

Plan estratégico COREDEP 2027

Danil Ricardo Ayala Perea y Diego Armando Calderón Noreña

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

Director

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2022

Contenido

Introducción	11
1. Plan estratégico COREDEP 2027	13
1.1 Planteamiento del problema	13
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Marco Teórico	15
4. Reseña histórica	24
5. Definición del sistema	26
5.1 Misión	26
5.1.1 Matriz de macro segmentación	26
5.2 Visión	27
5.3 Filosofía	28
5.4 Principios y valores	29
5.5 Competencias esenciales	30
5.6 Postura ética	30
6. Análisis interno	31
6.1 Árbol de competencias	31
6.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados	36
6.3 Análisis de resultados	37
6.3.1 Análisis tendencial de variables	38
7. Análisis del sector	48

7.1 Orígenes de la práctica deportiva	48
7.2 Normas que rigen el deporte colombiano en la actualidad	49
8. Análisis del macroentorno	53
8.1 Análisis matriz PESTEL	53
8.2 Evaluación de factores externos	56
8.3 Evaluación de factores	58
9. Postura estratégica de la organización	59
9.1 Matriz interna – externa	59
9.2 Matriz PEYEA	60
10. Formulación de la estrategia	62
10.1 Estrategia genérica competitiva de la organización	62
10.2 Matriz de la planeación estratégica	62
11. Capítulo de Prospectiva	67
11.1 Análisis estructural	67
11.1.1 Listado de variables	67
11.1.2 Matriz de evaluación	68
11.1.3 Características de la matriz	68
11.1.4 Plano de influencias directas	69
11.1.5 Plano de influencias indirectas	70
11.1.6 Plano de desplazamiento	71
11.1.7 Listado de variables estratégicas	72
12. Diseño y construcción de escenarios	73
12.1 Método SMIC	73

12.1.1 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos.....	73
12.1.2 Fase 2: probabilización de escenarios	74
12.2 Perfil de expertos evaluadores.....	74
12.3 Análisis de probabilidades simples	75
12.3.1 Experto Jocy Mosquera	76
12.3.2 Experto Paola Mijita.....	77
12.3.3 Experto Douglax Córdoba.....	79
12.3.4 Experto Danil Ayala.....	80
12.3.5 Experto Diego Calderon	82
12.4 Histograma de escenarios por experto	83
13 Escenarios probables.....	87
14 Construcción de escenario apuesta	90
15. Árbol de pertinencias	98
16. Conclusiones.....	99
17. Recomendaciones	100
Referencias.....	102

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de macro segmentación</i>	26
Tabla 2. <i>Resumen de las preguntas que conforman la visión de la empresa</i>	28
Tabla 3. <i>¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?</i>	28
Tabla 4. <i>¿Cuáles son los principios y valores deseables?</i>	29
Tabla 5. <i>Interrogantes que dan base a las competencias esenciales</i>	30
Tabla 6. <i>Factores de cambio endógenos 1</i>	31
Tabla 7. <i>Factores de cambio endógenos 2</i>	33
Tabla 8. <i>Factores endógenos 3</i>	34
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación factores internos fortalezas</i>	36
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación factores internos debilidades</i>	37
Tabla 11. <i>Análisis tendencial variables endógenas, gestión financiera</i>	39
Tabla 12. <i>Análisis tendencial variables endógenas, gestión administrativa</i>	41
Tabla 13. <i>Análisis tendencial variables endógenas, mercadeo</i>	43
Tabla 14. <i>Análisis tendencial variables endógenas, infraestructura</i>	46
Tabla 15. <i>Análisis Pestel</i>	53
Tabla 16. <i>Matriz MEFE oportunidades</i>	57
Tabla 17. <i>Matriz MEFE oportunidades</i>	58
Tabla 18. <i>Calificación matriz PEYEA</i>	60
Tabla 19. <i>Listado de variables</i>	67
Tabla 20. <i>Características de la matriz Micmac</i>	69
Tabla 21. <i>Escenario probable (pesimista)</i>	87
Tabla 22. <i>Escenario optimista</i>	88

Tabla 23. <i>Escenario alterno 1</i>	88
Tabla 24. <i>Escenario alterno 2</i>	89
Tabla 25. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico clientes institucionales</i>	94
Tabla 26. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico apoyo financiero</i>	94
Tabla 27. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Ingresos por patrocinio</i>	96
Tabla 28. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico sesiones de trabajo</i>	96
Tabla 29. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ingresos sostenibles</i>	97
Tabla 30. <i>Árbol de pertinencias</i>	98

Lista de figuras

Figura 1. <i>Gráfica del resumen de los pilares de la empresa</i>	27
Figura 2. <i>Matriz de factores internos – externos</i>	59
Figura 3. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	61
Figura 4. <i>Matriz de planeación estratégica, oportunidades y amenazas</i>	64
Figura 5. <i>Matriz de evaluación Micmac</i>	68
Figura 6. <i>Plano de influencias directas Micmac</i>	70
Figura 7. <i>Plano de influencias indirectas Micmac</i>	71
Figura 8. <i>Plano de desplazamiento Micmac</i>	72
Figura 9. <i>Expertos calificadores SMIC</i>	75
Figura 10. <i>Evaluación de probabilidades simples Jocy Mosquera</i>	76
Figura 11. <i>Evaluación de probabilidades simples Paola Mijita</i>	77
Figura 12. <i>Evaluación de probabilidades simples Douglax Córdoba</i>	79
Figura 13. <i>Evaluación de probabilidades simples Danil Ayala</i>	80
Figura 14. <i>Evaluación de probabilidades simples Diego Calderon</i>	82
Figura 15. <i>Histograma de probabilidades por experto Jocy Mosquera</i>	84
Figura 16. <i>Histograma de probabilidades por experto Paola Mijita</i>	84
Figura 17. <i>Histograma de probabilidades por experto Douglax Córdoba</i>	84
Figura 18. <i>Histograma de probabilidades por experto Danil Ayala</i>	85
Figura 19. <i>Análisis IGO clientes institucionales</i>	90
Figura 20. <i>Análisis IGO apoyo financiero</i>	90
Figura 21. <i>Análisis IGO presupuesto</i>	91
Figura 22 <i>Análisis IGO Ingresos por patrocinio</i>	92

Figura 23. <i>Análisis IGO sesiones de trabajo</i>	92
Figura 24. <i>Análisis IGO sesiones de trabajo</i>	93
Figura 25. <i>Análisis IGO ingresos sostenibles</i>	93

Resumen

Toda organización empresarial que quiera mantener o mejorar su representación que indique significativamente en el mercado objetivo y que su presencia en el mismo sea reconocida por su influencia positiva para la comodidad, debe anticiparse al futuro a través del diseño de un plan prospectivo, que le permita ser más competitiva. En este sentido las organizaciones desde estas últimas épocas siglo deben o deberían construir su futuro desde el “poder del ahora” como una estrategia que les garantice prever los cambios y así mejorar sus diferentes indicadores; Por tal motivo elaborar un plan prospectivo para COREDEP S.A.S es fundamental para fijarle una visión de futuro, donde se plasme las principales ideas para hacerla más competitiva. Una empresa sin un plan prospectivo es una organización sin un horizonte claramente definido que la puede llevar a desaparecer sino está preparada para afrontar los nuevos cambios y no cuenta con estrategias que la hagan más competitiva. Esto nos conlleva a que en este tiempo donde la globalización cada día los retos de la sociedad y la comunidad nos conducen a una mayor competitividad ya que se hace necesario que las organizaciones o empresas productivas del país, sea su modelo de organización y comercial por esto se buscan mecanismos que sirvan de orden administrativo y que permita cumplir con las expectativas de los socios, así como distintas personas interesadas.

Palabras clave: plan estratégico, futuro, empresa, indicadores, mercado

Abstract

Any business organization that wants to maintain or improve its representation that indicates significantly in the target market and that its presence in it is recognized for its positive influence for comfort, must anticipate the future through the design of a prospective plan, which allows be more competitive. In this sense, organizations since the last century must or should build their future from the "power of now" as a strategy that guarantees them to anticipate changes and thus improve their different indicators; For this reason, preparing a prospective plan for COREDEP S.A.S is essential to set a vision for the future, where the main ideas are captured to make it more competitive. A company without a prospective plan is an organization without a clearly defined horizon that can lead it to disappear if it is not prepared to face new changes and does not have strategies that make it more competitive. This leads us to that in this time where globalization every day the challenges of society and the community lead us to greater competitiveness since it is necessary that the organizations or productive companies of the country, be their organizational and commercial model for this Mechanisms are sought that serve as an administrative order and that allow meeting the expectations of the partners, as well as different interested parties.

Keywords: strategic plan, future, company, indicators, market

Introducción

En este tiempo donde la globalización cada día los retos de la sociedad y la comunidad conducen a una mayor competitividad ya que se hace necesario que las organizaciones o empresas productivas del país, sea su modelo de organización y comercial por esto se buscan mecanismos que sirvan de orden administrativo y que permita cumplir con las expectativas de los socios, así como distintas personas interesadas.

Por tal motivo, el país una vez decide a través de las diferentes políticas públicas hacerse partícipe en unos nuevos escenarios internacionales con la apertura de sus fronteras. Inicia una serie de ajustes dadas las nuevas condiciones de los mercados internacionales. Esta situación, de alguna manera hace más agresiva la competencia y obliga a que las empresas mejoren en todos los aspectos con el fin de ser más competitivas y es por esta razón que el presente texto busca plantear el diseño de un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa *COREDEP*.

En el diseño del plan prospectivo de *COREDEP*, se plantea un escenario prospectivo con estrategias desde el concepto estratégico. Para ello se inició con la construcción de manera detallada del *deporte, salud y recreación*; las tendencias con enfoque de innovación empresarial, el diseño de juegos de actividades en el diseño prospectivo, construcción de los escenarios futuros, y la elección del escenario ideal para luego culminar con el diseño de las estrategias, proyectos y metas que permitan hacer realidad el plan prospectivo de la empresa.

Por lo anterior, el documento contentivo del proyecto se compone en sus primeras páginas del contenido preliminar, desarrollo del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, marco de referencia, la metodología y se define la hipótesis del proyecto. Para posteriormente desarrollar el diagnóstico de la empresa a partir de la metodología de la prospectiva (*deporte, construcción de escenarios, salud y recreación*), con cuales se determinan los aspectos para armar

el plan prospectivo de *COREDEP* el cual finaliza con las estrategias, proyectos y metas para los próximos cinco años.

1. Plan estratégico COREDEP 2027

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente el departamento del Choco aporta un gran número de deportistas profesionales en varias disciplinas que van desde el levantamiento de pesas hasta la práctica del futbol, para hacernos una idea de la importancia del departamento citamos una publicación de la revista semana en su artículo *“Choco cuna de glorias deportivas”* ellos nos entregan la siguiente estadística *“Se calcula que hoy a nivel nacional, entre la categoría primera A y primera B, hay cerca de 200 futbolistas chocoanos y aproximadamente 60 en el fútbol internacional”*. Además, ellos citan los siguientes deportistas y disciplinas exitosas en los últimos tiempos en el mismo artículo *“Sus municipios han visto nacer campeones suramericanos, panamericanos y medallistas olímpicos de los que hoy se enorgullece Colombia. Entrenadores como Francisco Maturana y Alexis García, pesistas como Mabel Mosquera y Ubaldina Valoyes, atletas como Felipa Palacios y Nelcy Caicedo y futbolistas como Jackson Martínez, Wason Rentería y Carmelo Valencia, son solo algunos de ellos”*. Pero, a pesar de contar con grandes deportistas y con un biotipo el cual se acomoda muy fácilmente a la exigencia física de muchos deportes el departamento y sobre todo la ciudad de Quibdó no cuentan con la infraestructura necesaria para explotar el potencial de la gran parte de los niños y jóvenes chocoanos quienes al no tener acceso a espacios para la práctica libre del deporte, ni instituciones diferentes a Indecho (instituto de recreación del Choco) interesadas en ofrecer programas de formación y promoción deciden tomar otros caminos como la delincuencia o la guerra.

Gracias a esta necesidad de la ciudad Coredep tiene la posibilidad de afianzar su razón de ser y de iniciar sus trabajos para obtener a un horizonte de trabajo de 5 años el reconocimiento, el

flujo de caja y el apoyo de las entidades que nos permita porque no dotar a la ciudad con un centro de recreación propio donde las personas y entidades puedan practicar un deporte pero también puedan tener espacios de esparcimiento y relajación acompañados de programas acordes con la práctica que sea de su interés.

Por ahora la compañía quiere trabajar en ese posicionamiento en el mercado que nos permita captar gran cantidad de padres de familia que son nuestra razón de ser y que a su vez estos nos confíen la formación y entrenamiento de sus hijos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un Plan Prospectivo Estratégico para el año 2027, de la empresa COREDEP, que le permita a la empresa posicionarse como la mejor opción a nivel departamental y regional pero además les permita a sus accionistas la generación de mayor rentabilidad.

2.2 Objetivos específicos

- Redefinir la razón de ser de la empresa COREDEP a través de la retrospectiva y sus diferentes herramientas de análisis.
- Conocer los diferentes factores internos y externos que afectan la consecución de los resultados de la empresa y aquellos que impulsan el desarrollo de la empresa.
- Establecer los escenarios en los cuales se puede ver comprometida la empresa al año 2027, según las variables claves encontradas en el análisis estructural y construir el escenario apuesta para la empresa al año formulado.

- Construir un plan de acción que nos permita desarrollar diferentes estrategias y acciones que nos permitan consolidar a COREDEP dentro del mercado deportivo de la ciudad.

3. Marco Teórico

Teoría de la prospectiva

El soporte teórico de la presente investigación es la Prospectiva, esta palabra

“etimológicamente se deriva del vocablo latino *prospectivus* que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo *prospicere*, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho.” (Avendaño, 2011).

En tal sentido la Prospectiva, “es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas.” (Avendaño, 2011).

Por ello la prospectiva es una instrumento que apoya el trazado de estrategias para encaminar la organización hacia el logro de las metas propuestas, donde a partir de la observación del entorno a largo plazo se determinan los aspectos y tecnologías que pueden tener un impacto social, tecnológico y económico en el futuro de la empresa, permitiendo actuar desde el presente hacia el futuro considerando los posibles escenarios que podrían ocurrir para hacer probable el futuro más deseable para la organización.

Los Escenarios

Para poder analizar el futuro es necesaria la construcción de escenarios, los cuales son descripciones provisionales y exploratorias de un futuro probable. Se define el escenario como un

retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro. (Avendaño, 2011). En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias se pueden presentar. No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir.

Avendaño, define los escenarios como la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito. (Avendaño, 2011).

En tal sentido se encuentra que los escenarios son situaciones que aún no han ocurrido pero que tienen alguna probabilidad de que ocurra, y como es algo que en cualquier momento puede presentarse es necesario que las empresas estén preparadas para ello.

Los escenarios revisten gran importancia porque su construcción permite profundizar el conocimiento que se tenga del presente de la organización y controlar la incertidumbre que se genera de la misma, con el fin de proponer posibles cambios y medidas de contingencia para un mejor desarrollo de la organización.

Teoría de la planeación estratégica

Otra teoría que se ha tenido en cuenta para el estudio es la Planeación Estratégica, la cual se define como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.” (Toro, 2012).

Matriz DOFA

En la exploración de metodologías que permitan conocer el estado actual de una organización es habitual la utilización de la herramienta conocida como análisis D.O.F.A. que traduce el análisis que se hace sobre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Estos factores se pueden clasificar en factores de carácter interno (debilidades y fortalezas) y factores de carácter externo (Oportunidades y Amenazas). La metodología permite conocer aspectos de las diferentes áreas en que este organizada la empresa a través básicamente de dos fases.

La primera fase abarca la organización de aquellos aspectos – áreas- sujetos de diagnóstico y la realización de preguntas para conocer las respuestas que a criterio de los participantes del diagnóstico son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la misma al momento de su evaluación.

La segunda fase permite hacer el análisis de los resultados de la primera fase y a través de estos trazar las diferentes estrategias a desarrollar para alcanzar los propósitos de la organización, por lo que se requiere abordar las diferentes variables tanto internas como externas a través del cruce de estas en busca de las mejores estrategias. Como lo que se busca a través de la implementación de la DOFA es conocer la situación real de una empresa, esta no será completa sino se definen claramente las líneas estratégicas de innovación.

Concepto de salud

Según Devís (2000), El concepto de salud es una de esas definiciones que se utilizan muy seguido en el mundo del deporte y la actividad física, es por esta razón que dicho termino es asociado de forma opuesta al de enfermedad, por lo tanto, cuando no estamos enfermos quiere decir que estamos sanos. Aunque mayormente resulte complicado encontrar una definición única de salud, una de las que más se han empleado es la de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que considera aquella como "el estado completo de bienestar físico, psicológico y social, y no solo

la ausencia de enfermedad", de allí podemos destacar tres elementos o dimensiones fundamentales: las cuales son físico, psicológico y social. Por otro lado, (Devís, 2000), lo establece como una "diferencia entre un aspecto positivo (bienestar) y otro negativo (enfermedad)".

Tipos de salud

Según Devís (2000), señala la existencia de los diferentes tipos de salud en las que se destacan, Física, Mental, Social, Sexual, Alimentaria, Ambiental, Pública, Económica, Familiar, Laboral.

¿Qué es actividad física?

La actividad física es ya es considerada como una ciencia que elabora teorías específicas sobre su contenido. Es por esta razón que Mora (1995), manifiesta que "la actividad física como objeto de estudio es el resultado de un proceso de especialización científica", mientras que la OMS la define como "cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía" a esto se le incluyen las actividades realizadas al trabajar, jugar, viajar, las tareas domésticas y las actividades recreativas.

Diferencias entre Actividad Física, Ejercicio Físico y Actitud Física.

Nigg en (2003) (citado por Azofeifa en 2006), señala que la actividad física, se conoce como todo aquel movimiento que realiza el ser humano que implica el desplazamiento de los diversos componentes corporales y el gasto energético que pueden ser realizados durante el diario vivir, como ocupación, distracción, ejercicio y deporte. El ejercicio, por su parte, es un tipo de actividad física, planeada y estructurada, en la que el hombre participa con el objetivo establecido de mejorar alguna de sus cualidades físicas como la fuerza, la potencia, la velocidad, la resistencia aeróbica, entre otras; el deporte, es la actividad física organizada en ligas con competición

individual o grupal. (Azofeifa, E. G. (2006). Motivos de participación y satisfacción en la actividad física, el ejercicio físico y el deporte. MH Salud, 3(1), 1-16.)

Concepto de calidad de vida

El concepto de calidad de vida representa un “término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida ‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’ y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades (CELADE / División de Población, CEPAL, Santiago, Chile 24 de Julio 2002, 9:30-13:00 horas).

Concepto de deporte

Según Julián P (2008), Existen múltiples formas de relacionar este concepto, según Manuel García Ferrando, español cuyo campo de estudio es la Sociología del deporte, plantea que tres son los elementos esenciales de todo deporte: Actividad física e intelectual humana, de naturaleza competitiva, gobernada por reglas institucionalizadas, Tales características hay que entender que se encuentran presentes de forma variable en las diferentes formas deportivas. En unas modalidades el esfuerzo físico será mayor que en otras, de igual manera que variarán la intensidad según el tipo de resultado que se persiga, (Julián Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definiciones: Concepto de deporte)

Concepto de empresa

Según Zoilo Pallares (2005) “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

Para Lair Ribeiro, autor del libro “Generar Beneficios”, una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro “Ontología del Lenguaje”, donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad.

Tipos de empresa

En las empresas existen varios tipos, y se pueden clasificar en diversas formas, Thompson (2007), las clasifica dependiendo el sector de actividad; donde Zuani (2003), establece tres tipos de empresa, en ella se encuentran las empresas del sector primario, secundario o industrial y empresas del sector terciario o de servicios (pp. 82-86), según el tamaño de la empresa; en este apartado Jack Fleitman (2000), en su libro “Negocios Exitosos” aporta la siguiente clasificación para las empresas según su tamaño en ella encontramos las grandes, medianas, pequeñas y las microempresas.

Por lo cual, estas se determinan dependiendo el número de empleados y el tipo de industria, según la propiedad del capital que esta posea; en esta clasificación Jack Fleitman (2000), vuelve hacer su aporte estableciendo que en este sentido las empresas pueden ser privadas, públicas o mixtas, y por último se encuentra según el ámbito de actividad en ella encontramos que se pueden clasificar en si son empresas locales, provinciales, regionales, nacionales o multinacionales.

¿Qué es un plan de negocio?

Según Walter A, Elizabeth P, (2013) Un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos" [12]. De igual manera, se puede explicar "un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento "Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.

¿Qué es un plan de marketing?

Según Fernández (2017), El plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área. Se puede realizar con diferentes periodicidades (semestral, anual, bianual), lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado es que el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación ¿qué se va a hacer? (objetivos) y ¿cómo se va a realizar? (estrategias). (Fernández, 2007, p. 3).

Planeación estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del

término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores.

No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito.

Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de

acción “menos deseables”. (*Extraído de conceptos de administración estratégica Fred David 2018 pág. 21*)

Prospectiva estratégica

La prospectiva nace después de los horrores del nazismo y en ese sentido el propósito de esta disciplina trae la premisa de construir una herramienta que impida que los sucesos de la segunda guerra mundial vuelvan a repetirse.

El significado entonces de "poder influir en el futuro" implica que si se prevé algo negativo hay que trabajar para evitarlo, mientras que si se espera algo positivo hay que tratar de asegurarlo. Sin embargo, la prospectiva por sí misma no es suficiente para garantizar que se logre conseguir lo que se desea. Para ello existe una mejor variable: la estrategia. Este es un término de mucho mayor uso, pero también presenta un problema: muchos creen que saben de qué se trata y confunden el término.

La estrategia debe cumplir cuatro grandes condiciones: la decisión estratégica la toma la alta dirección, involucra el largo plazo, enfrenta al entorno y compromete los recursos de la organización de una manera fundamental. En esta lógica, si pensamos en un proceso estratégico, este debe responder tres grandes interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos ir?

Los enfoques de los directores de las instituciones, incluyendo las del sector salud, por lo general encajan con este modelo de estrategia; es en los niveles inferiores que se suele confundir con herramientas o pasos a seguir para llegar a un objetivo.

No debemos confundir niveles estratégicos con niveles operativos o tácticos. Como nos demuestra la literatura de negocios, los libros de "5 pasos para hacer esto" o "7 pasos para evitar

lo otro" por lo general no funcionan en la realidad. (Lydia Arbaiza futuro, organizaciones y prospectiva estratégica 2012).

4. Reseña histórica

El Centro Recreo Deportivo COREDEP SAS nace de la idea de dos jóvenes emprendedores, estudiantes de la universidad Santo Tomas los cuales se reunieron en la ciudad de Bucaramanga donde desarrollaban sus estudios superiores como profesionales en educación física, recreación y deporte.

