



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de estructura organizacional para la academia deportiva de
Artes Marciales Scorpion's.**

AUTOR:

Carpio Lauzó, Luis Eduardo

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas**

TUTORA:

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, PhD.

Guayaquil, Ecuador

23 de febrero 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Carpio Lauzó, Luis Eduardo**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. 

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina. PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Carpio Lauzó, Luis Eduardo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de estructura organizacional para la academia deportiva de Artes Marciales Scorpion's**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. _____

Carpio Lauzó, Luis Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

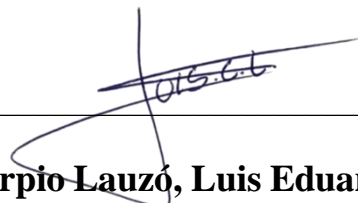
AUTORIZACIÓN

Yo, Carpio Lauzó, Luis Eduardo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de estructura organizacional para la academia deportiva de Artes Marciales Scorpion's**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. 
Carpio Lauzó, Luis Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Luis.Carpio

5%
Textos sospechosos

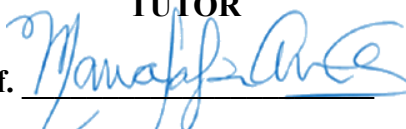
< 1% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

5% Textos potencialmente generados por la IA

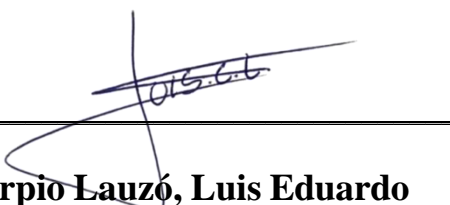
Nombre del documento: Luis.Carpio.docx ID del documento: c2872724782c4c2501bd0027d748573757e50657 Tamaño del documento original: 1,44 MB	Depositante: María Josefina Alcívar Avilés Fecha de depósito: 17/2/2026 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 17/2/2026	Número de palabras: 14.583 Número de caracteres: 96.610
--	---	--

TUTOR

f. 

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina. PhD.

ESTUDIANTE

f. 

Carpio Lauzó, Luis Eduardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis amigos Kristhel, Ariana, Poeth, Anabella, Javier, por hacer que cada semestre me logre superar como persona, como amigos, les agradezco por brindarme esa amistad incondicional por haber estado en mis tiempos difíciles, por brindarme ese hombro, cuando me enojaba y me frustraba algo. Por prestarme plata cuando lo necesitaba. En verdad si la vida me da otra oportunidad de poder cambiar algo con ustedes, pues no cambiaria nada, por que todo ha sido perfecto y todos nuestros errores que hemos cometido en nuestra trayectoria de formacion profesional, nos ha formado en lo que somos ahora en la actualidad.

Tambien quiero agradecer a mi novia Elizabeth, por apoyarme, y estar aguantandome todos los dias, diciendole que estoy harto de todo, que hubieron veces que quise tirar la toalla en el ultimo año, pero siempre estuviste conmigo dandome animos. Recordandome que siempre debo ser mejor que si yo no creo en mi pues nadie lo va hacer, y que si quiero que la gente reconosca que soy el mejor, pues debo de actuar como el mejor.

Y por ultimo agradecer a todos mis profesores, que han formado a este futuro profesional y voy a llevar bien el alto todos sus conocimientos brindados; En toda esta etapa muy bonita llamada universidad.

Gracias, UCSG por darme todos estos hermosos recuerdos que me llevo en mi corazon y mente.....

DEDICATORIA

Quiero dedicarte este logro a ti madre, por siempre retarme, corregirme, decirme que estudie, irme a dejar a la universidad los primeros semestres, pero todo lo hacias con un proposito demostrarme que siempre estas apoyandome, amandome, queriendome, y que siempre estaras para mi.

Tambien quiero agradecerte padre por siempre actuar con mano dura, por darme ese apoyo y cariño incondicional en verdad aprecio y valoro mucho todo el amor que me das.

A su vez quiero dedicarle estas palabras a mi tia por aguantar mis enojos, por siempre tenerme un plato de comida todos los dias, aunque es poco el detalle pero es grande el amor con el que lo hace en verdad muchas gracias por siempre ser una madres mas para mi.

Quiero dedicarles esto a mis hermanos “Susana, Antonio, Christian, Juan” por enseñarme lo que es tener hermanos, por siempre aconsejarme, por siempre enseñarme con el ejemplo. Pero esta vez me toca a mi enseñarles que si yo puedo lograr esto ustedes tambien.

A mi abuela Esther por apoyarnos actualmente con sus palabras, sus chistes aunque a veces agrios, sus refranes.

A mi abuelito Emilio por haber sido un pilar para esta familia Lauzó

Por ultimo a mi Abuela a la cual tambien es mi Madre mayor la cual inicio todo este camino, desde que estaba en la panza, con orgullo puedo decir que el ultimo de sus hijos lo logro, Gracias por contruir desde abajo todo nuestros caminos, solo puedo decir

TE AMO.....

Ec. Juana Esmeralda Garcia León



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagomes Yanina Shegia PhD

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David Mgs.

OPONENTE

Índice General

Introducción.....	2
Antecedente	2
Descripción del Problema.....	4
Ishikawa.....	6
FODA	6
Sistematización del problema.....	8
Problema general	8
Variable de estudio.....	8
Indicadores.....	8
Preguntas específicas	8
Delimitación de la investigación	8
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Diseñar la estructura organizacional para la academia de artes marciales Scorpions	9
Objetivos Específicos	9
Fundamentar teóricamente la investigación	9
Diagnosticar la situación actual de la academia Scorpions en cuanto a su estructura organizacional, oferta de servicios, posicionamiento en el mercado y recursos disponibles.....	9
Caracterizar las estrategias organizacionales que se propone para los diferentes sistemas de producción cuantos a producto y a servicio.	9
Proponer un conjunto de estrategias organizacionales viables, enfocadas en la expansión de servicios, mejora del posicionamiento y captación de nuevos estudiantes, considerando la realidad operativa de la academia.....	9
Justificación.....	10
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación	10

Marco Teórico.....	10
Estrategias de Taylor.....	10
Estrategias Drucker.....	11
Estrategias de Porter	12
Estratégica administrativa.....	12
Marco Conceptual.....	12
Estrategias organizativas	12
Procesos organizativos	13
Modelos de organizaciones	13
Estrategias de talento humano	13
Estrategias de marketing.....	13
Marco Metodológico	13
Método inductivo.....	15
Tipo de investigación: no experimental.....	15
Fuente de información primaria	18
Instrumento de Recolección de información.....	18
Entrevista.....	18
Perfil del entrevistado	19
Formato de entrevista	20
Fuentes de información secundaria	21
Modelo de Administración Científica.....	21
Modelo Clásico.....	21
Modelo Burocrático	22
Modelo Humanista	22
Modelo Comportable.....	22
Modelo Cuantitativo	22
Modelo Sistémico	23

Modelo Contingencial	23
Modelo Administrativo contemporáneo	23
Proceso Administrativo: Planificación	23
Proceso Administrativo: Organización	24
Proceso Administrativo: Dirección.....	24
Proceso Administrativo: Control	24
Antecedentes de investigación	24
Capitulo II Diagnóstico del dojo Scorpions	26
Diagnostico legal	26
Diagnostico administrativo de ejecución.....	31
Diagnóstico del proceso administrativo contable.....	32
Diagnostico administrativo del talento humano	34
Diagnostico administrativo de oferta.....	35
Análisis administrativo financiero.....	36
Capitulo III Estrategias Organizacionales	40
Estrategia de producción en masa	40
Estrategia de producción p or lotes.....	40
Estrategia de producción bajo pedido.....	41
Estrategia de producción Just inTime.....	41
Estrategia de diferenciación del servicio	41
Estrategia de orientación al cliente.....	42
Estrategia de gestión del talento humano en servicios	42
Estrategia de digitalización del servicio	43
Estrategia de Marketing y posicionamiento	43
Estrategia de mejora continua.....	44
Estrategia de Alianza Estratégicas	44
Estrategia de innovación en servicios deportivos.....	44

Resultados de Entrevistas	37
Conclusión.....	56
Recomendaciones	58

RESUMEN

Este trabajo de titulación aborda el diseño de una estructura organizacional para la Academia Deportiva de Artes Marciales Scorpions en Guayaquil, con el fin de superar la centralización de responsabilidades y fomentar un crecimiento sostenible. El estudio parte de un diagnóstico que identifica una gestión concentrada exclusivamente en sus directivos, lo cual genera saturación operativa y limita la expansión institucional. A través de una metodología con enfoque sociocrítico, cualitativo y descriptivo, la investigación utiliza el método inductivo y entrevistas para comprender las dinámicas internas y las necesidades reales de los actores involucrados. Los resultados del diagnóstico legal, administrativo y financiero revelan la ausencia de procesos formalizados y de un sistema contable estructurado, lo que dificulta la planificación a largo plazo. Para solucionar estas deficiencias, se propone una transición hacia una estructura organizacional divisional que separe las actividades técnicas de enseñanza de las funciones de soporte como marketing y finanzas. El proyecto plantea estrategias de posicionamiento de marca, digitalización de servicios mediante software especializado y la creación de alianzas estratégicas para diversificar la oferta hacia sectores empresariales e institucionales. En conclusión, la implementación de este modelo organizativo busca optimizar la eficiencia operativa, asegurar la estabilidad financiera y consolidar el prestigio de la academia en el mercado deportivo del sector de Mucho Lote.

Palabras Clave

Estructura organizacional

Gestión administrativa

Eficiencia operativa

Planificación estratégica

Viabilidad financiera

Modelo de negocio

ABSTRACT

This graduation project focuses on the design of an organizational structure for the Scorpions Martial Arts Sports Academy in Guayaquil, aiming to overcome the centralization of responsibilities and foster sustainable growth. The study begins with a diagnosis that identifies management exclusively concentrated in its directors, which generates operational saturation and limits institutional expansion. Through a methodology with a socio-critical, qualitative, and descriptive approach, the research utilizes inductive methods and interviews to understand the internal dynamics and the real needs of the stakeholders involved. The results of the legal, administrative, and financial diagnosis reveal the absence of formalized processes and a structured accounting system, which hinders long-term planning. To address these deficiencies, the proposal suggests a transition toward a divisional organizational structure that separates technical teaching activities from support functions such as marketing and finance. The project outlines brand positioning strategies, digitalization of services through specialized software, and the creation of strategic alliances to diversify the offering toward corporate and institutional sectors. In conclusion, the implementation of this organizational model seeks to optimize operational efficiency, ensure financial stability, and consolidate the academy's prestige within the sports market of the Mucho Lote sector.

Palabras Clave

Organizational structure

Administrative management

Operational efficiency

Strategic planning

Financial viability

Business mode

Introducción

En este proyecto se propone el relato ontológico del fenómeno a observar que es “Diseño de Estructura Organizacional para la Academia Deportiva de Artes Marciales Scorpions” y tiene lo siguientes relatos:

Antecedente, Descripción del problema, sistematización del problema, delimitación del problema, objetivos de investigación y la justificación de la investigación.

Antecedente

El origen de la Academia Deportiva de Artes Marciales Scorpions en Guayaquil se fundamenta en la integración de la formación técnica del karate-do con una visión de gestión que promueve la salud comunitaria. Desde su creación, la institución ha operado bajo un modelo de estructura simple, donde la toma de decisiones y la operatividad recaen exclusivamente en el presidente, Luis Carpio, y el secretario, Xavier Salazar. Esta centralización, aunque permitió una respuesta rápida en la etapa inicial, ha generado una saturación de responsabilidades que impide un crecimiento organizacional.

La trayectoria del karate-do representa un caso de estudio relevante sobre la expansión y adaptabilidad de un modelo de enseñanza técnica hacia un entorno globalizado. Desde sus orígenes en Okinawa, Japón, la disciplina se configuró como un sistema de defensa personal que fusionó métodos ancestrales con técnicas locales. Esta base operativa inicial permitió que, mediante un proceso de estandarización y formalización de procesos, la práctica evolucionara hasta lo que hoy se conoce como "el camino de la mano vacía".

La internacionalización de este arte marcial fue posible gracias a la movilidad de maestros japoneses hacia mercados estratégicos en Estados Unidos, Europa y América Latina. Este fenómeno de dispersión geográfica exigió que el karate-do se comportara como una Estructura, ajustando la organización a las normativas culturales y legales de diversas regiones. La capacidad de la disciplina para integrarse en diferentes contextos demuestra un diseño organizacional flexible, capaz de mantener la esencia del "servicio" mientras se profesionaliza su entrega.

Como resultado de esta evolución estructural, el karate ha trascendido su carácter recreativo para consolidarse como una herramienta educativa con alto valor institucional. El reconocimiento otorgado por entidades deportivas y académicas internacionales confirma que la disciplina posee una estructura corporativa, clara y objetivos estratégicos

definidos. Por consiguiente, el karate-do se posiciona no solo como una práctica deportiva, sino como un sector organizado que demanda una gestión administrativa eficiente para asegurar su sostenibilidad y su impacto en la formación integral del individuo.

La decisión estratégica de establecer la Academia de Artes Marciales Scorpions en el sector de Mucho Lote, al norte de Guayaquil, se fundamenta en un análisis del entorno específico. Mediante un estudio de mercado detallado, se identificó la presencia de competidores directos con estructuras organizacionales ya establecidas, tales como el Centro de Artes Marciales Bigak y la Academia UNIARTES. Estas instituciones representan la oferta actual de servicios deportivos en la zona, lo cual obliga a la nueva academia a adoptar un diseño estructural orientado a la eficiencia operativa y a la creación de una propuesta de valor diferenciada. (2026).

La ubicación geográfica en el norte de Guayaquil influye directamente en el alcance estratégico del proyecto. Al reconocer a los actores clave del entorno, la organización puede diseñar su cadena de valor enfocándose en atributos que las academias existentes podrían estar omitiendo. Esta perspectiva asegura que el diseño estructural propuesto no sea solo un esquema teórico, sino una herramienta funcional que permita a la Academia Scorpions posicionarse competitivamente frente a las opciones ya consolidadas en el mercado de las artes marciales.

La academia surge de la iniciativa de dos practicantes de karate que han consagrado un amplio tramo de su vida a este deporte. El concepto se empezó a concebir en el año 2022. El proyecto lucía distante en ese entonces debido a la falta de recursos, la limitada experiencia en gestión y las incertidumbres comunes al comenzar un trayecto de esta magnitud.

Sin embargo, el compromiso y una visión clara fueron constantes desde el comienzo, incluso cuando ambos tenían solo 21 años. Ese plan inicial se materializó, gracias a arduo trabajo y dedicación, en lo que actualmente es "Scorpions Karate Do": un dojo en el que se entrena disciplinadamente, se fomentan valores como el respeto y se experimenta el karate como una práctica completa.

En la actualidad, la academia Scorpion actúa sin razón social, pero el presidente del club, firma y tiene todos los servicios básicos, alquiler del negocio con el ruc de persona natural.

Descripción del Problema

En las décadas más recientes, el karate ha crecido sin igual en todo el mundo, pasando de ser un arte marcial tradicional para convertirse en un deporte competitivo con proyección internacional. Desafortunadamente el desarrollo apresurado ha provocado una pérdida gradual de su espíritu marcial. Por el hecho que en diversos países se les da más énfasis a las competencias en el deporte lo que ha causado que se deje a un lado los principios filosóficos y éticos que originalmente guiaban la práctica del karate-do. Esta tendencia ha provocado que el entrenamiento espiritual y la técnica no estén equilibrados, lo cual ha populista ha llevado a que la práctica se centre más en la habilidad física que en el desarrollo del carácter (Sánchez, 2019).

