

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan *finalidad académica*, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**PLAN PROSPECTIVO LIGA SANTANDEREANA DE PESAS**

**Plan prospectivo estratégico de la liga Santandereana de levantamiento de pesas**

**Hermes Arley León Galeano, Aura Lorena Hernández Paredes y Santiago Andrés García**

**Salazar**

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva**

**Director**

**Darío Sierra Arias**

**PhD en Administración Estratégica**

**Universidad Santo Tomás Bucaramanga**

**Seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas**

**Bucaramanga - Santander**

**2020**

## Contenido

Introducción .....	13
1. Marco teórico .....	14
1.1 la prospectiva .....	15
1.2 Prospectiva Estratégica .....	15
1.3 Plan estratégico .....	16
1.4 Los árboles de competencia .....	16
1.4 Matriz MEFI y MEFE .....	17
1.5.1 Matriz MEFI.....	18
1.5.2 Matriz MEFE.....	18
1.6 Variables endógenas.....	18
1.7 Análisis del sector.....	19
1.8 Matriz PESTEL o PEST.....	19
1.9 Estrategia.....	20
1.9.1 Estrategia organizacional .....	20
1.10 PEYEA.....	20
1.11 Matriz MPEC .....	21
1.12 Matriz MICMAC .....	21
1.13 SMIC PRO EXPERT .....	21

1.14 Matriz RICE o ERIC .....	22
1.15 Matriz IGO .....	22
2. Objetivo general .....	23
2.1. Objetivos específicos .....	23
3. Planteamiento del problema .....	23
4. Reseña histórica.....	25
5. Planeación estratégica .....	28
5.1 Definición del sistema.....	28
5.1.1 Misión .....	29
5.1.2 Visión .....	29
5.1.3 Filosofía.....	30
5.1.4 Competencias esenciales.....	31
5.1.5 Postura ética .....	31
6. Análisis interno .....	31
6.1 Árbol de competencias .....	31
6.1.1 análisis árbol de competencias .....	35
6.2 Matriz MEFI.....	35
6.2.1 Análisis MEFI .....	37
7. Análisis factores externos.....	37
7.1 Matriz MEFE.....	37

7.1.1	Análisis MEFE .....	39
8.	Tendencial de variables endógenas .....	39
8.1	Análisis del sector .....	41
9.	Análisis del macro entorno.....	42
9.1	Matriz PESTEL .....	42
10.	Postura estratégica de la organización .....	44
10.1	Matriz Interna-Externa.....	44
10.2	Matriz PEYEA .....	45
11.	Formulación de la estrategia .....	47
11.1	Matriz de estrategia cuantitativas (MPEC) .....	47
11.1.2	Análisis de las estrategias cuantitativas (MPEC) .....	52
11.2	Matriz MIC MAC .....	52
11.2.1	Análisis estructural .....	53
11.2.2.	Listado de variables internas y externas .....	53
11.2.3	Resultados MIC MAC .....	55
11.2.4	indicadores MIC MAC .....	56
11.2.5	Plano de influencias directas .....	56
11.2.6	Plano de influencias indirectas .....	57
11.2.7	Plano de desplazamiento .....	58
11.2.8	Listado de variables estratégicas .....	59

12.	Diseño y construcción de escenarios.....	59
12.1	Matriz SMIC .....	59
12.1.1	Presentación de escenario probable .....	60
12.1.2	Lista de expertos.....	60
12.1.3	Histograma por conjunto de experto .....	62
12.1.4	Histograma por experto.....	63
12.1.5	Histograma por grupos de expertos.....	66
12.3	Descripción causa - efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	68
12.3.1	Escenario probable.....	68
12.3.2	Escenario deseable.....	69
12.3.3	Escenario óptimo.....	69
12.3.4	Escenario pesimista.....	70
13.	Construcción del escenario apuesta .....	71
13.1	Construcción del árbol de pertinencias .....	71
13.1.1	Matriz RICE .....	71
14.	Formulación de acciones estratégicas .....	76
14.1	Matriz IGO.....	76
14.2	Importancia y gobernabilidad por grupo de acciones .....	79
14.3	Análisis IGO .....	79

14.4	Consolidación del árbol de pertinencias .....	80
14.4.1	Tiempo de ejecución por acción .....	80
15.	Conclusiones .....	82
	Recomendaciones.....	82
	Referencias.....	83

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Misión</i> .....	29
Tabla 2. <i>Visión</i> .....	29
Tabla 3. <i>Filosofía</i> .....	30
Tabla 4. <i>Competencias esenciales</i> .....	31
Tabla 5. <i>Árbol de competencias</i> .....	32
Tabla 6. <i>Matriz MEFI</i> .....	36
Tabla 7. <i>Matriz MEFE</i> .....	38
Tabla 8. <i>Tendencia de Variables endógenas</i> .....	39
Tabla 9. <i>Matriz PESTEL</i> .....	43
Tabla 10. <i>Matriz PEYEA</i> .....	46
Tabla 11. <i>Matriz MPEC</i> .....	48
Tabla 12. <i>Listado de variables internas y externas</i> .....	53
Tabla 13. <i>Indicadores</i> .....	56
Tabla 14. <i>Listado de variables estratégicas</i> .....	59
Tabla 15. <i>Presentación de escenarios probables</i> .....	60
Tabla 16. <i>Listado de expertos</i> .....	60
Tabla 17. <i>Escenario probable</i> .....	68
Tabla 18. <i>Escenario deseable</i> .....	69
Tabla 19. <i>Escenario optimo</i> .....	69
Tabla 20. <i>Escenario pesimista</i> .....	70
Tabla 21. <i>Matriz RICE</i> .....	71

Tabla 22. *Matriz de importancia y gobernabilidad*..... 77

Tabla 23. *Importancia y gobernabilidad por grupo de acciones* ..... 79

Tabla 24. *Acciones de ejecución inmediata*..... 81

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Cuadrante interna -externa.....	45
<i>Figura 2.</i> Cuadrante PEYEA .....	46
<i>Figura 3.</i> Resultados MIC MAC .....	55
<i>Figura 4.</i> Plano de influencias directas.....	56
<i>Figura 5.</i> Plano de influencias indirectas .....	57
<i>Figura 6.</i> Plano de desplazamiento.....	58
<i>Figura 7.</i> Histograma conjunto de experto .....	62
<i>Figura 8.</i> Histograma Aura.....	63
<i>Figura 9.</i> Histograma Mónica.....	63
<i>Figura 10.</i> Histograma Orlando.....	64
<i>Figura 11.</i> Histograma Hermes .....	64
<i>Figura 12.</i> Histograma Santiago.....	65
<i>Figura 13.</i> Histograma estudiantes .....	66
<i>Figura 14.</i> Histograma docentes.....	67
<i>Figura 15.</i> Histograma administrativo.....	67
<i>Figura 16.</i> Cuadrantes importancia y gobernabilidad .....	80

### Resumen

El trabajo “plan prospectivo estratégico para la Liga Santandereana de levantamiento de pesas” tiene el propósito de proyectar la Liga al 2030 como un pilar en rendimiento deportivo mejorando su estructura organizacional y demás variables que abordadas una a una nos dejan ver que se cuenta con todas las posibilidades para alcanzar este gran reto. Se ha propuesto un horizonte desde el planteamiento de la Misión, Visión, y los objetivos buscando la creación de una estructura lógica y consecuente que se convierta en la base para el diseño de este plan estratégico y así garantizar un esquema que permita evidenciar los posibles resultados a la fecha propuesta.

Cabe anotar, que se hará un análisis minucioso del macro entorno mediante el cual se focalizaran variables políticas, variables económicas, variables sociales, variables tecnológicas, variables ecológicas y variables legales buscando facilitar el estudio de las condiciones requeridas para la organización. Haciendo uso de las herramientas que concierna en la planeación prospectiva y estratégica del Economista Francés Godet, se pudieron analizar, evidenciar, y visionar ciertas variables que sin lugar a duda tomaran el rumbo al reto plasmado en la Región Santandereana para con el país donde de manera colectiva se incentivarán factores de iniciativa, inclusión y/o cambio en esta Disciplina deportiva.

En conclusión, el plan prospectivo estratégico de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas pudo evidenciar que la Liga no tiene ningún inconveniente en ser Pionera deportiva, siempre y cuando se cuente con la disposición del personal capacitado y afín del área para el buen funcionamiento de esta organización.

**Palabras claves:** Liga Santandereana de levantamiento de pesas, Prospectiva, estrategia, mic mac, smic

### **Abstract**

The work of prospective strategic plan for the Santandereana Weightlifting League, has got the purpose of projecting the League to 2030 as a pillar in sports performance, improving its organizational structure and other variables that it tackles one by one let us see that it has all the possibilities to reach this great challenge.

A horizon has been proposed based on the Mission, Vision, and objectives, looking for the creation of a logical and consistent structure that becomes the basis for the design of this strategic plan and thus guarantee a scheme that allows to evidence the possible results at the proposed date.

It is important to notice that there will be a thorough analysis of the macro environment through which it will focus on political variables, economic variables, social variables, technological variables, ecological variables and legal variables, seeking to facilitate the study of the conditions required for the organization. Using the tools that concern the prospective and strategic planning of the French Economist Godet, it was possible to analyze, demonstrate, and envision certain variables that would undoubtedly take the course to the challenge expressed in the Santandereana Region towards the country where collective factors of initiative, inclusion and / or change in this sports discipline will be encouraged

In conclusion, the prospective strategic plan of the Santandereana Weightlifting League could show that the League does not have any problem in being a sports pioneer, as long as it has the disposition of trained and related personnel in the area for the proper functioning of this organization.

**Keywords:** Weightlifting Santandereana League, Prospective, strategy, mic mac, smic

## **Introducción**

Mediante la realización del “Plan prospectivo estratégico de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas”, trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva mostramos el conocimiento adquirido a través de la consulta que utilizando diferentes fuentes de información se ha adelantado sobre la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, lo cual conlleva al análisis crítico sobre la realidad y así mismo al planteamiento de aportes con miras a mejorar su estructura organizacional y de este modo visionar el Departamento de Santander como un pilar en esta disciplina deportiva.

Pese a las dificultades encontradas, en esta organización podemos mantener la ambición de alcanzar dicho surgimiento por cuanto se dispone de una alta gama de talento humano refiriéndonos a los atletas y así mismo a la disponibilidad de Profesionales certificados para liderar los procesos de formación y acompañamiento dirigido en los distintos eventos a realizar, como también a la presencia de escenarios óptimos.

Destacamos dentro de nuestros aportes la Misión y Visión orientadas a mejorar y fortalecer el planteamiento estructural puesto que son el punto de partida en el horizonte de cualquier institución u organización, para desde ahí, generar procesos eficaces evidenciados en los resultados deportivos en esta disciplina deportiva.

Este plan prospectivo consta de unas competencias fundamentales el cual es el pilar e inicio de nuestro plan estratégico a trabajar, puesto que nos da a conocer variables las cuales se estudiarán y evaluarán paso a paso llevando su debido proceso hasta que se llegue a la construcción del escenario apuesta.

## 1. Marco teórico

En la actualidad los avances tecnológicos y el crecimiento social traen consigo la idea del cambio y así mismo, el papel que el hombre y sus organizaciones implementan condicionan debates sobre la utilidad de los métodos, resultados y preguntas recurrentes que surgen continuamente con los avances. Esto surge al reunir conceptos como prospectiva, planificación y estrategia, del interés que tiene la probabilidad de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva territorial. Sobre todas estas incógnitas, la experiencia acumulada durante el paso de los años y plasmada en varias intervenciones, permite aportar resultados claros. (Godet M. M., 2007)

Según (Durance, 2007) los conceptos de prospectiva, estrategia y planeación se entrelazan el uno con el otro incluso en varias ocasiones uno complementa al otro o son una secuencia. En tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. (Tello, 2007)

La prospectiva se centra en la pregunta ¿qué puede ocurrir?, pero se convierte en estrategia cuando se genera el ¿Qué puedo yo hacer?; una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? Para desarrollar dos incógnitas más, siendo estas el ¿Qué voy a hacer yo y ¿Cómo lo voy a hacer? De allí se deduce la unión que existe entre la prospectiva y la estrategia. Para más claridad la expresión prospectiva estratégica es el futuro que se tiene con las ambiciones que persigan fines estratégicos para el llegar al emprendimiento. (Godet M. M., 2007)

### **1.1 La prospectiva**

Esta constituye una anticipación bien sea preactiva o proactiva, para generar un plan de acción o una idea a las acciones presentes con miras a futuros posibles y deseables, por otro lado, contribuye en la preparación antes cambios previstos los cuales no influyen en la realización de cambios deseados. la prospectiva frecuenta 5 ideas claves que permiten su desarrollo y construcción siendo estas: el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave sen el punto de bifurcación, un alto a la complicación de lo complejo, plantear las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas y, por último, de la anticipación a las acciones a través de la apropiación. La ejecución de estas 5 ideas permite el éxito del proyecto puesto que la acción está dirigida por acto reflexivo donde la intuición parece dominar a la razón. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)

### **1.2 Prospectiva Estratégica**

Este estilo nace de la escuela francesa, surge en parís, a finales de la década de los cincuentas, pero hoy día, la prospectiva francesa no se torna diferente a la corriente norteamericana de concebir el futuro como un hecho probable. Esta disciplina presenta rasgos distintivos tales como: la realidad es observables dentro de una visión negativa compleja de la percepción constante probable del forecasting, la prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad, el futuro es múltiple y por ello no es único y, por último, pero menos importante, el futuro se construye, no se predice. por ende,

esta desea ayudar a las empresas o entidad que la desarrollen a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que permita llegar al éxito. (Mojica f. J., 2006)

### **1.3 Plan estratégico**

Un plan estratégico con relación a la prospectiva estratégica es el análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la misma, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias corporativas y funcionales. La elaboración de la misma se asemeja a un rompecabezas, puesto que el creador es el establece las piezas que luego can a ser colocadas de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita unirse o integrarse con otras para adquirir forma y de este modo, poder establecer un plan consistente. (Vicuña, 2017)

### **1.4 Los árboles de competencia**

Los árboles de competencia permiten conocer la empresa, entidad u organización, donde se establece el origen, desarrollo o crecimiento y estabilidad, denominando al origen como las raíces, siendo estas las técnicas del saber hacer de la empresa, al desarrollo o crecimiento se le conoce como tronco, el cual es la capacidad de producción, operaciones y transformaciones, y finalmente la estabilidad denominadas ramas, las cuales son los resultados o producto obtenido. Esto permite

inidentificada las debilidades, fortalezas, ventajas y desventajas para construir con ellas estrategias que permitan el mejoramiento y el éxito de la misma. (Durance, 2007)

### **1.5 Matriz MEFI y MEFE**

Según el diccionario de la real academia española *“Una matriz es un molde que se emplea para dar forma a algo. En este marco, la matriz es un soporte o un modelo”*. (Española, 1970) Por ende estas matrices so el soporte y molde donde se contemplan aspectos diversos como la autoevaluación de las estrategias seguidas por la empresa o entidad, definición del negocio de la empresa para crear una identidad, además, esta matriz debe concentrarse en las diferentes áreas de la misma para aportar valor a los productor y servicios comercializados y observar la forma de satisfacer las necesidades para aumentar la eficiencia y mejorar su posición competitiva (Vicuña, 2017)

**1.5.1 Matriz MEFI.** Es el marco de la evaluación de los factores internos siendo estos determinados como las acciones destacadas como fortalezas y debilidades encontradas en el producto a evaluar. A tales acciones se les establece el nivel de prioridad, importancia y efectividad estableciendo un valor decimal entre 0.0 y 1.0 siempre y cuando la suma de todas las acciones (es decir fortalezas y debilidades) completen un total de 1.0. así mismo a las fortalezas se les denomina una calificación entre 3 y 4. Donde 3 se caracteriza por ser una acción de fuerza menor y 4 una acción de fuerza mayor; por otro lado, a las debilidades se les califica entre 1 y 2. Donde 1 es una acción con débil y 2 una acción no tan débil. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

**1.5.2 Matriz MEFE.** Es el molde para evaluar los factores externos establecidas como acciones que son denominadas como oportunidades y amenazas de la organización o entidad por lo que, A tales acciones se les establece el nivel de prioridad, importancia y efectividad estableciendo un valor decimal entre 0.0 y 1.0 siempre y cuando la suma de todas las acciones (es decir fortalezas y debilidades) completen un total de 1.0. seguidamente, a las oportunidades se les da una calificación entre 3 y 4. Donde 3 se caracteriza por ser una acción de fuerza y 4 una acción de fuerza mayor; en las amenazas se calificará entre 1 y 2, siendo 1 una debilidad mayor y 2 una menor. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

## **1.6 Variables endógenas**

La real academia española establece que una variable es aquella magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en la entidad, esta puede ser inestable, inconstante, mudable o nula, como su nombre lo expresa esta puede variar según los aspectos a su alrededor. (Española,

1970) Por tal motivo la determinación de variables endógenas con aquellas acciones que se originan en virtud de causas internas que pueden ser cambiantes o variar según el círculo en el cual se encuentre establecida.

### **1.7 Análisis del sector**

Este análisis suele ser conveniente con el análisis de las fuerzas competitivas de la entidad para conocer el grado de competitividad del sector en el que se encuentra la misma, teniendo en cuenta a rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de productos sustituidos y de nuevos entrantes y, por último, la dificultad de salida del sector en el que está. El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva. (Vicuña, 2017)

### **1.8 Matriz PESTEL o PEST**

Es una herramienta que sirve para comprender el crecimiento o declive de un mercado y permite entender la posición, potencial y dirección de un negocio. Pest o pestel este compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales se utilizan para evaluar el mercado en el que se encuentra posicionado el negocio o entidad. Esta funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección,

propuesta o idea de la empresa. Comprende un análisis sencillo y conveniente para la discusión entre personal, con el fin de desarrollar ideas. (Chapman, 2004)

## **1.9 Estrategia**

Es un plan para dirigir un asunto, se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo un plan de acción y contingencia. (David, 2008)

**1.9.1 Estrategia organizacional.** Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una entidad, en base al alcance de los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión visión y objetivos de la empresa. A su vez presenta el desarrollo de políticas y planes de acción relacionados con las variables establecidas para el alcance del éxito. Esta se conforma por un análisis de la situación, fijación de objetivos, terminando con un plan estratégico. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

## **1.10 Matriz PEYEA**

Según (Talancón, 2007) La matriz permite identificar si la organización es conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Por lo tanto, la matriz permite crear un plano cartesiano donde se identifican las diferentes posturas y ubicaciones; por lo que las ventajas competitivas y estabilidad en el ambiente tienen un valor entre -1 y -6, siendo -1 lo mejor y -6 lo peor; por otra

parte, se establece la fuerza financiera y fuerza sectorial que tienen unos valores entre 1 y 6 siendo 1 lo peor y 6 lo mejor. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

### **1.11 Matriz MPEC**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. Se realiza una comparación con la empresa más competitiva o rival directo donde se realiza una evaluación de fortalezas y debilidades y se saca un ponderado. (Talancón, 2007)

### **1.12 Matriz MICMAC**

Este software es una herramienta eficiente y fácil de usar, es denominada como análisis estructural puesto que es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de matrices que relacionan todos los elementos constitutivos. Este método tiene como objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes, dependientes y así mismo, las variables esenciales a la evolución del sistema. (Arango Morales, 2014)

### **1.13 Matriz SMIC PRO EXPERT**

Esta matriz indica la realización de las hipótesis en un lapso de tiempo, por lo tanto, el grupo de las conjeturas selectas establecen la probabilidad de ocurrencia; además, este programa genera 64 combinaciones, según lo dispuesto por el programa. (Aguilar, 2018). El software permite analizar de manera profunda los objetivos estratégicos y de ellos a partir de sus 64 combinaciones ver cuál de ellos es el más óptimo y el menos probable, contar con esta herramienta genera darle un gran impacto y veracidad al estudio realizado. (Arango Morales, 2014)

#### **1.14 Matriz RICE o ERIC**

Es una herramienta que permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto, servicio, empresa o entidad. Esta contiene 4 elementos o acciones a realizar y por ende su nombre: E (eliminar), R (reducir), I (incrementar), C (crecer). (Canales, 2018)

#### **1.15 Matriz IGO**

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir qué estrategias, objetivos, factores en general o variables se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar. (Pinzas, 2013)

## **2. Objetivo general**

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la Liga Santandereana de levantamiento de pesas con el fin de mejorar su proyección al futuro.