Fue en el año 2017 que luego de compartir varias clases estos dos estudiantes deciden sentar las bases y la idea de negocio para ser empresarios basados en su sueño de tener empresa propia e impulsados por los conocimientos adquiridos y las necesidades descubiertas en la ciudad donde desarrollan sus estudios, es allí donde deciden crear una escuela de formación deportiva para niños y jóvenes bumanguenses con la intención de brindar a sus padres la posibilidad de que sus hijos practiquen un deporte pero además la opción de dar tutorías adicionales como refuerzo a sus estudios con el ánimo de apoyarlos en sus tareas diarias sobre todo en materias como matemáticas, inglés y literatura.

La idea nace buscando responder la interrogante de *¿Cómo ayudar a los padres de familia para que ellos se animen a inscribirlos niños a nuestra escuela deportiva?* Y teniendo en cuenta que muchos padres no cuentan con tiempo para llevar a sus hijos a las escuelas de formación y adicional tiempo para acompañarlos en sus tareas nuestra idea de asesorías les permitía aliviar una de sus principales preocupaciones diarias y además impulsarlos a practicar un deporte con Coredep.

Por asares de la vida en el año 2018 en su primer semestre a uno de estos jóvenes se le dificulta continuar con sus estudios y el otro decide basado en su experiencia y formación, abrir

una escuela de futbol de salón femenino en la ciudad de Bucaramanga y para el segundo semestre de este mismo año el joven Danil Ayala quien había aplazado sus estudios se reintegra nuevamente y decide formar parte de la escuela de formación de su compañero ampliando así la cobertura a futbol de salón femenino y masculino teniendo en cuenta que en la ciudad había pocas de estas escuelas.

Para el año 2020 en el primer semestre COREDEP se encuentra con la difícil situación del aislamiento de los habitantes de la ciudad de Bucaramanga y de todo el país basados en el alto riesgo de contagio por COVID-19, a pesar de los esfuerzos de COREDEP por mantenerse a la distancia con su trabajo y no perder a los deportistas que confiaron en ellos para sus procesos de formación la situación en la que se vio envuelta el país obligo a el cese de actividades y de paso obligo a Danil a regresar a su ciudad natal Quibdó en el departamento del Choco para buscar una salida a la difícil situación que vivía el país y el mundo para esta época.

Luego de varias reuniones con su compañero de emprendimiento Danil decide constituir legalmente la empresa Coredep en el departamento del Choco basado en las necesidades identificadas y su deseo de aportar al deporte de su ciudad y de su departamento. Es así como en el año 2020 en el mes de diciembre se toma la decisión de formalizar ante cámara y comercio la razón social dejando a Coredep constituida legalmente a partir del 04 de diciembre del año 2020 en la ciudad de Quibdó en el departamento del choco con el objetivo de promover, fomentar y gestionar la salud por medio de los servicios deportivos, recreativos, nutricionales y como plus la psicología, que busca ser el principal canal de bienes y servicios del sector.

5. Definición del sistema

5.1 Misión

Fomentar la práctica del deporte, la recreación y la cultura a través de una oferta integral de actividades, personal especializado y escenarios deportivos para los niños, jóvenes y adultos aficionados o profesionales de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana en el departamento del Choco.

5.1.1 Matriz de macro segmentación

Tabla 1. Matriz de macro segmentación

Definiciones	Conceptos
Defina su empresa de forma muy concreta.	COREDEP es una compañía dedicada a el deporte la recreación y la cultura que tiene una oferta de servicios que van desde el entrenamiento personalizado y la formación de deportistas hasta los eventos de recreación empresariales.
¿Qué necesidades satisface?	COREDEP a través de su misión le apuesta a satisfacer la necesidad de recreación, cultura y deporte de una ciudad constantemente golpeada por la violencia, por la desigualdad y por la falta de oportunidades brindando las herramientas necesarias para el nacimiento de futuros deportistas que le aporten a la región, al departamento y al país grandes gestas deportivas.
¿Cómo satisface estas necesidades?	COREDEP satisface las necesidades de recreación, cultura y deporte de los ciudadanos de a través de una oferta integral que incluye la creación de escenarios deportivos de alta calidad y con las especificaciones técnicas para que cualquier persona pueda practicar un deporte, la participación de personal capacitado en cada una de las disciplinas ofrecidas para el entrenamiento grupal o individual y con la creación de actividades recreativas, culturales y deportivas que le permitan acceder a la mayor parte de la población de la ciudad.
¿A quiénes satisface?	COREDEP a través de su misión quiere satisfacer a toda la población de Quibdó de acuerdo con la disciplina deportiva que estos practiquen y con su condición física y mental esto incluye a personas que practican los deportes de manera aficionada, profesionales en formación y personas en condición de discapacidad.
¿En dónde satisface esta necesidad?	COREDEP espera satisfacer la necesidad en un principio de la población ubicada en la ciudad de Quibdó en el departamento del Choco y la de las ciudades aledañas que quieran practicar algún deporte individual o grupal.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2022).

5.2 Visión

Para el 2027 COREDEP quiere ser el más reconocido como el principal y más completo centro recreo deportivo de la ciudad de Quibdó y uno de los mejores a nivel nacional brindando soluciones en cuanto a actividades de recreación, asesorías profesionales, clases grupales e individuales y escenarios deportivos de calidad que permitan el desarrollo deportivo y cultural de los niños, jóvenes y adultos del departamento del Choco.

Figura 1. Gráfica del resumen de los pilares de la empresa

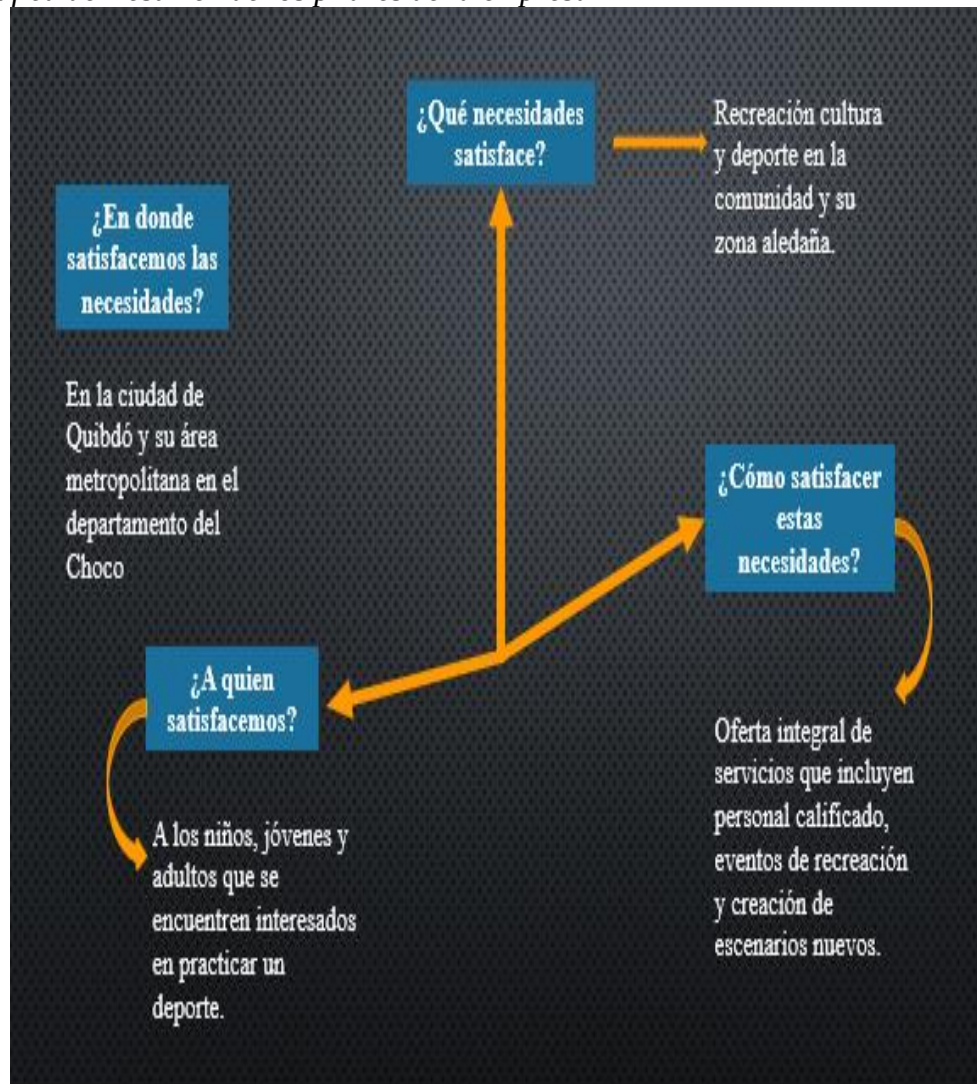


Tabla 2. *Resumen de las preguntas que conforman la visión de la empresa*

Preguntas	Respuestas
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Imaginamos a COREDEP en el 2027 como la empresa pionera en un modelo de creación de espacios deportivos, eventos y clases asistidas para el departamento del Choco y como un ejemplo a nivel nacional de instalaciones creadas para la atención a todo tipo de deportista sin exclusión alguna.
¿En cuales campos de acción les gustaría incursionar en el futuro?	Para la organización sería muy importante poder incursionar en el campo de las asesorías a otras regiones del modelo de construcción de escenarios buscando sacar el mayor provecho de los espacios, del adecuado manejo de los recursos y sobre todo en el impulso de nuevas promesas deportivas. Por parte de los socios también quieren incursionar en la representación de deportistas de distintas disciplinas.
¿En qué campos no les gustaría incursionar?	Para la organización no está previsto el incursionar en los diseños de los planos de dichos escenarios, esta labor la desarrollara una firma de ingenieros subcontratada quienes aportan los diseños que luego los socios aprobaran en sus comités.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Queremos que nuestros clientes nos vean como una solución a muchas de sus necesidades de relacionamiento, de reconocimiento, de salud física y mental y sobre todo como una entidad que le arrebatara muchos jóvenes a la guerra o a la delincuencia del país.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que nuestro talento humano nos reconozca como una empresa cumplida con el pago de sus salarios, como una fuente sólida y estable de empleo la cual brinda posibilidades de crecimiento de acuerdo con sus competencias y habilidades además de ser una empresa comprometida con la permanencia de sus colaboradores

5.3 Filosofía

Tabla 3. *¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?*

Principios y valores	Definiciones
Accesibilidad:	COREDEP se caracteriza por brindar espacios inclusivos que les permitan a todos los deportistas contar con un entrenamiento completo acorde con su condición física y con el deporte practicado.
Compromiso con la comunidad:	En COREDEP trabajamos cada día para aportar a la comunidad a través de la oferta integral en programas con el ánimo de atender a los niños, jóvenes y adultos que buscan en el deporte una oportunidad de huir de la violencia y la delincuencia.
Responsabilidad:	Para COREDEP es muy importante que todo su talento humano está alineado con el valor de la responsabilidad teniendo en cuenta que su principal responsabilidad es entregar a nuestros clientes un trabajo de calidad y una experiencia memorable cuando accedan a nuestros servicios.

Principios y valores	Definiciones
Servicio:	El servicio para COREDEP es parte fundamental de su razón de ser ya que el prestar un excelente servicio a nuestros clientes internos y externos generamos esa fidelización de nuestros clientes y a través de estos la posibilidad de que crezcan la cantidad de clientes y a partir de este crecimiento lograr expansión y mayor cobertura.
Equidad:	La equidad como valor importante en COREDEP busca que todos nuestros clientes ya sean internos o externos tengan la sensación de que son tratados de la misma forma y que exista esta comunión entre un deportista aficionado y un futuro profesional nos permite generar esta familiaridad que influya positivamente en los niños y adultos y los anime a practicar un deporte.
Creatividad:	Consideramos que para COREDEP la creatividad debe ser un valor que se aplique a diario ya que si bien es cierto brindamos un servicio a la comunidad, la forma en la que lo desarrollemos generara ese factor diferencial que nos permita marcar la vida de las personas.

5.4 Principios y valores

Tabla 4. *¿Cuáles son los principios y valores deseables?*

Principios y valores deseables	Definiciones
Amplia cobertura:	Este principio es parte de nuestra visión a futuro ya que ampliar nuestra cobertura nos permite cubrir mayor cantidad de personas interesadas en practicar un deporte lo que impulsaría los resultados de la compañía.
Participación de la comunidad:	Queremos que una vez las personas reconozcan la marca y la recomienden a otros, sean esas mismas personas quienes nos ayuden a diseñar programas e instalaciones para la práctica de sus deportes el aporte de ellos sería nuestra piedra sobre la cual construir el escenario del futuro.
Trabajo en equipo:	Para COREDEP es muy importante poder realizar a futuro un engranaje con otras administraciones departamentales que nos permitan generar unidad de conceptos y de servicios prestados si bien es cierto no en todas las ciudades o departamentos se practican los mismos deportes si conseguimos una filosofía de empresa que nos de los lineamientos nuestros clientes podrían visitar cualquiera de nuestras sedes y sentirse como en casa.
Resolución de problemas:	Queremos implementar para COREDEP este valor como una de los principales a futuro ya que nuestro proyecto de negocio tiene como parte de sus objetivos impactar de manera positiva en la sociedad y generar una ruptura en la monotonía de los niños, jóvenes y adultos de Quibdó en otras palabras a través de solucionar un problema con deporte queremos marcar una época antes y una después del nacimiento de la compañía.

5.5 Competencias esenciales

Tabla 5. *Interrogantes que dan base a las competencias esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, a sus familias y acompañantes aplicando nuestro principio de equidad para brindar experiencias memorables y caos de éxito en el deporte.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Entender a los deportistas, su entorno y sus necesidades a través de esta comprensión del entorno de los deportistas diseñamos nuestro plan de trabajo y nos capacitamos a diario para brindarles experiencias.
¿Por qué nos escogen nuestros clientes?	Por ser una compañía cercana a la comunidad, porque nuestros servicios son accesibles y porque a través de las herramientas que brindamos ellos encuentran identificados con la razón de ser de la compañía.

5.6 Postura ética

La postura ética de la empresa Coredep es la de intereses a largo plazo de los accionistas teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Queremos aportar a la sociedad en cuanto a la formación de deportistas al ofrecerles alternativas adicionales para la práctica de su deporte alejándolos de paso de la violencia y la delincuencia.
- Buscamos un lucro al final del ejercicio y un crecimiento sostenible de la compañía a lo largo del tiempo además de un retorno de la inversión a los socios durante el periodo comprendido entre el 2022 y el 2027.

6. Análisis interno

6.1 Árbol de competencias

El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica. La empresa puede verse como compuesta por 3 elementos como son: las raíces, el tronco y las ramas.

Con este árbol de competencias podemos hacer un análisis retrospectivo del sistema de la empresa y a través de este análisis planear el futuro.

Tabla 6. Factores de cambio endógenos 1.

Área	Factores Endógenos						Variable
	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Gestión del Talento Humano	Experiencia del personal en todos los deportes ofertados			No tiene un manual de competencia mínimas para los cargos			Personal calificado
	El área cuenta con un organigrama de capacitaciones programadas				Para cada sesión se contrata diferentes proveedores		Capacitación del personal

Área	Factores Endógenos						Variable
	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	para las distintas áreas						
	El área cuenta con información actualizada del rango salarial del sector				Se cuenta con una asignación salarial superior al 5% con referencia de las demás entidades de recreación y escuelas de formación		Remuneración
			El área establece programas semestrales de fidelización como bonificaciones y prima extralegal.		No se cuenta con rotación de personal en los últimos dos años		Estabilidad laboral
			Se cuenta con un presupuesto anual para bonificaciones extras y primas extralegales		El pago de las bonificaciones y las primas extralegales se realiza dentro de los 5 primeros días del mes		Beneficios extralegales
Gestión Financiera	Se cuenta con capital destinado para el pago a proveedores			La aprobación de compras nuevas depende de las órdenes de compra de cada área	Pagos de manera puntual según las negociaciones anteriores.		Pagos a proveedores
				Se está trabajando en 3 licitaciones con el departamento del choco las cuales están en un 70% del proceso con resultados favorables.	Se trabaja para obtener apoyo del fondo emprender lo que significa un ingreso de \$80 mm adicionales al presupuesto		Apoyo financiero

Factores Endógenos						
Área	Raíces	Tronco		Ramas		Variable
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		No se cuenta con la experiencia suficiente para solicitar un crédito en un banco			Se solicita un crédito con una cooperativa que fomenta las nuevas empresas.	Tasa más alta que la de una entidad financiera
						Financiación propia

Tabla 7. Factores de cambio endógenos 2

Factores endógenos						
Área	Raíces	Tronco		Ramas		Variable
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Gestión financiera	Se tienen ingresos sostenibles basados en contratos con universidades y empresas privadas		Se trabaja en la ampliación del portafolio para obtener mayores ingresos			Ingresos sostenibles
		No se cuenta con antecedentes de patrocinio con otras entidades		Actualmente se trabaja en la búsqueda de apoyo por medio de fundaciones y empresas privadas que ofrecen patrocinio	De los proyectos presentados para patrocinio han sido negados el 60% (5 proyectos, 3 negados)	Ingresos patrocinios
	Cada profesional construye su plan de trabajo basados en su experiencia para la aprobación y ejecución. Basados en trabajos anteriores el área maneja una estructura acorde con la		Se programan sesiones de trabajo acordes con cada disciplina deportiva		El nivel de cobertura de cada sesión es de menos de 10 personas	Sesiones de trabajo
Gestión administrativa			Existe un plan de ampliación de la planta acorde con		Una planta de personal muy ajustada puede sobre cargar a las personas en	Estructura de la organización

	demanda de trabajo	los resultados y la demanda	determinada tarea	
	No se cuenta con personal que cubra el ausentismo por incapacidad	No se cuenta con contingencia para los casos de falla por enfermedad	Si se da una incapacidad se retrasa el resultado del trabajo frente al cliente.	Ausentismos
	Se establecen presupuestos basados en la experiencia de años anteriores	Cualquier alteración al presupuesto debe pasar por la junta directiva	El presupuesto no es flexible	Presupuestos
	Basados en la experiencia con sus anteriores proveedores se cuenta con repuesto para algunos implementos	Se cuenta con un plan de revisión y renovación de los artículos de trabajo	Cada año se hace un diagnóstico de los equipos e implementos para valorar su estado	Si algún implemento se avería y no cuenta con repuesto se debe esperar hasta el año siguiente
	Se ofrece un descuento por pago oportuno de las actividades	Se realiza publicidad en cada uno de los eventos donde participa la empresa o sus trabajadores	Han incrementado los clientes en los dos años en un 10%	Compras e inventarios
	No se tiene experiencia en promoción de la marca se debe subcontratar	Se realizó un contrato con la emisora local de promoción	Se han realizado 2 nuevos eventos de nutrición familiar y masajes contactados luego de la promoción	Promoción eventos
				Publicidad

Tabla 8. Factores endógenos 3

Factores endógenos					
área	raíces	tronco		ramas	
	fortalezas	debilidades	fortalezas	debilidades	variable

Mercadeo	Se pauta en redes sociales basados en una experiencia en marketing digital de uno de sus socios	Se creó una página propia para atender dudas e inquietudes y atraer más clientes	El resultado de la pauta publicitaria no aumento el nivel de suscriptores en un 30%	Redes sociales
	Base de clientes y referidos de acuerdo con las experiencias positivas en el servicio prestado.		No se cuenta con un organigrama de visitas a las empresas	Cientes institucionales
	La compañía aún no cuenta con la experiencia suficiente en la ciudad	Se cuenta con un plan de trabajo establecido para dar a conocer la marca		Reconocimiento de la marca
	Desde su constitución se cuenta con una sede principal	La sede permite la visita de nuestros posibles clientes y un ambiente de seguridad	Las reuniones presenciales han aumentado en un 20% a partir del levantamiento de las restricciones	Sede principal
Infraestructura	Todos los elementos de trabajo que no dependen de terceros están en muy buen estado	Contar con elementos propios nos permite brindar servicio de calidad		Elementos de trabajo
	Se tiene experiencia en la realización de eventos masivos	La logística de los eventos inicia con tiempo suficiente su funcionamiento		Adecuaciones
	No se cuenta con terrenos propios para la construcción		El plan de búsqueda de un terreno no es tan sencillo basados en sus costos	Terrenos

No se cuenta con experiencia en la construcción de instalaciones de la magnitud deseada	Se utilizan las instalaciones que tiene la ciudad o la empresa para desarrollar los eventos deportivos	No se tienen instalaciones deportivas propias	El proyecto puede tomar más tiempo estipulado	Instalaciones Deportivas
---	--	---	---	--------------------------

6.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados

Para realizar la evaluación de estos factores dentro de la empresa Coredep usaremos la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos) la cual es una herramienta de diagnóstico empresarial que nos permite obtener una auditoria de la situación actual de la empresa y con base en esto analizar las posibles estrategias a implementar. Para nuestro caso usaremos 5 áreas clave de la compañía (gestión del talento humano, gestión administrativa, gestión financiera, mercadeo e infraestructura basados en el árbol de competencias). Sobre las cuales realizaremos el análisis.

Matriz MEFI.

Tabla 9. *Matriz de evaluación factores internos fortalezas*

	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Experiencia del personal en todos los deportes ofertados	0,08	4	0,32
2	Se cuenta con una asignación salarial superior al 5% con referencia de las demás entidades de recreación y escuelas de formación	0,06	3	0,18
3	Se está trabajando en 3 licitaciones con el departamento del Choco las cuales están en un 70% del proceso con resultados favorables.	0,08	4	0,32
4	Pagos de manera puntual según las negociaciones.	0,01	3	0,03
5	Se tienen ingresos sostenibles basados en contratos con universidades y empresas privadas	0,09	4	0,36
6	Cada profesional construye su plan de trabajo basados en su experiencia para la aprobación y ejecución	0,05	3	0,15

	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
7	Han incrementado los clientes en los dos años en un 10%	0,09	4	0,36
8	Se pauta en redes sociales basados en una experiencia en marketing digital de uno de sus socios	0,04	4	0,16
9	Base de clientes y referidos de acuerdo con las experiencias positivas en el servicio prestado.	0,02	3	0,06
10	Se realizó un contrato con la emisora local de promoción	0,01	3	0,03
total, fortalezas		0,53		1,97

Tabla 10. Matriz de evaluación factores internos debilidades

	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	La aprobación de compras nuevas depende de las órdenes de compra de cada área	0,03	2	0,06
2	No se cuenta con la experiencia suficiente para solicitar un crédito en un banco	0,08	1	0,08
3	No se cuenta con antecedentes de patrocinio con otras entidades	0,06	1	0,06
4	El nivel de cobertura de cada sesión es de menos de 10 personas	0,06	1	0,06
5	Una planta de personal muy ajustada puede sobre cargar a las personas en determinada tarea	0,02	2	0,04
6	No se cuenta con personal que cubra el ausentismo por incapacidad	0,04	1	0,04
7	La compañía aún no cuenta con la experiencia suficiente en la ciudad	0,1	1	0,1
8	No se tienen instalaciones deportivas propias	0,03	2	0,06
9	No se cuenta con un organigrama de visitas a las empresas	0,02	2	0,04
10	El presupuesto no es flexible	0,03	2	0,06
		0,47	15	0,6
total, ponderado				2,57

6.3 Análisis de resultados

Teniendo como referencia 2,50 para catalogar a las empresas como mayormente o menormente competitivas COREDEP a través de su valor obtenido en el ponderado total que es de 2,57 en la matriz MEFI nos muestra que la organización se encuentra en un punto medio alto lo nos muestra que la organización se encuentra en un posición media de fuerza lo que nos haga

mayormente competitivos y nos deja en una postura ideal para aplicar estrategias de posicionamiento y creación de productos o servicios para inclinar nuestra organización hacia una postura altamente competitiva en su entorno internos y así mismo encaminarlo en los factores externos.

