

Información Importante

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

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

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

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

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan estratégico y prospectivo de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja
2020 - 2023**

Jean Rene Jaimes Barón

Ronald José Orozco Granados

Rafael Eduardo Campo Piña

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

Director

Dario Sierra Arias

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad Especialización Administración Deportiva

Bucaramanga

2019

Tabla de Contenido

Introducción	8
1. Marco Teórico	11
1.1. Descripción del Método	11
1.2. Las diferentes variables y su interpretación	14
1.3. Poner de relieve las variables ocultas	15
2. Objetivos	18
2.1. Objetivo General	18
2.1. Objetivos específicos	18
3. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio.	18
4. Definición sistema.....	20
4.1. Análisis	20
4.1.1. Misión.....	20
4.1.2. Visión	21
4.1.3. Filosofía.....	22
4.1.4. Competencias esenciales.....	23
4.1.5. Matriz de Macro Segmentación	24
4.1.6. Postura Ética.....	26
5. Análisis Interno	26
5.1. Árbol de competencia	27
5.2. Evaluación factores internos	31
5.3. Listado de variables internas.....	34
5.4. Análisis tendencial variables endógenas.....	35
6. Análisis del sector	38
7. Análisis macro entorno.....	39
7.1. Pestel.....	39

7.2.	Evaluación factores externo.....	42
8.	Postura estratégica organizacional	47
8.1.	Matriz interna y externa	47
2.1.	Matriz Peyea	48
9.	Formulación Estratégica.....	51
9.1.	Estrategia genérica competitiva de la organización	51
9.2.	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	51
10.	Prospectiva	53
10.1.	Análisis estructural.....	53
10.2.	Software MIC MAC	55
10.2.1.	Matriz.....	55
10.2.2.	Características de la matriz.....	57
10.3.	Listado de variables estratégicas.....	60
11.	Diseño y construcción de escenarios.....	60
11.1.	Software SMIC	60
11.1.1.	Presentación escenarios probables.....	60
11.2.	Descripción causa - efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	65
12.	Construcción del escenario apuesta.....	68
12.1.	Construcción del árbol de pertinencias	68
12.1.1.	Matriz Rice	68
12.2.	Formulación de acciones estratégicas.....	74
12.3.	Matriz IGO.....	75
12.4.	Consolidación del árbol pertinencia.....	78
13.	Conclusiones	79
14.	Recomendaciones.....	80
15.	Bibliografía.....	81

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Visión</i>	21
Tabla 2. <i>Filosofía</i>	22
Tabla 3. <i>Competencias esenciales</i>	23
Tabla 4. <i>Árbol de competencia</i>	28
Tabla 5. <i>MEFI (Fortalezas)</i>	32
Tabla 6. <i>MEFI (Debilidades)</i>	33
Tabla 7. <i>Listado de variables internas</i>	34
Tabla 8. <i>Análisis tendencial variables endógenas (fortalezas)</i>	35
Tabla 9. <i>Análisis tendencial variables endógenas (Debilidades)</i>	36
Tabla 10. <i>PESTEL</i>	41
Tabla 11. <i>MEFE (Oportunidades)</i>	44
Tabla 12. <i>MEFE (Amenazas)</i>	45
Tabla 13. <i>Matriz de la planeación estratégica cuantitativa</i>	52
Tabla 14. <i>Listado de variables internas y externas</i>	53
Tabla 15. <i>Matriz</i>	55
Tabla 16. <i>Descripción de variables estratégica</i>	60
Tabla 17. <i>Escenario Probable</i>	65
Tabla 18. <i>Escenario deseable</i>	66
Tabla 19. <i>Escenario óptimo</i>	66
Tabla 20. <i>Escenario pesimista</i>	67
Tabla 21. <i>Torneos</i>	68
Tabla 22. <i>Mercado deportivo</i>	69
Tabla 23. <i>Clubes</i>	70
Tabla 24. <i>Prensa</i>	70
Tabla 25. <i>Patrocinadores</i>	71
Tabla 26. <i>Campaña de valores</i>	72
Tabla 27. <i>Matriz Rice</i>	73

Tabla 28. <i>Formulación de acciones estratégicas</i>	74
Tabla 29. <i>Acciones Matriz IGO</i>	77
Tabla 30. <i>Consolidación del árbol de pertinencia</i>	78

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz de macro segmentación.....	24
<i>Figura 2.</i> Postura ética.....	26
<i>Figura 3.</i> Matriz interna y externa.....	47
<i>Figura 4.</i> PEYEA.....	50
<i>Figura 5.</i> Estrategia genérica competitiva de la organización.....	51
<i>Figura 6.</i> Plano de influencia directa.....	57
<i>Figura 7.</i> Plano de influencia indirecta.....	58
<i>Figura 8.</i> Plano de desplazamiento.....	59
<i>Figura 9.</i> Histograma por conjunto de experto.....	61
<i>Figura 10.</i> Histograma por experto	64
<i>Figura 11.</i> Histograma por grupo de expertos.....	64
<i>Figura 12.</i> Matriz IGO.....	76

Resumen

Este trabajo tiene como finalidad formular el plan estratégico para la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja (C.M.F.B.) durante el periodo de 2020 hasta el 2023, resaltando las diferentes estrategias y actividades que fortalecerán esta disciplina deportiva, beneficiando directamente a los 57 clubes y 5350 deportistas participantes de los Torneos Municipales que vienen desarrollando aproximadamente por 45 años. Aplicando herramientas estratégicas ayudarán a identificar a la organización factores internos y factores externos que fortalecerán el proceso deportivo desde lo administrativo hasta lo misional. Por otra parte, se desarrollará un análisis de macro entorno que identificaran variables políticas, variables económicas, variables sociales, variables tecnológicas, variables ecológicas y variables legales buscando facilitar el estudio de los mercados que ayudaran a identificar su entorno más favorable para la organización.

A través de una postura de ética organizacional era necesario referir la ubicación dentro del cuadrante que estableció la proyección de sus matrices internas y externas determinando como resultado “cosechar y reinvertir”, con esto, se analizaron estrategias para mejorar el desempeño organizacional. Utilizando herramientas de Planeación estratégica y prospectiva orientadas por el economista francés Michel Godet, se pudieron evidenciar, analizar y proyectar variables que marcaran un rumbo y una proyección en el futbol de región del Magdalena medio que estimularan factores de cambios direccionado a un beneficio colectivo. En conclusión, el Plan Estratégico formulado a la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja pudo evidenciar que la organización puede proyectarse como una entidad líder, auto sostenible, dinámica siempre y cuando acompañen en el proceso personas dolientes del deporte.

Palabras claves: Comisión Municipal de Fútbol Barrancabermeja, Liga Santandereana de Fútbol, prospectiva, perspectiva, MICMAC.