### **2.1. Objetivos específicos**

- Definir el diagnóstico organizacional de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas.
- Identificar los escenarios a puesta existentes para la proyección de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas.
- Crear y ejecutar planes de acción acordes a esta disciplina deportiva visualizando el departamento de Santander como el pilar en dichos procesos deportivos.

## **3. Planteamiento del problema**

La liga Santandereana de levantamiento de pesas, es la encargada de incentivar, fomentar y ejecutar planes de acción en esta disciplina deportiva, la cual es practicada y deseada por muchas poblaciones; esta consta de dos profesionales en el área los cuales se encargan del desarrollo y ejecución de los programas. Se puede ver que a nivel global se presentan inconvenientes en las organizaciones ya que no cuentan con personal capacitado o no disponen de unas estrategias prospectivas resultando ser afectadas desde parámetros como son económicos, estructurales, entre

otras, es por ello que nuestra organización, la liga Santandereana de levantamiento de pesas pasa por esta situación.

En el departamento de Santander la Liga de Levantamiento de pesas, se ve enfrascada a una realidad requiriendo un muy buen posicionamiento y alta competitividad en entorno local (departamento de Santander), con una proyección futura a nivel nacional, para ello requiere de ciertos factores tales como estrategias, políticas, implementar y complementar ésta con un análisis estratégico prospectivo donde solvente sus carencias y visualizar el día a día hacia un futuro confortable con opciones, programas que promuevan nuevas tendencias permitiendo superar a la competencia, adquirir mayores utilidades, hacer que la Liga mejore la calidad del servicio día tras día, aglomerando más población a la actividad física y al aprovechamiento del tiempo libre.

Todo esto se puede llevar a cabo teniendo una línea administrativa sólida a un plazo considerable donde todos remen a un mismo horizonte, siempre en pro de esta organización; procediendo a las variables más vulnerables en este análisis prospectivo cabe destacar estas tales como: convenios, innovación, capacitación, escenarios, implementación deportiva, gestión, entre otras; que conlleven a un mejoramiento significativo, buscando por ende el mejoramiento de cada una de ellas como, por ejemplo, en cuanto a la implementación deportiva suministrar todos los medios necesarios y eficaces para procesos de formación y de rendimiento deportivo, todo esto con un sin fin de cuidados y mantenimiento de los mismos. Es así, como podemos dar paso al gran reto que enmarca el plan prospectivo que nos hemos trazado: *llevar esta Liga Santandereana de levantamiento de pesas a lo más alto a nivel nacional donde será referente deportivo y organizacional al año 2030*

#### 4. Reseña histórica

“La halterofilia proviene de los términos griegos halteros que significa pesas y phylos, amor. Técnicamente se interpreta como levantamiento de pesas, disciplina deportiva cuyo objetivo es levantar pesos relativamente altos mediante una técnica, en la que la fuerza es factor importante pero no determinante.” (UNAM, 2015)

En la forma más explícita, se entiende como una competición donde el poderío físico a través del peso es determinante en los resultados, desde la cultura primitiva la halterofilia viene jugando un papel participativo donde diferentes estudios antropológicos demuestran que, en una tribu, se consideraba como líder al más fuerte, el mejor cazador o el mejor guerrero. Estos líderes gozaban de características físicas particulares como la velocidad, resistencia y la fuerza, las primeras características están encaminadas al acto de correr, en cambio para la fuerza se tenía en cuenta el levantamiento de diferentes pesos variados. Las primeras señales de la práctica de este deporte exponen que en china era requisito fundamental realizar y aprobar las diferentes pruebas de halterofilia para poder incorporarse al ejército, todo esto hasta el final de la dinastía Chow. (Ochoa, 2017)

De la misma manera en el antiguo Egipto se hallaron rastros de pruebas que tenían como función el levantamiento de pesos. Otro de los precursores de la halterofilia moderna está en la Roma y la Grecia del siglo VI A.C donde gladiadores y corredores realizaban múltiples pruebas en las cuales muchas de ellas estaban directamente relacionadas con el levantamiento de pesos o halterofilia. A mediados del siglo XIX el levantamiento de pesas toma fuerza y como resultado obtiene un carácter deportivo, se adoptan reglas que permiten ordenar o estandarizar su práctica.

Los inicios documentados a cerca del levantamiento de pesas y la halterofilia se encuentran en la región central de Europa. (Ochoa, 2017)

El levantamiento de pesas o la halterofilia está catalogado como un deporte individual, acíclico, de intensidad máxima y poca movilidad. Se clasifica como acíclico ya que la fase final de un levantamiento no marca el inicio de una nueva repetición. Este deporte es considerado de poca movilidad debido a que los ejercicios se desarrollan básicamente en un plano vertical, con movimientos de traslación mínimos. El deportista al momento de llevar a cabo el levantamiento de pesos máximos, ejerce un trabajo de corta duración en condiciones anaeróbicas, mientras esto sucede los grandes planos musculares se contraen rápidamente, lo que significa que el gasto de energía por unidad de tiempo sea muy alto, razón por la cual es considerado un deporte de alta intensidad. (Molina, 2005)

Según los historiadores, Colombia participó en 1956 en los Juegos Olímpicos de Australia, ocupando en ese momento posiciones poco representativas para el país. Ney López participa durante todo el siguiente ciclo olímpico con miras a Roma 1960. Consigue situarse primero en cada uno de los campeonatos efectuados y ocupa el noveno lugar en dichas olimpiadas. En las olimpiadas de Seúl en 1988, Tolentino Murillo ocupa el sexto lugar, Jhon William Salazar el séptimo lugar y Eyne Acevedo se sitúa sexto en los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona. En Atlanta 1996, Juan Fernández ocupa el noveno lugar después de lograr un segundo lugar en el campeonato mundial juvenil y un cuarto lugar en el de mayores, ambos eventos en el año 1995. En Atenas 2004 Óscar Albeiro Figueroa logra el quinto lugar y el bronce se escapa por escasos kilos. En las olimpiadas de Beijing de 2009, Diego Salazar obtuvo la medalla de plata en la categoría de 62 kilogramos. En lo que respecta a las mujeres, en 1989 Colombia participa por primera vez en un campeonato mundial de halterofilia, María Isabel Urrutia ocupa el segundo lugar

en Manchester, Inglaterra, con 97,5 kg en arranque y 127,5 kg en envión, para un total de 225kg, entrando al libro de los guñes en la división de 82,5 kg. Fue la primera mujer colombiana en incursionar a nivel mundial y llegó a participar en 8 campeonatos orbitales, logrando 11 medallas de oro, 9 de plata y 8 de bronce, llegó a participar en 8 campeonatos orbitales, logrando 11 medallas de oro, 9 de plata y 8 de bronce. (Coldeportes, 2009) se deduce con lo anterior que Colombia de sus principios ha tenido buenos atletas en esta modalidad deportiva puesto que siempre han marcado la pauta dichos eventos y cabe lugar para asegurar que los Colombianos han sido referentes para las competencias, pues su preparación y las condiciones con las que llegan a las competencias son óptimas,, por eso como nos muestra este apartado, se han logrado títulos y cada vez ir escalando más en el top de los Atletas de levantamiento de pesas.

En 1990 María Isabel Urrutia es campeona mundial por arranque, envión y total. Piedad Agudelo compite en el mundial de pesas realizado en Yugoslavia; en 1996 Gina Hernández compite en Polonia junto a Margarita Rojas; en 1997 Alejandra Perea obtuvo la quinta casilla en Finlandia. De 1996 a 2000, Colombia obtiene muy buenos logros a nivel internacional, es primero a nivel suramericano y segundo a nivel centroamericano. En 1999, en los juegos panamericanos de Winnipeg en Canadá, Colombia obtiene 3 medallas de oro, 6 de plata y 2 de bronce. Se termina el ciclo con la participación de María Isabel Urrutia en las justas olímpicas de Sidney 2000, primeras olimpiadas en las que se permite la participación femenina, logrando la primera medalla de oro para Colombia, en esas mismas olimpiadas Carmenza Delgado ocupó el cuarto lugar. En las olimpiadas de 2004 en Atenas, Mabel Mosquera obtuvo la preseña de bronce en la categoría de los 53 kilogramos. (Coldeportes, 2009), el género femenino empieza a sobresalir, dando sus primeros tirulos en esta disciplina, de allí el incentivo y la motivación de las mujeres para practicar y estar al tanto de la modalidad, las mujeres han dado pasos importantísimos y han dejado el

nombre de Colombia muy alto, requiriendo una preparación ardua y de entregarse cien por ciento a unos sueños que día tras día se van formando con actitud, amor y pasión.

En Beijing 2008 leydi Solis obtuvo cuarto puesto en 69kg, Angela Medina sexto puesto en 69 kg y Uwaldina Valoyes el séptimo puesto en 75 kg. En República Dominicana, en 2003, Colombia gana 7 medallas de oro, 1 de plata y 3 de bronce. En los juegos panamericanos de Brasil 2007, Colombia obtiene 5 medallas de oro, 3 de plata y 1 de bronce alcanzando el primer puesto por equipos por medallas. En República Checa 2007 y en Cali 2008, Colombia se sitúa campeona mundial juvenil hasta 20 años en la rama femenina. (Coldeportes, 2009) podemos concluir que Colombia es Pilar en este deporte y requiere cada vez de mucha más atención, las escuelas de formación, los entes deportivos municipales departamentales y nacionales deben involucrarse más en estos procesos para así seguir llevando en alto el nombre de nuestro amado país y como siempre lo dicen los atletas colombianos en las distintas disciplinas deportivas cuando alcanzan un logro, que nos conozcan por ser un país de paz, lleno de amor, de talento humano y gente echada para adelante.

## **5. Planeación estratégica**

### **5.1 Definición del sistema.**

La liga santandereana de levantamiento de pesas a la fecha 2020, no presenta registros escritos, sistema organización o plan estratégico afirma el presidente de la misma y pesista santandereano Orlando Olave Ortiz, por tal motivo ofrece todos sus servicios e información necesaria para el desarrollo de este trabajo con el fin de ejercitarlo a futuro. (Ortiz, 2020)

Por medio de entrevistas personales se le realizan las siguientes preguntas al presidente de la liga santandereana para la realización y constitución de la misión, visión, filosofía, competencias esenciales y postura ética.

### 5.1.1 Misión

Tabla 1. *Misión*

<b>¿Qué necesidades satisface?</b>	Transformación de vidas por medio del deporte. Aprovechamiento del tiempo libre y de ocio. Aplicación de nuevas disciplinas deportivas. Formación de valores personales
<b>¿Cómo se satisfacen las necesidades?</b>	Entrenamientos Vinculación a otras disciplinas que complemente la práctica del levantamiento de pesas
<b>¿A quién se satisface las necesidades?</b>	Población entre los 12 y 21 años
<b>¿En dónde satisface las necesidades?</b>	Departamento de Santander, ciudad Bucaramanga

*Nota:* preguntas realizadas al presidente de la liga santandereana de levantamiento de pesas, para constituir la misión de la misma.

Apoyar y organizar la práctica deportiva del levantamiento de pesas en la población santandereana mayor de 12 años, encaminada al aprovechamiento del tiempo libre, transformación de vidas, enseñanza de valores permitiendo que los deportistas sean reconocidos por su formación integral.

### 5.1.2 Visión

Tabla 2. *Visión*

<b>¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?</b>	A 12 años será la pionera en formación de deportistas de alto rendimiento a nivel nacional, figurando como una de las mejores ligas del departamento por sus resultados deportivos y su talento humano
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2: continuación

<b>¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</b>	Apoyo o patrocinio al sector privado Convenios con practicantes de universidades que estén relacionados con el deporte.
<b>¿Cómo queremos que nos vean los clientes?</b>	Mejor liga a nivel departamental. Liga estable económicamente Estructura administrativa sólida.
<b>¿Cómo queremos que nos vean nuestro talento humano?</b>	Liga comprometida con el bienestar de los deportistas. Formadores de buenos deportistas y seres humanos con valores positivos

Nota: preguntas realizadas al presidente de la liga santandereana de levantamiento de pesas, para constituir la visión de la misma.

La liga santandereana de levantamiento de pesas se ve en el año 2030 como la pionera en formación de deportistas de alto rendimiento a nivel nacional, con una estructura administrativa sólida y un excelente plantel de los formadores integrales que día a día velen por el bienestar de la entidad y los deportistas.

### 5.1.3 Filosofía

Tabla 3. *Filosofía*

<b>¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?</b>	Respeto Perseverancia Responsabilidad Honestidad Superación personal
<b>¿Cuáles son los valores y principios deseables?</b>	Autocuidado Compromiso Superación personal Persistencia Perseverancia Trabajo de equipo

Nota: preguntas realizadas al presidente de la liga santandereana de levantamiento de pesas, para constituir filosofía de la misma.

### 5.1.4 Competencias esenciales

Tabla 4. *Competencias esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por la correcta y buena enseñanza de las técnicas del levantamiento de pesas y sus movimientos auxiliares
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Contamos con personal idóneo y con experiencia en la enseñanza, planificación y dosificación de cargas implementadas en el levantamiento de pesas
¿Por qué nos escogen los clientes?	Por la importancia dada a la buena ejecución de la técnica, junto con el control de cargas y movimientos

*Nota:* preguntas realizadas al presidente de la liga santandereana de levantamiento de pesas, para constituir la postura ética de la misma.

**5.1.5 Postura ética.** La liga santandereana de pesas busca formar personas integras, niños y jóvenes con valores, visión, amor propio haciendo uso del tiempo libre y de ocio con el objetivo de crecer personal y deportivamente, orientados por profesionales idóneamente preparados para la enseñanza y desarrollo del levantamiento de pesas para formar deportistas de alto rendimiento, finalmente buscar y promocionar esta práctica como una de las más destacadas y de mayores resultados a nivel departamental.

## 6. Análisis interno

### 6.1 Árbol de competencias

(Godet, 2007) “Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias

técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados)”

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de firmas japonesas; resultó ser que, implícita o explícitamente, la mayoría de las estructuras de las organizaciones en Japón presentan una forma arborescente: con, por ejemplo, tres círculos concéntricos - para simbolizar la investigación, la producción y la comercialización – lo que equivale en proyección, a representar un árbol sobre un plano. En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. (Indacochea, 2015)

El árbol de competencias se establece en tres tiempos: pasado, presente y futuro. El análisis del pasado permite entender las constantes y la permanencia de los oficios en la organización, conocer mejor la capacidad de evolución que esta haya tenido y, a su proyecto, arraigarse en una realidad histórica. El análisis del futuro permite identificar los riesgos y oportunidades que se presentan a la empresa, así como definir los retos y desafíos que se le plantean, de manera que pueda determinar su futuro deseado e integrarlo a su proyecto (Brito Cuadrado, 2009)

Tabla 5. *Árbol de competencias*

<u>Áreas</u>	<u>Raíces</u> <u>Fortalezas</u>	<u>Raíces</u> <u>Debilidades</u>	<u>Tronco</u> <u>Fortalezas</u>	<u>tronco</u> <u>debilidades</u>	<u>ramas</u> <u>fortalezas</u>	<u>Ramas</u> <u>Debilidades</u>
<u>Administración</u>	Posee una Jerarquía administrativa organizada	Carece de plantel administrativo físico  Déficit en implementación deportiva	Eficiencia en el pago y adquisición del reconocimiento deportivo a nivel nacional  Establecer	Gestión de convenios para incrementar la práctica deportiva  Seguimiento al control financiero	Cuentan con 5 clubes afiliados a la entidad  Cuenta con 2 escuelas de formación	Cero participaciones de los padres de familia

Tabla 5. *Continuación*

			políticas, derechos y deberes a los afiliados de la liga	Cumplimient o de los procesos administrativ os		
<b><u>Talento humano</u></b>	Entrenador profesional y con experiencia en el deporte	Falta de capacitación de los entrenadores  Falta de comunicación entre entrenadores  Trabajo en equipo poco correspondido	Buenos resultados en los procesos deportivos	Falta innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas  Plan estructural de clases  Mayor claridad por parte de los entrenadores al enseñar las técnicas		los entrenadores no cuentan con una indumentaria que los identifique
<b><u>Deportiva</u></b>	La correcta y adecuada comunicación entre deportista y entrenador	Necesaria la creación de escuelas de formación en esta disciplina	Reestructuración en la participación deportiva	Proceso estructural de clases  Falta de especificidad en los entrenamientos  no se cuenta con herramientas tecnológicas para tener un control de resultados deportivos	Deportistas en la selección Santander por su continuidad en el proceso formativo  En los últimos juegos nacionales se obtuvieron 3 medallas de bronce, 2 de plata y 1 de oro	deserción deportiva  poco interés por el cuidado de la implementación deportiva  inasistencia por parte de ellos deportistas

Tabla 5. *Continuación*

<b><u>Escenario deportivo</u></b>	Precisar nuevas sedes para el desarrollo de esta disciplina deportiva	Uso idóneo del escenario establecido para la práctica deportiva	Falta de material y espacios para el desarrollo de los entrenamientos	Disponibilidad del escenario deportivo desde las 9 am hasta las 12 pm y de 2 pm hasta 6 pm	Poco interés por el cuidado y aseo del escenario  El escenario deportivo se está tornando pequeño para la cantidad de deportistas que asisten a los entrenamientos
<b><u>Mercadeo</u></b>	Gestión publicitaria nula		Falta de generar e innovar nuevas estrategias en beneficio de la liga	Buena gestión en servicios ofrecidos	Deserción deportiva  Desconocimiento de los servicios y ubicación de la entidad
<b><u>Área presupuestal</u></b>	No se tiene establecido una mensualidad fija para los clubes  Presupuesto nulo	Proyección al alto rendimiento	Control de ingresos y egresos  No se cuenta con el cálculo financiero para determinar la estabilidad y auto sustentó del establecimiento  Búsqueda herramientas para el crecimiento del fondo	Implementación de pago de mensualidad de los deportistas según su categoría: infantil 10 mil pesos prejuvenil y juvenil 20 mil pesos sub23 y selección 30 mil pesos mayores 40 mil pesos	Incumplimiento de los 6 clubes frente al pago de afiliación y anualidad  Elevados costos de 250 mil pesos mensuales en artículos de aseo y limpieza

*Nota:* descripción de la empresa por medio de un árbol de competencias, detallando raíces, tronco y ramas

**6.1.1 análisis árbol de competencias.** El árbol de competencia permite identificar un gran número de variables para establecer el orden en la estructura de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, en la cual se identifican las fortalezas y debilidades en tres momentos claves que son las raíces, el tronco y las ramas, comprendiendo las fortalezas como los factores que desarrollan competitivamente la organización y las debilidades como los factores que retrasan el desarrollo competitivo de la organización, dándose así un análisis en las raíces de estos factores endógenos donde se puede identificar plenamente que nuestra organización carece de fortalezas suficientes en las distintas áreas, lo cual afecta a la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, desde allí debemos trabajar para el fortalecimiento de la misma. Se puede evidenciar un déficit importante en el área administrativa y de empleados de la liga como la falta de personal capacitado para desempeñar las labores que la liga demanda.

