

Plan prospectivo unión deportivo digital 2022-2025

Sindi Faisuli Mancipe Peña

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

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2022

Contenido

Introducción	10
1. Objetivos	12
1.1Objetivo general	12
1.2Objetivos específicos	12
2 . Marco referencial	12
2.1 Marco teórico	12
2.1.1 Prospectiva.....	12
2.1.2 Herramientas prospectivas.....	14
2.1.3 Estrategia	15
2.1.4 Planeación estratégica.....	15
2.1.5 Capacidad empresarial.....	16
3 . Antecedentes de unión deportivo digital.....	17
4 . Capítulo de planeación estratégica.....	18
4.1 Definición del sistema.....	18
4.1.1 Misión.....	19
4.1.2 Visión.....	19
4.1.3 Filosofía	20
4.1.4 Competencias esenciales	21
4.1.5 Macrosegmentación.....	21

4.1.6	Postura ética.....	22
4.2	Análisis interno	22
4.2.1	Árbol de competencias	22
4.2.2	Evaluación factores internos y análisis de resultados.....	29
4.2.3	Análisis tendencial de variables	32
4.3	Análisis del sector	40
4.4	Análisis del macroentorno.....	41
4.4.1	Pestel.....	41
4.4.2	Evaluación de factores externos	45
4.5	Postura estratégica de la organización.....	49
4.5.1	Matriz interna – externa.....	49
4.6	Formulación de la estrategia.....	50
4.6.1	Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción).....	50
4.6.2	Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	52
5	. Planteamiento del problema	59
6	. Capítulo prospectiva.....	60
6.1	Análisis estructural.....	60
6.1.1	Listado de variables	60
6.1.2	Matriz de evaluación	61
6.1.3	Plano de influencias directas	62

6.1.4	Plano de influencias indirectas	62
6.1.5	Plano de desplazamientos	63
6.1.6	Listado de variables estratégicas	63
7	. Diseño y construcción de escenarios.....	64
7.1	Método SMIC	64
7.2	Perfil de los expertos evaluadores.....	64
7.3	Presentación de escenarios en histograma.....	65
7.4	Presentación de escenarios en matriz	69
7.5	Matriz de espacio morfológico.....	71
7.6	Escenarios probables	73
7.7	Construcción del escenario apuesta.....	75
7.8	Importancia y gobernabilidad de las acciones.....	82
7.8.1	Importancia y gobernabilidad variable nomina deportiva	82
7.9	Árbol de pertinencia	85
8	. Conclusiones	88
9	. Recomendaciones.....	88
	Referencias.....	90

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la misión</i>	19
Tabla 2. <i>Análisis de visión</i>	19
Tabla 3. <i>Filosofía de la empresa</i>	20
Tabla 4. <i>Análisis de competencias</i>	21
Tabla 5. <i>Árbol de competencias</i>	24
Tabla 6. <i>Matriz de evaluación de factores internos. MEFI - fortalezas</i>	29
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos. MEFI- debilidades</i>	30
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variable financiera</i>	32
Tabla 9. <i>Análisis tendencial de variable marketing</i>	34
Tabla 10. <i>Análisis tendencial de variable tecnología</i>	36
Tabla 11. <i>Análisis tendencial de variable administración</i>	37
Tabla 12. <i>PESTEL - Análisis macro entorno</i>	41
Tabla 13. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)- oportunidades</i>	45
Tabla 14. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)- amenazas</i>	47
Tabla 15. <i>Calificación matriz PEYEA</i>	51
Tabla 16. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC</i>	53
Tabla 17. <i>Variables analizadas en software MICMAC adaptado de software MICMAC®</i>	60
Tabla 18. <i>Tabla de escenarios en forma de matriz</i>	69
Tabla 19. <i>Matriz de espacio morfológico</i>	71
Tabla 20. <i>Escenario optimista</i>	73
Tabla 21. <i>Escenario alterno</i>	74

Tabla 22. <i>Escenario pesimista</i>	75
Tabla 23. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico presupuesto</i>	75
Tabla 24. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico redes sociales</i>	77
Tabla 25. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico desarrollo y programación</i>	78
Tabla 26. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico diseño de contenido</i>	79
Tabla 27. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico ingresos</i>	80
Tabla 28. <i>Análisis rice e IGO para objetivo estratégico posicionamiento de marca</i>	81
Tabla 29. <i>Árbol de pertinencia</i>	85

Lista de figuras

Figura 1. <i>Matriz de macrosegmentación</i>	21
Figura 2. <i>Representación de factores internos y externos</i>	50
Figura 3. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	52
Figura 4. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	61
Figura 5. <i>Plano de influencias indirectas</i>	62
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas Adaptado de software MICMAC®</i>	62
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos</i>	63
Figura 8. <i>Histograma de escenarios – Johannes</i>	65
Figura 9. <i>Histograma de escenarios – Robinson</i>	66
Figura 10. <i>Histograma de escenarios – David</i>	66
Figura 11. <i>Histograma de escenarios – Jenny</i>	67
Figura 12. <i>Histograma de escenarios – Sindi</i>	67
Figura 13. <i>Histograma de escenarios – Grupo expertos</i>	68
Figura 14. <i>Evaluación IGO variable estratégica presupuesto</i>	82
Figura 15. <i>Evaluación IGO variable estratégica redes sociales</i>	82
Figura 16. <i>Evaluación IGO variable estratégica contenido</i>	83
Figura 17. <i>Evaluación IGO variable estratégica desarrollo y programación</i>	83
Figura 18. <i>Evaluación IGO variable estratégica ingresos</i>	84
Figura 19. <i>Evaluación IGO variable estratégica de marca</i>	84

Resumen

Unión deportivo digital es una empresa que incorpora el mercado digital en el deporte a través de una aplicación móvil llamada *sport route*, como oportunidad para promover los organismos deportivos privados y escuelas de formación deportiva de la ciudad de Bogotá, conectándolos con la población interesada en la práctica deportiva. La empresa con asesoría de profesionales administrativos, programadores y deportivos, desarrolló un plan prospectivo estratégico que reconoce desde una visión a mediano plazo escenarios futuros posibles, de esta manera localizar amenazas que afecten el éxito de la empresa permitiendo tomar acciones pertinentes que las mitiguen, además de potencializar aquellas fortalezas que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Palabras clave: prospectiva, marketing digital, app móvil, deporte, organismos deportivos

Abstract

Unión deportivo digital is a company that incorporates the digital market to the sports market through a mobile application called sport route, as an opportunity to promote private organizations and sports training schools in the city of Bogota, connecting them with the population interested in sports practice. The company, with the advice of administrative, programmers and sports professionals, developed a strategic prospective plan that recognizes from a medium-term vision possible future scenarios, thus locating threats that affect the success of the company and allowing to take appropriate actions to mitigate them, as well as to enhance those strengths that lead to the achievement of the objectives.

Keywords: foresight, digital marketing, mobile app, sport, sports bodies

Introducción

Los organismos y escuelas de formación deportiva bajo la ley 181 de 1995 fomentan el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en la población colombiana, siendo claves para incorporar estilos de vida saludables, mejorando la calidad de vida y el bienestar de la población.

En la actualidad, a causa de la pandemia por covid-19 se ha evidenciado un incremento de la práctica deportiva como forma de mitigar la ansiedad, depresión y sobrepeso que dejó el mismo en las personas, contribuyendo a la reactivación de los organismos deportivos, luego de la crisis económica que ocasionó el confinamiento.

La pandemia por COVID- 19 impulso a los diferentes sectores del país a tomar acciones de transformación para continuar impulsando sus productos y servicios, resistiendo a la crisis económica, por tanto, el marketing digital ha contribuido en el desarrollo e innovación de las empresas. En el deporte, los organismos deportivos incorporaron páginas web para difundir información y ser más visibles para el público, se crearon aplicaciones para acceder desde teléfonos inteligentes a entrenamientos y prácticas deportivas virtuales, entre otras funciones que han permitido conectar con la población.

Unión deportivo digital es una empresa que busca incorporarse en el mercado deportivo a través del marketing digital con una aplicación móvil que contribuya a conectar y divulgar información de los organismos deportivos privados de manera confiable, rápida y asequible, haciendo más visibles para la población de la ciudad de Bogotá. Al ser un emprendimiento, se hace necesario desarrollar una adecuada planificación que dé cumplimiento a los objetivos de la empresa.

El plan prospectivo estratégico es fundamentan para visualizar a futuro la empresa, reconocer los aspectos internos y externos que influyen en el correcto desarrollo de la misma y anticiparse

posibles amenazas y debilidades. El presente documento permitirá conocer los procesos y escenarios posibles que la empresa deberá afrontar y trabajar para ser reconocida en el mercado deportivo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Construir el plan prospectivo estratégico para Unión deportiva digital con el fin alcanzar su proyección al 2025.

1.2 Objetivos específicos

- Reconocer los componentes que conforman a unión deportivo digital como una empresa de transformación digital para el deporte.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de unión deportivo digital.
- Evaluar escenarios que permitan mejorar la estructura organizacional y operacional de la empresa a mediano plazo.
- Diseñar estrategias de acción que contribuyan a consolidar la empresa en el mercado deportivo.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 *Prospectiva*

La prospectiva es una herramienta utilizada para establecer escenarios futuros que permitan plantear acciones para disminuir la incertidumbre. Gaston Berger fue quien acuñó el concepto definiéndolo como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. En

esencia, estudia todos los factores externos tanto sociales, económicos, políticos, ambientales y legales que rodean e influyen en las organizaciones. Además de analizar los factores internos que desarrolla la empresa.

La OCDE plantea así la prospectiva: “Conjunto de 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 produzca los mayores beneficios económicos y/o sociales.”

Gil (2005) menciona que la prospectiva es una “disciplina, cuyas técnicas y bases teóricas permite visualizar el desarrollo del futuro mediante la búsqueda de escenarios probables y deseables”. “La incertidumbre sobre el futuro puede apreciarse por el número de escenarios que se reparten en el campo de lo probable” (Godet, et ál., 2007)

(Godet, et ál., 2007) (Pinto, 2008) plantea que existen dos tipos de escenarios; El tipo de escenario exploratorio que parte de las tendencias del pasado y el presente, conducen a futuros verosímiles y el de anticipación o normativos, que se construye a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o rechazables, concebidos de forma retro proyectiva.

La Real Academia de la Lengua Española la define como: “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia”.

Van de Wilt y Hans Rutten Putsch, la definen como: “Un proceso sistemático interactivo que explora dinámicas futuras en ciencia, tecnología, la economía y la sociedad, afín de identificar estrategias y acciones viables para los stakeholders.”

Goyeneche y Parodi (2007) definen la prospectiva como “herramienta para movilizar y articular el conocimiento colectivo; ese que está imbricado en la sociedad, disperso en la perspectiva de diferentes expertos, implicados e interesados en los distintos temas. Es una forma de estructurar

una discusión informada sobre las posibles formas que tomará el futuro; no en clave de predicción ni de pronóstico, sino como diferentes escenarios posibles, que nos permitan advertir los riesgos y oportunidades en cada uno y nos ayuden a pensar cursos de acción acordados para elegir una situación deseada dentro de las posibles y definir una estrategia para avanzar hacia allí”.

2.1.2 Herramientas prospectivas

Godet (2000) menciona que las herramientas utilizadas en la prospectiva “permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. Permite estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación”.

Cada una de las herramientas utilizadas por la escuela francesa tiene un objetivo específico y complementario. Cada herramienta puede servir como insumo a la otra, lo cual hace del método una herramienta secuencial y que requiere de una reflexión colectiva por etapas. Godet (2000) menciona cuatro herramientas importantes en la planeación prospectiva estratégica.

MICMAC: analiza las relaciones existentes entre las variables de un mismo sistema.

SMIC: analiza la evolución de un grupo restringido de variables claves tomando en cuenta el impacto que provocaría la aparición o no de una de ellas sobre la aparición o no del resto, a posteriori.

MACTOR: analiza de qué manera los actores se pueden posicionar en el futuro con relación a las variables y objetivos claves de futuro. Teniendo en cuenta el posicionamiento, relaciones de fuerza entre los actores, potenciales alianzas entre ellos, zonas de conflicto en el futuro, ambivalencia, influencia, dependencia.

Análisis morfológico: Es la combinación de los varios estados posibles que las variables claves (identificadas en las etapas anteriores) podrían tomar en el futuro. Lo que se busca es explorar de qué manera podrían evolucionar en el futuro diferentes variables de tipo económico, tecnológico, social, demográfico, político, etc.

2.1.3 Estrategia

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega” Para (Chandler, 2003 como se citó en Contreras, 2013) la estrategia es la “determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”, enfatiza que se requiere de un largo periodo de tiempo y aplicar recursos financieros, logísticos y humanos suficientes para madurar la organización. La real academia define la estrategia como “un proceso regulable, que busca una decisión óptima en cada momento”.

(García, et ál.,2017) concibe la estrategia como “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura”.

2.1.4 Planeación estratégica

Astigarraga (2016) describe la planeación estrategia como “El arte de la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización llevar a cabo sus objetivos”. “Las estrategias adecuadas se las conoce como misiones, es decir plantearse propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se refieren al

establecimiento de sistemas, los mismos que contemplan los procesos tales como, de adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos”

Maldonado (2018) establece que la planeación estratégica es “planes a medio o largo plazo, de ámbito global, en los que se integran de forma coherente los objetivos, la línea de actuación y las normas básicas de la organización. Se aplican a la empresa y tratan de servir de orientación a toda organización situando a la empresa en medio de su ambiente”.

(García, 2013 como se citó en García, 2017) la planeación estratégica es una “práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas”.

2.1.5 Capacidad empresarial

Manrique entiende la capacidad como “la aptitud, la habilidad o suficiencia para emprender alguna cosa, el talento o disposición para comprenderlas y empresa como conjunto de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho, organizadas por el hombre”. De esta manera el autor define la capacidad empresarial como “la destreza que tiene una persona o varias, para el montaje y organización de unidades de producción de bienes y servicios según los requerimientos del mercado y la disponibilidad de recursos, dadas unas condiciones sociales, económicas, tecnológicas, políticas determinadas”.

(Hamel y Prahalad, 2005) mencionan que la capacidad de una organización “mejorar sus habilidades existentes y aprender otras nuevas es la ventaja competitiva más defendible de todas.

Las dificultades para incorporar nuevas capacidades normalmente son rebajadas a problemas de “comunicación”, con el supuesto implícito de que si tan sólo la comunicación hacia abajo fuera más efectiva –“si tan sólo los ejecutivos medios entendieran bien el mensaje”– el nuevo programa se consolidaría rápidamente”.

3. Antecedentes de unión deportivo digital

El 11 de marzo del 2020, la organización mundial de la salud anuncia que el brote iniciado a finales del año anterior en china y que se ha venido propagando alrededor del mundo de una manera incontrolable, es catalogada como una pandemia y el 25 de marzo del mismo año, da inicio a la cuarentena en Colombia, estableciéndose confinamiento y todos se ven obligados a quedarse en casa. Causando incertidumbre y cambios inesperados en las costumbres de la población. El trabajo que se efectuaba presencial tuvo que reinventarse y transformarse en procesos remotos, un ejemplo de ello fue la práctica deportiva, donde todos los eventos se cancelaran obligando a llevar las prácticas de manera virtual. Accediendo a distintos recursos tecnológicos como las plataformas de YouTube, Facebook, zoom, classroom, meet entre otras, que permitieron tomar clases de educación física, sesiones de acondicionamiento físico, fitness, etc. Además de incorporarse aplicaciones móviles para el desarrollo de prácticas orientadas e individuales y de promocionar sus servicios y productos mediante páginas web. Esta nueva dinámica obligó a la población, sin importar la edad o género a manejar herramientas tecnológicas en tiempo récord, para continuar con sus labores diarias. Los sectores del país empezaron a invertir en tecnología que les permitiera conectar con la población continuando con la oferta y la demanda.

