

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 estratégico bike station specialized Pamplona 2.020 – 2.025

**Ever Leonardo Arias Araque, Sergio Andrés Carrillo Gualteros, Jaime Esneider
Contreras Duque**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de Marketing

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de ciencias de la salud

Especialización en Administración Deportiva

2020

Contenido

	pág.
Introducción.....	12
1. Objetivos	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
2. Marco referencial	13
2.1. Marco teórico.....	13
2.1.1. Origen de la prospectiva	13
2.2. Prospectiva.....	14
2.3. Objetivos de la prospectiva	16
2.4. Características de la prospectiva estratégica	18
2.5. Modelo prospectivo	19
2.6. Herramientas prospectivas	20
2.6.1. Matriz DOFA	20
2.6.2. Árbol de competencias	20
2.6.3. Análisis estructural	21
2.6.4. Listado de variables	22
2.6.5. Análisis de escenarios	23
2.6.6. Árbol de pertinencia	25
2.7. ¿Por qué la importancia de la prospectiva?	25
2.8. Planeación estratégica	26

2.9. Etapas de un plan estratégico	27
2.10. Misión.....	27
2.11. Vision.....	28
2.12. Objetivos de la organización.....	28
3. Reseña histórica Bike Station Specialized Pamplona	29
4. Capitulo planeación estratégica	31
4.1. Definición del sistema	31
4.1.1. Misión	31
4.1.2. Visión	31
4.1.3. Filosofía	32
4.1.4. Competencias esenciales	33
4.1.5. Matriz de macro segmentación	33
4.1.6. Postura ética	34
4.2. Análisis interno	34
4.2.1. Árbol de competencias	34
4.2.2. Evaluación de factores internos y análisis de resultados	39
4.2.3. Análisis tendencial de variables	41
4.3. Análisis del sector	45
4.4. Análisis de macro entorno	52
4.4.1. PESTEL	52
4.4.2. Evaluación de factores externos	54
4.5. Postura estratégica de la organización	56

4.5.1. Matriz interna – externa	56
4.6. Formulación de la estrategia	58
4.6.1. Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción	58
4.6.2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	61
5. Planteamiento del problema.....	64
6. Capitulo prospectiva	65
6.1. Análisis estructural	65
6.1.1. Listado de variables	65
6.1.2. Matriz de evaluación	65
6.1.3. Plano de influencias directas	66
6.1.4. Plano de influencias indirectas	67
6.1.5. Plano de desplazamientos	68
6.1.6. Listado de variables estratégicas	68
7. Diseño y construcción de escenarios	69
7.1. Método SMIC	69
7.1.1. Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos	70
7.1.2. Fase 2: Probabilizacion de escenarios	70
7.2. Perfil de expertos	71
7.3. Presentación de escenarios en histograma	72
7.4. Presentación de escenarios en matriz	73
7.5. Escenarios probables	74
7.5.1. Escenario a ejecutar	75
7.6. Construcción de escenario apuesta.....	76

7.7. Importancia y gobernabilidad de las acciones	80
7.8. Árbol de pertinencia	86
8. Conclusiones	88
9. Recomendaciones	89
Referencias bibliográficas.....	90

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Modelo prospectivo</i>	19
Tabla 2. <i>Visión mega y planeación estratégica</i>	31
Tabla 3. <i>Análisis de visión</i>	32
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa</i>	32
Tabla 5. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	33
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	35
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación factores internos (MEFI)</i>	39
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variables</i>	41
Tabla 9. <i>PESTEL – análisis del macro entorno</i>	53
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación factores externos (MEFE)</i>	55
Tabla 11. <i>Calificación matriz PEYEA</i>	58
Tabla 12. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)</i>	62
Tabla 13. <i>Tabla de escenarios en forma de matriz</i>	73
Tabla 14. <i>Escenario probable</i>	74
Tabla 15. <i>Escenario optimista</i>	74
Tabla 16. <i>Escenario alternativo</i>	75

Tabla 17. <i>Escenario pesimista</i>	75
Tabla 18. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ventas</i>	76
Tabla 19. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico organización de eventos</i>	77
Tabla 20. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico club deportivo</i>	78
Tabla 21. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico portafolio</i>	79
Tabla 22. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico educación</i>	80
Tabla 23. <i>Árbol de pertinencia</i>	86

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Matriz de macro segmentación.....	33
<i>Figura 2.</i> Representación matriz interna - externa	57
<i>Figura 3.</i> Representación gráfica PEYEA.....	60
<i>Figura 4.</i> Variables analizadas en software MICMAC	65
<i>Figura 5.</i> Matriz de evaluación MICMAC.....	66
<i>Figura 6.</i> Plano de influencias directas.....	67
<i>Figura 7.</i> Plano de influencias indirectas	67
<i>Figura 8.</i> Plano de desplazamientos.....	68
<i>Figura 9.</i> Histograma de escenarios.....	72
<i>Figura 10.</i> Evaluación IGO variable estratégica ventas.....	81
<i>Figura 11.</i> Evaluación IGO variable estratégica organización de eventos.....	82
<i>Figura 12.</i> Evaluación IGO variable estratégica club deportivo.....	83
<i>Figura 13.</i> Evaluación IGO variable estratégica portafolio.....	84
<i>Figura 14.</i> Evaluación IGO variable estratégica educación.....	85

Resumen

Bikestation Specialized Pamplona es una empresa deportiva ubicada en el municipio de Pamplona, que se dedica a la venta, reparación y organización de eventos deportivos en el deporte del ciclismo, su visión es ser líder del mercado en el departamento Norte de Santander, reconocida a nivel nacional y contribuir en la reducción de los índices de contaminación ambiental siendo promotores del uso de la bicicleta.

La empresa en conjunto con estudiantes aspirantes a optar el título de especialista en administración deportiva ha desarrollado un plan prospectivo estratégico con el fin de buscar alternativas y posibles escenarios futuros, realizando de manera organizada los objetivos y acciones pertinentes para el crecimiento de esta empresa deportiva a un mediano plazo.

Palabras clave: Plan prospectivo, Ventas, Organización de eventos, Bicicleta

Abstract

Bikestation Specialized Pamplona is a sports Company located in the municipality of Pamplona, which is dedicated to the sale, repair and organization of sports events in the sport of cycling, its vision is to be the market leader in the Norte de Santander department, recognized national and contribute to the reduction of environmental pollution rates by being promoters of bicycle use.

The company, together with students aspiring to opt for the title of specialist in sports administration, has developed a strategic prospective plan in order to search for alternatives and possible future scenarios, carrying out in an organized manner the objectives and pertinent actions for the growth of this sports company. A medium term.

Key Word: Prospective plan, Sales, Event organization, Bicycle

Introducción

Bikestation Specialized Pamplona es una tienda deportiva especializada en ciclismo ubicada en pamplona norte de Santander con 8 años al servicio de la comunidad en general, en la actualidad está posicionada como una de las mejores tiendas deportivas especializadas en ciclismo del departamento.

La realización de este documento se realiza utilizando diferentes herramientas de planeación y prospectiva estratégica como árbol de competencias, factores internos y análisis de resultados (MEFI), análisis tendencial de variables, PESTEL, evaluación factores externos (MEFE), matriz interna – externa, matriz peyea, matriz de planeación cuantitativa MPEC y la utilización de software MIC MAC y SMIC.

Las anteriores herramientas fueron utilizadas con el fin de formular un plan prospectivo estratégico para llegar a un escenario positivo y favorable en la mejora y crecimiento continuo de la empresa.

La prospectiva estratégica nos posibilita visualizar posibles escenarios tanto positivos como adversos, a través de acciones que permitan aprovechar o mitigar dichos eventos, siempre estando pendiente de sus competencia tanto interna como externas. Este documento posibilita la creación de propuestas que ayuden a mejorar y evaluar el funcionamiento y organización de esta tienda deportiva, buscando un escenario apuesta en el cual se disponga del recurso para lograrlo en un mediano o largo plazo.

1. Objetivos

1.1.Objetivo general

Establecer un plan prospectivo estratégico Bikestation – Specialized Pamplona 2020 – 2025 con el fin de crear alternativas viables y competitivas para el crecimiento progresivo de esta tienda deportiva, y tener la posibilidad de ser número uno en el departamento Norte de Santander especializada en ciclismo.

1.2.Objetivos específicos

- Realizar el diagnostico actual en que se encuentra la tienda deportiva
- Diseñar y establecer posibles escenarios que nos proyecten a ser la tienda deportiva número uno en el departamento Norte de Santander especializada en ciclismo
- Crear estrategias que permitan el desarrollo progresivo de esta tienda deportiva y a futuro incursionar en otros deportes.

2. Marco referencial

2.1.Marco teórico

2.1.1. Origen de la prospectiva: El concepto fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que podemos considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino:

Iberoamérica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajón prevalecen los términos “foresight”, “future studies” o incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos. Pese a sus diferencias, y contemplados en términos generales, podemos considerarlos como relativamente cercanos y, en mi opinión, a menudo complementarios. En los textos de los pioneros recopilados por Philippe Durance en “De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966. (Durance, 2007), Gaston Berger definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “el futuro es la razón de ser del presente”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”

Jouvenel (1964) Otro de los primeros pensadores o pioneros de la disciplina, el también francés Bertrand de Jouvenel, aportó en sus escritos el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país.

2.2. Prospectiva

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “se puede concebir como una realizar múltiple” Jouvenel (1993), y que “depende solamente de la acción del hombre” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos. La segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales” Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las prospectivas son “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

Las herramientas prospectivas nos permiten “partiendo de un conocimiento experto del presente e información de calidad, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo”; para reducir la incertidumbre que tenemos sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE) define la prospectiva como “Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.

2.3.Objetivos de la prospectiva tecnológica

(2001) la OCDE define la prospectiva, enfocando hacia lo que se ha venido conociendo como “prospectiva tecnológica”, como el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar largo plazo

el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

Conviene aquí destacar varios aspectos en esta definición que inciden en lo que señalábamos anteriormente: en primer lugar, se trata de tentativas sistemáticas, lo que presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo; en segundo lugar, está proyectada y referida al largo plazo, lo que quiere decir que no se está hablando de prospectiva cuando se hacen previsiones sobre lo que puede ocurrir dentro de unos pocos meses; y finalmente, se tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía, la tecnología, la ciencia o la sociedad en general, lo que hace que los ejercicios de prospectiva tengan un carácter multidisciplinar.

Se trata, por consiguiente, de una herramienta de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener una gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro, los “gérmenes de cambio” (Godet, 1997) a los que hace mención Michel Godet en sus obras. De hecho el profesor Godet define la Prospectiva como una reflexión para la acción y la anti fatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis.

Como se apuntaba hace ya más de 20 años, mientras que las primeras iniciativas institucionales que se interesan por la prospectiva estratégica se dan principalmente propiciadas por los estados, posteriormente otro tipo de organizaciones se van a interesar paulatinamente en ella, al tiempo que las áreas de aplicación de la disciplina van a extenderse (Hattem, Cazes y

Roubelat, 1993). Y afortunadamente, hoy en día el uso de la prospectiva se ha generalizado todavía más.

2.4.Características de la prospectiva estratégica

Si tuviéramos que establecer una tipología de la utilización de la prospectiva estratégica en las organizaciones, administraciones y empresas, creo que podríamos enmarcarla en cinco ámbitos principales:

- La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica;
- El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno y aplicable en diferentes funciones de la gestión de organización, empresa o territorio. Por ejemplo, la evolución sectorial, la evolución tecnológica, perspectiva de las actividades económicas del territorio, ...
- La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas,... que impactan en el territorio y su priorización.
- La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, ... en la organización o en el territorio y,
- En el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos.

Godet nos hablaba del conocido “triángulo griego de la prospectiva” en el que se conjugan los conceptos de “anticipación” o reflexión sobre el futuro, de “apropiación” o interiorización de la reflexión y de “acción” o de la necesidad de la puesta en marcha de los proyectos de futuro, y que son ampliados al cuadrilátero por varios autores, entre otros nuestro amigo el profesor

Francisco José Mojica, introduciendo el término de “aprendizaje” como valor añadido en la aplicación y en la práctica de la prospectiva estratégica para garantizar su éxito (Mojica, 2007).

El profesor y experto en prospectiva tecnológica Greg Tegar señalaba también que, debido a la naturaleza interactiva de la prospectiva, los propios outputs del proceso son a menudo tan importantes o incluso más importantes que los propios productos.

2.5. Modelo prospectivo

Mojica (2010) indica que. “La prospectiva para la escuela voluntarista el futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto” (p.9). El proceso para diseñar escenarios futuros implica que a través de la información recolectada ya sea una fuente primaria o secundaria se va generar varias alternativas enfocadas a las variables estratégicas o clave, en otras palabras, se crean varios escenarios posibles en donde es de gran importancia la decisión del experto en el tema para dar una solución.

Godet (2000) afirma que. “Las herramientas empleadas en prospectiva estratégica son útiles porque sirven para estimular la imaginación reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, la estructura de pensamiento colectivo y fomentar la aprobación”

Tabla 1. *Modelo prospectivo*

Etapas	Resultados	Técnicas
Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	Matriz Dofa
Identificación de “variables estratégicas”	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	Árbol de competencias
		Igo (importancia gobernabilidad)
		Análisis estructural

Tabla 1. *Modelo prospectivo (Continuación)*

Estimativo y diseño de escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un “escenario apuesta”	Delphi Análisis morfológico Eje de peter schwart
Estrategia para lograr el escenario apuesta.	Diseño de objetivos, detección de acciones	Igo (importancia gobernabilidad) Arboles de pertinencia

Nota: modelo prospectivo

Adaptado de MOJICA, Pedro José. Teoría y aplicación de la prospectiva, El futuro de comercio de flores colombianas en los Estados Unidos

2.6.Herramientas prospectivas

Existen muchos autores y bibliografía que habla sobre métodos, estudios y organizaciones que trabajan en estudiar, mejorar y aplicar diferentes métodos y herramientas que faciliten los posibles estudios que se realicen a futuro. A continuación algunas herramientas.

2.6.1. Matriz DOFA: El ingeniero estadounidense Alberts S. Humphrey es señalado como el creador del análisis FODA, también conocido como análisis DAFO o DOFA y, en inglés, como SWOT análisis. En la década de 1970, este consultor de empresas y otros miembros del equipo de un instituto de investigación, a partir de numerosas entrevistas a ejecutivos, concluyeron que las entidades disponen de fortalezas en el presente y de oportunidades favorables para el futuro, al igual que debilidades actuales y amenazas en el porvenir.

2.6.2. Árbol de competencias: La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de las organizaciones japonesas.

Como herramienta fue formalizada por M. Giget en los años ochenta. Nos permite responder satisfactoriamente a la pregunta: ¿Cuáles son nuestras Competencias Nucleares?

La principal ventaja de este útil es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.

Un concepto fundamental cuando estamos trabajando este primer diagnóstico es entender a la empresa, más que como una cartera de actividades o negocios, como una Cartera de Competencias Nucleares (Hammel y Prahalad, p. 83)

Hay una realidad y es que los mercados maduran y declinan, como veremos más adelante, pero las competencias se desarrollan para adaptarse y crear. Gracias a esto “el árbol no muere cuando le cortan las ramas” (Godet, p. 48)

Conocidas las Competencias Nucleares de la empresa, sólo hay una conducta inteligente: retornar a estas para definir en profundidad nuestras orientaciones estratégicas.

2.6.3. Análisis estructural: El concepto general del análisis estructural “es una herramienta diseñada para el enlace de ideas”. Esto se logra mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, se usa principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y

predecir su comportamiento futuro. El principal mérito de este método radica en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir reflexión colectiva.”

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.6.4. Listado de las variables: La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo.

Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n

variables, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Es necesario aclarar, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de diligenciamiento normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial). Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.6.5. Análisis de escenarios: Según Godet, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes consideraciones

- **Coherencia:** vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- **Pertinencia:** significa que los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- **Verosimilitud:** las ideas que contengan el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen diversas técnicas, cualitativas y cuantitativas, que permiten avanzar en la construcción de escenarios. El método más utilizado dentro del ámbito de las técnicas cuantitativas es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos.

Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos bien precisos que se encadenan lógicamente.