## **6.2 Matriz MEFI**

Es el marco de la evaluación de los factores internos siendo estos determinados como las acciones destacadas como fortalezas y debilidades encontradas en el producto a evaluar. A tales acciones se les establece el nivel de prioridad, importancia y efectividad estableciendo un valor decimal entre 0.0 y 1.0 siempre y cuando la suma de todas las acciones (es decir fortalezas y debilidades) completen un total de 1.0. así mismo a las fortalezas se les denomina una calificación entre 3 y 4. Donde 3 se caracteriza por ser una acción de fuerza menor y 4 una acción de fuerza mayor; por otro lado, a las debilidades se les califica entre 1 y 2. Donde 1 es una acción con débil y 2 una acción no tan débil. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir el resultado total ponderado puede mover de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuente de posición interna mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. (Blanco, 2016 )

Tabla 6. *Matriz MEFI*

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Peso</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>	<b><u>Ponderado</u></b>
Posee una Jerarquía administrativa organizada	0.05	3	0.15
Entrenador profesional y con experiencia en el deporte	0.06	3	0.18
Buenos resultados en los procesos deportivos	0.05	4	0.2
Deportistas en la selección Santander por su continuidad en el proceso formativo	0.06	4	0.24
Uso idóneo del escenario establecido para la práctica deportiva	0.04	3	0.12
Proyección al alto rendimiento	0.07	4	0.28
Cuenta con 2 escuelas de formación	0.05	3	0.15
Buena gestión en servicios ofrecidos	0.04	3	0.12
Reestructuración en la participación deportiva	0.07	4	0.28
<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Peso</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>	<b><u>Ponderado</u></b>
Carece de plantel administrativo físico	0.05	1	0.05
Déficit en implementación deportiva	0.04	2	0.08
Gestión de convenios para incrementar la práctica deportiva	0.05	1	0.05
Falta de capacitación de los entrenadores	0.07	2	0.14
falta innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas	0.04	1	0.04
Falta de comunicación entre entrenadores	0.06	2	0.12
Trabajo en equipo poco correspondido	0.04	2	0.08
El escenario deportivo se está tornando pequeño para la cantidad de deportistas que asisten a los entrenamientos	0.03	1	0.03
Deserción deportiva	0.06	2	0.12
Gestión publicitaria nula	0.07	2	0.14
			<b>2.57</b>

*Nota:* denominación por peso y valor de las fortalezas y debilidades más importantes de la liga santandereana de levantamiento de pesas

**6.2.1 Análisis MEFI.** Por medio de la distribución de variables para el procesador MEFI, se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, en total 19 variables distribuidas de la siguiente manera: 10 debilidades y 9 fortalezas, dándole un valor significativo a cada una de ellas de 1 a 4, donde 1 es menos significativo y 4 muy significativo, obteniendo como resultado del ponderado 2,57 siendo este resultado más cercano al valor de 4 se convierte en un reto grande para alcanzar los objetivos y las metas trazadas, a su vez teniendo en cuenta la debilidad con mayor peso y mayor calificación deducimos que la falta de capacitación, el empirismo y por ende la baja calidad de entrenadores ha venido perjudicando directamente el crecimiento de la liga.

## **7. Análisis factores externos**

### **7.1 Matriz MEFE**

Es el molde para evaluar los factores externos establecidas como acciones que son denominadas como oportunidades y amenazas de la organización o entidad por lo que, A tales acciones se les estable el nivel de prioridad, importancia y efectividad estableciendo un valor decimal entre 0.0 y 1.0 siempre y cuando la suma de todas las acciones (es decir fortalezas y debilidades) completen un total de 1.0. Seguidamente, a las oportunidades se les da una calificación entre 3 y 4. Donde 3 se caracteriza por ser una acción de fuerza y 4 una acción de fuerza mayor; en las amenazas se calificará entre 1 y 2, siendo 1 una debilidad mayor y 2 una menor. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Blanco, 2016 )

Tabla 7. *Matriz MEFE*

<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Peso</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>	<b><u>Ponderado</u></b>
Gran participación de deportistas a los entrenamientos	0.04	3	0.12
Logros deportivos olímpicos	0.08	4	0.32
Convenios con marcas santandereanas y con entidades deportivas, con el fin de promover la participación en la liga	0.04	4	0.16
Planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad	0.07	4	0.28
Inexistencia de otras instituciones que ofrezcan el servicio de entrenamiento de esta disciplina	0.06	3	0.18
Realización de cursos y seminarios de formadores deportivos en levantamiento de pesas y otros temas afines a la disciplina, por parte de la federación colombiana de levantamiento de pesas. (FEDEPESAS).	0.05	3	0.15
Máximo aprovechamiento de la Ley 181 del deporte, la actividad física y la recreación; con el fin de velar por las prácticas deportivas y la preservación de las infraestructuras destinadas a la recreación y el deporte.	0.05	4	0.20
Buenos escenarios deportivos	0.08	4	0.32
<b><u>Amenazas</u></b>	<b><u>Peso</u></b>	<b><u>Calificación</u></b>	<b><u>Ponderado</u></b>
Falta de inversión en la liga de levantamiento de pesas	0.04	1	0.04
Carencia de conocimiento e interacción cultural con esta disciplina deportiva	0.03	2	0.06
Factores externos que estimulan la deserción deportiva como: juegos en línea y también otras disciplinas deportivas mejor ejecutadas en la ciudad.	0.04	2	0.08
No hay acompañamiento de los acudientes a eventos deportivos	0.03	1	0.03
No se observan logros obtenidos en categorías infantiles	0.04	1	0.04
Carencia de profesionales especializados en el deporte	0.07	1	0.07
Competencia más llamativa conocida como Crossfit	0.06	1	0.06
Contrataciones realizadas desde entidades del gobierno de entrenadores empíricos	0.03	2	0.06

Tabla 7. *Continuación*

Poca o nula representación de los deportistas en otros municipios por falta de apoyo	0.06	1	0.06
Consumo de sustancias psicoactivas	0.05	3	0.15
Falta de tecnología determinante en esta disciplina deportiva	0.08	1	0.08
			<b>2.38</b>

*Nota:* denominación por peso y valor de las oportunidades y amenazas más importantes de la liga santandereana de levantamiento de pesas

**7.1.1 Análisis MEFE.** En esta matriz se compilaron las variables externas de la organización, distribuidas en oportunidades y amenazas, donde se tomaron ocho (8) oportunidades y Once (11) amenazas que se pudieron identificar en nuestra organización, cada una de ellas está en un rango de calificación de 1 a 4, siendo 1 la respuesta inferior y menos representativa para la organización y 4 la respuesta superior, por ende, las calificaciones se obtuvieron de acuerdo al grado de importancia para la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, adquiriendo un resultado final de 2,38. Teniendo en cuenta este resultado e identificando la amenaza con mayor relevancia que es la carencia de profesionales en este deporte involucrando lo administrativo y deportivo podemos iniciar con medidas que puedan satisfacer estas necesidades que la liga demanda.

## 8. Tendencial de variables endógenas

Tabla 8. *Tendencia de Variables endógenas*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Variables</b>	<b>indicadores</b>	<b>pasado</b>	<b>presente</b>	<b>Futuro</b>
1	Posee una Jerarquía administrativa organizada	Jerarquía	# de personal administrativo	1	5	8
2	Entrenador profesional y con experiencia en el deporte	Entrenadores capacitados	# de entrenadores capacitados	1	2	4
Tabla 8. <i>Continuación</i>						
3	Buenos resultados en los procesos deportivos	Deportivo	# de logros obtenidos	3	6	19

4	Deportistas en la selección Santander por su continuidad en el proceso formativo	Selección Santander	# de deportistas	5	2	15
5	Uso idóneo del escenario establecido para la práctica deportiva	Uso idóneo	# escenarios	0	1	3
6	Proyección al alto rendimiento	Proyección deportiva	# de deportistas en alto rendimiento	5	1	9
7	Cuenta escuelas de formación	Escuelas de formación	# de escuelas	0	2	6
8	Buena gestión en servicios ofrecidos	Servicios	# de servicios	3	0	6
9	Reestructuración en la participación deportiva	Reestructuración	# del crecimiento de deportistas en la practica	40	12	50
	<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>variables</u></b>	<b><u>indicadores</u></b>	<b><u>pasado</u></b>	<b><u>presente</u></b>	<b><u>futuro</u></b>
1	Carece de plantel administrativo físico	Plantel físico	# de escenarios	0	0	2
2	Déficit en implementación deportiva	Implementación	# de implementación	0	500	1000
3	Gestión de convenios para incrementar la práctica deportiva	Convenios	# de convenios	3	1	6
4	Falta de capacitación de los entrenadores	Capacitaciones	# de entrenadores	1	2	5
5	falta innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas	Innovación	# de entrenadores capacitados	1	1	5
6	Trabajo en equipo poco correspondido	Trabajo en equipo	# de talento humano	0	2	8
7	El escenario deportivo se está tornando pequeño para la cantidad de deportistas que asisten a los entrenamientos	Escenario	# de escenarios	0	1	3
8	Deserción deportiva	Deserción	# de deportistas retirados	5	28	3
9	Gestión publicitaria nula	Gestión	# de publicidad	0	1	4

*Nota:* variables presentadas por línea temporal pasado, presente y futuro

Una vez identificada las variables del árbol de competencia de acuerdo a sus Fortalezas y Debilidades encontradas en la Matriz MEFI de la Liga Santandereana de levantamiento de pesas, se describen los indicadores de sus respectivas variables, registrando su pasado, presente y proyectando su futuro.

## 8.1 Análisis del sector

En este apartado se da a conocer algunos logros que se ha tenido a nivel Nacional e Internacional esto con el fin de demostrar que esta disciplina deportiva conlleva a triunfos importantes, todos los atletas de la mano de los grandes entes deportivos llegaran a obtener los logros deseados. La halterofilia es uno de los deportes que más triunfos le ha traído a Colombia. En total son 6 medallas olímpicas las que este deporte le ha entregado al país. Esta senda victoriosa de los pesistas colombianos sigue con los títulos mundiales de Francisco Mosquera en el Mundial de Anaheim 2017. (Semana, 2019)

En 2019 sorprendieron por sus logros deportivos a pesar de su juventud, tanto, que muchos de ellos, de cara al principal evento internacional de 2020, los Juegos Olímpicos, ya cuentan con cupo para la máxima cita, con ambiciosas ilusiones de ser protagonistas. El pesista vallecaucano Jonathan Rivas Mosquera, quien ganó tres medallas de oro en el Grand Prix Internacional disputado en Lima, Perú, este año y se proyecta como una de las grandes expectativas con miras a Juegos Olímpicos de Tokio. (Acosta, 2019) con lo cual hay bastante talento humano y Colombia está en un nivel óptimo para los grandes eventos deportivos. Hay mucho potencial y la juventud se está apoderando de esta disciplina deportiva como lo es “La medallista de plata en los Juegos Panamericanos Lima 2019, Yenny Sinisterra, con tan solo 19 años de edad registró récord mundial júnior en el levantamiento de pesas en el Campeonato Mundial de Pattaya. (Colombiano, 2019) Orgullo Colombiano que enaltece y motiva a muchos más atletas a lograr estos grandes logros.

"Hay atletas muy buenos de Estados Unidos, de Colombia, incluso algunos medallistas en campeonato mundial juvenil; en sentido general el nivel es alto y deben dar un buen espectáculo", (Tiempo, 2019)

Para concluir, es de grata importancia saber en qué entorno esta esta disciplina deportiva, identificar los logros obtenidos y sobre todo tener en cuenta que COLOMBIA tiene potencial para cada uno de estos eventos deportivos que se realizan también Internacionalmente, Santander debe ser y tiene todo para alcanzar estos objetivos propuestos como lo es el ser pilar a nivel nacional en el año 2030.

## 9. Análisis del macro entorno

### 9.1 Matriz PESTEL

Los factores PESTEL son aquellos que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial por medio de las siguientes variables:

- *Variables políticas.* Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)
- *Variables sociales.* Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)

- *Variables económicas.* Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)
- *Variables tecnológicas.* Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)
- *Variables ambientales.* Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área. (Gobet, prospektiker, & durance, 2007)

Tabla 9. *Matriz PESTEL*

<u>Factores</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<u>Políticos</u>	Máximo aprovechamiento de la Ley 181 del deporte, la actividad física y la recreación; con el fin de velar por las prácticas deportivas y la preservación de las infraestructuras destinadas a la recreación y el deporte.	Irregularidades en la inversión del presupuesto destinado para el crecimiento y mejoramiento de la liga.
<u>Sociales</u>	El levantamiento de pesas está relacionado con una modalidad deportiva llamada crossfit la cual está tomando una posición notable en cuanto a la práctica de las personas, siendo esto una oportunidad para generar convenios con los diferentes gimnasios que la practican.	Culturalmente no es una modalidad deportiva tan arraigada en la ciudad y por esta razón su participación es deficiente, además se le suma la falta de reconocimiento como liga por parte de las personas. Consumo de sustancias psicoactivas

Tabla 9. *Continuación*

<u>Económicos</u>	Cuenta con el respaldo económico por parte del estado.	El respaldo económico es proporcional a la participación de la liga pero también cabe resaltar que en muchos casos se presentan irregularidades con los dineros destinados en pro del mejoramiento y crecimiento de la misma.
<u>Tecnológicos</u>	La implementación de tecnología puede jugar un papel fundamental en la realización de convenios con otras empresas.	Sin la tecnología necesaria para controlar y mejorar los diferentes factores que interactúan en el levantamiento de pesas podría disminuir la probabilidad de convenios.
<u>Ambientales</u>	Existe el escenario adecuado	

*Nota:* factores externos descritos con respecto a oportunidades y amenazas de la liga santandereana de levantamiento de pesas

## 10. Postura estratégica de la organización

### 10.1 Matriz Interna-Externa

Esta técnica representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos. Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa. (Blanco, 2016 )

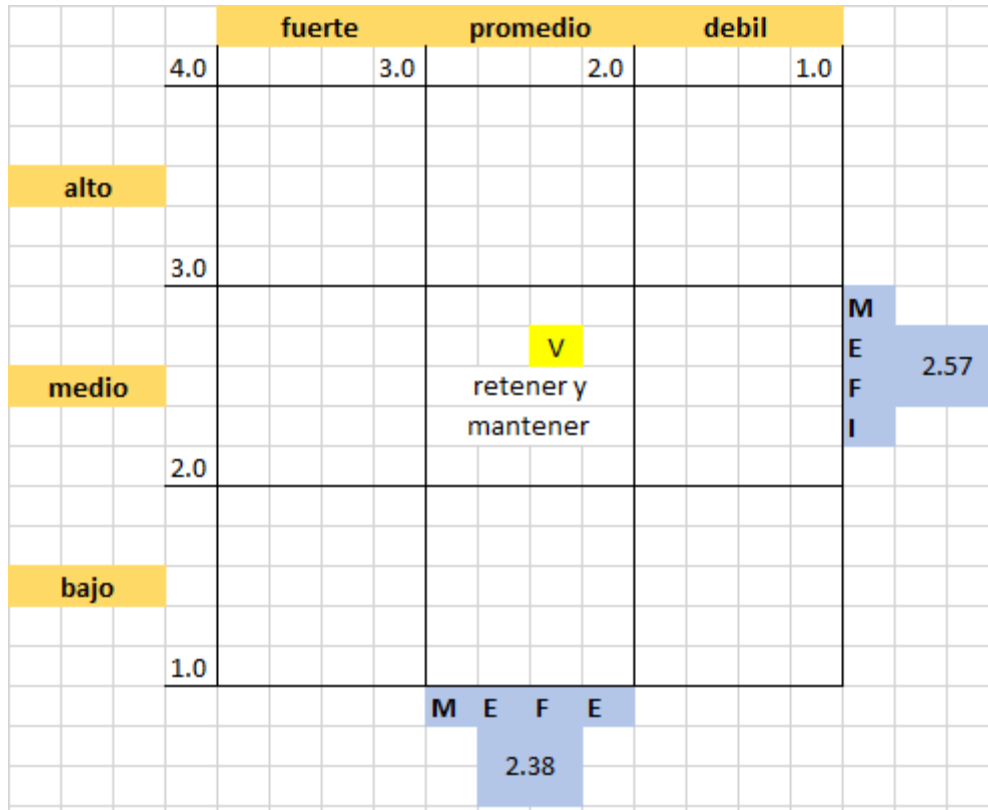


Figura 1. Cuadrante interna -externa

Nota: Al ubicar dentro del plano cartesiano y sus cuadrantes los resultados obtenidos en la matriz mefi y mefe se determina que estos se ubican en el cuadrante número V, el cual según las divisiones o cuadrantes que se presenta, se puede determinar que para la liga santandereana de pesas es mejor implementar acciones de retener y mantener, por ente la penetración de mercado y en este caso el desarrollo del deporte son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones

### 10.2 Matriz PEYEA

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. (David, 2008)

Tabla 10. *Matriz PEYEA*

<u>Fuerza financiera</u>	<u>Valor</u>	<u>Fuerza sectorial</u>	<u>Valor</u>
Costos	2	Escuelas de formación	1
Ingresos	1	Clubes	2
Presupuesto	1	Procesos de formación	2
Convenios	1	Continuidad alto rendimiento	4
<b>Promedio</b>	<b>1.25</b>	<b>promedio</b>	<b>2.25</b>
<u>ventajas competitivas</u>	<u>valor</u>	<u>estabilidad del entorno</u>	<u>Valor</u>
Entrenadores capacitados	-3	Innovación tecnológica	-6
Selección Santander	-2	Deserción deportiva	-5
Escenario deportivo	-4	Consumo de sustancias psicoactiva	-3
Logros deportivos	-2	Reconocimiento de la liga	-3
<b>Promedio</b>	<b>-2.75</b>	<b>resultados</b>	<b>-4.25</b>

