búsqueda de oportunidades para explorar  |
| <b>Características</b> | permite descubrir cuál es la situación de una <b>empresa</b> o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir. | Nos permite identificar posibles cambios de escenario en nuestro sector o en la región para detectar y aprovechar posibles oportunidades de crecimiento. | permiten conseguir un mejor análisis de una empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y además de usarse para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfin de nuevas oportunidades. | consigue alienar la estrategia con el comportamiento diario y así mejorar los resultados de cualquier empresa   | identifica las causas reales y potenciales de un problema, lo cual permite identificar las razones principales y secundarios para dar posibles soluciones en la toma de decisiones y realizar planes de acción. | es una propuesta muy atractiva ya que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. | construye el escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto | es un cambio de paradigma en la manera en que se hacen los negocios, ya que propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio |
| <b>Diferencias</b>     | juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).  | Análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios.  | detecta empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado  | Construye 7 alineaciones exitosas que con integrar el funcionamiento armónico dentro del día a día del negocio. | el clima organizacional y la percepción de los trabajadores son utilizadas en la toma de decisiones para el proceso de planeación estratégica   | se desarrolla mediante la identificación de etapas de problemas  | inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico                 | Creación un espacio sin competencia en el mercado  |
| <b>Similitudes</b>     | la formulación y evaluación de estrategia  | Analiza el entorno en el que queremos crear o establecer nuestra empresa, negocio o proyecto.  | ayuda a identificar fortalezas y debilidades  | se basa en hacer un diagnóstico de la empresa para comprender más a fondo sus debilidades y fortalezas.         | causa y efecto para dar posibles soluciones en la toma de decisiones y realizar planes de acción  | la generación de soluciones y el establecimiento de metas y planes.  | se adapta a cualquier tipo de organización  | logran traspasar las barreras para buscar nuevos horizontes  |



## FLUJO DE CAJA 2020

Tabla 3

|                                     | Enero            | Febrero          | Marzo              | Abril              | Mayo               | Junio               | Julio               | Agosto              | Septiembre          | Octubre             |
|-------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                | 5.000.000        | 2.018.120        | - 690.292          | - 1.749.957        | - 4.699.206        | - 7.678.066         | - 10.434.324        | - 11.248.677        | - 12.778.233        | - 13.597.938        |
| <b>+ Ingresos a Caja:</b>           |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Alquiler de equipos normal          | -                | 184.000          | 864.000            | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   | 784.000             | 1.455.000           |
| Alquiler de equipos pro             | -                | 12.000           | 1.020.000          | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   | 684.000             | 1.048.000           |
| Alquiler de equipos a domicilio     | -                | -                | -                  | -                  | -                  | 250.000             | 2.200.000           | 1.500.000           | 750.000             | 1.350.000           |
| Torneo Rising Dojo                  | -                | 50.000           | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Coaching league of legend           | -                | -                | -                  | -                  | -                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>Disponible</b>                   | <b>5.000.000</b> | <b>2.264.120</b> | <b>1.193.708</b>   | <b>- 1.749.957</b> | <b>- 4.699.206</b> | <b>- 7.428.066</b>  | <b>- 8.234.324</b>  | <b>- 9.748.677</b>  | <b>- 10.560.233</b> | <b>- 9.744.938</b>  |
| <b>- Egresos de Caja:</b>           |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Pagos a Proveedores                 | 80.000           | 80.000           | 80.000             | 80.000             | 80.000             | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              |
| Pagos NOMINA                        | 300.000          | 300.000          | 300.000            | 300.000            | 300.000            | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             |
| Pagos GTOS OPERACIÓN                | 2.620.000        | 2.620.000        | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           |
| Pagos de Ika                        | 50.000           | 22.641           | 11.937             | 17.500             | 46.992             | 74.281              | 82.343              | 97.487              | 105.602             | 97.449              |
| Pagos Impto. Renta                  |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Pagos ReteFuente                    |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Imprevistos                         |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Pagos IVA                           |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Sub Total Pagos</b>              | <b>2.970.000</b> | <b>2.942.641</b> | <b>2.931.937</b>   | <b>2.937.500</b>   | <b>2.966.992</b>   | <b>2.994.281</b>    | <b>3.002.343</b>    | <b>3.017.487</b>    | <b>3.025.602</b>    | <b>3.017.449</b>    |
| Pagos GMF 4 por mil                 | 11.880           | 11.771           | 11.728             | 11.750             | 11.868             | 11.977              | 12.009              | 12.070              | 12.102              | 12.070              |
| <b>Total Pagos</b>                  | <b>2.981.880</b> | <b>2.954.412</b> | <b>2.943.665</b>   | <b>2.949.250</b>   | <b>2.978.860</b>   | <b>3.006.258</b>    | <b>3.014.353</b>    | <b>3.029.557</b>    | <b>3.037.705</b>    | <b>3.029.519</b>    |
| <b>Saldo Antes. Fin e Inv. SAFI</b> | <b>2.018.120</b> | <b>- 690.292</b> | <b>- 1.749.957</b> | <b>- 4.699.206</b> | <b>- 7.678.066</b> | <b>- 10.434.324</b> | <b>- 11.248.677</b> | <b>- 12.778.233</b> | <b>- 13.597.938</b> | <b>- 12.774.457</b> |
| Requerimientos de efectivo          |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| - Intereses Financieros             |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| - Abonos a prestamos                |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| Sobrantes de efectivo               |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| + Rendimientos Financieros          |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| + Retiro de Inversiones C.P.        |                  |                  |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>= Saldo Final</b>                | <b>2.018.120</b> | <b>- 690.292</b> | <b>- 1.749.957</b> | <b>- 4.699.206</b> | <b>- 7.678.066</b> | <b>- 10.434.324</b> | <b>- 11.248.677</b> | <b>- 12.778.233</b> | <b>- 13.597.938</b> | <b>- 12.774.457</b> |