Desde entonces, muchas empresas prosperaron a pasos agigantados e incorporaron el mercado digital como parte de su oferta, mientras que otros, desafortunadamente se quedaron

estancados a falta de recursos o desconocimiento del mercado y otros continúan avanzan lento en la transformación digital.

En el año 2021 con el decreto 490 expedido por la Alcaldía Mayor de Bogotá, dispone el regreso a actividades laborales y contractuales de manera presencial a la ciudad, en el que se adoptarán las medidas pertinentes dando cumplimiento a las medidas de bioseguridad. A partir de ese momento, ya existían cambios en la cultura de la ciudad, las personas se acostumbraron a obtener todo a partir de sus teléfonos inteligentes con un solo clic. Las aplicaciones móviles tomaron fuerza y en la actualidad son el medio más utilizado para conectarse con la ciudad.

Luego de cuestionamientos que surgieron por la influencia de la tecnología en las conductas de las personas, el mundo empezó a fortalecer el mercado digital como fuente de desarrollo sostenible. Por tal motivo, el 20 de octubre del año 2021, Sindi Faisuli Mancipe Peña estudiante de la especialización de administración deportiva de la Universidad Santo Tomás, sede en Bucaramanga y apasionada por el marketing digital, plantea la propuesta de incorporar el mercado digital al deportivo a través de la empresa Unión deportivo digital y su aplicación móvil, llamada *sport route*. Esta aplicación permitirá que las personas interesadas en el deporte tengan acceso a información de los diferentes organismos deportivos de manera rápida y confiable, teniendo la posibilidad de conectar de manera bidireccional.

4. Capítulo de planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión

Divulgar información de interés deportivo de forma confiable y asequible a través de herramientas tecnológicas que ahorren tiempo y creen la percepción en el cliente de buen servicio.

Tabla 1. Análisis de la misión

Pregunta	Respuesta
Defina su empresa de forma muy concreta:	Unión deportiva digital es una empresa que compila información de los organismos deportivos privados de la ciudad de Bogotá y la divulga a través de una aplicación móvil, a personas interesadas en realizar prácticas deportivas sea competitiva o recreativa.
¿Qué necesidades satisface?	Satisface la necesidad de divulgar información actualizada de los organismos deportivos privados que se encuentran cerca a su lugar de vivienda.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de una aplicación social que podrán descargar en los dispositivos móviles de manera fácil y gratuita.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Niños y niñas mayores de 14 años, jóvenes y adultos que deseen conocer información de las organizaciones deportivas.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Bogotá y sus localidades.

Adaptado Corzo y Bedoya (2019)

4.1.2 Visión

Para el año 2025 estará consolidada en el mercado deportivo a nivel local como la empresa líder en conectar a través del marketing digital a los organismos deportivos privados con las personas interesadas en el deporte.

Tabla 2. Análisis de visión

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Consolidada en el mercado deportivo como la empresa líder en conectar a través del mundo digital, los organismos deportivos con la comunidad.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Prestatarios de servicios deportivos Cobertura cultural
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No se debe salir de ningún campo de acción.

Pregunta	Respuesta
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	OD. Queremos que los clientes nos vean como socios estratégicos tecnológicos en la transformación digital. PO. La solución de comunicación digital con el deporte. PO. Ahorro de tiempo en el desplazamiento al lugar de interés.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que la empresa lidere bajo principios y valores. El buen servicio hacia nuestros clientes internos y externos.

Nota: clientes externo. OD Organizaciones deportivas. PO Población interesada en el deporte. Adaptado Corzo y Bedoya (2019)

4.1.3 Filosofía

Tabla 3. Filosofía de la empresa

Principios y valores
¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día? • Responsabilidad: Obligación moral que tiene la empresa hacia sus empleados internos y externos. • Confianza: Actuar de manera adecuada, brindando información fiable, dando cumplimiento a lo pactado con sus clientes internos y externos. Creer en la capacidades y habilidades de los integrantes de la empresa. • Perseverancia: Constancia por el cumplimiento de los objetivos de la empresa con actitud positiva. • Equidad: La empresa es justa y busca mantener igualdad de oportunidades para los clientes internos como externos. • Optimismo: Mantener una mentalidad positiva frente a los procesos que se realiza la empresa.
les son los valores y principios deseables? Solidaridad: Tener vocación de servicio, ayudando a quien necesite de uno. Integridad: La empresa siempre busca hacer lo correcto basado en los principios y éticos y morales. Amabilidad: Nos caracterizamos por ser cálido con el servicio, disponer de todos los recursos para ayudar al prójimo. Gratitud: Valorar el trabajo de las personas que integra la empresa.

4.1.4 Competencias esenciales

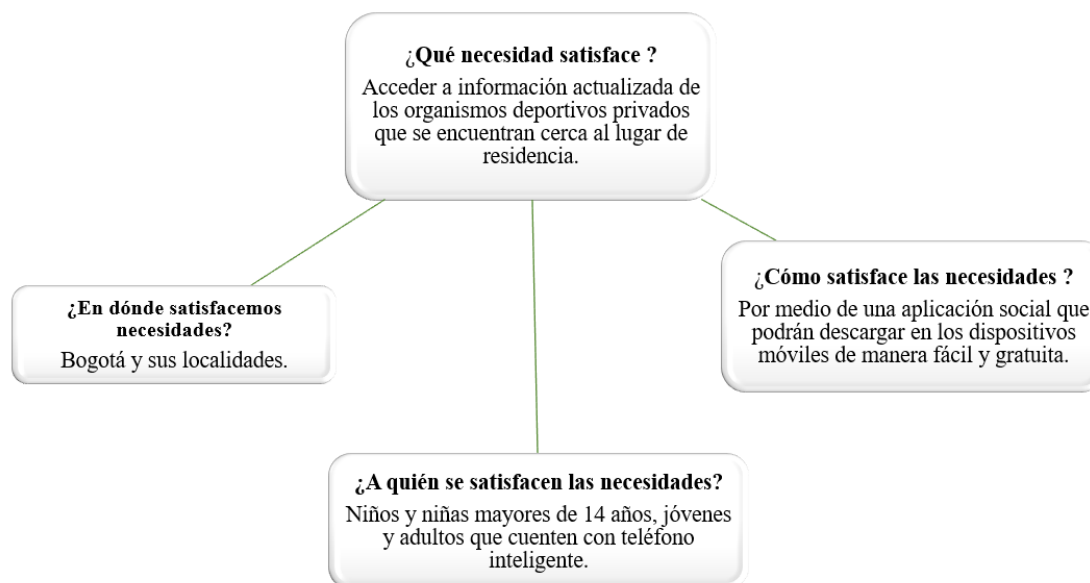
Tabla 4. Análisis de competencias

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Somos una empresa que se interesa por promover y conectar a los organismos deportivos privados con la comunidad a través de herramientas tecnológicas de acuerdo a la necesidad del mercado.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Somos la única empresa que compila y divulga información de los servicios recreativos, deportivos y culturales de los organismos deportivos privados a través de una app móvil.
¿Porque nos escogen los clientes?	Por tener un excelente equipo de trabajo que hace posible el desarrollo de la app, la conexión con toda la comunidad deportiva y brinda un buen servicio.

Nota: clientes externo: OD Organizaciones deportivas. PO Población interesada en el deporte. Adaptado Corzo y Bedoya (2019)

4.1.5 Macrosegmentación

Figura 1. Matriz de macrosegmentación



Adaptado Corzo y Bedoya (2019)

4.1.6 Postura ética

- Interés a largo plazo de los accionistas.
- Compromiso y servicio a la comunidad. Contar con un buen servicio con los clientes internos y externos.
- Rentabilidad de la empresa. Los inversionistas esperan que al cierre contable y fiscal de cada año se obtengan utilidades del ejercicio.
- Convenios con los organismos deportivos. La empresa espera incrementar anualmente convenios con los organismos deportivos.
- Cobertura y posicionamiento de marca. Brindar el servicio a todos los barrios que cuenten con acceso a internet con el fin de ampliar el reconocimiento de la marca.
- El desarrollo del árbol de competencias y las diferentes matrices del plan prospectivo estratégico, se elaboraron con base en supuestos de factores tanto internos como externos que influirían en la empresa, ya que, el proyecto parte de una idea de emprendimiento que se empieza a construir post-covid y de la necesidad de transformación digital del sector deporte.

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias

El árbol de competencias permite el análisis y evaluación de la empresa, localizando los puntos fuertes y débiles en relación con aspectos importantes del entorno interno. Fue creado por Marc Giget en 1988 como reflexión estratégica y de acción de la empresa. Consta de unas raíces que hacen referencia a las habilidades y competencias, el tronco enfatiza en los procesos y planes,

finalmente las ramas los resultados dentro del mercado. A partir de estas premisas se evidencian a continuación los resultados:

Tabla 5. Árbol de competencias

Área	Raíces		Tronco		Ramas		Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Financiera	Unión deportivo digital planifica las actividades a desarrollar en la empresa.	Unión deportivo digital cuenta con capital de 8 millones de pesos para inversión.		Unión deportivo digital requiere 10 millones adicionales a su capital para cubrir todos los costos que requiere la empresa para su apertura en el mercado.		Unión deportivo digital debe adquirir un préstamo por valor de 10 millones de pesos para cubrir los gastos.	Presupuesto
		La empresa mensualmente debe pagar por soporte, mantenimiento, servicio de internet, publicidad y pago de nómina sumando un gasto de 4 millones de pesos.		La empresa debe gestionar equipos, software e inmuebles para sus clientes internos.			Gastos
				Se debe tramitar contratos económicos con entidades privadas que permita obtener el 2% de ganancias por usuario suscrito	Se generan ingresos mostrando comerciales dentro de la aplicación móvil, recibiendo pagos de las redes publicitarias.	La empresa no cuenta con aliados y/o socios que inyecten liquidez a su empresa.	Ingresos

Área	Raíces		Tronco		Ramas		Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Marketing y servicios	Unión deportiva digital tiene experiencia en estrategia de marketing digital de SEO y SEM.			Unión deportiva digital no realiza procesos de interacción con el IDR para compilar información de las organizaciones deportivas.		Unión deportiva digital no cuenta con registro ante el SIC.	Posicionamiento de la marca.
	La empresa tiene experiencia en el estudio buyer de los posibles clientes.		La empresa utiliza las RDS como medio de comunicación para conseguir leads.			La empresa no cuenta con personal a tiempo completo que realice seguimiento a las RDS.	Redes sociales
	Unión deportiva digital se caracteriza por divulgar información asequible y clara en su app.		Unión deportiva digital ejecuta métodos y herramientas para la creación de contenido innovador.				Diseño de contenidos
			La empresa realiza encuestas a los clientes externos con el fin de conocer sus opiniones o sugerencias del servicio.		La empresa de acuerdo a los datos conseguidos de la encuesta puede comprender a su audiencia.		Análisis digital

Área	Raíces		Tronco		Ramas		Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
TECNOLÓGIA			Se implementa estrategia crowdsourcing para reunir información de todas las organizaciones deportivas de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.				Cobertura
	Unión deportiva digital utiliza la aplicación híbrida, que permite el desarrollo de funciones específicas de ambos sistemas operativos Android y iOS.			Unión deportiva digital no mide el rendimiento de su app a través de herramientas tecnológicas como son las cookies.			Desarrollo y programación
	La empresa actualiza de manera constante la información.			La empresa no cuenta con condiciones de uso para los usuarios y políticas de seguridad y privacidad de la información.		La empresa no cuenta con licencia para la app que prevén, detecta, y responde a amenazas de seguridad.	ciberseguridad

Área	Raíces		Tronco		Ramas		Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Administración	El jefe gestiona con los clientes internos horarios de trabajo.		Unión deportiva digital ejecuta contratos con personal freelances.		Los clientes internos se sienten a gusto por hacer parte de la empresa.	La empresa no cuenta con talento humano que trabaje tiempo completo.	Talento humano
	Unión deportiva digital se caracteriza por tener una comunicación constante con las organizaciones deportivas a través de diferentes canales como WhatsApp y correo electrónico.		La empresa organiza al mes una capacitación de integración y comunicación asertiva.	La empresa no cuenta con los recursos económicos para incorporar chat bots a la aplicación que atiende inquietudes de los clientes en condición de discapacidad visual.	Se tiene una buena comunicación entre los clientes internos y el jefe.		Comunicación
			Unión deportivo digital incentiva a sus clientes internos mediante reconocimiento s o beneficio económico que se realizan a fin de mes.			Unión deportivo digital no cuenta con un manual interno que promueva el uso eficaz de los equipos tecnológicos.	Incentivos
	La empresa se caracteriza por ser puntual en sus pagos de nómina.		El pago de su salario se realiza los primeros 5 días de cada mes.	La empresa establece con el cliente interno contrato civil por prestación de servicios.			Pago de salario
Área	Raíces		Tronco		Ramas		

Área	Raíces		Tronco		Ramas		Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Factor endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Factor endógeno
Gestión de clientes				Unión deportivo digital no cuenta con una estrategia de fidelización a los clientes.			Fidelización
	Unión deportivo digital se caracteriza por brindar información confiable y actualizada a sus clientes externos.				La empresa atiende a inquietudes de sus clientes de manera amablemente y rápida.		Asistencia al cliente
			Unión deportiva digital establece procedimientos para atender las PQR con el fin de ser oportunos y dar solución a cada una de los reclamos.				PQR

4.2.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados

La matriz de evaluación factores internos es una herramienta que nos permite evaluar las debilidades y fortalezas interna de la administración de la empresa, analizando la efectividad de las estrategias conociendo su impacto con el fin de optimizar los procesos.

Tabla 6. *Matriz de evaluación de factores internos. MEFI - fortalezas*

N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Unión deportivo digital genera ingresos mostrando comerciales dentro de su aplicación móvil, recibiendo pagos de las redes publicitarias.	0,04	4	0,16
2	La empresa tiene experiencia en el estudio buyer de los posibles clientes.	0,06	3	0,18
3	La empresa utiliza las RDS como medio de comunicación para conseguir leads.	0,06	4	0,24
4	La empresa realiza encuestas a los clientes externos con el fin de conocer sus opiniones o sugerencias del servicio.	0,03	3	0,09
5	La empresa implementa estrategia crowdsourcing para reunir información de todas las organizaciones deportivas de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.	0,08	4	0,32
6	Unión deportivo digital tiene experiencia en estrategia de marketing digital de SEO y SEM.	0,03	3	0,09
7	Unión deportiva digital se caracteriza por tener comunicación constante con los organismos deportivos a través de diferentes canales como WhatsApp y correo electrónico.	0,04	4	0,16

N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
8	Unión deportivo digital incentiva a sus clientes internos mediante reconocimientos o beneficio económico que se realizan a fin de mes.	0,02	3	0,06
9	La empresa establece con el cliente interno contrato civil por prestación de servicios, donde el pago de su salario se realiza los primeros 5 días de cada mes.	0,02	3	0,06
10	Unión deportivo digital se caracteriza por brindar información confiable y actualizada a sus clientes externos.	0,07	4	0,28
11	Unión deportiva digital establece procedimientos para atender las PQR con el fin de ser oportunos y dar solución a cada una de los reclamos.	0,03	3	0,09

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos. MEFI- debilidades

N°	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Unión deportivo digital requiere 10 millones adicionales a su capital para cubrir todos los costos que requiere la empresa para su apertura en el mercado.	0,07		0,07
	Unión deportivo digital debe tramitar contratos económicos con entidades privadas que permita obtener el 10% de ganancias por usuario suscrito.	0,03	2	0,06
3	La empresa no cuenta con aliados y/o socios que inyecten liquidez a su empresa.	0,07	1	0,07
4	Unión deportiva digital no realiza procesos de interacción con el IDRD para compilar información de las organizaciones.	0,08	1	0,08
5	Unión deportiva digital no cuenta con registro ante el SIC.	0,06	2	0,12

N°	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
6	La empresa no cuenta con condiciones de uso para los usuarios y políticas de seguridad y privacidad de la información.	0,05	2	0,1
7	La empresa no cuenta con licencia para la app que preveen, detecta, y responde a amenazas de seguridad.	0,05	2	0,1
8	La empresa no cuenta con recursos económicos para pagar tiempo completo a sus clientes internos.	0,04	2	0,08
9	La empresa no cuenta con los recursos económicos para incorporar chat-bots a la aplicación que atiende inquietudes de los clientes en condición de discapacidad visual.	0,07	2	0,14

Nota: la calificación obtenida (2,55) en la matriz MEFI nos muestra a Unión deportivo digital como una organización con posición interna fuerte. La empresa cuenta con una estrategia clara orientada a la transformación digital en el deporte. Sin embargo, cuenta con falencias en establecer aliados con entidades deportivas como lo es el IDRD y organismos deportivos privados.