Nota: denominación por valor de factores determinantes

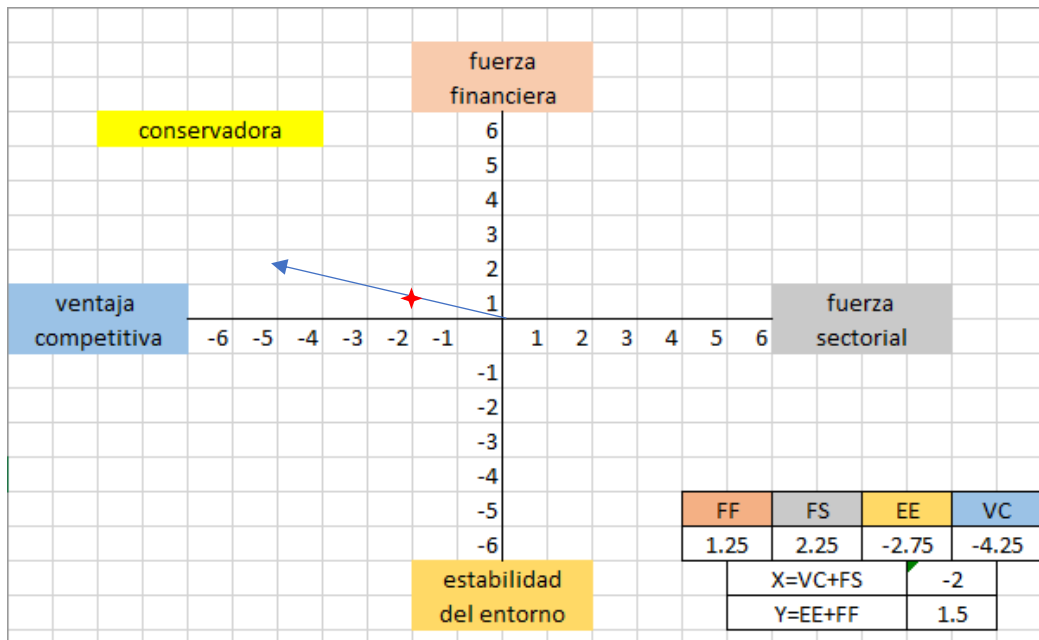


Figura 2. Cuadrante PEYEA

Nota: se obtiene como resultado una leve inclinación dentro el cuadrante X (positivo) y Y (negativo), lo cual evidencia que la liga santandereana de pesas debe tomar una postura conservadora frente a las acciones y estrategias a desarrollar, esta postura está compuesta por: desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, desinversión y liquidación

## **11. Formulación de la estrategia**

### **11.1 Matriz de estrategia cuantitativas (MPEC)**

#### *Estrategia 1: desarrollo del mercado*

En este caso, la planificación irá enfocada a atraer nuevos consumidores del servicio, básicamente llevando la disciplina hacia áreas geográficas, tipos de consumidores o segmentos de mercado que hasta ahora no se habían trabajado. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

#### *Estrategia 2: penetración del mercado*

Consiste en la implementación de acciones agresivas para acaparar la atención de los mercados objetivos (deportistas) manteniendo al mercado actual y ganando participación de personas procedentes de, bien sea, la competencia o de un grupo de indecisos, por medio de precios más asequibles o por desarrollar campañas publicitarias que marquen la mente de los consumidores. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

#### *Estrategia 3: desarrollo del producto*

Se pretende conseguir más deportistas o acceder a personas a las que antes no se llegaba mediante el perfeccionamiento de servicios prestados con anterioridad, servicios mejorados, u ofreciendo servicios que cambien el sentido y la concepción del deporte de las personas, lo que nos llevaría a ofrecer un servicio innovador. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

#### *Estrategia 4: integración horizontal*

Busca reforzar el posicionamiento competitivo, absorbiendo algunos competidores por medio de la implementación de acciones tales como aquellas que logren neutralizar a un competidor que

represente un obstáculo, crear servicios complementarios afines al deporte y por último tener acceso a ciertos segmentos del mercado. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

*Estrategia 5: desinversión*

Consiste fundamentalmente en el cese de una serie de actividades que se ejecuten en forma de servicio, la reducción de inversiones o la retirada de la industria en la que se mueva el servicio concretamente; su finalidad es conseguir más recursos, destinándolos a actividades con mayor expectativa de crecimiento. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

*Estrategia 6: liquidación*

Supone el cese de la actividad debido a que no es posible su realización debido a temas netamente económicos, es decir, se plantea la inviabilidad del proyecto y por ende la finalización del mismo, ya que seguir desarrollándolo implicaría pérdidas considerablemente mayores. (Hidalgo, Ramirez, & Rios, 2014)

Tabla 11. *Matriz MPEC*

<b>Factores claves</b>	<b>P</b>	<b>Estrategia 1</b>		<b>Estrategia 2</b>		<b>Estrategia 3</b>		<b>Estrategia 4</b>		<b>Estrategia 5</b>		<b>Estrategia 6</b>	
		<b>A</b>	<b>PTA</b>	<b>A</b>	<b>PTA</b>	<b>A</b>	<b>PTA</b>	<b>A</b>	<b>PTA</b>	<b>A</b>	<b>PTA</b>	<b>A</b>	<b>PTA</b>
Jerarquía administrativa organizada	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Entrenadores profesionales y con experiencia en el deporte	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Buenos resultados en los procesos deportivos	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Deportistas en la selección Santander por su continuidad en el proceso formativo	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Uso idóneo del escenario establecido para la práctica deportiva	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08

Tabla 11. *Continuación*

Proyección al alto rendimiento	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07
Cuenta con 2 escuelas de formación	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Buena gestión en servicios ofrecidos	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08
Reestructuración en la participación deportiva	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
<b><u>Debilidades</u></b>													
Carece de plantel administrativo físico	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Déficit en implementación deportiva	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08
Gestión de convenios para incrementar la práctica deportiva	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Falta de capacitación de los entrenadores	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
falta innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Falta de comunicación entre entrenadores	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Trabajo en equipo poco correspondido	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
El escenario deportivo se está tornando pequeño para la cantidad de deportistas que asisten a los entrenamientos	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12
Deserción deportiva	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Gestión publicitaria nula	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
<b>1.0</b>													
<b><u>Oportunidades</u></b>													
Gran participación de deportistas a los entrenamientos	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Logros deportivos olímpicos	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16

Tabla 11. *Continuación*

Convenios con marcas santandereanas y con entidades deportivas, con el fin de promover la participación en la liga	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04
Planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Inexistencia de otras instituciones que ofrezcan el servicio de entrenamiento de esta disciplina	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Realización de cursos y seminarios de formadores deportivos en levantamiento de pesas y otros temas afines a la disciplina, por parte de la federación colombiana de levantamiento de pesas. (FEDEPESAS).	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Máximo aprovechamiento de la Ley 181 del deporte, la actividad física y la recreación; con el fin de velar por las prácticas deportivas y la preservación de las infraestructuras destinadas a la recreación y el deporte.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Buenos escenarios deportivo	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16
<b><u>Amenazas</u></b>													
Falta de inversión en la liga de levantamiento de pesas	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08

Tabla 11. *Continuación*

Carencia de conocimiento e interacción cultural con esta disciplina deportiva	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Factores externos que estimulan la deserción deportiva como: juegos en línea y también otras disciplinas deportivas mejor ejecutadas en la ciudad.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
No hay acompañamiento de los acudientes a eventos deportivos	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
No se observan logros obtenidos en categorías infantiles	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Carencia de profesionales especializados en el deporte	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21
Competencia más llamativa conocida como Crossfit	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Contrataciones realizadas desde entidades del gobierno de entrenadores empíricos	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Poca o nula representación de los deportistas en otros municipios por falta de apoyo	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24
Consumo de sustancias psicoactivas	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Falta de tecnología determinante en esta disciplina deportiva	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
<b>Resultados</b>	<b><u>1.0</u></b>		<b><u>5.57</u></b>		<b><u>7.01</u></b>		<b><u>6.03</u></b>		<b><u>8.83</u></b>		<b><u>3.39</u></b>		<b><u>4.20</u></b>

*Nota:* fragmentación de estrategias con peso y valor con el objetivo de determinar la estrategia más viable

**11.1.1 Análisis de las estrategias cuantitativas (MPEC).** Según lo expuesto con anterioridad y teniendo claridad sobre los la ejecución de las estrategias se establecieron 6 estrategias alternas consideran las acciones y variables determinadas tanto en el árbol de competencias, matriz interno-externa, mefi, mefe, pestel y peyea, con el objetivo de determinar cuál de estas es la estrategia de mayor viabilidad. se obtiene como resultado que la estrategia 4 resulta ser la de mayor puntuación con un resultado de 8.83 por ende es preciso destacar que mediante esta estrategia podemos garantizar no solo la sostenibilidad si no también la oportunidad de crecimiento. Logramos identificar qué tipo de servicios complementarios afines al deporte podemos implementar y por último tomaremos como ventaja el hecho de ser una liga avalada, constituida y certificada por la entidad del deporte nacional para tener acceso de forma rápida y fiable a diferentes segmentos del mercado.

## **11.2 Matriz MIC MAC**

Este software es una herramienta eficiente y fácil de usar, es denominada como análisis estructural puesto que es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de matrices que relacionan todos los elementos constitutivos. Este método tiene como objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes, dependientes y así mismo, las variables esenciales a la evolución del sistema. (Arango Morales, 2014)

En general, la estructura de los resultados es bastante poco sensible a la introducción de nuevas relaciones excepción hecha de ciertas variables que registran ascensos o descensos clasificados significativos. Este tratamiento diferenciado es particularmente útil para apreciar el impacto de las

relaciones potenciales (consecuencia, por ejemplo, de la introducción de un cambio técnico o político en el sistema). Los planos son normalizados y es suficiente superponerlos para localizar los principales desplazamientos. (Baron, Granados, & Piña, 2019)

**11.2.1 Análisis estructural.** Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo.

### 11.2.2. Listado de variables internas y externas

Tabla 12. *Listado de variables internas y externas*

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción	Tema
1	Jerarquía administrativa organizada	Jerarquía	Orden jerárquico de los puestos administrativos de la liga de levantamiento de pesas	Administrativo
2	Entrenadores profesionales y con experiencia	Entrenador	Entrenadores profesionales, con experiencia en el área de la formación y preparación en el levantamiento de pesas	Entrenadores
3	Buenos resultados en los procesos deportivos	Deportivo	Resultados deportivos que favorecen y enaltescen el proceso que se realiza en la liga de levantamiento de pesas	Deportivo
4	Deportistas en la selección Santander	Selección	Deportistas en la selección Santander por su continuidad y mejora durante en el proceso formativo	Deportistas
5	Uso idóneo del escenario establecido para la práctica deportiva	Uso idóneo	Uso y cuidado adecuado del escenario establecido para el desarrollo y la práctica del levantamiento de pesas o halterofilia	Escenarios
6	Proyección al alto rendimiento	Proyección	Deportistas que han continuado con el proceso formativo y hacen parte de la selección Santander o están a punto de hacerlo se tienen presente como atletas en proyección al alto rendimiento; así mismo se aspira incrementar la cantidad de deportistas en proyección a 10 años	Deportivo
7	Cuenta escuelas de formación	Escuelas	Actualmente cuenta con una sola escuela de formación, objetivo en crecimiento con el apoyo de los entes territoriales y gubernamentales	Escuelas
8	Buena gestión en servicios ofrecidos	Servicios	Claridad y excelencia en la gestión de servicios ofrecidos a todo tipo de población niños, jóvenes y adultos	Administrativo

Tabla 12: continuación

9	Reestructuración en la participación deportiva	Reestructura	Se presentó una caída de un 90% en la práctica del levantamiento de pesas al desaparecer la liga; actualmente se está retomando, reestructurando e incrementando la práctica de este deporte tanto competitivo como de hobbies	Deportistas
10	Carece de plantel administrativo físico	Plantel F	Carece de plantel administrativo físico por falta de recursos y su tan pronta reestructuración y organización	Administrativo
11	Déficit en implementación deportiva	Implemento	Déficit en implementación deportiva siendo esta base fundamental para el proceso deportivo tanto formativo como profesional	Implementación
12	Gestión de convenios para incrementar la práctica deportiva	Convenios	Se está dando inicio a la gestión de convenios para incrementar el apoyo y patrocinio de esta práctica deportiva	Convenios
13	Falta de capacitación de los entrenadores	Capacitación	Por falta de recursos y poco auge en el levantamiento de pesa los entrenadores carecen de capacitaciones constantes enfocadas a esta modalidad deportiva	Administrativo
14	Carece innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas	Innovación	Falta innovar la metodología de la enseñanza en edades tempranas para incentivar y enamorar a los niños de este deporte que inicialmente se torna aburrido y repetitivo	Entrenadores
15	Trabajo en equipo poco correspondido	Equipo	Se evidencia poca comunicación, colaboración y trabajo en equipo de parte de los entrenadores	Entrenadores
16	El escenario deportivo se está tornando pequeño	Escenarios	El escenario deportivo se está tornando pequeño para la cantidad de deportistas que asisten a los entrenamientos y de mayor preocupación para la cantidad de deportistas que se esperan recibir	Escenarios
17	Deserción deportiva	Deserción	Abandono del deporte por desmotivación, lesiones, falta de recursos así mismo, al entrar a estudios universidad de presenta una mayor deserción deportiva	Deportistas
18	Gestión publicitaria nula	Gestión	Al no existir la liga de levantamiento de pesas las entidades públicas que rigen los recursos del deporte no prestaban servicios, ni establecían recursos económicos para la misma. Por tal motivo se evidencia una gestión publicitaria nula	Convenios
19	Planes de reclutamiento de deportistas	Reclutamiento	Planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad	Escuelas
20	Inexistencia de otras instituciones	Inexistencia	Inexistencia de otras instituciones que ofrezcan el servicio de entrenamiento de esta disciplina netamente	Administrativo
21	Realización de cursos y seminarios de formadores	Cursos	Realización de cursos y seminarios de formadores deportivos en levantamiento de pesas y otros temas afines a la disciplina, por parte de la federación colombiana de levantamiento de pesas. (FEDEPESAS)	convenios

Tabla 12: continuación

22	No hay acompañamiento de los acudientes a eventos deportivos	acudientes	No hay acompañamiento de los acudientes a entrenamiento ni eventos deportivos, se evidencia una carencia de interés de los padres o acudientes	deportistas
23	Competencia más llamativa conocida como Crossfit	Crossfit	Competencia más llamativa conocida como Crossfit al ser una nueva tendencia y moda deportiva que se caracteriza en la unificación de varios deportes en una sola competencia	Crossfit
24	Consumo de sustancias psicoactivas	consumo	tomando como factor externo, la educación y formación del hogar, malas amistades que conllevan al consumo de sustancias psicoactivas en edades tempranas	consumo
25	No se observan logros obtenidos en categorías infantiles	infantiles	No se observan logros obtenidos en categorías infantiles, al no tener evidencia ni existencia de escuelas de formación creadas y dirigidas por la liga de pesas	deportivo

Nota: acciones con descripción y variables, obtenida con el software mic mac

**11.2.3 Resultados MIC MAC.** En un rango de 0 a 3 donde es posible identificar el nivel de infidencia de una manera cuantitativa, el software MIC MAC la presenta de la siguiente manera:

0: No tiene influencia, 1: Débil, 2: Influencia Moderada, 3: Influencia Fuerte y P: Influencia Potencial

	1:jerarquia	2:entrenador	3:deportivo	4:seleccion	5:uso idoneo	6:proyeccion	7:escuelas	8:servicios	9:reestructu	10:plantel F	11:implemento	12:convenios	13:capacita	14:innovacion	15:equipo	16:escenarios	17:desercion	18:gestion	19:reclutami	20:inexistenc	21: cursos	22: acudientes	23: crossfit	24: consumo	25: infantiles
1:jerarquia	0	2	3	0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	0	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	2
2:entrenador	2	0	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	3	1
3:deportivo	3	1	0	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	0	0	0	2	2	0	2	0
4:seleccion	0	1	1	0	0	1	3	0	0	1	1	0	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	0	0	0
5:uso idoneo	1	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	2
6:proyeccion	2	1	1	1	0	0	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	0
7:escuelas	0	1	1	3	0	0	0	0	1	0	0	2	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1
8:servicios	1	1	2	0	2	0	0	0	1	2	1	0	2	2	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0
9:reestructu	1	2	3	0	0	2	1	0	0	0	2	3	1	0	1	0	0	1	2	1	0	1	2	3	1
10:plantel F	1	3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	2	0	0
11:implemento	2	1	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12:convenios	1	2	2	0	0	2	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3	0	1	1	0	2	0	0
13:capacita	1	1	1	1	0	2	3	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
14:innovacion	0	1	2	1	2	0	3	2	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0	1	0	2	0	1	0	0
15:equipo	2	1	1	2	0	1	2	2	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0
16:escenarios	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	2	0
17:desercion	3	2	2	2	0	3	2	0	0	1	0	2	1	3	2	1	0	0	2	0	0	3	2	2	1
18:gestion	2	3	0	3	0	0	0	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	3
19:reclutami	2	2	0	2	2	3	1	2	2	1	0	0	0	1	1	3	2	1	0	0	0	3	2	1	2
20:inexistenc	1	3	0	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
21: cursos	2	2	2	2	0	0	0	2	0	1	0	1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
22: acudientes	0	1	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0
23: crossfit	0	3	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0
24: consumo	0	3	2	0	0	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0
25: infantiles	2	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0

Figura 3. Resultados MIC MAC

11.2.4 Indicadores MIC MAC

Tabla 13. *Indicadores*

INDICADORES	VALORES
<b>Matrix size</b>	25
Number of iterations	2
Number of zeros	314
Number of ones	133
Number of twos	135
Number of threes	43
Number of P	0
<b>Total</b>	311
<b>Fillrate</b>	49,76%