El maestro japonés Hiroshi Taninaka fue quien fundó el primer dojo de karate en Guayaquil, a comienzos de la década del 70. Este precursor introdujo el estilo Shotokan, que se distingue por su precisión técnica y su filosofía fundamentada en el respeto y la perfección del carácter. Pronto, el dojo de Taninaka se transformó en un lugar de referencia para los primeros practicantes guayaquileños; estos empezaron a propagar el karate por diversas zonas de la ciudad. Su instrucción se distinguió por el enfoque en la técnica exacta y la disciplina, de acuerdo con las instrucciones originales de la Japan Karate Association (JKA), lo que estableció los fundamentos para el desarrollo formal del karate en Ecuador. (karate, Historia del karate en el Ecuador. Guayaquil: FEK., 2018).

Conservar una academia de karate es un desafío significativo para los empresarios y profesores del sector deportivo en la actualidad.

Administrar una academia de artes marciales, implica una combinación de vocación, disciplina y estabilidad económica. Como, por ejemplo, la inversión inicial puede ser elevada debido a que es necesario acondicionar un espacio adecuado para el entrenamiento, y demostrar una buena imagen a los futuros alumnos y padres de familia por lo tanto se acondiciona con tatamis, espejos, uniformes, equipos de seguridad y sonido, así como licencias federativas. Además, se debe tener en cuenta el costo de mantenimiento, alquiler, servicios básicos y promoción es fundamental para la operación del centro.

Lo más desafiante es la aceptación del mercado. Poder ver el karate, como disciplina formativa y no meramente recreativa, necesita tiempo y compromiso de los estudiantes. En la actualidad predominan las actividades convencionales sin ningún tipo de cultural marcial o cultura del deporte, lo cual hace más difícil atraer y conservar a los

estudiantes. A su vez por las diversas competencias con los demás deportes es muy indispensable implementar diversas estrategias del marketing.

Scorpions en estos momentos está pasando por un reto muy importante al momento de adquirir estudiantes, con tan solo en un periodo de 3 meses el dojo tiene solo 10 alumnos. A continuación, se presentan los fundamentos que justifican esta iniciativa como por ejemplo “El diagrama de Ishikawa, Análisis FODA entre otros.”

Ishikawa

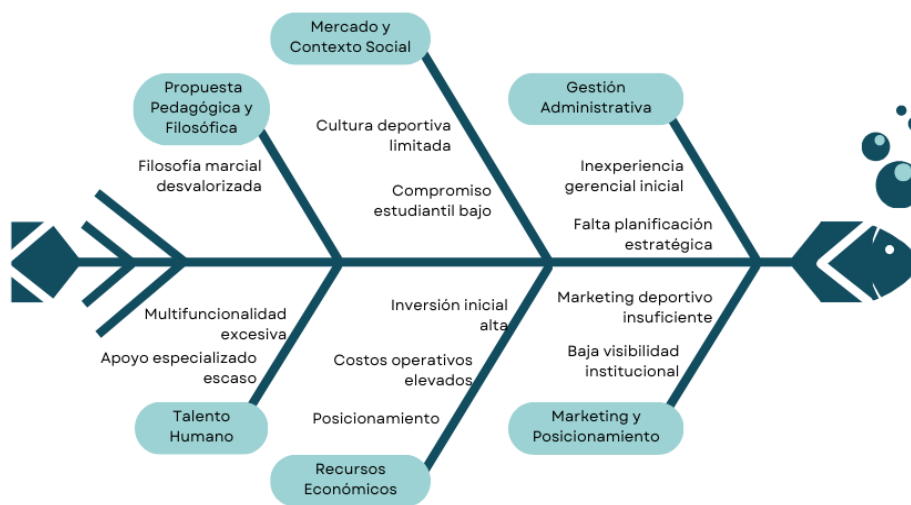
El siguiente gráfico de Ishikawa explica el hecho de comprender las causas influyen en la captación y retención de alumnos en la Academia de Artes marciales Scorpions karate Do, esto ayudará a tener una visualización más clara de los distintos factores que intervienen en el problema

Figura 1

Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Ishikawa

Baja captación y sostenibilidad de estudiantes en la Academia de Artes Marciales "Scorpions Karate Do"



FODA

A continuación, se presenta una gráfica que analiza de manera multidimensional los cuatro aspectos clave de la academia Scorpions

- **Factores Internos** (Fortalezas y Debilidades): aquí se analizarán los factores internos del dojo, donde se verán las ventajas competitivas en relación de la filosofía marcial con la experiencia técnica a su vez la brecha entre la administración y operativa que limitan la eficiencia actual. Se examinan las capacidades propias del dojo, identificando aquellas ventajas competitivas relacionadas con la filosofía marcial y la experiencia técnica, así como las brechas administrativas y operativas que limitan su eficiencia actual.

- **Factores Externos** (Oportunidades y Amenazas): Se observará el sector de mucho lote 2, para poder identificar el mercado potencial y crear las alianzas estratégicas y crear estrategias para competir con la competencia.

Figura 2

Análisis FODA



Las fortalezas de Scorpions residen en su identidad. A diferencia de un gimnasio convencional, la academia posee un relato ontológico que combina la técnica con la ética. Esto constituye una ventaja competitiva difícil de imitar, pues se basa en el prestigio y la disciplina de sus instructores.

La debilidad del dojo es la falta de manuales de procesos y una estructura administrativa formal impide que la academia crezca de manera escalable. La baja captación inicial no es necesariamente falta de talento técnico, sino una debilidad en la gestión de marketing y operaciones que tu tesis busca resolver.

El entorno favorable es la ubicación en el cual se encuentra el dojo esa es la mayor oportunidad al ser una zona residencial en expansión, el mercado potencial es vasto. La oportunidad radica en convertir la necesidad de seguridad (defensa personal) y salud de la comunidad en una demanda efectiva para el dojo mediante las alianzas estratégicas.

Sistematización del problema

Problema general

¿Cuáles debe ser el Diseño de la Estructura Organizacional para la Academia Deportiva de Artes Marciales Scorpions?

Variable de estudio

Estructuras organizacionales

Indicadores

Fundamentación teórica de la investigación

Caracterización del dojo Scorpions

Caracterización de las Estructuras organizativas

Propuesta organizativa para el dojo

Preguntas específicas

¿Cómo se Fundamenta teóricamente de la investigación?

¿Cuál es la Caracterización del dojo Scorpions?

¿Cuál es la Caracterización del cliente?

¿Cuál debe de ser el Diseño de estrategias para mejorar e innovar las actividades del dojo?

Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolla durante el año 2025 y se enfoca en analizar la realidad organizacional de la Academia de Artes Marciales Scorpions Karate Do. El estudio se lleva a cabo específicamente en el Dojo Scorpions, ubicado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, considerando el entorno social, deportivo y educativo que lo rodea. Desde el punto de vista teórico, la investigación se apoya en los aportes de las estrategias administrativas de Frederick Taylor, las propuestas de gestión y dirección de Peter Drucker y las estrategias competitivas de Michael Porter, las cuales permiten comprender la situación actual de la academia y orientar la formulación de estrategias organizacionales

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional para la academia de artes marciales Scorpions

Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente la investigación

Diagnosticar la situación actual de la academia Scorpions en cuanto a su estructura organizacional, oferta de servicios, posicionamiento en el mercado y recursos disponibles.

Caracterizar las estrategias organizacionales que se propone para los diferentes sistemas de producción cuantos a producto y a servicio.

Proponer un conjunto de estrategias organizacionales viables, enfocadas en la expansión de servicios, mejora del posicionamiento y captación de nuevos estudiantes, considerando la realidad operativa de la academia.

Justificación

Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación

En este capítulo se desarrollará la postura epistemológica del investigador a través del marco teórico, marco conceptual y marco metodológico que fundamenta la investigación.

Marco Teórico

Modelo de la Estrella

Según Jay R. Galbraith (1995) "el diseño organizacional no se limita únicamente a la jerarquía o al organigrama". (p.15)

La Estructura de la Organización

Según Henry Mintzberg (1979) "el diseño organizacional depende de la armonía entre estos componentes y los mecanismos de coordinación, cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo". (p.18)

Estrategia y Estructura

Según Alfred Chandler (1962) "La estructura sigue a la estrategia". (p.14)

Diferenciación e Integración

Según Paul Lawrence y Jay lorsch (1967) "cuanto más complejo es el entorno externo, más diferenciada y, por ende, más integrada debe estar la organización". (p. 11) (lorsch, 1967)

Diseño organizacional

Según Richard L. Daft (1983) "Se analizan las dimensiones estructurales (formalización, especialización, jerarquía) y las dimensiones contextuales que influyen en el diseño global". (p.94)

Estrategias de Taylor

Análisis científico del trabajo

Según Frederick Taylor (1911) "La mejor manera de hacer un trabajo debe ser descubierta y desarrollada científicamente, y no dejarse al azar o al juicio del trabajador". (p.36)

Selección y capacitación científica del trabajador

Según Frederick Taylor (1911) "La administración debe asumir la tarea de seleccionar científicamente a los trabajadores y capacitarlos adecuadamente." (p.40)

Cooperación entre administración y trabajadores

Según Frederick Taylor (1911) “Debe existir una cooperación íntima y cordial entre la administración y los trabajadores para asegurar que el trabajo se realice de acuerdo con los principios científicos.” (p.60)

División equitativa del trabajo y responsabilidades

Según Frederick Taylor (1911) “La dirección asume todo el trabajo que requiere pensamiento, planificación o elaboración de métodos, y deja al trabajador la ejecución de la tarea.” (p.67)

Establecimiento de incentivos salariales

Según Frederick Taylor (1911) “El trabajador que cumple con los estándares establecidos debe recibir una remuneración adicional como recompensa por su eficiencia.” (p.85)

Estrategias Drucker

Dirección por Objetivos

Según Drucker (1954) “La dirección por objetivos requiere que cada gerente conozca lo que la organización espera de él y que acepte estos objetivos como propios.” (p.125)

Estrategia basada en resultados

Según Drucker (1967) “El ejecutivo eficaz se concentra en las contribuciones y en los resultados.” (p.5)

Toma de decisiones basada en información y análisis

Según Drucker (1973) “Las decisiones efectivas se basan en la información correcta, no en suposiciones o intenciones.” (p.352)

Gestión del cambio como estrategia central

Según Drucker (1973) “La estrategia más efectiva es crear el cambio, no reaccionar ante él.” (p.83)

Aprovechamiento de fortalezas

Según Drucker (1867) “El ejecutivo eficaz se basa en las fortalezas: las propias, las de sus superiores, colegas y subordinados.” (p.71)

Innovación y emprendimiento como estrategia organizacional

Según Drucker (1985) “La innovación es el instrumento específico del emprendimiento. Es el acto que dota a los recursos de una nueva capacidad para crear riqueza.” (p.33)

Estrategias de Porter

Estrategia de Liderazgo en Costos

Según Porter (1980) “El liderazgo en costos implica que la empresa se convierta en el productor de menor costo en su industria, manteniendo una posición que le permita defenderse de la competencia y obtener un rendimiento superior.” (p.35)

Estrategia de Diferenciación

Según Porter (1980) “La diferenciación consiste en ofrecer algo percibido por toda la industria como único, lo cual permite a la empresa obtener precios superiores o mayor lealtad del consumidor.” (p.37)

Estrategia de Enfoque

Según Porter (1980) “La estrategia de enfoque se basa en atender un segmento particular del mercado de forma más eficaz o eficiente que los competidores que compiten de manera amplia.” (p.39)

Estrategias de Creación de Valor

Según Porter (2011) “La creación de valor compartido implica generar valor económico de una manera que también produzca valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.” (p.4)

Estrategias del Diamante de la Competitividad

Según Porter (1990) La ventaja competitiva de un país depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar; el modelo del diamante explica por qué algunas naciones son más competitivas que otras.” (p.73)

Estratégica administrativa

Estrategia de Planificación Administrativa

Según Henry Fayol (1916) “La planificación es prever el futuro y preparar un programa de acción; es la función más importante porque permite a la organización anticiparse y coordinar sus actividades.” (p. 27)

Marco Conceptual

Estrategias organizativas

Según Robbins, (2018) “Las estrategias organizativas consisten en la planificación estructurada que define como una organización distribuirá sus recursos, coordinará sus actividades y orientará su comportamiento para alcanzar metas a corto y largo plazo dentro de un entorno cambiante.” (p. 18)

Procesos organizativos

Según Daft (2016) “Los procesos organizativos son el conjunto de actividades coordinadas y secuenciales que permiten transformar recursos en productos o servicios, garantizando la operatividad y el desempeño efectivo de la organización.” (p. 22)

Modelos de organizaciones

Según Mintzberg (2012) “Los modelos de organizaciones describen las distintas formas en que las instituciones estructuran su jerarquía, coordinar sus funciones y distribuyen responsabilidades, con el fin de mejorar el desempeño y adaptarse al entorno.” (p.15)

Estrategias de talento humano

Según Chiavenato (2017) “Las estrategias de talento humano consisten en un conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal, buscando alinear el desempeño individual con los objetivos organizacionales.” (p.30)

Estrategias de marketing

Según Kotler (2017) “Las estrategias de marketing constituyen un conjunto de decisiones orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y posicionar a la organización, mediante la gestión del producto, el precio, la plaza y la promoción.” (p.9)

Marco Metodológico

Postura epistemológica: paradigmática, sociocrítico

Postura epistemológica: es la manera en que el investigador comprende la realidad, cómo cree que se puede conocer y qué métodos considera válidos para obtener ese conocimiento (Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, 2020).

Paradigmática: significa que esta postura está alineada a un paradigma (un marco teórico general) (Deroncele-Acosta, 2020).

por ejemplo:

- Positivista (cuantitativo, objetivo)
- Interpretativo o constructivista (cualitativo, subjetivo, social)
- Crítico (transformación, análisis social)

La postura epistemológica sociocrítica se fundamenta en la comprensión crítica de la realidad social, reconociendo la subjetividad del investigador y de los participantes, y considerando la complejidad de los fenómenos sociales. Su propósito no solo es interpretar la realidad, sino contribuir a su transformación, cuestionando estructuras de

poder y promoviendo la emancipación y el cambio social (sabella María Carvajal Rodríguez, 2024).

Se ha escogido la postura paradigmática por el hecho que permite situar la investigación dentro de un sistema coherente de pensamiento que se considera conocimiento válido y cómo debe obtenerse. La academia de artes marciales Scorpions constituye una organización con dinámicas sociales, administrativas y humanas; por ello, su análisis requiere un paradigma que permita comprender la complejidad de sus procesos internos, sus relaciones, su estructura y su interacción con el entorno. Esta postura es clave porque el estudio va más allá de un simple listado administrativo; lo que busca es conectar la teoría con lo que realmente pasa dentro de las organizaciones. Al elegir un enfoque cualitativo y descriptivo; se abre la puerta a entender a fondo los problemas reales. Esto permite que las estrategias propuestas no sean solo conceptos abstractos; sino respuestas concretas a lo que la academia necesita hoy

Esta investigación se apoya en el paradigma sociocrítico porque no busca solo observar, sino entender para transformar. Guiándonos con la visión de P Freire, “Siguiendo la visión de Paulo Freire, el conocimiento no se construye de forma aislada, sino a través de una reflexión profunda sobre la realidad social. El objetivo final es que este estudio sirva como un motor de cambio que ayude a mejorar el entorno que se está analizando.” (1997).

Este enfoque Sociocrítico surge de la comprender como una academia no es una infraestructura nada más, sino es considerada como un lugar vivo donde las personas fin sus metas y cuentas sus historias cada día. Para comprender de una mejor manera; no solo se debe de tomar la parte numérica sino también ese aspecto social.