Abstract

This work aims to formulate the strategic plan for the Municipal Football Commission of Barrancabermeja (CMFB) during the period from 2020 to 2023, highlighting the different strategies and activities that will strengthen this sports discipline, directly benefiting the 57 clubs and 5350 athletes Participants of the Municipal Tournaments that have been developing for approximately 45 years. Applying strategic tools will help identify the organization internal factors and external factors that will strengthen the sports process from administrative to missionary. On the other hand, a macro environment analysis will be developed that will identify political variables, economic variables, social variables, technological variables, ecological variables and legal variables seeking to facilitate the study of markets that will help identify their most favorable environment for the organization.

Through a position of organizational ethics, it was necessary to refer to the location within the quadrant that established the projection of its internal and external matrices, determining as a result “harvest and reinvest”, with this, strategies were analyzed to improve organizational performance. Using strategic and prospective planning tools oriented by the French economist Michel Godet, it was possible to demonstrate, analyze and project variables that marked a direction and a projection in the football of the Middle Magdalena region that stimulated change factors aimed at a collective benefit. In conclusion, the Strategic Plan formulated to the Municipal Football Commission of Barrancabermeja could show that the organization can be projected as a leading, self-sustainable, dynamic entity as long as people suffering from sports accompany the process.

Keywords: Barrancabermeja Municipal Football Commission, Liga Santandereana de Fútbol, prospective, perspective, MICMAC.

Introducción

La liga Santandereana de fútbol en usos de sus facultades legales y estatutarias, reconocen a través de un acto administrativo Según la resolución N. 6 del 17 de febrero de 2015, a los miembros de La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, para organizar y promocionar esta disciplina deportiva en la ciudad.

Su desarrollo por más de 40 años como impulsor del deporte asociado vive una transformación administrativa que a la fecha sobrevive por Clubes privados, entes públicos y empresas privadas que participan y patrocinan este deporte.

El caso es que existen falencias en la estructura organizacional administrativa interna, la cual conlleva a una evolución pasiva que no ayuda a ser referente en el fútbol de Santander.

Lo cierto es que el estudio del presente trabajo se orienta en replantear la Misión, Visión, Objetivos y políticas de calidad de La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, aplicando herramientas de planeación estratégica y prospectiva.

Las herramientas de planeación estratégicas utilizadas para realizar el estudio, son el diagnóstico interno y externo de sus diferentes variables que influyen en la comisión y su entorno.

Uniendo resultados con las variables claves del análisis estructural (Herramienta Prospectiva) se formulará la estrategia de la entidad.

El anhelo es transformar y ser un guía, en la elaboración de los planes estratégicos de otras instituciones, clubes o entidades que participan en el desarrollo administrativo y deportivo en el fútbol en la ciudad.

1. Marco Teórico

Se utilizaron dos herramientas prospectivas, tales como el árbol de competencia que permite tener una visión global de la entidad y su visión de futuro y el análisis estructural para identificar las variables claves (motricidad y dependencia) y su interpretación. Para la formulación de la estrategia de La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, se utilizó el software MIC MAC para el análisis. Según Godet (2007, p. 53) “Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados)”.

1.1. Descripción del Método

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano. La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (Godet, 2007, p. 54).

Según el autor Godet (2009, p. 54) “El análisis estructural es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo. De acuerdo con esta descripción, este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema”.

- Inventariar las variables (fase 1)

La primera etapa consiste en hacer un inventario de las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (las internas y las externas); aquí es importante ser lo más exhaustivo posible y no excluir, a priori, ningún camino de búsqueda.

Los talleres de prospectiva son propicios para la recopilación de variables gracias al trabajo colectivo sobre los factores de cambio y las inercias. Los resultados obtenidos pueden complementarse con entrevistas a representantes de actores del sistema estudiado.

Al final, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas del sistema en cuestión. La experiencia muestra que, si se ha dispuesto del tiempo suficiente para delimitar el sistema estudiado, la lista, por lo general, no contendrá más de 70 a 80 variables.

La explicación detallada de cada variable es indispensable, pues facilita el posterior análisis y comprensión de su interrelación y permite constituir más fácilmente la “base” necesaria para toda reflexión prospectiva. Ese trabajo detallado se hace a menudo en los talleres en una fase de reagrupamiento de los factores que inciden sobre temas afines.

Luego se recomienda elaborar una ficha para cada variable, con la definición precisa y las evoluciones pasadas, donde se identifiquen las variables que dieron origen a esas evoluciones, se caracterice su situación actual y se enuncien las posibles tendencias o cambios bruscos futuros. Este trabajo puede tomar mucho tiempo, uno, dos y hasta tres días dependiendo de la complejidad

de la variable: a razón de un promedio de 40 variables, se necesitarán entre 80 y 120 días de trabajo. Por lo general, esta tarea se le confía a un grupo de trabajo o a un comité técnico que la reparte entre sus miembros. En ciertos casos se pueden crear parejas de trabajo

Formadas por ejemplo por miembros de un consejo de administración y de un consejo de dirección. Es en la fase exploratoria que el procedimiento toma su mayor sentido participativo y de movilización de la organización en torno a la definición de un proyecto estratégico común.

- Describir las relaciones existentes entre las variables (fase 2)

En un enfoque sistémico, una variable sólo existe a través de su interrelación con otras variables. Además, el análisis estructural permite identificar esas relaciones entre variables utilizando una tabla de dos entradas llamada “matriz de análisis estructural”.

Lo mejor es que sean los que participaron en todo el inventario y definición de las variables quienes llenen la matriz. Este trabajo puede tomar entre dos y tres días (Godet, 2009, p. 55).

El llenado es cualitativo. Con cada pareja de variables se hacen las preguntas siguientes: ¿Existe una relación de influencia entre la variable i y la variable j ? Si la respuesta es negativa se le da la nota de 0. Si la respuesta es positiva, la relación de influencia directa recibe la nota de: 1 si se le considera débil, 2 si media, 3 si fuerte y, finalmente, 4 si se le considera potencial.

Esta fase de llenado lleva a hacerse, para n variables, $n \times n-1$ preguntas – o sea, más de 1.500 preguntas para 40 variables – de las que se eludirán algunas a falta de una reflexión sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación no sólo permite evitar errores, sino también ordenar y clasificar las ideas creando un lenguaje común en el seno del grupo. Además, permite, en la mayoría de los casos, redefinir ciertas variables y, por consiguiente, afinar el análisis del sistema.

Resumiendo, la experiencia indica que una tasa normal de llenado de la matriz es de alrededor del 20 por ciento, o sea que, para el 80 por ciento de las variables, es imposible dar una respuesta sobre la influencia.

- Identificar las variables clave (fase 3)

Esta fase consiste en identificar las variables clave, variables esenciales para la evolución del sistema. La identificación se hace, en primer lugar, gracias a una clasificación directa, de fácil realización, y luego por una clasificación indirecta,

llamada “Micmac”, “Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación”. Esa clasificación indirecta se obtiene previa potenciación de la matriz inicial.