6.3.1 *Análisis tendencial de variables*

Tabla 3. Análisis tendencial variables endógenas, gestión de talento humano

Gestión del Talento Humano						
Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Experiencia del personal en todos los deportes ofertados	Personal calificado	Experiencia laboral en el sector	80% de la nómina con experiencia	85% de la nómina con experiencia	90% de la nómina con experiencia	
El área cuenta con un organigrama de capacitaciones programadas para las distintas áreas	Capacitación del personal	Numero de capacitaciones al año	4 capacitaciones anuales	6 capacitaciones anuales	6 capacitaciones anuales	
El área cuenta con información actualizada del rango salarial del sector	Remuneración	Promedios salariales	Información del 50% de las empresas	Información del 80% de las empresas	Información del 80% de las empresas	
El área establece programas semestrales de fidelización como bonificaciones y prima extralegal.	Estabilidad laboral	Nivel de deserción	Cero renuncias	Cero renuncias	Se espera en un tiempo de 5 años tener solamente 1 renuncia por factores externos	
Se cuenta con un presupuesto anual para bonificaciones extras y primas extralegales	Beneficios extralegales	Porcentaje de bonificación acorde con el resultado	10% de las ganancias anuales de la compañía	15% de las ganancias anuales de la compañía	20% de las ganancias anuales de la compañía	
Para cada sesión se	Capacitación del personal	Diferentes puntos de vista	4 empresas diferentes que	6 empresas diferentes que	6 empresas diferentes que	

Gestión del Talento Humano						
Fortaleza	Variable	Indicador		Pasado	Presente	Futuro
contrata diferentes proveedores				aportan distintos puntos de vista	aportan distintos puntos de vista	aportan distintos puntos de vista
Se cuenta con una asignación salarial superior al 5% con referencia de las demás entidades de recreación y escuelas de formación	Remuneración	Nivel salarial		5% más de los puestos en Quibdó	5% más de los puestos en Quibdó	5% más de los puestos en Quibdó
No se cuenta con rotación de personal en los últimos dos años	Estabilidad laboral	Cantidad de despidos vs tiempo	de	En 2 años se han dado cero despidos	En 3 años se han dado cero despidos	En 5 años esperamos obtener cero despidos
El pago de las bonificaciones y las primas extralegales se realiza dentro de los 5 primeros días del mes	Beneficios extralegales	Fechas de pago		Día 5 de cada mes	Día 5 de cada mes	Día 5 de cada mes
No tiene un manual de competencia mínimas para los cargos	Personal calificado	Responsabilidad en los cargos		Sin manuales de responsabilidad de cargos	Manual en construcción con los detalles de cada cargo y sus responsabilidades	Manual de cargos y responsabilidades establecido, aplicado y divulgado

Tabla 11. *Análisis tendencial variables endógenas, gestión financiera*

Gestión financiera									
Fortaleza	Variable		Indicador		Pasado		Presente		Futuro
Se cuenta con capital destinado para el pago a proveedores	Pagos proveedores	a	Porcentaje de obligaciones pendientes	de	20% de las obligaciones pendientes		10% de obligaciones pendientes	de	10% de obligaciones pendientes

Gestión financiera						
Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Se tienen ingresos sostenibles basados en contratos con universidades y empresas privadas	Ingresos sostenibles	Nivel de ingresos fijos	\$ 10.000.000 mensuales por empresas privadas	\$ 10.000.000 mensuales por empresas privadas	\$18.000.000 mensuales por empresas privadas y contratos públicos	
Se cuenta con un manual para licitación con el estado	Apoyo financiero	Contratos con el estado	0 contratos con el estado	1 contrato con el estado	4 contratos con el estado	
Actualmente se trabaja en la búsqueda de apoyo por medio de fundaciones y empresas privadas que ofrecen patrocinio	Ingresos por patrocinios	Nivel de ingresos por patrocinio	En el pasado no se contaba con ingresos por patrocinio	En el presente no se cuenta con ingresos por patrocinadores	\$25.000.000 mensuales aportados por patrocinados privados	
Pagos de manera puntual según las negociaciones anteriores.	Pagos a proveedores	Fechas de pago	25 de cada mes	25 de cada mes	25 de cada mes	
Se trabaja para obtener apoyo del fondo emprender lo que significa un ingreso de \$80 mm adicionales al presupuesto	Apoyo financiero	Valor de ingresos para emprender	No se contaba con apoyo para emprendimiento	Se está trabajando en la solicitud de fondos a través del fondo	\$80.000.000 otorgados por apoyo para el emprendimiento	
Se solicita un crédito con una cooperativa que fomenta las nuevas empresas.	Financiación propia	Valor de ingresos nuevos	No se había solicitado ningún tipo de crédito	Se trabaja en una solicitud de crédito por \$50.000.000	Pago de cuotas del crédito aprobado por \$50.000.000	
No se cuenta con la experiencia suficiente para solicitar un crédito en un banco	Financiación Propia	Créditos aprobados	Se realizan dos solicitudes negadas por experiencia en años	Crédito negado por políticas de las entidades	1 aprobación de crédito cumpliendo con las exigencias	
No se cuenta con antecedentes de patrocinio con otras entidades	Ingresos por patrocinios	Patrocinios vigentes	No se había pensado en la posibilidad de un patrocinio	Se hicieron dos licitaciones que fueron negadas	Se quiere llegar a 2 patrocinios de entidades privadas	

Gestión financiera						
Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
La aprobación de compras nuevas depende de las órdenes de compra de cada área	Pagos a proveedores	Retraso en días de las compras	8 días de retraso para que llegue la orden de compra	15 días de retraso para que llegue la orden de compra	15 días de retraso para que llegue la orden de compra	
No se cuenta con futuras licitaciones o proyectos adjudicados	Ingresos sostenibles	Número de proyectos adjudicados	Se contaban con dos proyectos adjudicados	Se cuentan con los mismos dos proyectos vigentes	Se espera contar con más de 6 proyectos adjudicados	
Tasa más alta que la de una entidad financiera	Financiación propia	Tasa de interés pagada por el crédito	Tasa para pagar en un banco tradicional 6.30%	Tasa futura basada en la dtf 9.30%	Tasa futura teniendo en cuenta factores económicos 11.30%	
De los proyectos presentados para patrocinio han sido negados el 60% (5 proyectos, 3 negados)	Ingresos por patrocinios	Porcentaje de licitaciones perdidas	De 5 licitaciones se niegan 3 lo que corresponde al 60%	De 5 licitaciones se niegan 3 lo que corresponde al 60%	Se espera adquirir experiencia y disminuir el indicador al 30%	

Tabla 12. Análisis tendencial variables endógenas, gestión administrativa

Gestión Administrativa						
Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Cada profesional construye su plan de trabajo basados en su experiencia para la aprobación y ejecución.	Sesiones de trabajo	Sesiones aprobadas por cada deporte	2 sesiones por cada deporte y por cada instructor	2 sesiones por cada deporte y por cada instructor	Se espera tener 4 sesiones por cada deporte como recursos de los profesionales	
Basados en trabajos anteriores el área maneja una estructura acorde con la demanda de trabajo	Estructura de la organización	Cantidad de cargos por cada área	Cada área cuenta entre 1 y 2 personas excepto el área de instructores que se cuentan con 4 cargos	Cada área cuenta entre 2 y 3 personas excepto el área de instructores que se cuentan con 5 cargos	Se espera contar entre 3 y 4 personas excepto el área de instructores que se cuentan con 8 cargos	

Se establecen presupuestos basados en la experiencia de años anteriores	Presupuestos		Reducción o aumento de presupuestos	Presupuestos basados en supuestos con metas sobre ejecutadas	Presupuestos basados en comportamiento experiencia de los socios	Presupuestos basados en comportamiento del sector y factores externos
Basados en la experiencia con sus anteriores proveedores se cuenta con repuesto para algunos implementos	Compras inventarios	e	Stock productos de	No se contaban con stock de elementos esenciales	Se cuenta con un stock de acuerdo con la vida útil del producto	Se cuenta con un stock de acuerdo con la vida útil del producto
Se programan sesiones de trabajo acordes con cada disciplina deportiva	Sesiones de trabajo	de	Sesiones dictadas	2 sesiones mensuales	2 sesiones mensuales	4 sesiones mensuales
Existe un plan de ampliación de la planta acorde con los resultados y la demanda	Estructura de la organización	la	Cantidad personal de	Se contaba con 12 personas aproximadamente	Se cuenta con 15 personas	Se espera contar con 30 personas
Se cuenta con un plan de revisión y renovación de los artículos de trabajo	Compras inventarios	e	Revisiones periódicas	Anteriormente se realizaba 1 revisión anual	Actualmente se realizan 2 revisiones anuales	Se quiere llegar a realizar 4 revisiones anuales
Cada año se hace un diagnóstico de los equipos e implementos para valorar su estado	Compras inventarios	e	Servicios de mantenimiento	Anteriormente no se realizaban mantenimientos a los equipos	Se realiza un mantenimiento anual a los equipos críticos	Se debe llegar a un mantenimiento trimestral de los equipos críticos
No se cuenta con personal que cubra el ausentismo por incapacidad	Ausentismos		Nivel de incapacidades	No se tenían incapacidades ni aislamientos	Se incapacita el 2% del personal por pandemia sin reemplazo	Se espera llegar a el 5% del personal incapacitado por diversos factores con su reemplazo
Cualquier alteración al presupuesto debe pasar por la junta directiva	Presupuestos		Días de retraso en las aprobaciones	El tiempo para cualquier aprobación que genere un gasto adicional era de 1 mes	Se estima que el tiempo para una decisión de la junta de socios es de 20 días	Se espera que cualquier aprobación adicional no tome más de 8 días

No se cuenta con contingencia para los casos de falla por enfermedad	Ausentismos	Cantidad de personas para cubrir cargos críticos	No se contaban con personas para cubrir estos casos	Se cuenta con un instructor encargado de suplir incapacidades	Se espera contar por lo menos con una persona por área para cubrir estos casos
El presupuesto no es flexible	Presupuestos	La planeación del presupuesto no contempla cambios imprevistos	No se contaba con un presupuesto para la disposición de los recursos lo que generaba mayor gasto	Se ajustó el presupuesto y se establece que las modificaciones solo se hacen con aprobación de la junta	Se quiere llegar a tener un presupuesto que permita su ajuste y control más frecuente
un plan de personal muy ajustada puede sobre cargar a las personas en determinada tarea	Estructura de la organización	tareas asignadas por cada cargo	los cargos operativos realizan varias tareas de acuerdo con la necesidad del área	los cargos operativos y los instructores realizan su plan de trabajo y los aplican acorde con su planeación	se debe establecer un plan de trabajo para que varias personas lo puedan aplicar indiferente si lo creo o no
si se da una incapacidad se retrasa el resultado del trabajo frente al cliente.	Ausentismos	porcentaje de ausentismo	se presentaba el 2% de ausentismos en la planta debido a enfermedad	el 10% de la planta está en aislamiento debido a la pandemia	se debe trabajar para que el ausentismo no supere el 10% de la planta total con programas de prevención
si algún implemento se avería y no cuenta con repuesto se debe esperar hasta el año siguiente	Compras Inventarios	E porcentaje de equipos dañados	por ser nuevos el 1% de los equipos se averiaban	debido a su uso el 5% de los equipos requieren un ajuste	se debe trabajar para no exceder el 5% de equipos que requieran cambio a través de mantenimientos preventivos

Tabla 13. Análisis tendencial variables endógenas, mercadeo

Mercadeo						
Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
se ofrece un descuento por pago oportuno de las actividades	Promoción eventos	de nivel de fidelización	la totalidad de los clientes atendidos nos vuelven a contratar	la totalidad de los clientes atendidos nos vuelven a contratar	se debe realizar un plan de trabajo que permitan mantener el	

						100% de la recomendación
se pauta en redes sociales basados en una experiencia en marketing digital de uno de sus socios	Redes sociales	cantidad de seguidores en redes	de 50 seguidores al inicio de la publicidad	250 seguidores en la actualidad con comentarios positivos de la empresa	se espera llegar a 1000 seguidores en total	
la experiencia en eventos empresariales nos permite tener una base de clientes a los cuales pedir referidos o contactar para nuevos eventos	Clientes institucionales	cantidad referidos	de 4 clientes se obtuvieron 2 referidos efectivos	de 10 clientes se cuentan con 6 referidos efectivos y 2 prospectos	se debe llegar a 3 referidos por cada cliente que nos permita obtener por lo menos 1 efectivo	
Se realiza publicidad en cada uno de los eventos donde participa la empresa o sus trabajadores	Promoción de eventos	cantidad de volantes entregados	de 100 volantes en los primeros eventos	más de 500 volantes entregados actualmente	se espera llegar a 2000 volantes entregados	
se realizó un contrato con la emisora local de promoción	Publicidad	cantidad de pautas diarias	de se realizaba 1 pauta diaria	se realizan actualmente 2 pautas diarias	se esperan 3 pautas diarias	
se ofrece un descuento por pago oportuno de las actividades	Promoción de eventos	nivel de fidelización	de la totalidad de los clientes atendidos nos vuelven a contratar	de la totalidad de los clientes atendidos nos vuelven a contratar	se debe realizar un plan de trabajo que permitan mantener el 100% de la recomendación	
se pauta en redes sociales basados en una experiencia en marketing digital de uno de sus socios	Redes sociales	cantidad de seguidores en redes	de 50 seguidores al inicio de la publicidad	250 seguidores en la actualidad con comentarios positivos de la empresa	se espera llegar a 1000 seguidores en total	
la experiencia en eventos empresariales nos permite tener una base de clientes a los cuales pedir referidos o	Clientes institucionales	cantidad referidos	de 4 clientes se obtuvieron 2 referidos efectivos	de 10 clientes se cuentan con 6 referidos efectivos y 2 prospectos	se debe llegar a 3 referidos por cada cliente que nos permita obtener por lo menos 1 efectivo	

contactar para nuevos eventos							
Se realiza publicidad en cada uno de los eventos donde participa la empresa o sus trabajadores	Promoción de eventos	cantidad de volantes entregados	de	100 volantes en los primeros eventos	más de 500 volantes entregados actualmente	se espera llegar a 2000 volantes entregados	
se realizó un contrato con la emisora local de promoción	Publicidad	cantidad de pautas diarias	de	se realizaba 1 pauta diaria	se realizan actualmente 2 pautas diarias	se esperan 3 pautas diarias	
se creó una página propia para atender dudas e inquietudes y atraer más clientes	Redes sociales	nivel de personas atendidas	de	5 personas semanales	30 personas semanales	50 personas a la semana	
se cuenta con un plan de trabajo establecido para dar a conocer la marca	Reconocimiento de la marca	porcentaje de reconocimiento	de	20% de reconocimiento en la ciudad	40% de reconocimiento en la ciudad	75% de reconocimiento en la ciudad 20% en el área metropolitana	
han incrementado los clientes en los dos años en más del 20%	Promoción de eventos	número de clientes	de	se inicia la operación con 2 clientes y se crece en 1 mas	la operación actual se cuenta con 6 clientes relevantes y 4 que contratan por evento	se espera llegar a 10 cliente fijos y relevantes y 10 que contraten por evento	
se han realizado 2 nuevos eventos de nutrición familiar y masajes contactados luego de la promoción	Publicidad	nivel de participación	de	participaban alrededor de 10 personas por evento	participan más de 15 personas en los eventos	queremos llegar a más de 30 personas por evento	
los eventos empresariales han aumentado en un 5 %	Clientes institucionales	cantidad de visitas programadas	de	se contaban con 2 visitas mensuales a empresas	se cuentan con 5 visitas programadas a empresas	se quiere llegar a más de 12 visitas programadas a empresas	
no se tiene experiencia en promoción de la marca se debe subcontratar	Publicidad	valor de publicidad	de	la pauta publicitaria costaba \$5.000.000 mensuales	actualmente la pauta publicitaria nos cuesta \$7.000.000 mensuales	se espera llegar a un nivel de reconocimiento en el que desaparezca este valor	

la compañía aún no cuenta con la experiencia suficiente en la ciudad	Reconocimiento de la marca	años de experiencia	de	0 años de experiencia en la ciudad	se cuentan con más de 2 años de experiencia en la ciudad	la expectativa es completar 7 años de experiencia en la ciudad
no se cuenta con un organigrama de visitas a las empresas	Clientes institucionales	planeación de las visitas	de	las visitas se daban de acuerdo con los clientes interesados sin orden	se programan visitas en frío para ofrecer los productos de la empresa	se cuenta con un cronograma de visitas para incrementar el nivel de contratos
el resultado de la pauta publicitaria no aumento el nivel de clientes en el tiempo estimado (2 meses)	Redes sociales	tiempo de respuesta	de	se planea resultados a 2 meses el cual no fue el esperado	se planea un horizonte de tiempo más amplio para la respuesta a la publicidad	se obtienen resultados en un horizonte de tiempo

Tabla 14. Análisis tendencial variables endógenas, infraestructura

Infraestructura							
Fortaleza	Variable	Indicador		Pasado	Presente	Futuro	
Desde su constitución se cuenta con una sede principal	Sede principal	cantidad de sedes	de	se contaba con una sede administrativa	se cuenta con una sede administrativa	se quiere llegar a una sede administrativa y una deportiva	
todos los elementos de trabajo que no dependen de terceros están en muy buen estado	Elementos de trabajo	porcentaje de cubrimiento en cada deporte	de	al inicio los elementos cubrían el 35% de funcionalidad para cada deporte	actualmente los implementos cubren el 65% de la funcionalidad para los deportes	se quiere llegar a que los implementos cumplan con el 100% de la funcionalidad para cada deporte	
se tiene experiencia en la realización de eventos masivos	Adecuaciones	tiempo de demora en montajes	de los	inicialmente el tiempo de montaje era de 3 días para un evento lo que genera mayor gasto	actualmente el tiempo de montaje dependiendo el tamaño es de máximo 2 días	se espera llegar a 1 día de demora en el montaje de los eventos	
la sede permite la visita de nuestros posibles clientes y un ambiente de seguridad	Sede principal	cantidad de visitas	de	se inició con la visita de 2 de los principales clientes	actualmente nos visitan alrededor de 6 de nuestros clientes	se quiere llegar a que la totalidad de nuestros clientes conozcan las instalaciones	
contar con elementos propios nos permite brindar	Elementos de trabajo	cantidad de equipos alquilados	de	inicialmente alquilábamos el 20% de los equipos para	actualmente se alquila cerca del 5% de los equipos para	se trabaja para no alquilar ningún equipo al momento de	

servicio de calidad				cualquier tipo de servicio	prestar un servicio	prestar un servicio
la Logística de los eventos inicia con tiempo suficiente su funcionamiento	Adecuaciones	planeación de eventos	de	la Logística de cada evento iniciaba 3 días antes del servicio	actualmente la Logística se hace 2 días antes de prestar el servicio	se debe manejar con mínimo 2 días de anticipación por la experiencia adquirida
se utilizan las instalaciones que tiene la ciudad o la empresa para desarrollar los eventos deportivos	Instalaciones deportivas	costos por utilización	por	no se tienen costos por el alquiler de las instalaciones	no se tienen costos por el alquiler de las instalaciones	no se tienen costos por el alquiler de las instalaciones
no se cuenta con terrenos propios para la construcción	Terrenos	terrenos disponibles		no se tiene vistos los terrenos para iniciar el plan de compra	se tienen 3 terrenos cotizados a la espera de iniciar el proyecto	se espera tener un terreno adecuado para iniciar el proyecto
no se cuenta con experiencia en la construcción de instalaciones de la magnitud deseada	Instalaciones deportivas	contratación		no se cuenta con experiencia en construcción de instalaciones nuevas	se busca la ayuda de expertos para asesorar a la junta de socios en los terrenos	se espera contar con una firma de expertos para lo correspondiente al inicio del proyecto
el plan de búsqueda de un terrenos no es tan sencillo basados en sus costos	Terrenos	valor de los terrenos	los	no se contaba con plan de compra ni cotizaciones anteriores	se cuenta con varias cotizaciones y se negocia el valor de venta	se espera obtener un terreno a un bajo costo que ayude a las finanzas
no se tienen instalaciones deportivas propias	Instalaciones deportivas	efectividad de las instalaciones	de	anteriormente las instalaciones usadas no apoyaban el trabajo de los deportistas únicamente se usaban para ejercicios básicos	las mejoras que le aplican a los parques por parte del distrito hacen más funcionales los trabajos	se espera contar con instalaciones aptas para la oferta de servicios
el proyecto puede tomar más del tiempo estipulado	Instalaciones deportivas	licencias recursos	y	no se cuenta con información de requisitos para el proyecto ni con un presupuesto para el proyecto de construcción	se tiene asesoría técnica y jurídica para iniciar el proyecto	se espera iniciar el proyecto para lo cual se depende de los recursos y los permisos que pueden alargar el tiempo de inicio

7. Análisis del sector

7.1 Orígenes de la práctica deportiva

En el antiguo Egipto se pudieron encontrar mayor cantidad de información sobre las variadas actividades deportivas practicadas por sus habitantes. Materiales deportivos, representaciones visuales, relatos escritos y lugares de práctica deportiva aportan información sobre los inicios de la cultura deportiva de los egipcios, carros encontrados en la tumba de Tutankamón, así como arcos y flechas, venablos de madera y arpones presumiblemente utilizados con fines bélicos, para la caza y competiciones deportivas es la prueba más contundente de que dedicaban su tiempo a la práctica de algún deporte.

También se encontraron representaciones de escenas de lucha, arponeo de peces y caza de pájaros, así como textos de la predilección de Ramsés III por las clases de natación. Al parecer, también practicaban un deporte bastante parecido a la esgrima actual, pero con bastones de madera. Otro de los aspectos deportivos que también llaman la atención, son los ejercicios acrobáticos muy semejantes a los actuales, que al parecer fueron un componente de la danza, presentes en celebraciones de festividades reales, religiosas y privadas (Rodríguez, 2013).

Entre 4.000 A.C. y la caída del Imperio Romano en el año 476 D.C., las civilizaciones se levantaron y cayeron a través de la guerra y la conquista. Asirios, babilonios, egipcios, persas, y más tarde, los griegos y romanos impusieron entrenamiento físico sobre los niños y hombres jóvenes con el fin de prepararse para la batalla. El entrenamiento militar antiguo tenía similitudes con los movimientos realizados en la naturaleza por los hombres de las cavernas, pero con más estructura y un objetivo final diferente.