Nota: indicadores con valor numérico, obtenido del software mic mac

11.2.5 Plano de influencias directas

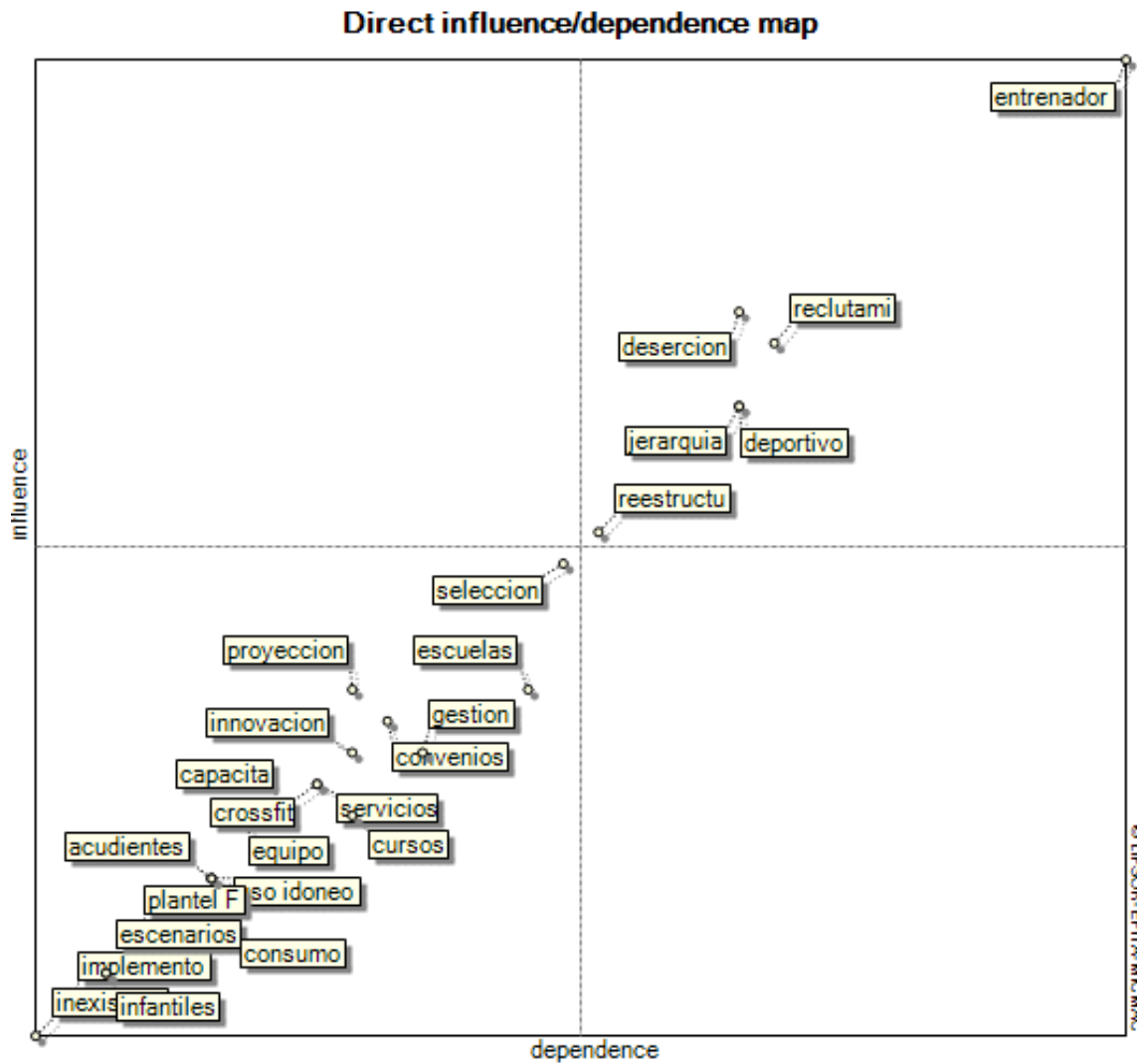


Figura 4: Plano de influencias directas

11.2.6 Plano de influencias indirectas

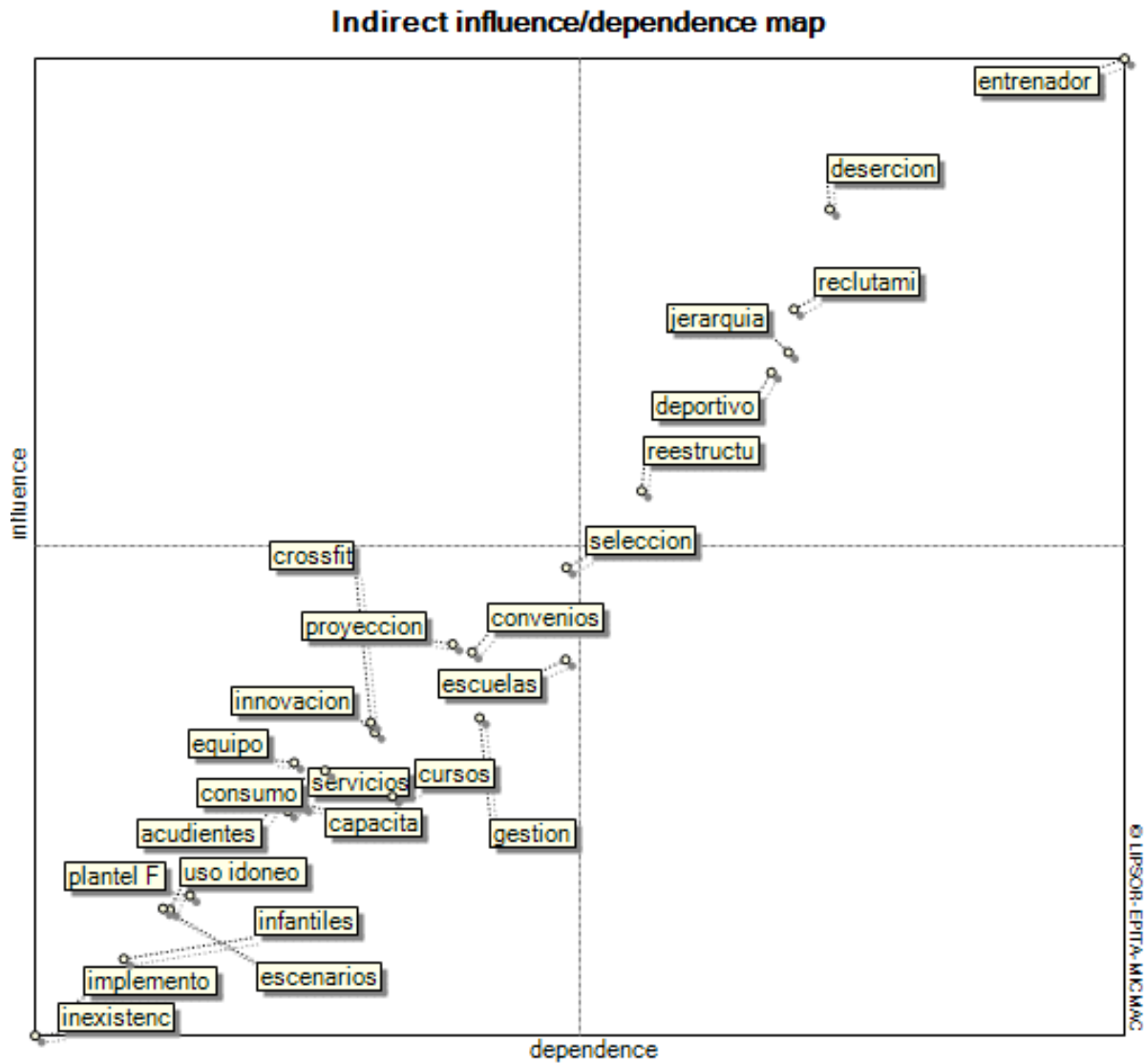


Figura 5. Plano de influencias indirectas

11.2.7 Plano de desplazamiento

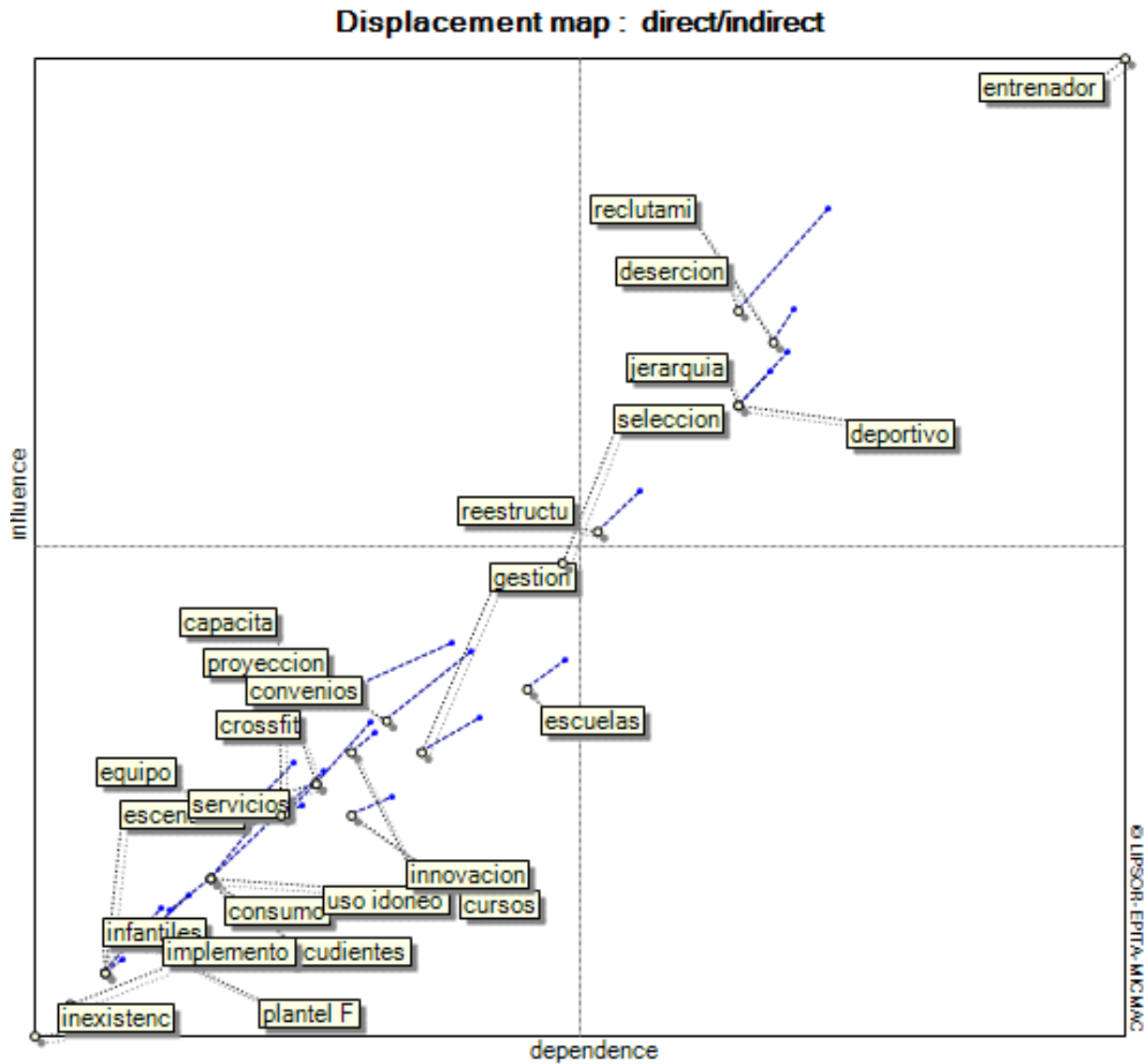


Figura 6. Plano de desplazamiento

*Nota:* Por medio del software MIC MAC se obtienen los planos de influencias directas e indirectas, se acuerdo a estos resultados, este sistema arroja el plano de desplazamiento el cual presenta en la parte superior las variables de mayor posibilidad de eficacia las cuales se conocen como variables estratégicas. Se verán organizadas y con su respectiva definición en la tabla XIV.

### 11.2.8 Listado de variables estratégicas

Tabla 14. *Listado de variables estratégicas*

<u>Variables estratégicas</u>	<u>Descripción</u>
<b><u>Entrenador</u></b>	entrenadores profesionales, con experiencia en el área de la formación y preparación en el levantamiento de pesas
<b><u>Deserción</u></b>	abandono del deporte por de motivación, lesiones, falta de recursos así mismo, al entrar a estudios universidad de presenta una mayor deserción deportiva
<b><u>Reclutami</u></b>	Planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad
<b><u>Jerarquía</u></b>	orden jerárquico de los puestos administrativos de la liga de levantamiento de pesas
<b><u>Deportivo</u></b>	resultados deportivos que favorecen y enaltecen el proceso que se realiza en la liga de levantamiento de pesas
<b><u>Reestructu</u></b>	se presentó una caída de un 90% en la práctica del levantamiento de pesas al desaparecer la liga; actualmente se está retomando, reestructurando e incrementando la práctica de este deporte tanto competitivo como de hobbies

*Nota:* Listado variables estratégicas con su descripción

## 12. Diseño y construcción de escenarios

### 12.1 Matriz SMIC

Esta matriz indica la realización de las hipótesis en un lapso de tiempo, por lo tanto, el grupo de las conjeturas selectas establecen la probabilidad de ocurrencia; además, este programa genera 64 combinaciones, según lo dispuesto por el programa. (Aguilar, 2018). El software permite analizar de manera profunda los objetivos estratégicos y de ellos a partir de sus 64 combinaciones ver cuál de ellos es el más óptimo y el menos probable, contar con esta herramienta genera darle un gran impacto y veracidad al estudio realizado. (Arango Morales, 2014)

### 12.1.1 Presentación de escenario probable

Tabla 15. *Presentación de escenarios probables*

<u>N°</u>	<u>Título largo</u>	<u>Título corto</u>	<u>Descripción</u>
1	Entrenadores profesionales y con experiencia	entrenador	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas cuente con al menos 4 entrenadores profesionales y con experiencia en el área cuando actualmente con 2 ?
2	Planes de reclutamiento de deportistas	reclutami	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas ejerza planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad, para logara conformar un mínimo de 6 escuelas de formación, cuando actualmente solo cuenta con 2?
3	jerarquia administrativa organizada	jerarquia	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas cuente con 8 personas pendro del plantel administrativo y organización jerárquica, cuando actualmente este está organizado por 5 ?
4	buenos resultados en los procesos deportivos	deportivo	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas presente 19 resultados deportivos que favorecen y enaltecen el proceso que se realiza en ella, cuando actualmente cuenta con 6 deportistas que efectuar esta función ?
5	Deserción deportiva	desercion	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas presente una deserción o abandono del deporte por desmotivación, lesiones, falta de recursos o el ingreso a estudios universidad por debajo de 3 deportistas anuales, cuando actualmente presenta una deserción de 28 deportistas al año ?
6	reestructuracion en la participacion deportiva	reestructu	¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas incremente la participación en este deporte de mínimo 50 deportistas semestrales, cuando actualmente se cuenta con 12 deportistas semestrales; tomándolo como deporte o hobbies?

*Nota:* presentación de escenarios probables, obtenido del software smic

**12.1.2 Lista de expertos.** Se contactaron a las siguientes personas quienes se encuentran dentro del ámbito deportivo, administrativo y formativo con el fin de ser parte del grupo de expertos que ayudaran a calificar y establecer las variables pertinentes para un desarrollo eficaz tanto el software como del plan prospectivo.

Tabla 16. *Listado de expertos*

<u>N°</u>	<u>Apellido</u>	<u>Nombre Grupo</u>	<u>Peso</u>	<u>Perfil</u>
-----------	-----------------	---------------------	-------------	---------------

Tabla16. *Continuación*

1	Hernández Paredes	Aura	Estudiante	1	23 años Profesional en Cultura física deporte y recreación de la Universidad Santo Tomas, actualmente terminando Especializacion en Administracion deportiva ; Diplomado en masaje deportivo y rehabilitación de lesión. Entrenadora de la liga de pesas, entrenadora de escuelas de formación en levantamiento de pesas y ciclismo inderbu. Experiencia laboral 4 años
2	Garcia Diaz	Monica	Docente	1	32 Años Profesional en cultura fisica, deporte y recreacion seleccion colombia de softboll 2013-2015 Docente de la universidad santo tomas y la universidad insdustrial de santander Experiencia laboral 10 años
3	Olave Ortiz	Orlando	administrativo	1	35 años Profesional en administracion de empresas, microempresario Seleccion santander en levantamiento de pesas Presidente de la liga santandereana de levantamiento de pesas, presidente de la fundacion jesus nazareno, entrenador del club deportivo oly power de santander Experiencia laboral 18 años
4	León Galeano	Hermès	Estudiante	1	23 años Profesional en Cultura física deporte y recreación de la Universidad Santo Tomas, actualmente terminando Especializacion en Administracion deportiva instructor deportivo Alcaldía de Giron, Instructor Lúdico Adulto Mayor Alcaldia de Bucaramanga, coordinador deportes Municipal Aguada Santander y actualmente Docente De educación física y Artistica en Colegio Roel y Velasco de Aguada Santander. Experiencia laboral 3 años
5	Garcia Salazar	Santiago	Estudiante	1	26 años Profesional en Cultura física deporte y recreación de la Universidad Santo Tomas, actualmente terminando Especializacion en Administracion deportiva Entrenador en atletico nacional, Entrenador en miami soccer, Docente en fe y alegría barrancabermeja y bucaramanga Experiencia laboral 7 años

*Nota:* listado de expertos idóneos para la calificación de la matriz smic, solicitados en el software smic