## FLUJO DE CAJA PROYECCION PESIMISTA 2021

Tabla 4

|                                     | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               | Mayo                | Junio               | Julio               | Agosto              | Septiembre          | Octubre            | Noviembre          | Diciembre          |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                | - 16.184.252        | - 16.458.743        | - 16.456.259        | - 16.261.055        | - 16.117.939        | - 15.735.434        | - 15.087.341        | - 14.144.819        | - 12.876.119        | - 11.246.296       | - 9.216.885        | - 6.745.551        |
| <b>+ Ingresos a Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Alquiler de equipos normal          | 1.250.000           | 1.375.000           | 1.512.500           | 1.663.750           | 1.830.125           | 2.013.138           | 2.214.451           | 2.435.896           | 2.679.486           | 2.947.435          | 3.242.178          | 3.566.396          |
| Alquiler de equipos pro             | 520.000             | 572.000             | 629.200             | 692.120             | 761.332             | 837.465             | 921.212             | 1.013.333           | 1.114.666           | 1.226.133          | 1.348.746          | 1.483.621          |
| Alquiler de equipos a domicilio     | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000            | 750.000            | 750.000            |
| Torneo Rising Dojo                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                  | -                  | -                  |
| Coaching league of legend           | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000            | 100.000            | 100.000            |
| <b>Disponible</b>                   | <b>- 13.664.252</b> | <b>- 13.661.743</b> | <b>- 13.464.559</b> | <b>- 13.055.185</b> | <b>- 12.676.482</b> | <b>- 12.034.831</b> | <b>- 11.101.678</b> | <b>- 9.845.589</b>  | <b>- 8.231.967</b>  | <b>- 6.222.728</b> | <b>- 3.775.960</b> | <b>- 845.535</b>   |
| <b>- Egresos de Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Pagos a Proveedores                 | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000             | 80.000             | 80.000             |
| Pagos NOMINA                        | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000            | 300.000            | 300.000            |
| Pagos GTOS OPERACIÓN                | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000          |
| Pagos de Ika                        | - 136.643           | - 136.617           | - 134.646           | 130.552             | 126.765             | 120.348             | 111.017             | 98.456              | 82.320              | 62.227             | 37.760             | 8.455              |
| Pagos Impto. Renta                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Pagos ReteFuente                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Imprevistos                         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Pagos IVA                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| <b>Sub Total Pagos</b>              | <b>2.783.357</b>    | <b>2.783.383</b>    | <b>2.785.354</b>    | <b>3.050.552</b>    | <b>3.046.765</b>    | <b>3.040.348</b>    | <b>3.031.017</b>    | <b>3.018.456</b>    | <b>3.002.320</b>    | <b>2.982.227</b>   | <b>2.957.760</b>   | <b>2.928.455</b>   |
| Pagos GMF 4 por mil                 | 11.133              | 11.134              | 11.141              | 12.202              | 12.187              | 12.161              | 12.124              | 12.074              | 12.009              | 11.929             | 11.831             | 11.714             |
| <b>Total Pagos</b>                  | <b>2.794.491</b>    | <b>2.794.516</b>    | <b>2.796.496</b>    | <b>3.062.754</b>    | <b>3.058.952</b>    | <b>3.052.510</b>    | <b>3.043.141</b>    | <b>3.030.530</b>    | <b>3.014.329</b>    | <b>2.994.156</b>   | <b>2.969.591</b>   | <b>2.940.169</b>   |
| <b>Saldo Antes. Fin e Inv. SAFI</b> | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 16.456.259</b> | <b>- 16.261.055</b> | <b>- 16.117.939</b> | <b>- 15.735.434</b> | <b>- 15.087.341</b> | <b>- 14.144.819</b> | <b>- 12.876.119</b> | <b>- 11.246.296</b> | <b>- 9.216.885</b> | <b>- 6.745.551</b> | <b>- 3.785.704</b> |
| Requerimientos de efectivo          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| - Intereses Financieros             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| - Abonos a prestamos                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| Sobrantes de efectivo               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| + Rendimientos Financieros          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| + Retiro de Inversiones C.P.        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |
| <b>= Saldo Final</b>                | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 16.456.259</b> | <b>- 16.261.055</b> | <b>- 16.117.939</b> | <b>- 15.735.434</b> | <b>- 15.087.341</b> | <b>- 14.144.819</b> | <b>- 12.876.119</b> | <b>- 11.246.296</b> | <b>- 9.216.885</b> | <b>- 6.745.551</b> | <b>- 3.785.704</b> |