Los hombres jóvenes practicaban habilidades fundamentales tales como caminar y correr en terrenos irregulares, saltar, gatear, trepar, levantar y cargar cosas pesadas, lanzar y atrapar, combates sin armas, y el entrenamiento de armas. Las poblaciones civilizadas valoran la cultura física para los deportes también. Existen registros de las competencias de atletismo del antiguo Egipto, y por supuesto, los antiguos griegos crearon célebremente los primeros juegos olímpicos. No es sorprendente que estos primeros deportes se basan en habilidades prácticas, el movimiento natural y se relacionan fundamentalmente con la preparación necesaria para la guerra: saltar, lanzar (jabalina o disco), y la lucha (huelga y la lucha libre).

7.2 Normas que rigen el deporte colombiano en la actualidad

Ley 181 del 18 de enero de 1995. Instituto colombiano del deporte. Se dictan disposiciones para el fomento de la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte.

La recreación es un derecho social y fundamental de la educación y factor básico en la formación integral de la persona, su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público y social.

Ley General de Turismo (300 De 1996) Artículo 32: se define el turismo social como un servicio público, promovido por el estado con el propósito que las personas de recursos económicos limitados puedan acceder al ejercicio de su derecho, al descanso y al aprovechamiento del tiempo libre, mediante programas que les permitan realizar actividades de sano esparcimiento, recreación, deporte y desarrollo cultural.

Ley General De La Juventud - (375 De 1997) Capitulo Ii. De Los Derechos Y Deberes De La Juventud. Artículo 9: Tiempo Libre: El estado garantizará el ejercicio del derecho de los jóvenes a la recreación, práctica del deporte y aprovechamiento del tiempo libre.

Choco y el deporte

Según la teoría de la recreación los individuos adoptan determinadas funciones: la sociedad se hace más compleja; las labores de administración recaen sólo en algunas personas. La agricultura de irrigación, en gran escala requiere de planificadores y Administradores.

Cuando se menciona el departamento del Chocó o alguna de sus ciudades, municipios y corregimientos en los medios de comunicación o dentro de los informes de las entidades defensoras de derechos humanos no es precisamente para destacar su inmensa riqueza, biodiversidad o los excelentes equipos deportivos que de allí surgen sino por el olvido del que es objeto y las problemáticas económicas, sociales y ambientales que se presentan al interior de alguna comunidad.

Por eso al pasar por el Chocó y visitar una de sus ciudades más emblemáticas, Quibdó, es posible constatar que es una región rica pero inmensamente pobre a la vez. si nos decidimos a conocer de cerca un departamento que se constituye en una verdadera fábrica de Deportistas (futbolistas) pero que lamentablemente tiene poca visibilidad nacional e internacional.

La historia del fútbol chocoano está todavía por descubrirse, estudiarse y escribirse. Su análisis sin lugar a duda podrá contribuir de manera eficaz en la construcción de un mejor futuro, de una mejor sociedad y calidad de vida para uno de los departamentos de Colombia que parece estar condenado a la exclusión y el olvido. (Theo Castaño 2014)

En cuanto al desarrollo del sector Deporte, Recreación y cultura en el departamento del choco, son varias las instituciones que encaminan proyectos para promover desarrollo, según un

estudio realizado por la Cámara de Comercio del choco, el deporte y la cultura son uno de los principales sectores para trabajar en pro del avance económico y empresarial de la región, (pero son pocas que lo aplican).

Valoración del sector

El primer paso para el análisis del sector y su valoración económica es identificar y analizar a los productores de bienes y servicios a él asociado. para así poder brindar a Quibdó un proceso participativo y coherente, ya que es necesario identificar y caracterizar los actores claves que hacen parte del sistema municipal del deporte, la recreación y la actividad física; el sector educativo el sector comunitario, el empresarial, las cajas de compensación e INDECO, el cual funciona como ente representativo. además, muy importante considerar otros actores que tienen influencia sobre la política pública municipal como: Coldeportes, Indeportes.

El municipio de Quibdó, capital del departamento del Chocó, cuenta con una población de 115,981 habitantes. El 11% corresponde a empleados, de los que el 6.4% están vinculados laboralmente al gobierno y el 58.2% son personas que han optado por trabajar por cuenta propia o hacen parte de la economía informal (PDMQ, 2008). Es una zona donde la violencia se ha agudizado como consecuencia del conflicto armado en la región: violencia intrafamiliar, lesiones con arma de fuego, organización y operación de pandillas juveniles y aumento del consumo de sustancias psicoactivas son los principales problemas. Se presentan desplazamiento masivo y precarias condiciones de calidad de vida relacionada con la baja cobertura de servicios públicos.

Esta situación social se agrava por el manejo burocrático que se ha dado en los últimos años a la gestión del deporte, que no ha sido uno de los ejes importantes en las administraciones y muestra la carencia de un modelo de gestión deportiva, reflejada en la falta de escenarios deportivos, el deterioro de los existentes por la falta de mantenimiento, la falta de formación de

entrenadores deportivos, la falta recursos para los gastos de funcionamiento y servicios públicos, la escasez de recursos que tienen las entidades deportivas para la ejecución de programas y, por tanto, las condiciones deplorables de preparación para los deportistas de la región. Lo grave es que no hay estrategias y política para el desarrollo del deporte, por lo que ni siquiera se elaboran y presentan proyectos ante Coldeportes que mejoren las perspectivas del deporte, recreativo o competitivo, en el municipio de Quibdó y si se presenta y son aprobados no se ven reflejados estos.

Es de destacar, que en el marco del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, se asigna un papel destacado al sector del deporte en el capítulo (4) “Igualdad de Oportunidades”.

De acuerdo a este plan, para incrementar la actividad física y recreativa, el aprovechamiento de los espacios deportivos, el aumento de la formación deportiva y el fortalecimiento de la capacidad competitiva del país, como alternativas al desarrollo humano, la convivencia y la paz, las políticas de recreación y deporte se desarrollarán, contemplando enfoques diferenciales que permitan atender las disparidades poblacionales y regionales, bajo estrategias que destacan el mejoramiento, mantenimiento y adecuación de la infraestructura para el aprovechamiento de la actividad física, la recreación y el tiempo libre (Instituto de análisis económico y empresarial de Andalucía 2010), también de ámbito regional, se realizó una estimación de la oferta del sector deportes a partir de la división en 4 subsectores institucionales; a) administraciones públicas, b) educación física y deportes, c) actividades empresariales vinculadas al deporte y d) otras actividades deportivas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es necesario proporcionar a los empresarios actuales, un análisis de las condiciones actuales del sector, ya que en el choco esta virgen y no tan desarrollados en temas de deporte, recreación, esto permitiría a los emprendedores llegar con nuevas propuestas e causar buen apego a la sociedad.

8. Análisis del macroentorno

8.1 Análisis matriz PESTEL

El análisis PESTEL que en algunas ocasiones se puede encontrar como PESTAL es un análisis realizado en las organizaciones basados en factores externos tales como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A través de los cuales queremos brindar un análisis estratégico del entorno global de la compañía COREDEP con el ánimo de identificar elementos externos que puedan afectar el presente o el futuro de la empresa.

Tabla 15. Análisis PESTEL

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variable
Políticos		en el mes de marzo y mayo serán las elecciones legislativas y presidenciales lo que puede generar retrasos en la ejecución de los proyectos.	Cambio De Administración
Políticos	modificaciones en el sistema nacional del deporte que mejoren las condiciones para los centros deportivos		Leyes
Políticos		según el periódico portafolio en su edición de octubre del 2021 la coyuntura actual de tipo económico y social en época de elecciones puede generar que algunas empresas no quieran invertir en deportes hasta que no tengan la certeza de su postura frente al nuevo gobierno	Disminución de inversiones

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variable
Económicos	basados en la información de la página del ministerio del deporte se espera la creación de nuevos programas de apoyo y financiación al deporte por parte del gobierno nacional similares a Avanza Colombia		Apoyo financiero
Económicos	según información otorgada por el diario el tiempo el aumento histórico en el presupuesto para el deporte que es de más de 882 mil millones lo que nos permite generar mayores oportunidades de crecer		Presupuesto nacional
Económicos		el costo de vida de los colombianos aumento en un 5,62% según datos del Dane a enero del 2022 y se espera que siga creciendo	Costo de vida
Económicos	según información de la página e-informa el departamento cuanta con menos de 10 empresas dedicadas a el fomento del deporte ya que la mayoría son escuelas de futbol y empresas de turismo		Competencia en el sector
Sociales		un nuevo aumento del 8% según la secretaria de salud en los casos de COVID por la nueva variante puede generar un nuevo aislamiento	COVID
Sociales		el aumento en los casos de COVID y la ocupación de las UCI puede generar prohibiciones en los aforos o aislamiento colectivos teniendo en cuenta el manejo que le dio el gobierno al aumento de casos positivos durante el primer y segundo pico de la pandemia.	Aforos

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variable
Sociales	según la publicación del diaria la república en marzo del año 2021 a partir de la pandemia muchas más personas se interesaron en la práctica de un deporte y en alimentarse de forma correcta aumentando el consumo de artículos y servicios de salud en un 120%		Tendencias saludables
Sociales	el deporte como herramienta de inclusión y socialización es una herramienta que permite unir a las personas sin importar edad, género o creencias.		Integración social
Sociales	el deporte ayuda al crecimiento de la sociedad siento una herramienta de relacionamiento con otros, permitiendo alejar los temores y fortaleces la autoestima de los deportistas y su entorno		Relacionamiento
Tecnológicos científicos		las personas dedican alrededor de 10 horas a navegar en internet según una publicación del diario la república por lo que dedican mucho tiempo a actividades diferentes a trabajo estudio o deporte	Tiempos de ocio
Tecnológicos científicos	actualmente se cuenta con la termografía que ayuda a la medicina deportiva a detectar tempranamente las lesiones en los deportistas según publicación de la página Infamo		Avances tecnológicos
Tecnológicos científicos	la búsqueda de nuevos materiales que le permitan a las empresas diseñar mejores implementos deportivos como lo comentan en el blog de la página infamo permitirá que los deportistas tengan mejores resultados.		Implementos adecuados

Factores	Oportunidades	Amenazas	Variable
Ambientales		según la fundación Carlos Slim el aumento de la contaminación afecta directamente el rendimiento de los deportistas ya que el elemento principal que usan en su actividad el oxígeno no es de buena calidad	Contaminación
Ambientales		la mayor parte de los eventos deportivos genera acumulación de basuras y por ende deterioro del medio ambiente y mayor contaminación	Impacto de los eventos
Ambientales	las oportunidades de usar los eventos como complemento para influenciar a los asistentes sobre la importancia de cuidar el medio ambiente		Educación
Ambientales	el aprovechamiento de los residuos generados durante las prácticas deportivas como papel, cartón y plástico pueden ayudar a generar ingresos adicionales		Ingresos adicionales
LEGALES		implementación de la ley 2023 del 2020 que nos permita obtener recursos que beneficien a los niños de la región	Ley Tasa Pro-Deporte
Legales	modificaciones a la ley 181 que nos permitan la creación de más establecimiento con ánimo de lucro en el ámbito deportivo		Modificaciones Legales

8.2 Evaluación de factores externos

Tabla 16. Matriz MEFE oportunidades

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1 modificaciones en el sistema nacional del deporte que mejoren las condiciones para los centros deportivos	0,8	4	0,32
2 basados en la información de la página del ministerio del deporte se espera la creación de nuevos programas de apoyo y financiación al deporte por parte del gobierno nacional similares a Avanza Colombia	0,6	3	0,18
3 según información otorgada por el diario el tiempo el aumento histórico en el presupuesto para el deporte que es de más de 882 mil millones lo que nos permite generar mayores oportunidades de crecer	0,7	4	0,28
4 según información de la página e-informa el departamento cuanta con menos de 10 empresas dedicadas a el fomento del deporte ya que la mayoría son escuelas de futbol y empresas de turismo	0,8	4	0,32
5 según la publicación del diaria la república en marzo del año 2021 a partir de la pandemia muchas más personas se interesaron en la práctica de un deporte y en alimentarse de forma correcta aumentando el consumo de artículos y servicios de salud en un 120%	0,6	4	0,24
6 el deporte como herramienta de inclusión y socialización es una herramienta que permite unir a las personas sin importar edad, género o creencias.	0,3	3	0,09
7 el deporte ayuda al crecimiento de la sociedad sienta una herramienta de relacionamiento con otros, permitiendo alejar los temores y fortalece la autoestima de los deportistas y su entorno	0,3	3	0,09
8 actualmente se cuenta con la termografía que ayuda a la medicina deportiva a detectar tempranamente las lesiones en los deportistas según publicación de la página infamo	0,2	3	0,06
9 la búsqueda de nuevos materiales que le permitan a las empresas diseñar mejores implementos deportivos como lo comentan en el blog de la página infamo permitirá que los deportistas tengan mejores resultados.	0,2	3	0,06
10 las oportunidades de usar los eventos como complemento para influenciar a los asistentes sobre la importancia de cuidar el medio ambiente	0,1	3	0,03
11 el aprovechamiento de los residuos generados durante las prácticas deportivas como papel, cartón y plástico pueden ayudar a generar ingresos adicionales	0,3	4	0,12
12 modificaciones a la ley 181 que nos permitan la creación de más establecimiento con ánimo de lucro en el ámbito deportivo	0,5	4	0,2

Tabla 17. Matriz MEFE oportunidades

Amenazas		Peso	Calificación	Ponderado
1	en el mes de marzo y mayo serán las elecciones legislativas y presidenciales lo que puede generar retrasos en la ejecución de los proyectos.	0,7	2	0,14
2	según el periódico portafolio en su edición de octubre del 2021 la coyuntura actual de tipo económico y social en época de elecciones puede generar que algunas empresas no quieran invertir en deportes hasta que no tengan la certeza de su postura frente al nuevo gobierno	0,7	2	0,14
3	el costo de vida de los colombianos aumento en un 5,62% según datos del DANE a enero del 2022 y se espera que siga creciendo	0,5	2	0,1
4	un nuevo aumento del 8% según la secretaria de salud en los casos de COVID por la nueva variante puede generar un nuevo aislamiento	0,4	2	0,08
5	el aumento en los casos de COVID y la ocupación de las UCI puede generar prohibiciones en los aforos o aislamiento colectivos teniendo en cuenta el manejo que le dio el gobierno al aumento de casos positivos durante el primer y segundo pico de la pandemia.	0,4	1	0,04
6	las personas dedican alrededor de 10 horas a navegar en internet según una publicación del diario la república por lo que dedican mucho tiempo a actividades diferentes a trabajo estudio o deporte	0,3	1	0,03
7	según la fundación Carlos Slim el aumento de la contaminación afecta directamente el rendimiento de los deportistas ya que el elemento principal que usan en su actividad el oxígeno no es de buena calidad	0,5	1	0,05
8	la mayor parte de los eventos deportivos genera acumulación de basuras y por ende deterioro del medio ambiente y mayor contaminación	0,4	1	0,04
9	implementación de la ley 2023 del 2020 que nos permita obtener recursos que beneficien a los niños de la región	0,7	2	0,14
		0,46	53	
			total, ponderado	2,75

8.3 Evaluación de factores

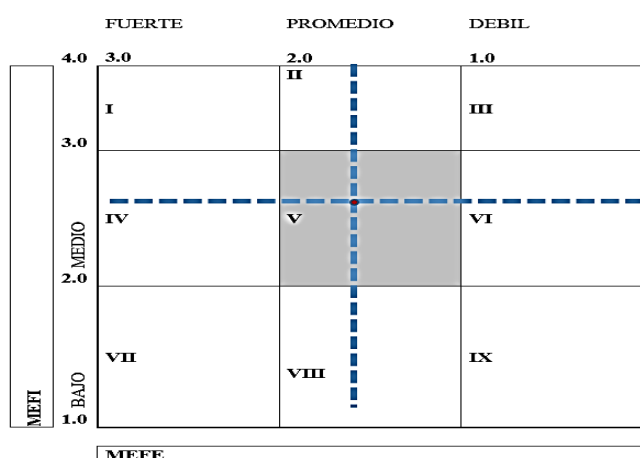
Teniendo en cuenta el punto de referencia 2,5 dentro de la suma de la calificación del ponderado, el valor que nos arroja la matriz es de (2.58) lo que nos indica que le empresa está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del sector, la calificación aunque no es crítica si le permite a la compañía diseñar un plan estratégico que le permita trabajar en mitigar las amenazas externas que retrasen el crecimiento de la compañía y aprovechar las oportunidades para acelerar el crecimiento de esta.

9. Postura estratégica de la organización

9.1 Matriz interna – externa

Para el análisis interna externa de esta matriz se van a tener en cuenta 9 cuadrantes donde se ubicarán los valores obtenidos en los ponderados de las matrices MEFI y MEFE teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Si los valores ubicados se encuentran en las celdas I, II y IV esto quiere decir que la mejor opción para este caso es la de usar estrategias para *crecer y construir*. Si los valores ubicados se encuentran en las celdas III, V o VII la mejor opción sería usar estrategias para *retener y mantener*. y si los valores ubicados ocupan las celdas VI, VIII o IX la mejor opción sería usar estrategias para *cosechar o desinvertir*.

Figura 2. Matriz de factores internos – externos



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2022

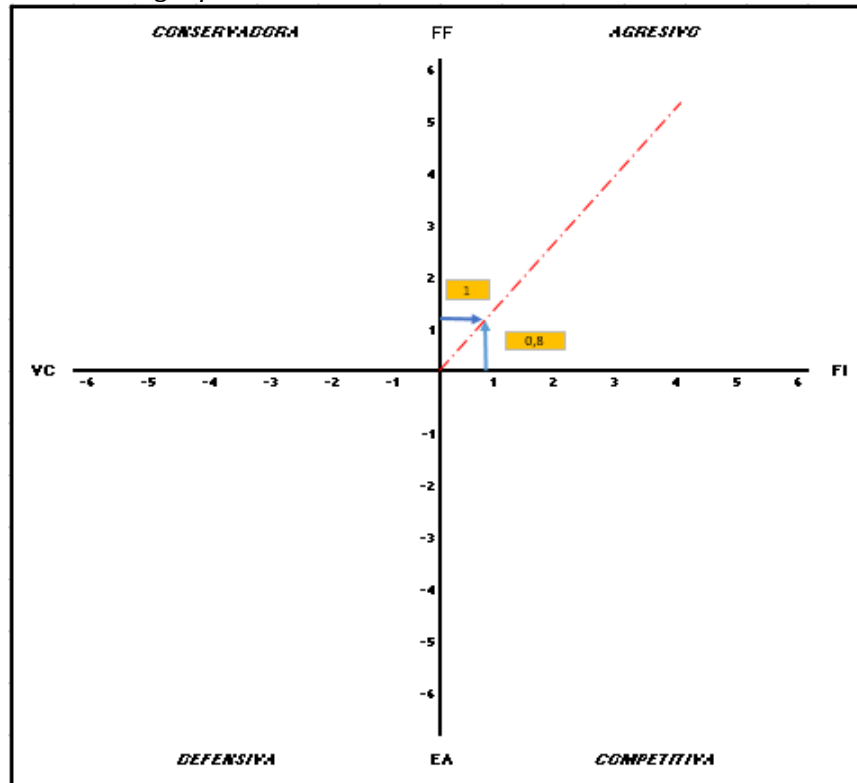
Nota: Una vez ubicamos los valores y analizamos nuestro plano podemos identificar que al ubicar los valores de MEFI (2,57) y MEFE (2,75) dentro de este el punto donde se encuentran es en la celda V por lo que la estrategia que debemos aplicar es una para *retener y mantener* buscando así opción para la penetración en el mercado o para la creación de productos que en nuestro caso serán servicios.

9.2 Matriz PEYEA

Tabla 18. *Calificación matriz PEYEA*

Fuerza FF	Financiera	Valor numérico	Fuerza de la Industria FI	Valor numérico
Ingresos por patrocinio		1	Disminución de inversiones	3
Ingresos sostenibles		5	Competencia en el sector	5
Financiación propia		5	Pandemia	3
Apoyo financiero		2	Tendencias saludables	5
Pagos Proveedores		4	Avances tecnológicos	2
Presupuestos		4	Impacto de los eventos	5
valor promedio		3,5	valor promedio	3,8

Ventaja VC	Competitiva	Valor numérico	Estabilidad del Ambiente EA	Valor numérico
Sesiones de trabajo		-1	Aforos	-2
Estructura de la organización		-3	Tiempos de ocio	-4
Difusión		-3	Integración social	-2
Clientes institucionales		-1	Costo de vida	-3
Instalaciones deportivas		-5	Presupuesto nacional	-1
Reconocimiento de la marca		-5	Modificaciones legales	-3
valor promedio		-3	valor promedio	-2,5

Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Fuente Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2022

Nota: Basados en la información obtenida a través de las calificaciones de las principales variables dentro de la matriz PEYEA y teniendo en cuenta factores como fuerza financiera FF, fuerza de la industria FI, ventaja competitiva VA y estabilidad del ambiente EA podemos deducir por la ubicación de los resultados dentro del cuadrante 1 del plano cartesiano que la empresa debe optar por una estrategia agresiva donde sus principales focos deben ser la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y una integración hacia delante como ya se había establecido en análisis anteriores.

10. Formulación de la estrategia

10.1 Estrategia genérica competitiva de la organización

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: estrategia de costos la cual como su nombre lo dice está basada en la reducción de costos para que se den dos distintas opciones de cara al consumidor final, la primera de estas es la de disminuir costos para vender a un menor precio en el mercado y la segunda es la de disminuir costos para vender al mismo precio del mercado, pero con mayores beneficios para el consumidor. La segunda estrategia es la Estrategia de enfoque esta consiste en la búsqueda constante de la especialización, de la segmentación y de la nano-segmentación del mercado buscando así que la organización concentre todos sus esfuerzos en satisfacer segmentos bien definidos.

Por último, tenemos la Estrategia de la diferenciación esta estrategia consiste en la producción de productos o servicios basado en características o cualidades que nos permitan obtener mayor valor percibido. Una vez analizados los diferentes factores y teniendo en cuenta las diferentes definiciones de las estrategias consideramos que la estrategia correcta es una estrategia **enfocada en la diferenciación** la cual nos permita entregar un servicio con características y atributos diferentes teniendo en cuenta nuestras habilidades, nuestras capacidades, nuestros recursos y nuestras competencias y la cual inicialmente la vamos a desarrollar en un nicho del mercado el cual son las empresas ya que estas nos permiten posicionarnos de manera más acelerada que la prestación individual del servicio de la compañía.