**12.2.3 Histograma por conjunto de experto**

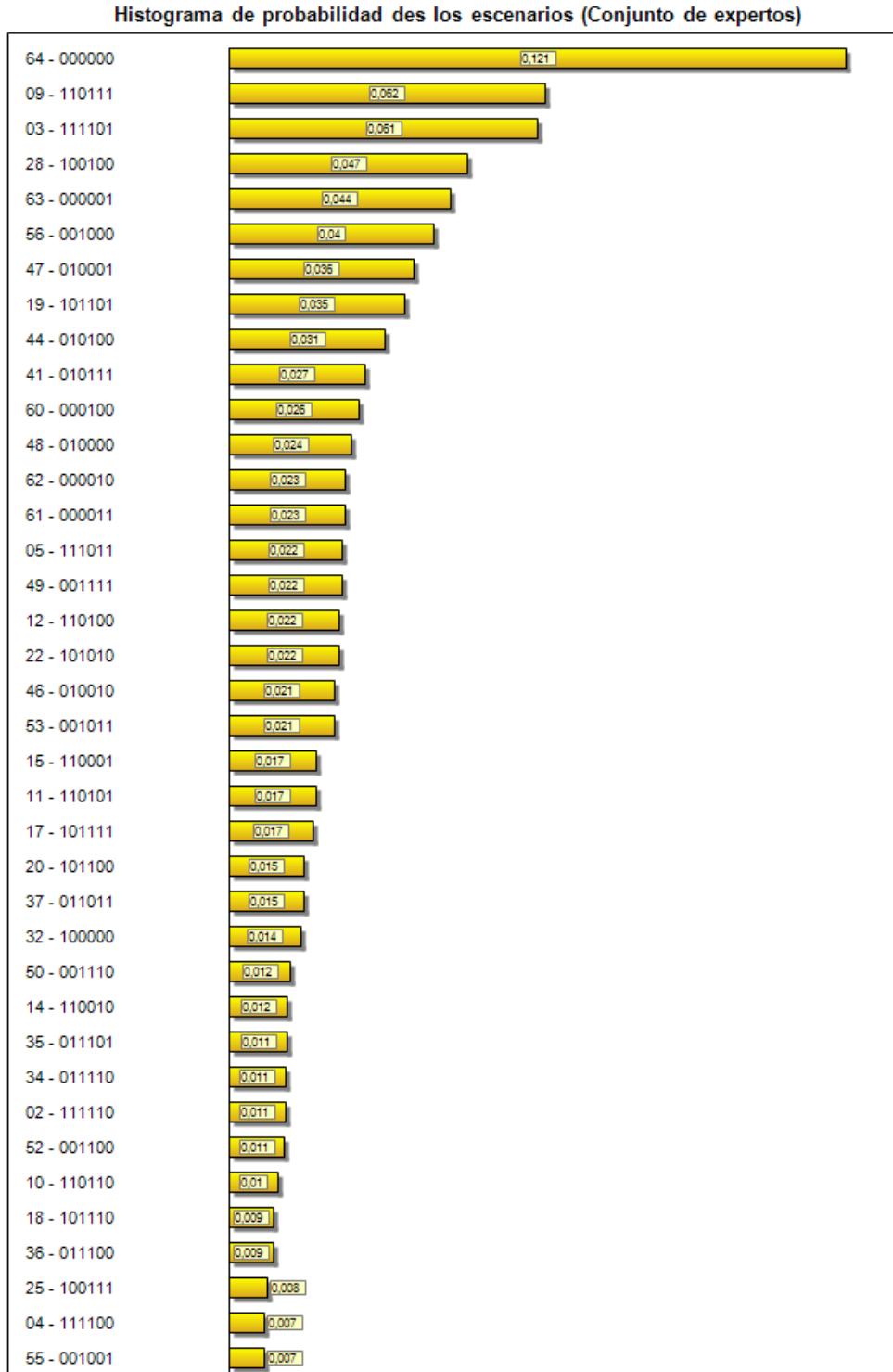


Figura 7. Histograma conjunto de experto

12.2.4 Histograma por experto

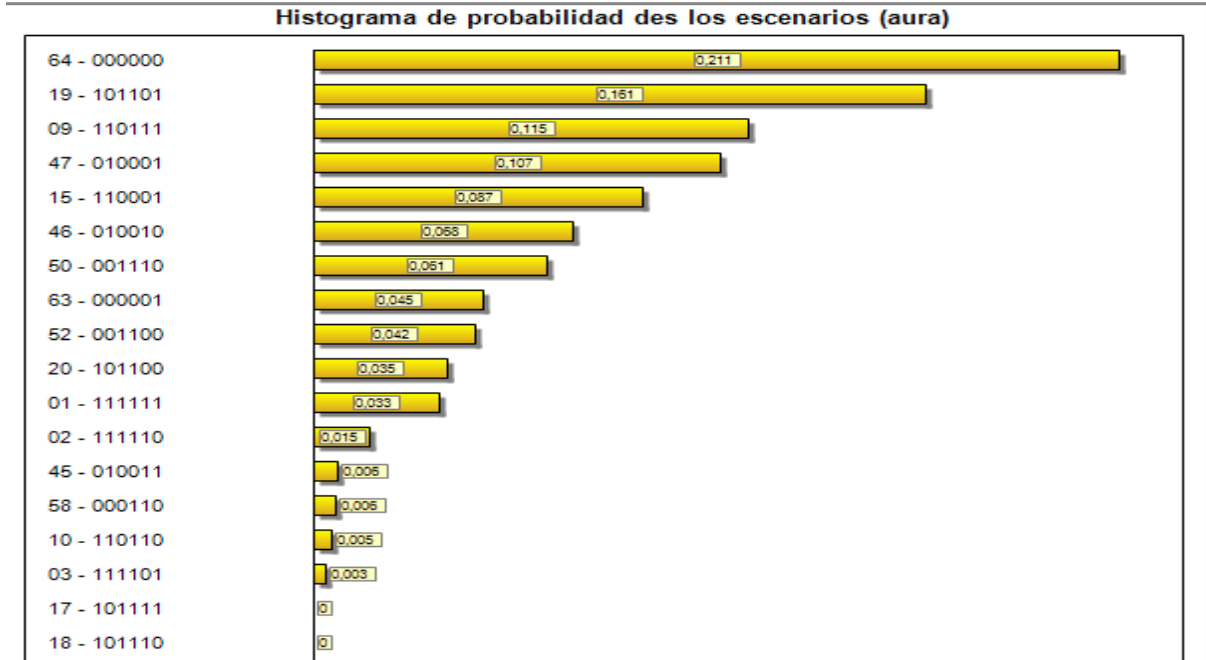


Figura 8. Histograma Aura

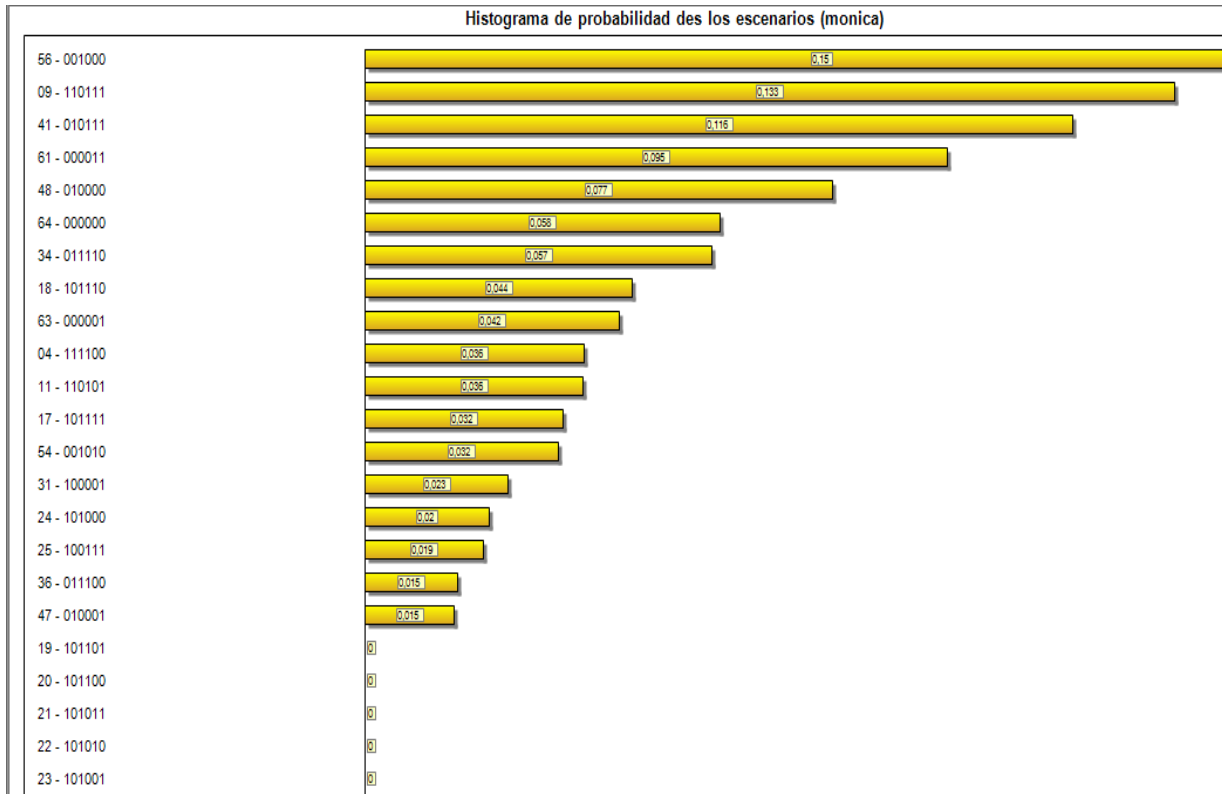


Figura 9. Histograma Mónica

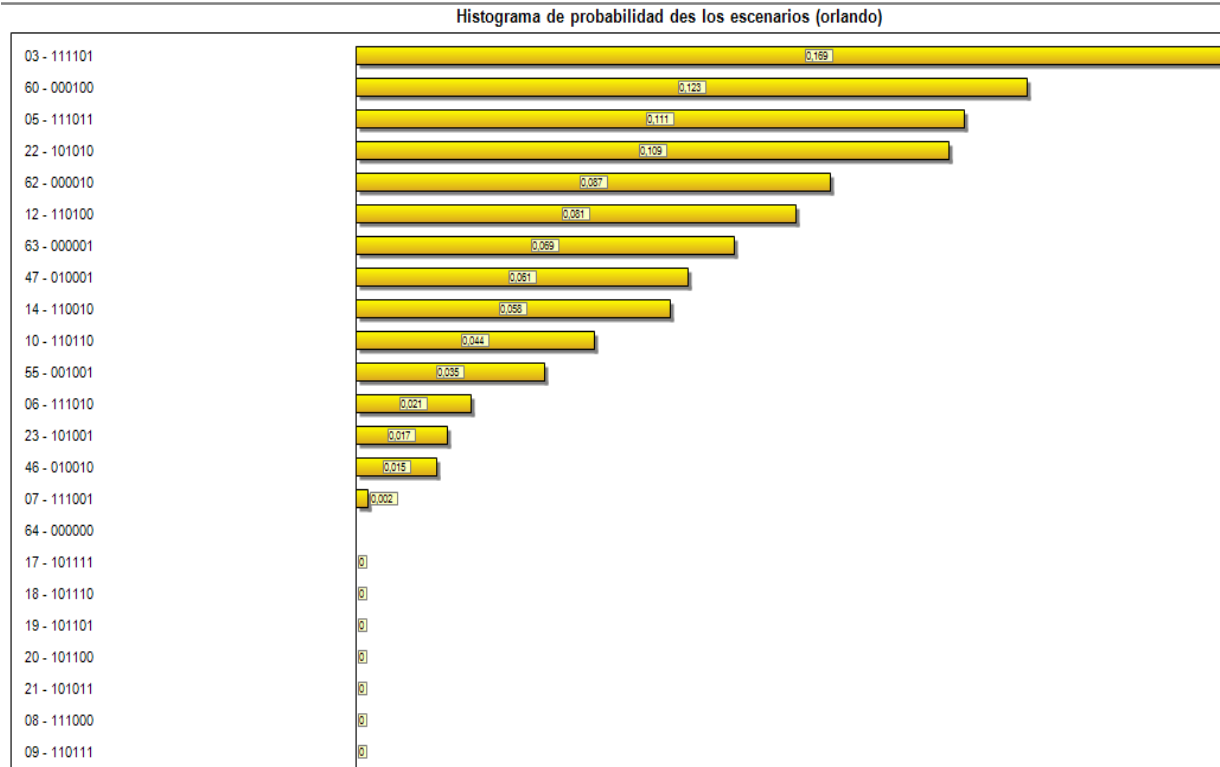


Figura 10. Histograma Orlando

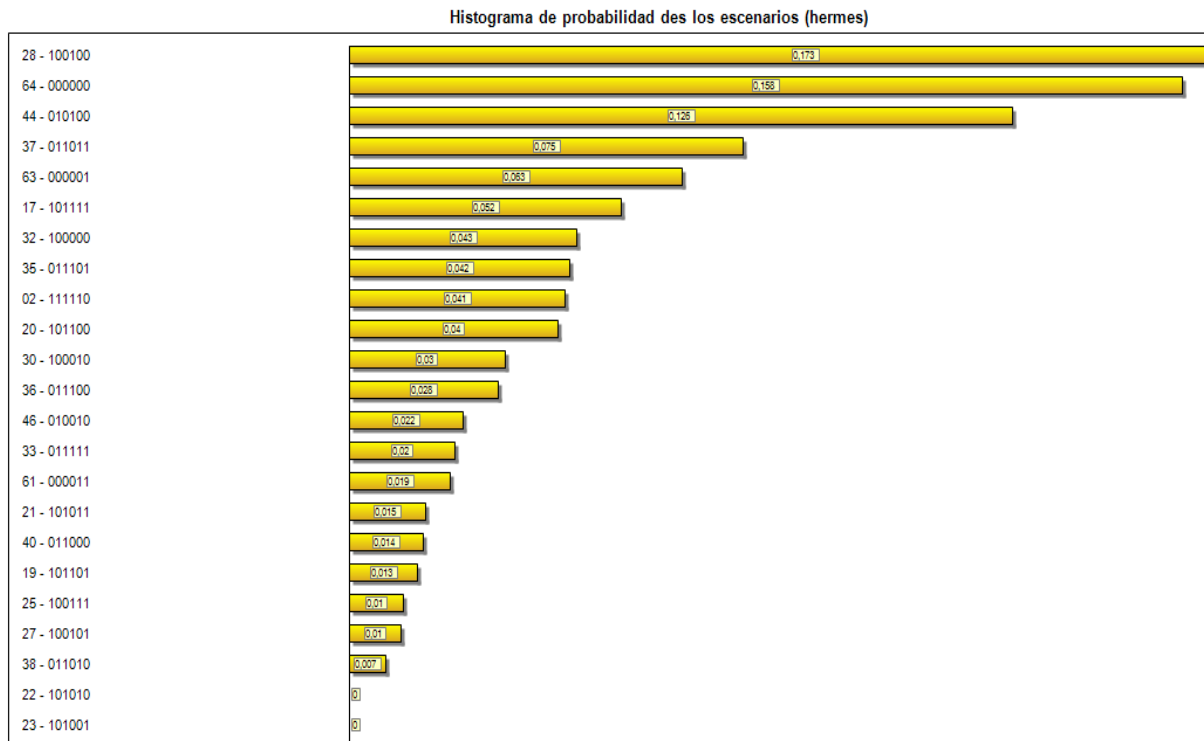


Figura 11. Histograma Hermes

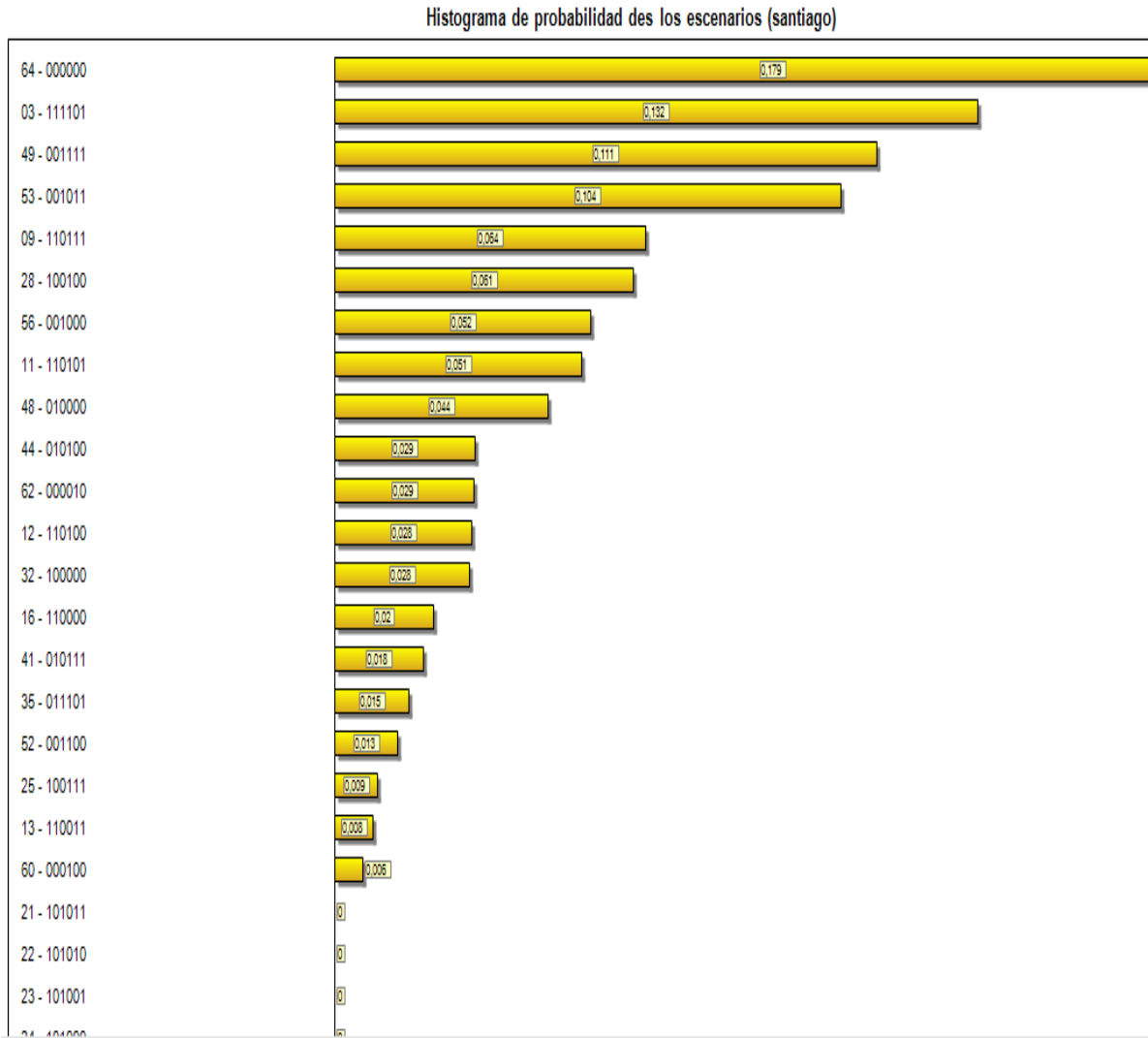


Figura 12. Histograma Santiago

12.2.5 Histograma por grupos de expertos

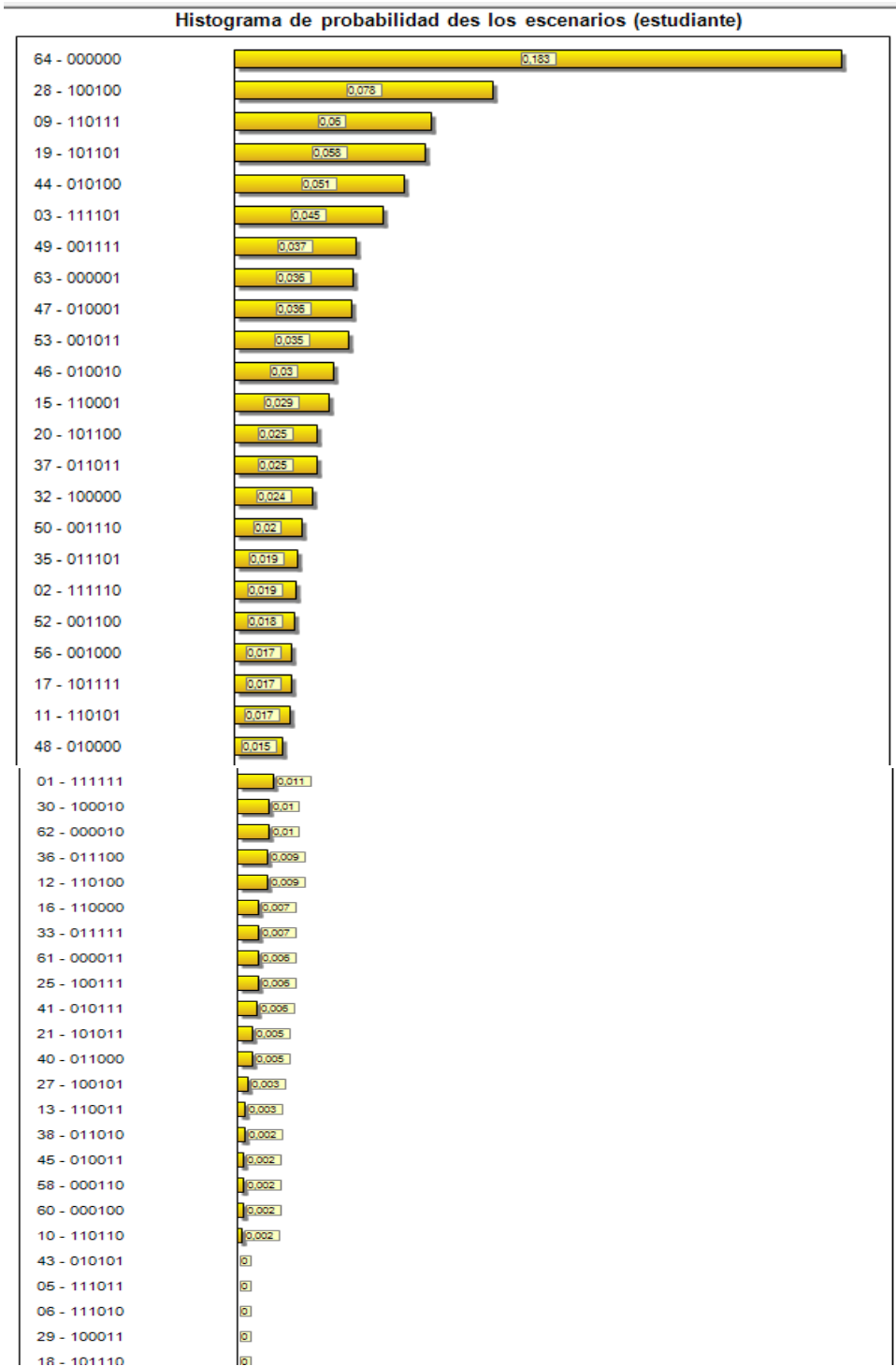


Figura 13. Histograma estudiantes

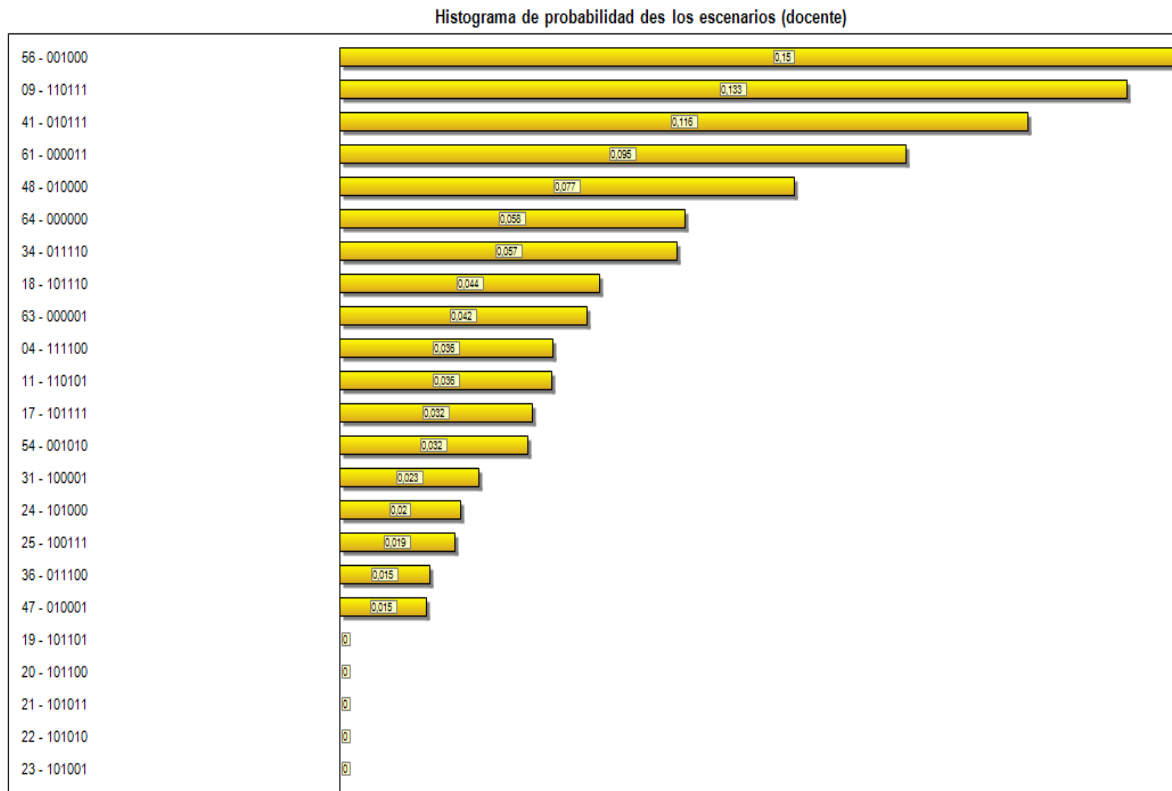


Figura 14. Histograma docentes

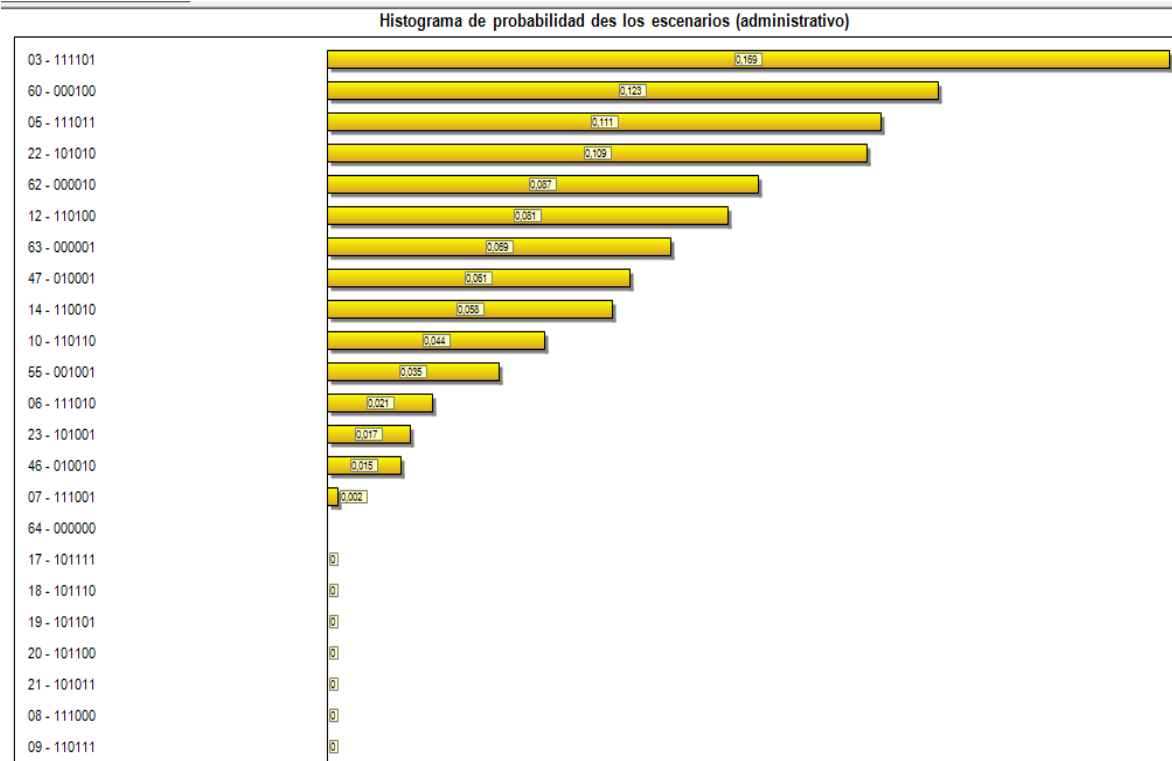


Figura 15. Histograma administrativo

### 12.3 Descripción causa - efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

Según los datos obtenidos en el software SMIC, teniendo en cuenta el histograma de probabilidades de los escenarios por conjunto de expertos se determinó.

**12.3.1 Escenario probable.** Los escenarios probables son aquellos que consideramos que tienen gran probabilidad de que sucedan en el futuro tomando como bases algunas de las hipótesis formuladas, este nos permitirá visualizar una amplia gama de futuros posibles. (Astigarraga, 2000)

Tabla 17. *Escenario probable*

<b>Probable 11111</b>	
<b>Escenario 1: la más posible</b>	
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Establecer base de datos para tener un control de participación en los deportistas.	Garantizar orden y el adecuado seguimiento con cada uno de los deportistas con el fin de evitar la deserción.
organización del área administrativa	Uso adecuado de los dineros y las decisiones, Fomenta estrategias positivas para crecer como liga.
Convenios	Aumenta la participación y motiva la práctica de esta modalidad deportiva, a su vez se obtiene reconocimiento como ente encargado de procesos de formación y competencia.
Campaña de valores	Reducir el consumo de sustancias, fomentar la legalidad en las competencias teniendo en cuenta cada uno de los factores determinantes para la misma.
Aumento de becas por rendimiento y por compromiso social.	Aumenta la participación y esto facilita la creación de actividades, se potencian talentos e intereses.
Cronograma de actividades	Fomenta la planeación y creación de metas y objetivos.

*Nota:* escenario de mayor probabilidad, representado con causas y consecuencias

**12.3.2 Escenario deseable.** El escenario deseable esté ligado a al escenario probable debido a que ambos buscan un resultado común ya que en este escenario estamos hablando de algo que queremos que suceda, este escenario se da en la medida en la que podemos formar parte activa en la construcción de escenarios futuros. Teniendo en cuenta esto pretendemos que el futuro sea construido y diseñado por nosotros por medio de acciones realizadas en el presente. (Astigarraga, 2000)

Tabla 18. *Escenario deseable*

<b><u>Deseable 111101</u></b>	
<b><u>Escenario 2: considerable y opcional</u></b>	
<b><u>Causas</u></b>	<b><u>Consecuencias</u></b>
Creación de actividades como torneos y vacacionales.	Aumenta el reconocimiento y fomenta la participación.
Fomentar la creación de escuelas y clubes legalmente constituidos.	Apoyo, reconocimiento y crecimiento en el deporte.
Llamados de atención y castigos a faltas relacionadas con el deporte.	Fomenta una cultura de disciplina y seriedad.
Categorizar por edades y desempeño	Acelera la evolución formativa y competitiva.
Capacitaciones a entrenadores, deportistas y padres de familia.	Generar conciencia sobre la práctica de este deporte,
Interactuar con colegios e instituciones educativas.	Aumenta la participación y el reconocimiento de la liga.

*Nota:* escenario deseable, representado con causas y consecuencias

**12.3.3 Escenario óptimo.** El escenario optimo es aquel en el que podeos evidenciar cambios razonables y positivos basándose en los deseos, pero sin dejar a un lado los hechos y los datos, este escenario propone acciones deseables pero verosímiles distinguiendo aquello q se puede alcanzar a corto, mediano y largo plazo. (Astigarraga, 2000)

Tabla 19. *Escenario optimo*

<b><u>Optimo 110111</u></b>	
<b><u>Escenario 3: ideal</u></b>	
<b><u>Causas</u></b>	<b><u>Consecuencias</u></b>

Tabla 19. Continuación

Crear estrategias de mercado deportivo	Beneficia a los diferentes participantes que interactúan con la liga.
Creación de contratos y carnets	Genera compromiso por parte de los deportistas y garantiza orden y seriedad a la liga.
Implementación de fuentes de ingreso.	Ampliación de la inversión para facilitar el acceso a tecnologías que pueden intervenir de forma directa en este deporte.
Creación de manuales formativos	Formación integral en pro de alejar los comportamientos que afectan de manera directa o indirecta esta modalidad deportiva.
Creación de un comité disciplinario	Establece seriedad, disciplina y formación adecuada a cada uno de los deportistas
Fortalecer convenios	Dan fuerza y promueven el crecimiento de la liga.

*Nota:* escenario optimo o ideal, representado con causas y consecuencias

**12.3.4 Escenario pesimista.** En este escenario se tienen en cuenta las diferentes situaciones actuales que se encuentran en deterioro pero que sin embargo no alcanzan a ser una situación caótica, este escenario se caracteriza por tener situaciones que empeoran de manera acelerada debido a factores inesperados y descontrolados que desestabilizan las operaciones de la empresa (la liga). (Astigarraga, 2000)

Tabla 20. Escenario pesimista

<b>Pesimista 000000</b>	
<b>Escenario 4: peor de todos</b>	
<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Poca participación y creación de actividades	Deserción por parte de los deportistas que no son motivados y no ven interés por parte de la liga.
Material humano y planta física	Se debe trabajar con el escenario adecuado y los entrenadores certificados y calificados que garanticen motivación e interés en los deportistas.
Reducir convenios	Solo se deben cancelar los convenios con las instituciones que no cumplen con los estatutos legales o que se convierten en obstáculo para el crecimiento de la liga.

*Nota:* escenario pesimista o poco probable, representado con causas y consecuencias

### 13. Construcción del escenario apuesta

#### 13.1 Construcción del árbol de pertinencias

**13.1.1 Matriz RICE.** RICE es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio. Matriz RICE esta matriz contiene 4 elementos o acciones a realizar a partir de las curvas de valor. Su significado: R = Reducir. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos reducir en intensidad? I = Incrementar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos incrementar en intensidad? C = Crear. ¿Qué nuevas variables o elementos debemos crear para agregar valor? E = Eliminar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos eliminar por falta de relevancia? (Talancón, 2007)

Tabla 21. *Matriz RICE*

<b><u>Entrenadores profesionales y con experiencia</u></b>			
<b><u>Objetivo</u></b>		<b><u>¿Qué debo hacer?</u></b>	<b><u>¿Cómo lo debo hacer?</u></b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas cuente con al menos 4 entrenadores profesionales y con experiencia en el área cuando actualmente con 2?	Reducir	Reducir la contratación de entrenadores empíricos.	Mediante un estudio detallado de la hoja de vida donde se evidencie su formación profesional y su experiencia laboral.
		Reducir las contrataciones informales o por nombramiento político.	Se realizarán una serie de pruebas prácticas en el campo con el fin de conocer sus habilidades y destrezas.
	Incrementar	Fomentar capacitaciones y oportunidades de estudio.	Brindando los espacios para estas capacitaciones.
		Gestionar convenios con universidades con el fin	Acudiendo a universidades que ofrezcan programas deportivos y plantear posibles convenios q beneficien ambas entidades.

Tabla 21. Continuación

		de garantizar intervención profesional.	
	Crear	<p>Convenios con universidades para capacitaciones</p> <p>Brindar espacios dentro de la liga para capacitar al personal.</p>	<p>Crear acuerdos que puedan beneficiar a las universidades que pueden intervenir en dichas capacitaciones.</p> <p>Crear talleres y capacitaciones internas a la liga mediante la ayuda de profesionales con el fin de capacitar el personal de trabajo.</p>