4.2.3 Análisis tendencial de variables

Tabla 8. Análisis tendencial de variable financiera

Fortalezas	Variables	Indicadores	Financiera	
			Presente	Futuro
Unión deportivo digital planifica las actividades a desarrollar en la empresa.	Presupuesto	Métricas de negocio	Anualmente se evalúa y efectúa un presupuesto para conocer la salud general de la organización.	Planificar el presupuesto teniendo en cuenta las fuentes financieras y planes operacionales.
Se generan ingresos mostrando comerciales dentro de la aplicación móvil, recibiendo pagos de las redes publicitarias.	Ingresos	capacidad de utilidad		Fomentar la publicidad promocional de Posters, flyers, difusión en redes Sociales, Newsletters.
Debilidades	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportivo digital requiere 10 millones adicionales a su capital para cubrir todos los costos que requiere la empresa para su apertura en el mercado.	Presupuesto	necesidades financieras	Ninguno	Se estima en 3 años tener convenios con entidades del estado que realicen aportes económicos y operativos a la empresa.
La empresa mensualmente debe pagar por soporte, mantenimiento, servicio de internet, publicidad y pago de nómina sumando un gasto de 4 millones de pesos.	Gastos		La empresa se encuentra gestionando los recursos que brinden liquidez para iniciar la apertura.	Se proyecta a tener solidez a través de los aliados, socios e ingresos que gestione la empresa.
Unión deportivo digital cuenta con capital de 8 millones de pesos para inversión.	Presupuesto	capital de trabajo	Se cuenta con un capital de 8 millones de pesos.	A 3 años se espera aumentar el capital a 20 millones de pesos.
La empresa debe gestionar equipos, software e inmuebles para sus clientes internos.	Gastos		Ninguno	Se contará con equipos y maquinaria de alta calidad para el correcto funcionamiento dentro de la empresa.

Fortalezas	Variables	Financiera		
		Indicadores	Presente	Futuro
La empresa no cuenta con aliados y/o socios que inyecten liquidez a su empresa.	Ingresos		En búsqueda de empresas que deseen obtener rebajas tributarias.	Se contará con aliados que aporten económicamente a la empresa.
Unión deportivo digital debe adquirir un préstamo por valor de 10 millones de pesos para cubrir los gastos.	Presupuesto	Endeudamiento	Se analizan las tasas de interés de las diferentes entidades bancarias y no es rentable adquirir el préstamo.	De acuerdo a la gestión que realice la empresa durante los próximos 3 años, se espera requerir un monto inferior.
Se debe tramitar contratos económicos con entidades privadas que permita obtener el 10% de ganancias por usuario suscrito.	Ingresos		Ninguno	Se establecerán contratos económicos con las entidades deportivas privadas donde la empresa obtendrá el 10% de utilidad por usuario que se inscriba a la organización a través de la app móvil.

Tabla 9. *Análisis tendencial de variable marketing*

Fortalezas	Variables	Marketing		
		Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportivo digital tiene experiencia en estrategia de marketing digital de SEO y SEM.	Posicionamiento de la marca.	Tráfico orgánico	Ninguno	Con la herramienta de SEO se realizará seguimiento al posicionamiento de la empresa en el motor de búsqueda.
La empresa tiene experiencia en el estudio buyer de los posibles clientes.	Redes sociales	Crecimiento de los seguidores	Se realiza una representación de los consumidores construido a partir de información demográfica, comportamientos online, interés y necesidades.	En tres años se contará con un Community Manager que se encargue de las redes sociales.
Unión deportivo digital se caracteriza por divulgar información asequible y clara en su app.	Diseño de contenidos	Tiempo de estancia	Permite identificar el interés que genera el contenido y posibilitar que la empresa tenga una buena puntuación.	
La empresa utiliza las RDS como medio de comunicación para conseguir leads.	Redes sociales	Crecimiento de los seguidores	Se analiza las redes sociales y los sociogramas que permiten entender al consumidor y sus intereses.	La empresa integrará campañas de lead nurturing.
Unión deportivo digital ejecuta métodos y herramientas para la creación de contenido innovador.	Diseño de contenidos	Intereses y afinidades	La empresa se encuentra diseñando el Wireframe	Aplicación móvil ligera con identidad visual, que cuente con óptimo rendimiento
La empresa realiza encuestas a los clientes externos con el fin de conocer sus opiniones o sugerencias del servicio.	Análisis digital	Puntuación neta de promotores	Ninguna	La empresa implementa la herramienta para medir la satisfacción del cliente con el servicio.

Marketing				
Fortalezas	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
La empresa de acuerdo a los datos conseguidos de la encuesta puede comprender a su audiencia.	Análisis digital			Se brindarán incentivos que contribuyan a fidelizar al cliente con la compañía.
Debilidades	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportiva digital no realiza procesos de interacción con el IDRDR para compilar información de las organizaciones deportivas.	Posicionamiento de la marca.		Ninguno	En tres años la empresa contará con el apoyo de IDRDR y MinTIC para brindar información de los organismos deportivos de la ciudad de Bogotá.
Unión deportiva digital no cuenta con registro ante el SIC.	Posicionamiento de la marca.	Registro de marca	Se reconoce el proceso legal para registrar la marca.	En tres años la empresa estará registrada ante el SIC.
La empresa no cuenta con personal a tiempo completo que realice seguimiento a las RDS.	Redes sociales		Ninguno	La empresa tendrá personal dispuesto para el seguimiento de RDS.

Tabla 10. *Análisis tendencial de variable tecnología*

Tecnología				
Fortalezas	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportiva digital utiliza la aplicación híbrida, que permite el desarrollo de funciones específicas de ambos sistemas operativos Android y iOS.	Desarrollo y programación	Calidad del producto	Estudio de la norma ISO/IEC 25010 sobre modelo de calidad de producto y modelo de calidad en uso.	La empresa implementará el proceso de medición y evaluación siguiendo los lineamientos de la estrategia integrada de Medición y Evaluación GOCAME.
La empresa actualiza de manera constante la información.	ciberseguridad	Rendimiento del software	Ninguno	El área de programación se encargará del seguimiento al rendimiento del software.
Se implementa estrategia crowdsourcing para reunir información de todas las organizaciones deportivas de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.	Cobertura		Creación de estrategia para la recolección de información.	En tres años se estima contar con el apoyo de difusión con las 20 localidades de la ciudad.
Debilidades	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportiva digital no mide el rendimiento de su app a través de herramientas tecnológicas como son las cookies.	Desarrollo y programación	Productividad	En validación de cookies.	Se incluirán cookies en la app para tener un mayor rendimiento.
La empresa no cuenta con condiciones de uso para los usuarios y políticas de seguridad y privacidad de la información.	ciberseguridad		Reconocimiento de las políticas de seguridad.	La empresa contará con condiciones de uso para los usuarios y políticas de seguridad y privacidad de la información.
La empresa no cuenta con licencia para la app que prevén, detecta, y responde a amenazas de seguridad.	ciberseguridad		Identificación de licencias.	Se tendrán licencia para la app que prevén, detecta, y responde a amenazas de seguridad.

Tabla 11. *Análisis tendencial de variable administración*

Fortalezas	Variables	Administración		
		Indicadores	Presente	Futuro
El jefe gestiona con los clientes internos horarios de trabajo.	Talento humano	Flexibilidad laboral	Se establecen horarios opcionales.	Los clientes internos acordaran con la empresa horarios laborales.
Unión deportiva digital se caracteriza por tener una comunicación constante con los organismos deportivos a través de diferentes canales como WhatsApp y correo electrónico.	Comunicación	Medios de comunicación	Se mantienen los medios de comunicación en mención.	Se incorporarán líneas telefónicas de atención y gestión
La empresa se caracteriza por ser puntual en sus pagos de nómina.	Pago de salario	Fecha de pago		Se efectúan los pagos los primeros cinco días del mes
Unión deportiva digital ejecuta contratos con personal FreeLancer.	Talento humano	Tasa de contratación	Estudio del tipo de contrato laboral.	El 50% de los clientes internos serán FreeLancer.
La empresa organiza al mes una capacitación de integración y comunicación asertiva.	Comunicación	Participación	Las capacitaciones tienen una duración de una hora.	Cada área establece una capacitación al mes, permitiendo compactar el equipo de trabajo.
Unión deportivo digital incentiva a sus clientes internos mediante reconocimientos o beneficio económico que se realizan a fin de mes.	Incentivos	Dinero y reconocimiento	Ninguno	Se reconocerá el trabajo de los 3 clientes internos con mejores resultados de acuerdo a indicadores que estipule la empresa.
Los clientes internos se sienten a gusto por hacer parte de la empresa.	Talento humano	Índice de felicidad del cliente interno	Calidez en	Aplicación de una encuesta al mes de satisfacción de los procesos y comunicación con los pares dentro de la compañía.

Administración				
Fortalezas	Variables	Indicadores	Presente	Futuro
Se tiene una buena comunicación entre los clientes internos y el jefe.	Comunicación		Ninguno	Las directivas de la empresa serán líderes que promuevan el bienestar de sus clientes internos.
El pago de su salario se realiza los primeros 5 días de cada mes.	Pago de salario	Medios de pago		Los pagos se realizan a través de cuentas bancarias.
La empresa no cuenta con chatbots que atiendan a los clientes externos sobre inquietudes de la aplicación móvil.	Comunicación		Establecimiento de criterios que serán incorporados.	Se incorporará un chatbots que contribuya a agilizar la atención al cliente externo.
La empresa establece con el cliente interno contrato civil por prestación de servicios.	Pago de salario	Estabilidad laboral	Ninguno	Se estipulan contratos anuales que permitan fortalecer procesos de la empresa.
La empresa no cuenta con talento humano que trabaje tiempo completo.	Talento humano	El Full Time Equivalent (FTE)	Ninguno	La empresa calcula a través del FTE el rendimiento del equipo de trabajo que permite analizar el requerimiento de ampliación de horas laborales.
Unión deportivo digital no cuenta con un manual interno que promueva el uso eficaz de los equipos tecnológicos.	Incentivos		La empresa se encuentra definiendo los parámetros para la elaboración del reglamento interno de la empresa.	Se contará con reglamento interno de la empresa dando cumplimiento al artículo 104 del Código Sustantivo del Trabajo.
Gestión de clientes				

Fortalezas	Variables	Administración		
		Indicadores	Presente	Futuro
Unión deportivo digital se caracteriza por brindar información confiable y actualizada a sus clientes externos.	Asistencia al cliente	índice de satisfacción	Ninguno	Se espera que el nivel de satisfacción del cliente externo sea 5 de una escala de 1 -5
La empresa atiende a inquietudes de sus clientes de manera amablemente y rápida.	Asistencia al cliente	Tiempo de respuesta	Ninguno	Se contará con talento humano y robot que estén disponibles 12 horas al día para dar respuesta a inquietudes que presenten.
Unión deportiva digital establece procedimientos para atender las PQR con el fin de ser oportunos y dar solución a cada una de los reclamos.	PQR	Tasa de retención	Ninguno	1% de abandono de la aplicación móvil de clientes externos.
Unión deportivo digital no cuenta con una estrategia de fidelización a los clientes.	Fidelización	Adquisición de miembros	Se establecen estrategias de servicio al cliente, información confiable, comunicación bidireccional.	A través del talento humano se tendrá la primera etapa de fidelización con los usuarios.

4.3 Análisis del sector

La evaluación del concepto de marketing se empieza a desarrollar en 1990 hasta 1920 como el periodo de identificación comprendiéndose como el conjunto de trabajo combinado con la administración y planificación, usando expresiones de distribución y compra.

En el año de 1921 hasta 1945 se inicia un periodo llamado funcionalista donde se comienza a considerar el marketing como las actividades que permiten transferir servicios y bienes. En el año de 1945 a 1960 periodo preconceptual se desarrolla la teoría fundamenta del marketing por Anderson, en este periodo se produce avances tecnológicos importantes para el marketing. Ya en el año de 1960 a 1989 nace la primera definición a partir de la *American Marketing Association-Committee of Terms* “La actividad empresarial que apunta al flujo de bienes a partir de la producción hasta llegar al usuario”. Varios autores dieron su definición como Jerome McCarthy “Procedimiento a partir del cual es posible satisfacer las demandas”, Richard Bagozzi lo define como “actividades que se relacionan con el intercambio de bienes y servicios. Ya en el año de 1999 Evert Gummesson visualiza el marketing como “oportunidad de negociar incluyendo el servicio al cliente como técnica de venta”. Finalmente, en el año 2002 Erica maesincee menciona que debe replantearse el concepto de marketing debido a la revolución digital.

La tecnología no solo ha ayudado a sobrepasar los límites geográficos existentes facilitando el intercambio de información entre compradores y vendedores, sino que también ha provocado el surgimiento de nuevos modelos de negocios entre los que destacan el comercio electrónico como lo afirma (Gangeshwer 2013 como se citó en Luque).

En el año 2018, Perdigón establece que “la evolución de Internet potencia que el intercambio de informaciones se realice de manera más rápida y eficiente; además, posibilita que los usuarios accedan de una manera más fácil a bienes y servicios”.

Las estrategias de marketing digital en el deporte han tomado fuerza en los últimos años, siendo el comercio electrónico un canal de comunicación esencial entre entes deportivos y comunidad. Según (Martínez,2007 como se citó en Luque,2021) menciona que “la aparición de la tecnología Internet trae consigo una nueva visión estratégica para el comercio detallista, generando nuevas oportunidades en el sector. El comercio electrónico supone la aparición de nuevas formas de comercialización en la cadena de distribución, que operan complementando las formas de distribución tradicionales”.

En la actualidad el marketing digital ha sido incorporado en el deporte para promover la venta de calzado, ropa, eventos deportivos, marcas, entidades deportivas, entre otros servicios deportivos que contribuyen al avance tecnológico en la industria.

4.4 Análisis del macroentorno

4.4.1 Pestel

El análisis de PESTEL es una herramienta que permite conocer los factores macroeconómicos como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la empresa.

