

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL CLUB DEPORTIVO

Plan prospectivo estratégico del Club Deportivo La Academia Independiente

Luis Carlos Arévalo Montenegro

Trabajo de grado para optar el título de especialista en administración deportiva

Director:

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de marketing

Universidad Santo Tomas

Sede Bucaramanga

Facultad de Educación

Especialización En Administración Deportiva

Año 2021

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Plan Prospectivo Estratégico Del Club Deportivo La Academia Independiente.....	5
1.1 Planteamiento Del Problema.....	5
1.2 Objetivo General	5
1.3 Objetivos Específicos	5
1.4 Objetivos Estratégicos	6
Marco Teórico	7
1.4.1 Planeación Estrategia Prospectiva	7
1.4.2 Herramientas De La Planeación Prospectiva	11
1.5 Misión.....	15
1.6 Visión.....	15
1.7 Reseña Histórica.....	16
1.8 Caracterización Del Club	17
1.9 Análisis Interno	17
1.9.1 Propuesta de valor.	17
1.9.2 Fortalezas Análisis Interno.	18
1.9.3 Debilidades análisis Interno.	19
1.10 Matriz DOFA	19
1.11 Metas Club 2018.....	19
1.12 Estrategias Deportivas.....	21
1.13 Estrategias Mercadeo	22

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL CLUB DEPORTIVO

1.14	Procedimientos Y Mecanismos	23
1.14.1	Mecanismo De Planeación Deportiva.	23
1.14.2	Mecanismo De Planeación Logística.	24
1.14.3	Mecanismo De Planeación Económica.	24
1.14.4	Mecanismo de recolección de ingresos.	25
1.14.5	Mecanismo De Cobro De Cartera.	25
1.14.6	Mecanismo De Pago De Cartera.	25
1.14.7	Mecanismo De Búsqueda De Convocatoria.	26
1.14.8	Mecanismo De Búsqueda De Patrocinio.	26
1.14.9	Mecanismos De Gestión De Convenios.	26
1.14.10	Mecanismo De Registro Y Matricula.	27
1.14.11	Mecanismo De Registro De Actas.	27
1.14.12	Mecanismo De Inventario.	27
1.14.13	Mecanismo De Control De Asistencia.	27
1.14.14	Mecanismos De Control Y Quejas.	28
1.14.15	Mecanismo De Evaluación De Competencia.	28
1.14.16	Mecanismo De Evaluación Anual.	28
1.14.17	Mecanismo De Evaluación Del Técnico Formador.	29
1.14.18	Mecanismo De Pruebas Físicas.	29
1.14.19	Mecanismo De Prevención De Lesiones.	29

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL CLUB DEPORTIVO

1.14.20	Mecanismo De Primeros Auxilios.	30
1.14.21	Mecanismo Elección Del Director Técnico Formador.	30
1.14.22	Mecanismo De Entrega Del Grupo.....	30
1.14.23	Mecanismo De Promoción De Matrículas.	31
1.14.24	Mecanismo De Promoción De Las Actividades.	31
1.14.25	Mecanismo De Promoción De Torneos.	31
Capitulo Planeación Estratégica, Definición Del Sistema, Análisis De.....		32
1.15	Misión.....	32
1.16	Visión.....	32
1.17	Filosofía.....	35
1.18	Competencias Esenciales	36
1.19	Matriz De Macro Segmentación	37
1.20	Postura Ética	37
1.21	Análisis Interno	39
1.22	Evaluación De Factores Internos Y Análisis Del Resultado.....	39
1.23	Árbol De Competencias.....	40
1.24	Análisis Tendencial De Variables Endógenas	42
1.25	Análisis Del Sector	44
1.26	Análisis Del Macro Entorno.....	48
1.26.1	PESTEL	49
1.27	Evaluación De Factores Externos.....	49
1.28	Postura Estratégica De La Organización.....	51
1.28.1	Matriz Interna-Externa.....	51
1.29	Matriz PEYEA	52
1.30	Matriz De La Planeación Estratégica.....	54
Capitulo Prospectiva.....		58
Análisis Estructural		58

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL CLUB DEPORTIVO

1.31	Listado De Variables Internas Y Externas Con Base En El Análisis Del Sistema Interno Y Externo Software MICMAC.....	58
1.32	Matriz De Evaluación De Variables	59
1.33	Plano De Influencias Directas	61
1.34	Plano De Influencias Indirectas	62
1.35	Plano De Desplazamientos.....	63
1.36	Listado De Variables Estratégicas.....	63
1.37	Diseño Y Construcción De Escenarios Software SMIC.....	65
1.37.1	Presentación De Escenarios Probables. (Escenarios Por Grupo—Resultado, En Histograma Del Software.	65
1.38	Descripción Causa-Efecto Del Escenario Más Probable, Escenario Pesimista, Escenario Optimista, Escenario Deseable	74
1.39	Construcción Del Escenario Apuesta	76
1.39.1	Construcción Del Árbol De Pertinencias.	76
1.39.2	Formulación De Acciones Estratégicas.	77
1.40	Consolidación Del Árbol De Pertinencias.....	82
	Resultados.....	84
	Conclusiones	88
	Recomendaciones	91
	Referencias bibliográficas	92

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Visión mega y planeación estratégica</i>	33
Tabla 2. <i>Análisis de misión</i>	34
Tabla 3. <i>Análisis de visión</i>	35
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa</i>	36
Tabla 5. <i>Competencias esenciales</i>	36
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	40
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos –MEFI</i>	41
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variables</i>	42
Tabla 9. <i>PESTEL – Análisis macro entorno</i>	49
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	50
Tabla 11. <i>Cálculo matriz PEYEA</i>	52
Tabla 12. <i>Matriz de la Planeación estratégica</i>	54
Tabla 13. <i>Matriz listado de variables</i>	58
Tabla 14. <i>Matriz de evaluación de variables</i>	60
Tabla 15. <i>Variables Estratégicas</i>	64
Tabla 16. <i>SMIC</i>	65

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL CLUB DEPORTIVO

Tabla 17. <i>Escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable</i>	74
Tabla 18. <i>Árbol de pertinencias</i>	76
Tabla 19. <i>Matriz IGO 1</i>	77
Tabla 20. <i>Matriz IGO 2</i>	78
Tabla 21. <i>Matriz IGO 3</i>	79
Tabla 22. <i>Resultados, estrategias, acciones y objetivos.</i>	87

Lista de figuras

Figura 1. <i>Matriz DOFA</i>	19
Figura 2 <i>Matriz de macro segmentación</i>	38
Figura 3. <i>Matriz interna y externa</i>	51
Figura 4. <i>Matriz PEYEA</i>	53
Figura 5. <i>Plano de influencias directas</i>	61
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas</i>	62
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos</i>	63
Figura 8. <i>Hipótesis 1</i>	66
Figura 9. <i>Hipótesis 2</i>	67
Figura 10. <i>Hipótesis 3</i>	68
Figura 11. <i>Hipótesis 4</i>	69
Figura 12. <i>Hipótesis 5</i>	70
Figura 13. <i>Grupo administración</i>	71
Figura 14. <i>Grupo mercadeo</i>	71
Figura 15. <i>Grupo publicidad</i>	72
Figura 16. <i>Experto 1</i>	72
Figura 17. <i>Experto2</i>	73

Figura 18. <i>Experto3</i>	73
Figura 19. <i>Experto 4</i>	74
Figura 20. <i>Matriz IGO 1</i>	80
Figura 21. <i>Matriz IGO 2</i>	81
Figura 22. <i>Matriz IGO 3</i>	81

Resumen

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan prospectivo estratégico que le permita al Club Deportivo “LA ACADEMIA INDEPENDIENTE” llegar a la categoría C del fútbol profesional colombiano al año 2030, se realizó una evaluación de factores internos y análisis del resultado, además de un análisis tendencial de variables endógenas, del macro entorno y del sector. Los resultados indicaron que si la empresa quiere seguir siendo competitiva en la industria, debe crear y ejecutar una estrategia que sea buena y sólida, afianzando los logros conseguidos en la dinámica como institución, consolidando la imagen de la oferta de servicios y a los clientes conseguidos para pensar en llegar así a los mercados a los que sirve para obtener ganancias.

Palabras Clave: administración, estratégica, futbol, planeación, prospectiva.

Abstract

The objective of this project is to design a prospective strategic plan that will allow the Sports Club "LA ACADEMIA INDEPENDIENTE" to reach the C category of Colombian professional soccer by the year 2030, an evaluation of internal factors and analysis of the result was carried out, in addition to a trend analysis of endogenous variables, the macro environment and the sector. The results indicated that if the company wants to remain competitive in the industry, it must create and execute a strategy that is good and solid, consolidating the achievements obtained in the dynamics as an institution, consolidating the image of the services offered and the clients obtained to think about reaching the markets it serves to obtain profits.

Key words: administration, strategic, soccer, planning, prospective.

Introducción

El deporte como sector económico ha tenido crecimientos exponenciales en los últimos tiempos respondiendo a las necesidades de los fanáticos del fútbol, baloncesto, hockey, crossfit entre muchas otras disciplinas, las modificaciones se han direccionado en varias áreas como aplicando biomecánica para mejorar la técnica propia del deporte, la masiva transmisión de eventos que acerca las competencias al fanático y hasta la fabricación de telas inteligentes que mejoran el desempeño del atleta.

Pero tal vez los cambios más marcados se han ejecutado a nivel gerencial donde la administración del deporte ha aplicado los principios y estrategias de la administración de empresas en general; planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, para orientar hacia objetivos alcanzables todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que hacen del deporte un espectáculo incomparable. Una de las estrategias es la planeación estratégica prospectiva que según Baena (2015) “está encaminada a ayudar a los decisores para que éstos tomen decisiones mejor informadas en el presente, proponiéndoles una variedad relevante de trayectorias de futuro” (p.13), un futuro que está abierto e indeterminado donde la elección del objetivo futuro se direcciona mediante las estrategias, las tácticas, los planes y la acción.

En ese sentido a lo largo de los años en el fútbol desde los niveles de formación hasta el fútbol profesional o el fútbol amateur colombiano, se han construido diferentes tipos de organizaciones, clubes deportivos, escuelas de formación deportiva, fundaciones entre otros tanto en el ámbito privado como en el sector público, que en esencia son empresas con iniciativas propias del sector deporte con la misión de apoyar a la formación de las futuras promesas del balompié colombiano.

Intrínsecamente en estas clases de organizaciones deportivas, la mayoría emerge como entidades sin ánimo de lucro, sin grandes inversiones, sin socios capitalistas, reinvertiendo los recursos adquiridos por las diferentes actividades planteadas para su sostenimiento básico. Con poco personal administrativo y creciendo financieramente en el día a día al captar asociados que buscan hacer uso del servicio en entrenamiento que la empresa ofrece (Dussan, 2010).

Plan Prospectivo Estratégico Del Club Deportivo La Academia Independiente

1.1 Planteamiento Del Problema

El Club Deportivo La Academia Independiente, como organización sin ánimo de lucro al servicio de la comunidad y los jóvenes de la ciudad de Bogotá, D.C, principal mente atraviesa dificultades al no contar con los suficientes deportistas y esto genera que la fuente de ingresos para desarrollar proyectos competitivos y nuevas iniciativas deportivas en fútbol, el reto es aumentar el número de afiliados para consolidar las categorías de formación y en diez años ser competitivamente activo a nivel nacional en la categoría primera C del futbol profesional Colombiano.

1.2 Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo estratégico que le permita Club Deportivo “LA ACADEMIA INDEPENDIENTE” llegar a la categoría C del fútbol profesional colombiano al año 2030.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del contexto actual del club deportivo la academia independiente en torno a la misión y visión planteada para lograr los objetivos que se ha propuesto la entidad.
- Diseñar un plan estratégico para el club deportivo la academia independiente donde se establezcan los procedimientos y mecanismos a implementar para

mejorar como empresa deportiva en el área de mercadeo, financiera, técnica y deportiva.

- Describir como mediante la planeación prospectiva estratégica el club deportivo la academia independiente puede consolidarse como una de las mejores empresas deportivas de la ciudad de Bogotá D.C.

1.4 Objetivos Estratégicos

- Hacer uso de las nuevas políticas públicas del ministerio del deporte en cuanto a patrocinios y beneficios para el sector de deporte formativo.
- Crear un plan estratégico de mercadeo apropiado para el club que genere nuevos ingresos a la institución.
- Hacer una campaña de captación de nuevos clientes para el club deportivo en todas las categorías ofertadas.
- Consolidar la escuela en el mercado como una de las mejoras instituciones en formación deportiva de la ciudad de Bogotá D.C.
- Concretar patrocinios desde el área de mercadeo del club.
- Fortalecer a los docentes del club mejorando sus capacidades como entrenadores de las diferentes categorías a nivel competitivo.

Marco Teórico

En este capítulo se exponen los referentes teóricos y conceptos que permiten desarrollar el plan estratégico del club deportivo la academia independiente, la misión y reseña histórica de la institución.

1.4.1 Planeación Estrategia Prospectiva

La planeación según Ackoff (2012), desde una perspectiva global y de acuerdo a su fin se define como una serie de pasos, que desglosa procedimientos que facilitan la elaboración de escenarios futuros posibles y deseados, en las organizaciones la planeación como herramienta fundamental de toma decisiones aborda la problemática existente, concibiendo cursos de acción para la mejora de la competitividad ante los cambios del entorno económico, político social, etc., analizando condiciones presentes y midiendo la capacidad de la organización ante las conductas del mercado en el futuro (p.54).

Además Ackoff (2012) señala los elementos básicos que componen la estructura de planeación como; los objetivos, se establece como la referencia hacia donde se pretende llegar dando forma y dirección al proceso; los planes, son la recopilación de las acciones que se debe realizar para alcanzar los objetivos; la toma de decisiones, función en el cual se selecciona entre las alternativas para decidir que se va hacer y cómo se va a realizar cada acción determinada; la previsión, concebir el futuro, constatar factores influyentes con acciones tomadas y definir qué debe hacerse (p. 20).

En la misma línea Caldera (2004) señala que en el campo de las organizaciones e instituciones la planeación estratégica se establece como una herramienta fundamental de diagnóstico y análisis de una situación actual en particular, que define el que hacer o actuar y el curso que debe tomar la organización entorno a los cambios en el futuro para lograr así el máximo de eficiencia y calidad en su servicio. Y define a planeación estratégica como “el proceso en el cual los miembros de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.20). Cuyo objetivo central es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se ha de desplegar tales recursos y que se caracteriza por ser establecida en los altos niveles jerárquicos del sistema a largo plazo, involucra un análisis profundo de la organización a nivel interno y externo, asignando los recursos dentro de un plan global.

Entonces la mayor parte de las organizaciones, entre ellas las deportivas reconocen la importancia de la planificación y el beneficio que encuentran al orientar sus actividades a este ejercicio. En este tipo de planificación, que tiende a ser muy utilizada, se desarrolla una forma excesiva de burocracia y control de las altas directivas, limita las opciones a la razón dejando poco campo a las ideas arriesgadas que llegan a ser difíciles de expresar, los deseos que pueden impulsar buenas oportunidades se suprimen por un culto a la certeza, se centra más en el diagnóstico y la predicción, que en la construcción de un futuro alterno, se prepara para los cambios en lugar de provocarlos (Caldera, 2004).

Según Mojica (2006) la prospectiva tiene como objeto el análisis del futuro, tiempo al cual no se ha llegado todavía, tiempo que puede reservar sorpresas si se permite simplemente que ocurra por la fuerza de los acontecimientos, pero que podría realizarse de acuerdo a los intereses si se toma la decisión de moldearlo desde ahora. De esta manera se toma en las manos la

incertidumbre de los acontecimientos administrándolos a conveniencia y a la medida de las fuerzas. La prospectiva concibe el futuro como un hecho probable sino por otros rasgos distintivos como; la realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del forecasting, la prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la 25 complejidad, el futuro es múltiple y por lo tanto no es único, d) el futuro se construye, no se predice (p.15).

En un proceso de análisis prospectivo se identifican cuatro etapas fundamentales; 1) identificación de los factores de evolución y determinación de las variables clave o estratégicas, 2) identificar los actores sociales y determinar su poder, 3) estimar el escenario probable o tendencial, determinar los escenarios alternos o posibles y elegir el escenario apuesta, 4) determinar los objetivos y metas y priorizar la acciones para alcanzar el escenario apuesta (Mojica, 2006).

La prospectiva no busca predecir un futuro poco controlable, si no que construye varios que podrían alcanzarse y dentro de estos se elegí un escenario apuesta o ideal que debe lograr la organización o territorio. Para lo cual se deben elaborar las estrategias y planes que construyan desde el presente el escenario al que se quiere llegar, convirtiéndolo en un futuro posible y deseable dentro de los múltiples existentes. Así Lo que se encuentra adelante en el tiempo se convierte en fruto de la voluntad utilizando una adecuada planeación. Para Godek (2007) en esta disciplina las acciones a tomar en el presente se basan en un futuro construido teniendo en cuenta el conocimiento del pasado y la actualidad, que ayuda al proceso de toma de decisiones y crea una visión que todos deben alcanzar, creando una actitud constructiva y coordinada de esfuerzos.

La simple reflexión de un futuro que se desea no es suficiente se debe incorporar como un plan que este inmerso en el proceso de toma de decisiones.

Para Godek (2007) las características de la planeación prospectiva. son; el futuro es múltiple, los individuos que constituyen el presente construyen el futuro, no hay un destino predeterminado, se debe ver la organización o territorio como un todo visión holística, se debe planear al largo plazo, todos los actores deben participar para crear una visión compartida del futuro, actitud proactiva, para alcanzar el escenario apuesta, no de reacción ,ni mucho menos de inercia o indiferencia , las acciones del presente deben apuntar al futuro deseado, se debe ver el presente desde el futuro¹⁴, se tienen en cuenta métodos cualitativos y cuantitativos no es una estructura rígida ya que da lugar a la subjetividad sin dejar de lado la ciencia y es una técnica flexible (p. 98).

No existe un método riguroso para desarrollar estudios prospectivos, depende del tiempo con el que se cuente para su elaboración, los recursos disponibles, el tamaño de la organización o territorio y hasta las herramientas que se tienen al alcance, se debe ser flexible y adaptar un modelo a las situaciones de cada prospectiva a desarrollar. Esta disciplina empieza analizando el sistema interna y externamente para concluir con acciones que lo lleven a una imagen deseada. La prospectiva, se sostiene sobre la premisa de que: no solo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, de entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente (Escobar, 2013).