10.2 Matriz de la planeación estratégica

Tabla 8. Matriz de planeación estratégica, fortalezas y debilidades

	Penetración del mercado	Desarrollo de productos	Integración hacia adelante

Factores clave	P	A	PT A	A	PTA	A	PTA
Fortalezas							
Experiencia del personal en todos los deportes ofertados	0,32	2	0,64	4	1,28	2	0,64
Se cuenta con una asignación salarial superior al 5% con referencia de las demás entidades de recreación y escuelas de formación	0,18	1	0,18	1	0,18	2	0,36
Se está trabajando en 3 licitaciones con el departamento del Choco las cuales están en un 70% del proceso con resultados favorables.	0,32	3	0,96	1	0,32	3	0,96
Pagos de manera puntual según las negociaciones.	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Se tienen ingresos sostenibles basados en contratos con universidades y empresas privadas	0,36	2	0,72	4	1,44	2	0,72
Cada profesional construye su plan de trabajo basados en su experiencia para la aprobación y ejecución	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Han incrementado los clientes en los dos años en un 10%	0,36	4	1,44	3	1,08	3	1,08
Se pauta en redes sociales basados en una experiencia en marketing digital de uno de sus socios	0,16	4	0,64	2	0,32	3	0,48
Base de clientes y referidos de acuerdo con las experiencias positivas en el servicio prestado.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Se realizó un contrato con la emisora local de promoción	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Debilidades							
La aprobación de compras nuevas depende de las órdenes de compra de cada área	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
No se cuenta con la experiencia suficiente para solicitar un crédito en un banco	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
no se cuenta con antecedentes de patrocinio con otras entidades	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
El nivel de cobertura de cada sesión es de menos de 10 personas	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12

Una planta de personal muy ajustada puede sobre cargar a las personas en determinada tarea	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04
No se cuenta con personal que cubra el ausentismo por incapacidad	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
la compañía aún no cuenta con la experiencia suficiente en la ciudad	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
No se tienen instalaciones deportivas propias	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
No se cuenta con un organigrama de visitas a las empresas	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
El presupuesto no es flexible	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06

Figura 4. Matriz de planeación estratégica, oportunidades y amenazas

		Penetración del mercado		Desarrollo de productos		Integración hacia adelante	
Factores clave	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Oportunidades							
modificaciones en el sistema nacional del deporte que mejoren las condiciones para los centros deportivos	0,32	2	0,64	1	0,32	1	0,32
basados en la información de la página del ministerio del deporte se espera la creación de nuevos programas de apoyo y financiación al deporte por parte del gobierno nacional similares a Avanza Colombia	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54
según información otorgada por el diario el tiempo el aumento histórico en el presupuesto para el deporte que es de más de 882 mil millones lo que nos permite generar mayores oportunidades de crecer	0,28	1	0,28	2	0,56	1	0,28
según información de la página e-informa el departamento cuanta con menos de 10 empresas dedicadas a el fomento del deporte ya que la mayoría son escuelas de futbol y empresas de turismo	0,32	4	1,28	3	0,96	3	0,96

según la publicación del diario la república en marzo del año 2021 a partir de la pandemia muchas más personas se interesaron en la práctica de un deporte y en alimentarse de forma correcta aumentando el consumo de artículos y servicios de salud en un 120%	0,24	3	0,72	1	0,24	1	0,24
el deporte como herramienta de inclusión y socialización es una herramienta que permite unir a las personas sin importar edad, género o creencias.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
el deporte ayuda al crecimiento de la sociedad siento una herramienta de relacionamiento con otros, permitiendo alejar los temores y fortaleces la autoestima de los deportistas y su entorno	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
actualmente se cuenta con la termografía que ayuda a la medicina deportiva a detectar tempranamente las lesiones en los deportistas según publicación de la página infamo	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
la búsqueda de nuevos materiales que le permitan a las empresas diseñar mejores implementos deportivos como lo comentan en el blog de la página infamo permitirá que los deportistas tengan mejores resultados.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
las oportunidades de usar los eventos como complemento para influenciar a los asistentes sobre la importancia de cuidar el medio ambiente	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
el aprovechamiento de los residuos generados durante las prácticas deportivas como papel, cartón y plástico pueden ayudar a generar ingresos adicionales	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
modificaciones a la ley 181 que nos permitan la creación de más establecimiento con ánimo de lucro en el ámbito deportivo	0,2	2	0,4	1	0,2	2	0,4

Amenazas								
en el mes de marzo y mayo serán las elecciones legislativas y presidenciales lo que puede generar retrasos en la ejecución de los proyectos.	0,14	1	0,14	2	0,28	1	0,14	
según el periódico portafolio en su edición de octubre del 2021 la coyuntura actual de tipo económico y social en época de elecciones puede generar que algunas empresas no quieran invertir en deportes hasta que no tengan la certeza de su postura frente al nuevo gobierno	0,14	3	0,42	1	0,14	1	0,14	
el costo de vida de los colombianos aumento en un 5,62% según datos del DANE a enero del 2022 y se espera que siga creciendo	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	
un nuevo aumento del 8% según la secretaria de salud en los casos de COVID por la nueva variante puede generar un nuevo aislamiento	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	
el aumento en los casos de COVID y la ocupación de las UCI puede generar prohibiciones en los aforos o aislamiento colectivos teniendo en cuenta el manejo que le dio el gobierno al aumento de casos positivos durante el primer y segundo pico de la pandemia.	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	
las personas dedican alrededor de 10 horas a navegar en internet según una publicación del diario la república por lo que dedican mucho tiempo a actividades diferentes a trabajo estudio o deporte	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
según la fundación Carlos Slim el aumento de la contaminación afecta directamente el rendimiento de los deportistas ya que el elemento principal que usan en su actividad el oxígeno no es de buena calidad	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	

la mayor parte de los eventos deportivos genera acumulación de basuras y por ende deterioro del medio ambiente y mayor contaminación	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
implementación de la ley 2023 del 2020 que nos permita obtener recursos que beneficien a los niños de la región	0,14	1	0,14	1	0,14	2	0,28
		TOTAL: 12,63		TOTAL: 10,58		TOTAL: 10,07	

Nota: Teniendo en cuenta las puntuaciones obtenidas a través del grado de atractivo (STPA) podemos identificar teniendo en cuenta las alternativas de factores internos y externos que las dos estrategias que son más atractivas para nuestra organización son: *PENETRACION DEL MERCADO* con un puntaje de 12,63 y *DESARROLLO DE PRODUCTOS* con un puntaje de 10,58.

11. Capítulo de Prospectiva

11.1 Análisis estructural

11.1.1 Listado de variables

A través del siguiente cuadro se puede ver representado el listado de variables que se tuvieron en cuenta para analizar la influencia y dependencia de la empresa Coredep a través del software MICMAC.

Tabla 19. Listado de variables

NO	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMA
1	Personal calificado	Pers cal	Factores internos
2	Capacitación del personal	Cap. pers	Factores internos
3	Remuneración	Remen	Factores internos
4	Estabilidad laboral	Est lab	Factores internos
5	Pagos a proveedores	Prov.	Factores internos
6	Apoyo financiero	Ap. fin	Factores internos
7	Financiación propia	Fin Propp	Factores internos
8	Ingresos sostenibles	Ing. sost	Factores internos
9	Ingresos por patrocinio	Conv.	Factores internos

10	Sesiones de trabajo	Ses trab	Factores internos
11	Estructura de la organización	Est org	Factores internos
12	Presupuestos	Pres	Factores internos
13	Compras e inventarios	Comp	Factores internos
14	Promoción	Prom	Factores internos
15	Redes sociales	Red	Factores internos
16	Clientes institucionales	Cl inst	Factores internos
17	Reconocimiento de la marca	Rec mar	Factores internos
18	Instalaciones deportivas	Inst dep	Factores internos
19	Presupuesto nacional	Pres nac	Factores externos
20	Costo de vida	Costo	Factores externos
21	Competencia en el sector	Com sec	Factores externos
22	Pandemia	Pand	Factores externos
23	Tendencias saludables	Tend	Factores externos
24	Tiempos de ocio	Ocio	Factores externos
25	Avances tecnológicos	Tecno	Factores externos
26	Leyes	Ley	Factores externos
27	Modificaciones legales	Mod leg	Factores externos

Fuente: Adaptado software Micmac [®]

11.1.2 Matriz de evaluación

La siguiente matriz muestra el listado de calificaciones asignadas a cada una de las variables utilizadas para medir su grado de influencia.

El rango de influencias va de 0 a 3, con la posibilidad de identificar posibles influencias: 0 no influye, 1 influencia leve, 2 influencia moderada, 3 influencia fuerte.

11.1.3 Características de la matriz

Figura 5. Matriz de evaluación Micmac

	1 : PERS CAL	2 : CAP PERS	3 : REMUN	4 : EST LAB	5 : PROV	6 : AP FIN	7 : FIN PROP	8 : ING SOST	9 : CONV	10 : SES TRAB	11 : EST ORG	12 : PRES	13 : COMP	14 : PROM	15 : RED	16 : CL INST	17 : REC MAR	18 : INST DEP	19 : PRES NAC	20 : COSTO	21 : COM SEC	22 : PAND	23 : TEND	24 : OCIO	25 : TECNO	26 : LEY	27 : MOD LEG
1 : PERS CAL	0	0	2	1	0	1	0	1	2	3	0	2	0	2	0	3	3	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0
2 : CAP PERS	1	0	1	0	0	1	0	1	3	2	1	1	0	1	1	3	3	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
3 : REMUN	2	0	0	3	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
4 : EST LAB	0	1	0	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : PROV	0	2	0	0	0	2	3	1	2	0	0	2	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : AP FIN	2	1	2	3	1	0	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0
7 : FIN PROP	0	1	2	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0
8 : ING SOST	3	2	3	3	3	1	3	0	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
9 : CONV	3	2	3	3	2	3	2	3	0	1	0	2	0	1	3	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
10 : SES TRAB	0	0	2	3	0	3	2	3	1	0	0	2	1	1	1	3	3	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
11 : EST ORG	1	2	2	3	0	0	2	0	0	2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : PRES	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	0	3	3	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : COMP	0	0	0	0	3	0	1	0	2	3	0	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : PROM	0	0	0	0	1	3	1	0	3	1	0	1	0	0	1	2	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
15 : RED	0	0	0	1	1	3	1	0	3	1	0	1	1	2	0	3	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
16 : CL INST	1	2	0	1	0	3	1	3	2	3	0	2	1	1	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
17 : REC MAR	0	0	0	2	1	2	1	3	2	1	0	0	0	2	2	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18 : INST DEP	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	2	2	1	1	2	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
19 : PRES NAC	0	0	0	1	0	3	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0
20 : COSTO	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	1	0	2	3	0	2	0	1	1	0	0	0
21 : COM SEC	1	0	1	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	3	1	0	3	0	0	0	1	1	2	0	1
22 : PAND	1	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	0	2	3	3	3	0	2	2	2	3	3
23 : TEND	2	2	0	2	1	1	0	3	3	2	0	0	2	3	3	2	2	0	0	0	3	0	0	1	0	0	1
24 : OCIO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
25 : TECNO	1	1	0	2	1	1	0	0	1	2	0	0	1	0	0	1	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0
26 : LEY	0	1	0	2	0	2	0	0	0	3	2	0	1	1	2	2	0	1	3	0	1	0	0	2	0	0	2
27 : MOD LEG	1	1	2	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	2	0	1	2	1	2	2	1	0	0	3	0

© LIPSOR-EPITA-MCMAC

Tabla 20. Características de la matriz Micmac

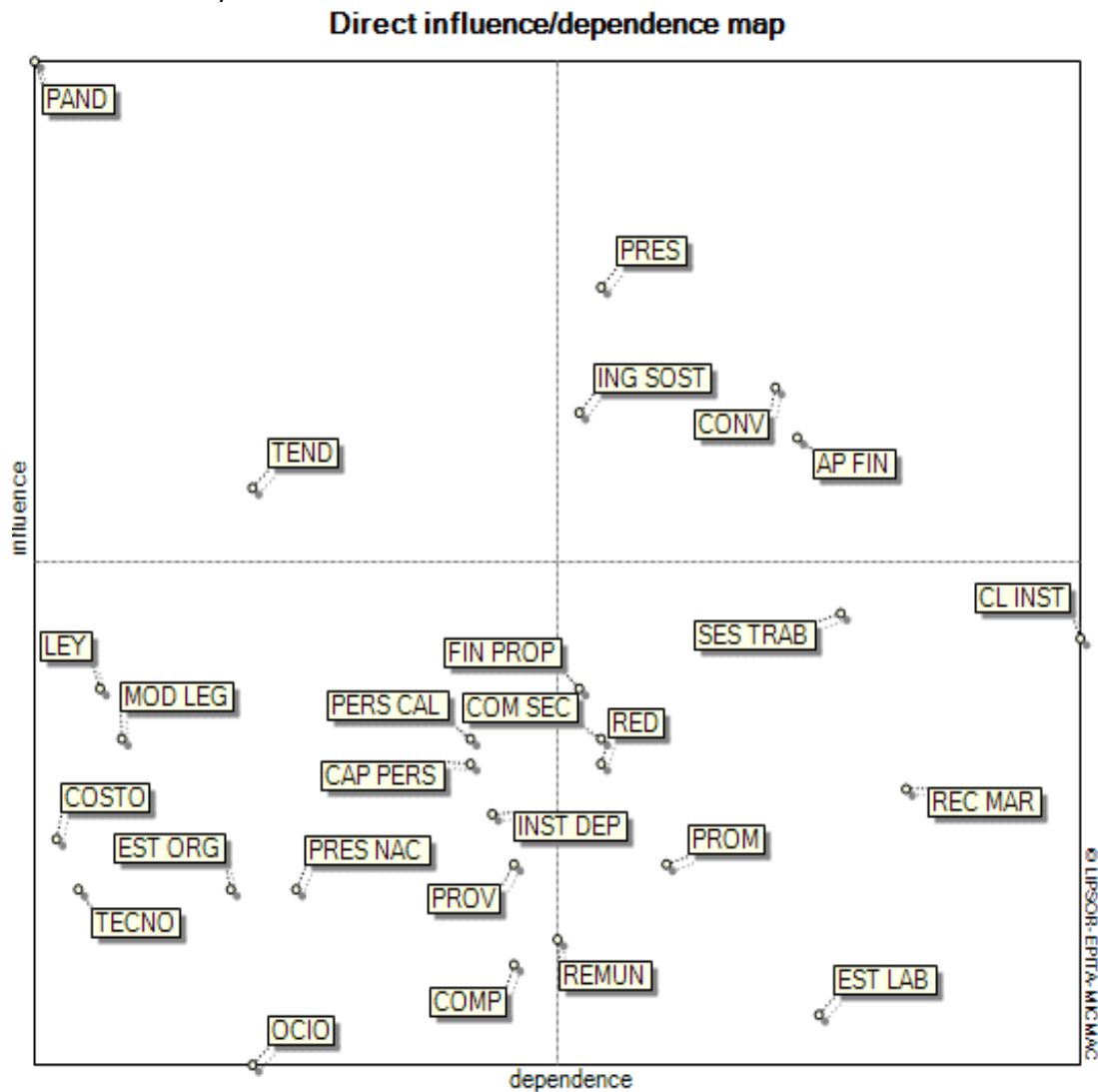
INDICATOR	VALOR
Tamaño de la Matriz	27
Número de iteraciones	2
Número de ceros	363
Número de unos	168
Número de dos	114
Número de tres	84
Números de p	0
Total	366
Tasa de relleno	50,20576%

11.1.4 Plano de influencias directas

A través del plano de influencias directas podemos identificar algunas de las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización, dichas variables son las que se

encuentran ubicadas en la parte superior derecha y en caso de que no se encuentren en este cuadrante serán las que más se aproximen a este.

Figura 6. Plano de influencias directas Micmac



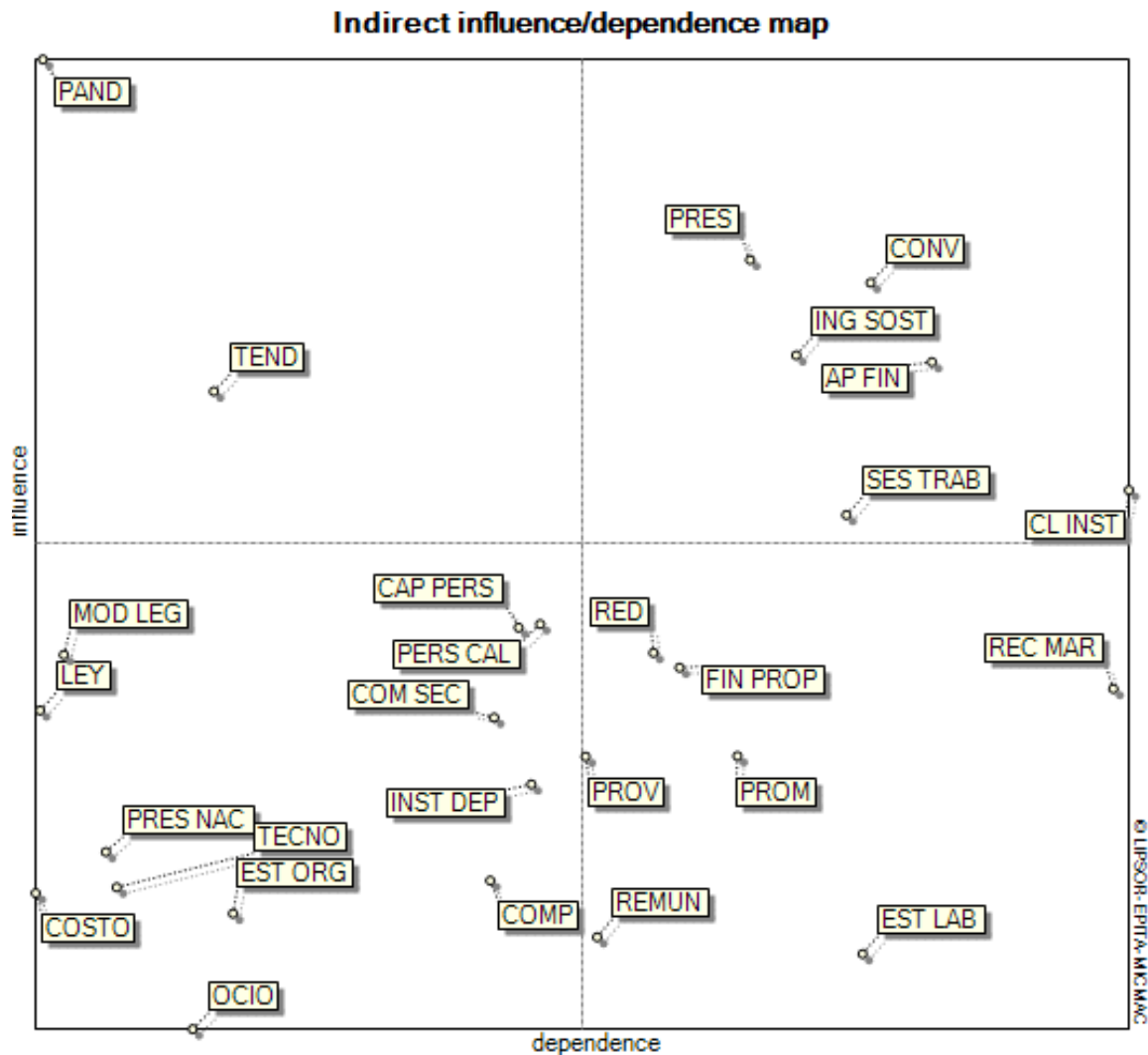
Adaptado software Micmac [®]

11.1.5 Plano de influencias indirectas

A través del plano de influencias directas podemos identificar algunas de las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización, dichas variables son las que se

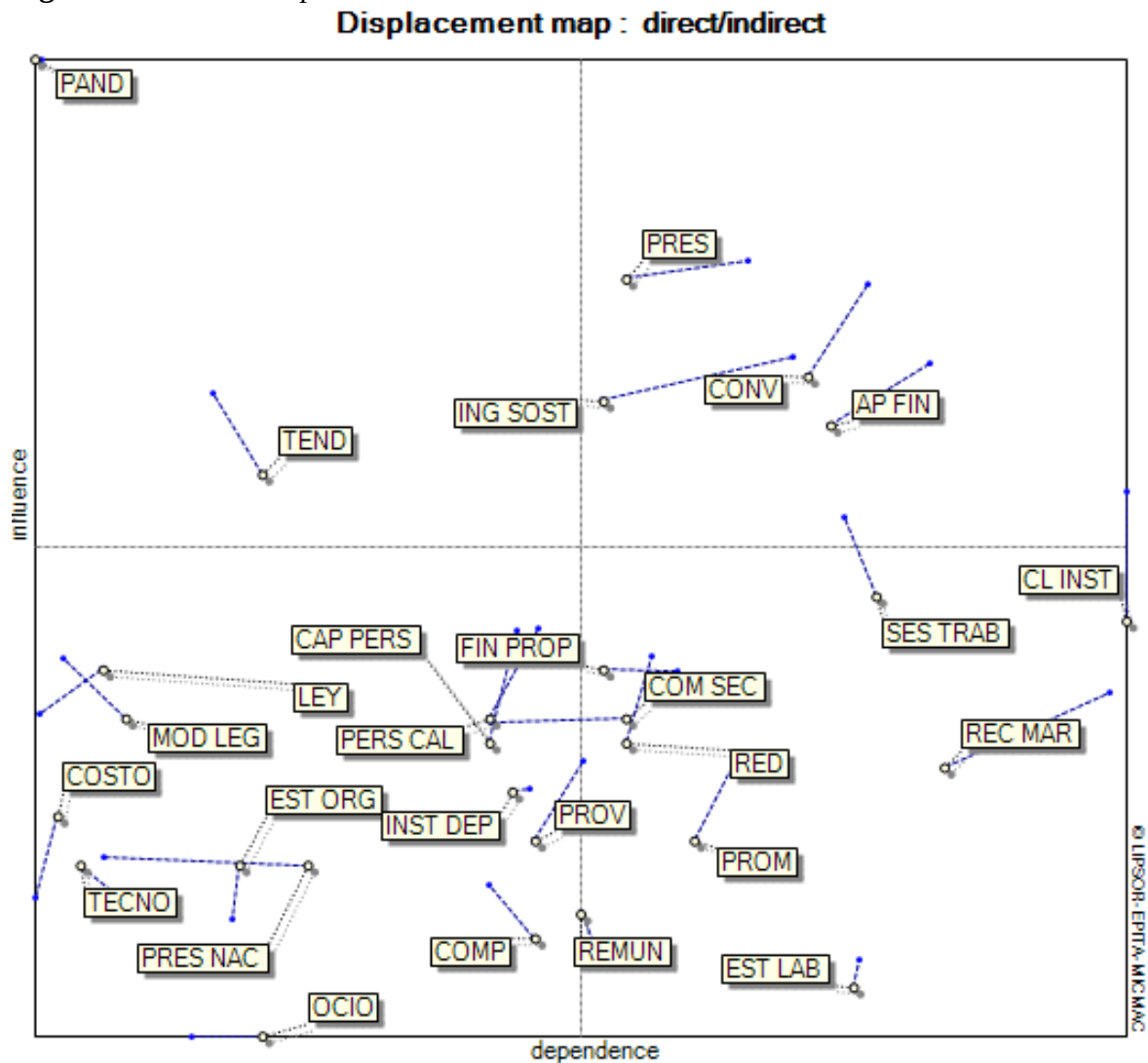
encuentran ubicadas en la parte superior derecha y en caso de que no se encuentren en este cuadrante serán las que más se aproximen a este.