Este análisis es la pieza más importante en mi investigación, la idea de esta investigación no es solo coger datos analizarlos y dar un resultado; más bien es poder incrustar en los más profundo del dojo; hablando de la parte social y económica al mismo tiempo. Esto lleva que todas estas teorías dejen de serlo y se vuelvan en ese cambio esperado y poder saber que factor es el que está limitando a la escuela de artes marciales Scorpions.

Al final del día, no se está haciendo ciencia de laboratorio, sino utilizando la investigación como una palanca social. Desde la perspectiva técnica, si no se busca esa mejora tangible en las prácticas colectivas del dojo, el análisis perdería su propósito fundamental: la emancipación y evolución del grupo.

Además, el sociocrítico promueve la participación de los actores mediante técnicas cualitativas como entrevistas y observaciones, lo que permite obtener información desde la experiencia vivida por entrenadores, estudiantes y padres de familia. Esto facilita no solo el análisis profundo de la situación, sino también la construcción de estrategias que respondan a necesidades reales y favorezcan el desarrollo organizacional de la academia.

Método inductivo

Según Francis Bacon El método inductivo consiste en ascender "de lo particular a lo general", mediante la acumulación de observaciones, experimentos y hechos que permitan construir conocimientos universales (Bacon, 1620).

Según Sampieri, Collado y Lucio (2024) el método inductivo se caracteriza por “examinar situaciones específicas con el propósito de generar interpretaciones, patrones y comprensiones de nivel superior” dentro de un fenómeno de estudio.

Bajo mi criterio técnico, la elección del método inductivo no es casualidad sino una necesidad impuesta por la propia naturaleza del dojo Scorpions. En lugar de partir de teorías abstractas, mi proceso comienza a pie de tatami, donde la recolección de información surge del contacto directo con los actores involucrados. Un punto que solemos pasar por alto es que la verdadera gestión administrativa no se entiende solo con números, sino a través de las entrevistas y de esa percepción genuina que los usuarios tienen sobre el servicio.

Tipo de investigación: no experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Según Kerlinger (1979) “La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. (p.166)

La presente investigación se enmarca en el tipo de estudio no experimental, debido a que la realidad organizativa de la academia deportiva de artes marciales *Scorpions*— se

observa tal como ocurre en su contexto natural, sin manipular deliberadamente ninguna de sus variables.

Este enfoque es el más adecuado para la investigación porque la estructura administrativa, los procesos internos, la captación de alumnos y las dinámicas organizacionales del dojo ya existen y funcionan de manera independiente al estudio. Por lo tanto, no es posible ni pertinente intervenir o modificar estas condiciones para provocar cambios que puedan ser medidos experimentalmente.

Nivel de investigación: Descriptivo

Este nivel se diferencia del exploratorio porque no busca descubrir o definir el fenómeno, sino cuantificar variables previamente identificadas; además, utiliza estadística en lugar de métodos inductivos no estadísticos como la observación o la codificación abierta. El nivel descriptivo no compara ni vincula variables entre sí, sino que se limita a describirlas individualmente dentro de la muestra o población estudiada.

Según Sampier (2018) se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo.

El nivel descriptivo se utiliza en esta tesis porque permite identificar quiénes intervienen en el funcionamiento de la academia Scorpions, qué características presenta su estructura organizativa actual y cómo se desarrollan sus procesos administrativos. Este tipo de investigación responde a la necesidad de conocer con detalle la realidad del dojo, describiendo los roles de los instructores, las actividades que se ofrecen y las dinámicas que se dan entre los estudiantes y sus familias. Además, permite precisar dónde se desarrollan estas interacciones en la academia ubicada en Guayaquil y cuándo ocurren, es decir, durante el periodo de análisis que corresponde al año 2025.

El nivel descriptivo es adecuado porque ayuda a responder qué problemáticas enfrenta la academia, quiénes se ven afectados por ellas y cómo influyen en el crecimiento institucional. Tomando la perspectiva como investigador, el nivel descriptivo no se limita a etiquetar variables, sino que es la herramienta que nos permite ponerle rostro y nombre a las crisis silenciosas de la academia. Resulta imposible proponer una solución sin antes entender, con precisión quirúrgica, qué está fallando realmente, quiénes cargan con el peso de esas deficiencias y de qué manera exacta; se está frenando el avance institucional. Un aspecto que se ha observado en la gestión de este tipo de centros es que las dificultades administrativas no son abstractas; se manifiestan en problemas tangibles como la caída en la captación de nuevos alumnos o la falta total de planes de promoción

Finalmente, este nivel se selecciona porque permite describir cómo funciona la organización en su contexto natural, qué elementos deben ser mejorados y quiénes deben ser considerados al diseñar estrategias organizacionales para el año 2025. El análisis descriptivo facilita explicar dónde se requieren ajustes, ya sea en el área administrativa, comunicacional o operativa, y cuándo es oportuno implementarlos para fortalecer la gestión del dojo. Gracias a este nivel, la investigación puede construir un diagnóstico claro y fundamentado, lo cual permite elaborar estrategias coherentes y aplicables basadas en la observación directa y el análisis preciso de la realidad organizacional existente.

Enfoque cualitativo

Según Roberto Hernández Sampieri (2014), dice que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.9)

Se escoge este enfoque cualitativo dado que se enfoca en responder a la realidad organizativa de la academia Scorpions. Por el hecho se trata de un entorno que se unen la dinámica humana y la administración. Esto causa que se realice un análisis y una interpretación profunda del cómo se gestionan los procesos internos.

Esta tesis se sustenta en el modelo sociocrítico, el cual busca la interpretación de la realidad y poderla transformar mediante el análisis de los aspectos sociales. Este modelo está directamente conectado con el modelo cualitativo por el hecho que los dos modelos priorizan la comprensión de los diferentes factores como ejemplo: “Los sentimientos de los participantes, los pilares que administran la academia “.

Un aspecto que se suele pasar por alto excelencia de cualquier estrategia que se plantee dependen de varios factores Ejemplo: “Las expectativas de los entrenadores, la evolución de los estudiantes y a las inquietudes de los padres”. Al poder visualizar estas diversas variables; este diseño administrativo deja de ser parte teórica y se convierte en respuestas técnicas las cuales se ajustan a las necesidades reales.

Este enfoque es adecuado ya que la investigación emplea diferentes tipos de información ya sea primaria y secundaria; se tiene como fuente primaria las entrevistas las cuales permitirán obtener información directa desde la experiencia diferentes entrenadores dueños de academias de artes marciales.

Las fuentes secundarias como teorías administrativas, antecedentes históricos y análisis documentales complementan esta visión al ofrecer marcos teóricos que permiten interpretar la realidad observada. Este conjunto de datos es característico de los estudios

cualitativos, ya que se analiza información narrativa y descriptiva para generar comprensión profunda.

Por último; la adopción del enfoque cualitativo se justifica por la ambición de cimentar el diseño de las estrategias organizacionales sobre un diagnóstico que sea, ante todo, fiel a la complejidad del dojo Scorpions

Fuente de información primaria

según Hernández Sampieri, Fernández (2014) dice que “las fuentes primarias son datos que se recogen directamente de la realidad con el propósito de responder al planteamiento del problema”

El uso de fuentes de información primaria en esta investigación es fundamental porque permite obtener datos reales, actuales y directamente vinculados con el funcionamiento de la academia deportiva Scorpions. A través de entrevistas y observaciones, es posible conocer de primera mano las percepciones, necesidades y experiencias de los actores que forman parte del dojo, tales como entrenadores, estudiantes y padres de familia.

Al utilizar estas fuentes se logra conseguir una base fundamental para la c, ya que nos ayudó a conseguir un análisis minucioso sobre las limitaciones de las diferentes instituciones. Lo que permite realizar un análisis sobre las limitaciones que tienen los entrenadores con relación a la administración de estos sitios. Esto se hace por el hecho que la información no se puede obtener; solo de la teoría. Por lo cual estas fuentes primarias son fundamentales para este estudio.

Instrumento de Recolección de información

Según Roberto Hernández Sampieri (2014) dice “El instrumento de recolección de datos es el medio mediante el cual el investigador registra información observada o medida, asegurando que los datos sean pertinentes para el estudio.”

Entrevista

La presente investigación está dirigida a entrenadores de artes marciales, específicamente del arte del karate, que cuentan con una trayectoria amplia y sostenida en esta disciplina. Los participantes seleccionados poseen varios años de experiencia tanto en la práctica como en la enseñanza del karate, además de ser propietarios o directores de su propio dojo o club deportivo. Su permanencia en el mercado y su rol como formadores les otorgan un conocimiento profundo sobre los aspectos técnicos,

pedagógicos, filosóficos y administrativos vinculados al desarrollo y sostenibilidad de las escuelas de artes marciales.

Perfil del entrevistado

Figura 3

Perfil del Entrevistado

Criterio	Detalle
Disciplina que imparte	Instructor de artes marciales que enseña una o más disciplinas, elegidas por afinidad personal, experiencia y demanda de los estudiantes.
Experiencia en el mercado	Considera que el mercado de las artes marciales ha crecido en los últimos años, pero también se ha vuelto más competitivo entre dojos.
Filosofía de enseñanza	Basa su enseñanza en la disciplina, el respeto y la formación integral de los alumnos.
Metodología de entrenamiento	Estructura las clases combinando técnica, condición física y trabajo mental.
Motivación y compromiso	Utiliza metas, evaluaciones y un ambiente positivo para mantener a los alumnos motivados a largo plazo.
Desafíos actuales	Enfrenta retos relacionados con la competencia, la gestión administrativa y la sostenibilidad del dojo.
Gestión administrativa	Se encarga de inscripciones, pagos, mantenimiento y promoción del dojo.
Formación continua	Da importancia a la capacitación constante para mejorar como instructor y gestor.
Evaluación del progreso	Evalúa el avance técnico y personal de los estudiantes de forma periódica.
Factores de sostenibilidad	Considera clave la calidad de la enseñanza, la buena administración y la adaptación al mercado actual.

En la figura que se muestra anteriormente se describe el perfil de los entrevistados los cuales se evalúan por 10 criterios; El entrevistado es un instructor de artes marciales y responsable de un dojo, con experiencia tanto en la enseñanza como en la administración del club. Estos saben enseñar de 2 a 3 disciplinas en el mismo lugar, lo cual realza el valor del conocimiento antes sus alumnos y sus representantes. En los últimos años el mercado de las artes marciales ha tenido un crecimiento exponencial y esto ha obligado a los dojos o instituciones a que mejoren sus formas de enseñanza y organización.

Las formas esenciales de las enseñanzas son: “Disciplina, Respeto y desarrollo de la persona”. Con todos estos aspectos se busca organizar las clases para poder fortalecer su cuerpo y mente.

Además, enfrenta desafíos administrativos y financieros, como pagos, mantenimiento y promoción del dojo, por lo que considera clave capacitarse

constantemente y aplicar una buena gestión para que el dojo sea sostenible y se mantenga competitivo en la actualidad.

Con el fin de obtener información relevante y significativa, se aplicará una entrevista de tipo semiestructurada, compuesta por doce preguntas previamente diseñadas. Estas preguntas están orientadas a explorar la experiencia profesional de los entrenadores, su metodología de enseñanza, los desafíos de la gestión de un dojo, así como su percepción sobre la evolución y el impacto del karate en la formación integral de los practicantes. La flexibilidad de este tipo de entrevista permitirá profundizar en aquellos aspectos que resulten pertinentes durante el proceso de recolección de datos.

Formato de entrevista

¿Cuántos años de experiencia tiene como entrenador de artes marciales y desde cuándo dirige su propio dojo o club?

¿Qué disciplina(s) de artes marciales imparte actualmente y por qué decidió especializarse en ellas?

¿cómo describiría la evolución del mercado de las artes marciales en los últimos años?

¿Qué filosofía o enfoque formativo guía su metodología de enseñanza dentro del dojo?

¿Cómo estructura normalmente sus sesiones de entrenamiento para equilibrar técnica, condición física y formación mental?

¿Qué estrategias utiliza para mantener la disciplina, el compromiso y la motivación de sus alumnos a largo plazo?

¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente la gestión de un dojo o club de artes marciales?

¿Cómo maneja los aspectos administrativos y financieros del dojo (inscripciones, pagos, mantenimiento, promoción)?

¿Qué importancia le da a la formación continua y actualización profesional como entrenador?

¿De qué manera evalúa el progreso técnico y personal de sus estudiantes?

¿qué factores considera clave para que un dojo sea sostenible y competitivo en el mercado actual?

El proceso de recolección de datos se realizará a través de entrevistas diseñadas para capturar la riqueza del discurso de los informantes, las cuales se llevarán a cabo tanto de forma presencial como virtual. De manera complementaria, los entrenadores

entrevistados completarán un formulario digital elaborado en Google Forms, lo que permitirá sistematizar y respaldar las respuestas obtenidas. Esta estrategia facilitará la organización de los datos, garantizando la accesibilidad, confiabilidad y adecuada gestión de la información recolectada para su posterior análisis.

Fuentes de información secundaria

según bernar (2010) dice que “las fuentes secundarias son aquellas que contienen datos ya procesados o interpretados por otros autores y sirven de apoyo para la construcción del marco teórico”. (p.80)

Estas fuentes de información secundaria permiten situar la realidad operativa del dojo Scorpions. Mediante el análisis de diferentes tesis de grado y artículos científicos; se logró estructurar un marco conceptual que define los modelos organizacionales, estrategias organizacionales.

Por ello, las fuentes secundarias son esenciales para garantizar la rigurosidad académica y la coherencia metodológica del estudio.

Modelo de Administración Científica

Según Frederick Taylor (1911) “La administración científica se fundamenta en estudiar el trabajo mediante métodos racionales, con el fin de aumentar la eficiencia a través de la estandarización, la selección científica del personal y la división del trabajo.” (p.36)

Se escogió el modelo de la administración científica dado que responde a la necesidad de establecer una estructura lógica que maximice la eficiencia operativa. También se analiza como es el funcionamiento interno del dojo.

Esta base es clave para identificar mejoras operativas y proponer soluciones fundamentadas en evidencia empírica.

Modelo Clásico

Según Henry Fayol (1949) “La administración se desarrolla a través de funciones esenciales como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las cuales permiten una estructura clara y jerárquica dentro de la organización”. (p.19)

Escojo el modelo clásico porque facilita entender cómo se estructura y organiza el funcionamiento interno de la institución. Este enfoque permite analizar quién toma decisiones, cómo se distribuyen las responsabilidades, y qué mecanismos se aplican para coordinar el trabajo. Las funciones administrativas propuestas por Fayol ofrecen una guía clara para evaluar el proceso gerencial de forma ordenada y sistemática.

Modelo Burocrático

Según Weber M. (1978) “La burocracia representa un sistema racional basado en normas, jerarquías claramente definidas y procedimientos formales destinados a garantizar la eficiencia y la uniformidad en la administración”. (p.956)

Este modelo se incluye en la tesis porque permite analizar cómo influyen las normas, reglamentos y procedimientos formales en el funcionamiento de la organización. Explica el “cómo” y el “por qué” las decisiones siguen un orden establecido, lo que resulta útil para evaluar la coherencia entre las reglas institucionales y las actividades reales.

Modelo Humanista

Según Mayo E. (1933) “El comportamiento humano dentro del trabajo es determinante en la productividad; factores como la motivación, la comunicación y la interacción social influyen directamente en el rendimiento organizacional” (p.120)

El enfoque humanista se incluye porque permite comprender cómo influyen la motivación, la percepción y las relaciones interpersonales en el desempeño del personal. Aporta respuestas al “quién” y al “cómo” interactúan los colaboradores dentro de la organización, lo cual es fundamental para evaluar el clima laboral y su efecto en la productividad.