## FLUJO DE CAJA PROYECCION MODERADO 2021

Tabla 5

|                                     | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               | Mayo                | Junio               | Julio               | Agosto             | Septiembre         | Octubre            | Noviembre          | Diciembre        |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                | - 16.184.252        | - 16.458.743        | - 16.157.291        | - 15.636.224        | - 15.117.746        | - 14.319.201        | - 13.210.292        | - 11.757.667       | - 9.924.617        | - 7.670.740        | - 4.951.566        | - 1.718.159      |
| <b>+ Ingresos a Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Alquiler de equipos normal          | 1.250.000           | 1.625.000           | 1.787.500           | 1.966.250           | 2.162.875           | 2.379.163           | 2.617.079           | 2.878.787          | 3.166.665          | 3.483.332          | 3.831.665          | 4.214.831        |
| Alquiler de equipos pro             | 520.000             | 624.000             | 686.400             | 755.040             | 830.544             | 913.598             | 1.004.958           | 1.105.454          | 1.215.999          | 1.337.599          | 1.471.359          | 1.618.495        |
| Alquiler de equipos a domicilio     | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000            | 750.000            | 750.000            | 750.000            | 750.000          |
| Torneo Rising Dojo                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                  | -                  | -                  | -                  | -                |
| Coaching league of legend           | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000            | 100.000            | 100.000            | 100.000            | 100.000          |
| <b>Disponible</b>                   | <b>- 13.664.252</b> | <b>- 13.359.743</b> | <b>- 12.833.391</b> | <b>- 12.064.934</b> | <b>- 11.274.327</b> | <b>- 10.176.440</b> | <b>- 8.738.255</b>  | <b>- 6.923.426</b> | <b>- 4.691.952</b> | <b>- 1.999.808</b> | <b>1.201.458</b>   | <b>4.965.167</b> |
| <b>- Egresos de Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Pagos a Proveedores                 | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000             | 80.000             | 80.000             | 80.000             | 80.000           |
| Pagos NOMINA                        | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000            | 300.000            | 300.000            | 300.000            | 300.000          |
| Pagos GTOS OPERACIÓN                | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000        |
| Pagos de Ika                        | - 136.643           | - 133.597           | - 128.334           | - 120.649           | - 112.743           | - 101.764           | - 87.383            | - 69.234           | - 46.920           | - 19.998           | - 12.015           | - 49.652         |
| Pagos Impto. Renta                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Pagos ReteFuente                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Imprevistos                         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Pagos IVA                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| <b>Sub Total Pagos</b>              | <b>2.783.357</b>    | <b>2.786.403</b>    | <b>2.791.666</b>    | <b>3.040.649</b>    | <b>3.032.743</b>    | <b>3.021.764</b>    | <b>3.007.383</b>    | <b>2.989.234</b>   | <b>2.966.920</b>   | <b>2.939.998</b>   | <b>2.907.985</b>   | <b>2.870.348</b> |
| Pagos GMF 4 por mil                 | 11.133              | 11.146              | 11.167              | 12.163              | 12.131              | 12.087              | 12.030              | 11.957             | 11.868             | 11.760             | 11.632             | 11.481           |
| <b>Total Pagos</b>                  | <b>2.794.491</b>    | <b>2.797.548</b>    | <b>2.802.833</b>    | <b>3.052.812</b>    | <b>3.044.874</b>    | <b>3.033.851</b>    | <b>3.019.412</b>    | <b>3.001.191</b>   | <b>2.978.787</b>   | <b>2.951.758</b>   | <b>2.919.617</b>   | <b>2.881.830</b> |
| <b>Saldo Antes. Fin e Inv. SAFI</b> | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 16.157.291</b> | <b>- 15.636.224</b> | <b>- 15.117.746</b> | <b>- 14.319.201</b> | <b>- 13.210.292</b> | <b>- 11.757.667</b> | <b>- 9.924.617</b> | <b>- 7.670.740</b> | <b>- 4.951.566</b> | <b>- 1.718.159</b> | <b>2.083.338</b> |
| Requerimientos de efectivo          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| - Intereses Financieros             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| - Abonos a prestamos                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| Sobrantes de efectivo               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| + Rendimientos Financieros          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| + Retiro de Inversiones C.P.        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                  |
| <b>= Saldo Final</b>                | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 16.157.291</b> | <b>- 15.636.224</b> | <b>- 15.117.746</b> | <b>- 14.319.201</b> | <b>- 13.210.292</b> | <b>- 11.757.667</b> | <b>- 9.924.617</b> | <b>- 7.670.740</b> | <b>- 4.951.566</b> | <b>- 1.718.159</b> | <b>2.083.338</b> |