Figura 7. Plano de influencias indirectas Micmac



Adaptado software Micmac [®]

11.1.6 Plano de desplazamiento

Figura 8. Plano de desplazamiento Micmac

Adaptado software Micmac [®]

11.1.7 Listado de variables estratégicas

El listado de las variables a estudiar por parte de la empresa CREDEP se obtienen a través del software Micmac y sobre estos la empresa desarrollara sus principales estrategias, las variables obtenidas son las siguientes:

- Clientes institucionales
- Apoyo financiero
- Presupuesto
- Ingresos por Patrocinio

- Sesiones de trabajo
- Ingresos sostenibles

12. Diseño y construcción de escenarios

12.1 Método SMIC

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

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

12.1.1 Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos

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

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y 1/2 aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del Delphi); lo que se les pide es:

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

12.1.2 Fase 2: probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

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

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el computo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y, en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 o 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios.

12.2 Perfil de expertos evaluadores

- *Douglas Fernando Córdoba Mosquera*, nació en la ciudad de Medellín, 27 años, licenciado en educación física. Experiencia de más de 6 años en preparación física categorías inferiores de fútbol y árbitro profesionales de fútbol sala desde hace más de 4 años.
- *Jocy Mosquera Salazar*, nació en la ciudad de Quibdó, tiene 21 años, nutricionista dietista. Experiencia de más de 2 años en consulta nutricional presencial y online, consultoría a empresas de la industria alimentaria y dietista presencial y online de Coredep desde al año 2020.
- *Paola Mijita Quejada*, nació en la ciudad de Quibdó, 23 años, psicóloga. Experiencia de 2 años como practicante en psicóloga deportiva en las selecciones menores del Choco, psicóloga de la entidad COREDEP desde al año 2020.
- *Danil Ricardo Ayala Perea*, nació en la ciudad de Quibdó, 24 años, profesional en cultura física deporte y recreación. Experiencia de 2 años como preparador físico de la selección Choco y coordinador de bienestar del IIAP desde el año 2019.
- *Diego Armando Calderón Noreña*, nació en la ciudad de Bogotá, 34 años, administrador de empresas. Experiencia de 5 años como administrador de sedes bancarias y experiencia de más de dos años en el área administrativa de la fundación COP Constructor off Pase Colombia.

Figura 9. *Expertos calificadores SMIC*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Mosquera Salazar	Jocy	Expertos COREDEP	1
2	Mijita Quejada	Paola	Expertos COREDEP	1
3	Cordoba Mosquera	Douglax	Expertos COREDEP	1
4	Ayala Perea	Danil	Expertos COREDEP	1
5	Calderon Noreña	Diego	Expertos COREDEP	1

12.3 Análisis de probabilidades simples

Para la evaluación de las probabilidades simples nuestro grupo de expertos tienen como referencia los siguientes criterios de calificación:

- 0,1 probabilidad muy baja de que suceda
- 0,3 probabilidad baja de que suceda
- 0,5 probabilidad media de que suceda
- 0,7 probabilidad alta de que suceda
- 0,9 probabilidad muy alta de que suceda

Teniendo en cuenta estos criterios los expertos darán su punto de vista de acuerdo con cada una de las hipótesis planteadas y posteriormente un análisis de los criterios que le permitieron brindar dicha calificación.

12.3.1 Experto Jocy Mosquera

Figura 10. Evaluación de probabilidades simples Jocy Mosquera

Hypothesis	1 - Probabilities
1 - CL INST	0,7
2 - AP FIN	0,5
3 - PRES	0,7
4 - CONV	0,9
5 - SES TR	0,5
6 - ING SOST	0,9

Fuente: Adaptado software Smic Pro®

Clientes Institucionales: se califica con 0,7 ya que existe una alta posibilidad de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta la dinámica positiva del sector y el interés de las empresas en brindar programas de pausas activas, aprovechamiento del tiempo y jornadas de salud física y mental buscando el bienestar de sus trabajadores.

Apoyo Financiero: se califica con 0,5 ya que existe una leve posibilidad de que esta hipótesis se cumpla ya que la contratación estatal depende en ocasiones de las nuevas administraciones lo que puede generar que en una época electoral como la que se avecina no se le

otorguen a la compañía todos los contratos deseados sobre todo si se solicita proceso de licitación para ellos ya que eleva la competencia en el sector.

Presupuesto: se califica con 0,7 ya que es probable que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que es un factor que depende netamente de la compañía lo que la hace menos susceptible a factores externos que dificulten su realización.

Ingresos por patrocinio: se califica con 0,9 debido a que es muy probable que se cumple esta hipótesis teniendo en cuenta el interés que despiertan las fundaciones y empresas privadas por patrocinar empresas que apoyen el deporte en el departamento y en la región, además de los trabajos que adelanta la compañía para que este tipo de ayudas se materialicen nos permite contar con una probabilidad muy alta de que la hipótesis ocurra.

Sesiones de trabajo: se califica con 0,5 basados en que las sesiones de trabajo dependen en su mayoría de la demanda de trabajo que se tenga en la compañía por lo que es un factor que se vería afectado si no se da la contratación por parte del estado o la formalización de un patrocinador privado que genere mayor demanda de trabajo.

Ingresos Sostenibles: se califica con 0,9 ya que la probabilidad de que esta hipótesis ocurra es muy alta teniendo en cuenta que la empresa se está dando a conocer por la calidad del trabajo prestado y la meta de crecimiento sería del 16% anual para llegar al 80% de crecimiento en 5 años un crecimiento razonable de acuerdo con lo productivo del sector.

12.3.2 Experto Paola Mijita

Figura 11. Evaluación de probabilidades simples Paola Mijita

Hypothesis	1 - Probabilities
1 - CL INST	0,5
2 - AP FIN	0,7
3 - PRES	0,9
4 - CONV	0,7
5 - SES TR	0,3
6 - ING SOST	0,1

Fuente: Adaptado software Smic Pro ®

Clientes Institucionales: se califica con 0,5 ya que existe una posibilidad media de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que las empresas deciden organizar eventos desde su área de talento humano para evitar costos adicionales que se puedan dar por la realización de estas actividades lo que disminuye la cantidad de empresas interesadas en nuestros servicios.

Apoyo Financiero: se califica con 0,7 ya que existe una leve posibilidad alta de que esta hipótesis se cumpla teniendo como referencia que al cambiar de administración en la ciudad se invierte en programas nuevos en los que la compañía puede tener mayores posibilidades de acceder a mayor cantidad de contratos.

Presupuesto: se califica con 0,9 ya que es muy probable que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que los presupuestos basados en experiencias anteriores y de otras compañías no aportan al crecimiento de la empresa por lo que un cambio de mentalidad de la junta directiva es necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo de la compañía.

Ingresos por patrocinio: se califica con 0,7 debido a que es probable que se cumple esta hipótesis teniendo en cuenta que las empresas muy grandes y sobre todo las multinacionales buscan empresas como Coredep para brindar apoyos económicos y así tener beneficios tributarios frente a los establecido por el gobierno nacional.

Sesiones de trabajo: se califica con 0,3 basados en que es poco probable que se lleguen a aumentar las sesiones de trabajo mensuales teniendo en cuenta la sobre carga de trabajo que esto representaría para el personal de la compañía para el caso del servicio que presta la compañía se debe pensar en una estrategia que fortalezca las sesiones de trabajo y que estas sean planeadas de acuerdo con las características del cliente.

Ingresos Sostenibles: se califica con 0,1 ya que la probabilidad de que esta hipótesis ocurra es muy baja teniendo en cuenta que la compañía es relativamente nueva y que al ser una compañía nueva se debe trazar un periodo de tiempo de por lo menos 3 años en el que se espera dar perdida en el final del ejercicio o por lo menos una ganancia pequeña lo cual no nos daría para un crecimiento tan acelerado como se plantea.

12.3.3 Experto Douglax Córdoba

Figura 12. Evaluación de probabilidades simples Douglax Córdoba

Hypothesis	1 - Probabilities
1 - CL INST	0,3
2 - AP FIN	0,5
3 - PRES	0,9
4 - CONV	0,7
5 - SES TR	0,7
6 - ING SOST	0,5

Fuente: Adaptado software Smic Pro®

Clientes Institucionales: se califica con 0,3 ya que existe una baja posibilidad de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que la compañía es nueva en la ciudad y no es tan reconocida para el servicio prestado las empresas contratan empresas de consultoría de ciudades cercanas o generan sus propios programas de recreación y deporten al interior de su área de talento humano.

Apoyo Financiero: se califica con 0,5 ya que existe una leve posibilidad de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que los cambios de administración por la época electoral que se está viviendo pueden retrasar la contratación lo que afecta el cumplimiento de la hipótesis en su totalidad o antes del horizonte de tiempo planteado.

Presupuesto: se califica con 0,9 ya que es muy probable que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que el presupuesto basado en los resultados de años anteriores y ajustado al

año actual puede beneficiar el crecimiento de la compañía por lo que es una acción pronta la que tiene que asumir la compañía para fortalecer su estructura.

Ingresos por patrocinio: se califica con 0,7 debido a que es probable que se cumple esta hipótesis teniendo en cuenta que la empresa representa la oportunidad de ayudar al deporte de la región donde la inversión que realice cualquier compañía ayudara al crecimiento de la ciudad y esto genera un atractivo en cuanto a reputación para las empresas privadas.

Sesiones de trabajo: se califica con 0,5 como una posibilidad media de que esta hipótesis se dé teniendo en cuenta que muchas sesiones de trabajo pueden generar que el grupo de trabajo se sobrecargue en responsabilidades basados en esto y en que se puede sostener un buen servicio con pocas sesiones de trabajo planteadas hace que la probabilidad de que esta hipótesis se realice es bastante baja.

Ingresos Sostenibles: se califica con 0,5 ya que la probabilidad de que esta hipótesis ocurra es media teniendo en cuenta que el crecimiento depende netamente del comportamiento del sector y de otros factores externos como el comportamiento de la pandemia en los últimos meses que de generar un nuevo aislamiento detendría el crecimiento de la compañía, aunque la propuesta de crecer es válida se debe proyectar un crecimiento entre el 5 y el 10% al cabo del año 2027.

12.3.4 Experto Danil Ayala

Figura 13. Evaluación de probabilidades simples Danil Ayala

Hypothesis	1 - Probabilities
1 - CL INST	0,7
2 - AP FIN	0,3
3 - PRES	0,5
4 - CONV	0,3
5 - SES TR	0,7
6 - ING SOST	0,9

Fuente: Adaptado software Smic Pro®

Clientes Institucionales: se califica con 0,7 ya que existe una posibilidad de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta la cantidad de empresas en el área metropolitana de la ciudad con las cuales se puede llegar a trabajar en la búsqueda de ampliar la cobertura que se tiene actualmente.

Apoyo Financiero: se califica con 0,3 ya que la posibilidad de que esta hipótesis se de es baja teniendo en cuenta que los contratos con el estado son basados en licitaciones y la experiencia de la compañía en licitar es casi nula ya que el contrato actual se dio por una cercanía de los socios de la compañía con el gobierno de turno el cual cambiara en poco menos de un año.

Presupuesto: se califica con 0,5 ya que la hipótesis tiene posibilidades medias de que se cumpla basados en que la junta directiva quiere mantener el control del presupuesto basados en sus experiencias en cargos anteriores y la poca relevancia que le dan al cambio de estrategia para los años siguientes.

Ingresos por patrocinio: se califica con 0,3 debido a que es poco probable alcanzar la meta de trabajar con dos patrocinadores privados ya que el departamento y sus empresas no es tan visible para estas empresas multinacionales que enfocan sus esfuerzos y recursos en ciudades más industrializadas o con más cercanía a la capital del país y a su centro de operaciones además de su afinidad con las escuelas de futbol y el poco interés en inversiones de alto calibre.

Sesiones de trabajo: se califica con 0,7 ya que la probabilidad de que se crezca en la cantidad de sesiones de trabajo propuestas para cada trabajo es muy alcanzable y además ayuda a la compañía a tener un abanico de posibilidades que le podamos entregar a nuestros clientes al momento de adquirir nuestros servicios.

Ingresos Sostenibles: se califica con 0,9 ya que la hipótesis de tener ingresos sostenibles de \$18.000.000 para el año 2027 se puede alcanzar si crecemos anualmente en \$1.600.000 de ingresos sostenibles durante los próximos 5 años lo que genera una meta alcanzable.

12.3.5 Experto Diego Calderón

Figura 14. Evaluación de probabilidades simples Diego Calderon

Hypothesis	1 - Probabilities
1 - CL INST	0,5
2 - AP FIN	0,7
3 - PRES	0,7
4 - CONV	0,9
5 - SES TR	0,5
6 - ING SOST	0,7

Fuente: Adaptado software Smic Pro®.

Clientes Institucionales: se califica con 0,5 ya que existe una posibilidad mediana de que esta hipótesis se cumpla teniendo como referencia el momento que viven muchas de las empresas de la ciudad y de la región las cuales a raíz de la pandemia cerraron o detuvieron sus actividades y que hasta el momento están nuevamente reactivándose por lo que su principal interés no es el de mantener sanos a sus trabajadores si no el de recuperar el tiempo perdido durante la pandemia.

Apoyo Financiero: se califica con 0,7 ya que existe una buena posibilidad de que esta hipótesis se cumpla teniendo en cuenta que ya se viene trabajando con un convenio con la alcaldía de Choco para brindar clases de nutrición y de estilos de vida saludables lo que nos abre la puerta a otros contratos con ellos.

Presupuesto: se califica con 0,7 ya que la hipótesis tiene posibilidades de que se cumpla basados en la necesidad que tiene la junta de socios de controlar el tema del costo y del gasto el

cual únicamente se puede medir mediante la comparación de periodos anteriores para controlar lo que se gastara en el futuro.

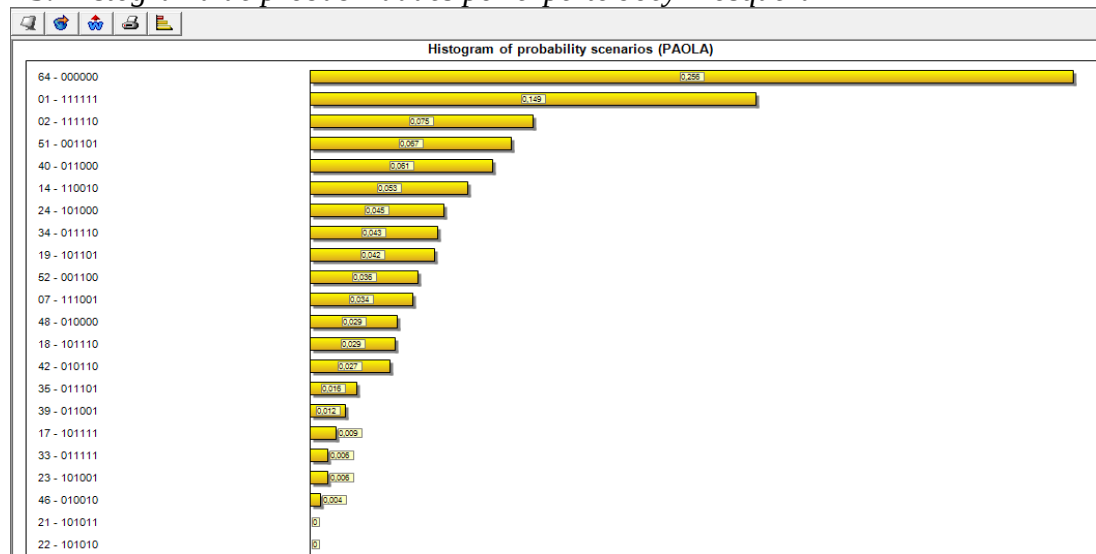
Ingresos por patrocinio: se califica con 0,7 debido a que es probable que se cumple esta hipótesis teniendo en cuenta que la compañía es una muy buena forma de invertir en responsabilidad social que es un atractivo para las compañías multinacionales y para las fundaciones lo que nos pone en una buena posición cuando las empresas buscan apoyar el deporte en el departamento.

Sesiones de trabajo: se califica con 0,5 debido a que la probabilidad de que esta hipótesis se cumple es media basados en que las sesiones de trabajo mensuales generan una carga de trabajo hacia los instructores por lo que se debe replantear el indicador por alguno que nos permita generar sesiones de trabajo de acuerdo con la duración del servicio contratado.

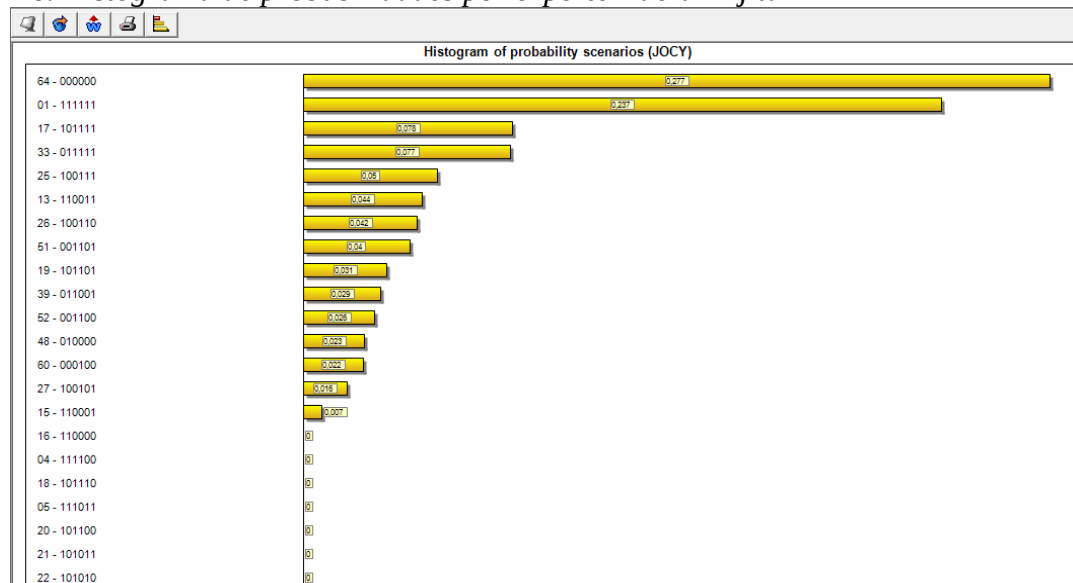
Ingresos Sostenibles: se califica con 0,7 ya que la probabilidad de que esta hipótesis ocurra es alta teniendo en cuenta el comportamiento de la compañía durante sus dos años de funcionamiento lo que genera expectativas altas de crecimiento durante el periodo de tiempo trazado esto apoyado en la respuesta positiva de los clientes quienes van generando reconocimiento de la marca.

12.4 Histograma de escenarios por experto

En los siguientes apartados se muestra la figura por medio de histogramas de probabilidades de cada experto, esto según adaptación realizada en el software Smic Pro, en el cual se describen los aportes de los expertos y su evaluación, en este caso de Jocy Mosquera, Paola Mijita, Douglas Córdoba y finalmente el de Daniel Ayala.

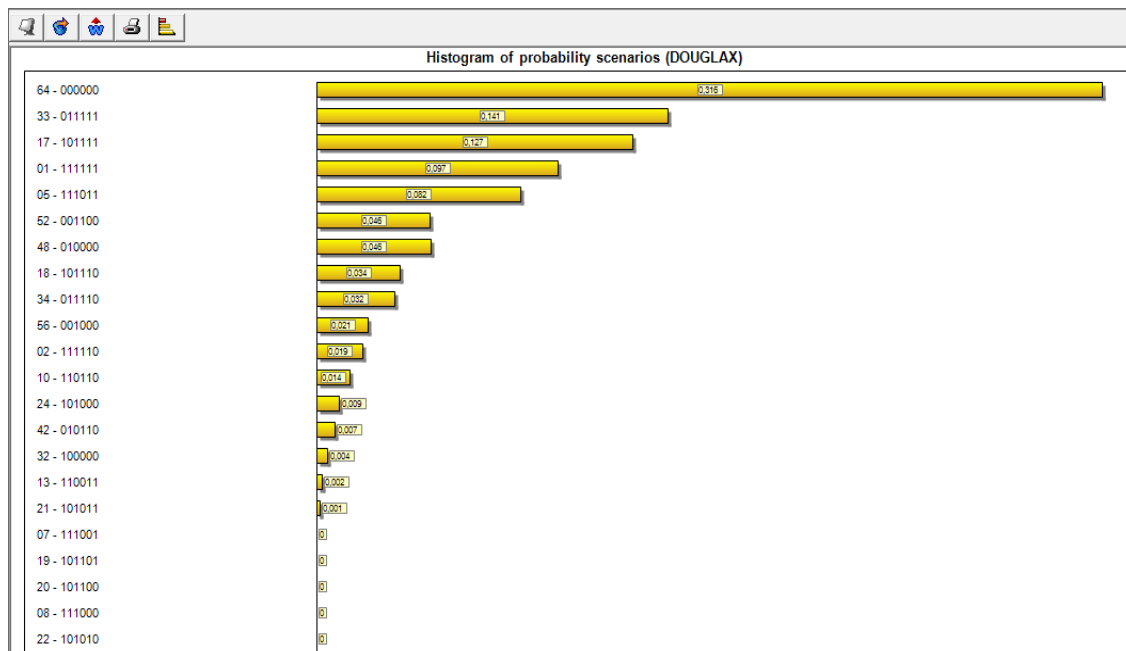
Figura 15. *Histograma de probabilidades por experto Jocy Mosquera*

Fuente: Adaptado software Smic Pro®

Figura 16. *Histograma de probabilidades por experto Paola Mijita*

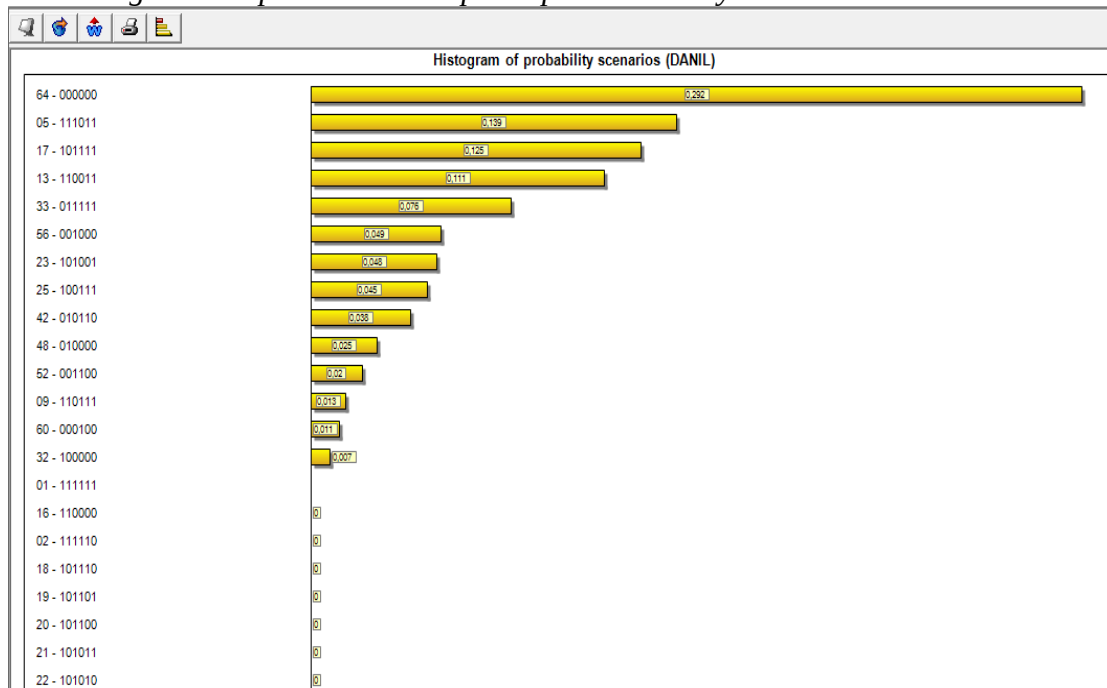
Fuente: Adaptado software Smic Pro®

Figura 17. *Histograma de probabilidades por experto Douglax Córdoba*



Fuente: Adaptado software Smic Pro [®]