Modelo Comportable

Según Mc.gregor (1960) “El enfoque comportamental sostiene que la conducta de los empleados está influida por sus necesidades, percepciones y relaciones con el entorno, convirtiendo al liderazgo y la motivación en elementos centrales de la administración” (p.47)

Este modelo escojo porque permite profundizar en los estilos de liderazgo, la motivación laboral y la toma de decisiones humanas dentro de la organización. Su aplicación ayuda a entender por qué los colaboradores actúan de ciertas maneras y cómo el entorno influye en su desempeño diario.

Modelo Cuantitativo

Según Ackoff (1961) “El enfoque cuantitativo aplica modelos matemáticos, estadísticas y simulaciones para apoyar la toma de decisiones, permitiendo resolver problemas complejos mediante técnicas científicas y objetivas.” (p.26)

Incluyo este modelo porque permite analizar los procesos y resultados de manera objetiva mediante datos, mediciones y cálculos. Este enfoque fortalece el rigor científico de la tesis al apoyar las conclusiones con evidencia numérica, lo cual es esencial para evaluar dificultades y proponer mejoras sustentadas.

Modelo Sistémico

Según von Bertalanffy(1968) “La administración sistémica considera a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan con el entorno, donde la retroalimentación y el equilibrio son esenciales para su funcionamiento.” (p.38)

El modelo sistémico es fundamental para esta tesis porque permite analizar la organización como un todo integrado, donde cada área influye en las demás. Este enfoque responde al “cómo” y “por qué” los procesos están conectados y cómo los cambios en un área afectan al resto del sistema organizacional.

Modelo Contingencial

Según Lawrence (1967) “No existe una forma única de administrar; las acciones gerenciales deben ajustarse a las características del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y el comportamiento humano”. (p.157)

Este modelo se incluye porque reconoce que cada organización enfrenta condiciones únicas y exige soluciones adaptadas a su realidad. Permite responder el “cuándo” y el “por qué” ciertas estrategias funcionan en un contexto y no en otro, ayudando a explicar diferencias en los resultados organizacionales.

Modelo Administrativo contemporáneo

Según Hammer (1993) “Los modelos contemporáneos se centran en la optimización de procesos, la reducción de variabilidad, la mejora continua y la orientación a resultados, integrando herramientas como Lean, Six Sigma y la gestión por procesos”. (p.32)

Este grupo de modelos escojo porque aporta herramientas modernas que permiten evaluar y mejorar los procesos con mayor precisión. Su aplicación fortalece el análisis operativo al centrarse en eliminar desperdicios, optimizar procedimientos, medir resultados y promover la mejora continua.

Proceso Administrativo: Planificación

Según Fayol (1949) “La planificación consiste en prever el futuro y desarrollar los planes adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales, asegurando que las acciones estén alineadas con la dirección estratégica”. (p.43)

La incorporación de la planificación en el desarrollo de la tesis no es una decisión circunstancial, sino que responde a su papel como columna vertebral de cualquier proceso administrativo serio. Este proceso ayuda definir los objetivos precisos que se busca

alcanzar, y determina el pazo en que se realizaran; lo cual ayuda a ver si el objetivo es viable.

Proceso Administrativo: Organización

Según Fayol (1949)

“La organización implica estructurar, dividir y asignar las actividades necesarias, así como establecer relaciones jerárquicas que permitan coordinar y optimizar el trabajo”. (p.48)

Este proceso se integra a mi tesis porque permite evaluar cómo se distribuyen las funciones, los recursos y las responsabilidades dentro de la institución. Responde quién hace qué, cómo se coordinan las actividades y si la estructura organizativa favorece o dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales. Su análisis aporta claridad sobre la efectividad de la división del trabajo.

Proceso Administrativo: Dirección

Según Fayol (1949) “La dirección consiste en guiar y motivar al personal para que realice sus actividades eficientemente, a través del liderazgo, la comunicación y la supervisión efectiva”. (p.54)

Este modelo se lo integra a esta tesis por el hecho que responde al análisis del liderazgo, motivación y comunicación de los integrantes del dojo; esto ayuda a orientar el trabajo del personal, saber qué decisión se tomara.

Proceso Administrativo: Control

Según fayol H. (1949) “El control consiste en verificar si las actividades se están ejecutando conforme a lo planificado, comparando los resultados con los estándares establecidos e implementando acciones correctivas”. (p.108)

Este proceso es indispensable en mi tesis porque permite evaluar qué tan bien se están alcanzando los objetivos organizacionales. Aporta claridad sobre cómo se miden los resultados, qué indicadores se utilizan y qué tanto se cumplen los estándares establecidos. Esto es fundamental para analizar el desempeño institucional con criterios objetivos.

Antecedentes de investigación

Para comprender la dinámica actual de la gestión deportiva, se procedió a realizar una revisión de trabajos de titulación previos que abordan la gestión y el marketing en centros deportivos y de artes marciales en el contexto local y regional que sirven como hoja de ruta para la Academia Scorpion.

Estrategias de Negocio y Operatividad Cevallos y Galarza (2020), en su trabajo titulado “Plan de negocios para la puesta en marcha de una escuela de artes marciales en la ciudad de Guayaquil”, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, desarrollaron una estructura financiera y operativa para un centro similar.

En base al análisis de estos antecedentes se da a conocer que la academia Scorpions se encuentra en un punto donde la excelencia en la enseñanza técnica ya no es suficiente para garantizar su permanencia. Existe la tendencia a ver las artes marciales únicamente desde su valor formativo, pero un punto que suele pasarse por alto es que, sin estrategias comerciales claras y una estructura financiera saludable, el impacto social y deportivo de la academia corre el riesgo de estancarse por falta de recursos.

Capítulo II Diagnóstico del dojo Scorpions

En este capítulo se expone los resultados de la investigación de observación directa y documental, de la unidad de estudio que es el dojo Scorpions para reconocer sus procesos administrativos y sus cumplimientos.

Diagnostico legal

El diagnóstico legal del Club Scorpion se enfoca en la revisión y verificación del cumplimiento normativo que rige a las organizaciones deportivas dentro del marco jurídico ecuatoriano. El estudio de este punto es clave para confirmar si la academia todavía tiene sus papeles en regla, desde su permiso legal hasta su capacidad para trabajar en lo deportivo y administrativo. A veces se piensa que el tema de los documentos es algo que se hace una sola vez y se olvida, pero un detalle que se suele perder de vista es que el funcionamiento diario del dojo depende totalmente de tener estos permisos al día; Sin una base legal que esté vigente, cualquier plan para hacer crecer la institución se quedaría sin el respaldo necesario para firmar acuerdos o para organizar el negocio de manera más formal.

En primer lugar, cualquier organización deportiva necesita tener el nombramiento formal de sus directivos, ya que este documento es el que le da validez a su administración. Este paso es obligatorio según lo que dictan el Ministerio del Deporte y la Ley del Deporte, los cuales exigen que los clubes tengan una estructura organizada y reconocida de manera oficial. Este papel no solo sirve para identificar a los representantes legales, sino que es lo que permite al club firmar convenios, manejar dinero y realizar sus actividades deportivas cumpliendo con la ley.

Mediante las siguientes figuras se demuestra la validez y el proceso de elaboración del acta de la Asamblea General, documento oficial mediante el cual se eligió al actual Directorio del Club Formativo Scorpions Karate Do. Estas evidencias visuales confirman que el procedimiento se realizó de manera correcta, respetando las normas internas, los estatutos y los principios de participación de la institución.

Figura 4

Hoja 1 del Acta de Miembros

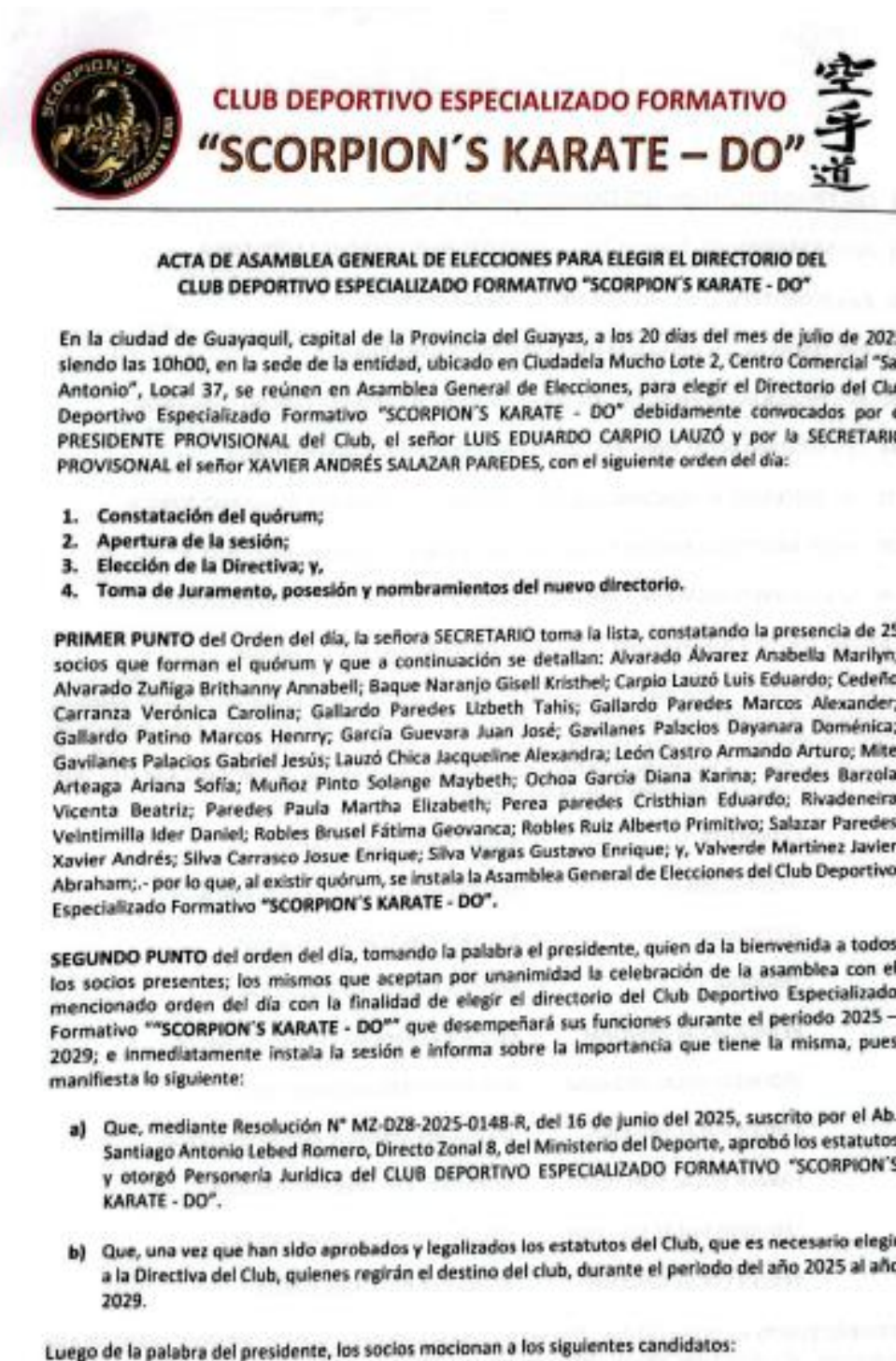


Figura 5

Hoja 2 del Acta de Asamblea

- 1) Para **PRESIDENTE**, al señor **LUIS EDUARDO CARPIO LAUZÓ**.
- 2) Para **VICEPRESIDENTE**, la señora Abogada **JACQUELINE ALEXANDRA LAUZÓ CHICA**.
- 3) Para **SECRETARIO**, al señor **XAVIER ANDRÉS SALAZAR PAREDES**.
- 4) Para **TESORERA**, a la señora **MARTHA ELIZABETH PAREDES PAULA**.
- 5) Para **PRIMER VOCAL PRINCIPAL**, a la señorita **VERONICA CAROLINA CEDEÑO CARRANZA**.
- 6) Para **SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL**, al señor **ALBERTO PRIMITIVO ROBLES RUIZ**.
- 7) Para **TERCER VOCAL PRINCIPAL**, a la señorita **BRITHANNY ANNABELL ALVARADO ZUÑIGA**.
- 8) Para **PRIMER VOCAL SUPLENTE**, a la señorita **VICENTA BEATRIZ PAREDES BARZOLA**.
- 9) Para **SEGUNDO VOCAL SUPLENTE**, a la señorita **LISBETH TAHIS GALLARDO PAREDES**; y,
- 10) Para **TERCER VOCAL SUPLENTE**, a la señorita **DIANA KARINA OCHOA GARCÍA**.

TERCER PUNTO del Orden del Día, el presidente manifiesta, que habiéndose presentado los nombres correspondientes para cada una de las dignidades. Luego de varias deliberaciones y por decisión de todos los presentes, mediante votación personal y por unanimidad de la Asamblea, se da inicio a la elección del nuevo directorio del Club Deportivo Especializado Formativo **"SCORPION'S KARATE - DO"**, la misma que queda conformada de la siguiente manera:

PRESIDENTE	: LUIS EDUARDO CARPIO LAUZÓ
VICEPRESIDENTE	: JACQUELINE ALEXANDRA LAUZÓ CHICA
SECRETARIO	: XAVIER ANDRÉS SALAZAR PAREDES
TESORERA	: MARTHA ELIZABETH PAREDES PAULA
PRIMER VOCAL PRINCIPAL	: VERONICA CAROLINA CEDEÑO CARRANZA
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL	: ALBERTO PRIMITIVO ROBLES RUIZ
TERCER VOCAL PRINCIPAL	: BRITHANNY ANNABELL ALVARADO ZUÑIGA
PRIMER VOCAL SUPLENTE	: VICENTA BEATRIZ PAREDES BARZOLA
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE	: LISBETH TAHIS GALLARDO PAREDES
TERCER VOCAL SUPLENTE	: DIANA KARINA OCHOA GARCÍA

CUARTO PUNTO del Orden del Día. - Una vez terminada la elección, se procede a tomar juramento a los miembros del directorio electo, acto seguido aceptan los cargos señalados anteriormente y se

Figura 6

Hoja 3 del Acta de Miembros



CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO
"SCORPION'S KARATE - DO"



posesionan en los mismos, dejando expresa constancia de que dichos cargos empezarán a regir desde el 20 de julio de 2025 hasta el 19 de junio de 2029.

Habiendo cumplido con el orden del día, el señor presidente concede un receso para la elaboración del acta, los nombramientos y las aceptaciones respectivas, para el desempeño de sus funciones.

Agotado el orden del día se termina la Asamblea General de Elecciones siendo las 12h30 y para constancia de lo ocurrido, firman conjuntamente los socios comparecientes, el presidente provisional y secretario provisional que certifica.

LUIS EDUARDO CARPIO LAUZÓ
PRESIDENTE

XAVIER ANDRÉS SALAZAR PAREDES
SECRETARIO

Yo, XAVIER ANDRÉS SALAZAR PAREDES, con cédula de ciudadanía N° 0930381876. CERTIFICO que el documento que antecede del Club Deportivo Especializado Formativo "SCORPION'S KARATE - DO", es fiel copia del original, que reposa en los archivos bajo mi cargo.