## FLUJO DE CAJA PROYECCION OPTISMISTA 2021

Tabla 6

|                                     | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               | Mayo                | Junio               | Julio              | Agosto             | Septiembre         | Octubre          | Noviembre        | Diciembre         |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                | - 16.184.252        | - 16.458.743        | - 15.806.845        | - 14.831.737        | - 13.791.657        | - 12.414.922        | - 10.665.529       | - 8.386.409        | - 5.638.473        | - 2.372.420      | 1.466.006        | 5.936.509         |
| <b>+ Ingresos a Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Alquiler de equipos normal          | 1.250.000           | 1.875.000           | 2.062.500           | 2.268.750           | 2.495.625           | 2.745.188           | 3.019.706          | 3.321.677          | 3.653.845          | 4.019.229        | 4.421.152        | 4.863.267         |
| Alquiler de equipos pro             | 520.000             | 728.000             | 873.600             | 960.960             | 1.057.056           | 1.162.762           | 1.395.314          | 1.534.845          | 1.688.330          | 1.857.163        | 2.042.879        | 2.247.167         |
| Alquiler de equipos a domicilio     | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000             | 750.000            | 750.000            | 750.000            | 750.000          | 750.000          | 750.000           |
| Torneo Rising Dojo                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                  | -                  | -                  | -                | -                | -                 |
| Coaching league of legend           | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000             | 100.000            | 100.000            | 100.000            | 100.000          | 100.000          | 100.000           |
| <b>Disponible</b>                   | <b>- 13.664.252</b> | <b>- 13.005.743</b> | <b>- 12.020.745</b> | <b>- 10.752.027</b> | <b>- 9.388.976</b>  | <b>- 7.656.973</b>  | <b>- 5.400.508</b> | <b>- 2.679.887</b> | <b>553.701</b>     | <b>4.353.972</b> | <b>8.780.037</b> | <b>13.896.943</b> |
| <b>- Egresos de Caja:</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Pagos a Proveedores                 | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000              | 80.000             | 80.000             | 80.000             | 80.000           | 80.000           | 80.000            |
| Pagos NOMINA                        | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000             | 300.000            | 300.000            | 300.000            | 300.000          | 300.000          | 300.000           |
| Pagos GTOS OPERACIÓN                | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000           | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000          | 2.620.000        | 2.620.000        | 2.620.000         |
| Pagos de Ika                        | - 136.643           | - 130.057           | - 120.207           | - 107.520           | - 93.890            | - 76.570            | - 54.005           | - 26.799           | - 5.537            | - 43.540         | - 87.800         | - 138.969         |
| Pagos Impto. Renta                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Pagos ReteFuente                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Imprevistos                         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Pagos IVA                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| <b>Sub Total Pagos</b>              | <b>2.783.357</b>    | <b>2.789.943</b>    | <b>2.799.793</b>    | <b>3.027.520</b>    | <b>3.013.890</b>    | <b>2.996.570</b>    | <b>2.974.005</b>   | <b>2.946.799</b>   | <b>2.914.463</b>   | <b>2.876.460</b> | <b>2.832.200</b> | <b>2.781.031</b>  |
| Pagos GMF 4 por mil                 | 11.133              | 11.160              | 11.199              | 12.110              | 12.056              | 11.986              | 11.896             | 11.787             | 11.658             | 11.506           | 11.329           | 11.124            |
| <b>Total Pagos</b>                  | <b>2.794.491</b>    | <b>2.801.102</b>    | <b>2.810.992</b>    | <b>3.039.630</b>    | <b>3.025.945</b>    | <b>3.008.556</b>    | <b>2.985.901</b>   | <b>2.958.586</b>   | <b>2.926.121</b>   | <b>2.887.966</b> | <b>2.843.528</b> | <b>2.792.155</b>  |
| <b>Saldo Antes. Fin e Inv. SAFI</b> | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 15.806.845</b> | <b>- 14.831.737</b> | <b>- 13.791.657</b> | <b>- 12.414.922</b> | <b>- 10.665.529</b> | <b>- 8.386.409</b> | <b>- 5.638.473</b> | <b>- 2.372.420</b> | <b>1.466.006</b> | <b>5.936.509</b> | <b>11.104.788</b> |
| Requerimientos de efectivo          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| - Intereses Financieros             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| - Abonos a prestamos                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| Sobrantes de efectivo               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| + Rendimientos Financieros          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| + Retiro de Inversiones C.P.        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                  |                  |                   |
| <b>= Saldo Final</b>                | <b>- 16.458.743</b> | <b>- 15.806.845</b> | <b>- 14.831.737</b> | <b>- 13.791.657</b> | <b>- 12.414.922</b> | <b>- 10.665.529</b> | <b>- 8.386.409</b> | <b>- 5.638.473</b> | <b>- 2.372.420</b> | <b>1.466.006</b> | <b>5.936.509</b> | <b>11.104.788</b> |

## MODELOS ELEGIDOS

Después de realizar un análisis de todo el negocio, la mejor decisión para crear una estrategia, sería la matriz DOFA y océano azul, pues lo primero es conocer mi empresa, saber aquello en lo que soy fuerte y tengo debilidades, hallar oportunidades y amenazas, después de realizar dicho análisis y estudiar todas las variables se puede entrar en un terreno más creativo para la creación de estrategias, a continuación el resultado de dicho análisis en cuanto a la matriz DOFA.