1.4.2 Herramientas De La Planeación Prospectiva

Uno de los principales retos en el campo de la estrategia, ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar al proceso de toma de decisiones estratégicas, los trabajos de Mintzberg y Waters (1985), marcaron el surgimiento de herramientas adaptables a la dinámica de las empresas y su relación con el entorno, quienes diseñaron una matriz para diagnosticar la situación actual de la organización y diseñar estrategias según las variables internas y del entorno.

Dentro de los métodos de la planeación se puede resaltar el Análisis estructural; MIC-MAC creado por Michel Godet este método describe el sistema mediante una matriz que une todos sus componentes. Al analizar estas relaciones, se identifican las variables que son esenciales para la evolución del sistema, hace que los actores consideren ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos estimulando la reflexión dentro del grupo. Lo que lo convierte en un método ideal para organizaciones complejas como nuestra seccional donde se ven involucrados muchos actores y donde las decisiones pasan por diferentes niveles del organigrama (Escobar, 2013, p. 24)

El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados o variables, que forman un tejido o configuración del sistema estructura, que es la clave de las dinámicas de la organización y tiene la característica de ser muy permanente. Este método presenta como característica la permisibilidad estructural de ideas tomando consideraciones de los factores cualitativos adoptando una visión global del sistema. Las ventajas que ofrece este método es el reconocimiento de una deliberación colectiva provocando reflexiones de aspectos inesperados del sistema (Escobar, 2013, p. 24).

David (2007) proponen la matriz externa (MEFE) que consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno externo es decir las oportunidades y amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1,b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 4 a cada factor, para determinar si es una amenaza u oportunidad, Deficiente (calificación 1), Promedio (calificación = 2), Encima del promedio (calificación 3), y Superior (calificación= 4).c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación (David, 2013, p.90).

La primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras, para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta.

Otra herramienta fundamental es la matriz interna (MEFI) que consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno es decir las fortalezas y debilidades mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1,b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 4 a cada factor, para determinar si es una debilidad es mayor (calificación 1), debilidad menor (calificación = 2), fortaleza menor (calificación 3), y fortaleza mayor (calificación= 4).c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación, (Gascón, 2012,p. 112).

En esta segunda fase se pretende, por el contrario, identificar y evaluar las variables asociadas a la empresa que la afectan tanto positiva como negativamente, es decir, el conjunto de debilidades y fortalezas principales que son inherentes a las áreas funcionales de la misma.

En el mismo sentido la matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial). A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, luego de asignar un valor entre 1(la peor) y 6(la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1(la mejor) y -6 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del entorno(EE). Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de estas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización (David, 2013, p.110).

Otra herramienta de la planeación es la matriz IE que es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz MEFE y MEFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz. La herramienta puede ser desarrollada desde dos perspectivas. La primera permite identificar la posición estratégica del total de la empresa y con ello formular una estrategia hacia una posición deseada;

la segunda, al igual que la matriz BCG permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño (David, 2013, p.88).

En cuanto a la etapa de decisión se busca generar estrategias eficaces aplicando herramientas que permiten identificar cuáles estrategias resultan ser las mejores, es decir, aquellas que tienen la capacidad de explotar de una manera más concisa el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es entonces cuando la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) asume un papel relevante en este proceso al tomar como fuente de información los datos obtenidos durante los análisis de la etapa uno y los resultados de ajuste obtenidos durante el análisis en la etapa dos que permitieran elegir de manera objetiva entre todas las posibles alternativas estratégicas (David, 2013, p.60).

La matriz (MPEC) permite determinar el grado relativo de atracción de las diversas estrategias obtenidas a través de los análisis realizados en el DOFA, PEEA, BCG y la matriz IE, identificando aquellas que tienen mayor posibilidad de aprovechamiento o mejora de los factores críticos de éxito en la compañía. La matriz está integrada por tres componentes macro que definen su estructura. El primero de ellos es el de los factores clave donde se listan todo el conjunto de variables obtenidos en el desarrollo de la matriz MEFE y MEFI. El segundo de ellos es la columna titulada como valor, esta columna se construye a partir de la información suministrada tanto en la matriz MEFE y MEFI; los mismos valores porcentuales que tienen estas matrices deben ser los mismos también de la matriz MPEC. Por último, encontramos el conjunto de columnas que listan todas las posibles estrategias; esta columna integra al mismo tiempo un factor de calificación que define qué tan atractiva es la estrategia para afrontar ese factor clave. Así, una calificación de 1 significa ningún atractivo, una calificación de 2 significa algo

atractivo; una calificación de 3 significa más o menos atractivo y por último, una calificación de 4, representa muy atractivo. Una vez se ha completado el proceso de calificación del total de estrategias listadas en la matriz se procede a multiplicar el valor que se le ha dado previamente a cada una de las variables por el factor de calificación, y con esto se obtiene un total; la suma total de los factores obtenidos en esta operación matemática definirán cuáles de las estrategias tienen un mayor grado de efectividad entendiendo que aquellas que tengan la calificación más alta representan estos fines (David, 2013, p.61).

1.5 Misión

El club deportivo “La Academia Independiente” formara deportistas integrales en el deporte de fútbol, dirigido a la población entre los 4 y los 20 años en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá D, conformado por profesionales alta mente calificados en el deporte, capacitados para la formación técnico-táctica y la formación en valores con el fin de posicionar al club como un semillero de deportistas para el alto rendimiento a nivel nacional e internacional. (Tomada Club Deportivo La Academia Independiente)

1.6 Visión

En el año 2030 el club deportivo “La Academia Independiente” tendrá 3 sedes en distintas localidades de la ciudad de Bogotá D.C aumentando a 300 el número de asociados, cumpliendo en todas las categorías de la liga de fútbol de Bogotá D.C, con deportistas integrales

formados por el club y quienes basaran su proyecto de vida en el deporte. (Tomada Club Deportivo La Academia Independiente).

1.7 Reseña Histórica

El club deportivo la academia independiente fue una idea que surgió a partir de diciembre del año 2006 en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén en el barrio San Cristóbal Norte, inicio en la sede deportiva seminario salesiano san Juan Bosco, con el fin de brindar un espacio recreo deportivo a los niños habitantes de este sector, logrando conformar 4 grupos en las categorías babys, pre infantil, infantil y juvenil con participaciones en torneos reconocidos como maracaná, alianza sport, copa colegio don Bosco, además de torneos intermunicipales en el municipio de la vega Cundinamarca en 3 ocasiones y la copa ciudad de Cali.

Por motivos administrativos en el año 2009 fue necesaria la culminación de la sociedad que dirigía la escuela, después de 6 años el 28 de febrero de 2015 surgió nuevamente la iniciativa bajo una nueva administración, la academia independiente funciona desde entonces con nueva sede deportiva ubicada en la localidad de Teusaquillo en el barrio salitre alto, parque comunal salitre alto.

Desde la apertura de la nueva etapa la academia independiente inicio con la participación de un deportista, la participación ha aumentado progresivamente y hasta la fecha se han integrado más asociados, los cuales han conformado 4 categorías que han participado en torneos locales e intermunicipales con destacados resultados deportivos, además de reflejar credibilidad en las familias que integran la academia independiente en cuanto al manejo logístico y administrativo a tal punto de obtener el reconocimiento deportivo por parte del IDRD, afiliación

a la Liga de Fútbol de Bogotá D.C. y este año jugara torneo Difutbol representado por nuestros deportistas Sub – 17.

1.8 Caracterización Del Club

Dirección: Carrera 64ª N° 22 – 14 Apartamento 1103 Torre 5

Teléfonos: 312 538 3146 – 311 474 2009

Miembros de Órgano de Administración:

Presidente: Luis Carlos Arévalo Montenegro

Secretaria: Paola Jerez Duran

Tesorera: Angélica Jerez Duran

Lugar De La Práctica Deportiva: Parque Comunal Salitre Alto. Cancha futbol quinta paredes.

1.9 Análisis Interno

1.9.1 Propuesta de valor.

Una vez finalizado los aspectos de la propuesta de valor y teniendo en cuenta los siguientes pasos. Requisitos del cliente – elementos que ofrece el club – elaboración de matriz de factores – evaluación de los factores – priorización de factores – redacción de la política de calidad. Surgen los siguientes criterios de evaluación;

Horizontal

- Club legalmente constituido
- Profesores altamente calificados

- Participación en competencias oficiales (Liga de Fútbol de Bogotá)
- Participación en competencias a Nivel Nacional
- Material pedagógico

Vertical

- Profesores calificados e íntegros
- Seguridad para los niños
- Precios al alcance de todos
- Calidad del servicio y atención personalizado
- Manejo de redes

Horizontal: **33,2** (profesores altamente calificados, participación en competencias oficiales (Liga de Fútbol de Bogotá), material pedagógico)

Vertical: **41,5** (precios al alcance de todos, profesores calificados e íntegros y seguridad para los niños)

1.9.2 Fortalezas Análisis Interno.

- Participación competencias de la liga de fútbol de Bogotá.
- Plan de entrenamiento anual
- Personal altamente calificado
- Manejo de redes sociales
- Implementos deportivos

1.9.3 Debilidades análisis Interno.

- No contamos con escenarios deportivos propios
- Falta de plan de mercadeo
- Análisis del desarrollo de los deportistas personalizado
- Falta de gestión de patrocinios

1.10 Matriz DOFA

Figura 1. Matriz DOFA

FORTALEZA • No hay más clubes de fútbol en el sector • Clasificación de Colombia la mundial de Rusia 2018 • Nivel socio económico del sector • Participación competencias de la liga de fútbol de Bogotá • (Estrategia de promoción pública y marketing de medios de comunicación)	AMENAZAS • Plan de desarrollo de la ciudad de Bogotá D.C • Escuelas o clubes de otras disciplinas • Capacidad económica de todos los asociados • Cambios de reglamentación del IDRD • (Estrategia de recaudación de recursos privados)
OPORTUNIDADES • Plan de entrenamiento anual • Personal altamente calificado • Implementos deportivos propios • Manejo de las redes sociales • (estrategia de posicionamiento de marca)	DEBILIDADES • Falta de un plan de mercadeo • Escenarios deportivos alquilados • Falta de gestión de patrocinios • Análisis del desarrollo de los deportistas personalizado • (Estrategia de competencia internacional)

1.11 Metas Club 2018

Conformar los cuatro (04) grupos de trabajo con número mínimo de dieciocho (18) deportistas por categoría, con su DTF (Director Técnico Formador) antes del mes de diciembre del 2018.

Fundar la escuela de padres de familia del club, la cual asista a una catedra mensual de principios y valores, donde se trabaje en el apoyo y seguimiento de los jugadores en sus núcleos familiares.

Realizar y establecer las necesidades fisiológicas de cada jugador de acuerdo a su edad apoyándonos en la toma de medidas y datos con una nutricionista.

Contar con una visita mensual de una nutricionista, la cual llevara un control del programa nutricional a nuestros deportistas.

Realizar un convenio comercial con un establecimiento comercial de canchas sintéticas, para disponer de dos escenarios para el desarrollo de las prácticas entre semana antes de los seis (06) primeros meses del 2018.

Elaborar el programa de entrenamiento por medio de mesociclos, donde se establezcan las tres sesiones de entrenamiento semanales, contemplando una entre semana y dos los fines de semana, agregando a estas la participación en competencias deportivas.

Crear alianzas temporales con los clubes profesionales de la ciudad de Bogotá, que consista en dos visitas al año por un periodo de dos semanas por parte de los scouts de dichos clubes, con el fin de que observen los jugadores del club en busca de talentos que puedan representar al club en participaciones con ellos, en calidad de préstamo en competencias de alto nivel.

Recaudar ingresos adicionales por conceptos publicitarios en la venta de suvenires y organización de competencias deportivas que permitan la inversión de dichos recursos en el pago de alquiler de escenarios deportivos.

Obtener el apoyo de mínimo dos patrocinadores para antes de diciembre del 2018.

Consolidar una hinchada de mínimo veinticinco (25) padres de familia o allegados por cada categoría.

Realizar una (1) capacitación como mínimo al semestre sobre tendencias actuales de fútbol a nuestros entrenadores.

1.12 Estrategias Deportivas

Diseñar y aplicar procesos pedagógicos para la formación integral y deportiva a través de un PLAN CURRICULAR, teniendo en cuenta las edades y capacidades de los estudiantes correspondientes cada una de las categorías

Realizar sesiones de entrenamiento alternando los escenarios públicos dentro del sector de ciudad salitre oriental para captar la atención de los vecinos y transeúntes que aún no conocen del proyecto academia independiente.

Motivar la participación de los deportistas en las sesiones a través de la continuidad en la competencia.

Establecer a principios de año el calendario de competencias vigentes en las que el club podrá participar.

1.13 Estrategias Mercadeo

Ubicar escenarios con cancha sintética disponible en los horarios de martes a viernes entre las 5 pm y 7 pm a un costo favorable.

Diseñar estrategias publicitarias como afiches y volantes para dispersar por todo el sector de ciudad salitre.

Crear un stand deportivo para la promoción en el centro comercial salitre plaza donde se suministra la información de un paquete de servicios de formación deportiva con sus costos y mecanismos de pago.

Otorgar porcentajes de becas mensuales a los jugadores destacados:

Mejor jugador del mes (constancia y cumplimiento a las prácticas, excelente rendimiento académico a nivel personal y resultados deportivos): 1 mes gratis

Jugador con mayor constancia y cumplimiento (N° de asistencias en prácticas y competencias): 1 mes gratis

Organizar la segunda edición de “Copa La Academia” en el cuarto trimestre del año 2018 con la participación de clubes reconocidos de la ciudad.

Elaborar una campaña de marketing digital que permita la inmersión del club en las redes sociales a principios del año, donde se visualicen las intenciones del club y su funcionamiento como empresa día a día, que nos permita como mínimo la llegada de dos patrocinadores como mínimo antes de junio del siguiente año.

Realizar una reunión mensual con el grupo de padres de familia de los jugadores del club, donde se impulse la compra de camisetas del club por parte de ellos, incentivándolos a que acompañen a sus hijos a los partidos del club y comenzar a generar una consolidación de la hinchada del equipo, logrando una generación de publicidad con tan solo la asistencia a los encuentros.

1.14 Procedimientos Y Mecanismos

Particularmente en este mecanismo de procedimiento de planeación de los servicios administrativos: finalizando el mes de diciembre e iniciando el mes de enero para cada año, se reunirá la dirección del club y establecerán los servicios que se brindarán, las características y se realizara el presupuesto para el presente año.

1.14.1 Mecanismo De Planeación Deportiva.

Lo primero que se realizara es un calendario de competencias a realizarse por año, esto por parte del coordinador del club, luego de ello se reunirá con los DTF (Director técnico Formador) y les dará un plazo de 15 días hábiles para que ellos elaboren, un ciclo de trabajo junto a los dos primeros mesociclos, de acuerdo con la estructura deportiva del club para estas competencias.

1.14.2 Mecanismo De Planeación Logística.

Luego de quedar establecido el calendario de competencia, la dirección del club se encargará de planear las condiciones logísticas para desarrollar estos servicios, como: disposición de escenarios deportivos, horarios de entrenamiento, transporte, cantidad de DTF (Director técnico Formador), colaboradores de campo, implementación deportiva y seguridad con primeros auxilios.

1.14.3 Mecanismo De Planeación Económica.

En el momento de tener la planeación logística y deportiva, la dirección del club proyectará la cantidad de deportistas que necesita y que puede recibir (punto de equilibrio), los ingresos por prestación de servicios, costos en la prestación de servicios, ingresos por ventas, costos en ventas, gastos administrativos, gastos y costos fijos de administración, a partir de estos quedará el plan de presupuesto del año.

De este mecanismo surge el procedimiento de costo y facturación; la administración del club deberá realizar el proceso de cobro y facturación de los diferentes servicios que ofrece, donde deberá anunciar y recoger a los deportistas y/o padres de familia contribuyentes las carteras que posea con la entidad, al igual que responder por las carteras propias.

1.14.4 Mecanismo de recolección de ingresos.

Se establecerá los primeros doce (12) días de cada mes para la recolección de la mensualidad, esta labor será desarrollada por la dirección del club el cual emitirá recibos contramarcados por el mismo para el control contable.

1.14.5 Mecanismo De Cobro De Cartera.

El club luego de pasados los doce (12) primeros días del mes, tendrá un incremento en su cuota mensual según el DTF (tasa de depósito a término fijo en Colombia) para el año que este en curso, pasados los treinta (30) días del mes, procederá a informar a su deportista y/o padres de familia contribuyente que se encuentra bajo mora en el pago de sus obligaciones. Si el deportista y/o padres de familia contribuyente no da respuesta o no responde, se le entregará por escrito la suspensión de su vinculación al club como lo estipulan los estatutos.

1.14.6 Mecanismo De Pago De Cartera.

Para los diferentes pagos que debe realizar el club, se deberán adjuntar los respectivos soportes económicos, al igual, se solicitara firmar los respectivos soportes al acreedor.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de gestión; será una labor que deberá el director del club en cabeza de la administración de este, y deberá conseguir la información de diferentes convocatorias de las que se pueda participar y que le puedan generar ingresos al club, así mismo deberá apoyos y patrocinios en pro de mejorar las arcas del club.

1.14.7 Mecanismo De Búsqueda De Convocatoria.

Para las diferentes convocatorias, el director deportivo del club deberá acercarse a la liga de futbol de Bogotá, los diferentes clubes profesionales de la ciudad que organicen torneos, entidades públicas y privadas que faciliten los torneos a clubes de futbol.

1.14.8 Mecanismo De Búsqueda De Patrocinio.

Cada año, el club identificará personas jurídicas o personas naturales, preferiblemente padres socios del club, donde les ofrecerá los diferentes beneficios que ofrece el club para captar sus patrocinios.

1.14.9 Mecanismos De Gestión De Convenios.

Cada año se buscará los diferentes clubes deportivos de la ciudad, con quienes se puedan realizar convenio o alianzas que mejoren las arcas y la administración del club.

Particularmente en este mecanismo de procedimiento de control: la administración del club debe llevar un control y registró de los que ocurre en cada práctica deportiva del club, en los usuarios, en el servicio, en los empleados y en todos aquellos factores que inciden en el desarrollo de su labor y que se puedan registrar.

1.14.10 Mecanismo De Registro Y Matricula.

Para ingresar al club todo grupo familiar debe diligencia los formatos de matrícula y adjuntar la papelería que la administración solicite para finalizar el registro: fotocopias del documento de identidad, certificado de afiliación a seguridad social (sisben, eps o medicina prepagada) y fotografía.

1.14.11 Mecanismo De Registro De Actas.

Siempre que se realice una reunión del club, se tendrá un formato para registrar la información en un acta, se archivara con fecha.

1.14.12 Mecanismo De Inventario.

El club tendrá al orden del día y consignado en un formato todos los inventarios de bienes materiales que posea, su cantidad. De igual manera se hará una revisión semestral mete.