Construcción de la base: Se aíslan las variables esenciales (internas y externas) del sistema estudiado, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Esto incluye:

Un análisis retrospectivo, que apunta a definir las variantes del sistema y sus tendencias “pesadas” y un análisis de la situación actual, que permita identificar los gérmenes portadores de futuro (cambios).

Se identifican los actores fundamentales del sistema estudiado y se analizan sus estrategias de acción, así como los medios de que disponen.

Construcción de los escenarios: Se construyen los escenarios sobre la base de la evolución previsible del sistema estudiado, teniendo en cuenta dos aspectos:

- La evolución más probable de las variables clave, y

- La construcción de hipótesis sobre el comportamiento de los actores. De los escenarios se elige el futuro, el cual se cuantifica usando las técnicas clásicas de previsión.

Fase normativa: A partir del futuro se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción.

2.6.6. Árbol de pertinencia: El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse “según el mismo punto de vista”. En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.

2.7.¿Por qué la importancia de la prospectiva?

HA Rivera Rodríguez - 2010 Las organizaciones se encuentran inmersas en procesos de cambio permanentes, aquellas que tomen decisiones acertadas lograrán obtener mejores resultados en el

largo plazo. ¿Existe algún método que facilite el proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre?, el artículo nos presenta la prospectiva como una alternativa para diseñar escenarios de futuro, incluye algunas definiciones, el método de la prospectiva desde Godet, y realiza un paralelo entre las diferentes técnicas utilizadas para realizar un estudio proyectado a futuro.

2.8. Planeación estratégica

Drucker (2015) la planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento ms amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Armijo (2011) la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos

Muchnick (1999) el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años.

2.9. Etapas de un plan estratégico

Muchnick (1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Muchnick (2000) Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

2.10. Misión

Armijo (2011) La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

2.11. Vision

Armijo (2011) La visión de la organización. ¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Muchnick (2000). Esta apunta a establecer los grandes desafíos que la organización se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida.

Lerdón (1999) La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización.

2.12. Objetivos de la organización

Armijo (2011) ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Muchnick (1999). Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Lerdón (1999) Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Lerdón (1999) Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles.

3. Reseña histórica Bike Station Specialized Pamplona

Bikestation – Specialized Pamplona se creó en el año 2012, como taller en reparación de todo tipo de bicicletas, sin embargo su propietario quiso ir mas haya de solo la reparación y quiso proyectarse como tienda deportiva.

En el año 2013 incursiono en la venta de bicicletas e implementos deportivos para la práctica de este deporte proyectándose como una de las tiendas deportivas de mejor atención y calidad en el municipio.

Durante los siguientes años continuo en constante crecimiento y se ha posicionado como una de las mejores tiendas deportivas en el departamento Norte de Santander especializadas en ciclismo.

En el 2018 estuvo nominada como mejor empresa en proyección en el municipio de Pamplona, ya que consiguieron ser distribuidores directos de la marca Specialized reconocida a nivel mundial.

A mediados del 2019 su responsabilidad fiscal paso de régimen simplificado a régimen común por el volumen de ventas obtenidas en los últimos años, lo que nos indica que esta organización ha estado en constante crecimiento, pese a esto la empresa no tiene una estructura organizacional, bien definida, ni la misión, visión y objetivos por lo que es momento de empezar a proyectarse hacia una mejor organización empresarial contribuyendo al continuo crecimiento.

Bikestation Specialized Pamplona ofrece bicicletas de todo tipo, implementos deportivos para la práctica de ciclismo, reparación y mantenimiento, así como también la organización de eventos de este ámbito deportivo, es reconocida a nivel departamental por la calidad de sus productos, genera 5 empleos directos y en ocasiones se hace necesaria la contratación de más empleados para la realización de diferentes actividades.

Cuando la universidad de Pamplona se encuentra en cese de actividades el municipio entra en recesión económica provocando que las utilidades de la empresa disminuyan, haciendo necesario la organización de diferentes actividades que generen un lucro y así solventar dicha recesión.

Teniendo en cuenta todo lo anterior podemos decir que la empresa Bikestation Specialized Pamplona es una empresa prospera, y con mucho potencial para seguir posicionándose como la mejor del departamento en esta especialidad y en un futuro una de las mejores del país.

4. Capítulo planeación estratégica

4.1. Definición del sistema

4.1.1. Misión: Bikestation Specialized pamplona una tienda deportiva que apoya, promueve el ciclismo y el uso de la bicicleta, con diferentes propósitos en los que destacan calidad de vida, deporte, recreación y medio de transporte para la población del departamento Norte de Santander especialmente la comunidad pamplonesa.

4.1.2. Visión: En el 2025 Bikestation Specialized pamplona será líder del mercado en el departamento y reconocida a nivel nacional por su compromiso en la realización de eventos nacionales, y contribuir en la reducción de los índices de contaminación ambiental al ser promotor del uso de la bicicleta y comercializador de las mismas.

Tabla 2. *Visión mega y planeación estratégica*

Defina su empresa de forma muy concreta	Tienda deportiva especializada en ciclismo
¿Qué necesidades satisface?	Cuidado del medio ambiente, medio de transporte, estilo de vida saludable y deporte recreativo- competitivo
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Promoviendo el uso de la bicicleta mediante la organización de eventos deportivos y la comercialización de los implementos necesarios para la práctica del deporte y el uso de la bicicleta
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Población que ve el uso de la bicicleta como medio de transporte, estilo de vida saludable y deporte
¿En dónde satisfacemos las necesidades?	Provincia de Pamplona y departamento Norte de Santander

Nota: visión y planeación estratégica Bikestation Specialized Pamplona

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 3. *Análisis de visión*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Bikestation Specialized pamplona se ve como referente nacional en la organización de eventos y una de las mejores tiendas deportivas en el país
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Bikestation Specialized Pamplona puede incursión en otros ámbitos deportivos como (fútbol, patinaje, natación, atletismo, tenis).
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Debemos continuar en nuestros campos de acción, nuestro objetivo es ampliar nuestro negocio e incursionar a futuro en otros deportes.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como la mejor opción al momento de comprar implementos y accesorios deportivos de calidad y con un excelente servicio al cliente, así como también una empresa amigable con el medio ambiente.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Que nos vean como una empresa responsable y leal con nuestros empleados, como una gran familia deportiva y como la mejor opción laboral.

Nota: análisis de visión Bikestation Specialized pamplona

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

4.1.3. Filosofía

Tabla 4. *Filosofía de la empresa*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Honestidad Principios éticos y morales Trabajo en equipo Promovemos y apoyamos la participación directa de nuestros usuarios, clientes y talento humano Respeto Respetamos las decisiones e intereses de los demás, mantenemos la calma ante situaciones que se presenten. Compromiso Estamos comprometidos en brindar los mejores servicios a nuestros usuarios, clientes y talento humano
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Lealtad Somos consecuentes al propósito de nuestra organización, siendo siempre prioridad nuestros usuarios, clientes y talento humano Responsabilidad Cumplir nuestros compromisos y obligaciones, así como asumir las consecuencias de nuestros actos Felicidad Satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, clientes y talento humano a través de todos nuestros canales de acción, para así crear un estado de ánimo deseable

Nota: filosofía Bikestation Specialized Pamplona

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

4.1.4. Competencias esenciales

Tabla 5. *Competencias esenciales de la empresa*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Somos una tienda deportiva que comercializa productos y marcas reconocidas a nivel mundial lo que permite nos vean como la mejor opción,
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Atención y servicio al cliente Organización y realización de eventos deportivos
¿Por qué nos escogen nuestros clientes?	Nuestra tienda deportiva cuenta con varios beneficios que permiten a los usuarios nos vean como la mejor opción, entre los beneficios sobresalen talento humano calificado, promoción y garantía en sus productos.

Nota: competencias Bikestation Specialized Pamplona

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

4.1.5. Matriz de macro segmentación

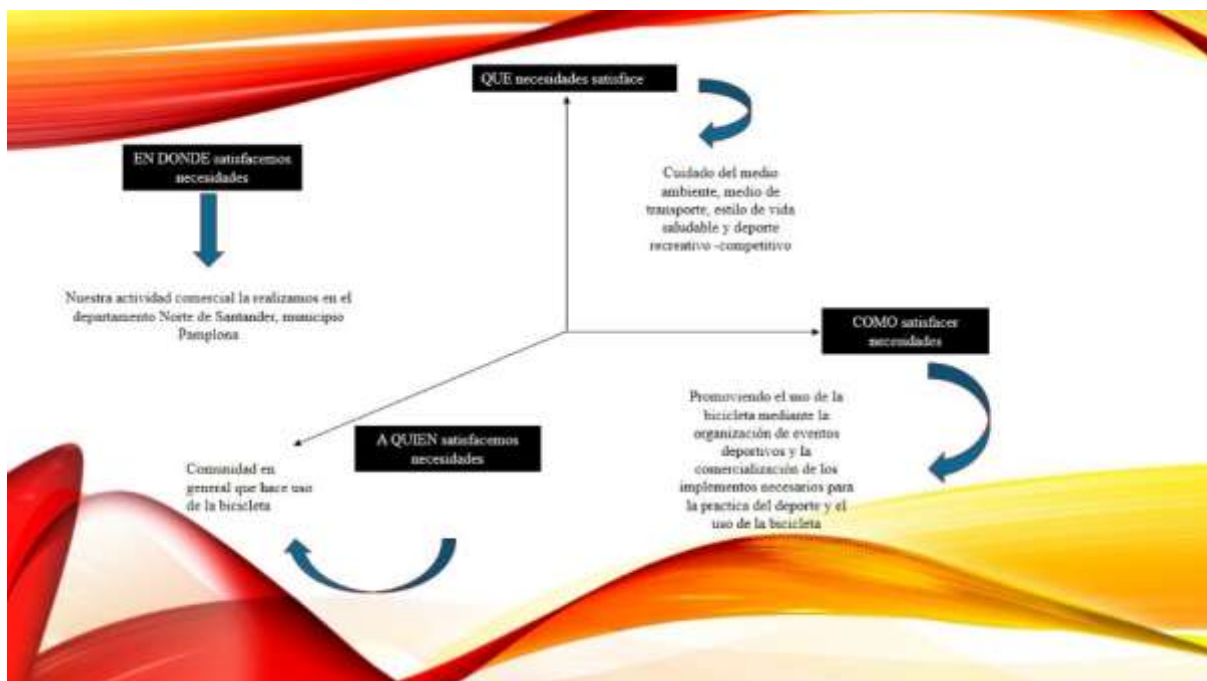


Figura 1. Matriz de macro segmentación

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

4.1.6. Postura ética: Intereses a largo plazo de los accionistas

- Establecer nuevas unidades de negocio en Bikestation Specialized Pamplona
 - Explorar nuevos mercados en el ámbito deportivo
- Aumentar progresivamente las utilidades de la empresa
 - Generar ganancias significativas para el crecimiento de la empresa
- Reconocimiento de nuestra empresa a nivel nacional e internacional
 - Ser reconocidos a nivel nacional e internacional a través de la organización de eventos de talla nacional e internacional, así como en la venta de sus productos por su calidad y servicio
 - Abrir nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos del territorio nacional
 - Buscar puntos estratégicos en el territorio nacional para extender nuestra empresa a todo el país.

4.2. Análisis interno

4.2.1. Árbol de competencias: Dentro del diagnóstico interno realizado a Bikestation Specialized Pamplona, se tuvo en cuenta el árbol de competencias, herramienta de origen japonés que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos, nos permitió identificar dentro de nuestra organización un análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de los mismos los cuales evidenciamos a continuación:

Tabla 6. *Árbol de competencias*

Área	Factor Endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
M E R C A D O	Ventas	Tiene conocimiento en la Comercialización de productos y accesorios referentes al ciclismo en sus diferentes modalidades y uso, dentro de los cuales ofrece bicicletas de ruta, BMX, MTB y accesorios como cascos, uniformes, zapatillas, guantes, cauchos.	Su conocimiento en el sector y mercado es empírica		No cuenta con un establecimiento propio para la distribución y venta de sus productos	Mensualmente se obtiene \$ 15.000.000 aproximadamente producto de las ventas obtenidas	
		El talento humano que labora tiene conocimiento en ventas y comercialización en el sector y mercado					
	Portafolio			Cuenta con un amplio portafolio para ofrecer a sus usuarios, y brindar asesorías relacionadas a los productos que ofrece la empresa	Creación de un portafolio digital para promocionar nuestros servicios y productos a través de las diferentes redes sociales de la empresa	Se actualiza constantemente el portafolio de la empresa	
	Organización de eventos	Tiene Conocimiento en la planeación y realización de eventos deportivos que se desarrollan en el entorno		Aceptación en las diferentes convocatorias que se realizan	Proyección de mayor numero de eventos en este ámbito deportivo	3 eventos de carácter departamental y nacional que están institucionalizados. Copa Santanderes de Down Hill Copa departamental XCO Reto sabaneta	
	Distribución	Somos distribuidores reconocidos a nivel nacional, por las marcas que manejamos Specialized, gw, optimus, shimano, sram			existen otras tiendas deportivas que son distribuidoras del mismo producto lo que afecta la distribución en nuestra empresa	Los usuarios o clientes tienen la posibilidad de adquirir nuestros productos desde cualquier parte del país	

Tabla 6. *Árbol de competencias (Continuación)*

A D M I N I S T R A T I V A	Posicionamiento de la marca			Existe alta competencia en el sector y mercado	La empresa está registrada en los diferentes entes de control quienes garantizan el libre desarrollo y comercialización de productos ofrecidos en nuestra organización
	Publicidad	Organiza diferentes eventos deportivos en el ámbito de ciclismo para dar a conocer nuestra empresa		Falta mayor estrategia en la organización, realización, y desarrollo de eventos deportivos para promocionar nuestros servicios y empresa	Somos una empresa reconocida en el departamento Norte de Santander
		Publicidad en las diferentes redes sociales promocionando nuestros servicios y conocimiento de nuestra empresa			
	Promociones	Tiene conocimiento en la Organización y creación de promociones a sus usuarios por la lealtad y fidelidad con la empresa			
	Capacitación		Nuestro talento humano no tiene capacitación, y su conocimiento y experiencia es empírica	Buscar y fomentar la realización de capacitaciones a nuestro talento humano y clientes	2 capacitaciones certificadas en el año temas relacionados en el ámbito del ciclismo, ventas y nuevas tendencias en el sector y mercado
	Estabilidad laboral	Somos una empresa que no rota personal lo que hace que nuestro talento humano obtenga una estabilidad laboral y nos vean como la mejor opción de trabajo		Nuestro personal no cuenta con prestaciones sociales	Nuestros trabajadores obtienen múltiples beneficios económicos según las ventas obtenidas
	Rotación de personal	La empresa tiene compromiso y lealtad con sus empleados por lo que no se hace rotación de personal			Desde que se creó la empresa nuestros empleados siempre han sido los mismos

Tabla 6. *Árbol de competencias (Continuación)*

Club deportivo		No tiene un club deportivo registrado ante los entes deportivos municipales, departamentales y nacionales	Gestión ante la secretaria de deportes del municipio de Pamplona en búsqueda del reconocimiento deportivo para nuestro club deportivo.	Aun no se tiene el reconocimiento deportivo del club deportivo
Experiencia directiva		No tiene un comité o dirección administrativa en nuestra empresa esto atrasa el progreso de nuestra organización	Conformar un comité directivo que permitan a la empresa tener un control organizativo y búsqueda de estrategias para el crecimiento de la organización	Comité directivo que lleva los procesos de organización, administración y progreso en nuestra empresa
Prestaciones sociales			La empresa no le brinda las prestaciones sociales a sus empleados	La empresa no reconoce prestaciones sociales a sus empleados, se debe buscar alternativas para reconocer estas prestaciones que por ley existen
Clima laboral		Sabe trabajar en unión y trabajo en equipo para el buen funcionamiento de nuestra empresa		La empresa no tiene iniciativa de integración y actividades extra laborales en su equipo de trabajo
Ubicación de la empresa			Está ubicada en la zona más comercial del municipio de Pamplona	Por su ubicación es visible a toda la comunidad pamplonesa y turistas que visitan nuestros municipio lo que genera mayor reconocimiento de nuestra empresa y posibles nuevos clientes
Remuneración económica		El talento humano cuenta con un buen salario y beneficios económicos	No cuentan con los beneficios de prestaciones sociales que si tienen otras organizaciones	El pago a cada empleado es salario mínimo legal vigente (\$ 877.803), además se otorgan beneficios económicos según las ventas
				No reconocen las prestaciones sociales que por ley existen

Tabla 6. *Árbol de competencias (Continuación)*

F I N A N C I E R A	Ingresos	Sabe Promocionar nuestra empresa y productos a través de diferentes canales y así obtener mayores ventas y reconocimiento en el sector y mercado	Nuestra empresa obtiene ingresos adicionales por concepto de la organización de eventos deportivos		Los ingresos dependen de las ventas que se obtienen mes a mes y de los eventos que se organicen. Aproximadamente \$ 15.000.000
	Gastos	Se tiene control de los gastos que se generan en la empresa		Los gastos de la empresa son altos, está en la zona más comercial del municipio de Pamplona	Los gastos de la empresa mensualmente son de \$ 10.000.000 aproximadamente, concepto de pago a sus empleados, servicios (agua, luz, internet, arriendo)
	Rentabilidad		Ofrecer productos de calidad – precio a nuestro clientes		Nuestra rentabilidad mensual es de \$ 5.000.000
	Presupuesto	Maneja e invierte el presupuesto con el que cuenta la empresa, para así obtener mayor rentabilidad		Nuestro presupuesto no es tan alto comparado a otras empresas deportivas del sector o mercado en el departamento Norte de Santander	Contamos con un presupuesto de \$ 300.000.000 aproximadamente
					Es baja en comparación a otras empresas deportivas en el sector
C O M U N I C A C I O N	Redes sociales	Se promociona todos nuestros productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes y comunidad a través de las diferentes redes sociales que tiene la empresa	Constantemente se agrega información a nuestras redes para conseguir mayor número de seguidores y llegar a nuevos clientes y usuarios		No es tan alto comparado a otras empresas deportivas que existen el sector y mercado en el departamento
					Ciclo repuestos Saavedra ubicado en Cúcuta cuenta con un presupuesto de \$ 800.000.000 aproximadamente
					El número de seguidores no es tan alto 686 seguidores

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

4.2.2. Evaluación factores internos y análisis de resultados: La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), permite identificar fortalezas y debilidades que existen en una organización o negocio. Sirve como herramienta para formular estrategias, ya que recopila y evalúa principales fortalezas y debilidades dentro de una organización creando una base de identificación y evaluación entre ellas.