Tabla 12. *PESTEL - Análisis macro entorno*

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
Político	Promueven la creación de negocios a partir de las TIC, enfatizando en el desarrollo de aplicaciones móviles y contenidos a través del plan Vive digital. Realizando acompañamiento a emprendedores y		Ministerio de las TIC

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
	gestionando enlaces con inversionistas.		
	El DANE posicionó a la capital del país como líder en materia de conectividad: los hogares cuentan con un 88 % de acceso a Internet, lo que posibilita que más población pueda obtener información de las organizaciones deportivas del sector donde habitan.		Administración Distrital
		El cambio de la reforma tributaria como lo plantea el gobierno, afectaría al sector TIC al obligarlos a gravar en productos y servicios tecnológicos.	Políticas impositivas
Económico	El gobierno viene invirtiendo cerca de \$58.000 millones en transformación digital, impactando a más de 208.000 colombianos y 1.169 emprendimientos como lo menciona el viceministro de Transformación Digital, Iván Durán. De esta manera, se impulsan iniciativas tecnológicas para empresarios y emprendedores.		Inversión
		Colombia invierte sólo el 0.67% del PIB en ciencia, tecnología e innovación como se menciona en el plan nacional de desarrollo.	Producto interno bruto (PIB)
		Según el DANE el 10.8% de la población colombiana se encuentra desempleada, tiendo como consecuencia que exista una brecha con el consumidor en tecnología y deporte.	Desempleo

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
	A causa del confinamiento a nivel mundial, se ha transformado el ecosistema de las aplicaciones, aumento el uso de app móviles como forma de acceder a información fiable de los diferentes sectores industriales y temas de interés.		Pandemia (COVID 19)
Social		El 74% de la población colombiana no tiene cultura digital, que es la nueva forma de relacionarse y adoptar comportamientos y manifestaciones comunicativas. Las organizaciones deportivas hasta ahora están haciendo parte de la transformación digital.	Cultura
	Según la plataforma Hootsite y We are Social, el uso de dispositivos móviles y tecnología aumento en Colombia. La población de internautas oscila entre los 16 a 64 años de edad y son el medio de comunicación más utilizado en el mundo. Esto favorece el mercado digital, visualizando publicidad y contenido de la app.	Existen comunidades que, por su situación socioeconómica, los niveles de alfabetización o demográficas están imposibilitadas para acceder a las TIC como lo reporta el minTIC	Conductas de consumo
	Según la alcaldía mayor de Bogotá, el 85% de las personas que viven en la ciudad practican actividades deportivas o recreativas. Esto posibilita tener un alto flujo de usuarios accediendo a la app.		Calidad de vida

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
Tecnológico o científico		En Colombia, la transformación digital avanza lentamente en comparación con Europa. Existen limitaciones en los procesos de penetración de la banda ancha móvil, brechas en el acceso a internet, retrasos en la implementación de 5G como lo informa la CEPAL.	Desarrollo tecnológico
	En la actualidad las aplicaciones móviles son canales de comunicación entre las empresas y sus clientes, brindando funciones muy concretas de manera fácil.		Recursos tecnológicos
Ambiental		El MinTIC y Coldeportes crea con una aplicación móvil que permite buscar el calendario de Eventos deportivos a nivel nacional e internacional y ubicar los escenarios deportivos, Ligas, INDER, Federaciones y Clubs en el territorio nacional, llamado <i>Deporte de la mano</i> .	Competidores
Legal	De conformidad con lo establecido por el artículo 134 de la Decisión 486 del 14 de septiembre del 2000 emanada de la Comisión de la Comunidad Andina, una marca es una protección de bienes intangibles	La SIC da cumplimiento de conformidad con lo establecido por el artículo 134 de la Decisión 486 del 14 de septiembre del 2000 emanada de la Comisión de la Comunidad Andina, da protección a bienes intangibles mediante el registro de una marca, específicamente un	Registro de marca

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
		signo que distingue a la app de otras.	
		La Ley 23 de 28 de enero 1982 protección que el régimen de derechos de autor ha establecido para los programas de ordenador (software) y que dentro del presente estudio es aplicable a las aplicaciones móviles. Cumplir con los requisitos de novedad, nivel inventivo y aplicación industrial. os códigos del programa	Derechos de autor

4.4.2 Evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos es un instrumento diagnóstico donde se pueden analizar aspectos externos que pueden afectar el crecimiento de la empresa, que permiten formular estrategias disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)- oportunidades

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Promueven la creación de negocios a partir de las TIC, enfatizando en el desarrollo de aplicaciones móviles y contenidos a través del plan Vive digital. Realizando acompañamiento a emprendedores y gestionando enlaces con inversionistas.	0,06	3	0,18
2	El DANE posicionó a la capital del país como líder en materia de conectividad:	0,07	3	0,21

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
	los hogares cuentan con un 88 % de acceso a Internet, lo que posibilita que más población pueda obtener información de las organizaciones deportivas del sector donde habitan.			
3	El gobierno viene invirtiendo cerca de \$58.000 millones en transformación digital, impactando a más de 208.000 colombianos y 1.169 emprendimientos como lo menciona el viceministro de Transformación Digital, Iván Durán. De esta manera, se impulsan iniciativas tecnológicas para empresarios y emprendedores.	0,05	3	0,15
4	A causa del confinamiento a nivel mundial, se ha transformado el ecosistema de las aplicaciones, aumento el uso de app móviles como forma de acceder a información fiable de los diferentes sectores industriales y temas de interés.	0,08	4	0,32
5	Según la plataforma Hootsite y We are Social, el uso de dispositivos móviles y tecnología aumento en Colombia. La población de internautas oscila entre los 16 a 64 años de edad y son el medio de comunicación más utilizado en el mundo. Esto favorece el mercado digital, visualizando publicidad y contenido de la app.	0,07	4	0,28

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
6	Según la alcandía mayor de Bogotá, el 85% de las personas que viven en la ciudad practican actividades deportivas o recreativas. Esto posibilita tener un alto flujo de usuarios accediendo a la app.	0,06	3	0,18
7	En la actualidad las aplicaciones móviles son canales de comunicación entre las empresas y sus clientes, brindando funciones muy concretas de manera fácil.	0,09	4	0,36
8	De conformidad con lo establecido por el artículo 134 de la Decisión 486 del 14 de septiembre del 2000 emanada de la Comisión de la Comunidad Andina, una marca es una protección de bienes intangibles.	0,04	3	0,12

Tabla 14. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)- amenazas*

N°	Amenazas	Peso	Calificació n	Ponderado
1	El cambio de la reforma tributaria como lo plantea el gobierno, afectaría al sector TIC al obligarlos a gravar en productos y servicios tecnológicos.	0,07	1	0,07
2	Colombia invierte sólo el 0.67% del PIB en ciencia, tecnología e innovación como se menciona en el plan nacional de desarrollo.	0,05	2	0,1
3	Según el DANE el 10.8% de la población colombiana se encuentra desempleada, tiendo como consecuencia que exista una brecha con el consumidor en tecnología y deporte.	0,03	2	0,06

N°	Amenazas	Peso	Calificació n	Ponderado
4	El 74% de la población colombiana no tiene cultura digital, que es la nueva forma de relacionarse y adoptar comportamientos y manifestaciones comunicativas. Las organizaciones deportivas hasta ahora están haciendo parte de la transformación digital.	0,06	2	0,12
5	Existen comunidades que, por su situación socioeconómica, los niveles de alfabetización o demográficas están imposibilitadas para acceder a las TIC como lo reporta el minTIC	0,08	1	0,08
6	En Colombia, la transformación digital avanza lentamente en comparación con Europa. Existen limitaciones en los procesos de penetración de la banda ancha móvil, brechas en el acceso a internet, retrasos en la implementación de 5G como lo informa la CEPAL.	0,06	2	0,12
7	El MinTIC y Coldeportes crea con una aplicación móvil que permite buscar el calendario de Eventos deportivos a nivel nacional e internacional y ubicar los escenarios deportivos, Ligas, INDER, Federaciones y Clubs en el territorio nacional, llamado <i>Deporte de la mano</i> .	0,08	1	0,08
8	La SIC da cumplimiento de conformidad con lo establecido por el artículo 134 de la Decisión 486 del 14 de septiembre del 2000 emanada de la Comisión de la Comunidad Andina, da protección a bienes intangibles mediante el registro de una marca, específicamente un signo que distingue a la app de otras.	0,02	2	0,04

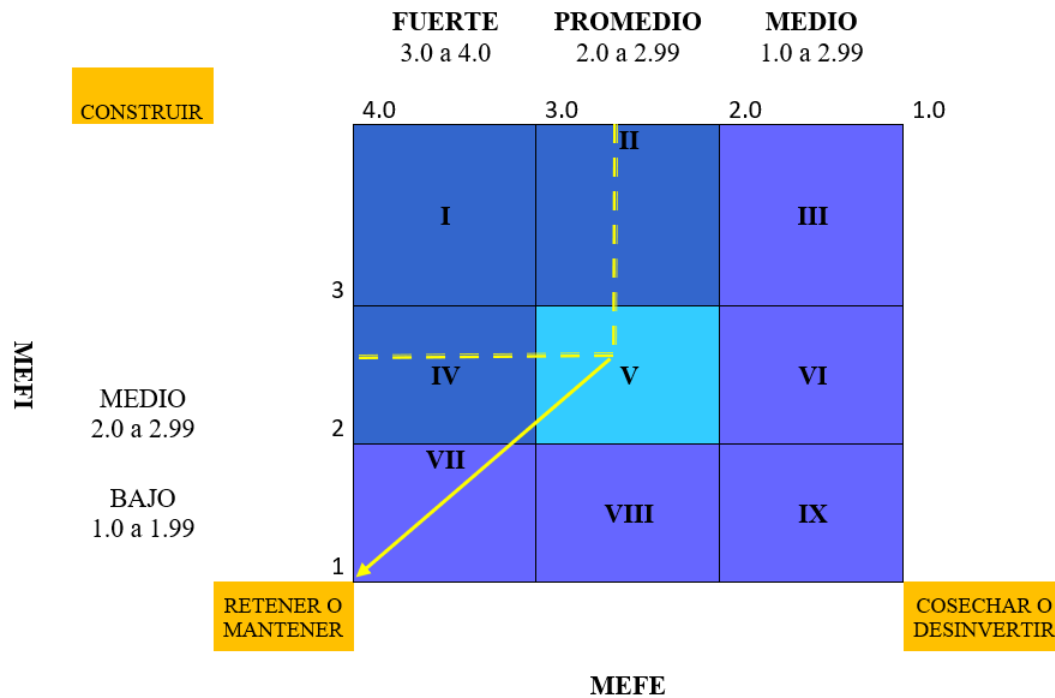
Nº	Amenazas	Peso	Calificació n	Ponderado
9	la Ley 23 de 28 de enero 1982 protección que el régimen de derechos de autor ha establecido para los programas de ordenador (software) y que dentro del presente estudio es aplicable a las aplicaciones móviles. Se debe cumplir con los requisitos de novedad, nivel inventivo y aplicación industrial. os códigos del programa	0,03	2	0,06
		1		2,53

Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente a la empresa. La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,53) visualiza a Unión deportiva digital en una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con opciones de acciones que la impulsen en el mercado deportivo y digital.

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz interna – externa

La matriz IE es una herramienta de evaluación que toma los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa y los cuantifica para posteriormente ubicarlos en uno de los nueve cuadrantes.

Figura 2. Representación de factores internos y externos

Nota: representación de factores internos y externos de la empresa. Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, (2022).

De acuerdo al plano IE, graficado con los valores de los factores internos MEFI (2,55) y los externos MEFE (2,53) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un título de “retener y mantener”, donde muestra que la empresa puede penetrar el mercado y el desarrollo del producto.

4.6 Formulación de la estrategia

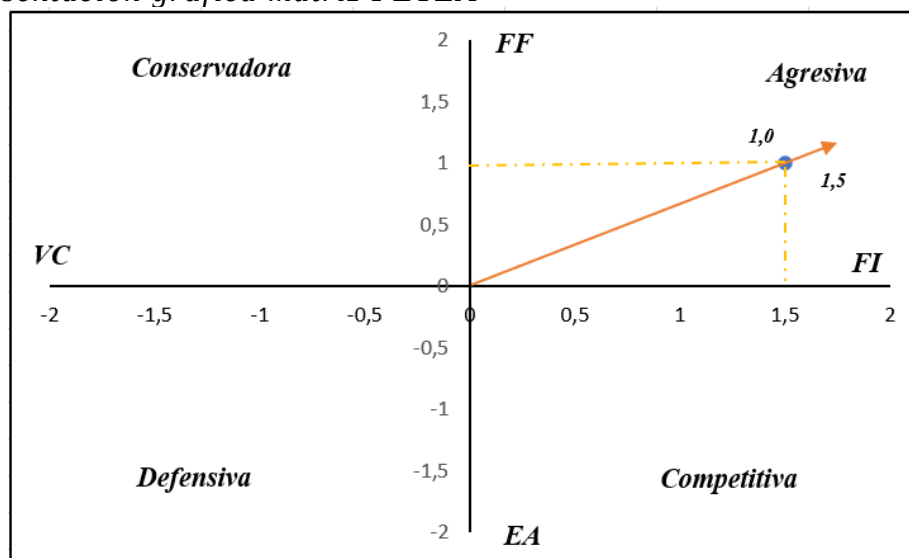
4.6.1 Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)

Tabla 15. *Calificación matriz PEYEA*

C	Fuerza financiera FF	Valor numérico
	Presupuesto	5
	Ingresos	4
	Costos	2
	Posicionamiento	3
	Calificación promedio	3,5
	Fuerza Industrial FI	Valor numérico
	Ministerio de las TIC	3
	Crecimiento tecnológico.	6
	Administración distrital	2
	Inversión	1
	Calificación promedio	3,0
	Ventaja competitiva VC	Valor numérico
	Desarrollo y programación	-2
	Diseño de contenidos	-1
	Cobertura	-1
	Asistencia al cliente	-4
		-2,0
	Estabilidad del ambiente EA	Valor numérico
	Cultura	-2
	Conductas de consumo	-2
	Calidad de vida	-5
	Pandemia (COVID 19)	-1
		-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, (2022).

La matriz PEYEA es una herramienta utilizada para definir la estrategia más adecuada para la empresa, indicando si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Se elabora una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, (2022).

A partir de las 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 Unión deportivo digital son de tipo agresivo, ya que 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 MPEC permite examinar de manera objetiva varias estrategias tanto internas como externas que reducen probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados de forma equivocada.

Tabla 16. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC*

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Oportunidades											
A causa del confinamiento a nivel mundial, se ha transformado el ecosistema de las aplicaciones, aumentando el uso de app móviles como forma de acceder a información fiable de los diferentes sectores industriales y temas de interés.	0,32	4	1,28	2	0,64	4	1,28	4	1,28	4	1,28
Promueven la creación de negocios a partir de las TIC, enfatizando en el desarrollo de aplicaciones móviles y contenidos a través del plan Vive digital. A través del acompañamiento a emprendedores y gestionando enlaces con inversionistas.	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	3	0,54	4	0,72
El DANE posicionó a la capital del país como líder en materia de conectividad: los hogares cuentan con un 88 % de acceso a Internet, lo que posibilita que más población pueda obtener información de las organizaciones deportivas del sector donde habitan.	0,21	3	0,63	4	0,84	3	0,63	3	0,63	2	0,42

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado			Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica	
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
El gobierno viene invirtiendo cerca de \$58.000 millones en transformación digital, impactando a más de 208.000 colombianos y 1.169 emprendimientos como lo menciona el viceministro de Transformación Digital, Iván Durán. De esta manera, se impulsan iniciativas tecnológicas para empresarios y emprendedores.	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Según la alcaldía mayor de Bogotá, el 85% de las personas que viven en la ciudad practican actividades deportivas o recreativas. Esto posibilita tener un alto flujo de usuarios accediendo a la app.	0,18	3	0,54	3	0,54	1	0,18	1	0,18	2	0,36
			3,62		3,01		3,11		3,08		3,08
Amenazas											
El cambio de la reforma tributaria como lo plantea el gobierno, afectaría al sector TIC al obligarlos a gravar en	0,17	2	0,34	1	0,17	2	0,34	1	0,17	1	0,17

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
productos y servicios tecnológicos.											
Colombia invierte sólo el 0.67% del PIB en ciencia, tecnología e innovación como se menciona en el plan nacional de desarrollo.	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Existen comunidades que, por su situación socioeconómica, los niveles de alfabetización o demográficas están imposibilitadas para acceder a las TIC como lo reporta el minTIC	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08
En Colombia, la transformación digital avanza lentamente en comparación con Europa. Existen limitaciones en los procesos de penetración de la banda ancha móvil, brechas en el acceso a internet, retrasos en la implementación de 5G como lo informa la CEPAL.	0,12	2	0,24	3	0,36	1	0,12	1	0,12	1	0,12

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
El MinTIC y Coldeportes crea con una aplicación móvil que permite buscar el calendario de Eventos deportivos a nivel nacional e internacional y ubicar los escenarios deportivos, Ligas, INDER, Federaciones y Clubs en el territorio nacional, llamado <i>Deporte de la mano</i> .	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
			1,02		1,03		0,8		0,63		0,55
Fortalezas											
La empresa tiene experiencia en el estudio buyer de los posibles clientes.	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72
La empresa implementa estrategia crowdsourcing para reunir información de todas las organizaciones deportivas de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.	0,32	4	1,28	4	1,28	1	0,32	2	0,64	3	0,96
Unión deportivo digital tiene experiencia en estrategia de marketing digital de SEO y SEM.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Unión deportivo digital se caracteriza por brindar información confiable y actualizada a sus clientes externos.	0,28	1	0,28	1	0,28	1	0,28	2	0,56	1	0,28
La empresa utiliza las RDS como medio de comunicación para conseguir leads.	0,24	2	0,48	4	0,96	1	0,24	2	0,48	1	0,24
			3,03		3,6		1,65		2,4		2,47
Debilidades											
Unión deportivo digital requiere 10 millones adicionales a su capital para cubrir todos los costos que requiere la empresa para su apertura en el mercado.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
La empresa no cuenta con aliados y/o socios que inyecten liquidez a su empresa.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Unión deportiva digital no cuenta con registro ante el SIC.	0,12	3	0,36	2	0,24	1	0,12	2	0,24	2	0,24
La empresa no cuenta con licencia para la app que preveen, detecta, y responde a amenazas de seguridad.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Unión deportiva digital no realiza procesos de interacción con el IDRDR para compilar información de las organizaciones.	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08
			1,42		1,21		0,82		1,15		0,8
			9,09		8,85		6,38		7,26		6,9

Nota: con base en las puntuaciones más altas del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, identificamos que nuestras estrategias más atractivas son: Desarrollo del Producto con una calificación total de 9,09 y penetración en el mercado con un puntaje total de 8,85. Adaptado de seminario planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones deportivas, (2022).