1.14.13 Mecanismo De Control De Asistencia.

Durante las sesiones de entrenamiento y actividades del club que lo requieran, se tendrá formatos de asistencia, con los nombres de los participantes en la actividad y se deberá registrar su asistencia o ausencia. De igual manera, el coordinador deberá tener formatos, para registrar la asistencia o ausencia de una actividad por parte de los empleados del club.

1.14.14 Mecanismos De Control Y Quejas.

Para realizar una sugerencia o queja sobre los servicios prestados por el club, la administración facilitará un buzón de sugerencias y tendrá a disposición un formato donde las personas que deseen consignen sus datos e información a manifestar.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de evaluación; se debe revisar todo suceso de la labor del club, al igual que las persona involucradas en él, obteniendo una información sobre resultados, costos, beneficios y demás factores que se puedan evaluar cualitativa y cuantitativamente.

1.14.15 Mecanismo De Evaluación De Competencia.

siempre que se termine un evento competitivo se deberá registrar los resultados, el rendimiento de los participantes, los pormenores y se entregara este informe al coordinador.

1.14.16 Mecanismo De Evaluación Anual.

En la última asamblea del año se le solicitara a los socios y usuarios evaluar la labor del club.

1.14.17 Mecanismo De Evaluación Del Técnico Formador.

Se reunirá el coordinador con cada director técnico formador donde realizarán una evaluación y autoevaluación con los criterios: manejo de grupo, empatía con el grupo, resultados obtenidos, sentido de pertenecía con el club.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de ingreso a la práctica deportiva; siempre que una persona se disponga a realizar alguna actividad de carácter deportivo con el club, se le deberá realizar los controles necesarios para poder determinar prácticas seguras para el usuario.

1.14.18 Mecanismo De Pruebas Físicas.

Todo usuario que ingrese a realizar alguna actividad deportiva con el club deberá realizar unas pruebas que verifiquen cuáles son sus condiciones y capacidades físicas al momento de llegar al club.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de ejecución de la práctica deportiva; cuando se realicen actividades en el club se deberá tener medidas de cuidado de la salud de los usuarios.

1.14.19 Mecanismo De Prevención De Lesiones.

Mientras se realice actividad física en DTF y el coordinador, verificarán el estado de los deportistas. Si alguno presenta molestias antes, durante o después, deberá suspender la actividad.

De igual forma, se buscará un convenio con un médico deportólogo o kinesiólogo, para los deportistas del club, con el fin de identificar lesiones, molestias y efectuar recomendaciones para el cuidado de salud.

1.14.20 Mecanismo De Primeros Auxilios.

Mientras se realice actividad física, el coordinador y los DTF tendrá a su disposición el kit de primeros auxilios.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de asignación de director técnico formador; siempre que se conforme un grupo para brindar un servicio, se deberá asignar un director técnico formador con conocimiento certificado para el tema.

1.14.21 Mecanismo Elección Del Director Técnico Formador.

El coordinador recibirá las hojas de vida de los interesados y de acuerdo con la necesidad del servicio se determinará el más indicado a contratar.

1.14.22 Mecanismo De Entrega Del Grupo.

Luego de que se le asigne un grupo al técnico formador, se le realizara entrega de la implementación deportiva, horarios, información y seguimiento de meso ciclos de trabajo junto con los elementos necesarios para el desarrollo de la práctica deportiva.

Particularmente en este mecanismo el procedimiento de promoción del club; para poder generar captación de clientes, el club hará uso de la publicidad realizando estrategias de mercadeo mensualmente.

1.14.23 Mecanismo De Promoción De Matrículas.

Se repartirán volantes publicitarios, banner publicitario y la voz a voz por medio de nuestros deportistas y padres de familia del club.

1.14.24 Mecanismo De Promoción De Las Actividades.

Para todas las actividades que se realicen en el club, se contara con la ayuda de plataformas virtuales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram y correo electrónico.

1.14.25 Mecanismo De Promoción De Torneos.

Para los torneos que organice en club, se dará la información por medio de nuestras plataformas virtuales como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram y correo electrónico, de igual forma se llamara a los equipos conocidos por la administración y que estén en su base de datos.

Capítulo Planeación Estratégica, Definición Del Sistema, Análisis De.

1.15 Misión

El club deportivo “La Academia Independiente” es una organización deportiva dedicada a la formación de ciudadanos integrales a través del deporte de fútbol, entre los 4 y los 20 años, de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá distrito capital, con la colaboración de profesionales altamente calificados en el deporte para la formación técnico-táctica y orientados bajo los principios de lealtad, esfuerzo, compromiso, perseverancia y disciplina (Club Deportivo La Academia Independiente, 2020).

1.16 Visión

El club deportivo “La Academia Independiente” se proyecta a que en el año 2030 tendrá 3 sedes en distintas localidades de la ciudad de Bogotá D.C, aumentando a 600 el número de asociados, compitiendo en todas las categorías de la liga de fútbol de Bogotá, a nivel nacional en torneos oficiales y a nivel internacional en torneos invitacionales, posicionando así a la organización como un semillero de deportistas quienes basaran su proyecto de vida en el deporte para selección liga de Bogotá y selección Colombia (Club Deportivo La Academia Independiente, 2020).

En las siguientes tablas se analizan la visión y misión de la empresa para determinar cómo está enfocado el plan de desarrollo del club deportivo como organización.

Tabla 1. *Visión mega y planeación estratégica***Visión Mega Y Planeación Estratégica**

Defina su empresa de forma muy concreta.	El club deportivo “La Academia Independiente” es un club formador, que, bajo unos principios psicopedagógicos del aprendizaje deportivo, desarrolla las condiciones personales de niños y jóvenes entre 4 y 20 años, encaminándolos como deportistas integrales en el deporte de fútbol.
¿Qué necesidades satisface?	El club deportivo “La Academia Independiente” satisface necesidades de la comunidad de la ciudad de Bogotá en servicios de formación deportiva integral de niños y jóvenes, bajo los principios de lealtad, esfuerzo, compromiso, perseverancia y disciplina a través del deporte de fútbol.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	El club deportivo “La Academia Independiente” satisface necesidades por medio de la prestación del servicio de formación deportiva en fútbol, con la colaboración de docentes profesionales alta mente calificados en el deporte para la formación técnico-táctica, en nuestros equipos de categorías infantiles y juveniles para la participación en competencias, locales, nacionales e internacionales.
¿A quién se satisface las necesidades?	El club deportivo “La Academia Independiente” presta sus servicios a niños y jóvenes entre 4 y 20 años, padres de familia y comunidad en general de las 20 localidades de la ciudad de Bogotá.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	El club deportivo “La Academia Independiente” ofrece sus servicios en la ciudad de Bogotá D.C.

Nota: Se explica lo referente las necesidades del club deportivo la academia.
 Adaptado de Ackoff, L. (2012). Planeación estratégica teoría y práctica. México: Editorial Trillas.

Tabla 2. Análisis de misión

Misión	
¿Qué somos?	El club deportivo “La Academia Independiente” es una organización deportiva de fútbol.
¿Qué hacemos?	El club deportivo “La Academia Independiente” se dedicada a la formación de ciudadanos integrales a través del deporte de fútbol, entre los 4 y los 20 años, de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá distrito capital, con la colaboración de profesionales alta mente calificados en el deporte para la formación técnico-táctica y orientados bajo los principios de lealtad, esfuerzo, compromiso, perseverancia y disciplina.
¿Qué nos hace diferentes?	El club deportivo “La Academia Independiente” prioriza la formación integral del niño y adolescente que entrena con los grupos orientados bajo los principios morales y éticos definidos.

Nota: Se analizan los aspectos que conforman la misión del club deportivo la academia independiente.

Adaptado de Ackoff, L. (2012). Planeación estratégica teoría y práctica. México: Editorial Trillas.

Tabla 3. Análisis de visión

Visión	
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El club se proyecta a que en el año 2030 tendrá 3 sedes en distintas localidades de la ciudad de Bogotá D.C, aumentando a 600 el número de asociados, con un plan de mercadeo solido que mejore la captación y mantenimiento de asociados. Compitiendo en todas las categorías de la liga de fútbol de Bogotá, a nivel nacional en torneos oficiales y a nivel internacional en torneos invitaciones. Con un plan de mercadeo solido que mejore la captación y mantenimiento de asociados.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Como club deportivo se proyecta a consolidar el equipo de futbol femenino e incursionar en la modalidad de futbol sala en las dos ramas masculina y femenina.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Como organización deportiva no se han tenido malas elecciones de nicho o sector del mercado, en la modalidad deportiva escogida, edades de los deportistas y sector donde se desarrollan las clases se ha tenido buenos resultados.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Esta empresa deportiva quiere ser reconocida por su filosofía autentica orientada por la postura ética definida como múltiples obligaciones frente a las partes interesadas
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	El enfoque de la empresa es de una entidad familiar con valores humanos, cumplidora, servicial, con opciones de crecimiento personal y laboral.

Nota: Se analizan los aspectos que conforman la visión del club deportivo la academia independiente.

Adaptado de Ackoff, L. (2012). Planeación estratégica teoría y práctica. México: Editorial Trillas.

1.17 Filosofía

En este apartado se analiza la filosofía de la práctica deportiva en el entorno de empresa, como favorece a través de esta la comunicación, las relaciones interpersonales y la formación de niños y jóvenes. Fomentando la actividad deportiva y amplia los hábitos saludables, mejorando la calidad de vida y el equilibrio personal.

Tabla 4. *Filosofía de la empresa*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	La empresa club deportivo “La Academia Independiente” se orienta por la postura ética de “La Academia Independiente” definida como múltiples obligaciones frente a las partes interesadas, bajo los principios y valores de lealtad, esfuerzo, compromiso, perseverancia y disciplina.
--	--

¿Cuáles son los valores y principios deseables?	En un futuro se espera que se consolide en la comunidad del club deportivo “La Academia Independiente”, un espíritu de familiaridad y de unión entre padres que sean más cercanos entre sí y con sus hijos.
---	---

Nota: Se analizan los aspectos que conforman la filosofía del club deportivo la academia independiente.

Adaptado de Ackoff, L. (2012). Planeación estratégica teoría y práctica. México: Editorial Trillas.

1.18 Competencias Esenciales

En el siguiente apartado se exponen las competencias que permiten describir el proceso de la implantación de la gestión del conocimiento en una organización empresarial.

Tabla 5. *Competencias esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	El club deportivo “La Academia Independiente” es reconocido por el buen nivel técnico de las categorías 2011, 2009 y 2006 en torneos locales de la liga de Bogotá D.C. En el sector donde se entrena Parque Comunal Salitre Alto y Cancha futbol quinta paredes la comunidad reconoce a la escuela por la formación integral en los deportistas, el apoyo en el rendimiento académico y acompañamiento familiar.
--	--

¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Como empresa se ha priorizado el sentido de formación en principios y valores del deportista en formación.
¿Porque nos escogen los clientes?	Los clientes del Parque Comunal Salitre Alto y de la Cancha futbol quinta paredes, escogen la empresa por la cercanía con sus lugares de residencia y los costos del club que se ajustan al presupuesto de las familias del sector, la organización en cuanto a uniformidad de los deportistas, docentes y personal administrativo y por el material con el que se orientan las clases.

Nota: Se analizan los aspectos que conforman las competencias esenciales del club deportivo la academia independiente.

Adaptado de Dussan, C. (2010). Apuntes del profe Dussan sobre Planeación Estratégica. Recuperado de: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2010/11/cultura-corporativa-de-la-cun.html>.

1.19 Matriz De Macro Segmentación

La matriz de macro segmentación es una herramienta que permite bajo tres ejes identificar la división del mercado de referencia en productos y mercado según el sector de la empresa a analizar que en este caso es el club deportivo “La Academia Independiente”, ver figura 2.

1.20 Postura Ética

La postura ética de “La Academia Independiente” es definida como múltiples obligaciones frente a las partes interesadas, orientada en consolidar el número de asociados, los procesos deportivos de formación y conseguir logros competitivos. En cuanto a las partes interesadas;

Figura 2 Matriz de macro segmentación

- Personal administrativo; se enfoca en fortalecer el área de mercadeo, capta nuevos asociados y afianzar la inscripción actual para que se mantenga, prestando un servicio al cliente orientado en el beneficio del niño o adolescente deportista.
- Equipo docente; cuyo objetivo es desarrollar la integralidad del futbolista en formación a través de principios como lealtad, esfuerzo, compromiso, perseverancia y disciplina. Y aumentar el número de competencias nacionales e internacionales a las que se asiste.

- Padres de familia y acudientes; se consolida acompañando y motivando a los niños y adolescentes en su proceso de formación como futbolistas, fortaleciendo el rendimiento académico y el desarrollo social, afectivo y moral del niño.
- Deportistas; se orienta a comprometerse con su formación como deportista, equilibrar las responsabilidades académicas, su ser social como parte de una familia y miembro ejemplar de su comunidad.

1.21 Análisis Interno

En este apartado se presenta una definición de la organización al descubrir sus fortalezas y debilidades para identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.

1.22 Evaluación De Factores Internos Y Análisis Del Resultado

En esta etapa se realizó mediante observación directa la detección de las necesidades del club registrando en una matriz MEFI los factores que determinan como se encuentran las funciones, habilidades y procesos internos.

Entonces se hizo la evaluación por medio del peso relativo de cada factor que se va a valorar, lo que indica, que el total de todos los pesos debe ser igual = 1 y la calificación de cada factor se divide en los valores de 1 a 4, representando (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fuerza menor y (4) fuerza mayor. A continuación, se presentan los factores y su respectivo impacto dentro del club.

1.23 Árbol De Competencias

Tabla 6. Árbol de competencias

AREA	Raíces FORTALEZAS	Raíces DEBILIDADES	Tronco FORTALEZAS	Tronco DEBILIDADES	Ramas FORTALEZAS	Ramas DEBILIDADES
Mercadeo	Proyección a realizar visitas a colegios del sector, juntas de acción comunal para ofrecer los servicios de la escuela.	No se tiene la capacidad de manejar los precios ante la competencia.	Se tiene la capacidad de otorgar porcentajes de becas mensuales a los jugadores destacados.	No se ha logrado gestión de patrocinios.	Se cuenta con la uniformidad que genera confianza en el cliente.	No se tiene la experiencia para asegurar la venta de un nuevo asociado.
Administración	Experiencia en controlar las funciones de cada colaborador.	Se debe mejorar las habilidades de relación con personal administrativo de otras instituciones.	Se sabe direccionar a que competencias va a asistir cada equipo.	No se ha ejecutado la capacitación a los formadores o entrenadores para informar a los asociados sobre los procesos deportivos.	Se hace acompañamiento continuo a los asociados.	No se tiene la habilidad de controlar las deudas de asociados a tiempo.
Dirección deportiva	Conocimiento frente al deporte del futbol y el medio competitivo.	No se ha desarrollado la capacidad conseguir intercambios con otros clubes con más continuidad.	Se tiene la experiencia para el manejo del calendario competitivo para no faltar a ninguna fecha de competencia.	No se sabe cómo hacer seguimiento a la formación continua del entrenador.	Se tienen el conocimiento de los procesos técnicos y tácticos del futbol.	Falta conocimiento para variar los ejercicios en los entrenamientos de los grupos infantiles.
Tecnología	Competencia para adquisición de cámara de video para grabar los partidos.	No se tiene la capacidad financiera para tener los equipos de grabación suficientes para grabar todas las competencias	Se tiene la capacidad de manejo de redes sociales.	No se ha asignado la tarea de actualizar redes sociales con mayor frecuencia.	Se logró la habilitación de grupo de redes sociales para padres.	No se cuenta con la capacidad para mejorar el tiempo de respuesta a los mensajes del grupo de WhatsApp de los padres.
Finanzas	Experiencia y buena vida crediticia.	No se tiene la experiencia para mantener el flujo de caja.	Se tiene la capacidad de manejo claro de las cuentas del club.	No se ha logrado tener al día el pago de deudas con acreedores.	Se tiene la capacidad de un buen control de ingresos y egresos con recibos en físico.	No se tiene rentabilidad porque no se logra efectividad en los cobros de deudas a los asociados, la deuda es de \$ 5'000.000.

Nota: Se presenta el árbol de competencias de la empresa deportiva analizada. Adaptado de Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). La formulación de estrategias: conceptos analíticos. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

Es así que en la matriz MEFI de diagnóstico, que se puede observar en la tabla 7 en cuanto a los factores docentes calificados para la enseñanza de fútbol y espacio de entrenamiento

definido, que son habilidades del proceso interno, se mantienen en un rango aceptable permitiendo que el club en cuanto a esta función tenga buen desempeño, al realizar la matriz MEFI se obtuvo el valor ponderado de 2.57, lo que nos indica que el club tiene una posición interna a fortalecer, aunque se encuentra en un punto medio, donde se evidencia la necesidad de fortalecer las diferentes estrategias aplicadas por el área de mercadeo, de otro lado frente a los procesos de mejora es necesario según la matriz, tomar acciones frente a que el club deportivo no cuenta con un campo de entrenamiento propio y a que no hay un proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos –MEFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderado
1	Estabilidad laboral.	0,08	4	0,32
2	Buena remuneración y beneficios con los empleados.	0,05	3	0,15
3	Buen ambiente de trabajo.	0,05	3	0,15
4	Docentes calificados para la enseñanza de fútbol.	0,05	4	0,2
5	Espacio de entrenamiento definido.	0,03	3	0,09
6	Buenas herramientas para realiza los entrenamientos.	0,04	3	0,12
7	Forman niños y jóvenes entre los 4 y 20 años bajo principios solidos a través del futbol.	0,05	4	0,2
8	Empresa puntual en el pago de nómina y obligaciones con los empleados.	0,04	4	0,16
9	Capacidad de captación de nuevos clientes.	0,05	4	0,2
10	Alto nivel en la calidad del servicio.	0,06	4	0,24
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderado
1	No se tiene un plan estratégico de mercadeo apropiado para el club.	0,07	1	0,07
2	El club deportivo no cuenta con un campo de entrenamiento propio.	0,03	2	0,06

3	El área de mercadeo del club no ha concretado patrocinios.	0,06	1	0,06
4	No hay un proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club.	0,03	2	0,06
5	Deficiente información sobre clientes.	0,06	1	0,06
6	Entrenadores con poca experiencia en torneos nacionales e internacionales.	0,02	2	0,04
7	No controlar las deudas de asociados a tiempo.	0,07	1	0,07
8	No conseguir intercambios con otros clubes con más continuidad.	0,04	2	0,08
9	No tener los equipos de video suficientes para grabar todas las competencias.	0,05	2	0,1
10	No tener un Fisioterapeuta de planta.	0,07	2	0,14
TOTAL		1,0		2,57

Nota: Se analizan las fortalezas y debilidades en la Matriz de evaluación de factores internos –MEFI.