Tabla 7. *Matriz de evaluación factores internos MEFI*

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1. comercializa productos y accesorios referentes al ciclismo e sus diferentes modalidades y uso, dentro de los cuales ofrece bicicletas de ruta, BMX, MTB y accesorios como cascos, uniformes, zapatillas, guantes, cauchos, etc.	0.09	4	0.36
2. conocimiento en la planeación y realización de eventos deportivos que se desarrollan en el entorno.	0.05	4	0.2
3. publicidad en las diferentes redes sociales promocionando nuestros servicios y el conocimiento de nuestra empresa.	0.03	3	0.09
4. somos una empresa deportiva reconocida en nuestro departamento Norte de Santander	0.06	4	0.24
5. buscar y fomentar la realización de capacitaciones a nuestro talento humano y clientes	0.08	3	0.24
6. nuestros trabajadores obtienen múltiples beneficios económicos según las ventas obtenidas	0.03	3	0.09
7. conformar un comité directivo que permita a la empresa tener un control organizativo y búsqueda de estrategias para el crecimiento de la organización	0.06	3	0.18
8. Existe unión y trabajo en equipo para el buen funcionamiento	0.06	3	0.18
9. maneja e invierte el presupuesto con el que cuenta la empresa, para así obtener mayor rentabilidad	0.04	3	0.12
10. se promociona todos nuestros productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes y comunidad por medio de las diferentes redes sociales que tiene la empresa	0.03	3	0.09
Debilidades			
1. su experiencia en el sector y mercado es empírica	0.05	2	0.1
2. no cuenta con un establecimiento propio para la distribución y venta de sus productos	0.04	1	0.04
3. falta mayor estrategia en la organización, realización y desarrollo de eventos deportivos para promocionar nuestros servicios y empresa	0.07	2	0.14
4. existe alta competencia en el mercado y sector	0,04	2	0.08
5. nuestro talento humano no cuenta con prestaciones sociales	0.03	1	0.03
6. no contamos con un comité o dirección administrativa en nuestra empresa, esto atrasa el progreso de nuestra organización	0.05	1	0.05
7. los ingresos depende de las ventas que se obtienen mes a mes y de los eventos que se organicen	0.05	2	0.1
8. nuestro presupuesto no es tan alto comparado a otras empresas deportivas del sector o mercado en el departamento Norte de Santander	0.06	2	0.12

Tabla 7. *Matriz de evaluación factores internos MEFI (continuación)*

9. nuestro talento humano no cuenta con capacitaciones, su conocimiento y experiencia es empírica	0.04	2	0.08
10. no reconocen las prestaciones sociales que por ley existen	0.04	1	0.04

1

2.57

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

Después de la realización de evaluación en la matriz MEFI se tiene una calificación de (2.57) que indica la posición interna mayor a la media, que posiciona la empresa como una de las mejores en el municipio de Pamplona y el departamento, sin embargo la empresa debe crear y desarrollar nuevas estrategias para el crecimiento continuo de la organización. Se debe capacitar el talento humano para obtener mejores servicios y atención al cliente, además de seguir realizando los eventos deportivos organizados por esta empresa con personal y logística especializada en este tipo de eventos ciclisticos.

4.2.3. Análisis tendencial de variables

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables*

Área mercadeo

Fortalezas

Fortalezas	Variable	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
comercializa productos y accesorios referentes al ciclismo e sus diferentes modalidades y uso, dentro de los cuales ofrece bicicletas de ruta, BMX, MTB y accesorios como cascos, uniformes, zapatillas, guantes, cauchos, etc.	Ventas	Ventas obtenidas	\$ 7.000.000 producto de las ventas obtenidas	\$ 15.000.000 producto de las ventas obtenidas	\$ 25.000.000 producto de las ventas que se obtengan
Conocimiento en la planeación y realización de eventos deportivos que se desarrollan en el entorno	Organización de evento	Años de experiencia	2 años de experiencia en la organización y desarrollo de eventos deportivos	8 años de experiencia en la organización y desarrollo de eventos deportivos	12 años de experiencia en la organización y desarrollo de eventos deportivos
3 eventos de carácter departamental y nacional que están institucionalizados Copa Santanderes Down Hill Copa departamental xco Reto sabaneta	Organización de eventos	N de eventos realizados por año	3 eventos institucionalizados y 4 eventos no institucionalizados	3 eventos institucionalizados y 6 eventos no institucionalizados	5 eventos institucionalizados
Nuestra empresa deportiva está registrada en los diferentes entes de control quienes garantizan el libre desarrollo y comercialización de productos ofrecidos en nuestra organización	Posicionamiento de marca	Registro calificado	Se inició sin registrarlo ante la cámara de comercio	Esta registrada ante los entes de control en el comercio	Registrada en todos los entes de control de nuestro país que regulan el libre desarrollo y buen funcionamiento en el comercio
Publicidad en las diferentes redes sociales promocionando nuestros servicios y empresa	Publicidad	Numero de promociones por año	Ninguna promoción	2 promociones por año	4 promociones por año

Debilidades

Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	futuro
Su experiencia en el sector es empírica	Ventas	Años de experiencia	2	8	12
Creación de un portafolio digital para promocionar nuestros servicios y productos a través de las diferentes redes sociales de la empresa	Portafolio	Plataformas digitales	0	0	1

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables(continuación)*

Proyección de mayor número de eventos en este ámbito deportivo	Organización de eventos	N de eventos a organizar	3 eventos institucionalizados	3 eventos institucionalizados	5 eventos institucionalizados
Falta mayor estrategia en la organización, realización y desarrollo de eventos deportivos para promocionar nuestros servicio y empresa	Publicidad	Estrategia y planeación	No existe estrategia para la organización de eventos	Existe una planeación, organización y desarrollo de los eventos deportivos que se realizan	Creación de nuevas estrategias para el desarrollo de eventos deportivos
Existe alta competencia en el sector y mercado	Posicionamiento de la marca	Competencia	3 empresas en el sector	5 empresas en el sector	7 empresas en el sector
Área administrativa					
Fortalezas					
Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Buscar y fomentar la realización de capacitaciones a nuestro talento humano y clientes	Capacitación	Número de capacitaciones	0	2 capacitaciones por año	4 capacitaciones por año
Somos una empresa que no rota personal lo que hace que nuestro talento humano obtenga una estabilidad laboral y nos vean como la mejor opción de trabajo	Estabilidad laboral	Años de trabajo	1	9	15
Comité directivo que lleva los procesos de organización, administración y progreso en nuestra empresa	Experiencia directiva	Conformación de la junta	No existe junta directiva en la empresa	No hay junta directiva en la empresa	Junta directiva conformada
Nuestros empleados cuentan con un buen salario y beneficios económicos	Remuneración económica	Pagos	Salario mínimo legal vigente	Salario mínimo legal vigente \$877.803	Salario mínimo legal vigente, auxilio de transporte, prestaciones sociales
Gestión ante la secretaria de deportes del municipio de Pamplona en búsqueda del reconocimiento deportivo para nuestro club deportivo.	Club deportivo	Reconocimiento deportivo	No existe club deportivo	Existe el club deportivo pero no se cuenta con el reconocimiento deportivo	Tener el reconocimiento deportivo
Debilidades					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Nuestro talento humano no cuenta con capacitación, y su conocimiento, experiencia es empírica	Capacitación	Número de capacitaciones	0	2	4
Nuestro personal no cuenta con prestaciones sociales	Estabilidad laboral	Prestaciones sociales	No cuentan con prestaciones sociales	No cuentan con prestaciones sociales	Contar con las prestaciones sociales que por ley existen

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (Continuación)*

No contamos con un comité o dirección administrativa en nuestra empresa esto atrasa el progreso de nuestra organización	Experiencia directiva	Comité o dirección administrativa	No existe comités o direcciones administrativas	No está conformado el comité o dirección administrativa	Tener una dirección administrativa que lleve el control de la empresa
Aun no se tiene el reconocimiento deportivo del club deportivo	Club deportivo	Reconocimiento deportivo	No existe el club deportivo	No cuenta con el reconocimiento deportivo	Tener el reconocimiento deportivo del club
La empresa no tiene iniciativa de integración y actividades extra laborales en su equipo de trabajo	Clima laboral	Número de actividades	0	No realizan ninguna actividad	2 actividades extra laborales
Área financiera					
Fortalezas					
Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Se obtienen ingresos por venta de los productos ofrecidos en la tienda y por la organización de eventos deportivos	Ingresos	Total ingresos mensuales	\$ 7.000.000	\$ 15.000.000	\$ 25.000.000
Se tiene control de los gastos que se generan en la empresa	Gastos	Total gastos mensuales	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000
Maneja e invierte el presupuesto con el que cuenta la empresa, para así obtener mayor rentabilidad	Presupuesto	Presupuesto de la empresa	\$ 100.000.000	\$ 300.000.000	\$ 700.000.000
Nuestra rentabilidad mensual es de \$ 5.000.000	Rentabilidad	Rentabilidad de la empresa	\$ 2.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
La empresa obtiene ingresos adicionales por concepto de la organización de eventos deportivos	Ingresos	Ingresos adicionales	\$3.000.000 por concepto de todos los eventos deportivos organizados	\$ 5.000.000 producto de los eventos deportivos organizados por la empresa	\$ 10.000.000 por concepto de eventos deportivos que se realicen
Debilidades					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Los ingresos depende de las ventas que se obtengan mes a mes y de los eventos que se organicen \$ 15.000.000	Ingresos	Estrategia de ventas	Sin estrategias de ventas	Estrategia de ventas organización de eventos, publicidad en redes sociales, promoción en nuestros productos	Múltiples estrategias en nuestra empresa para el aumento de ventas por ende los ingresos de la organización
No es tan alto comparado a otras empresas deportivas que existen el sector y mercado en el departamento	Presupuesto	Presupuesto de la empresa	\$ 100.000.000	\$ 300.000.000	\$ 700.000.000 y ser más competitivos en el sector y mercado

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (Continuación)*

Los gastos de la empresa son altos, está en la zona más comercial del municipio de Pamplona	Gastos	Total gastos	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000 disminuir los gastos teniendo un establecimiento propio de la empresa
Área comunicaciones					
Fortalezas					
Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Se promociona todos nuestros productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes y comunidad a través de las diferentes redes sociales que tiene la empresa	Redes sociales	Numero redes sociales	No tiene redes sociales	Instagram Facebook Whatsapp	Todas las redes existentes y una página web propia de la empresa
Debilidades					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
El número de seguidores no es tan alto 686 seguidores	Redes sociales	Número de seguidores	100 seguidores	686 seguidores	5000 seguidores

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

4.3. Análisis del sector

En las antiguas civilizaciones de Egipto, China e India aparecen los testimonios más antiguos sobre los antecedentes de este vehículo: la bicicleta. Pero se puede señalar como su antecesor directo, al celerífero, que era un aparato de dos ruedas de madera unidas por una barra o palo de un metro de largo, y que se desplazaba por impulso de los pies en el suelo, y que fuera inventado por el francés De Sivrac, y presentado en la Corte de Versalles en 1790.

La bicicleta, que dio origen a este deporte en las épocas modernas, apareció en Alemania en 1817; y hoy hay en el mundo más de 800 millones en el mundo, el doble que la cantidad de automóviles. La primera bicicleta de 1817 fue llamada " máquina de correr" y "Caballo de diversión". Desde sus orígenes, se consideró no sólo medio de locomoción sino también elemento de competición e ideal para ejercitarse físicamente.

La primera bicicleta de pedales se llamó velocípedo y fue inventada por un herrero escocés, Kirkpatrick Macmillan, en 1839. En 1886 se fabricó el primer tándem, Bicicleta para dos y fue bien recibida. En 1989, los estadounidenses C. Kelly y G. Fisher construyeron la primera mountain Bike, con pedales conectados a la rueda trasera bicicleta todo terreno.

La primera carrera en carretera fue en 1870, en Italia, desde Florencia a Pistoia, con un recorrido de 33 km, donde ganó el estadounidense Rynner van Neste.

El primer Campeonato del Mundo en pista cubierta tuvo lugar en Aylestone Roads (Leicester, Gran Bretaña) en 1883. Allí ganó el francés Frédéric de Civry.

En la última década del siglo XIX nacieron las primeras publicaciones deportivas consagradas al ciclismo en especial y, también, la mayoría de las que se dedicaron al deporte en general.

Ya en los albores del Siglo XX nacieron las grandes carreras en ruta por etapas: el Tour de Francia (el 1 de julio de 1903, ideado por Henri Desgranges), el Giro de Italia (creado por Costamagna, Cougnet y Morgagni en mayo de 1909) y, más adelante, la Vuelta Ciclista a España (cuya primera edición se celebró en 1935, ideada por Juan Pujol). La principal prueba en ruta por etapas sudamericana, la Vuelta Ciclista a Colombia, no se celebró hasta 1951.

El ciclismo colombiano nace en 1951 también fue forjado a fuerza de tierra, agua y soplos de vida. Y sangre, ni más faltaba.

Las fotos que sobreviven al evento —al mismísimo momento de la creación— así lo demuestran. Incluso, el Dios de las bielas, cualquiera que sea, escogió como ícono a una figura humana, aguerrida y mestiza, encarnada en Efraín “el Zipa” Forero (Zipaquirá, 1930). Con él se afianzó una nueva doctrina nacional. Era la imagen de un hombre de barro.

Hay que aclarar que aquella primera Vuelta a Colombia, que sucedió entre el 5 y el 17 de enero de 1951, no fue la primera carrera ciclística del país. De hecho, ya se habían celebrado algunas de cierta importancia, organizadas por las ligas departamentales: la doble a Tunja, la doble a Yarumal, la Bogotá-Cali, entre otras. Sin embargo, esa primera gran competencia nacional fue, por todo lo que representó, la génesis de ese cosmos repleto de estrellas que no es otra cosa que el deporte insignia de Colombia.

Meses antes de aquel histórico banderazo inicial, en agosto de 1950, los directivos decidieron hacer un ensayo que dejara ver la viabilidad del proyecto. Una idea a todas luces inviable por una

sencilla razón: no había una sola carretera buena en el país (si hoy en pleno siglo XXI las carreteras son regulares, calcule usted, querido lector, las de mediados del siglo XX).