La comparación de la jerarquía de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es rica en enseñanzas. Permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que, por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante, aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa.

Los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable pueden ser representados sobre un plano en el que el eje de abscisas corresponda a la dependencia y el de ordenadas a la influencia. Esto posibilita, además de identificar las variables más influyentes del sistema estudiado, interesarse por el papel de las diferentes variables en el sistema (Godet, 2009, p. 56).

1.2. Las diferentes variables y su interpretación

Cada variable contiene un indicador de influencia y un indicador de dependencia. Su ubicación en un plano permite distinguir cinco tipos de variables.

Figura 4 – Los diferentes tipos de variables en el plano de influencia y dependencia (Godet, 2009, p. 57)

Las variables de entrada (1) son muy influyentes y poco dependientes y se les considera, principalmente, como explicativas del sistema estudiado. Condicionan la dinámica del conjunto. Cuando es posible, las acciones se orientan prioritariamente hacia esas variables.

Las variables de enlace (2) son al mismo tiempo muy influyentes y muy dependientes. Son inestables por naturaleza. Cualquier acción sobre ellas tendrá, simultáneamente, repercusiones sobre las otras variables y un efecto sobre ellas, modificando así considerablemente la dinámica global del sistema. Las variables resultantes (3) son poco influyentes y muy dependientes. Su

Evolución se explica por los impactos provenientes de otras variables, principalmente de las de entrada y las de enlace. Las variables excluidas (4) son poco influyentes y poco dependientes.

Impactan poco el sistema estudiado, ya sea porque constituyen tendencias pesadas cuya inercia no modifica la dinámica del sistema o porque tienen poca relación con este último y experimentan un desarrollo relativamente autónomo. Se pueden excluir sin más consecuencias para el análisis.

Por último, las variables del pelotón (5), que no se caracterizan lo suficiente por la influencia o la dependencia como para que sea posible sacar una conclusión en cuanto al papel que desempeñan en el sistema.

1.3. Poner de relieve las variables ocultas

Una de las ventajas del análisis estructural es que permite verificar las hipótesis elaboradas por un grupo sobre la explicación del funcionamiento de un sistema; así contribuye a garantizar que las variables consideradas importantes sean o explicativas (variables de entrada), o explicadas (variables resultantes), con medidas y efectos diferentes en cada caso.

Muchas veces los resultados de un análisis estructural nos dan sorpresas: entre el 10 y el 20 por ciento son contra intuitivos. Revelan relaciones cuya evidencia está a priori ausente o, incluso, terminan dándole a determinadas variables una influencia o una dependencia indirecta superior o inferior a la prevista. (Godet, 2009, p. 57).

Según su autor “El objeto del método MIMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas (Godet, 1993, p. 84).

El método MICMAC', un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables de la siguiente Manera:

- Por orden de motricidad, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1,2,... n salidos de cada variable;

- Por orden de dependencia, teniendo en cuenta los caminos y bucles de longitud 1, 2,... n, que llegan a cada variable.

B) Principio del método MICMAC: Elevación de la matriz a una potencia El principio del método MICMAC es muy sencillo. Se basa en las propiedades clásicas de las matrices booleanas, que describiremos brevemente a continuación. (Godet, 1993, p. 85)

E) Evidenciar las variables «ocultas»

El programa MICMAC permite situar las variables en el plano motricidad dependencia, llamado indirecto (en el que las relaciones potenciales no se tienen en cuenta), y en un plano llamado potencial que concede una alta intensidad (valor 3) a las relaciones potenciales para contrastar al máximo los resultados.

En general, la estructura de los resultados es bastante poco sensible a la introducción de nuevas relaciones excepción hecha de ciertas variables que registran ascensos o descensos clasificados significativos. Este tratamiento diferenciado es particularmente útil para apreciar el impacto de las relaciones potenciales (consecuencia, por ejemplo, de la introducción de un cambio técnico o político en el sistema). Los planos son normalizados y es suficiente superponerlos para localizar los principales desplazamientos. En el ejercicio Saurin (2001) se ha podido de esta forma observar la emergencia en motricidad de variables que anteriormente se encontraban en el «pelotón», como la estructura o el equipamiento de los hogares, o incluso en la zona de variables excluidas en el plano directo, como por ejemplo los nuevos modos de distribución, las tecnologías asociadas o también las condiciones de intercambio.

Se trata de la motricidad o de la dependencia. La comparación de las clasificaciones (directa, indirecta y potencial), obtenidas por sencillas proyecciones sobre los ejes de los planos, es rica en enseñanzas para la investigación de los determinantes principales del fenómeno estudiado y sus parámetros más sensibles.

En especial, gracias al examen de los efectos directos e indirectos de las variables del contexto general (variables externas) sobre las variables internas puede obtenerse:

- Una jerarquía de variables externas en función de su impacto directo o indirecto sobre las variables internas.
- Una jerarquía de variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general.

La comparación de clasificaciones (directa, indirecta y potencial) permite naturalmente confirmar la importancia de ciertas variables, pero conduce igualmente al descubrimiento de la importancia de otras variables que a priori se tenían por poco (Godet, 1993, p. 95)

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Formular el Plan Estratégico y prospectivo 2020 – 2023 a la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, utilizando la herramienta de Planeación estratégica y prospectiva de Michel Godet para mejorar el desempeño organizacional.

2.1. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico a La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja identificando sus variables internas y externas.
- Formular el plan estratégico de La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja 2020 - 2023.
- Generar factores sociales de cambios, dirigidos a sus afiliados, patrocinadores y beneficiarios a través de estrategias comerciales que generen un beneficio colectivo.

3. Reseña Histórica del sistema objeto del estudio.

Los inicios del Comité Barranqueño De Fútbol se da en el de 1972, conformado por líderes deportivos como lo son la señora Beatriz Pulgarin De Rodríguez, la señora Ganis Acosta entre otros líderes deportivos, donde la Junta Municipal de Deportes dirigía 13 comités en los diferentes deportes, donde se destinaban unos recursos económicos de \$250.000 para el desarrollo del Torneo Municipal De Fútbol; como estos recursos no solventaban en su totalidad la actividad, se

vieron en la obligación de acudir a las empresas de la ciudad para cubrir los gastos de logística que requerían para la buena organización y desarrollo del Torneo Municipal De Fútbol, es así que gestionaban recursos para el mantenimiento y logística en los escenarios donde se desarrollaban los juegos por medio de empresas de la ciudad.