Adaptado de Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). La formulación de estrategias: conceptos analíticos. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

1.24 Análisis Tendencial De Variables Endógenas

En este apartado se realiza un análisis de variable endógena que son aquellas que se forman en el interior de la organización deportiva a lo largo de la evolución de esta y genera posibilidades de mejora mediante su observación.

Tabla 8. Análisis tendencial de variables

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo	Visitas a colegios del sector, juntas	Número de visitas realizadas	Nuevos socios inscritos	Se realizaba voz a voz	Ofrecimiento del servicio con	Impresión de publicidad.

	de acción comunal para ofrecer los servicios de la escuela.					visitas a instituciones .	
Administración	Controlar las funciones de cada colaborador	Control de función	de	Desempeño de funciones	Por apreciación del jefe inmediato.	Evaluación de desempeño mensual.	Control por medio de indicadores de desempeño.
Dirección deportiva	Manejo del calendario competitivo para no faltar a ninguna fecha de competencia	Control de competencias.		Penalizaciones de los comités organizacionales por inasistencia.	El entrenador formador de cada equipo seguía el calendario de competencias .	El director deportivo junto con el entrenador formador organiza la asistencia a cada fecha	Asistente deportivo de control de competencias s.
Tecnología	Adquisición de cámara de video para grabar los partidos.	Número de equipos adquiridos		Tener equipos tecnológicos a disposición de los entrenadores.	Falta de cámaras de video.	Se tiene una cámara de video que se entrega al partido más importante de la fecha.	Adquirir 10 cámaras de video y software de análisis.
Finanzas	Manejo claro de las cuentas del club.	Libro		Actualización de libro contable	Se llenaba libro contable.	Se realiza el control por medio de base de datos en Excel.	Adquirir software especializado o contable.
Áreas	Debilidades	Variables		Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo	No asegurar la venta de un nuevo asociado.	Asociados nuevos		Número de nuevos inscritos.	Voz a voz	Visita a instituciones .	Plan de mercadeo.
Administración	No capacitar a los formadores o entrenadores para informar a los asociados sobre los procesos deportivos.	Numero de capacitaciones realizadas		Mejoras en el perfil del entrenador formador.	Sin control de capacitaciones.	Se proyecta capacitación Anual.	Destinar presupuesto para capacitaciones semestrales.
Dirección	No conseguir	Partidos		Número de	Se implementó	Se lleva un	Incluir dentro de

deportiva	intercambios con otros clubes con más continuidad.	amistosos.	partidos amistosos.	actualmente	récord de amistosos mensuales.	de la planeación organizacional.
Tecnología	No actualizar redes sociales con mayor frecuencia.	Uso de redes sociales	Número de seguidores y visitas.	Se implementó el uso de redes sociales actualmente.	El perfil de Facebook se actualiza cada tres meses.	Tener perfil en todas las redes sociales con publicaciones diarias.
Finanzas	No se tiene efectividad en los cobros de deudas a los asociados.	Cobros de deudas	Ingreso de deudas cobradas	Se cobraba semestralmente .	Se realiza seguimiento mensual de deudas.	Asistente administrativo para mantener el cobro de deudas actualizado.

Nota: Se hace un análisis tendencial de variables seleccionadas sus fortalezas y sus debilidades.

Adaptado de Baena, P.G. (2015). Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina. Recuperado de: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.

1.25 Análisis Del Sector

En cuanto al sector de escuelas y clubes deportivos en la ciudad de Bogotá D.C. Pedreros (2016) analizo la gestión administrativa de estas entidades en Bogotá y señala que los clubes y escuelas de formación deportiva son estructuras pedagógicas particulares a las necesidades del sector , que prestan servicios de programas educativos extraescolares implementados como estrategia para la enseñanza del deporte en la población inscrita en ellas, principalmente el niño, la niña y el joven, buscando su desarrollo motriz, cognitivo, psicológico y social, mediante procesos metodológicos que les permitan su incorporación a la práctica del deporte de manera progresiva(p.15).

El autor indica que en promedio las escuelas tienen un costo en la matrícula de \$200.000 y los montos varían según el estrato socioeconómico, con 4 horas de clase especialmente los

fin de semana y sus padres o acudientes deben pagar una mensualidad que oscila entre los \$30.000 y \$170.000, con el pago de la matrícula, los niños reciben su uniforme de entrenamiento. En promedio cada club tiene a 100 a 200 niños inscritos entre los 6 y 13 años de edad ascendiendo progresivamente de categoría según las evoluciones del entrenador (Pedreros, 2016).

Según Sierra (2009) en general en Colombia el club deportivo se ha caracterizado, a partir de estudios de largo plazo y según el documento de Trabajo del CONPES, por el carácter altruista de los dirigentes deportivos, el amateurismo que acompaña a algunos, las aportaciones voluntarias de técnicos, representantes, padres que sugiere una reingeniería en su actividad.

En Bogotá el Instituto distrital para la recreación y el deporte (2019), regula y controla el funcionamiento de clubes y escuelas deportivas mediante el otorgamiento de reconocimientos deportivos que la expedición de un acto administrativo, que es implementado como estrategia para garantizar el fomento, promoción, protección, apoyo y asesoría al deporte formativo y a la educación extraescolar. Obtienen el aval para garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y técnicos deportivos de los servicios que prestan a la comunidad y para registrar la existencia de la estructura organizativa.

El cuanto a las competencias de fútbol en Bogotá para niños y jóvenes los 6 mejores torneos de fútbol son;

Bogotá League: La liga anual de fútbol amateur referente en Bogotá. Esta liga cuenta con unos 500 participantes aproximadamente que se dividen en 3 ligas de fútbol 11 y una de F-5. Como podéis observar las ligas de F-11 se parten por niveles y hay cabida para todos, cabe recalcar que es una liga amateur y no pueden participar equipos profesionales. Las diferentes

ligas se llevan a cabo en el círculo de suboficiales de las fuerzas militares de la Calle 138 # 55 – 38. Para más inri la inscripción a la liga cuenta con la opción de entrenar tu forma física de la mano de los mejores entrenadores de fútbol.

Copa Resurrección 2019; este es uno de los torneos de fútbol en Colombia más novedosos, con sede en Bogotá, que trata de crear un formato rompedor. Haciendo honor a su nombre si caes eliminado en primera o segunda ronda te ofrece la oportunidad de revivir en otro copa sin coste alguno. El revolucionario torneo de F-5 cuenta con 2 liguillas clasificatorias y una fase final eliminatoria. La copa cuenta con varias sedes en donde jugar; En las instalaciones Planeta Fútbol (Vía Suba-Cota) o en las canchas del Creativo F.C (Autopista Norte con 193) podrás disfrutar del fútbol en su máximo esplendor.

Fui a la pelota destaca entre los torneos de fútbol en Colombia por la variedad de competiciones que ofrece. Tiene ligas de F-5, F-6, F-7, F-8 y F-9 que se celebran diferentes días de la semana. Al igual que en la Bogotá league la liga se disputa anualmente y está destinada a jugadores o jugadoras amateurs. Algo nuevo es la incorporación del fútbol femenino en la liga mediante una liga de F-5. Las ligas de fútbol 5, fútbol 6 y fútbol 9 se pueden disputar en Ocampo fútbol o bien en O Caballito Norte. En cambio, la liga de fútbol 8 en las instalaciones Obras sanitarias.

El Trébol, este torneo de fútbol es parecido a la Copa resurrección, pero en vez de ser fútbol 5 es un torneo de fútbol 11. Se disputa entre semana y está destinando a los futbolistas amateurs al igual que los torneos y ligas anteriores. El torneo cuenta con una liguilla clasificatoria y luego un Play Off a un solo partido en dónde solo podrá quedar uno. El terreno de juego es una de las cosas por las que destaca este torneo. La cancha donde se disputa es la del

equipo Deportivo Español. Algo que te hará sentir un futbolista de primera y poder disfrutar de un auténtico terreno de juego profesional.

TDEA, este torneo de fútbol se divide en 2 partes, torneo de apertura y de clausura, que duran aproximadamente medio año. Como la Copa resurrección, TDEA cuenta con dos partes en las que encontramos la fase clasificatoria y el playoff. La fase eliminatoria te proporciona la opción de subir o bajar de categoría. Y es que a diferencia de la Copa resurrección y El Trébol, TDEA cuenta con dos zonas, la Oro y la Plata que varían según los resultados de los dos torneos. Solo hay una categoría masculina y se trata de un torneo de fútbol profesional que tiene varios campos por todo el territorio colombiano.

Liga 360, es anual y lo más cerca que puedes estar de sentirte un futbolista profesional. 360 sports es una liga chilena que ha llegado a Bogotá para marcar la diferencia. Los organizadores ofrecen una autentica experiencia profesional mediante la proporción de estadísticas, clasificaciones e incluso grabaciones de todos los partidos. Una liga de fútbol profesional hecha para jugadores aficionados.

En cuanto al entorno del deporte en Colombia Medina y Ospino (2018) señalan que el fútbol cumple varias funciones en Colombia, según la sentencia C370 de 1997 de la corte constitucional, además de ser un espectáculo, un oficio y una forma de realización personal para el deportista, es una actividad empresarial que mueve grandes sumas de dinero. Por ese contexto pluridisciplinar, las pasiones que despierta, la forma mercantilista que ha adoptado en los últimos años y el inmenso potencial económico, este documento es pertinente por la necesidad de maneras de gerencias acordes a estas realidades. Y dicen que,

El fútbol desde la perspectiva de los negocios tiene el carácter de espectáculo de entretenimiento o deportivo; Los aficionados prenden el TV para ver partidos o a sus jugadores preferidos, van al estadio e interactúan con el club y otros hinchas, compran indumentaria deportiva, son fieles a las marcas, e inclusive incrementa el negocio de los domicilios y los bares cuando hay transmisiones en vivo. Como es obvio, el fútbol siendo el deporte más popular en el mundo, es también uno de los negocios deportivos que más dinero mueve (p.8).

Y Medina y Ospino (2018) en cuanto a las herramientas de la gerencia que se utilizan en el ámbito de fútbol, dicen que como KPIs, retroalimentación y campañas de mercadeo, son ejemplos de los esfuerzos que se hacen en los clubes de fútbol para simplificar los procesos de toma de decisión y hacer más efectiva la gestión de los recursos de la organización, resaltando que;

Hoy por hoy, los clubes mejor gestionados son los que mejores resultados deportivos obtienen, la razón es muy sencilla, aquellos clubes que tienen solidez financiera tienen mejor flujo de caja y pueden “adquirir ventaja competitiva”. Por ejemplo, pueden pagar mejores salarios y, por lo tanto, pagar por tener el mejor talento. Pagar el mejor talento no siempre se traduce en éxitos deportivos, hay que saber gestionar ese talento, pero es mejor contar con él que sin él. Clubes con dinero también pueden tener activos como campos de entrenamiento y estadios cercanos a las residencias de los jugadores y de primera categoría. Los clubes de fútbol son conscientes de esto y utilizan herramientas gerenciales para la consecución de sus objetivos (p.8).

1.26 Análisis Del Macro Entorno

El análisis del macro entorno determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa deportiva sirve para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la organización para aminorar amenazas e incrementar oportunidades para el negocio.

1.26.1 PESTEL.

Tabla 9. PESTEL – Análisis macro entorno

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Ley 181 de 1995 donde indica que las empresas que patrocinen a clubes deportivos tienen descuentos en la deducción de impuestos. Creación del ministerio del deporte que fortalece las políticas públicas en deporte.	De acuerdo al movimiento político cada cuatro años no se puede tener una continuidad en las políticas públicas hacia el desarrollo del deporte.
Económicos	Apertura de nuevos tratados internacionales que ayuden a que lleguen implementos deportivos a costos menores.	Que el poder adquisitivo de los ciudadanos disminuya por crisis económica.
Sociales	Tendencia actual en desarrollar campañas de fortalecimiento del tiempo libre mediante prácticas deportivas que mejoren la salud de los niños y jóvenes. El fútbol es un deporte mediatizado y popular entre niños y jóvenes.	Que los actuales peligros inminentes con los que conviven los niños y jóvenes en los barrios los alejen de las prácticas deportivas.
Tecnológicos	Aplicación de nuevas tecnologías de la comunicación a los procesos de mercadeo y deportivos en el fútbol.	El costo de las tecnologías no es manejable para todos los clubes deportivos.
Científicos	Innovaciones continuas en selección de talentos y en planes de entrenamiento para niños y jóvenes.	N/A

Nota: Se hace un análisis del macro entorno de la empresa deportiva mediante la técnica de PESTEL.

Adaptado de Baena, P.G. (2015). Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina. Recuperado de: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.

1.27 Evaluación De Factores Externos

En cuanto a la evaluación de factores externos la matriz de evaluación de los factores externos MEFE, permite resumir y evaluar información que puede ser de índole económica,

social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear, limitándose a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias (Godet y Durance, 2009).

De otro lado la matriz MEFE reflejada en la tabla 9 un resultado del valor ponderado de 2.56, el cual indica que esta sobre la media, con lo que podemos identificar que el club está respondiendo de mejor manera a los factores externos como las oportunidades y amenazas que existen en el sector, estas herramientas de diagnóstico permiten evidenciar la necesidad de mejorar el rendimiento adquiriendo un campo para el desarrollo de las prácticas deportivas y permanecer vigentes ante las nuevas reglamentaciones del IDRD.

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

	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Nuevas políticas públicas por la creación del ministerio del deporte.	0,07	4	0,28
2	Tendencia actual en desarrollar campañas de fortalecimiento del tiempo libre mediante prácticas deportivas que mejoren la salud de los niños y jóvenes.	0,07	3	0,21
3	El fútbol es el deporte más populares del mundo y tiene la capacidad de cautivar a niños y jóvenes, quienes se inscriben a un club de fútbol, por la motivación familiar o la proyección individual de convertirse en un futbolista profesional, así como mejorar los hábitos de vida sana.	0,04	4	0,16
4	La amplia oferta de competencias para participar.	0,03	3	0,09
5	Consolidar la escuela en el mercado.	0,05	3	0,15
6	Atraer a nuevos segmentos de mercado.	0,04	4	0,16
7	Aprovechar la demanda del mercado.	0,05	3	0,15
8	Fortalecer imagen corporativa.	0,04	4	0,16
9	Financiación para empresas deportivas.	0,06	3	0,18
10	Implementar categorías femeninas.	0,05	4	0,2
	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Inestabilidad económica y política de la región.	0,08	2	0,16

2	Plan de desarrollo de la ciudad de Bogotá D.C.	0,06	1	0,06
3	Escuelas o clubes de otras disciplinas.	0,05	2	0,1
4	Cambios de reglamentación del IDRD.	0,04	2	0,08
5	Cancelación del acceso al campo de prácticas.	0,03	1	0,03
6	Poca preferencia de los clientes.	0,06	2	0,12
7	Creación de nuevos y modernos clubes de fútbol.	0,04	1	0,04
8	Competidores a la baja de precios.	0,05	1	0,05
9	Nivel tecnológico de la competencia en aumento.	0,03	2	0,06
10	Aumento del sedentarismo en niños y jóvenes.	0,06	2	0,12
		1		2,56

Nota: Se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa deportiva en la Matriz de evaluación de factores internos –MEFE.

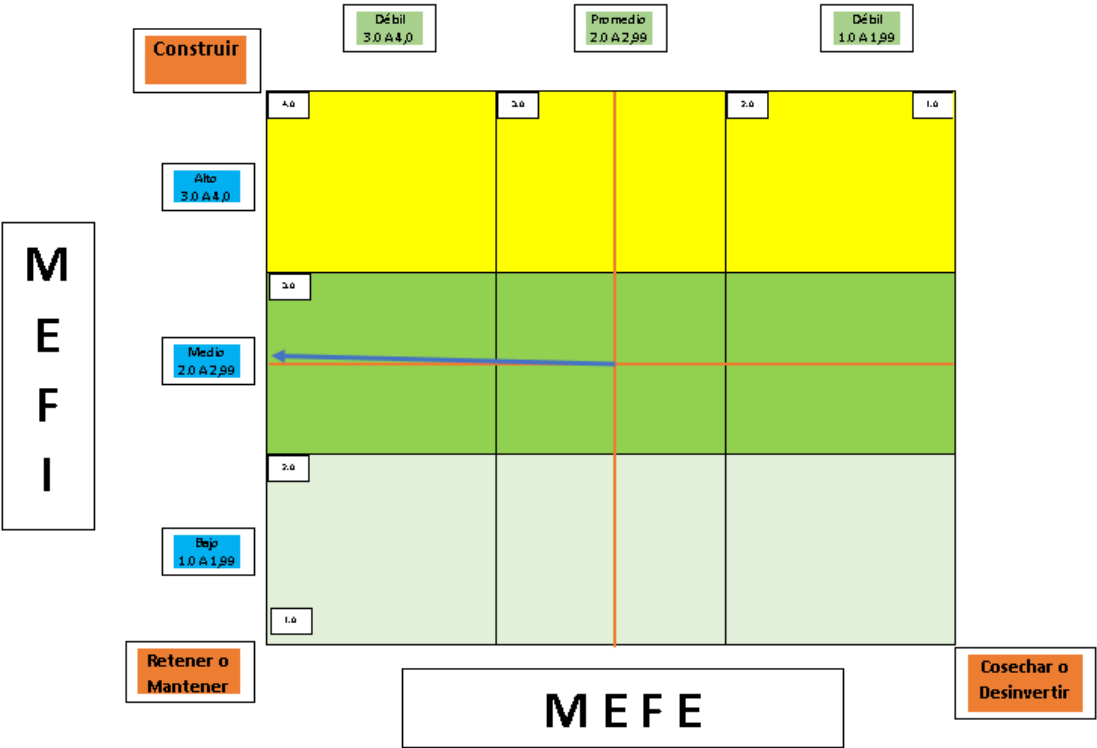
Adaptado de Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). La formulación de estrategias: conceptos analíticos. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

1.28 Postura Estratégica De La Organización

1.28.1 Matriz Interna-Externa.

La matriz Interna Externa evalúa en el club deportivo los factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los cuadrantes la matriz.

Figura 3. Matriz interna y externa



Es así como la matriz IE del grafico 2 indica que el club debería orientarse en construir las estrategias expuestas hasta el momento con nula tendencia a retener y a desinvertir.