En octubre de 1950 pusieron en marcha un experimento cuyo “conejiillo de Indias” fue el Zipa (campeón nacional de ruta y campeón centroamericano de la persecución por equipos). Lo lanzaron a conquistar el país en su bicicleta, al mismo tiempo que el empresario inglés Donald Raskin (secretario de la Asociación Colombiana de Ciclismo y quien lideró esta empresa), Guillermo Pignalosa (presidente de la misma asociación) y Mario “el Remolacho” Martínez (tesorero) salieron detrás de él en un vehículo que les prestó el Ministerio de Obras Públicas. El primer día hicieron Bogotá-Honda y el segundo, Honda-Manizales.

Forero, embarrado hasta la coronilla, llegó a la capital del departamento de Caldas dos horas antes que el auto que llevaba a los dirigentes. Tal hazaña demostró que era posible hacer un “Tour criollo”. Y con ese argumento convencieron a los patrocinadores: Avianca, Bavaria, El Tiempo, Lansa, Ultra, Flota Gran Colombiana, Zeón y el Club Deportivo Los Millonarios, cada uno dispuesto a patrocinar una o dos etapas.

El 20 de diciembre de 1950 cerraron inscripciones: reunieron a treinta y cinco pedalistas de siete departamentos. El 2 de enero de 1951, tres días antes de la partida, se oficializó que no serían ocho etapas, como inicialmente se dijo, sino diez, más tres días de descanso en Manizales, Cali y Girardot.

La “Gran aventura”, tal cual la bautizó el diario El Tiempo, dio inicio el 5 de enero de 1951. A la línea de salida —en la Jiménez con Séptima, frente al edificio del diario más influyente del país—, con un marco de público sin precedentes para la época (más de treinta mil personas), llegaron los participantes con pantalonetas de fútbol, algunos con “bombachos”, otros con

cachuchas de cuero, la mayoría con camisetas con anuncios impresos que decían “Radio Loco los saluda”, “Planta de soda de Zipaquirá”, “Vinos Real Tesoro”, “Dayton Cycles London”, “Ferrocarriles Nacionales” y absolutamente todos con unas pesadas bicicletas: las “turismeras”.

El banderazo inicial de la primera Vuelta a Colombia, con un trazado de 1.137 kilómetros de recorrido, lo dio el periodista Jorge Enrique Buitrago, “Mirón”, en representación de El Tiempo, quien se convirtió en el cronista oficial de la carrera y, eventualmente, en comentarista radial.

Como era de esperarse, todo fue muy casero. Raskin, que era organizador, también sería juez de la competencia y, de paso, repartiría frutas y agua a los corredores. En el vehículo oficial de los organizadores, que manejaba el hermano del Zipa (a quien llamaban el Rayado), también viajaban el “cronometrista” oficial, Eduardo “Chuleta” Bernal, el periodista Buitrago y el locutor de la emisora Nueva Granada Carlos Arturo Rueda, con quien nacieron, ahí mismo, las primeras, vibrantes y legendarias transmisiones ciclísticas de Colombia.

En Facatativá ocurrió el primer accidente: Jorge Ramírez, del departamento del Valle, se estrelló contra un auto mal parqueado. Sangre por todos lados y clavícula fracturada. Más adelante, en Guaduas, otro accidentado, y así a lo largo de la Vuelta. Incluso, días más adelante, en Sevilla (Valle), el notario segundo de ese municipio, Simón Aguirre León, fue atropellado por el ciclista Enrique Solís, lo que le ocasionó su muerte días después.

El Zipa ganó la primera etapa en Honda, en la que pinchó seis veces, con una ventaja de veintitrés minutos sobre el segundo. El pésimo estado de las vías obligó a los pedalistas a bajarse de las bicicletas constantemente e, incluso, a atravesar los ríos con ellas al hombro. Las caídas y las ciclas desbaratadas serían pan de cada día.

La segunda etapa en Fresno también la ganó el Zipa. En la tercera fracción, se accidentó y su madre —que era su principal asistente— lo encontró en una zanja, lo montó sobre el sillín de su cicla y lo alentó hasta obligarlo a recuperar el terreno perdido con sus rivales. Y así volvió a ganar en Manizales, donde casi se suspende la competencia por cuenta de que no había gasolina suficiente para que la caravana continuara. Pero finalmente el combustible llegó.

Forero se dedicó a ganarlo todo y de todas maneras: la sexta etapa, con llegada en Sevilla; la séptima, en Armenia; y la octava, en Ibagué, donde el corredor Arévalo, de Pasto, destrozó su bicicleta y, ya sin poder andar más, recibió de un niño de once años llamado Octavio Patiño una pequeña bicicleta con la que pudo terminar en la plaza de Bolívar de la capital del Tolima. Todo fue así de pueril. De hecho, cuando el Zipa cruzó en el primer lugar el alto de La Línea, en el momento en el que se lanzó en el descenso, pinchó. Los cronistas narraron cómo traspasó la meta literalmente en los rines.

El martes 16, día de descanso, solo había veintinueve “sobrevivientes”. Mientras tanto, el país vibraba con el evento. A los corredores, ya convertidos en ídolos, les llegaba correspondencia de todo el territorio nacional alentándolos e incluso proponiéndoles matrimonio.

El miércoles 17 de enero, al terminar la décima etapa, culminó el primer y más increíble capítulo de la historia del ciclismo colombiano. Efraín Forero Triviño, el Zipa, cruzó como vencedor en Muzú, en el sur de Bogotá, donde otra multitud de treinta mil personas lo recibió. No solo había sumado siete victorias y se había proclamado primer gran campeón de la Vuelta a Colombia, sino que se convirtió en el primer gran héroe deportivo nacional. Esa misma tarde, luego de que la policía lo rescató de la masa enardecida, el país entero lo elevó a la categoría de mito y su leyenda

Así nació un evento deportivo año tras año, con extensas clases de geografía radial, les presentó el país a los propios colombianos a lo largo de las décadas de los 50, 60, 70, 80 e incluso los 90. Una prueba que se convirtió, además, en el termómetro de la nación. Un símbolo patrio que aún vive, sin el brillo de antes, pero vive. Un acontecimiento histórico que merecería mejor suerte.

De esa manera épica, en enero de 1951, sucedió la primera Vuelta a Colombia. Ahí todo empezó. Fue el salto más bello y romántico del deporte nacional. La creación: tierra, agua y soplos de vida (y sangre, por supuesto). El héroe mitológico: el Zipa.

Colombia, entonces, comenzó a practicar una nueva religión cuyo número de adeptos aún crece con inmenso fervor.

En esos años las bicicletas eran costosas y solo se utilizaban en familias adineradas; era común ver, por ejemplo, a hombres bien vestidos que llevaban a sus esposas en la parrilla ubicada en la parte trasera.

Ya en los 60, las familias de nivel alto abandonan las bicicletas y comienzan a adquirir vehículos. En ese entonces, llegan al país ‘caballitos de acero’ más económicos de Estados Unidos y se instala en Colombia la marca Monark, con fábrica en Cali.

Además de medio de transporte, la bici comenzó a utilizarse como herramienta de trabajo. En las veredas los campesinos movilizaban las cosechas y las cantinas de leche, y en las ciudades, los mensajeros, los carteros, la Policía y los bomberos utilizaron estos vehículos.

En los años 70 y 80, con el rápido crecimiento de las ciudades, especialmente Bogotá, poco a poco las calles se fueron congestionando por los carros y la bicicleta iba un poco rezagada.

“La bicicleta era vista como el medio de transporte de los pobres y en cierta forma al ciclista se lo veía como un ciudadano de segunda categoría”, señala Andrés Felipe Vergara, fundador del Ciclo paseo de los miércoles.

La fiebre por los ‘caballitos de acero’ como uso recreativo volvió a tomar impulso hace 43 años, en 1974, cuando en Bogotá se implementó la primera ciclo vía dominical, con 24 kilómetros de extensión. Salieron a recórrela cinco mil bogotanos. Ahora, esta ciclo vía tiene 116 kilómetros y la utilizan un millón y medio de personas.

De esta manera, la ciclo vía sembró la semilla del uso permanente de la bici, que 20 años después, en los 90, dio paso al surgimiento de las ciclorrutas en varias ciudades.

“Terminando la administración de (Antanas) Mockus y comenzando la de (Enrique) Peñalosa se hacen las primeras ciclorrutas permanentes y empieza a crecer esa infraestructura”, asegura Darío Hidalgo, director de la Práctica de Transporte del Instituto de Recursos Mundiales.

Ese crecimiento de la infraestructura tomó impulso desde el 2002 además en Medellín y Cali.

Hoy por hoy, según el Ministerio de Transporte, Bogotá cuenta con 480 kilómetros de ciclorrutas, donde se realizan 650.000 viajes diarios; Medellín tiene 48 kilómetros y Cali, 45.

Laura Bahamón contratista del Ministerio de Transporte del grupo de Asuntos Ambientales y Desarrollo Sostenible, asegura que “hay personas que empiezan a tener más de una bicicleta: plegable para trayectos largos, grandes para trayectos cortos y la bicicleta de montaña”.

A nivel nacional, cifras del Departamento Nacional de Planeación del 2015 muestran que el 8 por ciento de los colombianos utilizan la bicicleta como medio de transporte, es decir, más de

tres millones de personas. “Uno ve que las ciudades de la Costa norte, a pesar del calor, el uso de la bicicleta es entre el 4 y el 5 por ciento”, dice Hidalgo.

En Sincelejo, aunque cuenta con un kilómetro de ciclorruta, la restricción a las motos en el centro de la ciudad estimula el uso de la bicicleta, porque las personas se sienten seguras al no encontrar este tipo de vehículos.

Sin embargo, en Valledupar, con 3,1 kilómetros de ciclorrutas, observadores del Ministerio aseguran que el uso de la bici disminuyó del 17 al 9 por ciento, al ser reemplazada por las motos. Villavicencio, por su parte, cuenta con 23,8 kilómetros de espacio para la bici, con 43.000 viajes diarios. Actualmente, se construyen 4,5 Kilómetros.

Pero también es de destacar a municipios como Chía, Cundinamarca, con 15 kilómetros de estas vías por donde se movilizan 10.000 personas al día y con conexión con Cajicá, y Leticia, Amazonas, con 22 kilómetros de ciclorruta –en la vía Tarapacá– que conecta con el Sena, centros educativos y zonas de vivienda.

4.4. Analisis del macro entorno

4.4.1. Pestel: El análisis PESTEL consiste en estudiar el entorno Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal que rodea a la empresa con el fin de analizar en profundidad los agentes externos presentes en el sector.

Tabla 9. *PESTEL – análisis del macro entorno*

Factores	factor exógeno	Oportunidades	amenazas
Políticos	Ministerio del deporte	Con la creación del ministerio del deporte se fortalezcan y se proporcionen nuevas políticas públicas que generen nuevos escenarios deportivos para las diferentes modalidades del ciclismo	
	Leyes	En octubre de 2016 entró en vigencia la ley 1811 que promueve el uso de la bicicleta en el país y busca mejorar la movilidad urbana. Esta ley plantea incentivos como otorgar medio día libre por cada 30 veces que una persona certifique haber llegado al trabajo en bicicleta.	
	Secretaria de deportes	Creación de programas y escuelas de formación deportiva en las diferentes modalidades del ciclismo	Los cambios de administración afectan el desarrollo de programas y no permiten dar continuidad a los procesos
Económico	Reforma tributaria	Se reduce de 19% a 5 % el impuesto a las bicicletas de mayor valor a 1,7 millones y elimino el IVA a las bicicletas de menor valor	
	Tasa de cambio	El incremento del dólar en la bolsa de valores mejora las utilidades a las personas que realicen este proceso de cambio de dólar a peso generando mayor poder adquisitivo en la compra de bicicletas de un costo más alto	Al importar marcas, repuestos, implementos es realmente amplio el incremento en costos por el cambio de moneda
	Mercado de la bicicleta	Dinero consultó a la encargada del área de marketing & retail services de specialized Colombia, Juliana Trujillo, quien compartió algunas de las principales cifras del negocio local. Entre julio de 2016 y el mismo mes de 2017 el crecimiento en ventas fue de un 25% a nivel nacional, siendo specialized la marca líder en el mercado. Este porcentaje se obtiene teniendo en cuenta tanto la cantidad de importaciones como las unidades vendidas.	
	Desempleo	El auge que ha tenido este medio de transporte en la ciudad durante los últimos años también ha traído una bonanza para las personas que viven de la bicicleta.	Según las cifras del Dane registra un incremento del 14 % frente al 2018 en norte de Santander cuando el desempleo cerro en 28% esto influenciado en la cantidad de migrantes por ser zona fronteriza que desplaza el empleo formal
	Poder adquisitivo		Sin duda el desempleo y alta demanda en gastos de la calidad de vida son un impedimento enorme a la hora de adquirir este vehículo
Social	Estilo de vida	El ciclismo en el ámbito nacional e internacional es uno de los deportes más populares y en auge durante la última década los jóvenes y adultos han adoptado el ciclismo en su estilo de vida ya sea utilizado como medio de transporte o recreativo los problemas de movilidad, la contaminación ambiental y Los altos niveles de sedentarismo en las principales ciudades del mundo, fueron los principales factores que impulsaron la nueva ‘revolución’ de la bicicleta, un tradicional medio de transporte que recupera la importancia del pasado y se impone con la premisa de mejorar la calidad de vida de las personas.	

Tabla 9. *PESTEL – análisis del macro entorno (Continuación)*

	Culturales	El deporte del ciclismo en los grandes eventos tour de Francia, vuelta a España, giro de Italia y grandes eventos nacionales e internacionales tiene la capacidad de tener conectado a todo un país apoyando a sus deportistas, ser ciclista es también incorporarse a una sociedad que valora la autonomía, la independencia, la libertad y la velocidad (aunque algunos hablen de la bicicleta como una máquina "lenta").	Falta mayor cultura y respeto por las señales de tránsito y al ciclista en la vía
	Educación	Creación de programas y fundaciones con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las personas a través del uso de la bicicleta	
	Inseguridad		La alta vulnerabilidad a hurtos y accidentes de tránsito
Ambiental	Contaminación	El uso de la bicicletas reduce significativamente los índices de co2 aportando al medio ambiente en las reducciones de este gas	
Legal	Seguridad social	Los controles en las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales. ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, decreto 1443 de 2014 (implementación del sg-sst (sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. ley 1562 de 2012. resolución 0312 de 2019. decreto 1072 de 2015	
Transporte	Movilidad	La movilización en dos ruedas sigue ganando adeptos en Colombia y en el mundo. Desde la secretaria de movilidad se promueven estrategias para incentivar el uso de la bicicleta para reducir contaminación, tráfico y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, hoy es posible ver más personas de clase medias y altas usando la bicicleta para ir al trabajo o para ir a estudiar, así como mujeres que la utilizan a diario.	El uso cotidiano de la bicicleta para transportarse había sido como una práctica de bajo estatus, y también había pocas mujeres usándola.

Nota: Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente a la empresa

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020.