	Eliminar	<p>Eliminar la contratación de entrenadores empíricos</p> <p>Eliminar los entrenadores empíricos que actualmente están trabajando con la liga</p>	<p>Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área.</p> <p>Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la liga para constatar que su perfil cumpla con las características de la labor que desempeña y de esta manera eliminar a los que no cumplen dichas condiciones.</p>

**Planes de reclutamiento de deportistas**

<b><u>Objetivo</u></b>		<b><u>¿Qué debo hacer?</u></b>	<b><u>¿Cómo lo debo hacer?</u></b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas ejerza planes de reclutamiento de deportistas en las poblaciones más vulnerables de la ciudad, para logara conformar un mínimo de 6 escuelas de formación, cuando actualmente solo cuenta con 2?	Reducir	<p>Reducir la deserción de los participantes de la liga con el fin de brindar credibilidad en el trabajo.</p> <p>Reducir las condiciones económicas para la participación en la liga.</p> <p>Ofrecer becas por rendimiento o por cuestiones socioeconómicas.</p>	<p>Reduciendo las actividades monótonas y aumentando actividades innovadoras.</p> <p>Reducir las condiciones económicas para los atletas y aumentar las becas.</p> <p>Incrementar la busca de nuevos talentos para ofrecer becas y garantizar rendimiento.</p>
	Incrementar	<p>Incrementar programas competitivos que fomenten la participación de deportistas y escuelas.</p>	<p>Comprometer a las escuelas en la participación de las diferentes actividades programadas por la liga.</p>

Tabla 21. Continuación

	Crear planes y ofertas de convocatorias para ofrecer programas	Promover y promocionar a través de diferentes medios los programas y las convocatorias ofrecidas por la liga.
Crear	Solicitar espacios de trabajo en colegios para conformar escuelas en estos lugares	
Eliminar	La mala postura que tiene el levantamiento de pesas frente al crecimiento de los niños y niñas que lo practican desde temprana edad	Ofreciendo talleres de información en colegios, escuelas, juntas directivas dirigidas tanto a los padres como a los niños, para que conozcan las ventajas, beneficios y desmentir los mitos que este deporte trae consigo.

**Jerarquía administrativa organizada**

<b>Objetivo</b>	<b>¿Qué debo hacer?</b>	<b>¿Cómo lo debo hacer?</b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas cuente con 8 personas pendro del plantel administrativo y organización jerárquica, cuando actualmente este está organizado por 5?	Organizar y ejecutar el cuerpo administrativo de la liga.	Determinar tareas y acciones que se deben realizar trazando metas y objetivos de mercado y crecimiento.
	Reducir	Establecer acciones puntuales para cada integrante de la rama administrativa
	Incrementar	En conjunto con entrenadores, deportistas, padres de familia y cuerpo administrativo crear estrategias y trabajar en cada una de ellas.
	Crear	Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento el cual obligaría a aumentar
	Plan de trabajo y estrategias para garantizar un óptimo desempeño administrativo.	
	Planes estratégicos de consolidación y conformidad para quienes hacen parte del orden administrativo	

Tabla 21. Continuación

	Contratos o puestos de trabajo fachada	Dando reconocimiento a cada uno de los cargos administrativos.
Eliminar	Integrantes del plan administrativo que no se presenten o muestren desinterés por el crecimiento de esta entidad	Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución

**Buenos resultados en los procesos deportivos**

<b><u>Objetivo</u></b>	<b><u>¿Qué debo hacer?</u></b>	<b><u>¿Cómo lo debo hacer?</u></b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas presente 19 resultados deportivos que favorecen y enaltecen el proceso que se realiza en ella, cuando actualmente cuenta con 6 deportistas que efectuar esta función?	Reducir	Reducir los entrenamientos dirigidos por entrenadores sin experiencia o empíricos
		Reducir los planes de trabajo ambiguos
	Incrementar	Aumentar la calidad en los planes de entrenamiento con el fin de garantizar mejorías.
		Estrategias de entrenamiento que se apliquen con innovación en pro del mejoramiento deportivo
		Crear planes de seguimiento integral en cada uno de los deportistas
	Crear	Crear un órgano dentro de la liga encargado de revisar, corregir y evaluar los planes de entrenamiento para garantizar un trabajo óptimo.
		Eliminar lo convencional y ambiguo que estanca los procesos de competencia.
	Eliminar	Eliminar los procesos tradicionales de entrenamiento dando lugar a la innovación en la planeación de las sesiones de entrenamiento.

**Deserción deportiva**

Tabla 21. Continuación

<b><u>Objetivo</u></b>		<b><u>¿Qué debo hacer?</u></b>	<b><u>¿Cómo lo debo hacer?</u></b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas presente una deserción o abandono del deporte por desmotivación, lesiones, falta de recursos o el ingreso a estudios universidad por debajo de 3 deportistas anuales, cuando actualmente presenta una deserción de 28 deportistas al año?	Reducir	Los factores que provocan desmotivación y dificultad en la práctica de esta modalidad deportiva	Encontrando estos factores para encontrar planes de contingencia.  Establecer un plan de entrenamiento general, que puede ser modificado según los resultados de cada deportiva
		Entrenamientos con sobrecarga o planes de entrenamiento no planificados	
		Actividades de competencia o programas que generen interés por parte de los deportistas.	Gestionando la participación activa en diferentes actividades de los deportistas.
	Incrementar	Chequeos en colaboración con ligas de otras ciudades	Formando medios de comunicación y lazos deportivos con las demás ligas del país
		Cronogramas de actividades.	Planear un cronograma de actividades a desarrollar en conjunto con los entrenadores y empresas asociadas a la liga.
	Crear	Macrociclos como base para la ejecución de planes de entrenamiento	Consolidar convenios con entidades que se encargan de este tipo de recuperación y atención
	Atención de fisioterapeutas para efectuar la recuperación del deportista		
	Principales causantes de desmotivación.	Encontrar los motivos de deserción y eliminar los factores determinantes en la misma.	
Eliminar	Entrenadores o deportistas que hagan caso omiso al plan de entrenamiento	Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del plan de entrenamiento tal y como se establece	

**Reestructuración en la participación deportiva**

<b><u>Objetivo</u></b>		<b><u>¿Qué debo hacer?</u></b>	<b><u>¿Cómo lo debo hacer?</u></b>
¿Qué tan probables es que al año 2030 la liga santandereana de levantamiento de pesas incremente la participación en este deporte de mínimo 50 deportistas semestrales, cuando actualmente se cuenta con 12 deportistas semestrales; tomándolo como deporte o hobbies?	Reducir	Índices de deserción Desinformación acerca del deporte y del funcionamiento y ubicación actual de la liga santandereana de levantamiento de pesas Participación activa de los deportistas	Encontrar factores determinantes de deserción  Estableciendo canales de información sobre el deporte como publicidad, reuniones, eventos  Gestionando actividades y complementando otras prácticas

Tabla 21. Continuación

Incrementar	Factores que generen interés en este deporte	deportivas con el levantamiento de pesas como deporte desarrollador de fuerza y potencia
	Programas de constante participación para aumentar la motivación	Diseñar un programa de actividades y campeonatos con las empresas asociadas con el fin de captar la atención de los deportistas.
Crear	Eventos y torneos junto con otros deportes para dar a conocer el rendimiento deportivo que se tiene, así como mostrar la práctica del mismo	Convenios con otras ligas o clubes deportivos de diferentes modalidades para el desarrollo de eventos y torneos
Eliminar	Encontrar falencias en la estructura de la liga para eliminar	Estudio de la liga y la estructura en cuanto a la participación deportiva con el fin de eliminar los factores determinantes en la misma.