Tabla 7

|                                      | Positivos   | Negativos  |
|--------------------------------------|---|--|
| Internos<br>(factores de la empresa) | <ul style="list-style-type: none"><li>-Programa de coaching de league of legends.</li><li>-Equipos Gamers para E-sport.</li><li>-Alquiler, año por adelantado.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>-Falta de un seguimiento y control a las redes sociales.</li><li>-Débil publicidad y alcance de la empresa.</li><li>-Falta de estrategias para llegar al cliente.</li><li>-Desconocimiento del servicio.</li></ul> |
| Externos<br>(factores del ambiente)  | <ul style="list-style-type: none"><li>-Marcas interesadas en patrocinar equipos de E-sport.</li><li>-Stage.</li><li>-Estudiantes con PC lentos.</li><li>-Recuperación de la economía.</li><li>-Oferta de Locales en Cali.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Altos niveles de contagios de COVID.</li><li>-Alerta amarilla y posible retorno al confinamiento.</li></ul>   |

Ahora bien, una vez realizado la matriz Dofa, se analiza una estrategia de océano azul, con el fin de diferenciarse de la competencia, de lograr llegar al mercado de manera más fácil y poder crear esa necesidad en el mercado, se busca como lograr ofrecer algo un bien y servicio novedoso según el alcance que tiene la empresa en cuanto, capacidad financiera, servicios que ofrece la empresa, fortalezas y debilidades y según la oportunidad y necesidad que se haya en el mercado.

Tabla 8

|  |  |
|--|--|
| <b>REDUCIR</b>   | <b>INCREMENTAR</b>   |
| REDUCIR COSTOS FIJOS, CONGELAR SERVICIOS PUBLICOS.<br>REDUCIR CLASES DE COACHING ONLINE. | PANTALLAS DE 75 HZ<br>MEJORAS EN EQUIPOS VIP<br>CHARLAS CON MARCAS PARA PATROCINIOS    |
| <b>ELIMINAR</b>  | <b>CREAR</b>   |
| EVENTOS DE COMIDA CON LOS CLIENTES<br>PUBLICIDAD FISICA                                  | DESARROLLO DE PLATAFORMA DE COACHING EN LAS 2 DISCIPLINAS ONLINE<br>CURSOS DE COACHING |

## Encuesta de satisfacción del cliente

Género:

Hombre\_\_\_ Mujer\_\_\_

Edad:

Menor de 18 años \_\_\_

Entre 18 y 24 años\_\_\_

Entre 25 y 30 \_\_\_

31 o mas \_\_\_

1) ¿Alguna vez ha visitado y ha solicitado los servicios la empresa Gaming U-sport?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Sí su respuesta fue “no”, dar por finalizada la encuesta.

2) Marque en el cuadro del 1 al 5 siendo el “5” lo que le genera más satisfacción a la hora de visitar un Ciber gaming.

| Infraestructura  | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| La empresa cuenta con suficientes equipos disponibles para ir a cualquier hora del día.                  |       |            |         |              |         |
| El establecimiento ofrece buenos aires acondicionados o calentadores para cuando se requieren.           |       |            |         |              |         |
| El establecimiento presentará conexión eléctrica estable.  |       |            |         |              |         |
| El establecimiento mantiene limpio y organizado.   |       |            |         |              |         |
| El baño del establecimiento poseen los elementos básicos de limpieza (toallas, papel higiénico y jabón). |       |            |         |              |         |

## Coaching

¿Conoces el programa de E-sport coaching de nuestra empresa? SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Estarías interesado en recibir clases de coaching para mejorar tu nivel de juego?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

Estás interesado a mejorar como jugador para:

Hobby \_\_\_\_\_

Llegar a ser el mejor en mi servidor \_\_\_\_\_

Aspiro a ser jugador profesional \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una mensualidad de coaching?

No más de 50.000 Pesos \_\_\_\_\_

No más de 70.000 Pesos \_\_\_\_\_

No más de 100.000 Pesos \_\_\_\_\_

No más de 120.000 Pesos \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su tiempo, si desea agregar alguna sugerencia puede adicionarlo en el cuadro de abajo. Puede reclamar una hora gratis en la recepción.