Guayaquil. 20 de julio de 2025

XAVIER ANDRÉS SALAZAR PAREDES
SECRETARIO

Como segundo punto; el diagnóstico legal se dan a conocer que la academia de artes marciales Scorpions tiene existencia y en total vigencia los estatutos del dojo. Estos estatutos establecen las normas internas; como por ejemplo “Su finalidad, estructura, órganos decisorios, mecanismos de elección, derechos y obligaciones de los miembros”. Por el hecho que la ausencia de estatutos actualizados o su falta de inscripción en el Ministerio del Deporte puede constituir un riesgo jurídico, ya que limita la capacidad del club para acceder a beneficios, participar en competencias oficiales o recibir apoyo estatal o privado.

Por último, con el análisis correspondiente se da a conocer que las academias de artes marciales deben tener siempre en total vigencia durante el periodo que disponga el ministerio del deporte; Por ello, el diagnóstico legal permite detectar posibles falencias y proponer estrategias de regularización que aseguren la continuidad y estabilidad institucional del club.

Con el nombramiento en la imagen anterior se dan a conocer a los miembros del club de artes marciales Scorpions que conforman la directiva activa del 2025. También se dan a conocer que dichas personas dentro del club se fundamentan en su rol como socios, colaboradores y participantes en las actividades que promueve la institución. Todos los miembros actúan de formas voluntaria, cooperando y apoyando en diferentes acciones.

Es importante destacar que al clasificarlos como miembros y no como empleados resulta beneficioso para el análisis legal. Esta distinción permite establecer la estructura interna de la organización y designar responsabilidades

Al ser considerados miembros voluntarios, su aporte se orienta a fortalecer la misión, visión y objetivos del Club Scorpion sin generar compromisos contractuales ni cargas económicas para la institución.

Por esta razón, el hecho de que estas personas se sumen como miembros activos desde marzo refuerza la idea de que el club funciona como una asociación. Esto confirma que su lazo con la organización es puramente por el deporte y la convivencia en comunidad. Al manejarlo así, se asegura que el Club Scorpions trabaje bajo las reglas actuales para entidades deportivas, lo que ayuda a evitar que se piense que existe una relación de trabajo o empleo. En resumen, esta claridad ayuda a que la administración esté protegida y que no haya malentendidos sobre cómo se organiza el personal y los socios.

En la organización del Club Scorpions, se identifica que el secretario, Xavier Salazar Paredes, y el presidente, Luis Carpio, son hoy en día los únicos integrantes que, aparte de cumplir con sus tareas de dirección, se encargan de aportar recursos propios a la institución. Este doble papel los coloca como figuras clave para que el club se mantenga en pie y pueda crecer, ya que no solo se ocupan de decidir el rumbo de la academia, sino que también ponen de su parte para que el dinero y el apoyo necesario no falten en las actividades diarias.

En el caso de Xavier Salazar y Luis Carpio Lauzó al realizar labores mucho más allá que de los que les corresponde y dicta sus cargos. Por el hecho de su apoyo económico se puede decir que se pueden cubrir diferentes gastos como, por ejemplo; “el club ha podido seguir cubriendo los gastos operativos día a día, crecimiento del deportista, cuidar los equipamientos y evitan que paralicen cualquier actividad

De la misma manera, el hecho de que ellos sean los únicos que aportan recursos tiene un efecto positivo en la estabilidad del Club Scorpions. Esta situación ayuda a que la administración sea más ágil, ya que facilita ponerse de acuerdo al tomar decisiones importantes y asegura que ambos compartan la responsabilidad de planear y llevar a cabo los proyectos del dojo. Al tener objetivos en común, su participación ayuda a que la organización se mantenga ordenada y trabaje de forma transparente, siempre enfocada en las metas deportivas y en la formación de los alumnos.

Se observa que todo el funcionamiento del club Scorpions, se enfrasca en el presidente y secretario del club los cuales son Luis Carpio y Xavier Salazar. Ellos de manera voluntaria se encargan de la gestión, y existencia el dojo. Gracias a este hecho el club ha podido seguir con sus funcionamientos con normalidad.

Diagnostico administrativo de ejecución

El diagnóstico administrativo de ejecución del Club Scorpions se orienta a evaluar el funcionamiento interno de la organización, considerando la manera en que se desarrollan sus procesos operativos, la gestión de recursos, la organización de actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este análisis permite identificar las fortalezas, debilidades y necesidades administrativas que influyen en la eficiencia del club, así como los elementos que requieren mejoras para optimizar su desempeño general.

Esta situación hace difícil repartir las tareas entre más gente, lo que podría causar problemas de eficiencia cuando el club tenga mucho más trabajo o mayor número de alumnos.

Se percibe que la ejecución administrativa se desarrolla de manera funcional, aunque todavía no cuenta con una estructura de procesos formalizada. En lugar de seguir un manual establecido, muchas acciones se realizan basándose en la práctica diaria o en la experiencia de los dirigentes. Si bien esta forma de trabajar permite resolver las necesidades del momento, complica la tarea de unificar criterios y de dar un seguimiento ordenado a cada procedimiento.

Diagnóstico del proceso administrativo contable

El diagnóstico del proceso administrativo contable del Club Scorpions permite analizar la forma en que la institución gestiona sus recursos económicos, registra sus operaciones financieras y mantiene el control interno necesario para garantizar la transparencia y sostenibilidad de sus actividades. Este diagnóstico es esencial dado que nos indica que la adecuada administración es importante para una planificación y lleva a tomar mejores decisiones legales.

En este punto se identifica que la academia deportiva de artes marciales no cuenta con un sistema contable, ni herramientas tecnológicas para llevar una correcta y mejor administración de las operación operativa y financieras. Esto indica que este lugar que el manejo de los estados financieros se lleva de manera manual y este control lo lleva el presidente del club.

Ellos, además de sus tareas de dirección, se encargan de manejar los aportes económicos y de pagar los gastos necesarios para que el club funcione.

Para profundizar en este punto, se observa que la mayor parte del dinero que maneja el club proviene de los aportes voluntarios de sus líderes y de pagos específicos que hacen los miembros en ciertos momentos. A pesar de esto, al no existir reglas claras para la contabilidad como el uso de facturas internas, recibos de dinero o formatos iguales para anotar los gastos, se vuelve muy complicado revisar con detalle cómo se mueve el dinero en la institución.

Como anteriormente se mencionó sobre el factor económico, en el cual se obtuvo inversión inicial y se estipularon varios factores como “arreglo del local, compra de equipos, publicidad, depósito de alquiler \$500” este último factor ayudo a que se asegurara un espacio físico

Por seguridad y uso importante se destinaron \$510 a equipo de tatami, a su vez se realizó un gasto de remodelación para realzar la imagen y dar una buena vista a los representantes. Esto nos indica que el proyecto no solo es fuerza de voluntad; sino

también un esfuerzo financiero; con un objetivo claro que es crear un espacio digno y seguro para los deportistas.

Para el área de marketing y difusión; el cual es otro aspecto muy importante por el cual se destinó \$170 para la publicidad inicial, lo que incluyó el diseño de logo e impresiones de volantes otros \$50. Todas estas acciones dieron una imagen profesional desde un inicio para la academia de artes marciales.

Para complementar el detalle de los gastos, se destinaron \$155,00 a cubrir trámites técnicos y legales, como la instalación del medidor, tuberías, impresiones y gastos de notaría. Estos pagos resultaron necesarios para que el local cumpliera con los requisitos básicos de funcionamiento y estuviera en regla desde el inicio. Sin estos pasos previos, la operatividad administrativa y técnica de la academia se habría visto comprometida.

Al analizar estas cifras en su totalidad, se observa que la inversión alcanza los \$3.120,00, lo que muestra un presupuesto repartido de forma equilibrada entre el local, el equipo, la publicidad y los trámites legales. Este monto representa el esfuerzo necesario

para asegurar que el proyecto inicie con el pie derecho y cuente con todo lo indispensable para operar con normalidad.

Tabla 1

Gastos de inversión

Gastos de Inversion	
Item	valor
Deposito	\$ 500,00
Tatami	\$ 510,00
Remodelacion	\$ 450,00
Publicidad Logo + Impresion volante	\$ 170,00
Publicidad Letreros	\$ 50,00
Volanteo	\$ 100,00
Camisetas	\$ 150,00
Medidor + Tubos + Imp + Notaria	\$ 155,00
Repisa router, brazo televisor	\$ 35,00
Espejos	\$ 450,00
Aire	\$ 550,00
Total	\$ 3.120,00

Diagnostico administrativo del talento humano

El diagnóstico administrativo del talento humano del Club Scorpions permite analizar la forma en que se organiza, gestiona y participa el personal que conforma la institución. Este proceso resulta esencial, ya que las personas constituyen el recurso más valioso dentro de una organización deportiva, al ser responsables directas del desarrollo de actividades, la formación de los deportistas y la operatividad del club.

se observa que el equipo de trabajo es pequeño y que las tareas principales de la institución dependen de solo dos personas: el presidente y el secretario. Ellos se encargan de cubrir múltiples frentes, desde la administración hasta la coordinación diaria de las clases. Si bien esta forma de trabajar permite que los líderes tengan un control muy detallado de lo que sucede, también provoca que tengan demasiadas responsabilidades encima, lo que dificulta repartir el trabajo de manera equilibrada.

se nota que el club no cuenta con departamentos o áreas específicas que se encarguen de la gestión del personal. Esta situación es frecuente en las organizaciones deportivas pequeñas, pero complica la puesta en marcha de procesos importantes, tales como la selección de nuevos colaboradores, la capacitación o la evaluación de cómo cada quien realiza su trabajo. Al no existir una oficina dedicada a estos temas, se vuelve difícil establecer de manera formal qué le corresponde hacer a cada integrante del equipo.

Diagnostico administrativo de oferta

En lo referente a la oferta principal, el dojo se dedica a la formación integral en artes marciales, proporcionando entrenamientos orientados al desarrollo físico, técnico y disciplinario de los practicantes. Las actividades están diseñadas para atender a diferentes grupos de edad y niveles de experiencia, lo que permite ofrecer una propuesta inclusiva y adaptable a las necesidades de cada deportista; se identifica que la enseñanza se basa firmemente en principios de respeto, autocontrol y mejora continua, los cuales son la esencia misma de las artes marciales. Estos son los valores que forman el carácter y comportamiento de todos los alumnos dentro del tatami y a su vez como el padre de familia observa a su representante.

El dojo ofrece un horario de clases de 16:00 pm hasta las 20:00 pm mediante este tiempo se organizan las clases por orden de edad y se realiza una planificación según su categoría, rango y experiencia.

Este horario resulta estratégico, ya que permite que niños, adolescentes y adultos asistan a sus entrenamientos después de cumplir con sus responsabilidades académicas o laborales, lo que asegura que haya una mayor asistencia y que los procesos formativos no se interrumpan.

se identifica que el dojo brinda una variedad de actividades diseñadas para complementar la formación marcial de manera integral. Dentro de estos servicios, se incluyen las clases regulares de técnica y las sesiones de acondicionamiento físico, las cuales se combinan con prácticas específicas de kihon, kata y Kumite.

El club deportivo de artes marciales ofrece más que solo preparación física, sino la oportunidad de participar en eventos deportivos nacionales, interprovinciales, e internacional. Mientras se practica siempre el trabajo en equipo.

Estos servicios adicionales enriquecen la experiencia de los deportistas y fortalecen el posicionamiento del club como un espacio de formación integral.

Análisis administrativo financiero

El análisis administrativo financiero del Club Scorpions permite evaluar la manera en que la institución gestiona los recursos económicos destinados al desarrollo de sus actividades deportivas y organizativas. Dentro de este proceso, uno de los componentes más relevantes corresponde a la inversión realizada en la participación y organización de eventos, debido a que estas actividades representan un elemento central en el crecimiento, visibilidad y formación competitiva del club.

Para la organización de eventos deportivos a la academia de artes marciales Scorpions destina un presupuesto \$2000 en el cual abarca los siguientes gastos “logística de transporte de tatami, transporte de equipos de sonido y video, transporte de mesas y sillas” con todo esto se asegura que los competidores y las delegaciones

Se percibe que esta inversión es un pilar fundamental para fortalecer el rendimiento de los alumnos, ya que les permite acceder a torneos, exhibiciones y seminarios que de otro modo serían difíciles de costear. El acceso a estas actividades formativas impulsa directamente el desarrollo técnico y la experiencia de los miembros frente a otros competidores.

Tabla 2

De Inversión para Campeonatos

Item	Inversion de Campeonato	Valor
1	Aval Asoguayas	\$ 200,00
2	medalla	\$ 760,00
3	coliseo	\$ 800,00
4	Equipo de Staff	\$ 200,00
5	Equipo de seguridad	\$ 50,00
6	Equipo medico	\$ 40,00
7	Equipo de arbitraje	\$ 400,00
Total		\$ 2.450,00

Asimismo, destinar 2.450 dólares a eventos permite mejorar la proyección del club dentro del ámbito deportivo local y regional, incrementando las oportunidades de crecimiento para los deportistas y fortaleciendo la reputación institucional. Sin embargo, la ausencia de un presupuesto estructurado y de un plan financiero a mediano plazo limita la capacidad para optimizar esta inversión y evaluar su impacto real en el desarrollo del club.

Resultados de Entrevistas

En la siguiente tabla se presentan las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas realizadas a entrenadores y administradores de dojos de artes marciales. La información recopilada ha sido cuidadosamente procesada y organizada mediante un proceso de categorización, con el propósito de facilitar su interpretación y permitir un análisis más claro y sistemático de los datos. Esta categorización permite identificar patrones, tendencias y temas recurrentes en las respuestas de los entrevistados, contribuyendo así a un mejor entendimiento de la realidad administrativa, formativa y organizacional de los dojos analizados.

Asimismo, como parte del sustento metodológico de la investigación, se subirán a las páginas correspondientes los enlaces de acceso a las entrevistas realizadas, así como el documento en formato Excel que contiene el registro completo de las respuestas, garantizando la transparencia, trazabilidad y validez de la información utilizada en el estudio.

Tabla 3

Resultados de las Entrevistas a Nivel Guayaquil

Item (Preguntas / Respuesta)/Personas	1	2	3	4	5	6
1 ¿Cuál es el nombre del club?	Kensei	Bushi no seishin	mitsubi dojo	baque shotokan	Club deportivo especializado Rocky	dojo Shoshinkan
2 ¿Qué disciplina(s) de artes marciales imparte actualmente y por qué decidió especializarse en ellas?	Karate	Karate	Karate	Karate	Karate	Karate
3 ¿Cuántos años de experiencia tiene como entrenador de artes marciales y desde cuándo dirige su propio dojo o club?	Cómo practicante de karate más de 20 años y en mi propio dojo 5 años	5 años como entrenador y desde hace 4 años mi Dojo	29 años 8 años dirijo mi Dojo	15 años	26 años como entrenador 16 años con mi dojo	25 años
4 ¿Cómo describiría la evolución del mercado de las artes marciales en los últimos años?	De mayor a menor debido a la inseguridad y problemática de enviar a sus hijos a un lugar a entrenar si exponerse	Buena y en la actualidad por inseguridad del País las artes marciales o las academias de karate han subido su demanda.	Primeramente debería decir q hay muchas escuelas con profesores empiricos	Puro marketing y lucro económico. Se perdió el verdadero significado y sentido de las artes marciales	Demasiado deportivo se han dedicado a la parte competitiva dejando de la lado lo marcial y formativo	Acelerado
5 ¿Cuenta con un sistema formal para el registro y control de alumnos? ¿Cuál utiliza?	Registro único	no ninguno	Contamos con una ficha de inscripción física aún no usamos registro digital	si	si	no

Basándonos en el análisis de las entrevistas realizadas a los representantes de los dojos que formaron parte fundamental de toda la investigación, fue posible rescatar varios aspectos relacionados con la organización, gestión administrativa, planificación financiera de estos centros deportivos, los resultados obtenidos me permiten entender el funcionamiento interno de los dojos desde un punto de vista complejo, teniendo en cuenta tanto sus fortalezas y a su vez las áreas que necesitan mayor atención y mejoramiento.