1.29 Matriz PEYEA

Esta matriz es ayuda a definir estrategias mediante un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. La tabla 11 muestra el cálculo de las áreas fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Tabla 11. Cálculo matriz PEYEA

Fuerza Financiera (FF)	Valor Numérico
Presupuesto.	2
Ingresos.	2

Gastos.	5
Remuneración.	4
Calificación Promedio.	3,25
Fuerza Industria (FI)	Valor Numérico
La participación de la industria se ha mantenido estable en los últimos 12 meses.	5
La competencia se ha mantenido estable.	3
El nivel de fidelización de los clientes es muy alto.	2
Tasas de Cambio	2
Recursos Tecnológicos	2
Calificación Promedio	2,8
Ventaja Competitiva (VC)	Valor Numérico
El club mantiene un nivel de precios competitivo.	-2
La empresa posee buenas instalaciones físicas.	-5
El club carece de manejo administrativo eficiente.	-4
El club brinda servicios diversificados	-5
Calificación Promedio	-4
Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor Numérico
Administración Distrital	-2
Desempleo	-5
Tendencia a la prevención del sedentarismo.	-4
Inestabilidad económica de la región.	-3
Calificación Promedio	-3.5

Nota: Se realiza el Cálculo de fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente de la empresa deportiva mediante la matriz PEYEA.

Adaptado de Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). La formulación de estrategias: conceptos analíticos. Recuperado de: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.

La calificación promedio de la matriz PEYEA es:

PROMEDIO DE FF

$$13/4 = 3,25$$

PROMEDIO DE VC

$$-16/4 = -4$$

$$\text{Eje Y: } -3,5 + 3,25 = -0,25$$

PROMEDIO DE FI

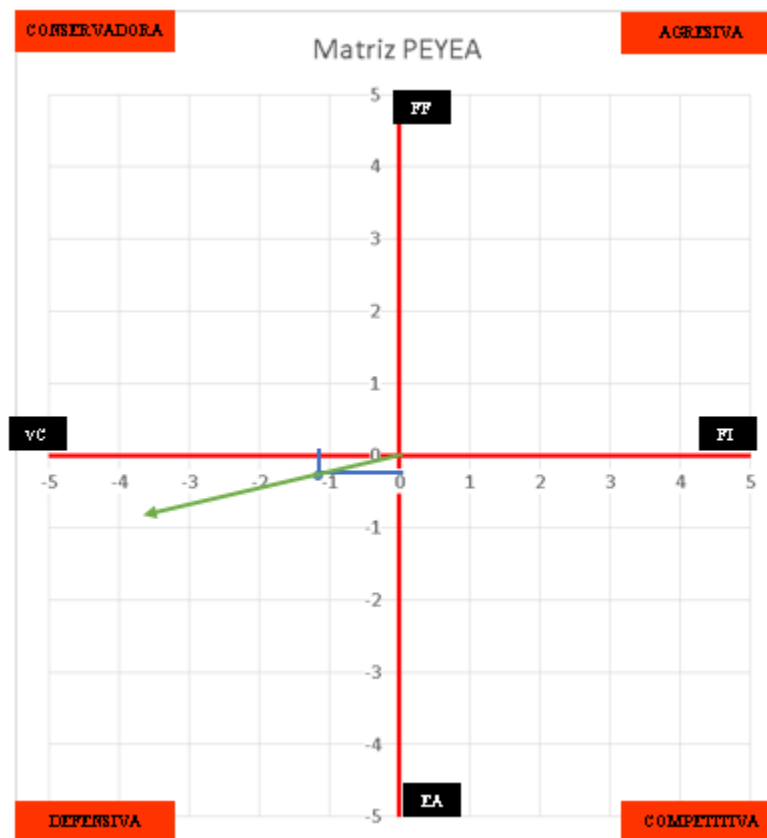
$$14 / 5 = 2,8$$

PROMEDIO DE EA

$$-14/ 4 = -3,5$$

$$\text{Eje X: } -4 + 2,8 = -1,2$$

Figura 4. Matriz PEYEA



Según el gráfico 3 de la matriz PEYEA los resultados indican que el club deportivo debería intentar una estrategia de tipo defensiva donde la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

1.30 Matriz De La Planeación Estratégica

A continuación, se presenta la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) para evaluar las estrategias alternativas con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos en forma objetiva.

Tabla 12. Matriz de la Planeación estratégica

Factores claves	El club deportivo la academia independiente amplia sedes			Convenio Institucional con colegios de la zona.			Aumento de las categorías menores del club.		
	Ponderad o	Atractivo	PTA	Ponderad o	Atractivo	PTA	Ponderad o	Atractivo	PTA
Oportunidades									
Consolidar la escuela en el mercado.	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07
Atraer a nuevos segmentos de mercado.	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07
Aprovechar la demanda del mercado.	0,04	1	0,04	0,04	1	0,04	0,04	1	0,04
Fortalecer imagen corporativa.	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06	0,03	1	0,03
Implementar categorías femeninas.	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Amenazas									
Inestabilidad económica y política de la región.	0,08	3	0,24	0,08	4	0,32	0,08	4	0,32
Plan de desarrollo de la ciudad de Bogotá D.C.	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24
Escuelas o clubes de otras disciplinas.	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2
Cambios de reglamentación del IDRD.	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Creación de nuevos y modernos clubes de fútbol.	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Fortalezas									
Estabilidad laboral.	0,08	1	0,08	0,08	1	0,08	0,08	1	0,08
Buena remuneración y beneficios con los empleados.	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Buen ambiente de trabajo.	0,05	3	0,15	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Docentes calificados para la enseñanza de fútbol.	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05

Espacio de entrenamiento definido.	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06	0,03	1	0,03
Debilidades	Ponderad o	Atractivo	PTA	Ponderad o	Atractivo	PTA	Ponderad o	Atractivo	PTA
No se tiene un plan estratégico de mercadeo apropiado para el club.	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28
El club deportivo no cuenta con un campo de entrenamiento propio.	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12
El área de mercadeo del club no ha concretado patrocinios.	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24
No hay un proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club.	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12	0,03	2	0,06
Deficiente información sobre clientes.	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24
TOTAL			0,88			1			0,94

Nota: Se hace un análisis oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa deportiva mediante la una matriz estratégica.

Adaptado de Baena, P.G. (2015). Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina. Recuperado de: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.

La tabla 12 indica que las estrategias más atractivas en su orden son apuntar a hacer un convenio Institucional con colegios de la zona con una ponderación de 1, el club deportivo la

academia independiente debería amplia sedes con una ponderación de 0.94 y aumento de las categorías menores del club con una calificación de 0.88 es la última estrategia en su orden.

Capítulo Prospectiva

Análisis Estructural

En este capítulo se presenta el análisis estructural del club deportivo la academia independiente.

1.31 Listado De Variables Internas Y Externas Con Base En El Análisis Del Sistema Interno Y Externo Software MICMAC

La tabla 13 representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software MICMAC.

Tabla 13. *Matriz listado de variables*

N°	Long label	Short label
1	Estabilidad laboral.	Variable 1
2	Remuneración y beneficios con los empleados.	Variable 2
3	Ambiente de trabajo.	Variable 3
4	Docentes idóneos para la enseñanza de fútbol.	Variable 4
5	Espacio de entrenamiento definido.	Variable 5
6	Herramientas para realizar los entrenamientos.	Variable 6
7	Principios de formación al deportista.	Variable 7
8	Pago de nómina y obligaciones con los empleados.	Variable 8
9	Capacidad de captación de nuevos clientes.	Variable 9
10	Calidad del servicio al cliente.	Variable10
11	Plan estratégico de mercadeo del club.	Variable11

12	Campo de entrenamiento propio.	Variable12
13	Nuevos patrocinios.	Variable13
14	Proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club.	Variable14
15	Deficiente información sobre clientes.	Variable15
16	Nuevas políticas públicas por la creación del ministerio del deporte.	variable16
17	Tendencia actual del buen uso del tiempo libre mediante prácticas deportivas.	Variable17
18	Consolidar la escuela en el mercado.	Variable18
19	Fortalecer imagen corporativa.	Variable19
20	Implementar categorías femeninas.	Variable20
21	Inestabilidad económica y política de la región.	Variable21
22	Plan de desarrollo de la ciudad de Bogotá D.C.	Variable22
23	Escuelas o clubes de otras disciplinas.	Variable23
24	Competidores a la baja de precios.	Variable24
25	Aumento del sedentarismo en niños y jóvenes.	Variable25

Nota: Se listan las variables ingresadas al software MIC MAC para hacer el análisis del sistema interno y externo (2020).

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.32 Matriz De Evaluación De Variables

Las influencias varían de 0 a 3, con la posibilidad de identificar posibles influencias:

- 0: sin influencia
- 1: débil
- 2: influencia moderada
- 3: fuerte influencia
- P: influencias potenciales

La matriz de calificación de cada una de las variables seleccionadas mide su grado de influencia.

Tabla 14. Matriz de evaluación de variables

	1 : Variable 1	2 : Variable 2	3 : Variable 3	4 : Variable 4	5 : Variable 5	6 : Variable 6	7 : Variable 7	8 : Variable 8	9 : Variable 9	10 : Variable 10	11 : Variable 11	12 : Variable 12	13 : Variable 13	14 : Variable 14	15 : Variable 15	16 : variable 16	17 : Variable 17	18 : Variable 18	19 : Variable 19	20 : Variable 20	21 : Variable 21	22 : Variable 22	23 : Variable 23	24 : Variable 24	25 : Variable 25
1 : Variable 1	0	2	3	2	2	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
2 : Variable 2	0	0	3	2	1	0	0	3	2	0	2	0	2	0	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2
3 : Variable 3	3	2	0	2	2	2	2	3	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
4 : Variable 4	0	3	2	0	2	0	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
5 : Variable 5	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6 : Variable 6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
7 : Variable 7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 : Variable 8	0	2	1	2	1	2	1	0	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
9 : Variable 9	2	2	2	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
10 : Variable 10	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
11 : Variable 11	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
12 : Variable 12	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
13 : Variable 13	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
14 : Variable 14	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3
15 : Variable 15	1	1	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3
16 : variable 16	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17 : Variable 17	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	3	3
18 : Variable 18	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3
19 : Variable 19	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2
20 : Variable 20	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	3	3	3
21 : Variable 21	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3
22 : Variable 22	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3
23 : Variable 23	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	3	2	2
24 : Variable 24	2	1	1	2	2	2	2	2	1	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2	2	2	3	3	0	3
25 : Variable 25	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

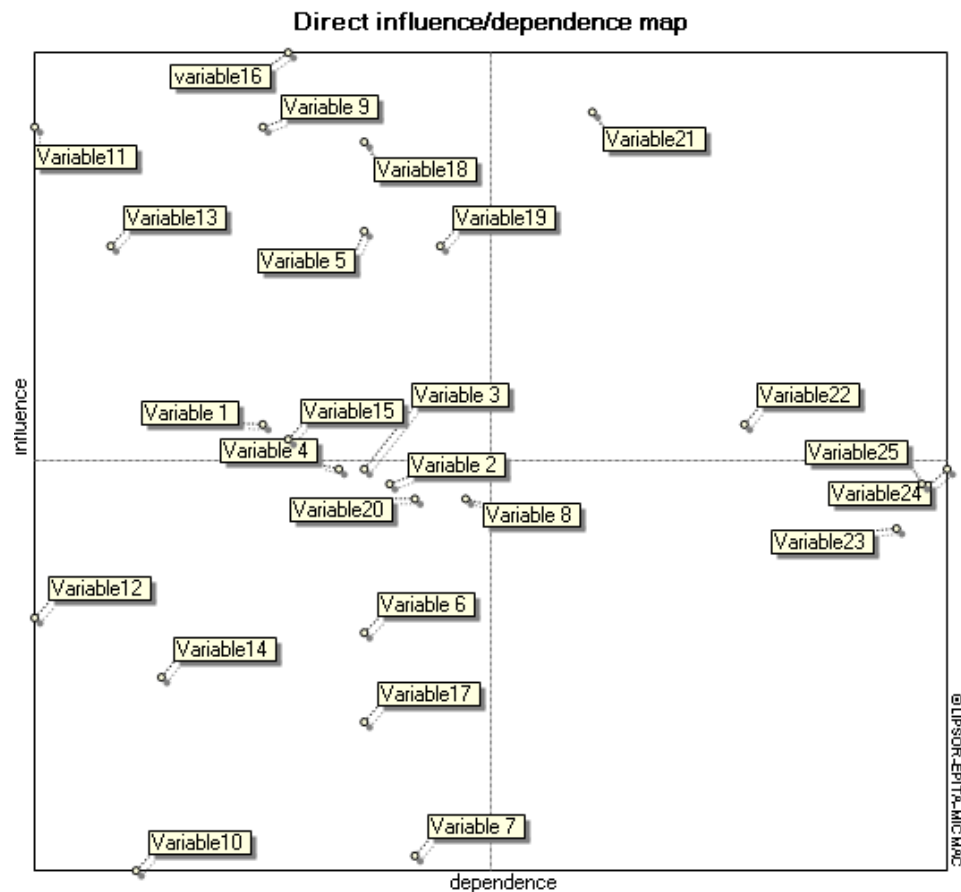
Nota: Se listan las variables calificadas en el software MIC MAC para hacer el análisis del sistema interno y externo (2020).

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.33 Plano De Influencias Directas

En el plano se identifican en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio del club deportivo es decir la tendencia actual en desarrollar campañas de fortalecimiento del tiempo libre mediante prácticas deportivas.

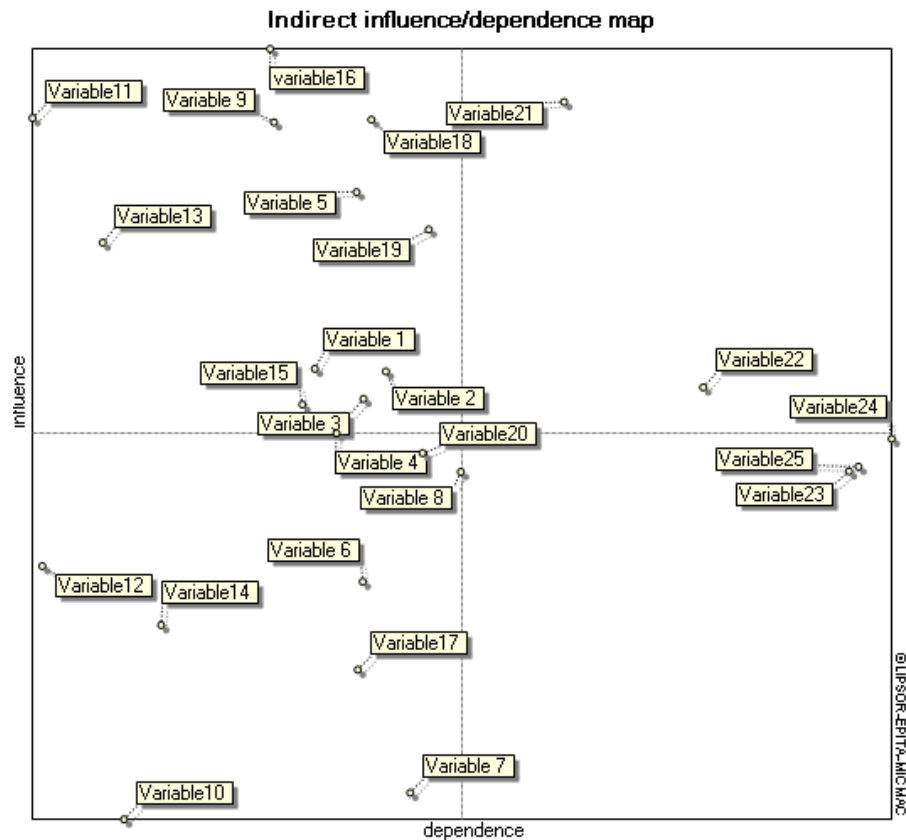
Figura 5. *Plano de influencias directas*



Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.34 Plano De Influencias Indirectas

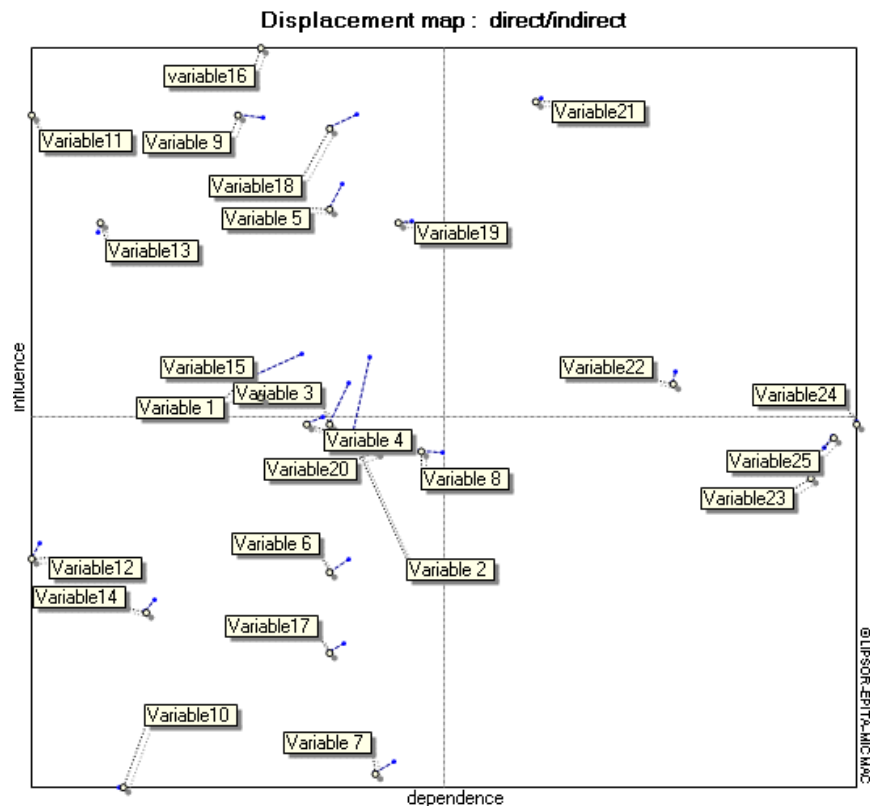
Figura 6. *Plano de influencias indirectas*



Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.35 Plano De Desplazamientos

Figura 7. *Plano de desplazamientos*



Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.36 Listado De Variables Estratégicas

En cuanto a las variables estratégicas que resultaron de la evaluación realizada a través del software MICMAC donde el club deberá desarrollar sus principales acciones son el número 16 nuevas políticas públicas por la creación del ministerio del deporte, la 9 capacidad de captación de nuevos clientes, la variable 11 no se tiene un plan estratégico de mercadeo

apropiado para el club y la variable 18 consolidar la escuela en el mercado como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 15. Variables Estratégicas

Rank	Label	Direct influence	Label	Direct dependence	Label	Indirect influence	Label	Indirect dependence
1	variable16	667	Variable24	625	variable16	654	Variable24	620
2	Variable21	625	Variable25	615	Variable21	615	Variable25	606
3	Variable 9	615	Variable23	604	Variable11	603	Variable23	601
4	Variable11	615	Variable22	542	Variable18	602	Variable22	537
5	Variable18	604	Variable21	479	Variable 9	600	Variable21	476
6	Variable 5	542	Variable 8	427	Variable 5	549	Variable 8	431
7	Variable13	531	Variable19	417	Variable19	521	Variable19	417
8	Variable19	531	Variable 7	406	Variable13	512	Variable20	414
9	Variable 1	406	Variable20	406	Variable 1	419	Variable 7	408
10	Variable22	406	Variable 2	396	Variable 2	417	Variable 2	398
11	Variable15	396	Variable 3	385	Variable22	406	Variable18	391
12	Variable 3	375	Variable 5	385	Variable 3	397	Variable 3	388
13	Variable 4	375	Variable 6	385	Variable15	393	Variable 6	388
14	Variable24	375	Variable17	385	Variable 4	372	Variable17	385
15	Variable 2	364	Variable18	385	Variable24	368	Variable 5	385
16	Variable25	364	Variable 4	375	Variable20	358	Variable 4	376
17	Variable 8	354	Variable15	354	Variable25	348	Variable 1	366
18	Variable20	354	variable16	354	Variable23	344	Variable15	361
19	Variable23	333	Variable 1	344	Variable 8	344	Variable 9	349
20	Variable12	271	Variable 9	344	Variable12	275	variable16	347
21	Variable 6	260	Variable14	302	Variable 6	263	Variable14	299
22	Variable14	229	Variable10	291	Variable14	232	Variable10	283
23	Variable17	198	Variable13	281	Variable17	199	Variable13	273
24	Variable 7	104	Variable11	250	Variable 7	109	Variable12	247
25	Variable10	93	Variable12	250	Variable10	89	Variable11	242

Nota: Se listan las variables estratégicas calificadas por el software MIC MAC para hacer el análisis del sistema interno y externo (2020).