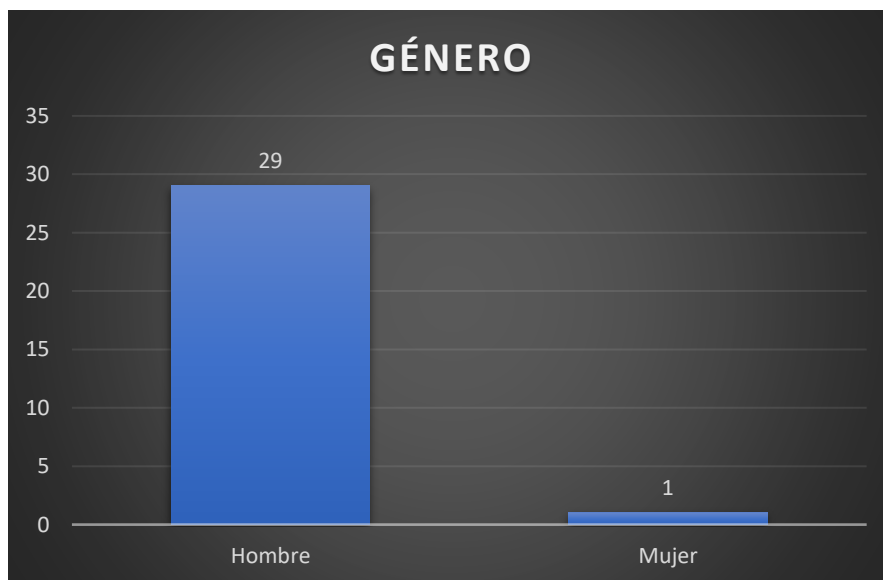


## Resultados de encuesta:

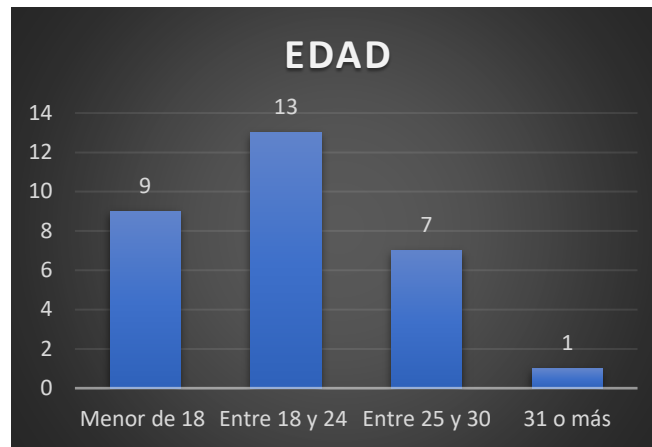
Tabla 9

| Ficha Técnica                   |  |
|---------------------------------|--|
| UNIVERSO:                       | TODOS LOS CLIENTES DE GAMING U-SPORT                                     |
| PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO:    | 3 SEMANAS  |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA:           | 30 Encuestas   |
| MARGEN DE ERROR MUESTRAL:       | 95% de confiabilidad   |
| COBERTURA:                      | Cali-Valle del cauca   |
| TIPO DE MUESTRA:                | Probabilístico aleatorio   |
| PONDERACIÓN:                    | Fue a toda la población que entrara a la empresa gaming U-sport          |
| TIPO DE ENTREVISTA:             | Cara a cara, a través de pregunta  |
| INSTRUMENTO:                    | Cuestionario por medio de entrevistador con aplicacion promedio de 3 min |
| EMPRESA QUE REALIZÓ EL ESTUDIO: | Gaming U-sport   |
| FINANCIADORES:                  | Juan David Merchancano Esquivel  |