4.4.2. Evaluación de factores externos: La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental

(E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 10. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1. En octubre de 2016 entro en vigencia la ley 1811 que promueve el uso de la bicicleta en el país y busca mejorar la movilidad urbana. Esta ley plantea incentivos como otorgar medio día libre por cada 30 veces que una persona certifique haber llegado al trabajo en bicicleta.	0.06	4	0.24
2. Hoy es posible ver más personas de clase medias y altas usando la bicicleta para ir al trabajo o para ir a estudiar, así como mujeres que la utilizan a diario.	0.08	4	0.32
3. Creación de programas y escuelas de formación deportiva en las diferentes modalidades del ciclismo	0.07	4	0.28
4. Se reduce de 19% a 5 % el impuesto a las bicicletas de mayor valor a 1,7 millones y elimino el IVA a las bicicletas de menor valor	0.06	3	0.18
5. Creación de programas y fundaciones con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las personas a través del uso de la bicicleta	0.07	4	0.28
6. El ciclismo en el ámbito nacional e internacional es uno de los deportes más populares y en auge durante la última década los jóvenes y adultos han adoptado el ciclismo en su estilo de vida ya sea utilizado como medio de transporte o recreativo	0.06	3	0.18
7. Dinero consultó a la encargada del área de marketing & retail services de Specialized Colombia, Juliana Trujillo, quien compartió algunas de las principales cifras del negocio local. Entre julio de 2016 y el mismo mes de 2017 el crecimiento en ventas fue de un 25% a nivel nacional, siendo Specialized la marca líder en el mercado. Este porcentaje se obtiene teniendo en cuenta tanto la cantidad de importaciones como las unidades vendidas.	0.08	4	0.32
8. El auge que ha tenido este medio de transporte en la ciudad durante los últimos años también ha traído una bonanza para las personas que viven de la bicicleta.	0.07	3	0.21
9. Ser ciclista es también incorporarse a una sociedad que valora la autonomía, la independencia, la libertad y la velocidad (aunque algunos hablen de la bicicleta como una máquina "lenta").	0.05	3	0.15
10. La movilización en dos ruedas sigue ganando adeptos en Colombia y en el mundo. Desde la secretaria de movilidad se promueven estrategias para incentivar el uso de la bicicleta para reducir contaminación, tráfico y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.	0.05	4	0.2
Amenazas			
1. Los cambios de administración afectan el desarrollo de programas y no permiten dar continuidad a los procesos	0.05	2	0.1

Tabla 10. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) (continuación)*

2. Al importar marcas, repuestos, implementos es realmente amplio el incremento en costos por el cambio de moneda	0.04	1	0.04
3. Según las cifras del dane registra un incremento del 14 % frente al 2018 en norte de Santander cuando el desempleo cerro en 28% esto influenciado en la cantidad de migrantes por ser zona fronteriza que desplaza el empleo formal	0.04	2	0.08
4. Sin duda el desempleo y alta demanda en gastos de la calidad de vida son un impedimento enorme a la hora de adquirir este vehículo	0.05	1	0.05
5. Falta mayor cultura y respeto por las señales de tránsito y al ciclista en la vía	0.06	2	0.12
6. La alta vulnerabilidad a hurtos y accidentes de transito	0.06	2	0.12
7. El uso cotidiano de la bicicleta para transportarse había sido visto como una práctica de bajo estatus, y también había pocas mujeres usándola	0.05	1	0.05
	1		2.92

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

La calificación 2.92 indica que la empresa está en una posición superior a la media en el sector o mercado, con posibilidades de mejorar su desarrollo con acciones de mejora en su funcionamiento y organización, con posibilidades de crear escuelas de formación deportivas en ciclismo, evitando que amenazas externas como los cambios de administración municipal interfieran en el desarrollo de la empresa.

4.5. Postura estratégica de la organización

4.5.1. Matriz interna – externa: La matriz Interna Externa 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.

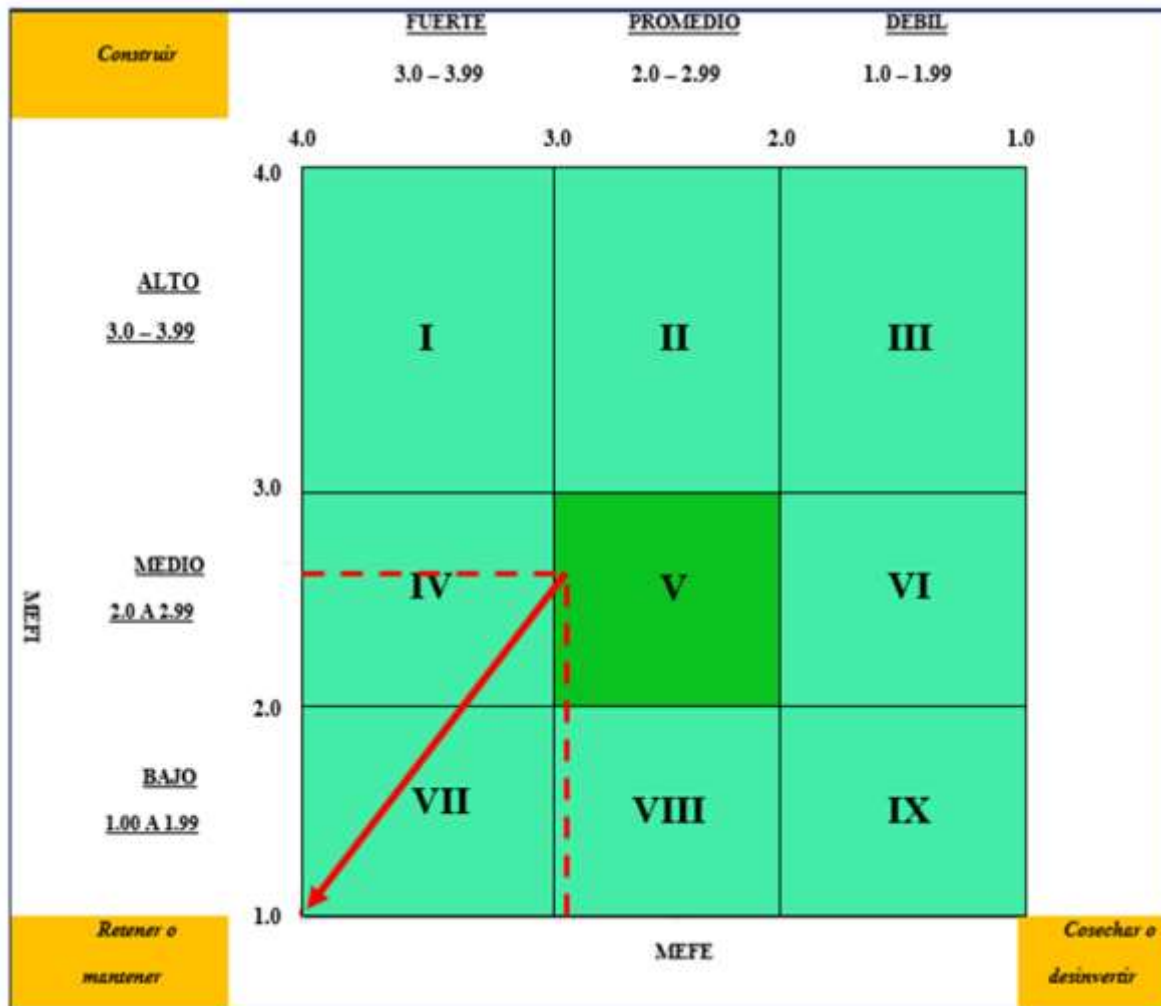


Figura 2. Representación matriz interna – externa

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (1,75) y MEFE (2,0) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un Título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la penetración En el mercado y el desarrollo del producto.

4.6. Formulación de la estrategia

4.6.1. Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción): Fred David (2003) La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

DIMENSIONES INTERNAS

- Fuerzas financieras [FF]
- Ventaja competitiva [VC]

DIMENSIONES EXTERNAS

- Estabilidad del ambiente [EA]
- Fuerza de la industria [FI]

Antonio francés (2002) Algunos autores han propuesto el concepto de posicionamiento estratégico para describir la manera de compartir de las empresas o negocios, la Matriz PEYEA desde el punto de vista de los negocios, según su tipología pueden clasificarse en cuatro tipos: Prospectivos, Defensores, Analíticos y Reactivos

Tabla 11. *Calificación matriz PEYEA*

Fuerza financiera FF	Valor numérico
Ingresos	5
Gastos	3
Rentabilidad	5
Presupuesto	4
Calificación promedio	4.25
Fuerza industria FI	Valor numérico
Mercado de la bicicleta	5
Reforma tributaria	4
Secretaria de deportes	4

Tabla 11. *Calificación matriz PEYEA (Continuación)*

Tasa de cambio	3
Calificación promedio	4
Ventaja competitiva VC	Valor numérico
Ventas	-1
Organización de eventos	-2
Estabilidad laboral	-2
Ubicación de la empresa	-3
Calificación promedio	-2
Estabilidad del ambiente EA	Valor numérico
Secretaría de deportes	-4
Movilidad	-2
Estilo de vida	-2
Educación	-2
Calificación promedio	-2.5

Nota: Calificación matriz PEYEA según la fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

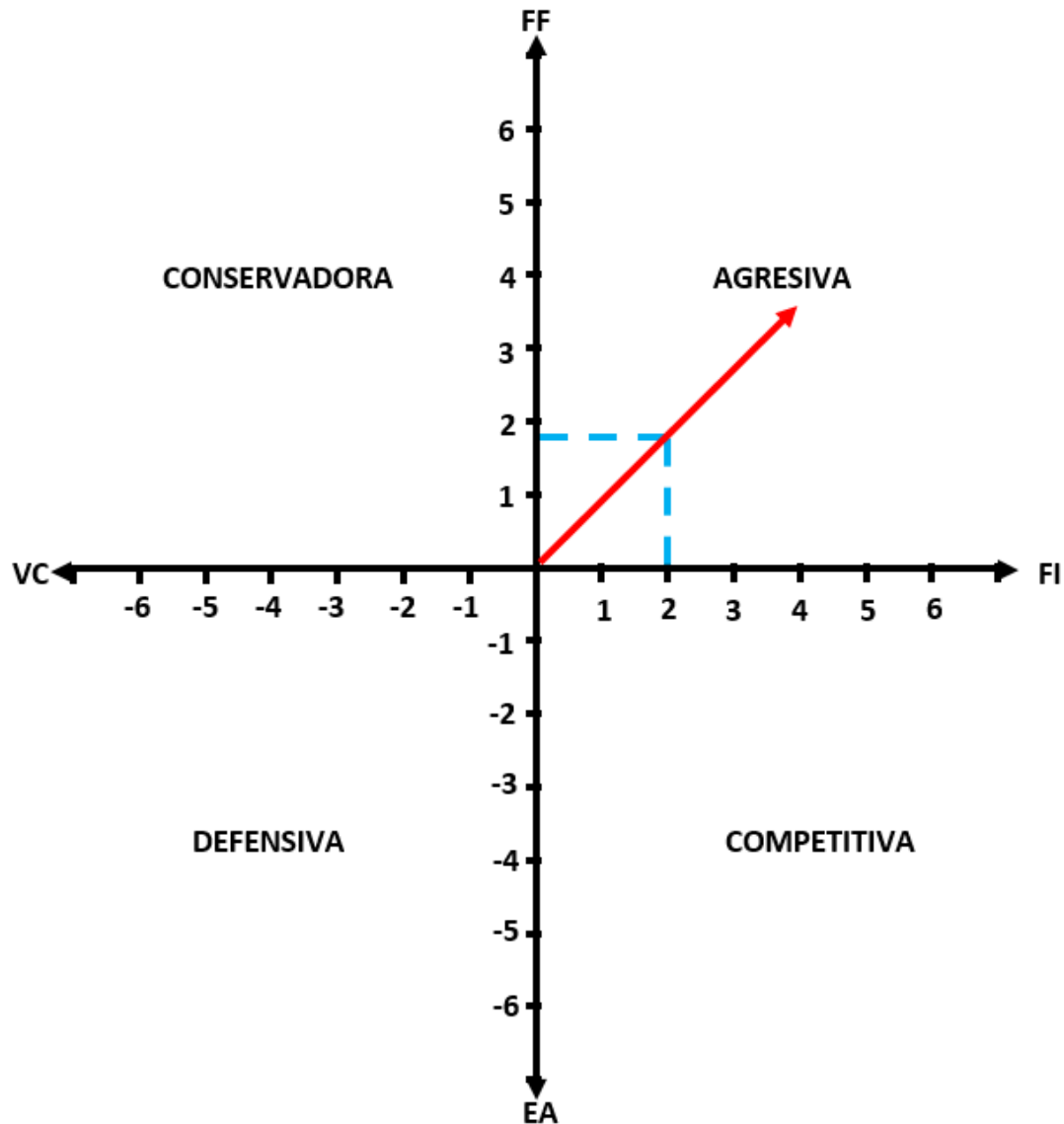


Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Luego de escoger nuestras variables más influyentes y evaluarlas en una Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente, podemos afirmar que las estrategias recomendables para la empresa son de tipo Agresivo, ya que después de analizar la información y calificarla, tenemos como resultado un vector en el cuadrante I de

nuestro mapa cartesiano de posición Estratégica, indicando que debemos tener un crecimiento rápido en el mercado y una posición competitiva fuerte.

4.6.2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC: La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

FACTORES CLAVE			Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado	Desarrollo del producto		Diversificación concéntrica	
	ponderado	atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Oportunidades									
Creación de programas y escuelas de formación deportiva en las diferentes modalidades del ciclismo	0.28	3	0.84	3	0.84	2	0.56	2	0.56
Se reduce de 19% a 5 % el impuesto a las bicicletas de mayor valor a 1,7 millones y elimino el IVA a las bicicletas de menor valor	0.18	3	0.54	2	0.36	1	0.18	1	0.18
El auge que ha tenido este medio de transporte en la ciudad durante los últimos años también ha traído una bonanza para las personas que viven de la bicicleta.	0.21	4	0.84	4	0.84	3	0.63	3	0.63
La movilización en dos ruedas sigue ganando adeptos en Colombia y en el mundo. Desde la secretaria de movilidad se promueven estrategias para incentivar el uso de la bicicleta para reducir contaminación, tráfico y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Dinero consultó a la encargada del área de marketing & retail services de Specialized Colombia, Juliana Trujillo, quien compartió algunas de las principales cifras del negocio local. Entre julio de 2016 y el mismo mes de 2017 el crecimiento en ventas fue de un 25% a nivel nacional, siendo Specialized la marca líder en el mercado. Este porcentaje se obtiene teniendo en cuenta tanto la cantidad de importaciones como las unidades vendidas.	0.32	4	1.28	3	0.96	4	1.28	3	0.96
Factores clave									
Amenazas	ponderado	atractivo	PTA	Atractivo	PTA	atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Los cambios de administración afectan el desarrollo de programas y no permiten dar continuidad a los procesos	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Al importar marcas, repuestos, implementos es realmente amplio el incremento en costos por el cambio de moneda	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Según las cifras del Dane registra un incremento del 14 % frente al 2018 en norte de Santander cuando el desempleo cerro en 28% esto influenciado en la cantidad de migrantes por ser zona fronteriza que desplaza el empleo formal	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Falta mayor cultura y respeto por las señales de tránsito y al ciclista en la vía	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
La alta vulnerabilidad a hurtos y accidentes de tránsito	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Factores clave									
Fortalezas	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
comercializa productos y accesorios referentes al ciclismo e sus diferentes modalidades y uso, dentro de los cuales ofrece bicicletas de ruta, BMX, MTB y accesorios como cascos, uniformes, zapatillas, guantes, cauchos, etc.	0.36	4	1.44	3	1.08	4	1.44	3	1.08
Conocimiento en la planeación y realización de eventos deportivos que se desarrollan en el entorno.	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8	3	0.6

Tabla 12. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC (continuación)*

buscar y fomentar la realización de capacitaciones a nuestro talento humano y clientes	0.24	2	0.48	1	0.24	2	0.48	1	0.24
conformar un comité directivo que permita a la empresa tener un control organizativo y búsqueda de estrategias para el crecimiento de la organización	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54	2	0.36
se promociona todos nuestros productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes y comunidad por medio de las diferentes redes sociales que tiene la empresa	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Factores clave			Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Diversificación concéntrica
Debilidades	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
falta mayor estrategia en la organización, realización y desarrollo de eventos deportivos para promocionar nuestros servicios y empresa	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14
existe alta competencia en el mercado y sector	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
no contamos con un comité o dirección administrativa en nuestra empresa, esto atrasa el progreso de nuestra organización	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Los ingresos depende de las ventas que se obtienen mes a mes y de los eventos que se organicen	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1
nuestro presupuesto no es tan alto comparado a otras empresas deportivas del sector o mercado en el departamento Norte de Santander	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12
			8.74		7.07		7.8		6.05

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Después de calcular el grado de atraktividad del conjunto de factores internos y externos, identificamos que las estrategias más atractivas en la empresa son: desarrollo del mercado con calificación de 8.74 y desarrollo del producto con puntaje final de 7.8

5. Planteamiento del problema

Bikestation - Specialized Pamplona es una tienda deportiva especializada en ciclismo (BMX, MTB, ruta) ubicada en la zona comercial del municipio de Pamplona y en la actualidad es una de las mejores a nivel del departamento Norte de Santander.