En los primeros años de la década del 90 se reúnen unos líderes deportivos y empiezan a trabajar para el desarrollo y la mejora del fútbol de la ciudad, es allí donde el lugar de trabajo es la cancha del Barrio Galán Gómez o también conocida como la Cotraeco, en la que los profesores Eladio Rojas y Fernando Cortina empiezan a trabajar con sus escuelas deportivas, es en el año de 1994 donde el Comité Barranqueño De Fútbol por medio de un acuerdo con la Junta De Acción Comunal del barrio obtienen una oficina para un mejor servicio, un orden y un puente para la Liga Santandereana De Fútbol.

Fernando Mosquera (Rector de la UCC), Eladio Rojas (Entrenador y presidente del comité de deportes de la JAC del barrio), Fernando Cortinas (entrenador aún), Luis Plazas (Líder sindical), Beatriz Pulgarin de Rodríguez (secretaria de la JMD), Ganis Acosta (Secretaria CBF) , Abel Jiménez (dirigente y entrenador), William Fonseca (entrenador), Manuel Pérez (entrenador), Carlos Gil (Arbitro), estos líderes deportivos ayudaron enormemente a la reactivación del fútbol en Barrancabermeja, donde se inició con 6 clubes y el crecimiento fue impresionante por que se crearon más clubes de fútbol en la ciudad, (Año en el que ingreso) allí entro el INDERBA y empezó a ayudar más en la organización de los Torneos Municipales, haciéndose cargo del pago del juzgamiento, acondicionamiento de escenarios, premiación, esto no solo genero crecimiento en el fútbol con el aumento de más clubes sino que genero una dinámica económica en la parte de los comerciantes informales, también creció el interés por parte de los padres de familia que acompañaban activamente a los hijos a inauguraciones y partidos que se realizaban los fines de

semana y todo con el sueño que su hijo se proyectara y mínimamente integrara el Alianza Petrolera equipo de la ciudad que en ese entonces era de la categoría B y tenía algunos convenios con ciertos clubes de la ciudad.

Después continuó este comité con el nombre de CMFB (Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja) mediante la resolución #6 del 17 de febrero de 2015, dicha resolución avalada por la Liga Santandereana de Fútbol hizo que la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja adquiriera un reconocimiento deportivo por parte del INDERBA (Instituto para el Fomento del Deporte y la Recreación de Barrancabermeja) y obtuviera una personería jurídica otorgada por la gobernación del departamento, lo cual hacía ver a esta organización con más fuerza en su interés de hacer crecer el fútbol de la ciudad, realizando convenios con entes públicos y el sector privado. En el año 2018 ya la CMFB tuvo un apoyo económico total de \$314.285.000 a través de un convenio en donde el INDERBA aportó \$219.999.500 y el operador aportó \$94.285.500.

4. Definición sistema

4.1. Análisis

4.1.1. Misión.

Somos un organismo deportivo y social sin ánimo de lucro encargado de orientar, dirigir y satisfacer las necesidades de la población Barranqueña, de contar con una institución altamente calificada, con una estructura organizacional, humana capaz de formar futbolistas de alto rendimiento, contando con un equipo interdisciplinario que le permita responder a las exigencias de la competencia y dirigentes deportivos comprometidos con las futuras generaciones forjando el

interés hacia la práctica del fútbol aficionado en la niñez, la juventud y sociedad en general (Cervantes, 2019).

4.1.2. Visión

Para el 2020 la Comisión Municipal de fútbol de Fútbol Barranqueño se proyecta como una institución, reconocida por su alto rendimiento, fomento y participación en el desarrollo y formación deportiva de la sociedad Barranqueña, que cuenta con la capacidad y facilidad de adaptabilidad ante los cambios que se dan en el medio futbolístico, convirtiéndose en una institución de excelencia (Cervantes, 2019).

Tabla 1. *Visión.*

<i>¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?</i>	Autosostenible, referente y promotora del fútbol en la región.
<i>¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</i>	Campañas valores, ecológicas, mercado deportivo y publicitario
<i>¿En cuales campos de acción no se debería continuar?</i>	Gestión política
<i>¿Cómo queremos que nos vean los clientes?</i>	Con credibilidad, orden, compromiso, respeto, honestidad y trabajo en equipo.
<i>¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?</i>	Responsables, dedicados, creativos, serviciales, respetuosos, honestos,

Adaptado de la entrevista realizada al William Cervantes presidente de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja.

4.1.3. Filosofía

Valores

- *Cordialidad:* Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios con la mayor amabilidad, sin ninguna discriminación, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, estatutarias y legales, con los recursos disponibles.
- *Responsabilidad:* Brindando atención continua y adecuada con responsabilidad social y deportiva, con unos servicios de excelente calidad.
- *Calidad:* Buscando el mejoramiento continuo que contribuya con las acciones de la Comisión y de todos los integrantes de la misma para garantizar la satisfacción de todos los usuarios.
- *Efectividad:* Buscando el mejor aprovechamiento del recurso humano, administrativo, tecnológico y financiero disponibles para el cumplimiento de nuestros objetivos y la solución pronta y óptima de las necesidades de los usuarios.
- *Objetivos de Calidad:* Incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios. Aumentar la satisfacción de los clientes Asegurar la competencia del personal Proveer y mantener la tecnología apropiada Aprovechar de manera adecuada los recursos financieros Mejorar continuamente los procesos.

Tabla 2. *Filosofía.*

<i>¿Cuáles son los principios y valores de hoy en día?</i>	Cordialidad, responsabilidad, calidad y efectividad
<i>¿Cuáles son los principios y valores deseables?</i>	Compromiso, honestidad, innovación, transparencia, responsabilidad social.

Adaptado de la entrevista realizada al William Cervantes presidente de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja.

4.1.4. Competencias esenciales

Para empezar en la identificación de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, se implementará el cuadro de competencia esenciales donde se reconoce quienes son, que capacidades, que experiencia y por qué sus afiliados, beneficiarios y patrocinadores creen en esta entidad.

Tabla 3. *Competencias esenciales.*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocios?	Por qué somos el ente avalado por la Liga Santandereana de Fútbol para la organización, reglamentación y dirección de campeonatos oficiales o eventos deportivos municipalmente.
	Capacidad en la organización y dirección de las selecciones municipales para torneos departamentales y regionales.
	Disposición para participar como miembro mediador en los litigios o desacuerdos que surjan entre sus afiliados y entre estos y los Organismos oficiales.
	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control dando cumplimiento y hacer cumplir las disposiciones emanadas de las Leyes colombianas, de la FIFA, CONMEBOL, COLFUTBOL y DIFUTBOL.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Gestión y diligencia en la búsqueda de patrocinadores para los Torneos Municipales.
	Trayectoria ante los clubes deportivos legalmente constituidos en la organización de los Torneos Municipales.
	Gestión en préstamos de escenarios deportivos de la ciudad para el desarrollo de los torneos municipales
	Buenas relaciones institucionales con el gremio arbitral de la ciudad.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Capacidad de garantizar el desarrollo general de los torneos municipales de fútbol de Barrancabermeja
	Disposición y respaldo de la Liga Santandereana de Fútbol.
	Sostenibilidad y trayectoria a través de los años en la organización de los Torneos Municipales.
	Procesos administrativos que facilitan acuerdos entre la Comisión y los Clubes legalmente constituidos para participar en los Torneos Municipales.