5. Planteamiento del problema

En la actualidad, la pandemia causada por covid-19 ha impulsado al mundo a avanzar tecnológicamente, llevando a una transformación digital a la industria. Son nuevas oportunidades y estrategias de negocio que potencializan procesos, productos y gestión del cliente generando mayores ingresos. La población de la ciudad de Bogotá luego de la pandemia, ha retomado actividades deportivas presenciales, siendo un sector de la industria importante para afrontar las secuelas que deja el covid-19, percibiéndose incremento del mercado deportivo. Personas de todas las edades y género, se encuentran realizando algún tipo de actividad para mejorar su salud, sin embargo, existe brechas de comunicación entre los organismos deportivos y la comunidad, puesto que, estas desconocen información de los organismos deportivos cercanos a su lugar de residencia, su ubicación, horarios, el tipo de actividad que realizan, costos, los procesos para acceder a algún servicio, entre otros aspectos que desean conocer de manera fácil y rápida sin gasto de tiempo en su búsqueda o desplazamientos.

El sector deporte está siendo parte de esta transformación digital, creando aplicaciones y páginas web que permiten comunicar y conectar con el cliente. Pese a este esfuerzo, las personas que hacen parte del mercado deportivo buscan acceder a información de los diferentes organismos privados de manera fiable, fácil y rápida a través de su teléfono inteligente, dando un solo clic, sin embargo, estas gastan mucho tiempo en la búsqueda, sea porque no reconocen los nombres de los organismos deportivos, sea porque deben buscar en diferentes páginas web o quizás porque no encuentran información actualizada.

Por lo anterior, la empresa unión deportiva digital busca consolidar el mercado digital en el deporte, compilando información de los organismos deportivos privados de la ciudad de Bogotá y divulgándola a través de aplicación móvil llamada *sport route*.

6. Capítulo prospectiva

6.1 Análisis estructural

6.1.1 Listado de variables

El siguiente cuadro representa las variables que serán analizadas de acuerdo a su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software *MICMAC*.

Tabla 17. Variables analizadas en software *MICMAC* adaptado de software *MICMAC®*

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Presupuesto	Presupuest		interna
2	Ingresos	Ingres		interna
3	Posicionamiento de la marca.	Posicionam		interna
4	ciberseguridad	cibersegur		interna
5	Análisis digital	Ánalysis d		interna
6	Comunicación	Comunicaci		interna
7	Redes sociales	Redes soci		interna
8	Desarrollo y programación	Desarrollo		interna
9	Asistencia al cliente	Asist		interna
10	Diseño de contenidos	Disecont		interna
11	Cobertura	Cobert		interna
12	Talento humano	Talenthum		interna
13	Incentivos	Incentiv		interna
14	Fidelización	Fidelizaci		interna
15	Gastos	Gast		interna
16	Ministerio de las TIC	Minister		externa
17	Adm. Distrital	Adm. Distr		externa
18	Políticas impositivas	Politic		externa
19	Inversión	Invers		externa
20	Desempleo	Desempleo		externa
21	Pandemia (COVID 19)	Covid		externa
22	Cultura	Cultur		externa
23	Conductas de consumo	Conduct		externa
24	calidad de vida	calidvid		externa
25	Recursos tecnológicos	Rec.tec		externa
26	Competidores	Competidor		externa

6.1.2 Matriz de evaluación

La matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación MICMAC diagnostica la relación que existe entre las variables involucradas en el estudio, identificando el grado de influencia de cada una de las variables considerando los posibles escenarios.

Figura 4. Matriz de evaluación MICMAC

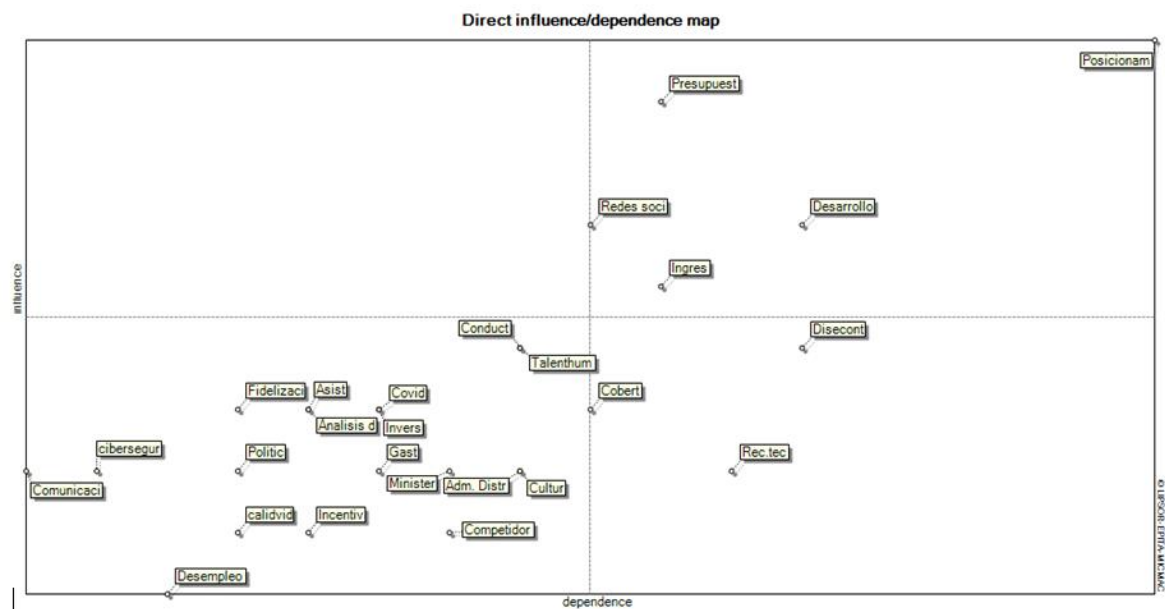
	1 : Presupuest	2 : Ingres	3 : Posicionam	4 : cibersegur	5 : Análisis d	6 : Comunicaci	7 : Redes soci	8 : Desarrollo	9 : Asist	10 : Disecont	11 : Cobert	12 : Talenthum	13 : Incentiv	14 : Fidelizaci	15 : Gast	16 : Minister	17 : Adm. Distr	18 : Politic	19 : Invers	20 : Desempleo	21 : Covid	22 : Cultur	23 : Conduct	24 : calidvid	25 : Rec.tec	26 : Competidor
1 : Presupuest	0	1	0	1	0	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0
2 : Ingres	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
3 : Posicionam	1	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
4 : cibersegur	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
5 : Análisis d	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
6 : Comunicaci	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7 : Redes soci	1	1	2	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0
8 : Desarrollo	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
9 : Asist	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
10 : Disecont	1	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
11 : Cobert	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Talenthum	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
13 : Incentiv	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
14 : Fidelizaci	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
15 : Gast	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : Minister	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0
17 : Adm. Distr	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1
18 : Politic	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
19 : Invers	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1
20 : Desempleo	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
21 : Covid	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0
22 : Cultur	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1
23 : Conduct	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0
24 : calidvid	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0
25 : Rec.tec	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
26 : Competidor	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0

© LPSOR-EPTA/MICMAC

Adaptado de software MICMAC®

6.1.3 Plano de influencias directas

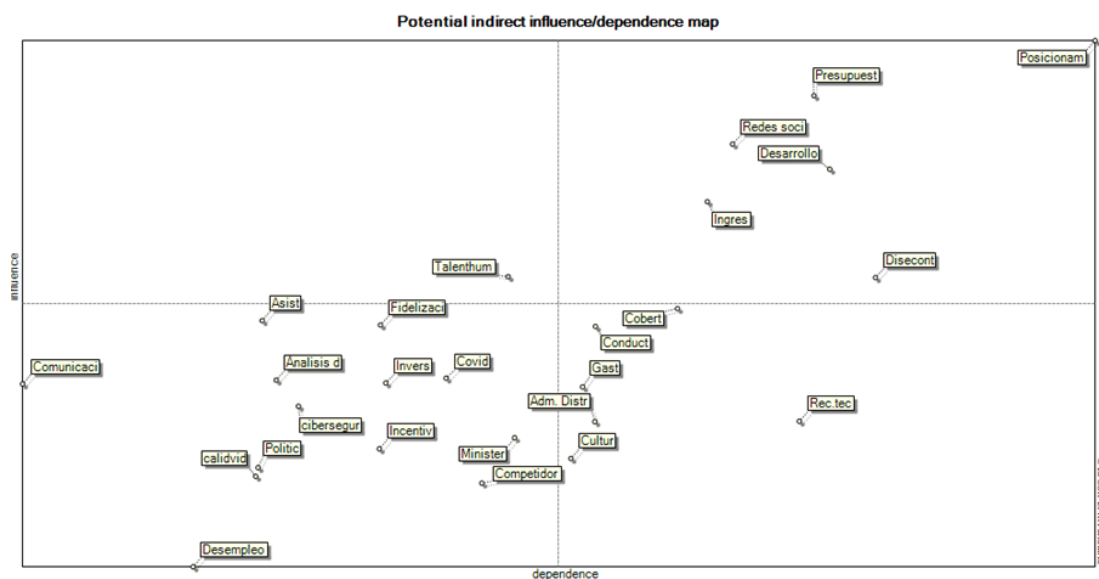
Figura 5. Plano de influencias indirectas



Adaptado de software MICMAC®

6.1.4 Plano de influencias indirectas

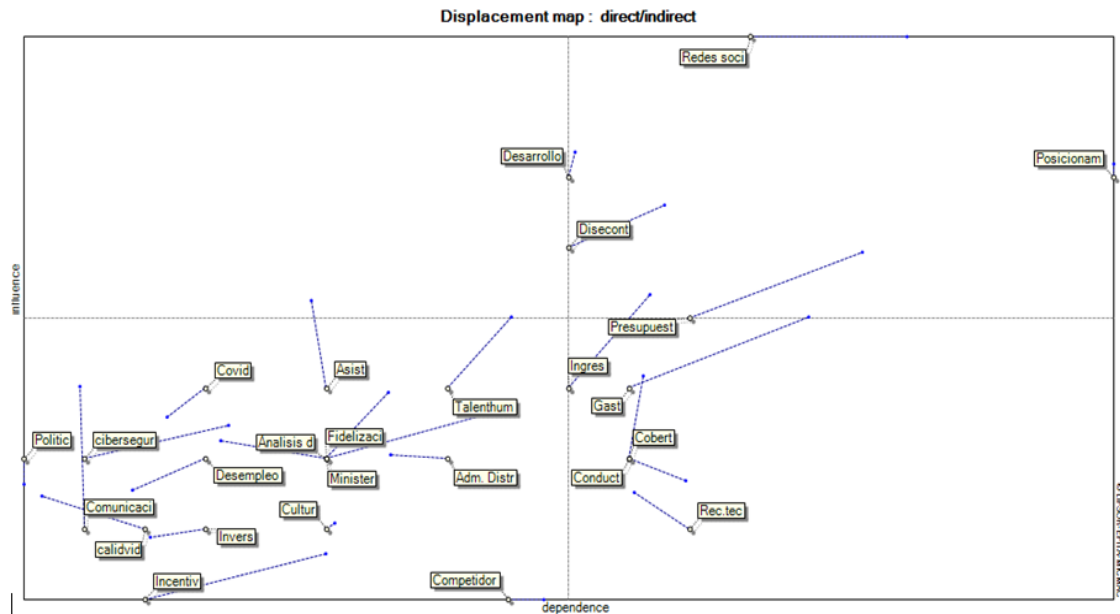
Figura 6. Plano de influencias indirectas



Adaptado de software MICMAC®

6.1.5 Plano de desplazamientos

Figura 7. Plano de desplazamientos



Adaptado de software MICMAC®

6.1.6 Listado de variables estratégicas

- Presupuesto
- Ingresos
- Diseño de contenido
- Desarrollo y programación
- Redes sociales
- Posicionamiento de la marca

7. Diseño y construcción de escenarios

7.1 Método SMIC

7.2 Perfil de los expertos evaluadores

Johannes Benjamin Ghiletiuc, nacido en Alemania, 37 años, Ingeniero de sistemas. Experiencia en el desarrollo de app para la industria automotriz BMW, app para modelos en 3D, app para gestionar préstamo de sombrillas a través de GPS. Diseñador de videojuegos.

Robinson Muñoz Jiménez, nacido en Bogotá, 31 años, Administrador de empresas y especialista en administración del talento humano, técnico en administración de procesos Outsourcing Contact y Call center. Experiencia en plataformas que tercerizan servicios a clientes de diferentes sectores y dos años de experiencia en planificación, ejecución y control de actividades orientadas al crecimiento organizacional, operación y de utilidad de las compañías.

David Alejandro Ortiz Ortiz, nacido en Bogotá, 28 años, Ingeniero de sistemas. Experiencia en programación y desarrollo de software en call center.

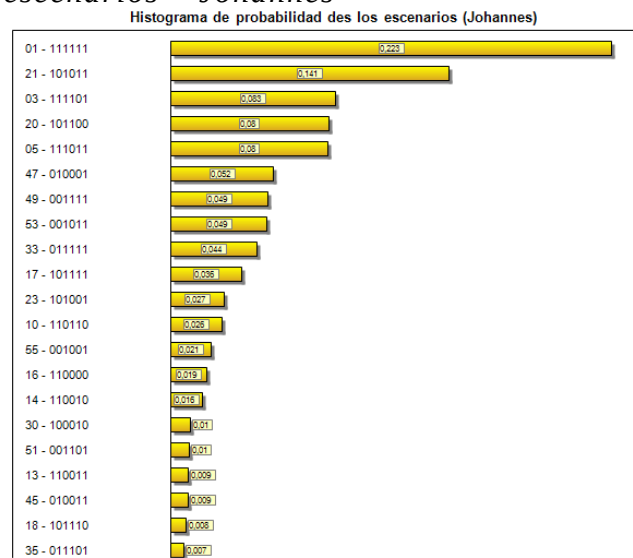
Jenny Paola Romero Lasso, nacida en Bogotá, 28 años, técnico en auxiliar en enfermería, diplomado control social y licenciada en educación física. Experiencia como entrenadora de escuela privada, instructora deportiva, entrenadora en clubes deportivo. Actual, entrenadora de la categoría femenina de la federación colombiana de fútbol en convenio con el IDRD.