Dentro de sus servicios cuenta con la venta y reparación de todo tipo de bicicletas, venta de implementación deportiva para la práctica de este deporte, organización de eventos deportivos y apoyo a diferentes actividades deportivas que se realizan en el departamento

Una de las dificultades que más se presenta es que el comercio en el municipio depende en gran mayoría a la población universitaria, lo que implica que cuando esta población se encuentra de vacaciones o cese de actividades las ventas disminuyen.

Se hace necesario buscar estrategias alternas para disminuir el impacto que se presentan en la disminución de las ventas cuando la población universitaria no se encuentra en el municipio de Pamplona

En el municipio y el departamento existen otras tiendas que ofrecen los mismos servicios esto implica que hay competencia en el sector, cuyo efecto para la tienda es que las ventas se estandaricen y no vayan en crecimiento.

Vemos la necesidad de realizar un plan prospectivo a esta empresa para poder buscar los posibles objetivos estratégicos que lleven al crecimiento progresivo de esta organización deportiva

6. Capítulo prospectiva

6.1. Análisis estructural

6.1.1. Listado de variables: El siguiente cuadro representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software MICMAC

N°	Long label	Short label
1	VENTAS	VTA
2	ORGANIZACION D'EVENTOS	ORG EV
3	POSICIONAMIENTO MARCA	P MAR
4	PUBLICIDAD	PUBLI
5	PORTAFOLIO	PORT
6	CAPACITACION	CAPAT
7	CLUB DEPORTIVO	CL DEPOR
8	EXPERIENCIA DIRECTIVA	EXP DIR
9	INGRESOS	INGR
10	GASTOS	GAS
11	RENTABILIDAD	RENT
12	PRESUPUESTO	PRES
13	REDES SOCIALES	R SOCI
14	ESTABILIDAD LABORAL	EST LA
15	PROMOCIONES	PROM
16	REMUNERACION ECONOMICA	REM EC
17	SECRETARIA DE DEPORTES	SECR DEP
18	REFORMA TRIBUTARIA	RE TRIB
19	MERCADO DE LA BICICLETA	MER BI
20	ESTILO DE VIDA	EST VID
21	CULTURALES	CULT
22	EDUCACION	EDUC
23	MOVILIDAD	MOVI
24	CONTAMINACION	CONTA
25	INSEGURIDAD	INSEG

Figura 4. Variables analizadas en software MICMAC

Adaptado de software MICMAC

6.1.2. Matriz de evaluación: La matriz relacionada muestra el plano de calificación de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia.

	1 : VTA	2 : ORG EV	3 : P MAR	4 : PUBLI	5 : PORT	6 : CAPAT	7 : CL DEPOR	8 : EXP DIR	9 : INGR	10 : GAS	11 : RENT	12 : PRES	13 : R SOCI	14 : EST LA	15 : PROM	16 : REM EC	17 : SECR DEP	18 : RE TRIB	19 : MER BI	20 : EST VID	21 : CULT	22 : EDUC	23 : MOVI	24 : CONTA	25 : INSEG
1 : VTA	0	3	2	3	3	1	1	3	3	0	2	2	3	1	2	1	0	1	3	2	1	1	2	1	0
2 : ORG EV	2	0	1	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	2	2	3	2	1	1	0
3 : P MAR	3	2	0	2	2	0	1	2	1	0	1	0	1	0	2	1	0	1	3	1	1	1	1	1	1
4 : PUBLI	3	2	1	0	3	1	2	1	1	1	1	1	3	0	3	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1
5 : PORT	3	1	1	2	0	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0
6 : CAPAT	2	1	1	1	1	0	1	3	1	1	1	1	1	2	0	2	2	0	1	1	1	3	1	0	0
7 : CL DEPOR	1	3	1	2	1	1	0	1	1	3	2	1	2	0	0	1	3	0	2	3	2	3	2	1	2
8 : EXP DIR	2	2	1	1	1	3	1	0	1	2	1	1	0	2	0	1	1	1	1	1	0	3	0	0	0
9 : INGR	3	2	1	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	2	1	0	3	2	1	1	1	0	0
10 : GAS	2	3	1	1	1	1	2	2	0	0	0	2	1	2	2	1	1	0	2	1	0	1	0	0	0
11 : RENT	3	2	1	2	3	1	1	1	2	0	0	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
12 : PRES	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1	1	0	0	3	2	1	1	1	1	1
13 : R SOCI	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1
14 : EST LA	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
15 : PROM	3	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16 : REM EC	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1
17 : SECR DEP	1	3	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	1	1
18 : RE TRIB	3	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
19 : MER BI	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	1	0	2	2	2	3	2	3
20 : EST VID	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2
21 : CULT	1	3	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	2	0	3	2	3	2
22 : EDUC	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	0	2	2	2
23 : MOVI	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	0	3	2	2
24 : CONTA	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	0	0
25 : INSEG	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 5. Matriz de evaluación de MICMAC

Adaptado de software MICMAC

6.1.3. Plano de influencias directas: En el plano se identifican en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización

Adaptado de software MICMAC

6.1.4. Plano de influencias indirectas

Adaptado de software MICMAC

6.1.5. Plano de desplazamientos

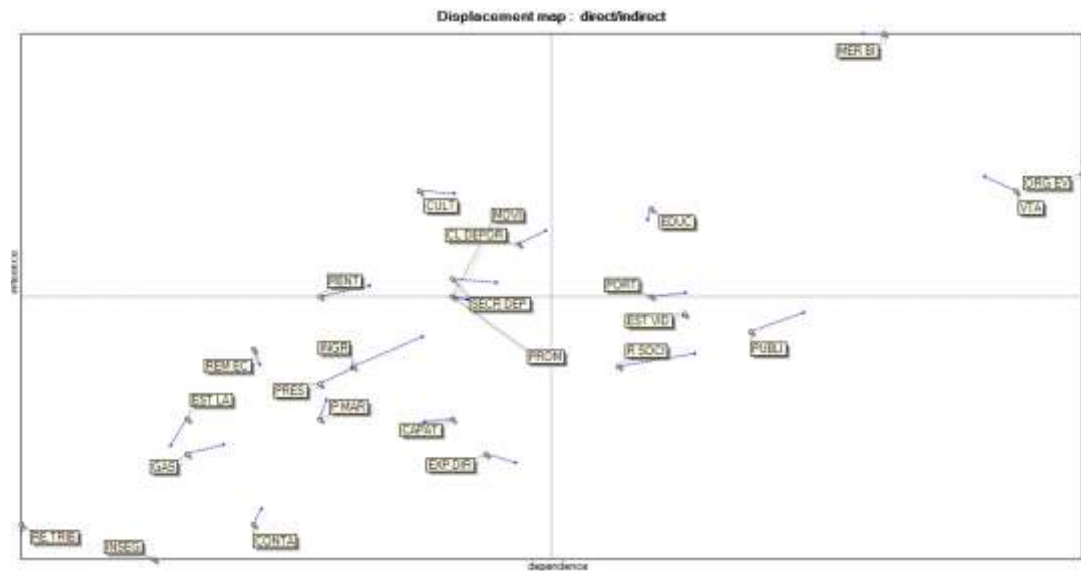


Figura 8. Plano de desplazamientos

Adaptado de software MICMAC

6.1.6. Listado de variables estratégicas: Estas variables estratégicas son producto de la evaluación realizada a través del software MICMAC, sobre las cuales la organización deportiva deberá desarrollar sus principales acciones. Después de la evaluación realizada el software nos indica que las variables estratégicas de la empresa son las siguientes:

- Ventas
- Organización de eventos
- Educación
- Club deportivo
- Portafolio

7. Diseño y construcción de escenarios

7.1.Método SMIC

El método ProbExterp fue desarrollado por Michel Godet en 1974.

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinación de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Método de impactos cruzados es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2^N imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

7.1.1. Fase 1. Formulación de hipótesis y elección de expertos: Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

El número de expertos consultados debe:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

7.1.2. Fase 2. Probabilización de escenarios: El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las 2^N combinaciones posibles de las N hipótesis.

7.2. Perfil de los evaluadores expertos

Eliud Martínez Villamizar, nacido en el municipio de Pamplona, 39 años, propietario del taller de reparación y distribución de bicicletas bicisport ubicado en la Cra 6 n° 3-33, tiene experiencia empírica y trayectoria en este sector durante 25 años.

Cristian Zambrano Ceballos, nacido en el municipio de Pamplona, 27 años, mecánico de la empresa deportiva Bikestation specialized Pamplona durante 9 años

Gladys Bohada Hernández, nacida en el municipio de Málaga, 39 años, secretaria de la empresa Bikestation specialized Pamplona

Oscar Alberto Bohada, nacido en el municipio de Málaga, 31 años, propietario Bikestation specialized Pamplona.

Yerson Alonso Roza Burgos, nacido en el municipio de Pamplona, 19 años, deportista de la selección de ciclo montañismo de Norte de Santander

Ever Leonardo Arias Araque, nacido en el municipio de Pamplona, 27 años, licenciado en educación física, aspirante al título de especialista en administración deportiva, deportista.

7.3. Presentación de los escenarios en histograma

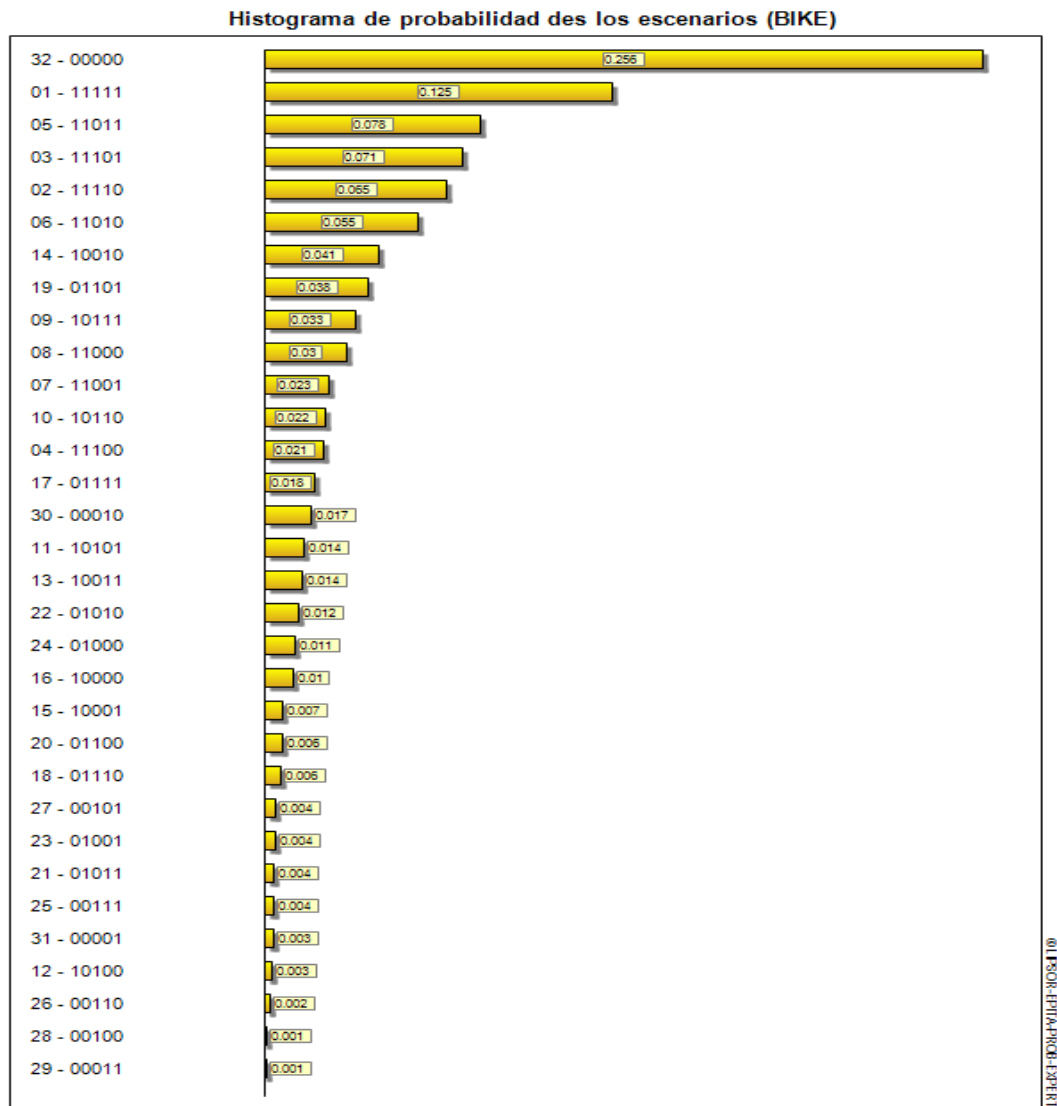


Figura 9. Histograma de escenarios

Adaptado de software SMIC PRO

7.4. Presentación de escenarios en matriz

Tabla 13. *Tabla de escenarios en forma de matriz*

	OSCAR	LEONARDO	YERSON	GLADYS	CRISTIAN	ELIUD	BIKE
1 : 11111	0.142	0.213	0.078	0.102	0.121	0.09	0.125
2 : 11110	0	0.091	0.031	0.089	0.092	0.09	0.065
3 : 11101	0.105	0.111	0.109	0.029	0	0.073	0.071
4 : 11100	0	0	0.048	0.02	0.02	0.039	0.021
5 : 11011	0.222	0.033	0.047	0.08	0.075	0.01	0.078
6 : 11010	0.022	0.057	0.046	0.092	0.067	0.047	0.055
7 : 11001	0	0.034	0.061	0.019	0	0.027	0.023
8 : 11000	0.018	0.016	0.048	0.034	0.031	0.031	0.03
9 : 10111	0	0.035	0.044	0.054	0.011	0.054	0.033
10 : 10110	0	0	0.011	0.04	0.041	0.04	0.022
11 : 10101	0	0	0.054	0.011	0	0.02	0.014
12 : 10100	0	0	0.008	0.008	0	0	0.003
13 : 10011	0	0.008	0.012	0.029	0.006	0.026	0.014
14 : 10010	0.025	0.05	0.027	0.039	0.056	0.05	0.041
15 : 10001	0	0	0.007	0.005	0	0.028	0.007
16 : 10000	0	0	0.009	0.018	0.023	0.012	0.01
17 : 01111	0	0	0.01	0.02	0.073	0.006	0.018
18 : 01110	0	0	0	0.004	0	0.034	0.006
19 : 01101	0.123	0.027	0.015	0.02	0.029	0.012	0.038
20 : 01100	0	0.021	0	0.009	0	0.009	0.006
21 : 01011	0	0	0	0	0.023	0	0.004
22 : 01010	0	0	0.037	0.004	0	0.032	0.012
23 : 01001	0	0	0	0.005	0.01	0.008	0.004
24 : 01000	0	0	0.002	0.024	0	0.041	0.011
25 : 00111	0	0	0.011	0	0.012	0	0.004
26 : 00110	0	0	0.015	0	0	0	0.002
27 : 00101	0	0.008	0	0.016	0	0	0.004
28 : 00100	0	0.005	0	0	0	0	0.001
29 : 00011	0	0	0.001	0	0.004	0	0.001
30 : 00010	0.039	0	0.053	0	0	0.01	0.017
31 : 00001	0	0	0	0	0.02	0	0.003
32 : 00000	0.303	0.29	0.217	0.229	0.286	0.211	0.256

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Nota: Listado de los posibles escenarios arrojados según la evaluación desarrollada en el software SMIC

Adaptado de software SMIC PRO

7.5. Escenarios probables

Tabla 14. *Escenario probable*

ESCENARIO PROBABLE 32 – 000000

¿Qué paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
No se tenía planes de acción y estrategias para mantener sus ventas en las temporadas bajas, ausencia de la comunidad estudiantil universitaria	Las ventas disminuyan por no tener estrategias planteada para evitar que esto suceda
Los entes deportivos municipales no otorgaron los permisos pertinentes para la organización de eventos	La no organización de eventos para evitar futuras sanciones
La organización deportiva no considera de importancia la creación del club	La no creación del club deportivo Bikestation Specialized pamplona
La empresa en estos momentos no está interesada o considera pertinente no entrar en nuevos sectores o mercado	
La organización deportiva no muestra interés en la realización de capacitaciones a sus empleados y usuarios, considera no necesario estos eventos y evitar gastos extras	Los empleados sigan sin capacitaciones y su experiencia sea empírica

Nota: Descripción del escenario en el que no es posible desarrollar ninguna estrategia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 15. *Escenario optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA 01 – 111111