En primer lugar, se evidencia que los dojos seleccionados presentan un alto compromiso con la formación deportiva de los alumnos, especialmente en lo relacionado con el desarrollo técnico, disciplinario y formativo del karate. La parte de los entrenadores cumple un rol muy importante dentro de las academias, no solo como entrenador, sino también como principal responsable de la organización general del dojo, en la mayoría de los casos, el entrenador asume varias funciones administrativas, de planificación, comunicación con las familias y toma de decisiones estratégicas para tener mejores resultados en los diferentes torneos, lo cual demuestra un alto nivel de responsabilidad y dedicación.

Sin embargo, este mismo aspecto pone a la vista de toda una estructura de organización informal, si bien es cierto, el funcionamiento diario del dojo se basa gracias a la experiencia y compromiso del instructor, y es aquí donde se observa la ausencia de procesos administrativos definidos y sistematizados, esta situación puede generar problemas en el manejo de la información, especialmente en el registro de alumnos, control de asistencia, seguimiento del progreso deportivo y gestión de pagos.

Ahora en el área de las herramientas digitales, los resultados reflejan una realidad diferente. Algunos dojos han incorporado recursos tecnológicos básicos, como aplicaciones de mensajería rápida o registros digitales sencillos, principalmente para la comunicación con padres de familia y la organización de los horarios de clases. No obstante, el uso de estas herramientas suele ser limitado y carece de una estructura formal que permita garantizar los procesos administrativos. En otros casos, aún se mantienen prácticas tradicionales que podrían modernizarse mediante la implementación de sistemas digitales más organizados y eficientes.

En el área de la gestión financiera, se pudo rescatar que varios dojos no cuentan con una planificación económica bien realizada, la administración de los recursos se realiza, en varios casos de formas comunes, por medio de la observación y la práctica, basándose en la experiencia del entrenador y en las necesidades importantes de la academia, esta falta de planificación complica la evaluación de costos, la visión de inversiones futuras y la toma de decisiones con estrategias orientadas al desenvolvimiento del dojo a largo plazo. A pesar de ello, se reconoce el esfuerzo constante por mantener el funcionamiento de las academias y cubrir las necesidades básicas para el desarrollo de las actividades deportivas.

Un aspecto importante que nace del análisis es la inversión en implementos deportivos y materiales de entrenamiento, aquí los entrenadores coinciden en contar con

equipamiento correcto y muy adecuado para los deportistas, ya que no solo mejora la calidad de los entrenamientos, sino que también fortalece la imagen del dojo frente a los padres de familia y la comunidad en general, tener la presencia de materiales en buen estado transmite profesionalismo, organización y compromiso con el bienestar y desarrollo de los alumnos en su área deportiva, y esto influye positivamente en la confianza de los representantes de cada uno de los estudiantes.

Asimismo, se observa que la relación entre el dojo y las familias ya que son un elemento clave en el funcionamiento de la academia, la comunicación cercana y muy fluida, junto con el acompañamiento del proceso formativo y deportivo de los alumnos, tiene a generar un ambiente de confianza y cooperación, no obstante, una organización administrativa más elaborada permitiría fortalecer aún más este vínculo, facilitando el seguimiento académico, deportivo y mejorando las actividades en los procesos de los deportistas.

En términos generales, los resultados de las entrevistas nos da como evidencia que los dojos cuentan con una base fuerte y firme en el ámbito deportivo y formativo, basada principalmente en el compromiso del entrenador y la participación de las familias, sin embargo, también se identifica la necesidad de fortalecer los procesos administrativos, organizativos y financieros, con el fin de validar el funcionamiento institucional y garantizar un crecimiento justo y también que tenga buenos resultados.

Finalmente, el análisis que se realizó me permitió concluir que incluir en una gestión administrativa más elaborada basada en el uso adecuado de herramientas digitales y una planificación financiera bien realizada y muy clara, aportaría de manera positiva al desarrollo completo de los dojos, este fortalecimiento no solo impactaría en el desenvolvimiento de sus actividades, sino que también complementaría la relación con las familias de los deportistas y mejoraría la proyección las academias de karate a largo plazo.

De esta manera, la inversión en materiales no solo impacta en el ámbito operativo, sino que también fortalece la relación entre el dojo y las familias, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la institución.

Capítulo III Diseño Organizaciones

En el entorno actual, las organizaciones se desenvuelven en un contexto altamente competitivo, caracterizado por cambios constantes en las preferencias de los usuarios, el avance tecnológico y el incremento de la exigencia en la calidad de los servicios. En este escenario, considero fundamental que los centros deportivos adopten estrategias organizacionales adecuadas que les permitan gestionar de manera eficiente sus sistemas de producción, tanto de productos como de servicios. La correcta aplicación de estas estrategias contribuye no solo a la optimización de recursos, sino también al fortalecimiento de la satisfacción del usuario y a la sostenibilidad institucional.

Estrategia de producción en masa

De acuerdo con Ford (1913) sostiene que la producción en masa permite alcanzar altos niveles de eficiencia mediante la estandarización del trabajo y la reducción de tiempos improductivos.

Esta estrategia organizacional se basa en la uniformidad del producto, la especialización de las tareas y el uso eficiente de los recursos productivos. Se identifica que la producción en masa puede aplicarse con éxito en la adquisición o elaboración de artículos estandarizados, tales como camisetas institucionales, uniformes básicos, botellas deportivas o accesorios de entrenamiento. Al manejar grandes volúmenes de productos similares, la organización tiene la oportunidad de negociar mejores precios con los proveedores y reducir los costos unitarios.

Estrategia de producción por lotes

Según Johnston, R. (2010) indican que la producción por lotes permite fabricar grupos de productos similares manteniendo un equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.

Desde el punto de vista organizacional, la producción bajo pedido exige una estrecha coordinación entre las áreas de atención al cliente, proveedores, logística y control de calidad. Además, requiere tiempos de respuesta adecuados y una gestión eficiente de los costos; la implementación de una atención cercana fortalece de manera directa la relación con los usuarios del centro deportivo.

Al personificar los equipos deportivos para los atletas la organización logra ofrecer un valor agregado que responde directamente a los gustos de cada miembro. Esta modalidad permite que el deportista se sienta único dentro de la institución, fortaleciendo su compromiso con la marca.

Estrategia de producción bajo pedido

Según Heizer (2014) afirman que la producción bajo pedido permite mejorar la satisfacción del cliente mediante la personalización del producto.

Esta estrategia es dirigida a los clientes dado que este responde a la necesidad de adquirir implementación deportiva bajo pedido por el hecho que se deben comprar las cosas poco a poco dado que los implementos son sumamente costosos.

Al aplicar esta estrategia, la academia logra que cada alumno reciba un producto que le quede a la medida exacta de cada uno. Esta atención de exclusividad y personalización llama la atención de los padres de familia.

Es importante que cuando se realiza estos pedidos se lleve una buena comunicación directa entre el cliente, el maestro, y el proveedor.

Su implementación favorece la optimización de recursos y contribuye a la fidelización de los usuarios, al percibir que sus necesidades son atendidas de manera individualizada.

Estrategia de producción Just inTime

Según Ohno (1988) afirma que el Just inTime elimina desperdicios al producir solo lo necesario en el momento adecuado.

Desde el punto de vista, esta estrategia organizacional promueve una gestión más eficiente de los recursos, ya que evita la acumulación innecesaria de productos y reduce costos asociados al almacenamiento.

Con éxito en la compra de suplementos, material deportivo o vestimenta, adquiriendo únicamente lo que se necesita según la demanda real de los usuarios. Al trabajar bajo este modelo, la organización logra que los recursos no se queden estancados en productos que no tienen una salida inmediata.

Se identifica que la implementación del modelo *Just intime* exige el desarrollo de una relación estrecha y de confianza con los proveedores. Al depender de entregas precisas, la organización requiere de aliados comerciales que garanticen puntualidad y calidad, evitando que el ritmo de las clases o la atención al cliente se vean afectados por retrasos externos. Su aplicación contribuye a mejorar la eficiencia financiera y operativa del centro deportivo.

Estrategia de diferenciación del servicio

Según Porter M. E. (1985) afirma que la diferenciación permite crear valor único para el cliente y fortalecer la ventaja competitiva.

Se escoge esta estrategia de diferenciación por el hecho que se enfoca en elevar el servicio del dojo, por el cual se demuestra que el valor real no es el precio sino la combinación de varios factores como la atención personalizada, programas innovadores.

También se cuenta que existen entrenadores certificados por la asociación de karate del guayas.

Ambas áreas organizativa y administrativa deben de trabajar bajo un mismo punto y visión para complacer a los clientes y crear fidelización.

Estrategia de orientación al cliente

Según Kotler, P., & Keller, K. L. (2012) sostienen que la orientación al cliente es clave para lograr satisfacción y lealtad a largo plazo.

Desde el enfoque orientado al cliente, esta estrategia implica comprender profundamente las expectativas de los usuarios del centro deportivo, adaptando los servicios ofrecidos a sus objetivos físicos, niveles de experiencia y condiciones personales la orientación al cliente trasciende el trato cotidiano, integrándose de manera profunda en la planificación de los horarios y en la creación de una oferta diversa de programas deportivos.

En la gestión del rendimiento; esta estrategia se manifiesta mediante evaluaciones iniciales y un seguimiento riguroso del progreso de cada usuario. Al contar con un diagnóstico claro desde el primer día, la organización tiene la capacidad de adaptar las rutinas de entrenamiento y ofrecer una atención personalizada que responda a las capacidades físicas y metas individuales de cada deportista. A nivel organizacional, la orientación al cliente requiere una cultura centrada en el servicio, personal capacitado y sistemas de retroalimentación continua. Su aplicación contribuye directamente a la fidelización de los usuarios y a la mejora de la imagen institucional.

Estrategia de gestión del talento humano en servicios

Según Chiavenato (2009) señala que el talento humano constituye el principal activo estratégico de las organizaciones de servicios.

Desde el enfoque del talento humano, esta estrategia es fundamental en un centro deportivo, ya que la calidad del servicio depende directamente del desempeño de entrenadores, instructores y personal administrativo.

La selección de esta estrategia es por el hecho se escogen programas de capacitación de los integrantes del dojo, para poder evaluar sus desempeños, darles incentivos y a su vez a su desarrollo profesional.

Esto permite mejorar la calidad del servicio, disminuye la rotación de entrenadores y ayuda a fortalecer todos los compromisos organizacionales.

Su correcta implementación fortalece la profesionalización del centro deportivo y eleva su competitividad.

Estrategia de digitalización del servicio

Según Laudon (2016) afirman que la digitalización mejora la eficiencia y la calidad del servicio organizacional.

La modernización operativa que integra las herramientas tecnológicas resulta indispensable en la gestión de centros deportivos actuales. Al implementar sistemas digitales, la organización logra automatizar procesos críticos como las inscripciones, el procesamiento de pagos y el control de asistencia diario.

Al migrar de un sistema manual a un sistema digital; esto ayuda a que los errores humanos disminuyan y la parte sistemática se más rápida, al implementar estos sistemas realiza la visión del dojo antes los padres de familia.

También al implementar estos canales digitales con los usuarios resulta de vital importancia dado que en la actualidad todo se maneja de manera digital pagos, inscripción, comunicados, etc.

Esta estrategia profesionaliza la imagen del dojo proyectando una visión actualizada y eficiente.

Estas herramientas facilitan la interacción y mejoran la eficiencia operativa.

Organizacionalmente, la digitalización del servicio requiere inversión tecnológica y capacitación del personal. Su implementación contribuye a modernizar la gestión del centro deportivo y a mejorar su competitividad en el mercado.

Estrategia de Marketing y posicionamiento

Según Al Ries & Jack Trout (2001) dice que una marca debe ocupar un lugar claro en la mente del cliente para diferenciarse de la competencia.

La marca Scorpions realiza estrategias que causen estar en la mente de las personas que cuando hablen de artes marciales con estos se ha podido lograr una identidad para la academia Scorpions, con esto se busca estar posicionado en la mente y en las mejores academias de artes marciales.

Esta estrategia a más que realizar un logo, va mucho más lejos; es crear valor para la comunidad deportiva

Un buen posicionamiento no solo aumenta la visibilidad, sino que también influye en la decisión de compra, fortalece la lealtad del cliente y permite competir de manera más efectiva en un mercado saturado.

Estrategia de mejora continua

Según Deming (1989) establece que la mejora continua es la base de la calidad organizacional.

Desde el punto de vista, esta estrategia implica evaluar de manera constante los servicios deportivos, identificar oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas.

Esta estrategia permite que el nivel de los entrenadores mejore y a su vez el nivel de los competidores incrementara drásticamente por los cual se van actualizando los estándares de enseñanzas.

Estas estrategias se incluyen por medio de evaluaciones, encuestas, reuniones de retroalimentación; con todos estos puntos la academia tiene una visión muy clara y se puede adjuntar programas de entrenamiento.

Estrategia de Alianza Estratégicas

Según Michael Porter (1980) afirma que las alianzas permiten mejorar competitividad, compartir recursos y acceder a nuevos mercados.

Escojo la estrategia de crecimiento basada en alianzas estratégicas porque representa una alternativa práctica y efectiva para mejorar la competitividad de una organización sin depender únicamente de sus propios recursos. Esta estrategia permite compartir conocimientos, infraestructura y capacidades con otras entidades, lo cual resulta fundamental para reducir costos operativos y minimizar riesgos financieros. Al colaborar con organizaciones afines, el centro deportivo logra optimizar sus resultados mediante el aprovechamiento de recursos compartidos que, de forma individual, serían difíciles de costear.

Estrategia de innovación en servicios deportivos

Según Schumpeter (1934) afirma que la innovación impulsa el desarrollo organizacional.

Desde el enfoque de la innovación, esta estrategia permite al centro deportivo adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías y necesidades del mercado. El factor innovador se puede adaptar a las diferentes disciplinas deportivas.

La elección de esta estrategia de innovación de servicios deportivos, la cual responde a la necesidad de crear estrategias para los centros deportivos.

Estructura Funcional

Según Henry Fayol (1916) ““La división del trabajo tiene por objeto producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización funcional es el medio más eficaz para utilizar las facultades de los individuos y de los grupos”. (p.84)

Mediante este modelo Henry Fayol propone Fayol propone la organización basada en departamentos especializados.

La elección de esta estructura responde a la necesidad de maximizar la eficiencia operativa en organizaciones con procesos estables. Permite analizar cómo la especialización profunda reduce los errores y optimiza el uso de recursos técnicos en el sector objeto de estudio.

Estructura Divisional

Según Alfred Chandler (1962) “La estructura sigue a la estrategia... la forma multidivisional fue creada para administrar diversas líneas de productos y áreas geográficas en expansión, permitiendo que la oficina central se concentre en la planificación a largo plazo”. (p.14)

Chandler menciona cómo las grandes corporaciones evolucionaron hacia unidades de negocio autónomas. Cada división contiene sus propias funciones para atender un producto o mercado específico, mientras que una dirección central coordina los recursos financieros y la visión global.

Se incluye este modelo para sustentar el análisis de empresas diversificadas o en proceso de internacionalización. Facilita la comprensión de cómo la descentralización de decisiones operativas ayuda a la organización a adaptarse a las particularidades de distintos segmentos de mercado.

Estructura Circular

Según Russell Ackoff (1994) “La estructura circular reemplaza la jerarquía de dominación por una jerarquía de apoyo, donde cada nivel es responsable de facilitar el éxito de aquellos que están en el anillo exterior”. (p.115)

Este modelo se integra en el trabajo para explorar estructuras basadas en la colaboración y la cultura organizacional. Es pertinente cuando el estudio busca demostrar que un diseño inclusivo y menos autoritario mejora el compromiso de los colaboradores y la integración sistémica de la empresa.