Adaptado de la entrevista realizada al William Cervantes presidente de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja.

Podemos concluir que; es una entidad líder dependiente, respaldada, con experiencia en el desarrollo de los torneos oficiales de fútbol amateur en la ciudad, capaz de gestionar con patrocinadores el desarrollo de los eventos que lo identifica y su razón de ser.

4.1.5. Matriz de Macro Segmentación

En esta matriz podremos identificar las variables de segmentación, que ayudara a orientar y definir el mercado de referencia de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja a través de sus necesidades, intereses, deseos, soluciones, sueños y expectativas.

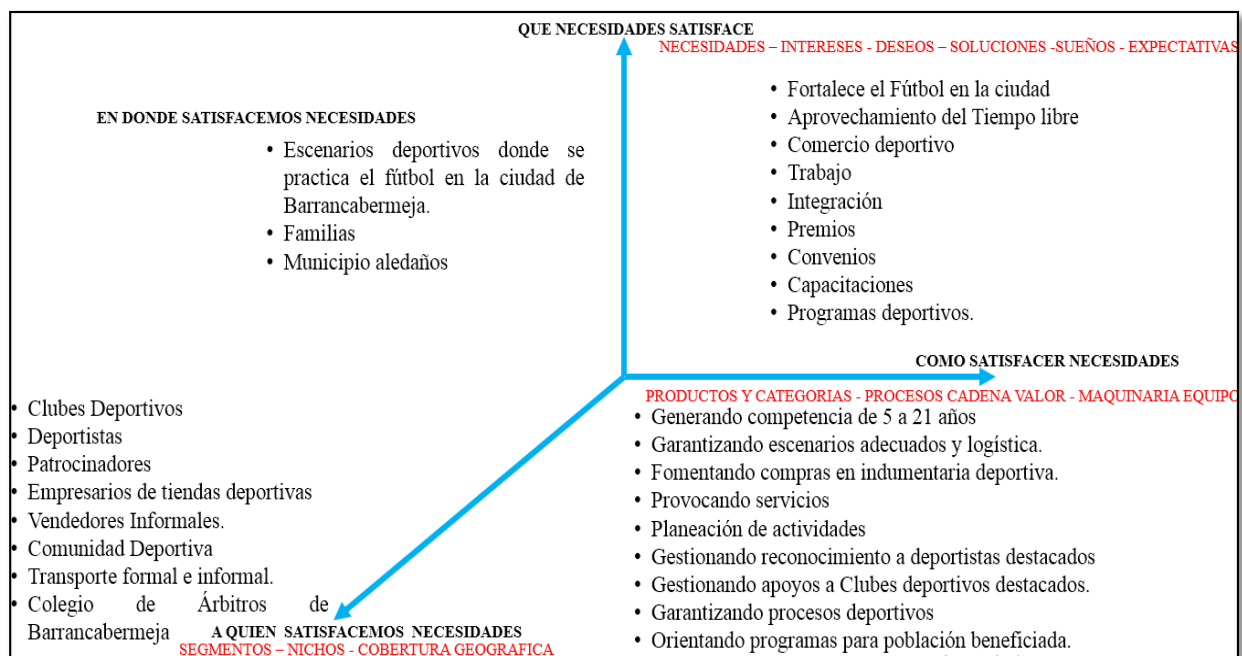


Figura 1. Matriz de macro segmentación

Una vez registrando la segmentación cabe resaltar que las necesidades que satisface son fortalecer el fútbol de la ciudad, aprovechamiento del tiempo libre, comercio deportivo, trabajo, integración, premios, convenios, capacitaciones y programas deportivos.

Como se satisfacen las necesidades de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, generando competencia, garantizando escenarios adecuados, fomentando compras en la indumentaria deportiva, provocando servicio, planeando actividades, gestionando apoyo a los clubes y reconocimiento a los deportistas destacados, garantizando y orientando procesos deportivos y programas para la población beneficiada.

Las necesidades que se satisfacen de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja son los clubes deportivos, empresarios deportivos, vendedores informales, comunidad deportiva, transporte formal e informal y los colegios de árbitros de Barrancabermeja.

Las necesidades de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja se satisfacen en los escenarios deportivos, en las familias y los municipios aledaños.

4.1.6. Postura Ética

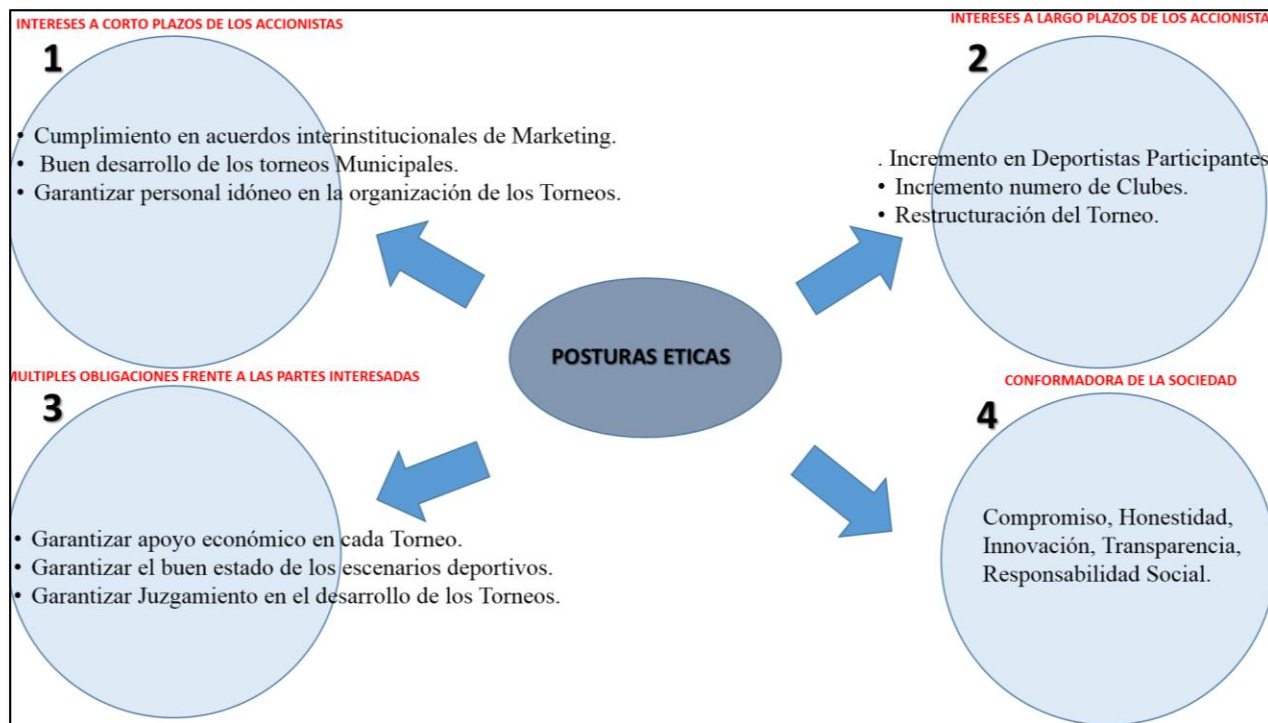


Figura 2. Postura ética

La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja en su postura ética se consiguen 4 pasos a desarrollar que son Interés a corto plazo de los accionistas, Interés a largo plazo de los accionistas, Múltiples obligaciones frente a las partes interesadas y conformadora de la sociedad, todo esto va relacionado con la actualidad del desarrollo de los Torneos Municipales.