Sindi Faisuli Mancipe Peña, nacida en Bogotá, 31 años, licenciada en química, tecnóloga en entrenamiento deportivo y estudiante de la especialización en administración deportiva, apasionada por el marketing digital con cursos de la cámara de comercio de Bogotá. Experiencia como profesora de escuela privada, entrenadora deportiva de niños, niñas y jóvenes. Fundadora de

la fundación unión jóvenes fútbol y cultura. Actual profesional de planta de la secretaria de educación de Bogotá que brinda apoyo a la dirección de inclusión e integración de Bogotá.

7.3 Presentación de escenarios en histograma

Figura 8. *Histograma de escenarios – Johannes*



Adaptado de software SMIC PRO

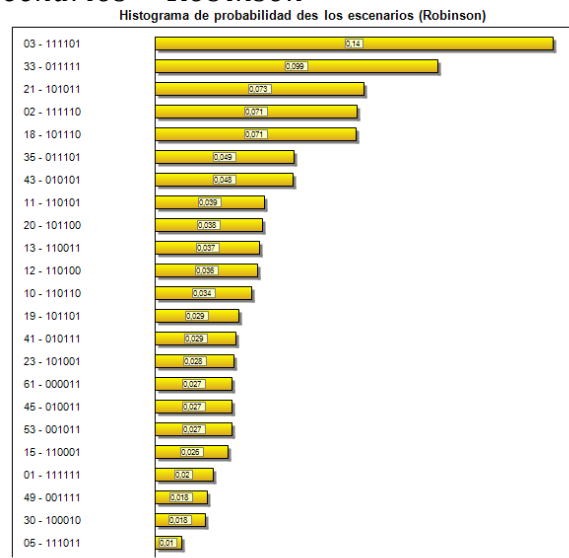
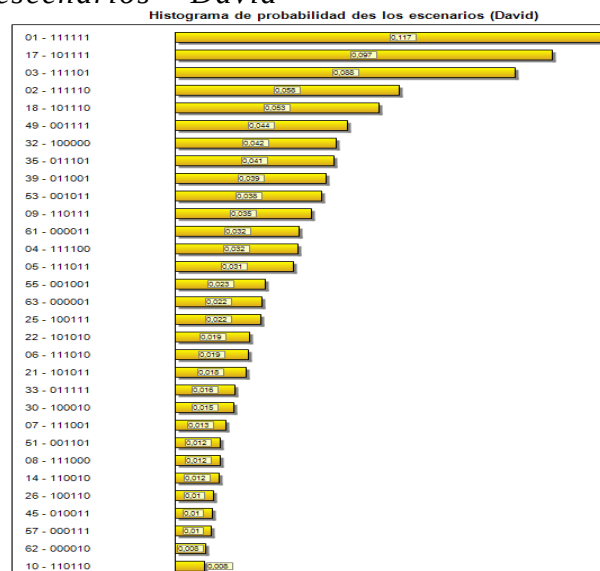
Figura 9. *Histograma de escenarios – Robinson*Adaptado de software *SMIC PRO***Figura 10.** *Histograma de escenarios – David*Adaptado de software *SMIC PRO*

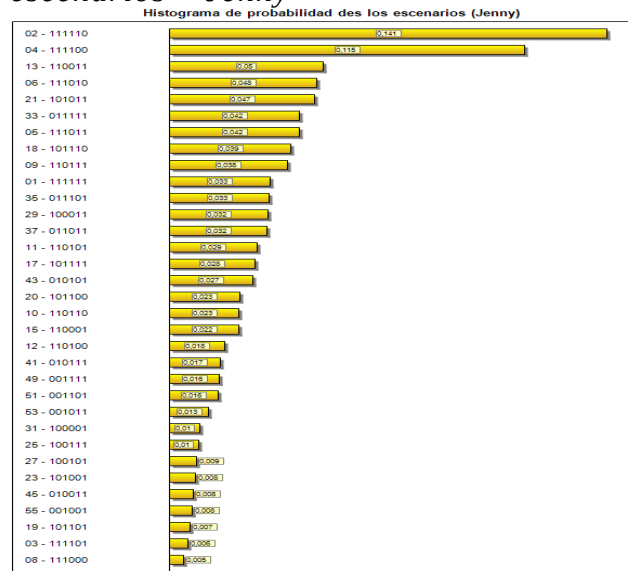
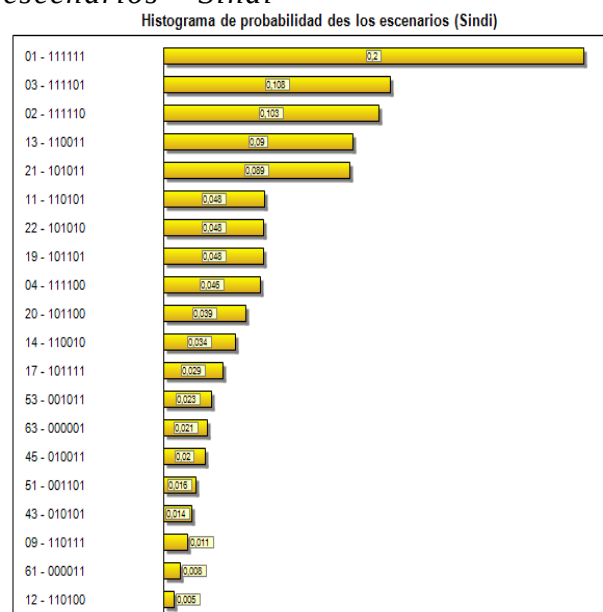
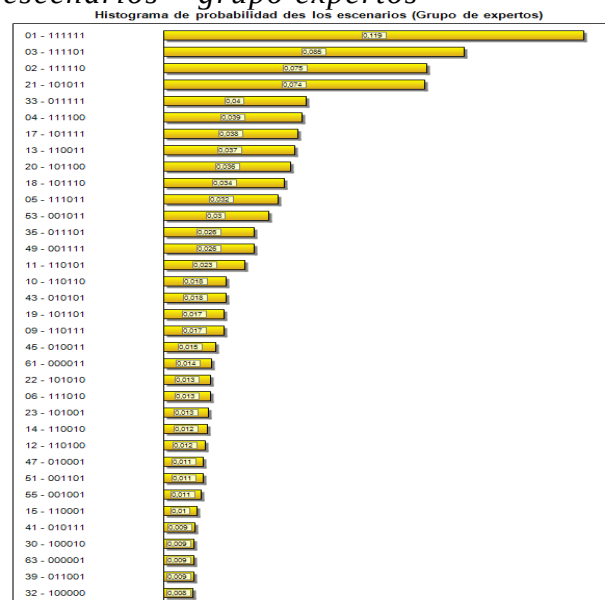
Figura 11. *Histograma de escenarios – Jenny*Adaptado de software *SMIC PRO***Figura 12.** *Histograma de escenarios – Sindi*Adaptado de software *SMIC PRO*

Figura 13. *Histograma de escenarios – grupo expertos*Adaptado de software *SMIC PRO*

7.4 Presentación de escenarios en matriz

Tabla 18. *Tabla de escenarios en forma de matriz*

	Johannes	Robinson	David	Jenny	Sindi	Grupo de expertos
01 - 111111	0,223	0,02	0,117	0,033	0,2	0,119
64 - 000000	0	0,001	0,001	-0	-0	0
63 - 000001	0	0	0,022	0	0,02	0,009
62 - 000010	0	0	0,008	0	0	0,002
61 - 000011	0	0,027	0,032	0	0,01	0,014
60 - 000100	0	0	0	0	0	0
59 - 000101	0	0	0	0	0	0
58 - 000110	0	0	0	0	0	0
57 - 000111	0	0	0,01	0	0	0,002
56 - 001000	0	0	0	0	0	0
55 - 001001	0,021	0	0,023	0,008	0	0,011
54 - 001010	0	0	0	0	0	0
53 - 001011	0,049	0,027	0,038	0,013	0,02	0,03
52 - 001100	0	0	0	0	0	0
51 - 001101	0,01	0,003	0,012	0,016	0,02	0,011
50 - 001110	0	0	0	0	0	0
49 - 001111	0,049	0,018	0,044	0,016	0	0,026
48 - 010000	0	0	0	0	0	0
47 - 010001	0,052	0	0	0,004	0	0,011
46 - 010010	0	0	0	0	0	0
45 - 010011	0,009	0,027	0,01	0,008	0,02	0,015
44 - 010100	0	0	0	0	0	0
43 - 010101	0	0,048	0	0,027	0,01	0,018
42 - 010110	0	0	0	0	0	0
41 - 010111	0	0,029	0	0,017	0	0,009
40 - 011000	0	0	0	0	0	0
39 - 011001	0	0	0,039	0,004	0	0,009
38 - 011010	0	0	0	0	0	0
37 - 011011	0	0	0,002	0,032	0	0,007
36 - 011100	0	0	0	0	0	0
35 - 011101	0,007	0,049	0,041	0,033	0	0,026
34 - 011110	0	0	0	0	0	0
33 - 011111	0,044	0,099	0,016	0,042	0	0,04
32 - 100000	0	0	0,042	0	0	0,008
31 - 100001	0	0	0	0,01	0	0,002
30 - 100010	0,01	0,018	0,015	0	0	0,009
29 - 100011	0	0	0	0,032	0	0,006

	Johannes	Robinson	David	Jenny	Sindi	Grupo de expertos
28 - 100100	0	0	0	0	0	0
27 - 100101	0	0	0	0,009	0	0,002
26 - 100110	0	0	0,01	0	0	0,002
25 - 100111	0	0	0,022	0,01	0	0,006
24 - 101000	0	0	0	0	0	0
23 - 101001	0,027	0,028	0	0,008	0	0,013
22 - 101010	0	0	0,019	0	0,05	0,013
21 - 101011	0,141	0,073	0,018	0,047	0,09	0,074
20 - 101100	0,08	0,038	0	0,023	0,04	0,036
19 - 101101	0	0,029	0,002	0,007	0,05	0,017
18 - 101110	0,008	0,071	0,053	0,039	0	0,034
17 - 101111	0,036	0	0,097	0,028	0,03	0,038
16 - 110000	0,019	0	0	0	0	0,004
15 - 110001	0	0,026	0	0,022	0	0,01
14 - 110010	0,016	0	0,012	0	0,03	0,012
13 - 110011	0,009	0,037	0	0,05	0,09	0,037
12 - 110100	0	0,036	0	0,018	0,01	0,012
11 - 110101	0	0,039	0	0,029	0,05	0,023
10 - 110110	0,026	0,034	0,008	0,023	0	0,018
09 - 110111	0	0	0,035	0,038	0,01	0,017
08 - 111000	0	0	0,012	0,005	0	0,003
07 - 111001	0	0	0,013	0	0	0,003
06 - 111010	0	0	0,019	0,048	0	0,013
05 - 111011	0,08	0,01	0,031	0,042	0	0,032
04 - 111100	0	0,003	0,032	0,115	0,05	0,039
03 - 111101	0,083	0,14	0,088	0,006	0,11	0,085
02 - 111110	0	0,071	0,058	0,141	0,1	0,075

7.5 Matriz de espacio morfológico

Tabla 19. *Matriz de espacio morfológico*

	Johannes	Robinson	David	Jenny	Sindi	Grupo Expertos
01 - 111111	22%	2%	12%	3%	20%	12%
64 - 000000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
63 - 000001	0%	0%	2%	0%	2%	1%
62 - 000010	0%	0%	1%	0%	0%	0%
61 - 000011	0%	3%	3%	0%	1%	1%
60 - 000100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
59 - 000101	0%	0%	0%	0%	0%	0%
58 - 000110	0%	0%	0%	0%	0%	0%
57 - 000111	0%	0%	1%	0%	0%	0%
56 - 001000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
55 - 001001	2%	0%	2%	1%	0%	1%
54 - 001010	0%	0%	0%	0%	0%	0%
53 - 001011	5%	3%	4%	1%	2%	3%
52 - 001100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51 - 001101	1%	0%	1%	2%	2%	1%
50 - 001110	0%	0%	0%	0%	0%	0%
49 - 001111	5%	2%	4%	2%	0%	3%
48 - 010000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
47 - 010001	5%	0%	0%	0%	0%	1%
46 - 010010	0%	0%	0%	0%	0%	0%
45 - 010011	1%	3%	1%	1%	2%	2%
44 - 010100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
43 - 010101	0%	5%	0%	3%	1%	2%
42 - 010110	0%	0%	0%	0%	0%	0%
41 - 010111	0%	3%	0%	2%	0%	1%
40 - 011000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
39 - 011001	0%	0%	4%	0%	0%	1%
38 - 011010	0%	0%	0%	0%	0%	0%
37 - 011011	0%	0%	0%	3%	0%	1%
36 - 011100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
35 - 011101	1%	5%	4%	3%	0%	3%
34 - 011110	0%	0%	0%	0%	0%	0%
33 - 011111	4%	10%	2%	4%	0%	4%
32 - 100000	0%	0%	4%	0%	0%	1%
31 - 100001	0%	0%	0%	1%	0%	0%
30 - 100010	1%	2%	2%	0%	0%	1%
29 - 100011	0%	0%	0%	3%	0%	1%

	Johannes	Robinson	David	Jenny	Sindi	Grupo Expertos
28 - 100100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
27 - 100101	0%	0%	0%	1%	0%	0%
26 - 100110	0%	0%	1%	0%	0%	0%
25 - 100111	0%	0%	2%	1%	0%	1%
24 - 101000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
23 - 101001	3%	3%	0%	1%	0%	1%
22 - 101010	0%	0%	2%	0%	5%	1%
21 - 101011	14%	7%	2%	5%	9%	7%
20 - 101100	8%	4%	0%	2%	4%	4%
19 - 101101	0%	3%	0%	1%	5%	2%
18 - 101110	1%	7%	5%	4%	0%	3%
17 - 101111	4%	0%	10%	3%	3%	4%
16 - 110000	2%	0%	0%	0%	0%	0%
15 - 110001	0%	3%	0%	2%	0%	1%
14 - 110010	2%	0%	1%	0%	3%	1%
13 - 110011	1%	4%	0%	5%	9%	4%
12 - 110100	0%	4%	0%	2%	1%	1%
11 - 110101	0%	4%	0%	3%	5%	2%
10 - 110110	3%	3%	1%	2%	0%	2%
09 - 110111	0%	0%	4%	4%	1%	2%
08 - 111000	0%	0%	1%	1%	0%	0%
07 - 111001	0%	0%	1%	0%	0%	0%
06 - 111010	0%	0%	2%	5%	0%	1%
05 - 111011	8%	1%	3%	4%	0%	3%
04 - 111100	0%	0%	3%	12%	5%	4%
03 - 111101	8%	14%	9%	1%	11%	9%
02 - 111110	0%	7%	6%	14%	10%	8%

7.6 Escenarios probables

Tabla 20. *Escenario optimista*

Escenario optimista 01 - 111111	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
Se generó una planeación adecuada, en consideración a los requerimientos de las áreas de la empresa, efectuando correctamente procesos estructurales y operacionales.	Presupuesto suficiente para competir en el mercado con aumento de activos y bajos pasivos.
Se estableció alianzas, convenios y patrocinios con entidades tanto públicas como privadas del deporte.	Inyección de liquidez sólida, flujo de ingresos mes a mes.
Se ejecutaron métodos y herramientas digitales para la creación de contenido innovadoras de impacto para el mercado deportivo.	Una aplicación móvil con identidad visión, ligera y alta calidad que facilita conectar a los organismos deportivos privados con la población.
Se utilizó la aplicación de software correcta, que permitió la adaptación a múltiples plataformas, además de incorporar ficheros de datos.	Diseños específicos de ambos sistemas operativos Android y iOS. Recopilar datos que permiten analizar sus acciones dentro de la app.
Se incorporó un Community Manager con alta experiencia en el mercado digital, estudio de buyer persona y excelentes estrategias de marketing.	Con más de 300. 000 usuarios en redes sociales de la empresa y campañas de lead nurturing.
Se registró la empresa ante la SIC y establecieron alianzas con el IDRD y MinTIC.	Creación base de datos de los organismos deportivos de la ciudad de Bogotá y reconocimiento a nivel distrital de la empresa.