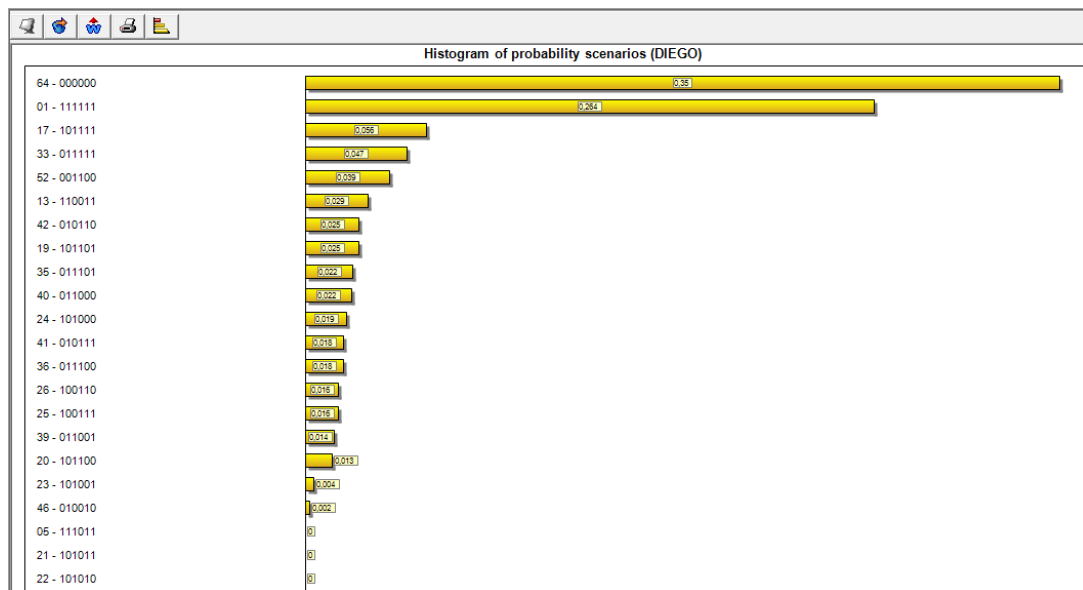
Figura 18. Histograma de probabilidades por experto Danil Ayala



Fuente: Adaptado software Smic Pro [®]

Experto Diego Calderon

Figura 19. Histograma de probabilidades por experto Diego Calderon



Adaptado software Smic Pro [®]

Presentación de escenarios en Matriz

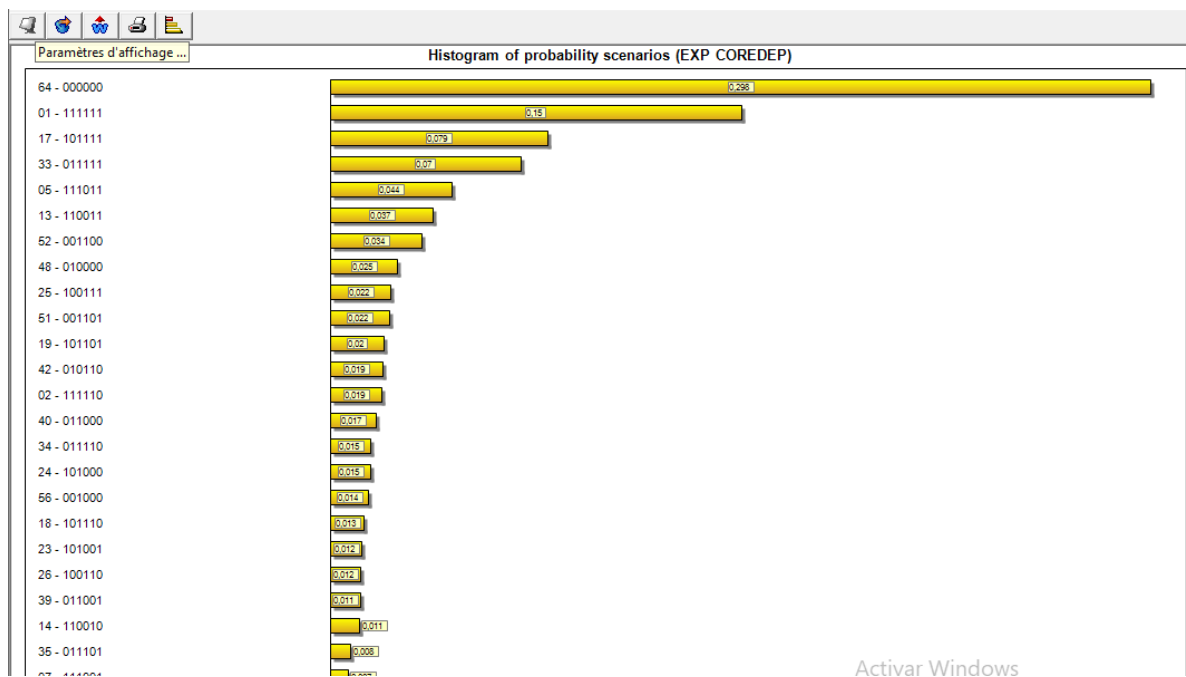


Figura 20. Matriz de escenarios 1 al 20

- Adaptado software Smic Pro®

Scenarios	1 - DOUGLAX	2 - DANIL	3 - DIEGO	4 - PAOLA	5 - JOCY	6 - EXP COREDEP
01 - 111111	0,097	0	0,264	0,149	0,237	0,15
02 - 111110	0,019	0	0	0,075	0	0,019
03 - 111101	0	0	0	0	0	0
04 - 111100	0	0	0	0	0	0
05 - 111011	0,082	0,139	0	0	0	0,044
06 - 111010	0	0	0	0	0	0
07 - 111001	0	0	0	0,034	0	0,007
08 - 111000	0	0	0	0	0	0
09 - 110111	0	0,013	0	0	0	0,003
10 - 110110	0,014	0	0	0	0	0,003
11 - 110101	0	0	0	0	0	0
12 - 110100	0	0	0	0	0	0
13 - 110011	0,002	0,111	0,029	0	0,044	0,037
14 - 110010	0	0	0	0,053	0	0,011
15 - 110001	0	0	0	0	0,007	0,001
16 - 110000	0	0	0	0	0	0
17 - 101111	0,127	0,125	0,056	0,009	0,078	0,079
18 - 101110	0,034	0	0	0,029	0	0,013
19 - 101101	0	0	0,025	0,042	0,031	0,02
20 - 101100	0	0	0,013	0	0	0,003

Figura 21. Matriz de escenarios 21 al 39

- Adaptado software Smic Pro®

Scenarios	1 - DOUGLAX	2 - DANIL	3 - DIEGO	4 - PAOLA	5 - JOCY	6 - EXP COREDEP
21 - 101011	0,001	0	0	0	0	0
22 - 101010	0	0	0	0	0	0
23 - 101001	0	0,048	0,004	0,006	0	0,012
24 - 101000	0,009	0	0,019	0,045	0	0,015
25 - 100111	0	0,045	0,016	0	0,05	0,022
26 - 100110	0	0	0,016	0	0,042	0,012
27 - 100101	0	0	0	0	0,016	0,003
28 - 100100	0	0	0	0	0	0
29 - 100011	0	0	0	0	0	0
30 - 100010	0	0	0	0	0	0
31 - 100001	0	0	0	0	0	0
32 - 100000	0,004	0,007	0	0	0	0,002
33 - 011111	0,141	0,076	0,047	0,006	0,077	0,07
34 - 011110	0,032	0	0	0,043	0	0,015
35 - 011101	0	0	0,022	0,016	0	0,008
36 - 011100	0	0	0,018	0	0	0,004
37 - 011011	0	0	0	0	0	0
38 - 011010	0	0	0	0	0	0
39 - 011001	0	0	0,014	0,012	0,029	0,011

13 Escenarios probables

Tabla 21. Escenario probable (pesimista)

Escenario probable (pesimista)64 - 000000	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Las visitas institucionales no aumentaron debido a que la pandemia dificulto los trabajos presenciales lo que genero el cierre de muchas empresas de la ciudad	Los contratos disminuyeron y se deben mantener los contratos que se tienen con algunas empresas para mantener a flote la compañía.
Se dejó de licitar con el estado debido a las complicaciones que trae los cambios en la política de presupuesto para la región	No se cuenta con ingresos por sesiones de trabajo con los privados.
No se consigue los dos patrocinadores privados ya que la inversión de los privados se detuvo por problemas políticos y económicos que se desencadenaron varios aislamientos por COVID	Los ingresos de la empresa disminuyeron ya que no se cuenta con respaldos económicos adicionales lo que genera austeridad para mantener en pie la empresa
Se establece un presupuesto de trabajo para la compañía basada en los resultados de años anteriores para atender las señales de alerta que estos resultados nos puedan entregar	La empresa toma fuerza en medio de la austeridad basado en la disminución de costos exagerados y la correcta inversión en búsqueda de resultados favorables

Tabla 22. Escenario optimista

Escenario optimista 1 - 111111	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Se logra obtener los contratos con la alcaldía de Choco para cubrir el área de bienestar de las entidades a su cargo lo que genera mayores oportunidades de futuros contratos con el estado.	La demanda de personal aumento basados en las diferentes obligaciones con otras entidades por lo que se debe contratar más instructores que suplan las necesidades
Se programan mayor cantidad de sesiones de trabajo que le permiten a la compañía estar preparado para los diferentes compromisos adquiridos con el cliente externo.	Contar con plan de contingencia y la calidad del trabajo nos permite generar recomendación frente a posibles nuevos clientes y ante entidades privadas que impacten en el crecimiento de la compañía
Los ingresos proyectados para el fin del periodo pactado alcanzan la meta trazada lo que impacta positivamente el resultado de la empresa.	Se prepara un nuevo plan estratégico que le permita a la compañía iniciar la construcción de un escenario con las especificaciones técnicas deseadas.

Tabla 23. Escenario alterno 1

Escenario alterno 48 - 010000	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?

Las visitas institucionales aumentaron según lo esperado se llegan a 8 visitas institucionales al mes por lo que la meta se encuentra lejos de lo proyectado.	El reconocimiento de la marca se va dando de manera lenta lo que aleja a la compañía de la solución del problema planteado.
Se realiza un manual para licitar con el estado el cual le permite a la organización ser bastante efectivo al momento de buscar nuevos contratos y hacerla altamente competitiva frente a las demás empresas.	Como resultado se logra la meta de 4 contratos con el estado programada para el plan estratégico lo que mantiene ingresos permanentes para la empresa.
No se establece un presupuesto de trabajo que aplique para todas las áreas de la empresa por lo que no se logra optimizar el gasto ni llevar una trazabilidad de resultados anteriores	Esta dificultad trae como consecuencia que algunas áreas exageren en los gastos y que el manejo de las cuentas por cobrar no sea el óptimo.
Las sesiones de trabajo no aumentaron por lo que no se alcanza la hipótesis establecida por ahora se trabaja de acuerdo con la necesidad del cliente y con el tiempo contratado para generar planes de trabajo casi que a la medida.	Esta dificultad implica que no se cuenta con un plan de respaldo en caso tal de que la sesión de trabajo no sea la adecuada lo que nos deja en riesgo de incumplir a los clientes.
Los ingresos sostenibles no se alcanzan según lo estipulado en la hipótesis ya que las pérdidas de los primeros periodos afectaron el crecimiento de la compañía creciendo únicamente el 7% frente a una metas de crecimiento del 16% anual.	A pesar de que se creció frente a lo presupuestado el no cumplir retrasa la posibilidad de invertir en terrenos propios para la compañía.

Tabla 24. Escenario alterno 2

Escenario alterno 17 - 101111	
¿Qué paso en el camino?	Consecuencias
¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La búsqueda de ampliar la cantidad de visitas institucionales dio buen resultado lo que aumento los contratos tanto de empresas como de particulares para la compañía	Se debe aumentar la planta de instructores ya que la demanda de servicios no se puede atender con el personal actual lo que significa un crecimiento corto basados en lo que los gastos de contratación significan para el presupuesto.
No se alcanzan los convenios con el estado ya que la contratación con las entidades del estado es bastante dispendiosa solo se ejecuta el 50% de la hipótesis trazada.	Este incumplimiento implica que la planeación estratégica de este indicador se debe analizar con mayor detalle ya que el apoyo económico que traen estos contratos es importante para el crecimiento de la compañía.

El presupuesto se ajustó de acuerdo con los resultados de los anteriores años lo que genera mayor control del gasto sobre todo en gastos que eran innecesarios para la compañía.	El resultado de controlar el gasto es que nos permite alcanzar la meta de crecimiento y generar en nuestros clientes quienes nos ven muy organizados en la parte financiera.
Se obtienen dos patrocinadores privados uno corresponde a una entidad sin ánimo de lucro que apoya el nacimiento de nuevos deportistas y el otro es una multinacional francesa que impulsan el crecimiento de la empresa.	Se debe trabajar de forma más organizada ampliando ciertas áreas de la compañía para mantener la participación de estas empresas y alcanzar futuras metas de otros planes estratégicos.