## RESULTADOS DE MERCADO POR GENERO



## EDADES DE LOS CLIENTES



## RESULTADOS NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

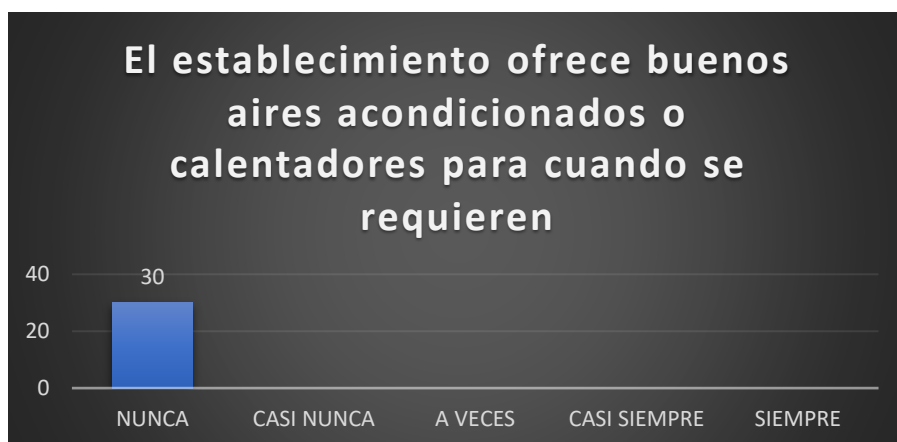
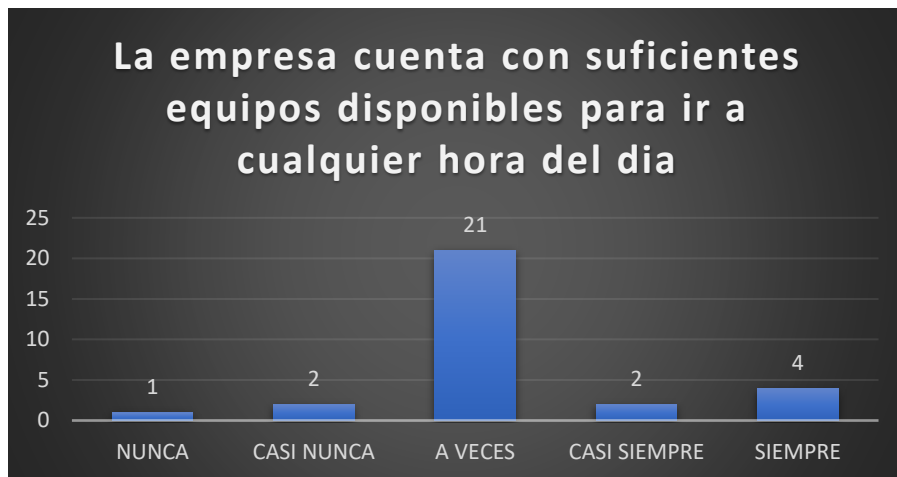
|                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7  |
|---------------------------|----|---|---|---|---|----|----|
| Conexión a internet       | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 30 |
| Calidad de servicio       | 0  | 0 | 1 | 0 | 1 | 8  | 20 |
| Ambiente y comodidad      | 0  | 0 | 0 | 1 | 0 | 2  | 27 |
| Promociones y Regalos     | 0  | 1 | 0 | 0 | 0 | 25 | 4  |
| Eventos y torneos         | 14 | 3 | 7 | 6 | 0 | 0  | 0  |
| Ubicación                 | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 30 |
| Experiencia con PCs gamer | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 30 |

## RESULTADOS RELEVANTES DE LA SATISFACCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.



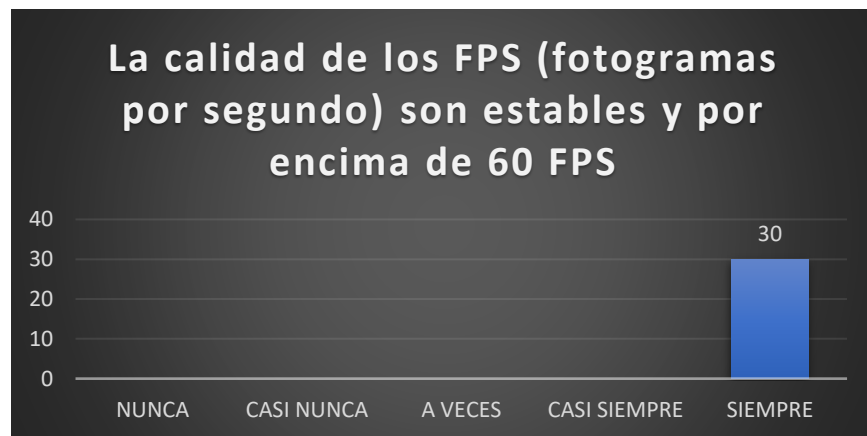
## RESULTADOS DE PERCEPCION SOBRE LA INFRAESTRUCTURA

|   | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| La empresa cuenta con suficientes equipos disponibles para ir a cualquier hora del dia  | 1     | 2          | 21      | 2            | 4       |
| El establecimiento ofrece buenos aires acondicionados o calentadores para cuando se requieren   | 30    |            |         |              |         |
| El establecimiento presentará conexiones electricas estables  |       |            |         |              | 30      |
| El establecimiento se mantiene limpio, organizado y constantemente cumplido con las reglas de bioseguridad para controlar el virud del covid-19 |       |            | 5       |              | 25      |
| El baño del establecimiento poseen los elementos basicos de limpieza (toallas, papel higienico y jabon).  |       |            |         |              | 30      |

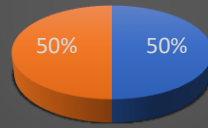


## RESULTADOS DE PERCEPCION SOBRE LA EXPERIENCIA GAMING

| EXPERIENCIA CON LOS PC GAMING   | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| La calidad de los FPS (fotogramas por segundo) son estables y por encima de 60 FPS                                  |       |            |         |              | 30      |
| La estabilidad de del internet no presentan caidas y velocidad del internet es siempre igual o superior a 300 megas |       |            |         |              | 30      |
| La experiencia en el momento de jugar es la mejor   |       |            |         |              | 30      |

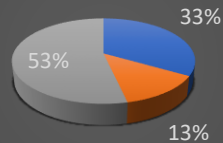


## ¿Estarías interesado en recibir clases de coaching para mejorar tu nivel de juego?



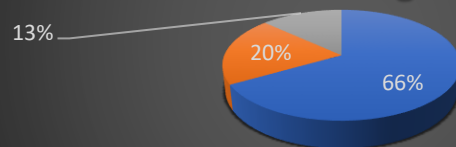
■ SI ■ NO

## Estás interesado a mejorar como jugador para:



■ Hobby ■ Llegar a ser el mejor en mi servidor  
■ Aspirar a ser jugador profesional

## ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una mensualidad de coaching?



■ No más de 50.000 Pesos ■ No más de 70.000 Pesos  
■ No más de 100.000 Pesos

## **Conclusiones**

- El mercado abarca mayormente a los hombres
- El rango de edad de los clientes está entre los 18 y 24 años
- En general el nivel de satisfacción de la percepción de los clientes es muy bueno. Los clientes resaltan enormemente la gran experiencia de Gaming y la conectividad, es la razón principal por la que deciden consumir nuestros servicios, puesto a que los equipos son de alta calidad, la conectividad es la mejor del mercado de la ciudad y garantiza la estabilidad que no pueden garantizar en sus casa, sin embargo es un objeto a estudiar para seguir mejorando las fortalezas o no descuidarlas, pero en cuanto a los torneos y promociones, se sienten inconformes, porque a comparación de la competencia ofrecen mejores bonos y torneos que hacen más atractivos sus servicios.
- Los resultados de la percepción sobre la infraestructura son aceptables, puesto a que los clientes se sienten súper insatisfechos con las medidas que son necesarias e inflexibles, puesto a la necesidad sanitaria, se toman medidas en donde no haya uso del aire acondicionado y los equipos se encuentre a 2 metros entre sí, lo que genera molestia para los clientes que no reservan o no alcanzan a reservar. La medida de dejar ventanas y la puerta abierta con fin de que circule la ventilación no es suficiente para los clientes y se acumula un poco el calor a pesar de las medidas, sin embargo es entendible que estas medidas son necesarias y los clientes se sentirán insatisfechos, por lo tanto se debe seguir buscando la forma de concientizar a los clientes de las medidas que se aplican y su importancia de tal manera de que puedan ver estas medidas como algo positivo que la competencia no cumple debidamente.
- Lo que buscan los jugadores siempre será la mejor experiencia Gaming, es por eso que para poder diferenciarse de la competencia y satisfacer al cliente es ofrecer la mejor experiencia de fluidez, imagen y FPS posible, se debe vender siempre la experiencia sobre la cantidad de equipos, puesto a que de esa manera los clientes estarán dispuestos a pagar mucho más.
- Existe un público interesado en entrenarse en deportes E-sport, pero no se ha trabajado una buena publicidad de coaching.
- La empresa necesita refinanciarse y buscar cortar costos fijos.
- El alquiler de equipos no es rentable a largo plazo.

## **Agradecimientos y aprendizaje:**

Primero quiero resaltar lo aprendido durante este proyecto de grado, un trabajo que demando una enorme cantidad de tiempo, debido a la pandemia y a la necesidad de aislamiento a nivel global, tanto mi empresa como el proceso de aprendizaje tuvieron una abrupta reestructuración.

El proceso de análisis, estudio y propuesta de un modelo estratégico es otro de los procesos aprendidos. Lograr estudiar todo un ecosistema empresarial, estudiar desde el mercado hasta el modelo al que este se ajusta es una tarea que necesita más que solo la teoría, también se necesita de creatividad, interpretación, tener la voluntad de no dejar de leer para poder usar todos los conocimientos y aplicarlos a los diferentes casos que se iban presentando, no fue fácil, pero todo ese aprendizaje se tradujo en la supervivencia de mi empresa, lo que me llega de orgullo y se logra ver como transformar todo lo aprendido en decisiones certeras.

Finalmente queremos agradecer al profesor Edgar Sarria Campo, por su dirección, dedicación y por los conocimientos que nos ha compartido para que este proyecto sea exitoso, también un agradecimiento especial a la directora de carrera Mercedes Fajardo y Stefanny Gomez Sinza, por su apoyo y constante vigilancia en este proyecto.

## Referencias

Pearce, J. A. (1982). The Company Mission As a Strategic Tool: What Is a Company Mission? MIT Sloan Management Review Association, 15-24.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? Boston: Harvard Business Review

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

García, J., & Pérez, M. J. (1996). La misión corporativa: Una declaración de propósitos estable. Madrid: Servicio de publicaciones UCM.

Lambert, T. (1995). INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTION EMPRESARIAL.

Zomorrodian, A. (2017). New Trends on Strategic Planning: Virtual Environment, Tech Innovation, Globalization & Organizational Performance.

Ogliastri, E. (1998). Manual de planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. (Tercer Mundo Editores, Ed.). Bogotá.

Fitzgerald, C., & Cunningham, J. A. (2016). Inside the university technology transfer office: mission statement analysis. The Journal of Technology Transfer, 1235- 1246.

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). Administración Estratégica: conceptos y casos. México: McGraw-Hill.

Falsey, T. (1989). Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management. Westport: Greenwood.

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York: Harper & Row.