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 2022

Tabla 21. *Escenario alterno*

Escenario alterno 03 - 111101	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
Se generó una planeación adecuada, en consideración a los requerimientos de las áreas de la empresa, efectuando correctamente procesos estructurales y operacionales.	Presupuesto suficiente para competir en el mercado con aumento de activos y bajos pasivos.
Se estableció alianzas, convenios y patrocinios con entidades tanto públicas como privadas del deporte.	Inyección de liquidez sólida, flujo de ingresos mes a mes.
No ejecutaron métodos y herramientas digitales para la creación de contenido innovadoras de impacto para el mercado deportivo.	Una aplicación móvil de bajo rendimiento, poca calidad que se queda cargando y no permite visibilizar el contenido.
Se utilizó la aplicación de software correcta, que permitió la adaptación a múltiples plataformas, además de incorporar ficheros de datos.	Diseños específicos de ambos sistemas operativos Android y iOS. Recopilar datos que permiten analizar sus acciones dentro de la app.
Se incorporó un Community Manager con alta experiencia en el mercado digital, estudio de buyer persona y excelentes estrategias de marketing.	Con más de 300. 000 usuarios en redes sociales de la empresa y campañas de lead nurturing.
Se registró la empresa ante la SIC y establecieron alianzas con el IDRD y MinTIC.	Creación base de datos de los organismos deportivos de la ciudad de Bogotá y reconocimiento a nivel distrital de la empresa.

Tabla 22. *Escenario pesimista*

Escenario pesimista 64 - 00000	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencia ¿Qué implicaciones tiene?
No se realizó una planeación con base en el presupuesto, la empresa incremento sus gastos en talento humano, incentivos y publicidad.	Endeudamiento con las entidades bancarias.
No se establecieron contratos con organismos deportivos privados, ni publicidad paga en la app. Además de no contar con aliados, socios y convenios.	Preocupación por el déficit de caja que tiene la empresa.
La empresa no creó el área de diseño encargado de plasmar imágenes y contenidos que promueva la marca de la empresa. Desarrollando contenidos de forma empírica.	App poco ligera que ocasiona bloqueo y ralentiza la búsqueda a los clientes.
No se adquirieron establecieron métricas que permitieran mejorar la eficiencia de la app.	Detección de fallas en la app que generan malestar a los clientes externos.
No se creó el área de marketing que incorpore estrategias para ofrecer el servicio.	No se cuenta con reconocimiento de la empresa. No existe articulación con el IDR para establecer una base de datos.

7.7 Construcción del escenario apuesta

Tabla 23. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico presupuesto*

Variables estratégicas	Presupuesto
Objetivos	Incrementar el presupuesto a 20.000.000 pesos para invertir en equipos, inmuebles, arriendo y desarrollo de la aplicación móvil al 2025.
Hipótesis	¿Qué tan probable es que Unión deportivo digital cuente con un presupuesto de 20.000.000 pesos para invertir en equipos, inmuebles y desarrollo de la aplicación móvil al 2025, cuando en la actualidad es de 8.000.000 pesos?
Matriz rice	
Crear	Incrementar
Página web	Ingresos por patrocinio- Convenios con empresas que deseen obtener rebajas tributarias.

Variables estratégicas		Presupuesto	
Convenios con socios que inyecten liquidez a la empresa.			
Reducir		Eliminar	
Incentivos a los clientes internos de la empresa.		Arrendamiento de infraestructura	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Crear un contrato idóneo de conformidad a las leyes colombianas.	70	70
b	Crear el área legal de la empresa que se encargue del cumplimiento de las leyes y normas.	70	70
c	Conseguir patrocinadores que aporten económicamente a la empresa.	100	30
d	Recaudar efectivo por parte de la administración que permita contar con caja de efectivo.	70	30
e	Establecer convenios con empresas que deseen tener rebajas tributarias e inviertan en la empresa.	100	30
f	Eliminar problemas legales por obligaciones contractuales.	100	100
g	Eliminar gastos en arrendamiento de infraestructura.	100	100

Tabla 24. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico redes sociales*

Variables estratégicas		Redes sociales	
Objetivos		Crear cuenta en redes sociales y captar más de 300.000 usuarios al 2025.	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que Unión deportivo digital y su Community Manager promueva en redes sociales la empresa y capten más 300.000 usuarios al 2025, cuando en la actualidad no se tiene cuenta con redes sociales?	
Matriz rice			
Crear		Incrementar	
Contratar un Community Manager		Estudio de buyer persona	
Concursos y sorteos		Número de inscripciones de usuarios en las organizaciones deportivas.	
Campaña publicitaria para un nicho del mercado.		La inversión en publicidad	
Reducir		Eliminar	
Estrategias pagas		Periodos extensos para responder a comentarios.	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Contratar un Community Manager experto en redes sociales y marketing digital que se encargue de construir, ampliar y administrar comunidades online.	100	70
b	Crear concursos y sorteos en redes sociales como estrategia para conseguir seguidores que reconozcan la marca.	100	100
c	Crear campañas publicitarias para un nicho específico permitiendo reducir costos de divulgación y promover la marca.	100	70
d	Aumentar el estudio de buyer persona teniendo en cuenta diferentes perfiles con el fin de promover la marca.	70	100
e	Incrementar el número de inscripciones de usuarios a la app móvil a través de redes sociales.	100	30
f	Incrementar la publicidad orgánica para visibilizar la marca.	100	100
g	Aumentar la inversión de publicidad paga que capte más usuarios.	70	100
h	Eliminar periodos extensos sin respuesta a los usuarios con el fin de ser más efectivos en la gestión.	70	30

Tabla 25. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico desarrollo y programación*

Variables estratégicas		Desarrollo y programación	
Objetivos		Implementar el proceso de medición y evaluación siguiendo los lineamientos de la estrategia integrada de Medición y Evaluación GOCAME al 2025.	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que Unión deportivo digital implemente procesos de medición y evaluación siguiendo los lineamientos de la estrategia integrada de Medición y Evaluación GOCAME al 2025, cuando en la actualidad no se realizan procesos M&E?	
Matriz rice			
Crear		Incrementar	
Área de monitoreo y evaluación		La eficiencia de la aplicación móvil	
Cookies			
Reducir		Eliminar	
Debilidades de la aplicación móvil		El análisis por intuición.	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Crear el área de monitoreo y evaluación que facilite el adecuado uso de la aplicación.	100	100
b	Crear cookies que permitan mejorar el servicio del usuario en la app, guardando información para hacer mejor la experiencia en línea.	70	100
c	Aumentar la eficiencia de la app teniendo en cuenta la tecnología que implementa la empresa.	100	100
d	Incrementar el monitorio de la app y realizar actualizaciones pertinentes para el funcionamiento correcto de la misma.	100	70
e	Reducir debilidades de la aplicación a través del monitoreo que realiza el área.	100	70
f	Eliminar los análisis por intuición que ocasionan procesos errados ocasionando mayores gastos.	100	100
g	Eliminar fallas que ocasionen la detención de la app y generen malestar en los usuarios.	100	30

Tabla 26. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico diseño de contenido*

Variables estratégicas		Diseño de contenido	
Objetivos		Desarrollar una aplicación móvil ligera con identidad visual, que cuente con óptimo rendimiento al 2025	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que Unión deportivo digital desarrolle una aplicación móvil ligera con identidad visual que permita un óptimo rendimiento al 2025, cuando en la actualidad no cuenta con la aplicación?	
Matriz rice			
Crear		Incrementar	
El área de diseño gráfico		Ligereza visual	
Wireframe			
Reducir		Eliminar	
Errores de interfaz de usuarios y rendimiento.		Exceso de contenidos	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Crear el área de diseño con profesionales de la comunicación visual que impacten a los usuarios con el contenido.	70	100
b	Crear una guía visual por medio de esquemas que representen el diseño de la app.	100	100
c	Crear el icono y logo que represente a la empresa.	100	100
d	Incrementar la ligereza visual a partir de la elección tipográfica.	70	100
e	Reducir los errores de interfaz de usuario que permiten brindar mayor fluidez y rapidez.	100	70
f	Eliminar cantidad de contenidos que ocasionan poca fluidez de la app.	100	70
g	Eliminar imágenes pesadas que afectan el rendimiento de la app.	70	100

Tabla 27. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico ingresos*

Variables estratégicas		Ingresos	
Objetivos		Establecer contratos económicos con las entidades deportivas privadas donde la empresa obtendrá el 10% de utilidad por usuario que se inscriba a la organización a través de la app móvil al 2025.	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que se establezcan contratos económicos con las entidades deportivas privadas, donde la empresa obtenga el 10% de utilidad por usuario que se inscriba a la organización a través de la app móvil al 2025, cuando en la actualidad no se tiene ninguno?	
Matriz rice			
Crear		Incrementar	
El tipo de contrato		Propuesta de valor	
Reducir		Eliminar	
Errores legales		Obligaciones contractuales.	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Crear página web que promocióne el proyecto permitiendo recaudar donaciones.	100	30
b	Establecer convenios con socios que inyecten liquidez a la empresa.	100	70
c	Plasmar la propuesta de valor con el fin de difundir de manera objetiva y clara las ventajas de la empresa que atraiga a los organismos deportivos a establecer contratos.	100	100
d	Incluir en el área legal responsabilidades de cobranza con los organismos que tengan contratos con la empresa.	100	70
e	Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional.	100	30
f	Disminuir incentivos a los clientes internos de la empresa.	100	100
g	Eliminar intermediarios que gestionen recursos para la empresa.	100	100

Tabla 28. *Análisis rice e IGO para objetivo estratégico posicionamiento de marca*

Variables estratégicas		Posicionamiento de marca	
Objetivos		Establecer alianzas con IDR D para la gestión de datos de las organizaciones deportivas y la promoción de la app móvil al 2025.	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que Coldeportes y MinTIC sean aliados para la gestión de datos de las organizaciones deportivas y la promoción de la app móvil al 2025, cuando en la actualidad no se ha gestionado para tenerlos como aliados?	
Matriz rice			
Crear		Incrementar	
Base de datos.		Estrategias de articulación	
Reducir		Eliminar	
Brechas		Información poco fiable	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernanza
a	Crear base de datos de los organismos deportivos privados que serán incorporados en la app móvil.	100	30
b	Crear el departamento de marketing que incorpore estrategias para ofrecer el servicio.	100	100
c	Incrementar los procesos de articulación con las diferentes entidades deportivas que coordinen para promover el deporte en la ciudad.	100	70
d	Aumentar la conexión de los usuarios con los organismos deportivos de forma fácil y rápida.	100	70
e	Incluir al deporte en el mercado digital contribuyendo a la transformación de las TIC en la ciudad.	100	30
f	Reducir las brechas de comunicación de la población con los organismos deportivos.	100	100
g	Eliminar información poco fiable de los organismos deportivos que afectan la divulgación de eventos de las mismas.	100	70