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.37 Diseño Y Construcción De Escenarios Software SMIC

Tabla 16. SMIC

N°	Título largo	Título corto
1	Inestabilidad económica y política de la región.	REGION
2	Competidores a la baja de precios.	COMP
3	Aumento del sedentarismo en niños y jóvenes.	SEDENT.
4	Capacidad de captación de nuevos clientes.	CLIENTES
5	Nuevas políticas públicas por la creación del ministerio del deporte.	POLITICA

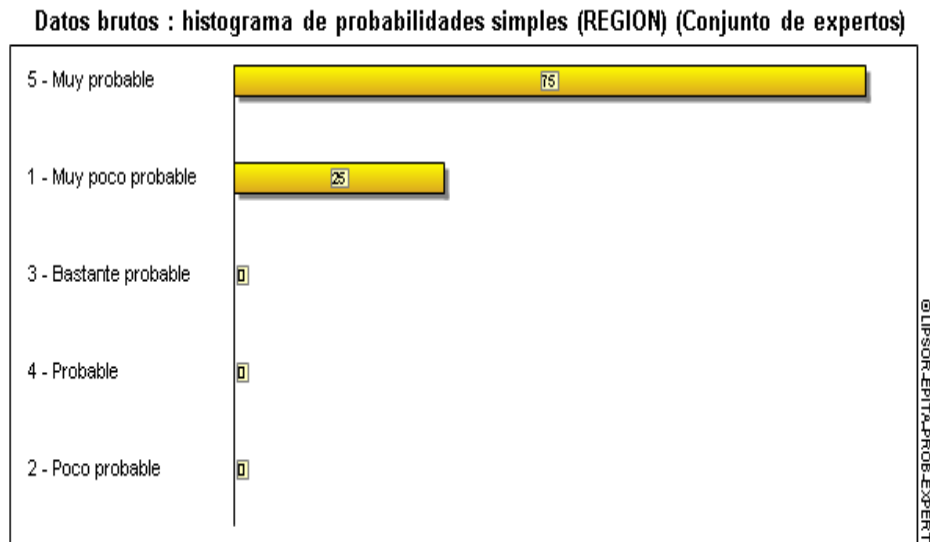
Nota: Listado de estrategias ingresadas a el software SMIC para hacer el análisis de la empresa deportiva (2020).

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.37.1 Presentación De Escenarios Probables. (Escenarios Por Grupo—Resultado, En

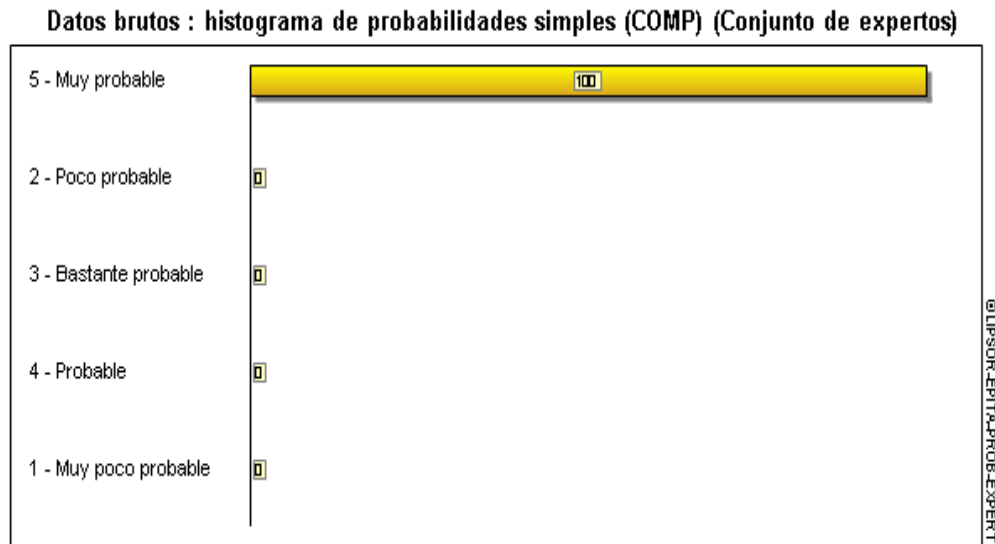
Histograma Del Software.

De acuerdo con las cinco hipótesis propuestas los expertos las calificaron y los resultados se observan en los histogramas individualizados por grupo, por experto y por hipótesis.

Figura 8. Hipótesis 1

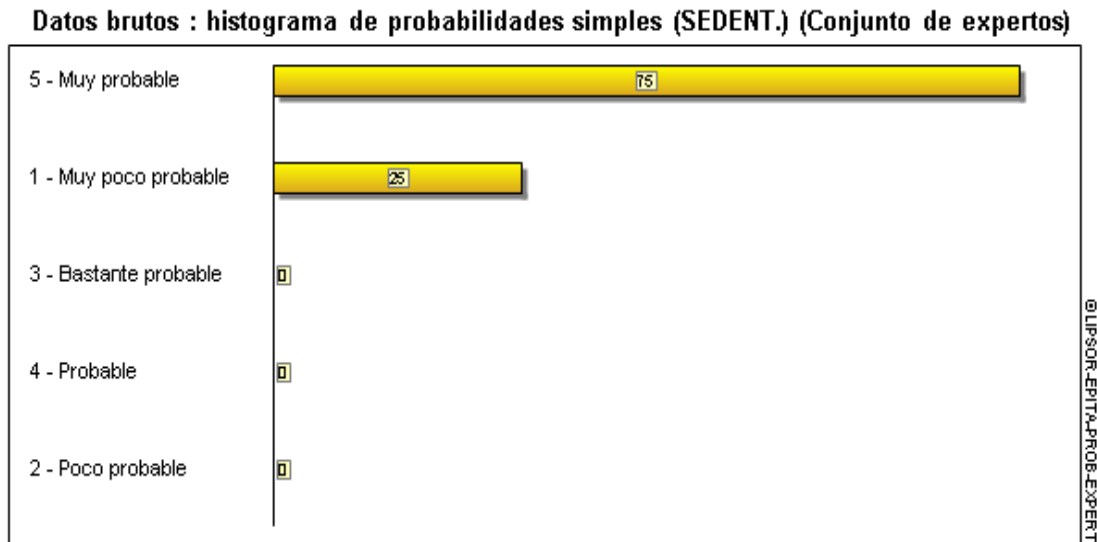
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

De la hipótesis 1 los expertos indican que en un 25 % es muy poco probable que El club deportivo la academia independiente pueda crear estrategias frente a la inestabilidad económica y política de la región, y en un 75 % es muy probable que si pueda crear estrategias a futuro frente a la inestabilidad económica y política de la región aminorando los efectos de estos en el cumplimiento de las cuotas de los afiliados y otras acciones.

Figura 9. Hipótesis 2

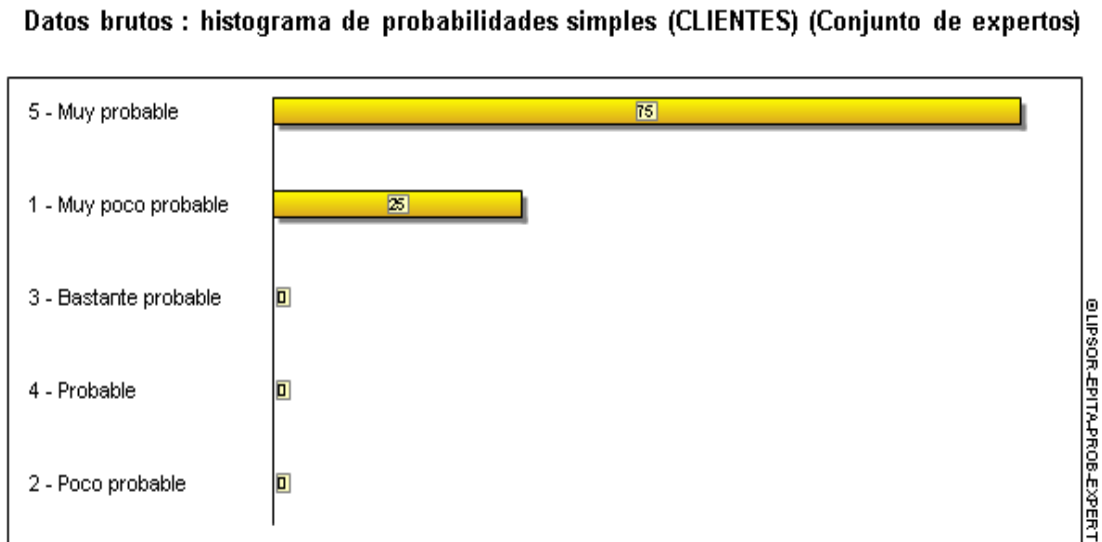
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Según la hipótesis 2 los expertos indican que en un 100% que es muy probable que el club deportivo la academia independiente pueda hacer frente a los competidores a la baja de precios mediante estrategias que le ayuden a mantener la oferta del servicio como competitiva.

Figura 10. Hipótesis 3

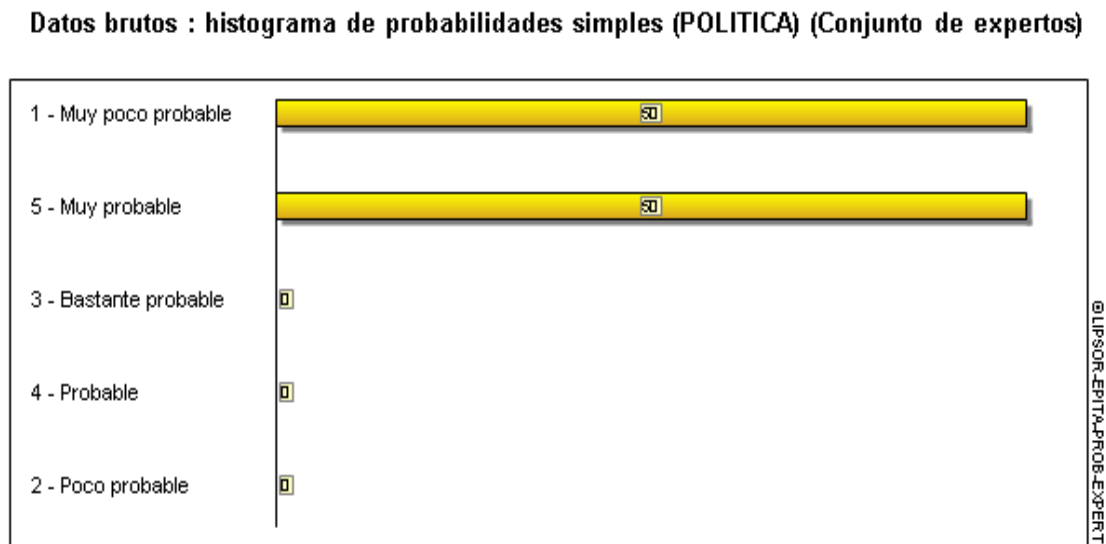
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

De la hipótesis 3 los expertos indican que en un 25 % es muy poco probable que El club deportivo la academia independiente pueda crear estrategias frente a creciente epidemia de sedentarismo en jóvenes y niños de la nación y en un 75 % es muy el sedentarismo sea una buena opción de servicio para captar nuevos clientes que buscan mejorar la calidad de vida y el bienestar en niños y jóvenes de la ciudad.

Figura 11. Hipótesis 4

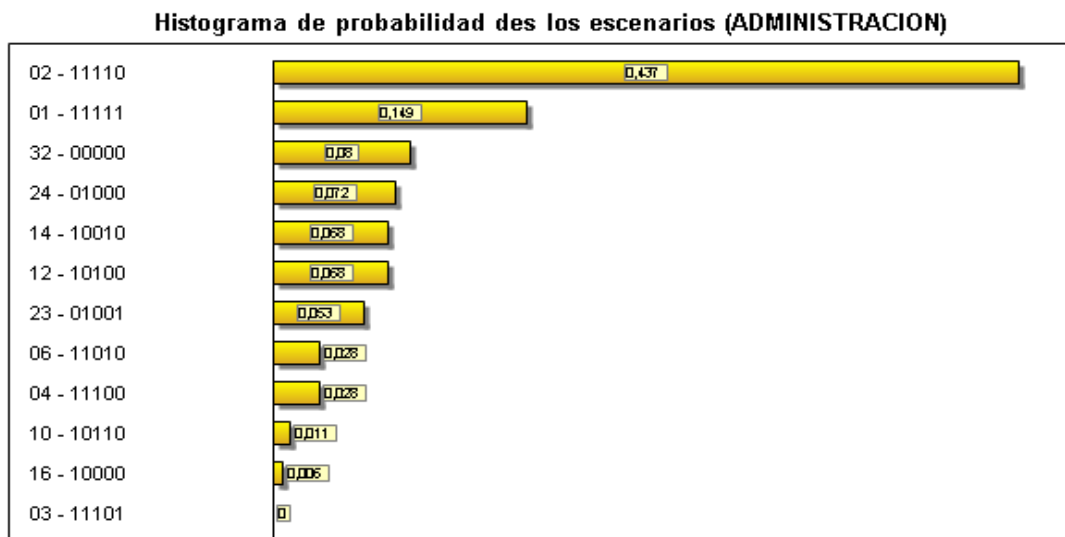
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Y en cuanto a la hipótesis 4 de estrategias para fidelizar clientes, los expertos evalúan que en un 75% es muy probable que funcione el incentivo al pronto pago y en un 25% indican que es muy poco probable que la estrategia propuesta ayude a fidelizar al cliente.

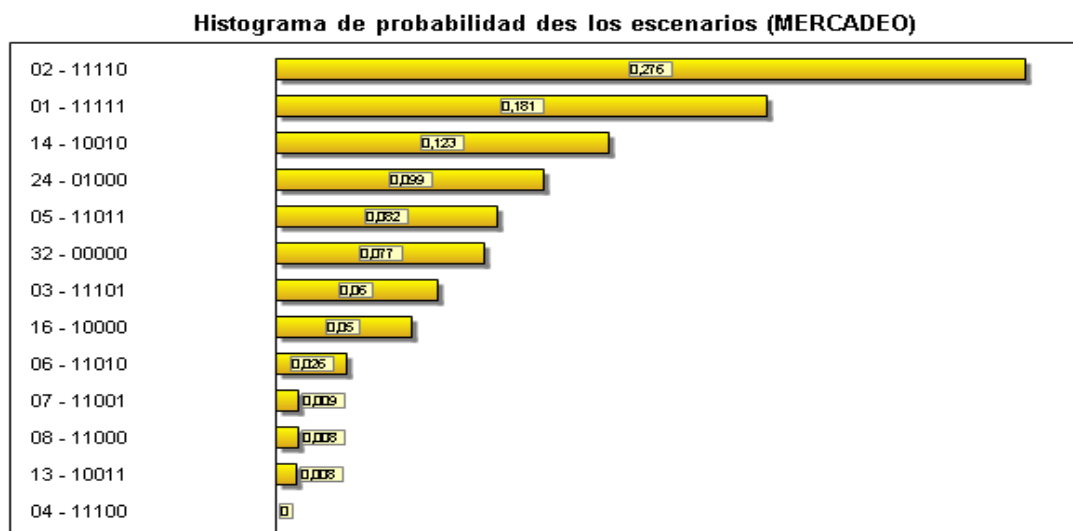
Figura 12. Hipótesis 5

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

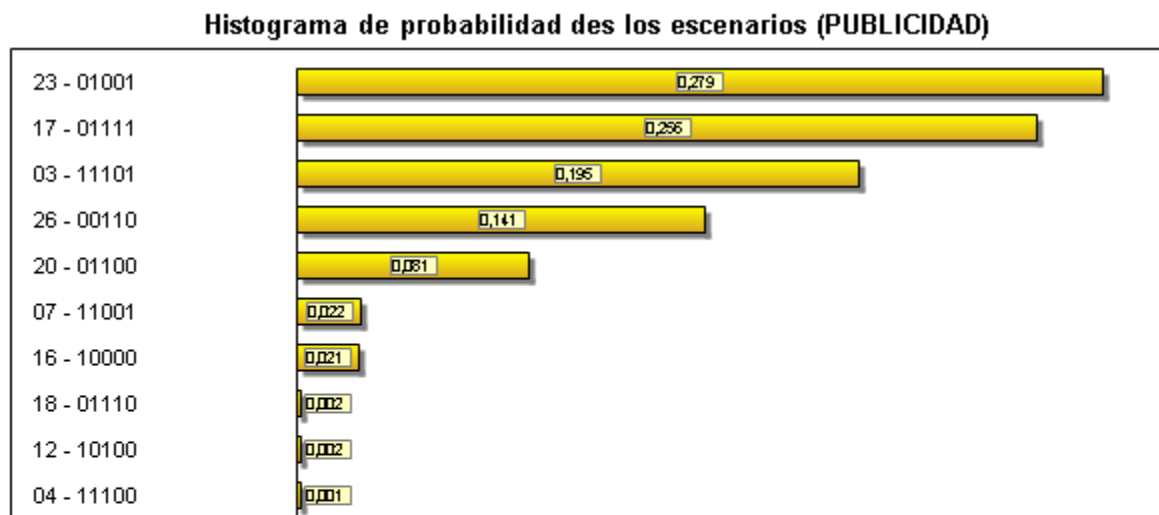
Y en cuanto a la hipótesis 5 de políticas públicas renovadas por la creación del ministerio del deporte, los expertos evalúan que en un 50% es muy probable que funcione en el nivel de club deportivo las concesiones y nuevas leyes del deporte, creando oportunidades para el sector y en un 50% indican que es muy poco probable que la estrategia propuestas por el ministerio del deporte ayude mejorar el desarrollo del club deportivo.