5. Análisis Interno

Hoy en día la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, organiza el torneo municipal de fútbol en la ciudad y es el ente respaldado jurídicamente por la Liga Santandereana de Fútbol, encargado de avalar los diferentes torneos que deseen realizar.

Actualmente se encuentra el Instituto para el fomento del Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física de Barrancabermeja INDERBA, ente descentralizado de la Alcaldía Municipal de Barrancabermeja, en convenio junto a una empresa privada, lo cual financian económicamente el desarrollo del Torneo Municipal de fútbol donde participan los clubes legalmente constituidos.

Cuenta con un Presidente el señor William Cervantes Administrador de empresas, exfutbolista profesional que goza de un gran prestigio en el entorno deportivo, lo acompaña un apoyo administrativo (secretaria), oficina ubicada en el estadio de Béisbol 26 de abril, villa olímpica.

57 Clubes de fútbol legalmente constituidos participan del Torneo Municipal en las diferentes categorías sub 5, sub 7, sub 9, sub 11, sub 13, sub 15, sub 17, sub 21, rama femenina juvenil y rama femenina Libre. A su vez Clubes del Magdalena Medio se motivan a participar tales como Yondo, Canta Gallo, Sabana de torres y San Alberto (César).

5350 niños, jóvenes y adultos beneficiados directamente por la organización de este torneo que por muchos años ha permitido de una u otra manera fortalecer el proceso deportivo dejando en alto los colores de las tierras bermejas en el fútbol profesional colombiano.

El aporte fundamental que realiza el INDERBA no consigue suplir el 100% de los compromisos adquiridos por parte de la organización, por cual es necesario generar estrategias, acuerdos y compromisos con los clubes participantes.

5.1.Árbol de competencia

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de firmas japonesas; resultó ser que, implícita o explícitamente, la mayoría de las estructuras de las organizaciones en Japón presentan una forma arborescente: con, por ejemplo,

tres círculos concéntricos - para simbolizar la investigación, la producción y la comercialización – lo que equivale en proyección, a representar un árbol sobre un plano.

Los árboles de competencia pretenden representar el conjunto de la organización, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de 51 implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados).

En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

El árbol de competencias se establece en tres tiempos: pasado, presente y futuro. El análisis del pasado permite entender las constantes y la permanencia de los oficios en la organización, conocer mejor la capacidad de evolución que esta haya tenido y, a su proyecto, arraigarse en una realidad histórica. El análisis del futuro permite identificar los riesgos y oportunidades que se presentan a la empresa, así como definir los retos y desafíos que se le plantean, de manera que pueda determinar su futuro deseado e integrarlo a su proyecto (Godet, 2009, p. 50).

Tabla 4. *Árbol de competencia*

	Raíces Saber Hacer	Raíces	Tronco Proceso	Tronco	Rama Resultados	Rama
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Mercadeo	Personal idóneo para gestionar el desarrollo de los torneos municipales de fútbol en BCA	Poca gestión para realización del convenio con el equipo profesional de la ciudad para fortalecer el fútbol de la BCA.	Respaldo de la liga santandereana de fútbol para la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja	Pocas empresas patrocinadas para el desarrollo de los torneos municipales	Entidad referente a nivel regional en el mercadeo de los torneos municipales de fútbol	Impulsar a través del mercadeo publicitario los productos de los patrocinadores

Tabla 4. (Continuación)

	Raíces Saber Hacer	Raíces	Tronco Proceso	Tronco	Rama Resultados	Rama
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
	4500 deportistas participan de los torneos municipales de fútbol en Barrancabermeja	Reestructurar categorías y competencia en los torneos municipales por año cumplido	Fortalece el fútbol del magdalena medio a través de los torneos municipales.	Poca participación en deportistas y directores técnicos en selecciones Santander	Promotor y referentes en deportistas y directores técnicos para conformación de selecciones Santander	Gestionar alianzas estratégicas para garantizar una mejor premiación a clubes y deportistas
	Participación de 57 clubes legalmente constituidos participando de los torneos municipales	Gestión en capacitaciones a clubes, deportistas y padres de familia	Promover el mercado deportivo a través de los torneos municipales	Capacitaciones con la DIAN a empresarios para generar aportes al deporte	Aumento en clubes y deportistas participantes de los diferentes eventos organizados por la CMFB	Convenios y capacitaciones con entidades educativas nacionales e internacionales para jugadores destacados.
Tecnológico	Préstamo de equipo de cómputo y 1 impresora para la organización de los torneos municipales	No cuenta con equipos de cómputo propios e impresora para facilitar el trabajo informático que necesitan los clubes.	Cuenta con 2 escritorios, 4 sillas para la organización y desarrollo de los torneos municipales de fútbol.	Mejorar toda la mueblería de la CMFB para la organización de los torneos municipales	Realizar acompañamiento y capacitación a clubes en su proceso administrativos.	Ofrecer cursos y programas informáticos a clubes de la ciudad
	Colaboración con servicio de internet para trámites y gestiones de la organización	Fortalecer la imagen corporativa en redes sociales de la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja	Construcción de una nueva imagen corporativa de la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja	Campañas publicitarias de valores a través del fútbol dirigidos a clubes, deportistas y padres de familia.	Grupo de trabajo de prensa para fortalecer y promocionar el impacto social y deportivo de la CMFB	Participación de estrategias y campañas tecnológicas en redes sociales de la CMFB
	4800 seguidores en la plataforma de Facebook siguen las publicaciones de la CMFB	No cuenta con una página web propia que ayude a promocionar la CMFB y sus programas	Utilizan la red social de Facebook para publicar programaciones de los torneos municipales de fútbol	No cuentan con equipos audiovisuales, video beam, cámaras fotográficas, videos, sonido, micrófono.	Ofrecer servicios audiovisuales a clubes, deportistas y empresarios.	Promocionar a través de la tecnología y la informática el fútbol de Barrancabermeja en el mundo.