¿Qué paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
La empresa deportiva cuenta con múltiples promociones, estrategias de venta, publicidad, lo que conlleva a tener mejores ingresos	Mejores ventas e ingresos para la empresa
La creación de eventos deportivos que la comunidad deportiva ciclística atiende el llamado	Reconocimiento de nuestra empresa a nivel municipal, departamental y nacional a través de la organización de estos eventos Ingresos adicionales producto de la realización de estos eventos
Conformación de su propio club Bikestation Specialized Pamplona	Disminución de impuestos
Incursión en nuevos sectores y mercado ampliando su portafolio	Nuevos usuarios y mayores ingresos para nuestra organización
Realización de capacitaciones organizadas por la empresa	Talento humano y usuarios capacitados en la temática relacionada con el ciclismo

Nota: Descripción del escenario en el que se llevarían a cabo todas las estrategias.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 16. *Escenario alterno***ESCENARIO ALTERNO 15 – 100001**

¿Qué paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
Fortalecen y realizan alianzas con distribuidores nuevos en el sector	Ampliación de la empresa en este sector buscando nuevas zonas de distribución de los productos ofrecidos por nuestra empresa
Buscan alianzas con otras empresas del sector para llevar a cabo grandes eventos a nivel nacional	Eventos ciclisticos de talla nacional con los mejores deportistas de cada una de las modalidades del ciclismo
Club deportivo realiza participaciones de eventos nacionales mostrando y publicitando nuestra empresa y ser reconocida a nivel nacional	
Incursión en nuevos sectores y mercados deportivos que llevan ampliar nuestra empresa y mayor reconocimiento	Aumento de usuarios y clientes para nuestra empresa
Da importancia de estar capacitado para una mejor atención y servicio a nuestros usuarios	Mejor atención y servicios a nuestros clientes

Nota: Descripción del escenario en el que se cumplirían únicamente dos de las seis estrategias Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 17. *Escenario pesimista***ESCENARIO PESIMISTA 16 – 100000**

¿Qué paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
Se tienen estrategias de ventas, publicidad, y planes de acción para el incremento de las ventas y ampliación de nuestra empresa en el sector	Mayores ingresos y ganancias para nuestra organización
La realización de eventos depende en gran parte del permiso que otorgue el ente deportivo municipal	Que el evento se realiza si el director del ente otorga los permisos pertinentes
La empresa no considera de gran importancia la creación de un club deportivo propio	
La organización no está interesada en la incursión de nuevos mercados y sectores deportivos	Continuar con el mismo portafolio
La continuación de personal no capacitado y su experiencia empírica	Personal con experiencia empírica que no creen estrategias y propuestas de innovación

Nota: Descripción del escenario en el que se cumpliría únicamente una de las seis estrategias Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.5.1. Escenario a ejecutar: El escenario a ejecutar y desarrollar de los propuestos es el optimista siendo este el más adecuado y viable dentro de las proyecciones realizadas en el

estudio, creando así acciones y estrategias concretas para el crecimiento progresivo de bike station specialized pamplona, tomando como punto de referencia las siguientes acciones que están reflejadas en la matriz RICE E IGO donde se especifican una a una las variables estrategias a utilizar con sus respectivas acciones y posible ejecución.

7.6. Construcción del escenario apuesta

Tabla 18. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico ventas*

Variable estratégica		Ventas
Objetivo		Crear nuevas estrategias de ventas a través de promociones y publicidad de todos los productos ofrecidos por la empresa
Hipótesis		Que tan probable es que en el año 2025 se tengan ventas por \$ 25.000.000, si en la actualidad sus ventas están sobre los \$ 15.000.000
Matriz RICE		
Crear		Incrementar
Estrategias, promociones, publicidad		Productos ofrecidos
Reducir		Eliminar
Precios elevados		Productos estancados
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Disminuir la compra de productos que no se comercializan constantemente	2	4
b. Promociones en productos seleccionados	3	4
c. Utilización de redes sociales para promocionar cada uno de los productos	4	4
d. Reducir los altos costos en algunos productos	2	4
e. Ofrecer productos desde gamas básicas hasta gamas altas	4	4
f. Dar crédito a sus clientes que frecuentan la empresa	2	4
g. Atención al cliente	4	4
h. Garantizar los servicios prestados por la empresa	3	4
i. Evaluar mes a mes sus ventas	1	3
j. Prioridad a los clientes frecuentes	2	3

Nota: acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir objetivo estratégico ventas

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 19. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico organización de eventos*

Variable estratégica	Organización de eventos	
Objetivo	Buscar alianzas estratégicas que permitan la organización de estos eventos	
Hipótesis	Que tan probable que en el año 2025 se tengan 5 eventos institucionalizados organizados por Bikestation Specialized pamplona, si en la actualidad se están organizando 3 eventos	
Matriz RICE		
Crear	Incrementar	
Alianzas con otras organizaciones deportivas y entes deportivos del gobierno	Logística de la organización	
Reducir	Eliminar	
Riesgos a los deportistas y la organización	Altos costos en la inscripción del evento	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Personal capacitado en organización de eventos	3	2
b. Alianzas con diferentes sectores del comercio	2	3
c. Eliminar altos costos en inscripciones	2	4
d. Invitaciones formales a las ligas deportivas de cada departamento	2	3
e. Adquisición de seguros en cada evento para disminuir riesgos	4	2
f. Escenarios en excelentes condiciones para competencia	3	3
g. Premios llamativos a los ganadores	2	2
h. Inscripciones gratis a los mejores deportistas en los diferentes eventos	1	4
i. Categorizar por año calendario	3	2
j. Promocionar cada uno de nuestros eventos a nivel municipal, departamental y nacional	3	3

Nota: acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir objetivo estratégico organización de eventos

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 20. Análisis rice e IGO para objetivo estratégico club deportivo

Variable estratégica		Club deportivo	
Objetivo		Conformar el club deportivo Bikestation Specialized pamplona para obtener el reconocimiento deportivo para quedar legalmente constituidos ante los entes que rigen el deporte	
Hipótesis		Que tan probable es que en el año 2025 se tenga reconocimiento deportivo por parte de la secretaria de deportes del municipio pamplona, si en estos momentos no está conformado aun el club deportivo Bikestation Specialized pamplona	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Junta directiva del club		El número de deportistas	
Reducir		Eliminar	
Asistencia eventos no institucionalizados		Pago de mensualidades	
Acciones		Importancia	Gobernabilidad
a.	Creación junta directiva del club	4	2
b.	Convocatorias a las diferentes categorías uci	2	1
c.	Asistencia a eventos institucionalizados	2	3
d.	Eliminar cobro de mensualidades	2	2
e.	Buscar reconocimiento deportivo del club	4	1
f.	Alianza estratégica con la secretaria de deportes del municipio de pamplona	3	1
g.	Exportar talentos deportivos a los diferentes equipos profesionales en Colombia	2	1
h.	Alianzas y patrocinios del comercio pamplonés	3	2
i.	Actividades para recolectar recursos al club	2	2
j.	Buscar becas deportivas con los institutos de educación superior del municipio	3	1

Nota: acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir objetivo estratégico club deportivo

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 21. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico portafolio*

Variable estratégica		Portafolio	
Objetivo		Incurcionar en nuevos sectores y mercados del ámbito deportivo para aumentar nuestro portafolio y servicios que ofrecemos a la comunidad en general	
Hipótesis		Que tan probable es que en el año 2025 Bikestation Specialized pamplona aumente su portafolio e incursiones en la distribución de otros productos en el ámbito deportivo de los diferentes deportes, si en la actualidad cuenta con un amplio portafolio	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Nuevas sedes de comercialización en el departamento Norte de Santander		Productos ofrecidos a la población	
Reducir		Eliminar	
sectores deportivos de comercialización deportes anteriormente seleccionados		Altos costos en los productos ofrecidos	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad	
a. Nuevas sedes de comercialización en el departamento Norte de Santander	2	4	
b. Distribución de nuevos productos en el ámbito deportivo en los deportes anteriormente seleccionados	2	3	
c. Disminuir el costo de algunos productos	2	4	
d. Ofrecer los producto de la empresa, a través de las redes sociales	3	3	
e. Utilización de las redes sociales en la empresa para promocionar los diferentes productos	3	4	
f. Inversión en nuevos sectores deportivos	2	3	
g. Generación de nuevos empleos	2	4	
h. Nuevos proveedores para nuestra empresa	4	2	
i. Ampliación de nuestro presupuesto	2	2	
j. Fidelización de nuestros clientes	3	2	

Nota: acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir objetivo estratégico portafolio

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 22. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico educación*

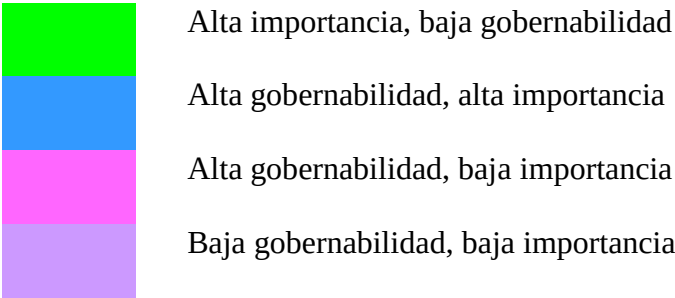
Variable estratégica		Educación	
Objetivo		Organizar y desarrollar capacitaciones en alianza con los institutos que rigen el deporte a nivel municipal, departamental y nacional	
Hipótesis		Que tan probable es que en el año 2025 la empresa Bikestation Specialized pamplona realice 4 capacitaciones al talento humano que labora en esta organización y sus usuarios, si en la actualmente no organiza ninguna capacitación	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Comité organización de capacitaciones y eventos		Personal especializado en este tema ciclismo	
Reducir		Eliminar	
Personal no capacitado		Pagos por capacitaciones	
Acciones		Importancia	Gobernabilidad
a.	Capacitación del talento humano que labora en nuestra empresa	3	4
b.	Organizar un comité para la realización y organización de capacitaciones y diferentes eventos	3	2
c.	Alianzas con instituciones educativas	2	2
d.	Trabajo en conjunto con los entes deportivos del municipio, departamento y nacional	3	2
e.	Coalición con los institutos de educación superior del municipio para la realización de diferentes eventos, charlas y capacitaciones	3	3
f.	Crear charlas mensuales a nuestros clientes	2	3
g.	Becas para los mejores deportistas de nuestro club deportivo	2	1
h.	Capacitaciones totalmente gratuitas a nuestro talento humano y clientes	2	4
i.	Promocionar el uso de la bicicletas en instituciones educativas a través de charlas	2	1
j.	Eventos lúdicos a la población del municipio de Pamplona	1	2

Nota: acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir objetivo estratégico educación

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, Bucaramanga 2020

7.7. Importancia y gobernabilidad de las acciones

A continuación se muestran las figuras de importancia y gobernabilidad de las acciones donde cada color y cuadrante tiene un significado:



Importancia y gobernabilidad variable ventas

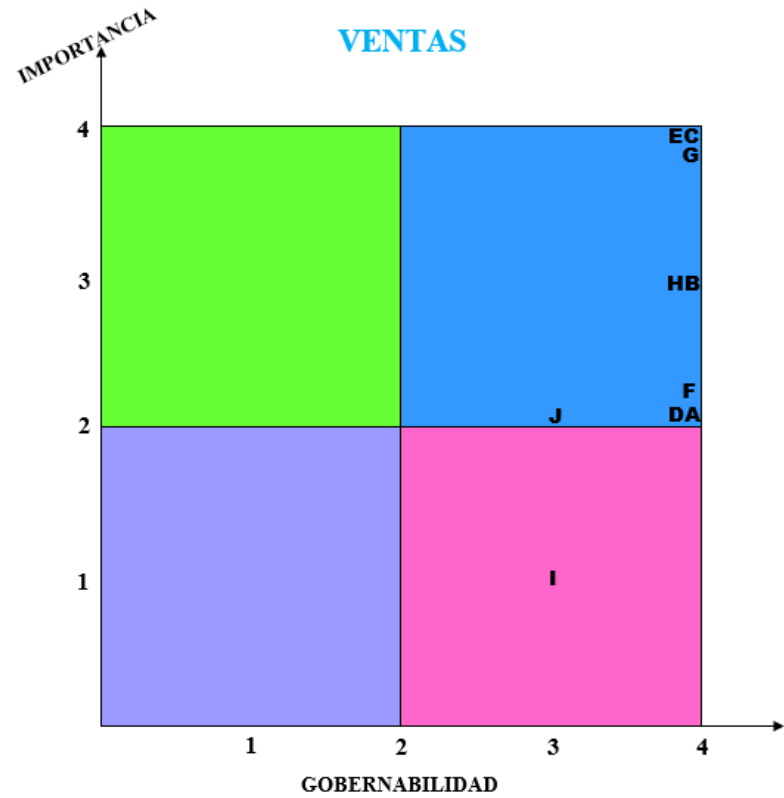


Figura 10. Evaluación IGO variable estratégica ventas

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Importancia y gobernabilidad variable organización de eventos

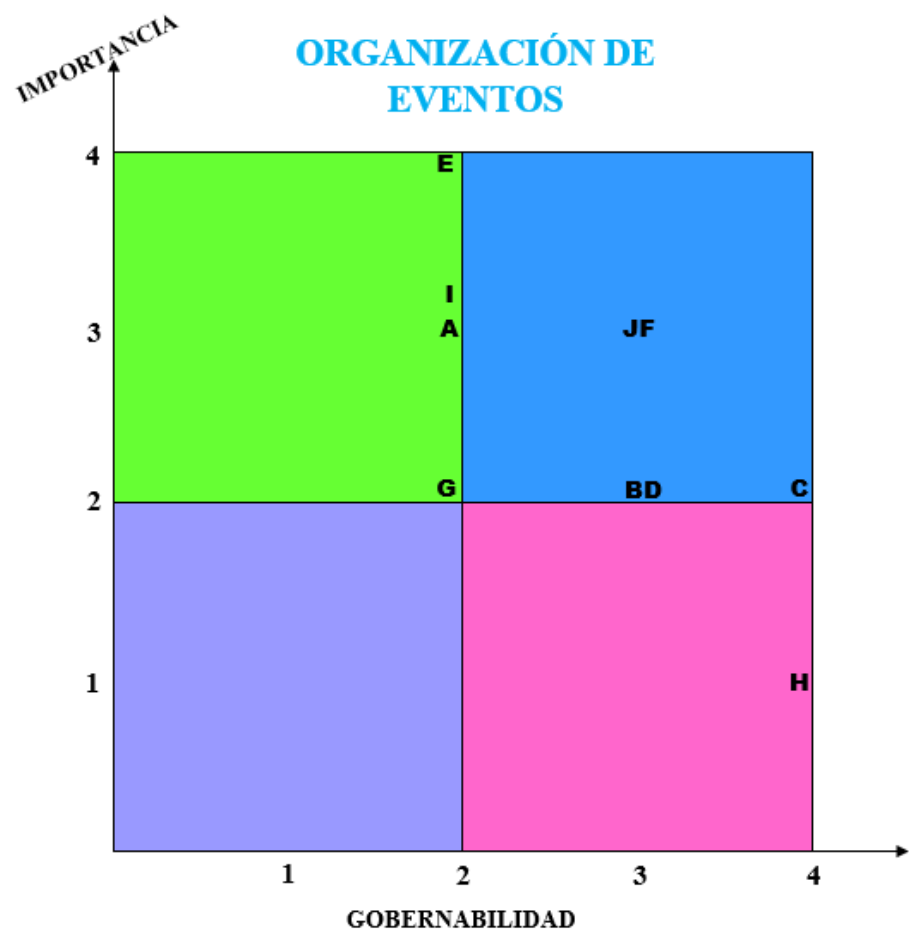


Figura 11. Evaluación IGO variable estratégica organización de eventos

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

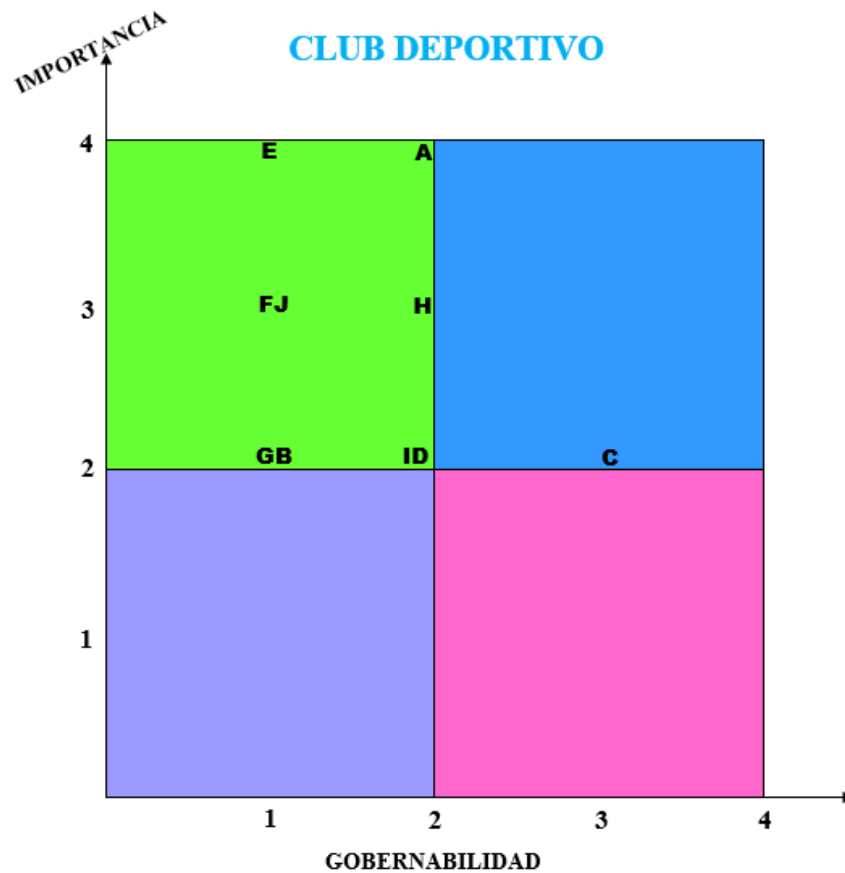
Importancia y gobernabilidad variable club deportivo