Este análisis es una combinación de integral de un estudio de las academias deportivas; en las cuales se tomaron en cuenta las expectativas de los usuarios y las falencias operativas que se han podido detectar.

Esto da como resultado que cada propuesta que se realice tenga un sentido práctico y siempre estén alineadas con los objetivos de crecimiento que se haya establecido en el club.

La combinación de 2 estrategias como lo son “la de producción y el sistema Just intime” estas resultan muy eficientes para optimizar los recursos. Estas estrategias apoyan y buscan un fin muy importante que es la optimización de recursos para que no exista un exceso de inventarios

Este enfoque ayuda a que la administración mantenga un control riguroso sobre las pertenencias que se disponga las cual responden a las actividades diarias de la academia.

Por otro lado, las estrategias de “Diferenciación y orientación al cliente” se seleccionan ya que estas ofrecen una experiencia que van más allá de lo cotidiano.

Con los diferentes factores que se toman en cuenta como lo son “expectativa, objetivos, necesidades”. Con lo cual se crea una atención personificada. Esto da a conocer la propuesta de valor.

La digitalización del servicio y sistema busca adaptarse a las nuevas formas de como interactuar con los usuarios para poderles brindar una herramienta que facilite una comunicación continua y precisa

Por otro lado, la estrategia de crecimiento alianza estratégica es muy importante ya que al tener alianzas estratégicas ayuda a obtener los recursos requerido mucho más rápido y por lo tanto no solo se tiene 1 solo proveedor sino 2 para competir precio. Y estos realcen sus productos para que sean seleccionado

Se observa que estas asociaciones resultan fundamentales para elevar la competitividad, ya que la combinación de fortalezas permite ofrecer servicios de mayor calidad mientras se distribuyen los costos operativos y los riesgos financieros entre las partes involucradas.

La estrategia de marketing y posicionamiento se selecciona con el fin de lograr que el dojo ocupe un lugar claro y reconocido en la mente de los padres de familia y alumnos. Se analiza que la diferenciación del servicio se basa en las enseñanzas, valores.

Evaluar los servicios, escuchar a los usuarios e incorporar nuevas ideas y tendencias permite al centro deportivo mantenerse vigente, competitivo y alineado con las demandas cambiantes del entorno deportivo.

Tabla 4

Presupuesto de Materiales e Insumos Operativo

Item	Descripcion	Cantidades	Frecuencia de compras	semestra	Costo unitario
1	guantes	1	1	\$	35,00
2	canilleras	1	1	\$	50,00
3	camisas del	1	1	\$	10,00
4	material de ε	1	1	\$	60,00
Costo total semestral				\$	155,00

Mediante la Siguiete tabla presupuesto para la Diferenciación del Servicio y Orientación al Cliente se busca identificar, organizar y cuantificar las actividades relacionadas con la estrategia de diferenciación del servicio y orientación al cliente, permitiendo visualizar de manera clara los recursos necesarios, los costos estimados y los responsables de su ejecución. Esta herramienta facilita la planificación financiera del dojo, ya que traduce las acciones estratégicas en valores económicos concretos, haciendo posible una adecuada asignación de recursos.

Asimismo, la tabla tiene como finalidad evidenciar cómo la inversión en actividades orientadas a mejorar la experiencia del usuario impacta directamente en la percepción de calidad del servicio por parte de los alumnos y padres de familia. Al estructurar estas acciones de manera ordenada, se busca fortalecer la confianza, la satisfacción y la fidelización de los clientes, contribuyendo al posicionamiento del dojo y a su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 5

Presupuesto para la Diferenciación del Servicio y Orientación al Cliente

Actividad a realizar	Objetivo del servicio	Recurso necesario	Costo estimado	Frecuencia	Responsabilidad	Impacto Esperado en el Cliente
Evaluación inicial	Identificar el nivel técnico, físico y actitudinal del alumno para asignarlo correctamente	Fichas de evaluación, tiempo del entrenador, material básico	\$ 40,00	al inicio de cada inscripción	Instructor	Atención individual y percepción de profesionalismo
Plan de seguimiento y progreso del alumno	Controlar avances técnicos y actitudinales	Registros digitales, tiempo del entrenador	\$ 25,00	Trimestral	Instructor	Confianza y claridad en el progreso
Comunicación periódica con padres de familia	Mantener informados a los representantes	Internet, mensajería, tiempo administrativo	\$ 26,45	Mensual	Instructor	Cercanía y satisfacción del servicio
Clases diferenciadas por edades y niveles	Mejorar el aprendizaje según edad y grado	Planificación y organización de horarios	\$ 50,00	Permanente	Instructor	Mejor desempeño y adaptación del alumno
Charlas formativas para padres de familia	Informar sobre beneficios del karate	Material audiovisual y apoyo logístico	\$ 30,00	semestral	Instructor	Mayor involucramiento familiar

Tabla 6

Presupuesto de Talento Humano y Capacitación

Cargo	Actividad	costo mensual	costo anual	Beneficio esperado	Estrategia relacionada
Presidente	Entrenador	\$ 25,00	\$ 50,00	Actualización de conocimientos y carnetización avalada por fedeguayas	Mejora continua

En la tabla anterior se observa que el costo de capacitación anual, de cada entrenador es de \$25, esto son cursos avalados por wkf para poder actualizar los conocimientos del reglamento mundial el karate, esto es considerado dentro de la mejora

continua para el dojo por el hecho que ayuda para brindar una mejor secuencia de entrenamientos y a su vez realzar los conocimientos para los torneos

Con estos cursos realizados por los entrenadores realza la ventaja competitiva ante otras academias del sector

Tabla 7

Presupuesto de Herramientas Digitales y Tecnológicas

Herramienta Digital	uso	tipo	costo de implementacion	tiempo de implementacion	beneficio operativo
Sistema de Gestion de alumnos	Inscripcion y control	software	\$	30,00 2 meses	Organización administrativa
WhatsApp Business	atencion al cliente	Plataforma	\$	- inmediata	Respuesta inmediata

Al examinar la modernización de los procesos internos, se identifica que la implementación de un software de gestión resulta fundamental para optimizar y ordenar de manera eficiente las tareas administrativas. Se observa que el reemplazo de los métodos manuales por herramientas digitales reduce significativamente la probabilidad de errores y la pérdida de tiempo operativa. Este tipo de tecnología facilita un control preciso sobre el registro de alumnos, la recaudación de pagos, las asistencias y la organización de horarios, lo que se traduce en una administración mucho más clara y profesional.

Sumado a lo anterior, se percibe que el beneficio obtenido mediante esta automatización es altamente significativo para la salud institucional. Al contar con información precisa y actualizada, se fortalece la toma de decisiones estratégicas y se permite que el instructor dedique mayor atención a la enseñanza técnica y al desarrollo deportivo de los alumnos.

Tabla 8

Presupuesto para Alianzas Estratégicas

Aliado Estratégico	tipo de alianza	Recursos aportados	Costos compartidos	Inversion del dojo	Beneficos esperados	Riesgos asociados
Tiendas Deportivas	Comercial	Descuentos en implemento y organización de eventos	Eventos	\$	- Reducción de costos	Dependencia de Proveedor
Instituciones Financieras	Academica	Espacio y difusion	publicidad	\$	- Nuevos alumnos	Baja Participacion
Federaciones Deportiva	Institucional	Certificados	Eventos y Publicidad	\$	30,00 Prestigio institucional	Costos Administrativos

Al estudiar los mecanismos de expansión, se identifica que la asignación de un presupuesto para alianzas estratégicas resulta una decisión acertada para impulsar el crecimiento de la organización mediante la cooperación con actores clave del entorno

deportivo y educativo. Se observa que el establecimiento de acuerdos comerciales con tiendas del sector permite acceder a beneficios en la adquisición de implementos y fortalecer la visibilidad mediante publicidad compartida, lo cual reduce los costos operativos

Esta sinergia permite que los recursos se utilicen de manera más inteligente, transformando las relaciones externas en activos fundamentales para la sostenibilidad del proyecto marcial.

Tabla 9

Presupuesto de Marketing y Posicionamiento Institucional

Acción de Marketing	canal	objetivo	Publico objetivo	Costos	Duración	Indicador de resultado
Publicidad en redes sociales	Facebook, Instagram, Tik Tok	captar alumnos	padres de familia	\$	40,00 mensual	nuevas inscripciones
Flyer	impresos	difusion local	comunidad	\$	25,00 trimestral	consultas recibidas
Eventos Demostrativos	presencial	posicionamiento	padres y alumnos	\$	25,00 semestral	asistencia

La implementación del presupuesto de marketing y posicionamiento institucional permite al dojo de karate fortalecer su presencia y visibilidad dentro de la comunidad, combinando acciones digitales y presenciales que se complementan entre sí. Por un punto la publicidad crea esa atracción para los padres de familia y nuevos alumnos. Desde otro Angulo; los flyers y eventos crean ese contacto directo con todo el público objetivo.

Con cada estrategia que se han implementado se ha podido medir con indicadores claves la cual han sido muy importante para medir el nivel de efectividad.

Con estos se observa cuando se debe seguir invirtiendo para publicad. Y qué estrategia nos trae más rentabilidad.

Al analizar las entrevistas se descubre que el conocimiento del entrenador encargado de cada dojo es muy importante para los padres de familia que desean inscribir a sus hijos

La academia implementa la enseñanza técnica la cual garantiza una práctica más personalizada con cada alumno.

Para que todos los anteriores aspecto funciones debe de existir una buena administración ya que esto es crucial para la perduración del dojo.

El tema de mejora continua es importante para todos os integrantes operativos del dojo ya que crea un valor adicional para los alumnos o las personas que vean como son las clases. la inversión en capacitación técnica y bienestar laboral demuestra un compromiso real con el desarrollo del equipo de trabajo. Esta acción no solo eleva el

estándar del servicio ofrecido, sino que también incrementa la motivación y la estabilidad del personal, asegurando un ambiente de enseñanza óptimo.

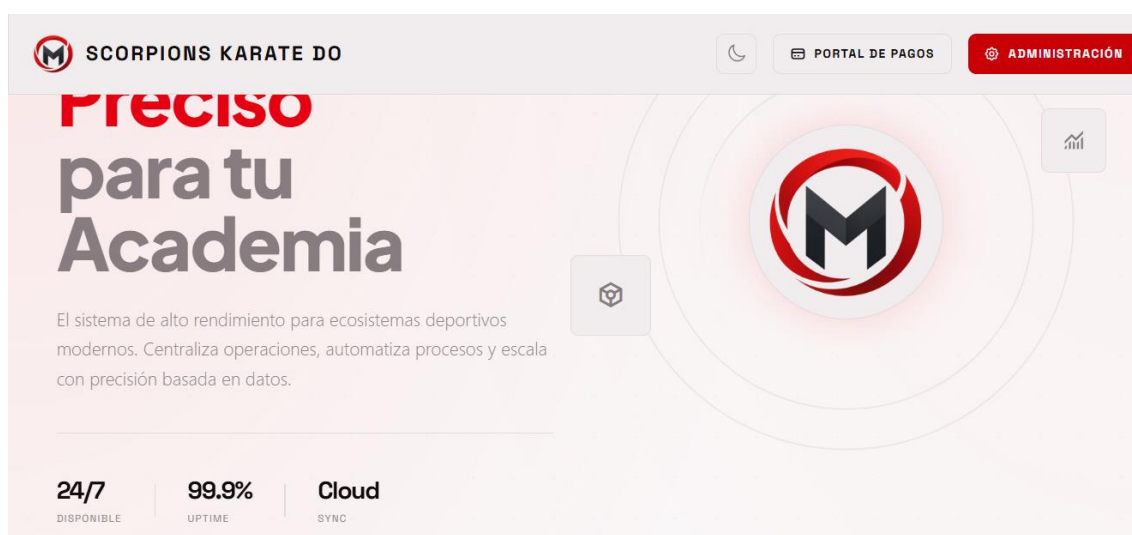
En cuanto a la modernización del servicio, se manifiesta la conveniencia de integrar procesos ágiles mediante el uso de herramientas digitales.

La implementación sistemas tecnológicos como plataformas y redes digitales, son algunas de las soluciones que se están implementando para poder solucionar los contratiempos con los padres como por ejemplo “Pagos, Cobranzas, comunicaciones, publicaciones, descuentos”.

En la siguiente Figura es una captura de página digital de cobranza que se ha incorporado actualmente:

Figura 7

Plataforma Digital de Cobranza del Dojo Scorpions



Con la digitalización de los sistemas y el marketing digital se ha logrado una excelente combinación, ya que esto ha permitido realizar un alcance; aun mayor de lo planificado, con este aspecto el dojo poco a poco se ha posicionado como una entidad en el sector de mucho lote.

La demostración de clases en algunas escuelas y colegios se ha podido ver resultados positivos, para el ingreso de alumnos.

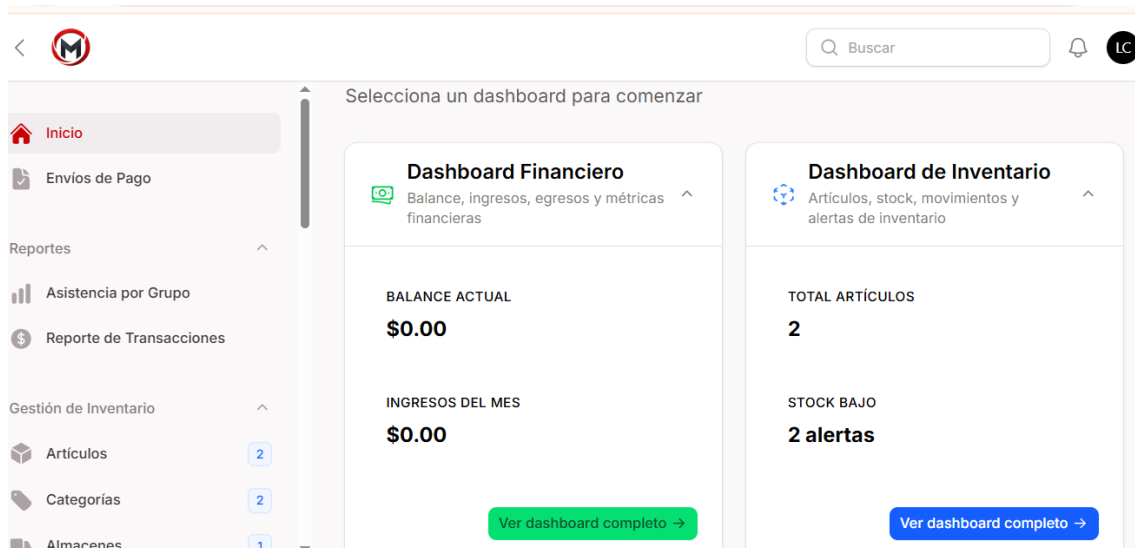
Esto ha aumentado el interés en personas de diferentes edades para la práctica de artes marciales en el mercado actual que se encuentra el dojo.

El incremento en el aspecto de mejora continua ha llevado que el dojo adopta un sistema de control de asistencias lo cual ha incrementa el costo de inversión para llevar a alzar ese valor de marca.

Como se observa en la siguiente ilustración

Figura 8

Sección de la Página Control de Ingreso e Inventario



Esta página web ayuda a un mejor control automatizado de las cosas que involucran al dojo. Como, por ejemplo:

1. Gestión de inventario
2. Ventas
3. Programación
4. Finanzas
5. Administración

Se analiza implementar a futuro una estructura organizacional Divisional, por el hecho que es una de las mejores modelos organizacionales que se ha podido evaluar, aunque en la actualidad tengamos un modelo horizontal por el hecho que los 2 responsables de la academia de artes marciales Scorpions. Son los únicos en manejar todos los departamentos.