Tabla 4. (Continuación)

	Raíces Saber Hacer	Raíces	Tronco Proceso	Tronco	Rama Resultados	Rama
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Financiero	Gestión económica de parte del inder para la organización y el desarrollo de los torneos municipales de fútbol	Sostenibilidad de programas o campañas a través del fútbol para clubes, deportistas y padres de familia.	Cuenta con apoyo económico para la organización y desarrollo de los torneos municipales de fútbol.	Mejorar la distribución de recurso económico para el desarrollo de los torneos municipales	Sostener respaldo económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos de fútbol	Gestionar recursos económicos en el extranjero para fortalecer el fútbol en la ciudad
	Aporte inscripciones de clubes de fútbol para participar de los torneos municipales	Poco aporte de parte de los clubes para participar de los torneos municipales.	Gestión de convenios con empresas privadas para ser aliados estratégicos de la CMFB	Organización de eventos alternos recreativos que promuevan recursos económicos	Servicio de transmisión o grabación de juegos , fotos, videos, impresiones digitales	Incumplimientos de acuerdos pactados económicamente entre clubes y la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja.
	Recibir ingresos económicos por paz y salvos , certificaciones y sanciones durante el desarrollo de los torneos municipales	No cuenta con una sostenibilidad económica para el proceso de selecciones	Proceso de selecciones femeninas y participación en torneos regionales.	No sostener programas y participación de selecciones Barrancabermeja masculino y femenino en eventos regionales.	Se debe promocionar el fútbol sala en la ciudad.	Capacitaciones para clubes y deportistas sobre los estatutos del jugador
Administrativo	Inder facilita espacio como oficina para la organización de los torneos municipales de fútbol	No cuenta con infraestructura propia para la organización de los torneos municipales	Construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del fútbol	No inclusión en el plan de gobierno para la construcción de más escenarios para la práctica del fútbol	Administrador de escenario propio para autosostener programas de selección desde los 9 a los 21 años	Necesita una sala de juntas para ofrecer comodidad a las diferentes comisiones internas de CMFB.

Tabla 4. (Continuación)

Raíces Saber Hacer	Raíces		Tronco Proceso		Rama Resultados	
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Credibilidad en sus afiliados, deportistas, patrocinadores y proveedores para el desarrollo de los torneos municipales	Incumplimiento entre la comisión a sus afiliados y patrocinadores con el desarrollo de los torneos municipales	Gestión al acompañamiento de medios de comunicación en todas las competencias durante los fines de semana.	Poco interés de parte de medios televisivos para transmitir el torneo municipal de fútbol	Organizador de torneos locales, nacionales e internacionales como estrategia de proyección para los deportistas	Referente en el país por la organización de los torneos de fútbol internacional	
Apoyo económico de 294 millones para el desarrollo de los torneos municipales en las categorías de 5 a 21 años.	Falta de sentido de pertenencia en los integrantes que conforman la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja.	Buena relación interinstitucional colegio de árbitros de Barrancabermeja con CMFB.	Campañas que ayuden a mejorar relaciones interpersonales entre clubes, padres de familia y árbitros.	Gestión para fortalecer programa de capacitación para clubes y gremio arbitral de la ciudad	Convenios con entidades nacionales e internacionales que proyecten administrativamente el fútbol	

5.2. Evaluación factores internos

Matriz de evaluación de factores internas (MEFI)

Es un instrumento que formula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en sus áreas.

Identifica las fortalezas y debilidades más importantes de la organización y con ellas se hace una lista clara del procedimiento detallado.

Se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor, donde se debe tener en cuenta que la suma de dichas ponderaciones debe dar una suma de 1.0 esto para tener más certeza y ofrecer unos resultados precisos.

Realizar una clasificación de uno a cuatro para indicar si la variable presenta: una debilidad importante (uno), Una debilidad menor (dos), Una fortaleza menor (tres), Una Fortaleza importante (4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir el resultado total ponderado puede mover de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuente de posición interna mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016).

Tabla 5. *MEFI (Fortalezas)*

Área	Fortaleza	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Mercadeo	Personal idóneo para gestionar el desarrollar de los torneos municipales de fútbol en BCA	Torneos	0,07	3	0,21
Mercadeo	4500 deportistas (beneficiarios) participan de los torneo municipales de fútbol en Barrancabermeja	Beneficiarios	0,05	4	0,2
Mercadeo	Participación de 57 clubes legalmente constituidos participando de los torneos municipales.	Clubes	0,05	3	0,15
Administrativo	Apoyo económico de 294 millones para el desarrollo de los torneos municipales en las categoría de 5 a 21 años.	Apoyo Económico	0,09	3	0,27

Tabla 5. (Continuación)

Área	Fortaleza	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Administrativo	construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del fútbol	Escenarios Deportivos	0,05	3	0,15
Tecnológico	Utilizan la red social de Facebook para publicar programaciones de los torneos municipales de fútbol	Redes Sociales	0,07	3	0,21
Financiero	Gestión de convenios con empresas privadas para ser aliados estratégicos de la CMFB	Convenios	0,05	3	0,15
Administrativo	Organizador de torneos nacionales e internacionales como estrategia de proyección para los deportistas	Proyección	0,05	3	0,15
Financiero	Proceso de selecciones femeninas y participación en torneos regionales.	Selecciones	0,04	3	0,12
Administrativo	Gestión para fortalecer programa de capacitación para clubes y gremio arbitral de la ciudad	Capacitación	0,04	3	0,12
			0,56	31	1,73

Tabla 6. MEFI (Debilidades)

Área	Debilidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Mercadeo	Convenio con el equipo profesional de la ciudad para fortalecer el fútbol de la BCA.	Convenio con Equipo Profesional	0,05	1	0,05
Mercadeo	Reestructurar categorías y competencia en los torneos municipales por año cumplido	Categorías de Competencia	0,05	1	0,05
Tecnológico	Fortalecer la imagen corporativa en redes sociales de la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja	Redes Sociales	0,05	1	0,05
Financiero	Sostenibilidad de programas o campañas a través del fútbol para clubes, deportistas y padres de familia.	Campañas	0,05	1	0,05
Administrativo	No cuenta con infraestructura propia para la organización de los torneos municipales.	Infraestructura	0,05	1	0,05
Mercadeo	Pocas empresas patrocinadoras para desarrollo de los torneos municipales	Patrocinadores	0,05	1	0,05
Mercadeo	Poca participación en deportistas y directores técnicos en selecciones Santander	Selecciones Santander	0,02	1	0,02
Tecnológico	Ofrecer cursos y programas informáticos a clubes de la ciudad	Capacitaciones	0,02	1	0,02

Tabla 6. (Continuación)

Área	Debilidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Financiero	No sostener programas y participación de selecciones Barrancabermeja masculino y femenino en eventos regionales.	Evento Regionales	0,01	1	0,01
Administrativo	Falta de sentido de pertenencia en los integrantes que conforman la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja.	Comisión	0,09	1	0,09
			0,44	10	0,44
			1		2,17

Se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, registrando sus variables en un proceso detallado y específico en las áreas de Mercadeo, Financiero, Tecnológico y Administrativo.