Nota: descripción por acciones de reducir, implementar, crear y eliminar de los escenarios probables destacados en el software smic.

## 14. Formulación de acciones estratégicas

### 14.1 Matriz IGO

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir qué estrategias, objetivos, factores en general o variables se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar. (Pinzas, 2013) Las acciones que comprenden la siguiente tabla con determinadas por las matriz RICE, siendo estas las variables que hacen parte de la solución a la pregunta ¿Cómo lo debo hacer

Tabla 22. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

<b>N</b>	<b>Acción</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
<b>A1</b>	Mediante un estudio detallado de la hoja de vida donde se evidencie su formación profesional y su experiencia laboral.	5	3
<b>A2</b>	Se realizarán una serie de pruebas prácticas en el campo con el fin de conocer sus habilidades y destrezas.	4	4
<b>A3</b>	Brindando los espacios para estas capacitaciones. Acudiendo a universidades que ofrezcan programas deportivos y plantear posibles convenios q beneficien ambas entidades.	3	3
<b>A4</b>	Crear acuerdos que puedan beneficiar a las universidades que pueden intervenir en dichas capacitaciones.	4	2
<b>A5</b>	Crear talleres y capacitaciones internas a la liga mediante la ayuda de profesionales con el fin de capacitar el personal de trabajo.	3	3
<b>A6</b>	Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área.	4	4
<b>A7</b>	Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la liga para constatar que su perfil cumpla con las características de la labor que desempeña y de esta manera eliminar a los que no cumplen dichas condiciones.	4	3
<b>A8</b>	Reduciendo las actividades monótonas y aumentando actividades innovadoras.	3	3
<b>A9</b>	Reducir las condiciones económicas para los atletas y aumentar las becas.	3	3
<b>A10</b>	Incrementar la busca de nuevos talentos para ofrecer becas y garantizar rendimiento.	3	2
<b>A11</b>	Comprometer a las escuelas en la participación de las diferentes actividades programadas por la liga.	4	3
<b>A12</b>	Promover y promocionar a través de diferentes medios los programas y las convocatorias ofrecidas por la liga.	4	2
<b>A13</b>	Ofreciendo talleres de información en colegios, escuelas, juntas directivas dirigidas tanto a los padres como a los niños, para que conozcan las ventajas, beneficios y desmentir los mitos que este deporte trae consigo.	5	3
<b>A14</b>	Determinar tareas y acciones que se deben realizar trazando metas y objetivos de mercado y crecimiento.	3	2
<b>A15</b>	Establecer acciones puntuales para cada integrante de la rama administrativa	4	3
<b>A16</b>	En conjunto con entrenadores, deportistas, padres de familia y cuerpo administrativo crear estrategias y trabajar en cada una de ellas.	3	3
<b>A17</b>	Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento el cual obligaría a aumentar	5	3
<b>A18</b>	Dando reconocimiento a cada uno de los cargos administrativos.	4	4
<b>A19</b>	Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución	4	3

Tabla 22. Continuación

<b>A20</b>	Reduciendo la participación por parte de entrenadores empíricos tanto en la liga como en las escuelas de formación.	5	3
<b>A21</b>	Reduciendo la aplicación de programas de entrenamiento ambiguos	4	4
<b>A22</b>	Seguimiento integral de cada uno de los deportistas.	4	2
<b>A23</b>	Incrementar la supervisión de los entrenamientos por parte de profesionales experimentados en el área.	4	3
<b>A24</b>	Capacitar a los entrenadores para estos seguimientos con el fin de mejorar resultados	4	3
<b>A25</b>	Creando formatos y parámetros de planeación teniendo en cuenta los objetivos trazados y a su vez llevar un control de los mismos.	4	4
<b>A26</b>	Eliminar los procesos tradicionales de entrenamiento dando lugar a la innovación en la planeación de las sesiones de entrenamiento.	3	3
<b>A27</b>	Encontrando estos factores para encontrar planes de contingencia.	4	2
<b>A28</b>	Establecer un plan de entrenamiento general, que puede ser modificado según los resultados de cada deportiva	4	3
<b>A29</b>	Gestionando la participación activa en diferentes actividades de los deportistas.	4	4
<b>A30</b>	Formando medios de comunicación y lazos deportivos con las demás ligas del país	3	2
<b>A31</b>	Planear un cronograma de actividades a desarrollar en conjunto con los entrenadores y empresas asociadas a la liga.	3	3
<b>A32</b>	Consolidar convenios con entidades que se encargan de este tipo de recuperación y atención	4	3
<b>A33</b>	Encontrar los motivos de deserción y eliminar los factores determinantes en la misma.	5	3
<b>A34</b>	Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del plan de entrenamiento tal y como se establece	4	3
<b>A35</b>	Encontrar factores determinantes de deserción	4	2
<b>A36</b>	Estableciendo canales de información sobre el deporte como publicidad, reuniones, eventos	2	2
<b>A37</b>	Gestionando actividades y complementando otras prácticas deportivas con el levantamiento de pesas como deporte desarrollador de fuerza y potencia	4	3
<b>A38</b>	Diseñar un programa de actividades y campeonatos con las empresas asociadas con el fin de captar la atención de los deportistas.	5	3
<b>A39</b>	Convenios con otras ligas o clubes deportivos de diferentes modalidades para el desarrollo de eventos y torneos	4	3
<b>A40</b>	Estudio de la liga y la estructura en cuanto a la participación deportiva con el fin de eliminar los factores determinantes en la misma.	4	3

*Nota:* acciones destacadas con valoración de 1 a 5 en tipo de importancia y gobernabilidad

### 14.2 Importancia y gobernabilidad por grupo de acciones

Se realizan grupos según el promedio de calificación de la matriz IGO, esto permite conformar los siguientes grupos de acción

Tabla 23. *Importancia y gobernabilidad por grupo de acciones*

<u>Grupos</u>	<u>importancia</u>	<u>Gobernabilidad</u>
A1 – A13 – A17 – A20 – A33 – A38	5	3
A2 – A6 – A18 – A21 – A25 – A29	4	4
A7 – A11 – A15 – A19 – A23 – A24 – A28 – A32 – A34 – A37 – 39 – A40	4	3
A4 – A12 – A22 – A27 – A35	4	2
A3 – A5 – A8 – A9 – A16 – A26 – A31	3	3
A10 – A14 – A30 – A36	3	2
<b>Cuadrantes</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>

*Nota:* grupos de acciones por ponderación de importancia y gobernabilidad

### 14.3 Análisis IGO

La matriz de importancia y gobernabilidad nos permite identificar qué acciones debemos implementar de manera inmediata, las cuales son muy importantes para el desarrollo de la fundación y también tienen un grado de gobernabilidad alto. Por otra parte, nos permite identificar las acciones a ejecutar en el mediano, largo plazo, de poca importancia y poco grado de gobernabilidad, (Pinzas, 2013)

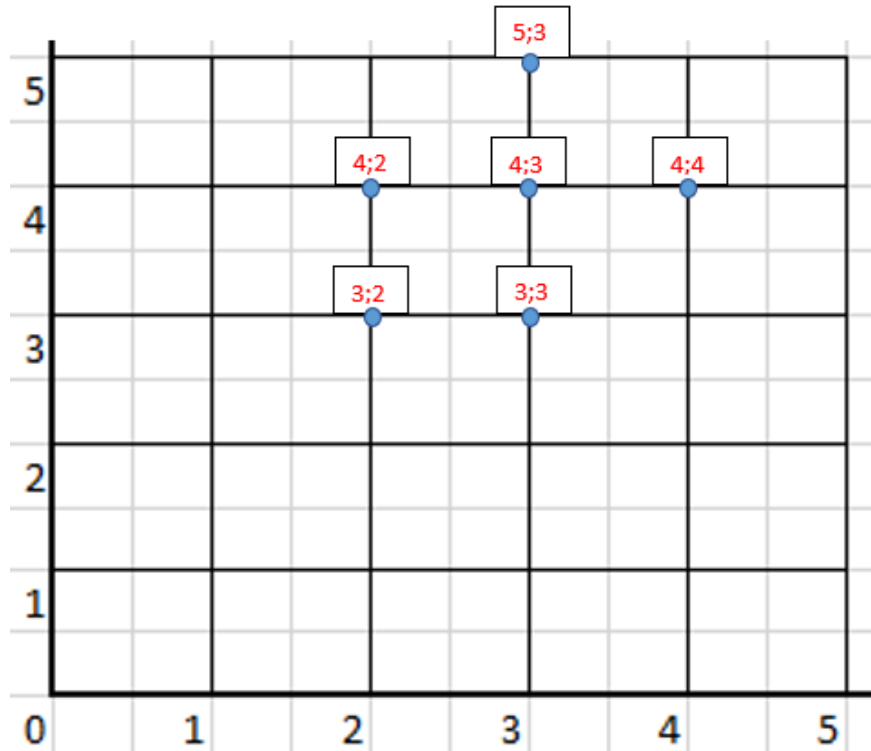


Figura 16. Cuadrantes importancia y gobernabilidad

Nota: según lo obtenido dentro de los cuadrantes de la matriz IGO se puede determinar que las acciones dentro de los grupos 5:3, 4; y, 4:4 son de alta gobernabilidad y alta importancia, mientras que las acciones de los grupos 4:2, 3:3 y 3:2 son de alta importancia y baja gobernabilidad.

#### 14.4 Consolidación del árbol de pertinencias

**14.4.1 Tiempo de ejecución por acción.** Según la matriz RICE se determinaron 6 grupos de acciones frente al nivel de importancia y gobernabilidad. los cuales se ven reflejados en la matriz importancia (cuadrante X) y gobernabilidad (cuadrante Y), permitiendo determinar las acciones de ejecución inmediata, las cuales son:

Tabla 24. *Acciones de ejecución inmediata*

<u>N</u>	<u>Acción</u>
A1	Mediante un estudio detallado de la hoja de vida donde se evidencie su formación profesional y su experiencia laboral.
A2	Se realizarán una serie de pruebas prácticas en el campo con el fin de conocer sus habilidades y destrezas.
A6	Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área.
A7	Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la liga para constatar que su perfil cumpla con las características de la labor que desempeña y de esta manera eliminar a los que no cumplen dichas condiciones.
A10	Incrementar la busca de nuevos talentos para ofrecer becas y garantizar rendimiento.
A11	Comprometer a las escuelas en la participación de las diferentes actividades programadas por la liga.
A13	Ofreciendo talleres de información en colegios, escuelas, juntas directivas dirigidas tanto a los padres como a los niños, para que conozcan las ventajas, beneficios y desmentir los mitos que este deporte trae consigo.
A17	Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento el cual obligaría a aumentar
A18	Dando reconocimiento a cada uno de los cargos administrativos.
A19	Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución
A20	Reduciendo la participación por parte de entrenadores empíricos tanto en la liga como en las escuelas de formación.
A21	Reduciendo la aplicación de programas de entrenamiento ambiguos
A23	Incrementar la supervisión de los entrenamientos por parte de profesionales experimentados en el área.
A24	Capacitar a los entrenadores para estos seguimientos con el fin de mejorar resultados
A25	Creando formatos y parámetros de planeación teniendo en cuenta los objetivos trazados y a su vez llevar un control de los mismos.
A29	Gestionando la participación activa en diferentes actividades de los deportistas.
A32	Consolidar convenios con entidades que se encargan de este tipo de recuperación y atención
A33	Encontrar los motivos de deserción y eliminar los factores determinantes en la misma.
A34	Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del plan de entrenamiento tal y como se establece
A37	Gestionando actividades y complementando otras prácticas deportivas con el levantamiento de pesas como deporte desarrollador de fuerza y potencia
A38	Diseñar un programa de actividades y campeonatos con las empresas asociadas con el fin de captar la atención de los deportistas.
A39	Convenios con otras ligas o clubes deportivos de diferentes modalidades para el desarrollo de eventos y torneos
A40	Estudio de la liga y la estructura en cuanto a la participación deportiva con el fin de eliminar los factores determinantes en la misma.

*Nota:* acciones de realización inmediata para el mejoramiento de la liga santandereana de levantamiento de pesas

## 15. Conclusiones

- Teniendo en cuenta la información anterior podemos deducir que la principal causa de decrecimiento de la liga es la falta de organización y control administrativo por parte de su planta física de empleados, encontramos que las oportunidades de crecimiento y mejora se encuentran en el área de mercadeo y finanzas, a su vez descubrimos muchos aspectos que no se han explorado y que ubicamos gracias al desarrollo del plan prospectivo.
- La realización del plan prospectivo nos ayudó a localizar y organizar los diferentes recursos y herramientas con los que cuenta la liga, con el fin de utilizarlas en pro al posicionamiento competitivo de la liga, teniendo en cuenta cada una de las estrategias debidamente estudiadas y tomándolas como base fundamental para incursionar y saltar al campo de la competencia.
- El posicionamiento en el mercado requiere una serie de lineamientos sólidos que garanticen estabilidad, estabilidad que podemos encontrar llevando a cabo el PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO ofreciéndonos una ventaja con las demás empresas ubicándonos un paso adelante en las diferentes situaciones que se puedan presentar en el entorno competitivo.

## Recomendaciones

- Aplicar de manera puntual y detallada las estrategias planteadas en el plan prospectivo para garantizar resultados positivos.

- Fortalecer y capacitar al personal con el fin de garantizar un equipo de trabajo sólido y óptimo en cada una de sus funciones.
- Vincular profesionales dolientes a la liga con el fin de generar empoderamiento de la misma.
- Realizar un estudio de los resultados del plan prospectivo con profesionales en el área y que puedan contribuir con su desarrollo.
- Visionar la liga de levantamiento de pesas como una entidad fluida, organizada y competitiva en el mercado.

### Referencias

- Acosta, J. C. (28 de diciembre de 2019). El Colombiano. *El Colombiano*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/deportes/otros-deportes/la-cantera-asegura-futuro-de-colombia-IA12211180>
- Aguilar, B. E. (2018). . Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. *Científica Hallazgos21*,, 3. Recuperado el 12 de 03 de 2020
- Arango Morales, X. A. (2014). Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC) (Doctoral dissertation, Tirant Lo Blanch). *universidad autonoma nuevo leon* .
- Astigarraga, e. (2000). Escenarios. *Deusto*. Obtenido de este deustuko unibersitatea donpstia .
- Baron, J. R., Granados, R. J., & Piña, R. E. (2019). *Plan estrategico y prospectivo de la comision municipal de futbol de barrancabermeja 2020 - 2023*. Bucaramanga: Univeridad santo tomas.

- Blanco, A. H. (2016 ). Matrices estratégicas. Obtenido de Gestipolis:.. mexico. Recuperado el 17 de 03 de 2020, de <https://www.gestipolis.com/matrices-estrategicas-la-comisaria-bienes-comunales-san-pedro-huamelula-mexico/>
- Brito Cuadrado, O. A. (2009). Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de La Guajira para el año 2008 (Master's thesis, Maestría en Administración.
- Canales, E. (2018). Curvas de valor y matriz rice para la creacion de valor. *Seminarium*.
- Chapman, A. (2004). *Analisis DOFA y analisis PEST*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Coldeportes, i. c. (2009). *Guia deportiva levantamiento de pesas*. Recuperado el 30 de 01 de 2020, de <file:///C:/Users/loreh/Downloads/Pesas.pdf>
- Colombiano, C. O. (09 de Diciembre de 2019). *Comite Olimpico Colombiano*, pág. 1. Obtenido de <http://www.coc.org.co/all-news/actualidad-olimpica-idolos-yenny-sinisterra/>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Durance, P. G. (2007). *La prospective territoriale. Pour quoi faire?* paris: 7.
- Española, d. d. (1970). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 19). madrid: Espasa-Calpe.
- Gobet, m., prospektiker, & durance, p. (2007). prospectiva estrategica: problemas y metodos . En m. Gobet, prospektiker, & p. durance, *prospectiva estrategica: problemas y metodos* (págs. 6 - 19). paris: prospektiker. Recuperado el 12 de 03 de 2020
- Godet, M. M. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. donostia-san sebastian: segunda . Recuperado el 28 de 01 de 2020, de <http://prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>

- Hidalgo, A. L., Ramirez, D. H., & Rios, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Elsevier doyma*, 4-5.
- Indacochea, A. (2015). La Prospectiva Estratégica: Los Nuevos Métodos. *Strategia*. 36. Recuperado el 14 de 03 de 2020
- Katz, J., & Kosaco, B. (1998). *Poceso de industreializacion en la argentina: evoluciony prospectiva*. Buenos aires, Argentina.
- Miklos, T. &. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. mexico: Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado el 29 de 01 de 2020, de [https://www.javeriana.edu.co/blogs/boviedo/files/WORKING\\_PAPERS\\_8.pdf](https://www.javeriana.edu.co/blogs/boviedo/files/WORKING_PAPERS_8.pdf)
- Mojica, F. J. (1 de 07 de 2006). Concepto y aplicacion de la prospetiva estrategica. *Med*, 14, 122-131. Recuperado el 29 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>
- Mojica, F. J. (2010). *Introduccion a la prospectiva estrategica para la competitividad empresarial*. Bogota, Colombia: Universidad del externado. Recuperado el 29 de 01 de 2020, de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Molina, P. C. (2005). *Manual de capacitacion en inicaicon deportiva en levantameinto de pesas*. Chile. Recuperado el 29 de 02 de 2020, de <http://www.treinamientoesportivo.com/wp-content/uploads/2010/12/Levantamiento-de-Pesas.pdf>
- Morón, A., Rincón, M. C., Santana, Y., Pirona, M., & Asdrúbal, C. &. (2005). Análisis prospectivo de la educación odontológica en la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. *Ciencia Odontológica*, 2, 7-16. Recuperado el 29 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2052/205217240002.pdf>

- Ochoa, J. A. (2017). *Diseño de un entrenador electrónico para monitoreo de postura en ejercicios de halterofilia*. universidad san carlos de guatemala, Mexico. Recuperado el 30 de 01 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/94669497.pdf>
- Ortiz, O. O. (15 de 02 de 2020). Liga santandereana de levantamiento de pesas. (a. 1. Paredes, Entrevistador) Bucaramanga, santander, colombia. Recuperado el 25 de 03 de 2020
- Pinzas, A. R. (2013). Matriz igo. *Wordpress*.
- Rupnik, E. D. (2017). MicMac—a free, open-source solution for photogrammetry. *Open Geospatial Data, Software and Standards. genetic in medicine*, 1-9.
- Semana, D. (30 de 11 de 2019). Francisco Mosquera se coronó campeón del mundo de pesas. *Diario Semana*, pág. 1. Obtenido de <https://www.semana.com/Item/ArticleAsync/549033?nextId=549012>
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*. 12. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- Tello, M. &. (2007). *Planeación prospectiva*. 6. Recuperado el 28 de 01 de 2020
- Tiempo, E. (29 de junio de 2019). La nueva promesa de Colombia en pesas estableció 3 récords. *El Tiempo*, pág. 1. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/deportes/otros-deportes/manuela-berrio-hizo-record-campeonato-panamericano-juvenil-de-levantamiento-de-pesas-380620>
- UNAM, D. G. (2015). Halterofilia. *UNAM*. Recuperado el 30 de 01 de 2020, de <http://www.deporte.unam.mx/disciplinas/halterofilia.php>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Vol. 5). Madrid: Esic. Recuperado el 25 de 03 de 2020