Figura 13. *Grupo administración*

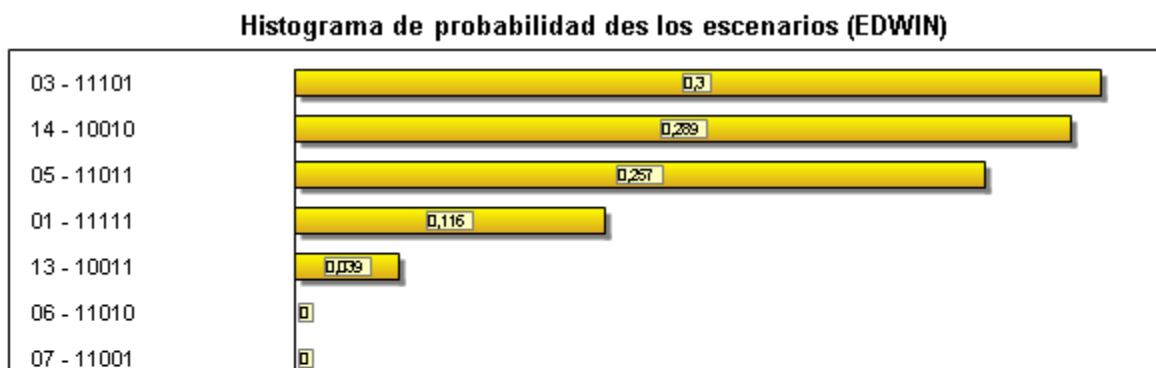
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 14. *Grupo mercadeo*

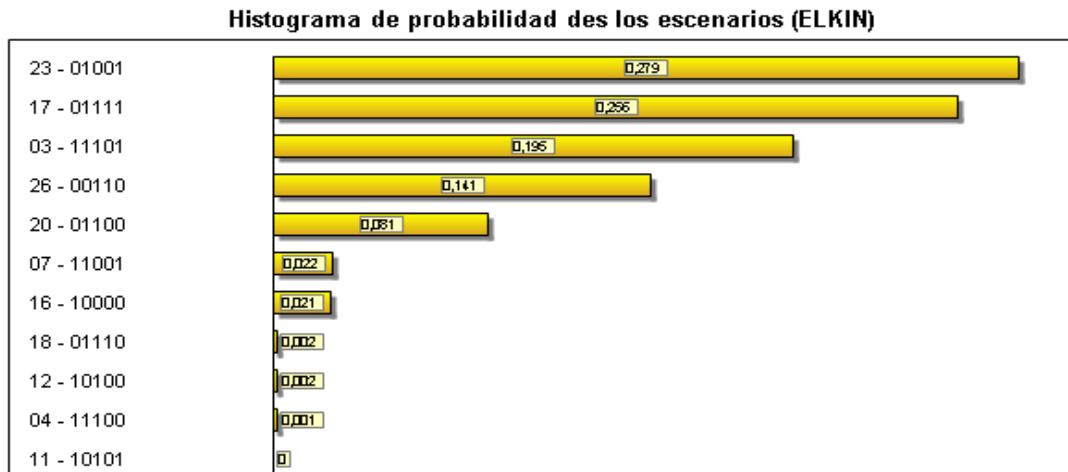
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 15. Grupo publicidad

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 16. Experto 1

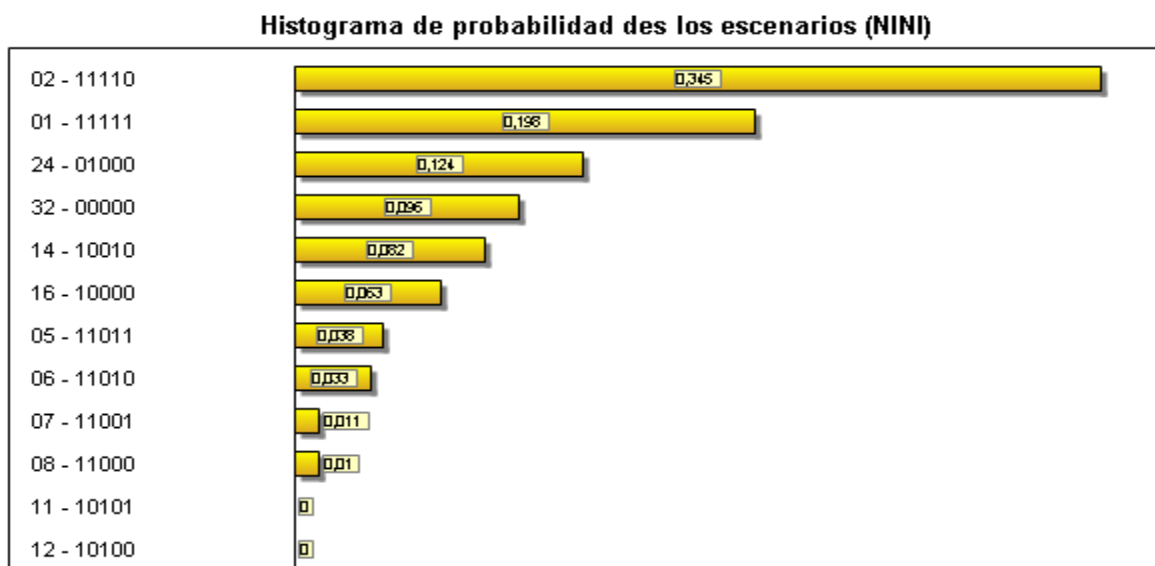
Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 17. Experto2

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 18. Experto3

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de:
<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Figura 19. Experto 4

Adaptado de Godet, M. (2010). Software de prospectiva. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

1.38 Descripción Causa-Efecto Del Escenario Más Probable, Escenario Pesimista,

Escenario Optimista, Escenario Deseable

En cuanto a los escenarios de frente a las hipótesis propuesta se propone la tabla 17

Tabla 17. *Escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable*

N°	Hipótesis	Escenario probable	Escenario pesimista	Escenario optimista	Escenario deseable
1	Inestabilidad económica y política de la región.	La situación de desempleo en la ciudad, los problemas económicos de la región afectan la estabilidad económica de las familias del club, esto puede afectar que los ingresos disminuyan.	Es posible que, si el desempleo aumenta para los estratos 3 y 4, la capacidad adquisitiva de los afiliados y futuros clientes de la zona se verá disminuida y por tal motivo disminuir su gasto de recreación.	A pesar de las fluctuaciones económicas y políticas, se mantenga la estabilidad mediante ayudas del gobierno nacional y distrital, para el desarrollo deportivo de nuestros niños y jóvenes.	.Los problemas económicos y políticos de la región no lleguen a niveles tales que afecten el desarrollo deportivo y nos permitan mantener un crecimiento en nuestros asociados.

2	Competidores a la baja de precios.	El número de afiliados disminuye en consecuencia de la baja de los costos de afiliación de otros clubes deportivos.	Los costos de funcionamiento del club deportivo superan los ingresos a causa en la disminución de nuestros afiliados y la en el ingreso de nuevos afiliados.	A pesar de la baja de precios de la competencia el número de afiliados y el ingreso de nuevos se mantenga, gracias a la calidad del servicio prestado.	Indiferentemente de los precios de la competencia los costos de funcionamiento estén cubiertos y se tenga una utilidad para lograr el equilibrio financiero.
3	Aumento del sedentarismo en niños y jóvenes.	El club deportivo la academia independiente mediante la gestión de nuevos convenios con colegios de la zona busca brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar para combatir el aumento del sedentarismo en niños y jóvenes.	Para los colegios de la zona los espacios de educación física impartidos por ellos son suficientes para prevenir el sedentarismo en niños y jóvenes de sus instituciones.	Los colegios de la zona son conscientes de la creciente epidemia de sedentarismo en niños y jóvenes y se logran generar convenios para la práctica deportiva de fútbol en la jornada escolar, mejorando la salud de los estudiantes y aumentando considerablemente el número de nuevos clientes del club.	El club deportivo inicia acercamientos con colegios de la zona para brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar.
4	Capacidad de captación de nuevos clientes.	El área de mercadeo creó un plan de estímulos a los clientes que en los cinco primeros días del mes cancelan la mensualidad.	No se fidelizaron clientes en las últimas dos semanas, no funcionaron las clases de prueba y varios asociados se retiraron.	Las estrategias desarrolladas por mercadeo y publicidad llegaron a un volumen mayor de posibles clientes que se acercaron al club.	El área de mercadeo logra fidelizar a un porcentaje alto de los posibles nuevos clientes.
5	Nuevas políticas públicas por la creación del ministerio del deporte.	La política pública en deporte se adapta para beneficiar a los sectores de formación deportiva, mejorando las condiciones.	Las nuevas políticas públicas resultan muy burocráticas y de difícil acceso.	Las nuevas políticas públicas refuerzan la legislación actual dándole mayor protagonismo al sector de formación deportiva.	Gracias al apoyo del ministerio del deporte se refleja un crecimiento en el desarrollo de prácticas deportivas.

Nota: Se hace un análisis de hipótesis, escenario probable, pesimista, optimista y deseable de la empresa deportiva.

Adaptado de Baena, P.G. (2015). Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina. Recuperado de: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.

1.39 Construcción Del Escenario Apuesta

En este apartado se concretan cuáles son las estrategias para desarrollar con el fin de mejorar la situación actual del club deportivo la academia independiente.

1.39.1 Construcción Del Árbol De Pertinencias.

Tabla 18. *Árbol de pertinencias*

Opción estratégica

El club deportivo La Academia Independiente es una empresa deportiva en construcción que ha presentado problemas en la consolidación de equipos en las categorías atravesando dificultades al no contar con los suficientes deportistas, el flujo de caja ha decrecido y las deudas de los socios han aumentado. Por ende, se delimitan tres propósitos con planeación estratégica defensiva para estabilizar la parte interna del club e iniciar a ser competitivo en el mercado deportivo del fútbol de la ciudad de Bogotá y a nivel nacional.

Propósito	Objetivo	Acciones
Ampliación de sedes para aumentar número de socios y deportistas activos.	Abrir una segunda sede de entrenamientos del club en el barrio el Tintal generando un nuevo servicio en entrenamiento de fútbol para niños y jóvenes en la zona.	Realizar estudio previo de mercadeo en la zona para definir escenario de práctica, horarios de práctica y posible población a incorporar. Mediante una estrategia de mercadeo en redes sociales, publicidad en física y partidos amistosos con los deportistas activos. Crear sucursales de la escuela de formación deportiva que permitan generar ingresos adicionales. Disminuir las inversiones en activos de la institución.
Estrategias de mercadeo para conseguir patrocinios y nuevos ingresos en base a los beneficios de las nuevas políticas públicas.	Consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen nuevos ingresos haciendo uso de las nuevas políticas públicas.	Crear un departamento de mercadeo que desarrolle estrategias para la venta de productos de la marca. Firmar convenios con dos colegios de la zona para brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar a más de 300 estudiantes en la jornada única. Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional para posicionar la marca Fortalecer el programa de patrocinios por concepto de publicidad para el con respecto al equipo.

Aumento de las categorías del club para incrementar el número de deportistas activos en la institución, los ingresos por concepto de asociación y la posibilidad de tener más equipos para competir en un número mayor de torneos anuales, reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Incrementar el número de categorías con las que se ofrece el servicio de entrenamiento en fútbol reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Incrementar el número de objetivos deportivos con el fin de mantener la competitividad en los campeonatos para aumentar el número de horas de práctica de los niños y jóvenes.

Concertar jugadores que se encuentren en un rango de 14 a 20 años de edad.

Reclutar jugadores que hayan tenido logros deportivos con sus anteriores equipos de fútbol con un programa de becas.

Nota: Se hace un análisis de opción estratégica, propósito, objetivos y acciones mediante la técnica árbol de pertinencias.

Adaptado de Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

1.39.2 Formulación De Acciones Estratégicas.

Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

Tabla 19. Matriz IGO 1

Variable estratégica	Ampliación de sedes para aumentar número de socios y deportistas activos.		
Objetivo	Abrir una segunda sede de entrenamientos del club en el barrio el Tintal generando un nuevo servicio en entrenamiento de futbol para niños y jóvenes en la zona.		
Hipótesis	Al abrir otra sede se pueden incrementar los ingresos, contrarrestar la iinestabilidad económica y política de la región, y a los competidores a la baja de precios.		
Matriz RICE			
Crear	Incrementar		
Una segunda sede de entrenamiento	Numero de deportistas inscritos		
Reducir	Eliminar		
Gastos internos	Competencia en la zona		
Nº Acciones	Importancia	Gobernabilidad	
a Realizar estudio previo de mercadeo en la zona para definir escenario de práctica, horarios de práctica y posible población a reclutar. Mediante una estrategia de mercadeo en redes	4	5	

sociales, publicidad en física y partidos amistosos con los deportistas activos.

- | | | | |
|---|--|---|---|
| b | Crear sucursales de la escuela de formación deportiva que permitan generar ingresos adicionales. | 4 | 5 |
| c | Disminuir las inversiones en activos de la institución. | 2 | 5 |

Nota: Se hace un análisis de la variable estratégica, objetivo, hipótesis y se suma un análisis mediante matriz RICE.

Adaptado de Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

Tabla 20. Matriz IGO 2

Variable estratégica

Estrategias de mercadeo para conseguir patrocinios y nuevos ingresos en base a los beneficios de las nuevas políticas públicas.

Objetivo

Consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen nuevos ingresos haciendo uso de las nuevas políticas públicas.

Hipótesis

Al consolida el área de mercadeo se van a empezar a realizar convenios que generen nuevos ingresos al club, se generan oportunidades para aplicar los beneficios de las políticas públicas del deporte.

Matriz RICE

Crear Área de mercadeo	Incrementar Ingresos del club Patrocinios Publicidad	
Reducir Inversiones en activos Gastos de operación	Eliminar Subsidios	
N° Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a Crear un departamento de mercadeo que desarrolle estrategias para la venta de productos de la marca.	4	5
b Firmar convenios con dos colegios de la zona para brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar a más de 300 estudiantes en la jornada única	4	3
c Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional para posicionar la marca	4	5
d Fortalecer el programa de patrocinios por concepto de publicidad para el con respecto al equipo.	4	3

Nota: Se hace un análisis de la variable estratégica, objetivo, hipótesis y se suma un análisis mediante matriz RICE.

Adaptado de Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

Tabla 21. Matriz IGO 3

Variable estratégica

Aumento de las categorías del club para incrementar el número de deportistas activos en la institución, los ingresos por concepto de asociación y la posibilidad de tener más equipos para competir en un número mayor de torneos anuales, reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Objetivo

Incrementar el número de categorías con las que se ofrece el servicio de entrenamiento en fútbol reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Hipótesis

Aumentado el número de categorías se generan servicios a la comunidad para prevenir el sedentarismo en niños y jóvenes.

Matriz RICE**Crear**

Tres equipos

Incrementar

Numero de categorías de competencia

Reducir

Personal no calificado

Eliminar

Procesos de formativos no efectivos

Nº Acciones**Importancia****Gobernabilidad**

- | | | |
|---|---|---|
| a | Incrementar el número de objetivos deportivos con el fin 4 de mantener la competitividad en los campeonatos. | 5 |
| b | Concertar jugadores que se encuentren en un rango de 142 a 20 años de edad. | 3 |
| c | Reclutar jugadores que hayan tenido logros deportivos1 con sus anteriores equipos de fútbol con un programa de becas. | 3 |

Nota: Se hace un análisis de la variable estratégica, objetivo, hipótesis y se suma un análisis mediante matriz RICE.

Adaptado de Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

Figura 20. *Matriz IGO 1*

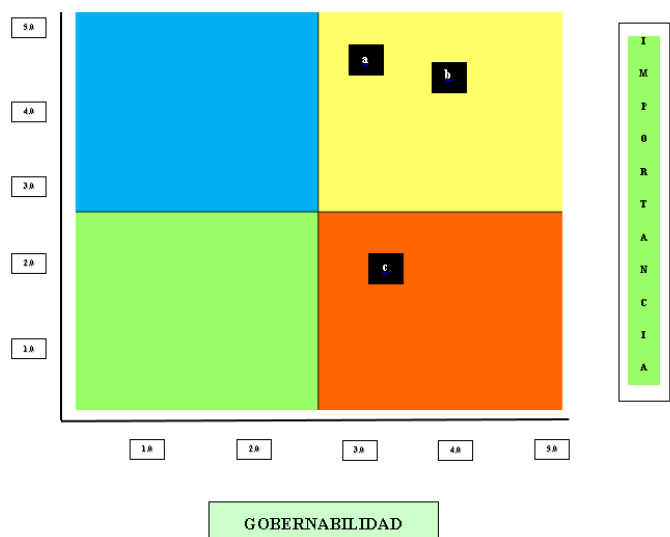


Figura 21. Matriz IGO 2

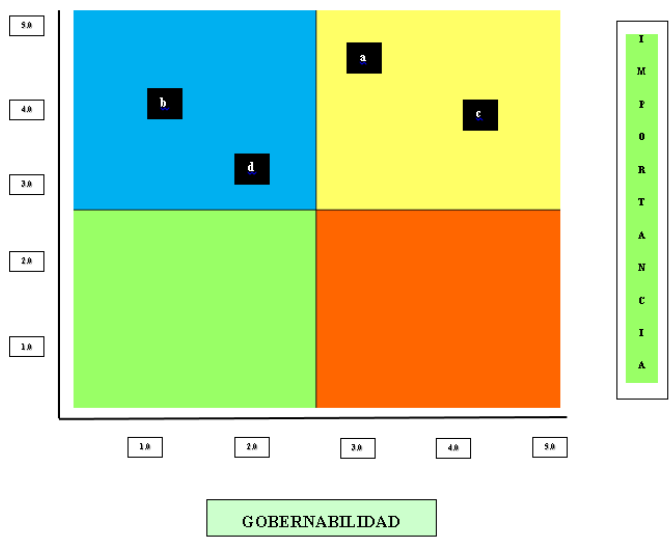
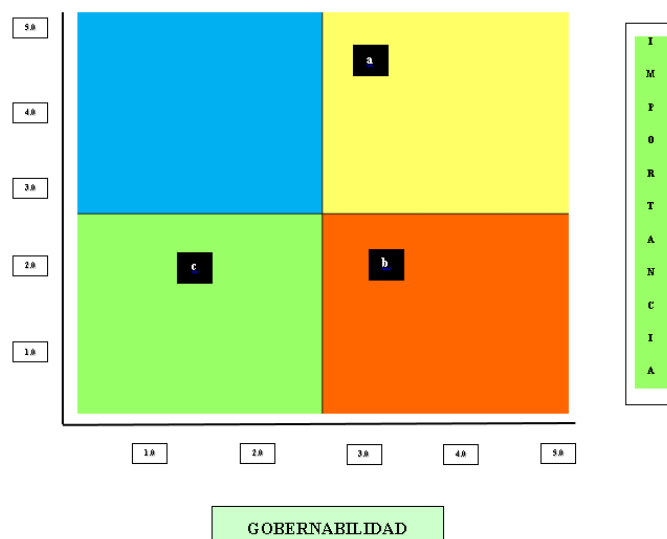


Figura 22. Matriz IGO 3



1.40 Consolidación Del Árbol De Pertinencias

De acuerdo de los propósitos que surgen del árbol de competencias, según el grafico de la matriz IGO 1, la acción a y b son de alta gobernabilidad y alta importancia, entonces son pertinentes. En cuanto a la acción c es de alta gobernabilidad, pero baja importancia, resultando que no es pertinente.