Para poder implementar esta estructura organizacional divisional, se necesitan incrementar los ingresos de alumnos, y poder expandir las áreas operativas, para que esto pueda funcionar con autonomía técnica, manteniendo una dirección estratégica.

Por lo cual en la siguiente figura se puede observar todas las áreas a expandir

Figura 9

Proyección de Departamentos para la Academia Scorpions

Departamentos	Descripción
Área de Enseñanzas	El núcleo operativo donde se encuentran los instructores divididos por niveles (infantiles, juveniles, adultos)
Administración y Finanzas	Encargado de las cobranzas, pagos de nómina, servicios y mantenimiento legal.
Marketing y ventas	Responsable de la captación de nuevos alumnos, gestión de redes sociales y organización de eventos de promoción.
competencias y eventos	Una unidad especializada en el entrenamiento de alto rendimiento, gestión de torneos y exámenes de grado.
Logística y suministro	Manejo de inventario de uniformes (karategis), equipo de protección y materiales del dojo.

Con esta proyección se busca detallar las responsabilidades críticas que permiten la transición hacia un diseño organizacional profesional. Este esquema busca separar las actividades técnicas de enseñanza, centradas en la instrucción por niveles, de las funciones de soporte como la administración financiera, el marketing y la logística de suministros.

Al estructurar la organización bajo estos pilares, se facilita la gestión de procesos específicos como la captación de alumnos, el mantenimiento legal y la organización de competencias de alto rendimiento. Esta división de tareas garantiza que cada área

operativa tenga objetivos claros, permitiendo que la academia crezca de manera ordenada y mantenga la calidad técnica mientras se expande comercialmente.

Se muestra a continuación una proyección del diagrama organizacional que se desea establecer para la academia de artes marciales

Figura 10

Diagrama de organización Divisional



Se realizó un cronograma de implantación mediante el cual se detalla cuanto tiempo, las fases, la descripción, entre otros

Figura 11

Cronograma de Implementación

Fases	Área	Detallado	Tiempo de Implementación
Fase 1	Especialización Funcional	Los dos integrantes actuales deben dividir sus roles claramente	0 a 2 meses
	Contratación de Entrenadores	Se contratan los primeros instructores externos.	2 a 6 meses
Fase 2	Equipo de Marketing	Se encargaran de la publicidad de la imagen de la academada	6 a 10 meses
	Equipo de Mantenimiento y Software	Encargado de crear una plataforma digital para la comunicación de los servicios de la academia	10 a 18 meses
Fase 3	Logística y Eventos	Expansión de servicios de karate	18 a 24 meses

El desarrollo institucional ha consolidado hitos significativos durante su trayectoria reciente. Durante el primer semestre de funcionamiento, correspondiente a la Fase 1, se logró el establecimiento de una estructura organizativa sólida. Este periodo permitió definir roles fundamentales para la gestión administrativa y técnica, asegurando que cada área contara con un liderazgo claro. Asimismo, se integraron nuevos docentes especializados, cuya incorporación ha enriquecido la oferta pedagógica y ha fortalecido la calidad de las sesiones de entrenamiento deportivo.

Bajo una visión de crecimiento continuo, la academia transita actualmente por la Fase 2, centrada en la optimización operativa y el posicionamiento de marca. La ejecución de un plan de marketing profesional ha generado resultados tangibles, reflejados en un incremento sostenido de la matrícula de alumnos. A la par de este crecimiento, se ha implementado un ecosistema digital mediante un software especializado. Dicha herramienta facilita el control riguroso de la asistencia y la gestión sistematizada de las mensualidades, garantizando transparencia y eficiencia en los procesos financieros.

Mirando hacia el futuro, se proyecta una etapa de **expansión y diversificación de servicios**. El enfoque principal se dirigirá hacia la creación de alianzas estratégicas que permitan introducir modalidades innovadoras, tales como el karate empresarial y el karate institucional, adaptando la disciplina a entornos corporativos y educativos. Además, se contempla la organización de eventos deportivos de alto impacto, diseñados no solo para fomentar la competencia sana, sino también para fortalecer la comunidad y el prestigio de la institución en el sector.

Conclusión

Se concluye que el objetivo general, centrado en el diseño de la estructura organizacional para la academia de artes marciales Scorpions, fue alcanzado de manera satisfactoria. El alcance de este logro se fundamentó en el diagnóstico institucional y en la interpretación de los datos presentados en tablas y gráficos, lo cual permitió observar diversas debilidades administrativas, operativas y estratégicas. Gracias a este análisis, se logró establecer un marco estructural coherente y adaptado a las necesidades reales del dojo, garantizando un modelo organizativo funcional para su gestión futura.

Al desarrollar el primer objetivo específico, orientado a brindar información teórica, se buscó comprender al dojo Scorpions no solo como un espacio de práctica deportiva de artes marciales, sino como una organización que interactúe con las personas, administrar sus recursos y afrontar sus desafíos propios, para esto se incluyeron aportes de la administración clásica como los pensamientos de Taylor, Drucker, Porter y Fayol que permitieron comprender la importancia de una organización, la planificación y el uso correcto de sus recursos.

En cuando al diagnóstico inicial del dojo Scorpions se pudo identificar que cuenta con un base administrativa básica, donde se ve reflejado que la mayoría de las funciones se concentra en los directivos, esta situación ha permitido un buen funcionamiento, pero también a creado una carga muy grande de responsabilidades, este análisis nos dio como evidencias muchas debilidades en la formación del proceso, su control contable y la gestión del personal, lo que nos muestra esa necesidad de implementar mejoras para fortalecer su organización, así mismo la revisión inicial y los gastos en los eventos deportivos refleja un esfuerzo económico muy grande, pero que es importante para impulsar el proyecto, sin embargo, también se observó la falta de un sistema contable estructurado lo que limita una adecuada planificación financiera a largo plazo.

Además, el análisis de los sistemas de producción de servicios, permitió identificar oportunidades claras de mejora académica, se determinó que la institución si puede fortalecerse mediante algunas estrategias, así mismo puntos de vista como el de Just in Time o la producción baja pedido resultan adecuados para su contexto, ya que permiten minimizar sus recursos y responder de una manera más rápida a la demanda, por otro lado las entrevistas realizadas reflejan un punto de vista muy común sobre la necesidad de una gestión más organizada.

Desde esta perspectiva, se concluye que las estrategias organizacionales puestas, como el posicionamiento de marca y las alianzas estratégicas responden a la baja

visibilidad que presenta actualmente la academia de karate es decir el dojo, estas estrategias puestas, buscan fortalecer su presencia y reconocimiento en la comunidad, también se identificó que la capacitación de estudiantes es uno de los principales retos más pesados, lo que confirma la necesidad de aplicar medidas que garanticen la sostenibilidad económica de la academia.

Recomendaciones

La implementación de la estructura organizacional diseñada para la academia Scorpions sienta las bases para un estudio profundo sobre la gestión del talento humano. Se sugiere que futuros tesis desarrollen manuales de funciones y perfiles de cargos específicos que complementen el organigrama actual. Este enfoque permitiría profesionalizar las áreas administrativa y técnica, asegurando que cada integrante del dojo comprenda sus responsabilidades y contribuya de manera eficiente al funcionamiento sistémico de la organización.

Sumado a lo anterior, la transformación digital representa un campo fértil para la continuidad investigativa. Resulta pertinente proponer el diseño de un sistema de información gerencial que automatice los procesos operativos identificados en el diagnóstico inicial. Una investigación de esta naturaleza no solo modernizaría el control de membresías y progresiones técnicas, sino que también proporcionaría datos en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección del dojo.

Por otra parte, se recomienda la elaboración de planes de marketing y posicionamiento de marca fundamentados en la nueva identidad corporativa. Al contar ya con una estructura administrativa sólida, el enfoque de futuras tesis podría trasladarse hacia la expansión del mercado y la fidelización de los estudiantes. El análisis de estrategias de diferenciación frente a otras escuelas de artes marciales permitiría a la academia Scorpions consolidar su ventaja competitiva y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Referencias

- Ackoff, R. (1994). *The Democratic Corporation*.
- Ackoff, R. L. (1961). *Management science*.
- Bacon, F. (1620). *concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-inductivo/#:~:text=Francis%20Bacon%20define%20al%20razonamiento,observa%20el%20fen%C3%B3meno%20de%20inter%C3%A9s>.
- Bernar, c. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. pearson.
- Carpio, I. (2025). *ecuador Patente n° 1*.
- Carrion. (2023). *repositorio ucsg*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20518/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CMER-7.pdf>
- Cevallos, G. (2020). *repositorio ucsg*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20518/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CMER-7.pdf>
- Chandler, a. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (.).
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.
- Chiavenato, I. (2009). *estión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (1983). *Organization Theory and Design*.
- Daft, R. L. (2016). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the crisis*. MIT Press.

Deroncele-Acosta, D. C. (1 de abril de 2020). *Paradigms of Scientific Research. Approach from the epistemic.* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233-libre.pdf?1655492157=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DParadigmas_de_investigacion_cientifica_A.pdf&Expires=1763354457&Signature=J-J7F0t174djnOhkzp6qlsq18xWhZGNx4faW8Szc14DPGT0pfSBYGPDaJ

Drucker. (1867). *The Effective Executive.*

Drucker. (1954). *The Practice of Management.*

drucker. (1967). *The Effective Executive.*

Drucker. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.*

Drucker. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices .*

Drucker. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.*

Expreso, D. e. (27 de octubre de 2023-2024). *Expreso.* Obtenido de <https://www.expreso.ec/guayaquil/lote-2-realizara-competencia-atletismo-fiestas-octubrinas-218108.html>

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general.*

fayol, h. (1916). *General and Industrial Management.* Pitman Publishing.

fayol, H. (1949). *General and industrial management.*

Fayol, H. (1949). *General and industrial management.*

Fayol, H. (1949). *General and industrial management.*

Fayol, H. (1949). *General and industrial management.*

Fayol, H. (1949). *General and industrial management.*

Ford, H. (1913). *My life and work.* Doubleday, Page & Company.

Freire P. (1997). *Pedagogía del oprimido.* 50 edición.

- Galarza, C. y. (2020). *repositorio ucsg*||. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20518/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CMER-7.pdf>
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*.
- Hammer, M. &. (1993). *Reengineering the corporation*.
- Heizer, J. &. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación. 9na edition .
- Hernández Sampieri, F. (2014). *metodologia de la investigacion* . Mcgraw hill .
- Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson Education. 6th Edition .
- karate, F. E. (2 de junio de 2018). *Historia del karate en el Ecuador*. Guayaquil: FEK. guayaquil, guayas, ecuador .
- karate, F. E. (23 de junio de 2023). *comite olimpico de ecuatoriano*. Obtenido de <https://coe.org.ec/2023/02/karate/>
- Kerlinger. (1979). *p,116*.
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. &. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Laudon, K. C. (2016). *Sistemas de información gerencial*. Pearson .
- Lawrence, P. R. (1967). *Organization and environment*.
- lorsch, P. L. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*.
- maps, g. (1 de 1 de 2026). *google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Academia+Bigak+taekwondo/@-2.0622816,-80.4683823,10z/data=!4m10!1m2!2m1!1scuatas+academias+de+artes+marcial+es+hay+en+much+ote+2+en+la+actualidad!3m6!1s0x902d131f84650257:0x6d9f70571ef97e5c!8m2!3d-2.0622816!4d-79.891600>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Panta. (2015). *repositorio ucsg*. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-200.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. Pearson.
- Sabella María Carvajal Rodríguez, S. A. (30 de ENERO de 2024). *UNIVERSIDAD ALONSO DE OJEDA*. Obtenido de El método sociocrítico de la investigación: subjetividad y complejidad: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12627481>
- Sampier, r. h. (2018). *metodologia de la investigacion*. mc graw hill interamericana edicion 12018.
- Sampieri, C. I. (2024). *Metodología de la investigación(6.ª ed.)*. McGraw-Hill. Obtenido de Metodología de la investigación(6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. En *Metodología de la Investigación* (pág. 199). McGraw-Hill.
- Sampieri, r. h. (2014). *metodologia de la investigacion*. mac graw hill.

Sánchez, D. (2 de junio de 2019). Las artes marciales como herramienta educativa integral. Madrid, Madrid, España.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*.

Trout, A. R. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.

Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, P. (1 de abril de 2020). *Paradigms of Scientific Research. Approach from the epistemic*. Obtenido de Paradigms of Scientific

Research. Approach from the epistemic:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233->

[libre.pdf?1655492157=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233-libre.pdf?1655492157=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DParadigmas_de_investigacion_cientifica_](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233-libre.pdf?1655492157=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DParadigmas_de_investigacion_cientifica_)

[A.pdf&Expires=1763354457&Signature=J-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233-libre.pdf?1655492157=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DParadigmas_de_investigacion_cientifica_)

[J7F0t174djnOhkzp6qlsq18xWhZGNx4faW8Szc14DPGT0pfSBYGPDaJ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87663327/233-libre.pdf?1655492157=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DParadigmas_de_investigacion_cientifica_)

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*.

Weber, M. (1978). *Economy and society*.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacio
de Ciencia, Tecno
Innovación y Sal**



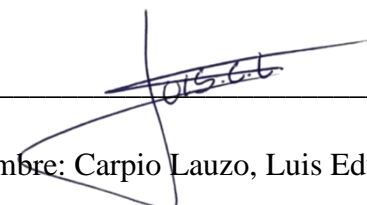
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Carpio Lauzó, Luis Eduardo** con C.C: # 0926248592 autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de estructura organizacional para la academia deportiva de Artes Marciales Scorpion´s**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero de 2026

f. 

Nombre: Carpio Lauzo, Luis Eduardo

C.C: 0926248592



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de estructura organizacional para la academia deportiva de Artes Marciales Scorpion's.		
AUTOR(ES)	Carpio Lauzó, Luis Eduardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Alcívar Avilés, María Josefina PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero del 2026	No. DE PÁGINAS:	62 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación Estratégica, Dirección del Talento Humano.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Diseño Organizacional, Eficiencia Administrativa, Estrategia.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Este trabajo de titulación aborda el diseño de una estructura organizacional para la Academia Deportiva de Artes Marciales Scorpions en Guayaquil, con el fin de superar la centralización de responsabilidades y fomentar un crecimiento sostenible. El estudio parte de un diagnóstico que identifica una gestión concentrada exclusivamente en sus directivos, lo cual genera saturación operativa y limita la expansión institucional. A través de una metodología con enfoque sociocrítico, cualitativo y descriptivo, la investigación utiliza el método inductivo y entrevistas para comprender las dinámicas internas y las necesidades reales de los actores involucrados. Los resultados del diagnóstico legal, administrativo y financiero revelan la ausencia de procesos formalizados y de un sistema contable estructurado, lo que dificulta la planificación a largo plazo. Para solucionar estas deficiencias, se propone una transición hacia una estructura organizacional divisional que separe las actividades técnicas de enseñanza de las funciones de soporte como marketing y finanzas. El proyecto plantea estrategias de posicionamiento de marca, digitalización de servicios mediante software especializado y la creación de alianzas estratégicas para diversificar la oferta hacia sectores empresariales e institucionales. En conclusión, la implementación de este modelo organizativo busca optimizar la eficiencia operativa, asegurar la estabilidad financiera y consolidar el prestigio de la academia en el mercado deportivo del sector de Mucho Lote.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593996219602	E-mail: Luis.carpio@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Coello Cazar, David		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			