Figura 12. Evaluación IGO variable estratégica club deportivo

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Importancia y gobernabilidad variable portafolio

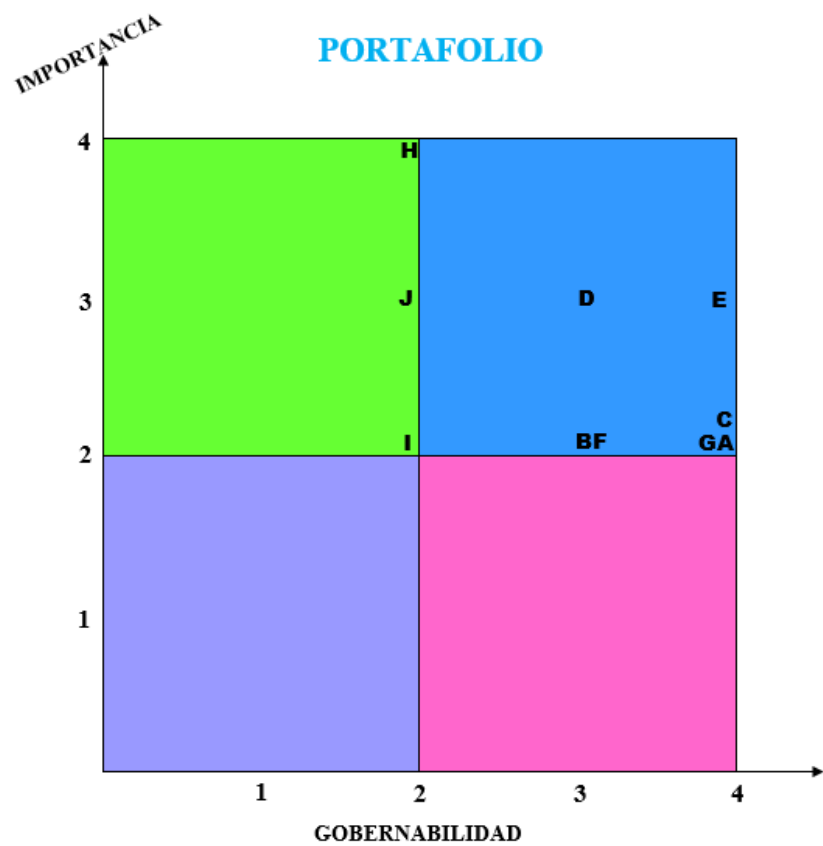


Figura 13. Evaluación IGO variable estratégica portafolio

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Importancia y gobernabilidad variable educación

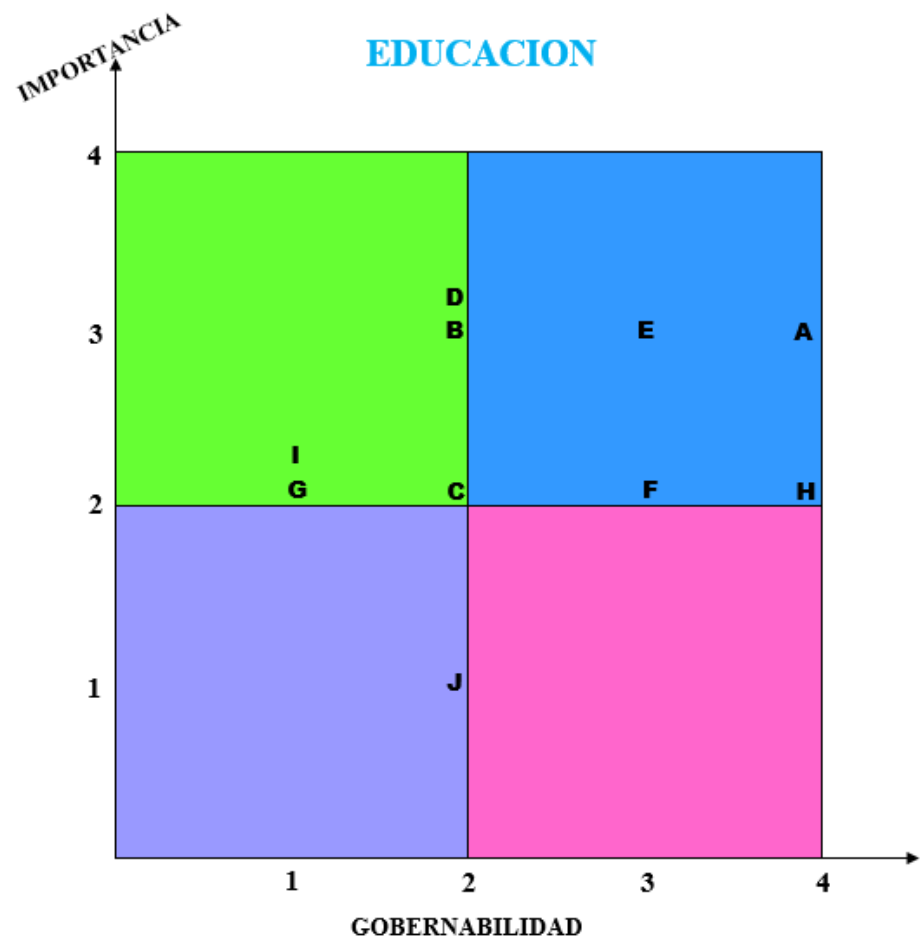


Figura 14. Evaluación IGO variable estratégica educación

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.Árbol de pertinencia

Tabla 23. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica

Bikestation - Specialized Pamplona es una tienda deportiva especializada en ciclismo (BMX, MTB, ruta) ubicada en la zona comercial del municipio de Pamplona y en la actualidad es una de las mejores a nivel del departamento Norte de Santander. Dentro de sus servicios cuenta con la venta y reparación de todo tipo de bicicletas, venta de implementación deportiva para la práctica de este deporte, organización de eventos deportivos y apoyo a diferentes actividades deportivas que se realizan en el departamento. Una de las dificultades que más se presenta es que el comercio en el municipio depende en gran mayoría a la población universitaria, lo que implica que cuando esta población se encuentra de vacaciones o cese de actividades las ventas disminuyen.

Propósito	Objetivos	Acciones
Crear un comité directivo que dirija el rumbo de la empresa Bikestation Specialized Pamplona, a través de la elaboración de estrategias y planes de acción que lleven a un crecimiento progresivo de esta empresa deportiva	Crear nuevas estrategias de ventas a través de promociones y publicidad de todos los productos ofrecidos por la empresa	Disminuir la compra de productos que no se comercializan constantemente Promociones en productos seleccionados Utilización de redes sociales para promocionar cada uno de los productos Reducir los altos costos en algunos productos Ofrecer productos desde gamas básicas hasta gamas altas Dar crédito a sus clientes que frecuentan la empresa Atención al cliente Garantizar los servicios prestados por la empresa Evaluar mes a mes sus ventas Prioridad a los clientes frecuentes Personal capacitado en organización de eventos Alianzas con diferentes sectores del comercio Eliminar altos costos en inscripciones Invitaciones formales a las ligas deportivas de cada departamento Adquisición de seguros en cada evento para disminuir riesgos Escenarios en excelentes condiciones para competencia Premios llamativos a los ganadores Inscripciones gratis a los mejores deportistas en los diferentes eventos Categorizar por año calendario Promocionar cada uno de nuestros eventos a nivel municipal, departamental y nacional
	Buscar alianzas estratégicas que permitan la organización de estos eventos	
Crear un comité directivo que dirija el rumbo de la empresa Bikestation Specialized Pamplona, a través de la elaboración de estrategias y planes de acción que lleven a un crecimiento progresivo de esta empresa deportiva	Conformar el club deportivo Bikestation Specialized pamplona para obtener el reconocimiento deportivo para quedar legalmente constituidos ante los entes que rigen el deporte	Creación junta directiva del club Convocatorias a las diferentes categorías uci Asistencia a eventos institucionalizados Eliminar cobro de mensualidades Buscar reconocimiento deportivo del club Alianza estratégica con la secretaria de deportes del municipio de pamplona Exportar talentos deportivos a los diferentes equipos profesionales en Colombia Alianzas y patrocinios del comercio pamplonés Actividades para recolectar recursos al club Buscar becas deportivas con los institutos de educación superior del municipio

Tabla 23. *Árbol de pertinencia (Continuación)*

Propósito Crear un comité directivo que dirija el rumbo de la empresa Bikestation Specialized Pamplona, a través de la elaboración de estrategias y planes de acción que lleven a un crecimiento progresivo de esta empresa deportiva	Objetivos Organizar y desarrollar capacitaciones en alianza con los institutos que rigen el deporte a nivel municipal, departamental y nacional	Incurcionar en nuevos sectores y mercados del ámbito deportivo para aumentar nuestro portafolio y servicios que ofrecemos a la comunidad en general	Nuevas sedes de comercialización en el departamento Norte de Santander
			Distribución de nuevos productos en el ámbito deportivo en los deportes anteriormente seleccionados
			Disminuir el costo de algunos productos
			Ofrecer los producto de la empresa, a través de las redes sociales
			Utilización de las redes sociales en la empresa para promocionar los diferentes productos
			Inversión en nuevos sectores deportivos
			Generación de nuevos empleos
			Nuevos proveedores para nuestra empresa
			Ampliación de nuestro presupuesto
			Fidelización de nuestros clientes
			Acciones
			Capacitación del talento humano que labora en nuestra empresa
			Organizar un comité para la realización y organización de capacitaciones y diferentes eventos
			Alianzas con instituciones educativas
			Trabajo en conjunto con los entes deportivos del municipio, departamento y nacional
			Coalición con los institutos de educación superior del municipio para la realización de diferentes eventos, charlas y capacitaciones
			Crear charlas mensuales a nuestros clientes
			Becas para los mejores deportistas de nuestro club deportivo
			Capacitaciones totalmente gratuitas a nuestro talento humano y clientes
			Promocionar el uso de la bicicletas en instituciones educativas a través de charlas
			Eventos lúdicos a la población del municipio de Pamplona

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

8. Conclusiones

- Bikestation Specialized Pamplona, es una empresa deportiva dedicada a la comercialización, reparación y organización de eventos en el deporte de ciclismo en todas sus modalidades (BMX, MTB, ruta)
- Se identificaron y analizaron las principales variables endógenas y exógenas de esta empresa deportiva, en comunicación con sus propietarios y talento humano para desarrollar un proceso y realización del plan prospectivo.
- El plan prospectivo se realizó en conjunto con el propietario y talento humano de Bikestation Specialized Pamplona, para la construcción de objetivos y planes de acción que lleven a mejorar el funcionamiento de esta organización. Se analizaron las variables claves internas y externas de la Organización en el Software MICMAC que nos permitió establecer las variables estratégicas en el presente Plan Prospectivo.
- Por medio del Software SMIC se construyeron escenarios con la calificación de expertos en este ámbito deportivo, arrojando como resultado un escenario probable-pesimista, un optimista y alterno para posibles eventos futuros en la empresa.
- Se concluye que la Metodología es adecuada para la visión de la empresa, ante futuros escenarios, sus objetivos propuestos y las acciones ante el cumplimiento de los mismos.

9. Recomendaciones

- Se recomienda hacer un análisis financiero a la empresa Bikestation Specialized Pamplona
- Crear la junta directiva encargada del funcionamiento y organización de la empresa
- Crear alianzas estratégicas para la organización de eventos deportivos en el deporte del ciclismo en todas sus modalidades
- Creación del club deportivo Bikestation Specialized Pamplona
- Crear manual de funciones y políticas, para definir rutas de acción y crear estrategias de impacto que lleven al crecimiento continuo de la empresa
- Se sugiere a la organización crear el departamento de mercadeo con el propósito de fortalecer el posicionamiento de marca y el desarrollo de nuevos productos.
- Se recomienda la creación de una página web para promocionar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Referencias bibliográficas

- Anaya Plata, C., & Colaboradores. Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, 2011. Obtenido de <file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf>.
- Godet, M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. San Sebastián: Cuadernos de Lipsor, 2007
- Godet, M., & Durance, P. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. 2009. Obtenido de: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Mera, C. Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Revista Estrategia Organizacional pp 25-30, 2012
- [FODA es una sigla que se forma con los términos “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Se denomina análisis FODA al estudio que permite conocer estas características de una empresa o de un proyecto, detallándolas en una matriz cuadrada]. S.f obtenido de <https://definicion.de/foda/>
- [se define como el conjunto de actividades empresarias que dirige u orienta la corriente de bienes y servicios de los centros productores a los centros consumidores.] s.f. obtenido

de <https://primeraexportacion.com/documentos-tecnicos/plan-de-marketing-internacional/>

[Ser el mejor proveedor de productos y servicios relacionados al ciclismo en República Dominicana. Con la pasión que nos caracteriza, promover y apoyar el ciclismo y el uso de la bicicleta como fuente de salud y recreación para todo tipo de personas, desde aprendices hasta ciclistas profesionales]. S.f obtenido de <https://www.bicicentro.com.do/mision-vision-valores/>

Astigarraga, E. (2016) "Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica." ICAP Revista Centroamericana de Administración Pública (71) 13-29 Diciembre 2016. Obtenido de http://www.prospectiva.eu/dokumentuak/PROSPECTIVA_ESTRATEGICA_ORIGENES_CONCEPTOS_FUNDAMENTALES_Y_PRACTICA.pdf

Castellanos Cruz Rodeloy. s.f pensamiento, herramientas y acción del estratega. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/arbol%20de%20competencias.htm>

Dumorne Kelly. S.f. Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, chile, estudio de casos. Universidad de chile. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Niño Leonardo (18/02/2019). Colombia: un país que vive con pasión el ciclismo y es un semillero de pedalistas de élite internacional obtenido de <https://www.france24.com/es/20190217-colombia-ciclismo-pasion-semillero-pedalistas>

Rivera Hugo, Malaver Marleny. La importancia de la prospectiva en la sociedad. Revista

Universidad y Empresa. Obtenido de

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/936>

Wicks Diana (February 01, 2018). Factores que influyen en los sistemas de contabilidad

obtenido de [https://www.cuidatudinero.com/13119240/factores-que-influyen-en-los-](https://www.cuidatudinero.com/13119240/factores-que-influyen-en-los-sistemas-de-contabilidad)

[sistemas-de-contabilidad](https://www.cuidatudinero.com/13119240/factores-que-influyen-en-los-sistemas-de-contabilidad)