14 Construcción de escenario apuesta

Figura 19. Análisis IGO clientes institucionales

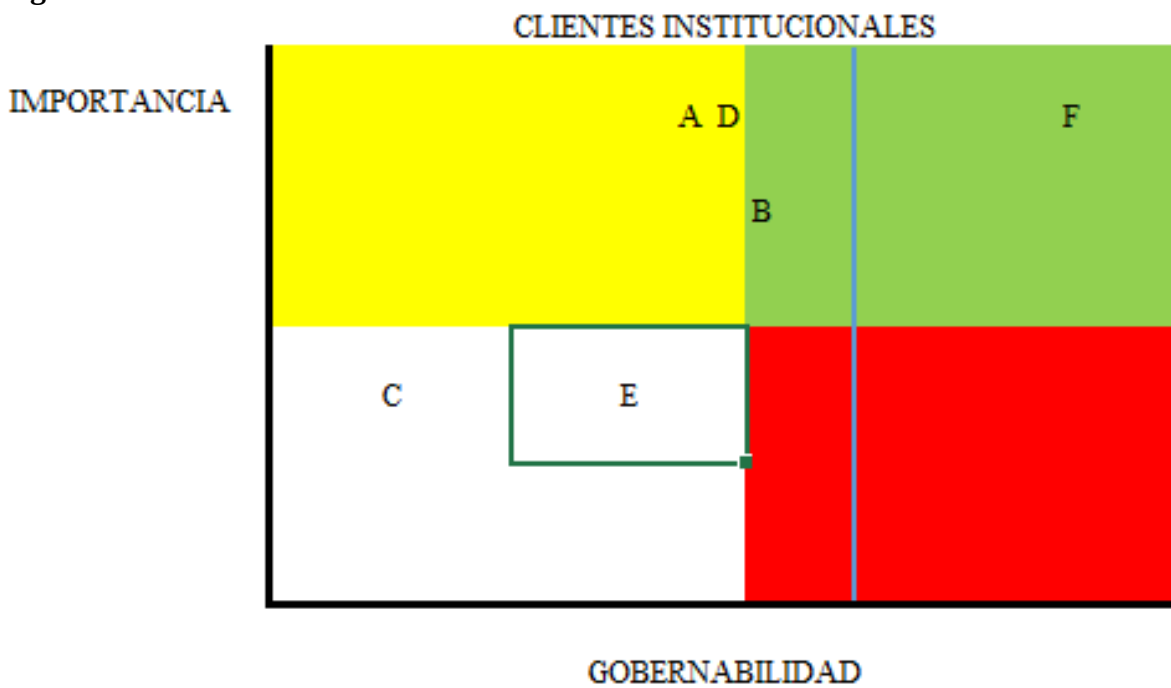


Figura 20. Análisis IGO apoyo financiero

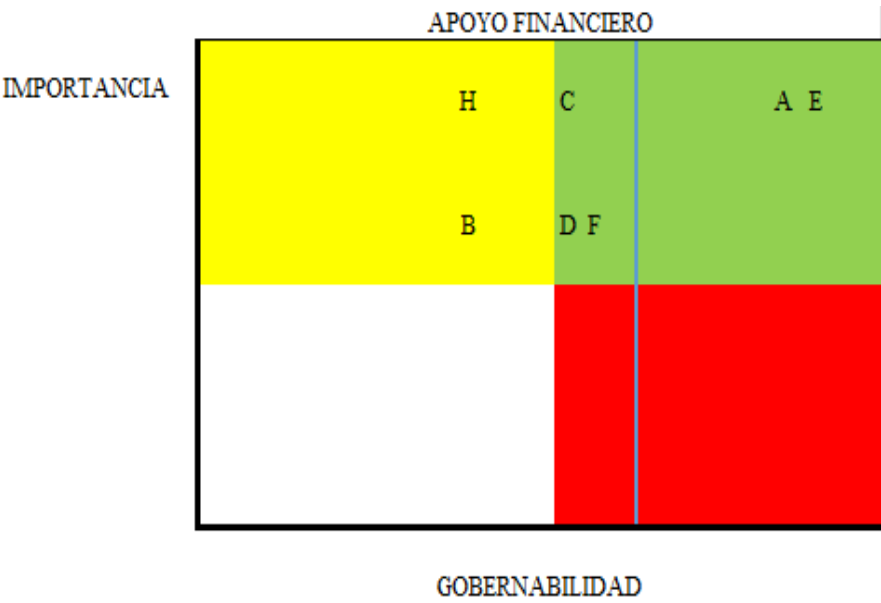


Figura 21. Análisis IGO presupuesto

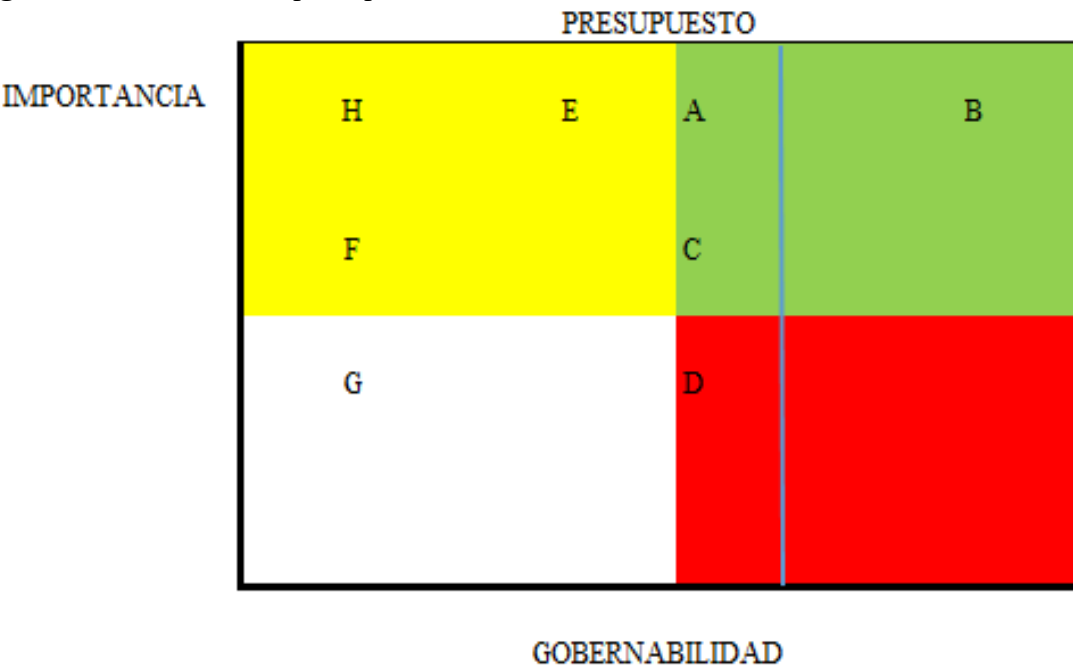


Figura 22 *Análisis IGO Ingresos por patrocinio*

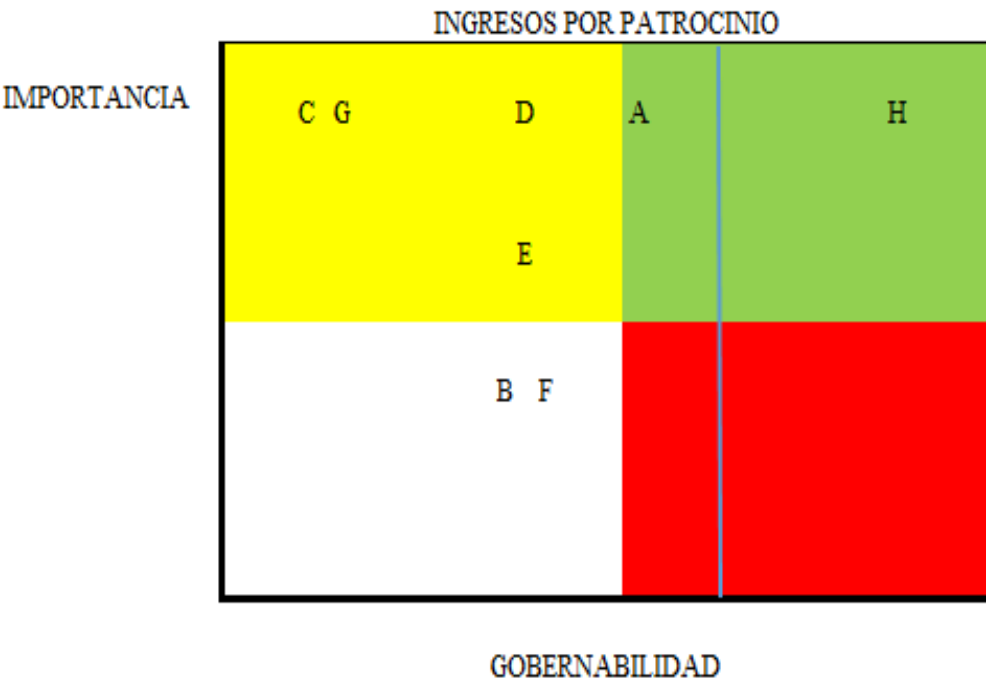


Figura 23. *Análisis IGO sesiones de trabajo*

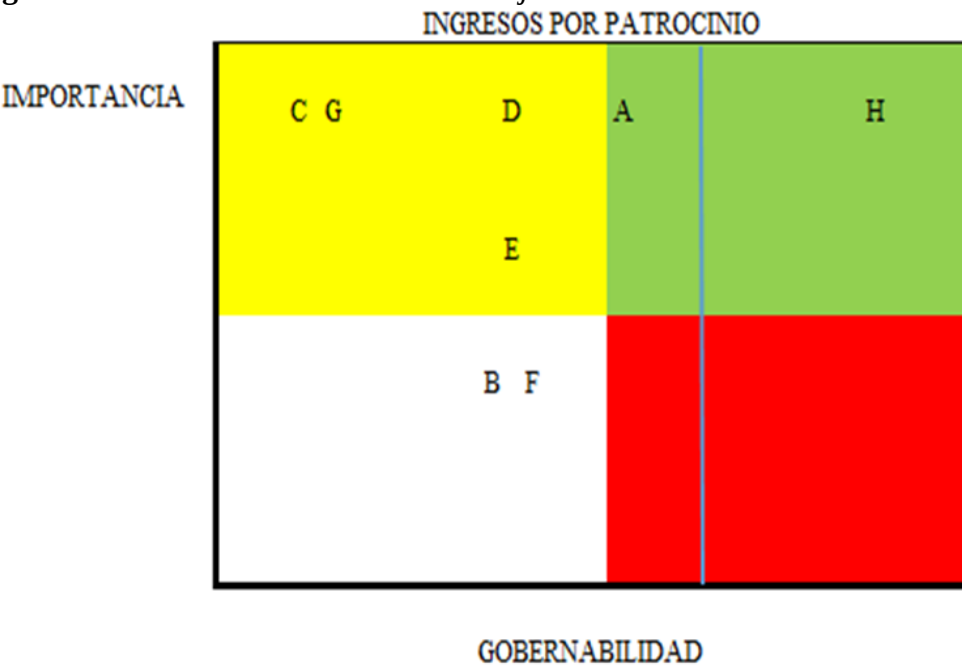


Figura 24. Análisis IGO sesiones de trabajo

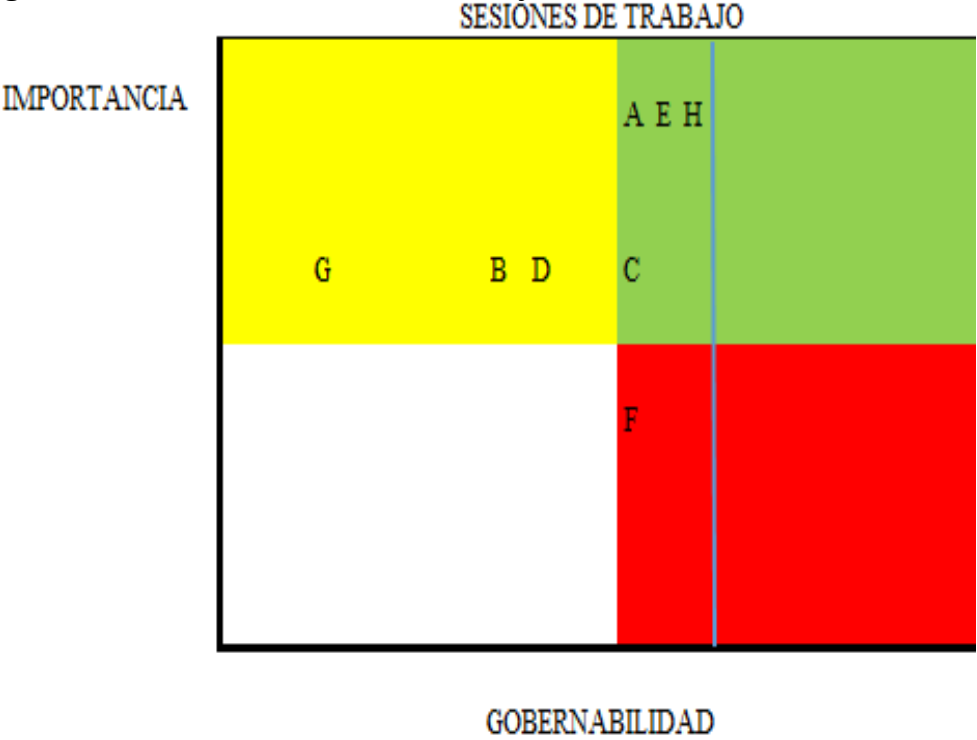


Figura 25. Análisis IGO ingresos sostenibles

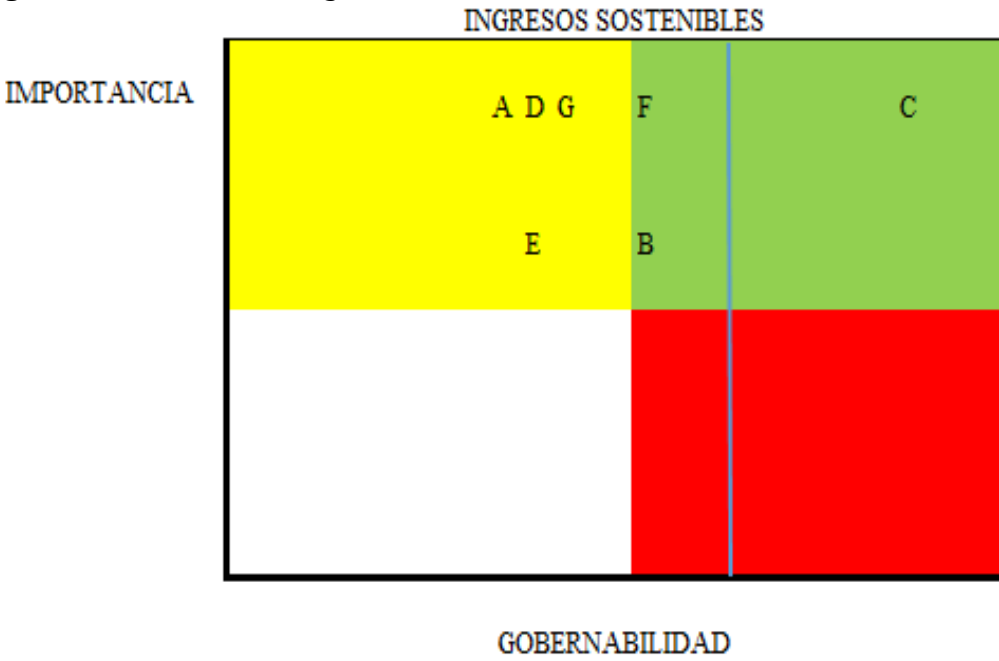


Tabla 25 *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico clientes institucionales*

Variable estratégica		Clientes Institucionales	
Objetivo		Aumentar a 12 las visitas institucionales por mes para el año 2027.	
Hipótesis		¿Qué probabilidad hay de que la compañía aumente a 12 las visitas institucionales mensuales para el año 2027?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Lista de clientes y referidos		Contacto telefónico con las empresas	
Cronogramas de visitas		Eventos masivos empresariales	
Reducir		Eliminar	
Visitas a clientes persona natural		Jornadas de trabajo extensas con clientes individuales	
Lista de referidos persona natural		Asesorías personalizadas	
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Crear bases de datos de empresas atendidas con posibles referidos.	4	2
b.	crear un cronograma de visitas en frio a las empresas	4	3
c.	realizar gestión telefónica con las principales empresas buscando contactar al gerente	2	1
d.	Implementar más eventos masivos empresariales en la ciudad.	4	2
e.	Reducir el número de servicios prestado de forma individual	2	2
f	Cambiar la dinámica de visitas individuales por grupales y asesoría virtuales.	4	4
g.	Cambiar las reuniones presenciales por asesoría virtuales al cliente individual.	3	3
h.	Convertir las asesorías individuales en eventos grupales	3	2

Tabla 26. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico apoyo financiero*

Tabla 26.1. Análisis Matriz Rice para el objetivo estratégico apoyo financiero	
Variable estratégica	Apoyo financiero
Objetivo	Obtener 4 contratos con el estado para el año 2027.
Hipótesis	¿Qué probabilidad hay de que la compañía obtenga 4 contratos con el estado para el año 2027?
Matriz Rice	
Crear	Incrementar
Manual de licitación	Contactos del sector público de la junta directiva
Base de licitaciones presentadas	Asistencia a eventos de la alcaldía
Variable estratégica	Apoyo financiero
Reducir	Eliminar
Cantidad de licitaciones perdidas	Inexperiencia de la compañía

Aspecto de empresa pequeña		Mala publicidad o publicidad engañosa	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Crear un manual para las licitaciones con el estado	4	4
b.	Crear una base de licitaciones presentadas para identificar errores	3	2
c.	Presentar la compañía por parte de la junta directiva en reuniones de entidades públicas de la ciudad	4	3
d.	Asistir a eventos de la alcaldía para promocionar la compañía	3	3
e.	Asesoría por parte de una firma especialista en licitaciones	4	4
f.	Crear imagen de empresa sólida en infraestructura y capital humano en las redes sociales.	3	3
g.	Capacitar al área administrativa en la presentación de licitaciones	3	3
h.	Invitar a las entidades del estado a conocer la compañía.	4	2

Tabla 16. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico presupuesto*

Variable estratégica		Presupuesto	
Objetivo		¿Qué probabilidad hay de que la compañía realice un presupuesto basado en los resultados de años anteriores y en los factores externos e internos para el año 2027?	
Hipótesis		Establecer un presupuesto basado en los resultados de años anteriores y en los factores externos e internos para el año 2027.	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Estados de resultado medibles		Almacenamiento de la información financiera	
Auditorías programadas		Personal en el área financiera	
Reducir		Eliminar	
Falta de información de las distintas áreas		Manejo financiero anterior	
Demora en las decisiones		Cambios repentinos en el presupuesto	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Crear un estado de resultado de los años anteriores.	4	3
b.	Implementar auditorías programadas a la información de cada área	4	4
c.	Adquisición de un sistema contable básico	3	3
d.	Aumentar el personal de área financiera con dos asistentes adicionales	3	2

e.	Implementar reuniones mensuales para divulgar información de las distintas áreas	4	2
f.	Crear un canal de atención oportuna a los gastos inesperados	3	1
g.	Fallas en la entrega de información del presupuesto y su ejecución	2	1
h.	Negociación semestral con los distintos proveedores	4	1

Tabla 27. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Ingresos por patrocinio

Variable estratégica		Ingresos por patrocinio	
Objetivo		Obtener 2 patrocinadores privados que apoyen a la compañía para el año 2027.	
Hipótesis		¿Qué probabilidad hay de que la compañía cuente con 2 patrocinadores privados para el año 2027?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Imagen corporativa solida		Catalogo para mostrar a las empresas	
Objeto social		Difusión en redes sociales	
Eventos que pongan en riesgo la credibilidad de la compañía		Manejo descentralizado de la compañía	
Exposición de la compañía		Segmentación del mercado	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Preparar una presentación amplia de la compañía para el inversionista.	3	3
b.	Participar de eventos de responsabilidad social empresarial	2	2
c.	Crear catalogo digital para nuestros inversionistas	4	1
d.	Hacer visible la compañía a los inversionistas (manejo de redes y marketing)	4	2
e.	Investigación de los clientes nuevos y de los eventos propuestos	3	2
f.	Procedimiento para manejo de la imagen corporativa	2	2
g.	Fortalecer la estructura de la empresa y socializarla con los empleados	4	2
h.	Enfocar la compañía en contratos masivos y empresariales.	4	4

Tabla 28. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico sesiones de trabajo

Variable estratégica		Sesiones de trabajo	
Objetivo		Aumentar a 5 las sesiones de trabajo mensuales para el año 2027.	
Hipótesis		¿Qué probabilidad hay de que la compañía aumente a 5 las sesiones de trabajo mensuales para el año 2027?	

Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Sesiones acordes al cliente		Oferta de servicios	
Videos con información de las sesiones		Cubrimiento de las sesiones	
Reducir		Eliminar	
Sesiones a públicos pequeños		Sesiones sin publico	
Costos de las sesiones		Demoras en el inicio de las actividades	
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Grabar las sesiones de trabajo para mostrar al nuevo cliente	4	3
b.	Creación de sesiones basadas en el cliente	3	2
c.	Involucrar al cliente en la oferta de servicios	3	3
d.	Sesiones que involucren mayor cantidad de personas	3	2
e.	cantidad mínima de personas por sesión de trabajo.	4	3
f.	Reducir los costos de cada sesión de trabajo apoyados en escenarios y el ambiente.	4	2
g.	Confirmar asistencia de personas a los eventos	3	1
h.	Preparar las adecuaciones con tiempo suficiente	4	3

Tabla 29. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ingresos sostenibles

Variable estratégica		Ingresos sostenibles	
Objetivo		Aumentar el ingreso mensual a \$18.000.000 de la compañía para el año 2027.	
Hipótesis		¿Qué probabilidad hay de que la compañía tenga ingresos mensuales por \$18.000.000 para el año 2027?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Reuniones de seguimiento a los resultados		Contratos empresariales	
Presupuesto de ingresos anuales		Ingresos por cada evento	
Reducir		Eliminar	
Gastos no programados		Clientes insatisfechos	
Clientes en mora			
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a.	Programar reuniones de seguimiento mensuales	4	2
b.	Realizar un presupuesto de metas anuales en ingresos	3	3
c.	Aumentar el nivel de contratos con empresas que generen ingresos fijos	4	4
d.	Negociar con los clientes el costo de cada evento que sea rentable para la compañía	4	2
e.	Disminuir gastos en las distintas sesiones de trabajo	3	2

f.	Realizar cobro oportuno de la cartera de nuestros clientes	4	3
g.	Medir el nivel de satisfacciones en los eventos a través de una encuesta.	4	2

15. Árbol de pertinencias

Tabla 30. Árbol de pertinencias

Opción estratégica			
COREDEP como la principal fuente de recreación, salud y deporte en la ciudad de Quibdó y su área metropolitana para el año 2027.			
Propósito	Objetivo	Acciones	Periodo de respuesta
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana	Aumentar a 12 las visitas institucionales por mes para el año 2027.	Crear bases de datos de empresas atendidas con posibles referidos.	corto plazo
		Crear un cronograma de visitas en frío a las empresas	corto plazo
		Realizar gestión telefónica con las principales empresas buscando contactar al gerente	mediano plazo
		Implementar más eventos masivos empresariales en la ciudad.	mediano plazo
		Reducir el número de servicios prestado de forma individual	largo plazo
		Cambiar la dinámica de visitas individuales por grupales y asesorías virtuales.	largo plazo
		Cambiar las reuniones presenciales por asesoría virtuales al cliente individual.	largo plazo
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana	Obtener 4 contratos con el estado para el año 2027.	Convertir las asesorías individuales en eventos grupales	largo plazo
		Presentar la compañía por parte de la junta directiva en reuniones de entidades públicas de la ciudad	corto plazo
		Asistir a eventos de la alcaldía para promocionar la compañía	corto plazo
		Presentar la compañía por parte de la junta directiva en reuniones de entidades públicas de la ciudad	corto plazo
		Crear imagen de empresa sólida en infraestructura y capital humano en las redes sociales.	mediano plazo
		Crear un manual para las licitaciones con el estado	mediano plazo
		Crear una base de licitaciones presentadas para identificar errores	mediano plazo
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad	Establecer un presupuesto basado en los resultados de años anteriores y en los factores externos	Asesoría por parte de una firma especialista en licitaciones	largo plazo
		Invitar a las entidades del estado a conocer la compañía.	largo plazo
		Crear un estado de resultado de los años anteriores.	corto plazo
		Implementar auditorías programadas a la información de cada área	corto plazo
		Minimizar fallas en la entrega de información del presupuesto y su ejecución	corto plazo
		Adquisición de un sistema contable básico	mediano plazo
		Aumentar el personal de área financiera con dos asistentes adicionales	mediano plazo

de Quibdó y su área metropolitana	internos para el año 2027.	Implementar reuniones mensuales para divulgar información de las distintas áreas	mediano plazo
		Negociación semestral con los distintos proveedores	mediano plazo
		Crear un canal de atención oportuna a los gastos inesperados	largo plazo
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana	Obtener 2 patrocinadores privados que apoyen a la compañía para el año 2027.	Preparar una presentación amplia de la compañía para el inversionista.	corto plazo
		Crear catalogo digital para nuestros inversionistas	corto plazo
		Participar de eventos de responsabilidad social empresarial	corto plazo
		Hacer visible la compañía a los inversionistas (manejo de redes y marketing)	mediano plazo
		Fortalecer la estructura de la empresa y socializarla con los empleados	mediano plazo
		Enfocar la compañía en contratos masivos y empresariales.	mediano plazo
		Investigación de los clientes nuevos y de los eventos propuestos	largo plazo
		Procedimiento para manejo de la imagen corporativa	largo plazo
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana	Aumentar a 5 las sesiones de trabajo mensuales para el año 2027.	Grabar las sesiones de trabajo para mostrar al nuevo cliente	corto plazo
		Creación de sesiones basadas en el cliente	corto plazo
		Preparar las adecuaciones con tiempo suficiente	corto plazo
		Sesiones que involucren mayor cantidad de personas	corto plazo
		cantidad mínima de personas por sesión de trabajo.	mediano plazo
		Involucrar al cliente en la oferta de servicios	mediano plazo
		Confirmar asistencia de personas a los eventos	mediano plazo
		Reducir los costos de cada sesión de trabajo apoyados en escenarios y el ambiente.	largo plazo
Desarrollar e implementar estrategias para posicionar a COREDEP como la principal fuente de deporte, recreación y salud dentro de la ciudad de Quibdó y su área metropolitana	Aumentar el ingreso mensual a \$18.000.000 de la compañía para el año 2027.	Programar reuniones de seguimiento mensuales	corto plazo
		Realizar un presupuesto de metas anuales en ingresos	corto plazo
		Aumentar el nivel de contratos con empresas que generen ingresos fijos	corto plazo
		Negociar con los clientes el costo de cada evento que sea rentable para la compañía	mediano plazo
		Disminuir gastos en las distintas sesiones de trabajo	mediano plazo
		Realizar cobro oportuno de la cartera de nuestros clientes	largo plazo
		Medir el nivel de satisfacciones en los eventos a través de una encuesta.	largo plazo

16. Conclusiones

A través de este plan estratégico podemos concluir que la empresa COREDEP tiene un planteamiento del problema bastante conformado, es consciente de la necesidad que tiene y de sus

objetivos a largo plazo, pero carece de una estrategia clara ya que diversifico muchos de sus servicios y esto ha ocasionado que se pierda un poco el rumbo de la compañía y por ende su posicionamiento en el mercado.

Adicional a esto al analizar su estructura interna podemos encontrar que es una empresa sólida en su parte interna pero que debe proyectar esta solides hacia sus clientes, proveedores e inversionistas para lograr un reconocimiento de la marca y así poder encaminarla al posicionamiento y por ende a otros objetivos más amplios como los de expansión de la marca o la creación de instalaciones propias.

Se puede concluir además que la empresa debe trabajar inicialmente en posicionarse dentro de las empresas que tenga la ciudad y su área metropolitana lo que le puede permitir alcanzar una mayor cantidad de usuarios y una estabilidad en sus ingresos lo cual apalanque la operación de la misma y encaminar a todos sus colaboradores en una tendencia al generar bajos costos y al aprovechamiento de los factores externos y de las infraestructuras de la ciudad para alcanzar una mayor cobertura.

17. Recomendaciones

Se le recomienda a la compañía generar un orden en la ejecución de sus actividades que le permita darle mayor prioridad al cliente masivo que al cliente individual sin descuidar el segundo.

Se le recomienda a la compañía realizar un análisis financiero que le permita trazar unas directrices claras en cuanto a la disposición, captación y manejo de los recursos financieros.

Se recomienda además dar atención prioritaria a la búsqueda de clientes institucionales que le permitan crecer a la compañía de forma acelerada y consistente durante el periodo de tiempo trazado.

Como recomendación adicional se le sugiere a la compañía reducir su oferta de servicios mientras se logra un fortalecimiento de la imagen corporativa frente a los clientes y acatar una estrategia más agresiva en la publicidad de la marca.

Referencias

Avendaño, M. A. (2011). Prospectiva Organizacional y Estrategia. Bogotá.

Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edidavid.pdf>

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/futuro-organizaciones-prospectiva-estrategica>

Baena, G. (2010). Como realizar un análisis prospectivo de la situación del país. México: Universidad Autónoma de México.

BAI Agencia de Innovación. (sf). Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva.

Del Toro, W (2012). Planeación Estratégica, Colombia: Editorial, Bogotá D.C, UNAD.
datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/102002.zip

ERICA. (Valencia y Medellín de 06 de 2012). España y sus Regiones Intercambian conocimiento con

Antioquia. Obtenido de Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e

Inteligencia Competitiva: <http://www.aecid.org.co/?idcategoria=2087>

GUZMAN, H. D. (2014). DOFA: ANAÁLISIS INTERNO/EXTERNO EN MATERIA DE INNOVACIÓN.

Pitalito: Cámara de Comercio seccional Pitalito.

LOPEZ, M. (s.f.). BUSINESS MODEL CANVAS: UNA HERRAMIENTA EFICAZ PARA TRAZAR TU MODELO DE NEGOCIO. Obtenido de <http://www.leanstart.es/business-model-canvas-unaherramienta-eficaz-para-trazar-tu-modelo-de-negocio/>

- Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y proceso de investigación. Bogotá: Tercera Edición. Editorial Mc Grawn Hill.
- Morote, J., & Nuchera, A. (1999). Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. España: Pirámide.
- Mundial, B. (09 de 04 de 2014). Transporte: Resultados del sector. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>
- Ortega San Martín, F. (2013). Prospectiva Empresarial. En Manual de Corporate foresinht para América Latina (pág. 171). Lima: Universidad de Lima.
- OSTERWALDER, A. (s.f.). MODELO CANVAS. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Salas B., M. A. (2013). Prospectiva Territorias I. Aproximación a una base Conceptual y Metodológica. Merida Ve: Graficas El Porta título CA.
- Salas Bourgoïn, M. A. (2012). Prospectiva Territorial. En M. A. Bourgoïn. Merida: Gráficas El Porta título.
- datateca.unad.edu.co/contenidos/107035/bases_teoricas_para_unidad_1.pdf
- Toro, J., & Parra, D. (2006) Método y conocimiento. Metodología de investigación, Medellín, Fondo Editorial EAFIT.
- Vinazo, M. C. (2012). Análisis de los Factores del Éxito de las Cooperativas de Transporte. Revista Semana. (2021, 7 de abril). *Chocó, cuna de glorias deportivas*. [Comunicado de prensa] <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/choco-cuna-de-glorias-deportivas/202113/>
- Ministerio de Deporte. (2022). *El deporte es de todos*. Mindeporte. <https://www.mindeporte.gov.co/>

Costanza, G. (2021). Como influenciar las elecciones del 2022 en inversiones de empresas.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/elecciones-2022-influiria-en-inversiones-empresariales-segun-confecamaras-557709>

<https://blog.infaimon.com/tecnologia-en-el-deporte-grandes-cambios-y-mejoras-para-el-sector/>

Azofeifa, E. G. (2006). Motivos de participación y satisfacción en la actividad física, el ejercicio físico y el deporte. MH Salud, 3(1), 1-16.)

David, F. R. (2019). Conceptos de administración estratégica.

<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>

Conceptos de administración estratégica Fred David 2017 (pág. 21).

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Lydia, A. (2012). el futuro, organizaciones y prospectiva estratégica.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/futuro-organizaciones-prospectiva-estrategica>