De acuerdo de los propósitos que surgen del árbol de competencias, según el grafico de la matriz IGO 2, la acción a y c son de alta gobernabilidad y alta importancia, entonces son pertinentes. En cuanto a la acción b y d son de alta importancia, pero baja gobernabilidad, resultando que no es pertinente.

De acuerdo de los propósitos que surgen del árbol de competencias, según el grafico de la matriz IGO 3, la acción a es de alta gobernabilidad y alta importancia, entonces es pertinentes. En cuanto a la acción b es de alta gobernabilidad, pero baja importancia, resultando que no es

pertinente y en cuanto a la acción c es de baja gobernabilidad e importancia, resultado no pertinente.

Resultados

Al aplicar los métodos descritos para analizar como el club deportivo “La Academia Independiente” podría potenciar su funcionamiento como institución, pretendiendo enfocar acciones en pro de conseguir la visión proyectada, se encontró que a partir de las fortalezas para el área de mercadeo se deben realizar visitas a colegios del sector y juntas de acción comunal para ofrecer los servicios de la escuela, así se podrá conseguir aumentar el número de afiliados.

En cuanto al área de administración, las acciones se deben orientar en controlar las funciones de cada colaborador, potenciando las capacidades y habilidades de profesores y auxiliares administrativos, sumado a esta se encontró que la dirección deportiva debería ampliar la gestión estratégica usando el conocimiento frente al deporte del futbol y el medio competitivo, además de las conexiones con la Liga de futbol de Bogotá y otros clubes de la zona.

Ahora bien, al revisar el valor ponderado de 2.57 que resulto de la matriz MEFI, que indica que el club tiene una posición interna a fortalecer, se evidencia la necesidad de vigorizar las diferentes estrategias aplicadas, por ende el plan estratégico se orienta en mejorar las acciones del área de mercadeo, tomando acciones para aumentar el número de afiliados, conseguir patrocinios efectivos y empezar a proyectar una solución frente a que el club deportivo no cuenta con un campo de entrenamiento propio y a que no hay un proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club.

Complementando lo anterior el resultado de la matriz PEYEA indica que el club deportivo debería desarrollar una estrategia de tipo defensiva donde la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Así pues, la

estrategia competitiva que debe seguir el club deportivo “La Academia Independiente” se debe enfocar en la búsqueda de una posición favorable, desde la gestión interna, estableciendo una ventaja rentable y sostenible frente a otros clubes de la zona de acción en la localidad.

Algunas de las acciones que podría desarrollar la institución son; aprovechar que, a pesar de la baja de precios de la competencia, el número de afiliados y el ingreso de nuevos se mantenga gracias a la calidad del servicio prestado. Aquí se debe contemplar que indiferentemente de los precios de la competencia, los costos de funcionamiento estén cubiertos y se tenga una utilidad para lograr el equilibrio financiero. De otro lado el club deportivo debería iniciar acercamientos con colegios de la zona para brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar, si se hace una propuesta particular a la comunidad educativa y se logra que en los colegios sean conscientes de la creciente epidemia de sedentarismo en niños y jóvenes, se generen convenios para la práctica deportiva de fútbol en la jornada escolar, mejorando la salud de los estudiantes y aumentando considerablemente el número de nuevos clientes del club.

De otro lado la tercera acción es la ampliación de sedes para aumentar número de socios y deportistas activos, al abrir una segunda sede de entrenamientos del club en el barrio el Tintal generando un nuevo servicio en entrenamiento de fútbol para niños y jóvenes en la zona. Para esto es necesario realizar un estudio previo de mercadeo en la zona para definir el escenario de prácticas, horarios de prácticas y posible población a incorporar, mediante una estrategia de mercadeo en redes sociales, publicidad en física y partidos amistosos con los deportistas activos y que el área de mercadeo logre fidelizar a un porcentaje alto de los posibles nuevos clientes.

En este sentido otra acción específica sería que se consigan patrocinios y nuevos ingresos en base a los beneficios de las nuevas políticas públicas, esto al consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen estos nuevos ingresos.

En contraste con lo anterior se puede pensar en un aumento de las categorías del club para incrementar el número de deportistas activos en la institución, los ingresos por concepto de asociación y la posibilidad de tener más equipos para competir en un número mayor de torneos anuales, reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes. Aquí al incrementar el número de categorías con las que se ofrece el servicio de entrenamiento en fútbol, se deben cambiar los objetivos deportivos con el fin de mantener la competitividad en los campeonatos para aumentar el número de horas de práctica de los niños y jóvenes, algunas acciones anexas podrían ser concertar jugadores que se encuentren en un rango de 14 a 20 años de edad y reclutar jugadores que hayan tenido logros deportivos con sus anteriores equipos de fútbol con un programa de becas.

En suma se propone al club deportivo “La Academia Independiente”; enfocar la estrategia defensiva desde tres objetivos; abrir una segunda sede de entrenamientos del club en el barrio el Tintal generando un nuevo servicio en entrenamiento de fútbol para niños y jóvenes en la zona, consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen nuevos ingresos haciendo uso de las nuevas políticas públicas e incrementar el número de categorías con las que se ofrece el servicio de entrenamiento en fútbol reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Por tanto, si la empresa quiere seguir siendo competitiva en la industria, debe crear y ejecutar una estrategia que sea buena y sólida, afianzando los logros conseguidos en la dinámica como institución, consolidando la imagen de la oferta de servicios y a los clientes conseguidos para pensar en llegar así a los mercados a los que sirve para obtener ganancias.

Tabla 22. Resultados, estrategias, acciones y objetivos.

Resultados, estrategias, acciones y objetivos

Estrategias	Acciones	Objetivos
Ampliación de sedes para aumentar número de socios y deportistas activos.	Realizar estudio previo de mercadeo en la zona para definir escenario de práctica, horarios de práctica y posible población a incorporar. Mediante una estrategia de mercadeo en redes sociales, publicidad en física y partidos amistosos con los deportistas activos.	Abrir una segunda sede de entrenamientos del club en el barrio el tinal generando un nuevo servicio en entrenamiento de futbol para niños y jóvenes en la zona.
Estrategias de mercadeo para conseguir patrocinios y nuevos ingresos en base a los beneficios de las nuevas políticas públicas.	Crear un departamento de mercadeo que desarrolle estrategias para la venta de productos de la marca. Firmar convenios con dos colegios de la zona para brindar espacios de práctica deportiva en la jornada escolar a más de 300 estudiantes en la jornada única.	Consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen nuevos ingresos haciendo uso de las nuevas políticas públicas.
Aumento de las categorías del club para incrementar el número de deportistas activos en la institución, los ingresos por concepto de asociación y la posibilidad de tener más equipos para competir en un número mayor de torneos anuales, reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.	Incrementar el número de objetivos deportivos con el fin de mantener la competitividad en los campeonatos para aumentar el número de horas de práctica de los niños y jóvenes. Concertar jugadores que se encuentren en un rango de 14 a 20 años de edad. Reclutar jugadores que hayan tenido logros deportivos con sus anteriores equipos de fútbol con un programa de becas.	Incrementar el número de categorías con las que se ofrece el servicio de entrenamiento en futbol reduciendo los niveles de sedentarismo en niños y jóvenes.

Nota: Se explica lo referente resultados, estrategias, acciones y objetivos del club deportivo la academia.

Adaptado de Ackoff, L. (2012). Planeación estratégica teoría y práctica. México:

Editorial Trillas.

Conclusiones

Como organizaciones deportivas sin grandes inversiones, sin socios capitalistas, los clubes deportivos creados para ofrecer servicios directos a la comunidad en formación y entrenamiento deportivo, funcionan reinvertiendo los recursos adquiridos por las diferentes actividades planteadas para su sostenimiento básico, al diseñar un plan prospectivo estratégico que le permita al club deportivo la academia independiente llegar a la categoría C del fútbol profesional colombiano en el año 2030, se realiza un diagnóstico del contexto actual del club deportivo la academia independiente en torno a la misión y visión planteada para lograr los objetivos que se ha propuesto la entidad y se puede decir que al priorizar la formación integral del niño y adolescente que entrena con los grupos orientados bajo los principios morales y éticos definidos se tiene un aspecto relevante frente a la competencia.

Entonces como organización deportiva no se han tenido malas elecciones de nicho o sector del mercado, en la modalidad deportiva escogida, edades de los deportistas y sector donde se desarrollan las clases se ha tenido buenos resultados. El club es reconocido por el buen nivel técnico de las categorías 2011, 2009 y 2006 en torneos locales de la liga de Bogotá D.C. En el sector donde se entrena, Parque Comunal Salitre Alto y Cancha futbol quinta paredes, la comunidad reconoce a la escuela por la formación integral en los deportistas, el apoyo en el rendimiento académico y acompañamiento familiar, los clientes del Parque Comunal Salitre Alto y de la Cancha futbol quinta paredes, escogen la empresa por la cercanía con sus lugares de residencia y los costos del club que se ajustan al presupuesto de las familias del sector, la organización en cuanto a uniformidad de los deportistas, docentes y personal administrativo y por el material con el que se orientan las clases.

Al diseñar un plan estratégico para el club deportivo la academia independiente donde se establezcan los procedimientos y mecanismos a implementar para mejorar como empresa deportiva en el área de mercadeo, financiera, técnica y deportiva, según el diagnóstico interno se puede observar que en cuanto a los factores docentes calificados para la enseñanza de fútbol y espacio de entrenamiento definido, que son habilidades del proceso interno, se mantienen en un rango aceptable permitiendo que el club en cuanto a esta función tenga buen desempeño, al realizar la matriz MEFI se obtuvo el valor ponderado de 2.57, lo que nos indica que el club tiene una posición interna a fortalecer, aunque se encuentra en un punto medio, donde se evidencia la necesidad de fortalecer las diferentes estrategias aplicadas por el área de mercadeo, de otro lado frente a los procesos de mejora es necesario según la matriz, tomar acciones frente a que el club deportivo no cuenta con un campo de entrenamiento propio y a que no hay un proceso de desarrollo deportivo personalizado para los niños y jóvenes del club. De otro lado la evaluación externa refleja un resultado en el valor ponderado de 3.32, el cual indica que esta sobre la media, con lo que podemos identificar que el club está respondiendo de mejor manera a los factores externos como las oportunidades y amenazas que existen en el sector, estas herramientas de diagnóstico permiten evidenciar la necesidad de mejorar el rendimiento adquiriendo un campo para el desarrollo de las prácticas deportivas y permanecer vigentes ante las nuevas reglamentaciones del IDRD.

Es así que la matriz IE indica que el club debería orientarse en retener o mantener las estrategias expuestas hasta el momento con nula tendencia a construir y a desinvertir, según la matriz PEYEA los resultados indican que el club deportivo debería intentar una estrategia de tipo defensiva donde la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Entonces según lo propuesto las estrategias más atractivas en su orden son

apuntar a hacer un convenio Institucional con colegios de la zona con una ponderación de 1, el club deportivo la academia independiente debería amplia sedes con una ponderación de 0.94 y aumento de las categorías menores del club con una calificación de 0.88 es la última estrategia en su orden.

Y entorno a las variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo el club debe desarrollar sus principales acciones frente a la tendencia actual en desarrollar campañas de fortalecimiento del tiempo libre mediante prácticas deportivas y fortalecer su participación en la amplia oferta de competencias que existen para las categorías.

Mediante la planeación prospectiva estratégica , el club deportivo la academia independiente puede consolidarse como una de las mejores empresas deportivas de la ciudad de Bogotá D.C a direccionar sus acciones en ampliación de sedes para aumentar número de socios y deportistas activos, consolidar estrategias de mercadeo en redes sociales y en medios presenciales para firmar convenios que generen nuevos ingresos y aumentar las categorías del club para incrementar el número de deportistas activos en la institución donde los ingresos por concepto de asociación y la posibilidad de tener más equipos para competir en un número mayor de torneos anuales puede mejorar las condiciones internas de la empresa que en este momento son la amenaza del equilibrio como organización.

Recomendaciones

Durante el proceso de construcción de la planeación estratégica prospectiva del club deportivo la academia independiente, se logró visibilizar los problemas actuales de la organización, las fortalezas frente a la competencia y como proyectar el funcionamiento de la misma para hacerla resaltar en el medio deportivo de la ciudad de Bogotá. Se recomienda entonces que la empresa fortalezca las ventajas que le hacen ser una organización distintiva por su componente ético y aplicarlas entorno a las desventajas que presentan la competencia, mejorando la fidelización de clientes antiguos con la filosofía de la empresa, generando una satisfacción individual que comprometa al socio con la institución y en sus metas de crecimiento.

En cuanto al servicio a los clientes se debería apuntar a mejorar la satisfacción del padre de familia presentándole el seguimiento en el proceso deportivo individual de los deportistas. Sumado esto a redireccionar la administración deportiva a través del liderazgo motivacional y participativo que involucre a los entrenadores en el desarrollo deportivo del club, mejorando el nivel académico y técnico de quienes llevan los procesos deportivos con los niños y jóvenes asociados.

Se recomienda mejorar los procesos administrativos, el área de mercadeo con implementación de las estrategias de marketing direccionadas en ampliar los ingresos de la empresa por diversos canales como patrocinios, publicidad, firma de convenios entre otros.

Y por último se recomienda ampliar las categorías actuales para captar nuevos asociados abriendo la división femenina.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, L. (2012). *Planeación estratégica teoría y práctica*. Editorial Trillas.
- Baena, P.G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina*. UNAM.org https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.
- Benjumea, M. (2010). *La Motricidad Como dimensión humana - Un abordaje transdisciplinar*. Medellín: Instituto Nacional del Saber.
- UDEA.eduhttp://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/motricidad_dimension_humana.pdf.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill.
- Club Deportivo La Academia Independiente. (2020). *Proyecto aval club deportivo*. Archivo del club.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994*. Diario Oficial No. 41.214 de 8 de febrero de 1994.
- Dan, E., Schandel, C., Hofer, W. (2013). *La formulación de estrategias: conceptos analíticos*. Timetoast.com <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-conceptos-y-caracteristicas-de-la-administracion-estrategica-92f43788-8ed7-4ece-a8f4-087eb2e3b887>.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial PEARSON EDUCACIÓN.
- Dussan, C. (2010). *Apuntes del profe Dussan sobre Planeación Estratégica*. Kdussanplaneacion <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2010/11/cultura-corporativa-de-la-cun.html>.

Escobar, J. (2013). *El Proceso Prospectivo. Un aporte teórico para la práctica de la prospectiva*.

Monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos6/pros/pros2.shtml>.

Gascón, A. G. (2012). El Balanced Scorecard Aplicado a unidades TIC's. *Revista de Formacion Gerencial*, 1, 187-231.

Grosser, M. (1991). *El movimiento deportivo*. Editorial Martínez Roca.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Editorial Lipsor.

Godet, M. (2010). *Software de prospectiva*. Es.lapropective.fr: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga/FtIBFMTuXikFLgTNolIP/gglubo%40hotmail.com>.

Godet, M., Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*.

Instituto distrital para la recreación y el deporte (2019). *Reconocimiento deportivo*. Idrd.gov <https://www.idrd.gov.co/escuelas-avaladas>.

Martínez, J. (1997). *Condiciones sociales y culturales del surgimiento del Deporte y el tiempo libre en la ciudad de Bogotá, 1895 -1920*. (Tesis Maestria). Universidad Pedagógica.

Medina, O., Ospino, N. (2018). *El ecosistema del fútbol en Colombia y su asociación con el direccionamiento estratégico de los clubes en la primera división colombiana*. Urosario.edu <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/17753/MedinaRodriguez-OscarAlfonso-2018.pdf?sequence=1>.

Meinel, K., Schnabel, G. (1971). *Teoría del Movimiento*. Editorial Orbe.

Mintzberg, H. S, Waters, J. (1985). *Strategy of design: a study of «architects in copartnership.*

Koha.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico.* Simon y Schuster.

Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.

Pedrerros, S. J.H. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las escuelas de fútbol de Bogotá.*

(Tesis especialización en alta gerencia). Universidad militar nueva granada.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva.* México; Editorial Continental. Uexternado.edu

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>.

Rodríguez, C.A., Pachón, J., Morales, R. L., Martín, R. J., Chinchilla, V. (2010). *Orientaciones*

Pedagógicas para la Educación Física, Recreación y Deporte. Mineduacion.gov

[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-340033_archivo_pdf_Orientaciones_EduFisica_Rec_Deporte.pdf)

[340033_archivo_pdf_Orientaciones_EduFisica_Rec_Deporte.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-340033_archivo_pdf_Orientaciones_EduFisica_Rec_Deporte.pdf).

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica.* 3R editores.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica.* 3R editores.

Sierra, D. (2014). *Planeación estratégica prospectiva.* Fliphtml5.com

<https://fliphtml5.com/bnax/tlja/basic>.

Sierra, R. A. (2009). *Globalización deporte y desarrollo local.* Funámbulos editores.