7.8 Importancia y gobernabilidad de las acciones

7.8.1 Importancia y gobernabilidad variable nomina deportiva

Figura 14. Evaluación IGO variable estratégica presupuesto

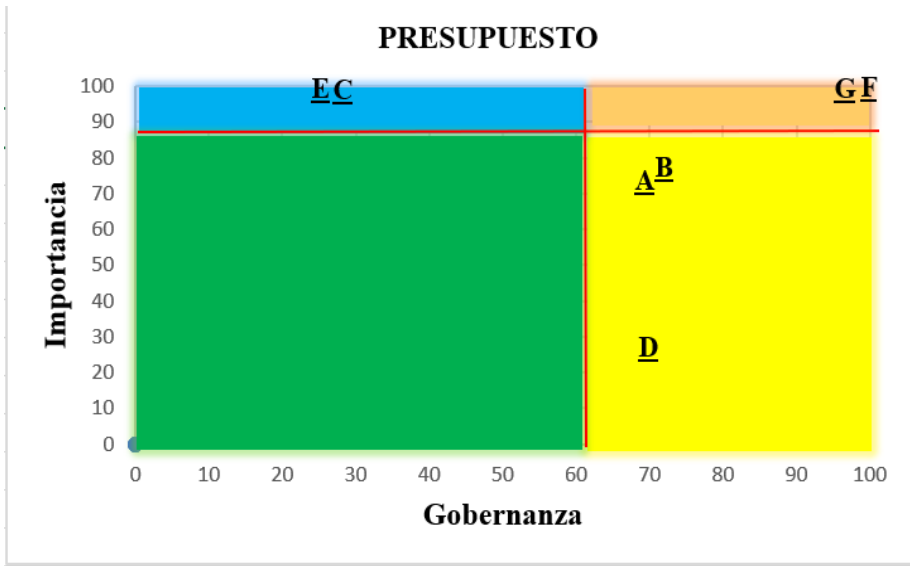


Figura 15. Evaluación IGO variable estratégica redes sociales

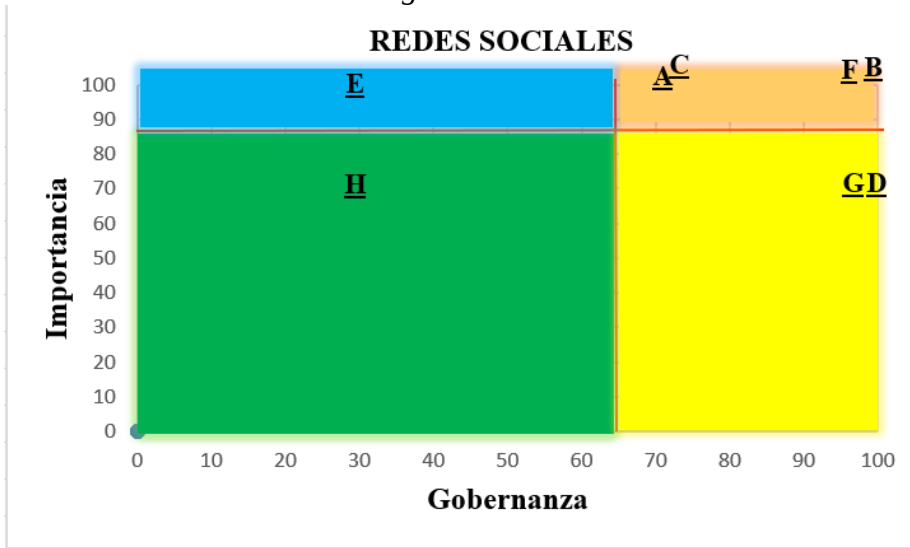


Figura 16. Evaluación IGO variable estratégica contenido

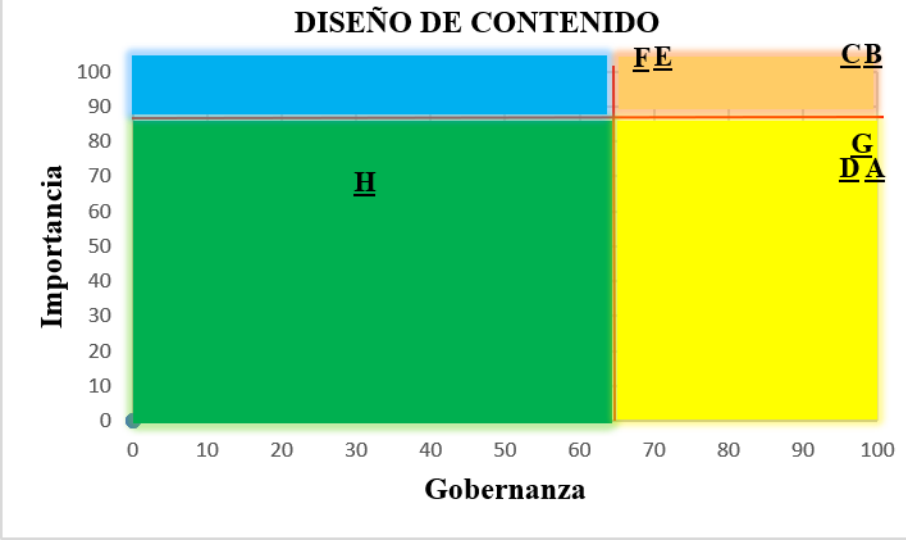


Figura 17. Evaluación IGO variable estratégica desarrollo y programación

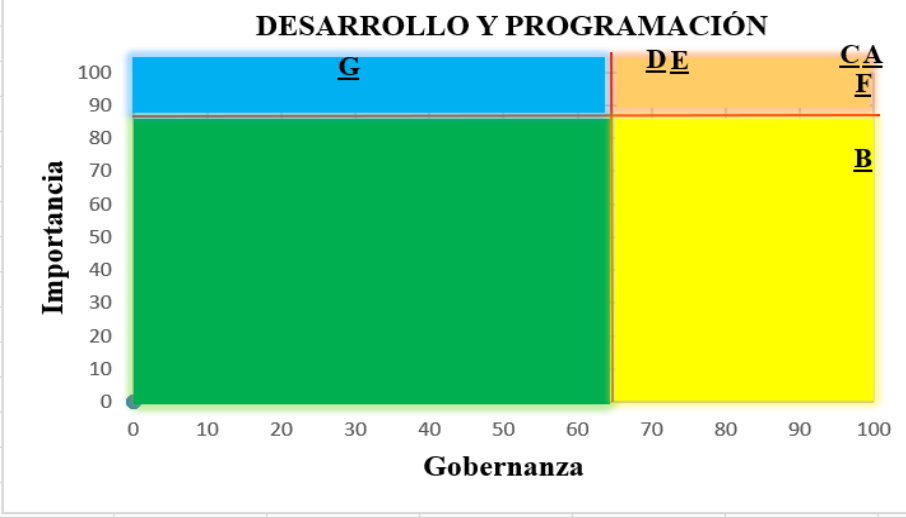
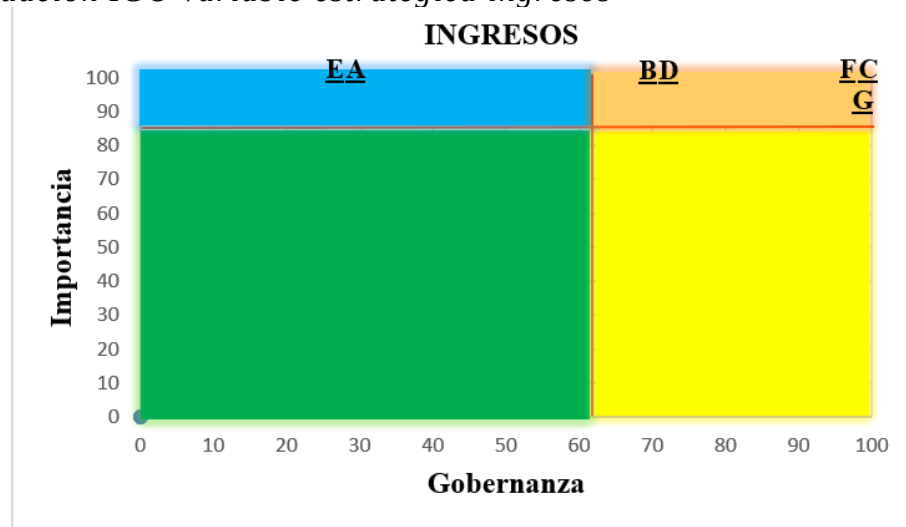
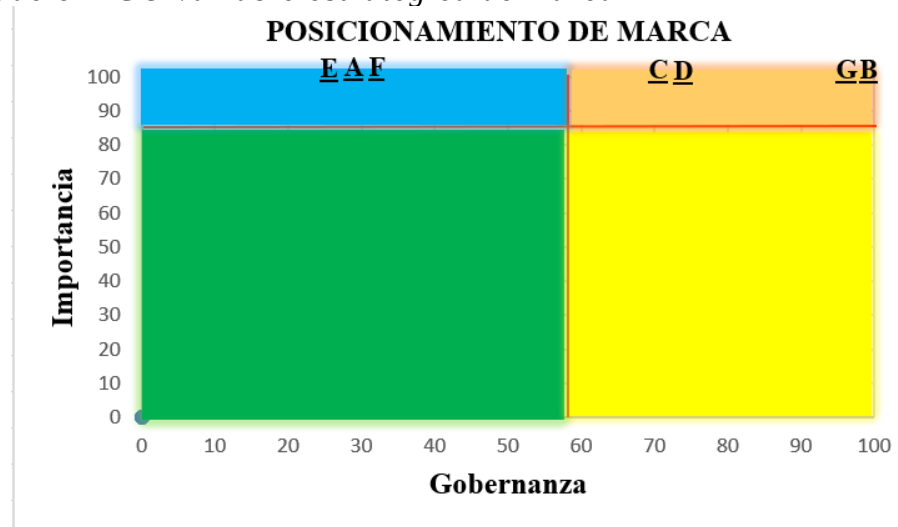


Figura 18. *Evaluación IGO variable estratégica ingresos***Figura 19.** *Evaluación IGO variable estratégica de marca*

7.9 Árbol de pertinencia

Tabla 29. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica		
La población de la ciudad de Bogotá luego de la pandemia, han retomado actividades deportivas presenciales, siendo un sector de la industria importante para afrontar las secuelas que deja el covid-19, percibiéndose incremento del mercado deportivo. Personas de todas las edades y género, se encuentran realizando algún tipo de actividad para mejorar su salud, sin embargo, existe brechas de comunicación entre los organismos deportivos y la comunidad, puesto que, estas desconocen información de los organismos deportivos cercanos a su lugar de residencia, su ubicación, horarios, el tipo de actividad que realizan, costos, los procesos para acceder a algún servicio, entre otros aspectos que desean conocer de manera fácil y rápida sin gasto de tiempo en su búsqueda o desplazamiento. Por lo anterior, la empresa Unión deportiva digital busca consolidar el mercado digital en el mercado deportivo compilando información de los organismos deportivos privados de la ciudad de Bogotá y divulgarla a través de una aplicación móvil llamada sport route.		
Propósito	Objetivos	Acciones
Articular el mercado digital con el mercado deportivo permitiendo conectar a través de teléfonos inteligentes de forma más fácil y rápida los organismos deportivos con la población de interés deportivo.	Incrementar el presupuesto a 20.000.000 pesos para invertir en equipos, inmuebles, arriendo y desarrollo de la aplicación móvil al 2025.	Crear contratos con los organismos deportivos privados, de conformidad a las leyes colombianas. Crear el área legal de la empresa que se encargue del cumplimiento de las leyes y normas. Conseguir patrocinadores que aporten económicamente a la empresa. Recaudar efectivo por parte de la administración que permita contar con caja de efectivo. Establecer convenios con empresas que deseen tener rebajas tributarias e inviertan en la empresa. Eliminar problemas legales por obligaciones contractuales. Eliminar gastos en arrendamiento de infraestructura.
	Crear cuenta en redes sociales y captar más de 300.000 usuarios al 2025.	Contratar un Community Manager experto en redes sociales y marketing digital. Crear concursos y sorteos en redes sociales como estrategia para conseguir seguidores que reconozcan la marca. Crear campañas publicitarias para un nicho específico permitiendo reducir costos de divulgación y promover la marca. Aumentar el estudio de buyer persona teniendo en cuenta diferentes perfiles con el fin de promover la marca. Incrementar el número de inscripciones de usuarios a la app móvil a través de redes sociales. Incrementar la publicidad orgánica para visibilizar la marca. Aumentar la inversión de publicidad paga que capte más usuarios. Eliminar periodos extensos sin respuesta a los usuarios con el fin de ser más efectivos en la gestión.

Opción estratégica

La población de la ciudad de Bogotá luego de la pandemia, han retomado actividades deportivas presenciales, siendo un sector de la industria importante para afrontar las secuelas que deja el covid-19, percibiéndose incremento del mercado deportivo. Personas de todas las edades y género, se encuentran realizando algún tipo de actividad para mejorar su salud, sin embargo, existe brechas de comunicación entre los organismos deportivos y la comunidad, puesto que, estas desconocen información de los organismos deportivos cercanos a su lugar de residencia, su ubicación, horarios, el tipo de actividad que realizan, costos, los procesos para acceder a algún servicio, entre otros aspectos que desean conocer de manera fácil y rápida sin gasto de tiempo en su búsqueda o desplazamientos.

Por lo anterior, la empresa Unión deportiva digital busca consolidar el mercado digital en el mercado deportivo, compilando información de los organismos deportivos privados de la ciudad de Bogotá y divulgarla a través de aplicación móvil llamada sport route.

Propósito	Objetivos	Acciones
Articular el mercado digital con el mercado deportivo permitiendo conectar a través de teléfonos inteligentes de forma más fácil y rápida los organismos deportivos con la población de interés deportivo.	Implementar el proceso de medición y evaluación siguiendo los lineamientos de la estrategia integrada de Medición y Evaluación GOCAME al 2025.	Crear el área de monitoreo y evaluación que facilite el adecuado uso de la aplicación. Crear cookies que permitan mejorar el servicio del usuario en la app, guardando información para hacer mejor la experiencia en línea. Aumentar la eficiencia de la app teniendo en cuenta la tecnología que implementa la empresa. Incrementar el monitoreo de la app y realizar actualizaciones pertinentes para el funcionamiento correcto de la misma. Reducir debilidades de la aplicación a través del monitoreo que realiza el área. Eliminar los análisis por intuición que ocasionan procesos errados ocasionando mayores gastos. Eliminar fallas que ocasionen la detención de la app y generen malestar en los usuarios.
	Desarrollar una aplicación móvil ligera con identidad visual, que cuente con óptimo rendimiento al 2025.	Crear el área de diseño con profesionales de la comunicación visual que impacten a los usuarios con el contenido. Crear una guía visual por medio de esquemas que representen el diseño de la app. Crear el icono y logo que represente a la empresa. Incrementar la ligereza visual a partir de la elección tipográfica. Reducir los errores de interfaz de usuario que permiten brindar mayor fluidez y rapidez. Eliminar cantidad de contenidos que ocasionan poca fluidez de la app. Eliminar imágenes pesadas que afectan el rendimiento de la app.

Opción estratégica

La población de la ciudad de Bogotá luego de la pandemia, han retomado actividades deportivas presenciales, siendo un sector de la industria importante para afrontar las secuelas que deja el covid-19, percibiéndose incremento del mercado deportivo. Personas de todas las edades y género, se encuentran realizando algún tipo de actividad para mejorar su salud, sin embargo, existe brechas de comunicación entre los organismos deportivos y la comunidad, puesto que, estas desconocen información de los organismos deportivos cercanos a su lugar de residencia, su ubicación, horarios, el tipo de actividad que realizan, costos, los procesos para acceder a algún servicio, entre otros aspectos que desean conocer de manera fácil y rápida sin gasto de tiempo en su búsqueda o desplazamientos.

Por lo anterior, la empresa Unión deportiva digital busca consolidar el mercado digital en el mercado deportivo, compilando información de los organismos deportivos privados de la ciudad de Bogotá y divulgarla a través de aplicación móvil llamada sport route.

Propósito	Objetivos	Acciones
Consolidar el mercado digital en el mercado deportivo permitiendo conectar a través de teléfonos inteligentes de forma más fácil y rápida los organismos deportivos con la población de interés deportivo.	Establecer contratos económicos con las entidades deportivas privadas donde la empresa obtendrá el 10% de utilidad por usuario que se inscriba a la organización a través de la app móvil al 2025.	Crear página web que promocióne el proyecto permitiendo recaudar donaciones. Establecer convenios con socios que inyecten liquidez a la empresa. Plasmar la propuesta de valor con el fin de difundir de manera objetiva y clara las ventajas de la empresa que atraiga a los organismos deportivos a establecer contratos. Incluir en el área legal responsabilidades de cobranza con los organismos que tengan contratos con la empresa. Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional. Disminuir incentivos a los clientes internos de la empresa. Eliminar intermediarios que gestionen recursos para la empresa.
	Establecer alianzas con IDRD para la gestión de datos de las organizaciones deportivas y la promoción de la app móvil al 2025.	Crear base de datos de los organismos deportivos privados que serán incorporados en la app móvil. Crear el departamento de marketing que incorpore estrategias para ofrecer el servicio. Incrementar los procesos de articulación con las diferentes entidades deportivas que coordinen para promover el deporte en la ciudad. Aumentar la conexión de los usuarios con los organismos deportivos de forma fácil y rápida. Incluir al deporte en el mercado digital contribuyendo a la transformación de las TIC en la ciudad. Reducir las brechas de comunicación de la población con los organismos deportivos. Eliminar información poco fiable de los organismos deportivos que afectan la divulgación de eventos de las mismas.

8. Conclusiones

Unión deportiva digital es una empresa dedicada al marketing digital en los deportes, con arduo trabajo en el camino para conformar una empresa sólida desde aspectos económicos, sociales, legales, tecnológicos, administrativos, financieros y deportivos, sin descuidar la consolidación de un equipo de profesionales que represente las diferentes áreas del mercado.

Conforme a los análisis de las variables que constituyen la empresa, existen oportunidades de progreso del plan prospectivo.

Se requiere fortalecer la articulación con instituciones, organizaciones y entidades del distrito que difundan el servicio de la empresa.

Los escenarios contruidos en el software SMIC muestran baja influencia y poca dependencia entre variables, pero optimista para eventos futuros de la empresa.

Se reconocieron los expertos que influyeron en la construcción de escenarios futuros.

Se analizó el escenario pesimista permitiendo establecer acciones futuras que generen amenazas para la empresa.

Se concluye que la planeación prospectiva de la empresa es adecuada para el desarrollo de la empresa con base en su visión.

9. Recomendaciones

Se sugiere diseñar una app estática de bajo presupuesto como prueba piloto que permita reconocer la acogida de los clientes externos y analizar la viabilidad de innovar en un nuevo software.

Definir políticas internas y organigramas que contribuyan a la gestión y proyección de la empresa.

Se sugiere a la empresa consolidar un equipo de trabajo con estabilidad laboral que fortalezca procesos dentro de la empresa.

Referencias

- Bernatte, F. V. (1989). *Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo*. Bogotá: Escuela De Administración De Negocios.
- García Guilianny, J., DURAN, S. E., CARDEÑO Pórtela, E., PRIETO Pulido, R., GARCIA Cali, E., & PAZ Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*.
- Godet, M. y. (Abril de 2000). Obtenido de La caja de herramientas de la prospectiva estratégica: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M., Durance, P., & Prospektiker. (Enero de 2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* - CEPAL. Obtenido de <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito estratégico. *harvard business review*, 4-14.
- Hernández, J. S. (s.f.). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Obtenido de file:///C:/Users/Paola%20Saenz/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf
- Konja, A. A., & Tupia, M. A. (2010). PROSPECTIVA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL NACIONAL. *Quipukamayoc*, 55-63.
- Maldonado, J. Á. (2008). *LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL*.
- Manrique, E. B. (s.f.). Capacidades empresarial y desarrollo económico. *Universidad Eaflt*, 59-72.
- Ortiz, S. L. (2021). estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo. *CEA*, 1-21.
- Pinto, J. P. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: uso, abusos y limitaciones. *Redalyc*, 47-56.

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*.

Obtenido de file:///C:/Users/Paola%20Saenz/Downloads/6115-
Texto%20del%20art%C3%ADculo-22465-1-10-20140211%20(2).pdf