5.3. Listado de variables internas

Tabla 7. Listado de variables internas

Fortalezas		Debilidades	
Área	Variable	Área	Variable
Mercadeo	Torneos	Mercadeo	Convenio Con Equipo Profesional
Mercadeo	Beneficiarios	Mercadeo	Categorías De Competencia
Mercadeo	Clubes	Tecnológico	Redes Sociales
Administrativo	Apoyo Económico	Financiero	Campañas
Administrativo	Escenarios Deportivos	Administrativo	Infraestructura
Tecnológico	Redes Sociales	Mercadeo	Patrocinadores
Financiero	Convenios	Mercadeo	Selecciones Santander

Tabla 7. (Continuación)

Fortalezas		Debilidades	
Área	Variable	Área	Variable
Administrativo	Proyección	Tecnológico	Capacitaciones
Financiero	Selecciones	Financiero	Evento Regionales
Administrativo	Capacitación	Administrativo	Comisión

5.4. Análisis tendencial variables endógenas

Tabla 8. Análisis tendencial variables endógenas (fortalezas)

Área	Fortaleza	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Mercadeo	Personal idóneo para gestionar el desarrollo de los torneos municipales de futbol en BCA	Torneos	Números de torneo al año	1 torneo	1 torneo	2 torneos
Mercadeo	4500 deportistas (beneficiarios) participan de los torneos municipales de futbol en Barrancabermeja	Beneficiarios	Número de beneficiarios	1000 beneficiarios	4500 beneficiarios	6500 beneficiarios
Mercadeo	participación de 57 clubes legalmente constituidos participando de los torneos municipales.	Clubes	Numero de clubes legalmente constituidos	20 clubes	57 clubes	70 clubes
Administrativo	Apoyo económico de 294 millones para el desarrollo de los torneos municipales en las categoría de 5 a 21 años.	Apoyo económico	Recurso económico	\$250.000	\$294.000.000	\$350.000.000
Administrativo	Construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del futbol	Escenarios deportivos	Numero de escenarios	12	13	15

Tabla 8. (Continuación)

Área	Fortaleza	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Tecnológico	Utilizan la red social de Facebook para publicar programaciones de los torneos municipales de futbol	Redes sociales	Seguidores	0	4800 seguidores	10000
Financiero	Gestión de convenios con empresas privadas para ser aliados estratégicos de la CMFB	Convenios	Número de convenios	1	2	10
Administrativo	Organizador de torneos nacionales e internacionales como estrategia de proyección para los deportistas	Proyección	Números torneos nacionales e internacionales	0	0	2
Financiero	Proceso de selecciones femeninas y participación en torneos regionales.	Selecciones	Numero de selecciones	0	1	5
Administrativo	Gestión para fortalecer programa de capacitación para clubes y gremio arbitral de la ciudad	Capacitación	Numero de capacitaciones	0	0	10

Tabla 9. Análisis tendencial variables endógenas (Debilidades)

Área	Debilidades	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Mercadeo	Convenio con el equipo profesional de la ciudad para fortalecer el futbol de la BCA.	Convenio con equipo profesional	Números de convenios	0	0	1
Mercadeo	Reestructurar categorías y competencia en los torneos municipales por año cumplido	Categorías de competencia	Número de categorías	5	10	17
Tecnológico	Fortalecer la imagen corporativa en redes sociales de la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja	Redes sociales	Número de redes sociales	0	1	5

Tabla 9. (Continuación)

Área	Debilidades	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Financiero	Sostenibilidad de programas o campañas a través del futbol para clubes, deportistas y padres de familia.	Campañas	Número de campañas	0	0	12
Administrativo	No cuenta con infraestructura propia para la organización de los torneos municipales	Infraestructura	Sede	0	0	1
Mercadeo	Pocas empresas patrocinadoras para desarrollo de los torneos municipales	Patrocinadores	Numero de patrocinadores	4	2	7
Mercadeo	Poca participación en deportistas y directores técnicos en selecciones Santander	Selecciones Santander	Número de participantes	15%	20%	35%
Tecnológico	Ofrecer cursos y programas informáticos a clubes de la ciudad	Capacitaciones	Números de capacitaciones	0	0	5
Financiero	No sostener programas y participación de selecciones Barrancabermeja masculino y femenino en eventos regionales.	Evento regionales	Participación en evento regionales	4	1	8
Administrativo	Falta de sentido de pertenencia en los integrantes que conforman la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja.	Comisión	Integrantes	1	2	7

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

6. Análisis del sector

EL siguiente análisis de sector, fue tomado como referencia de LAF, como pionera en el sector deportivo de la región. Además, la importancia y relación de la gestión estratégica con la consecución de los logros administrativos y deportivos para este tipo de organizaciones pertenecientes al Sistema Nacional del Deporte, y la necesidad de su aplicación no solo en otras ligas de la región, sino también en el ámbito nacional.

Político. Las decisiones municipales sobre los escenarios deportivos y la organización de campeonatos por parte de otros entes del sistema deportivo afectan a la Liga ya que hay pocos espacios para la programación de sus partidos, las clases de la escuela y los entrenamientos de los seleccionados. Asimismo, el apoyo y financiación de la administración municipal a los clubes para la organización de torneos, disminuye el apoyo financiero a las Ligas y los clubes compiten con la Liga al ofrecer el mismo servicio.

Económico. La situación actual afecta a las familias en el sentido de no poder destinar parte de sus ingresos al deporte y la recreación como aporte para la formación e integración de sus hijos, y que afecta a la Liga en la medida de la dificultad para el pago de la mensualidad en la escuela de formación. Este aspecto se evidenció en la revisión de las encuestas de calidad de vida realizadas por la Alcaldía de Medellín en 2011. En ella encuesta se pregunta por la destinación que se hace en el hogar de los ingresos para pagos en esparcimiento y diversión.

Sociocultural. Los programas actuales sobre igualdad y formación de valores, las políticas de Juego Limpio en el ámbito internacional, nacional y regional, al igual que la práctica del fútbol por personas de diferente estrato socioeconómico, religión, género y edad, son un factor que beneficia a la Liga para conservar e incrementar su imagen, el número de usuarios y la consecución de sus objetivos sociales. Es necesario anotar que existe una diferencia entre el fútbol aficionado

y el profesional en cuanto a su objetivo y estructura; no obstante, el segundo está afectando al primero por la imagen de violencia generada por las barras bravas.

Tecnológico. Los avances y herramientas tecnológicas han sido aprovechados en beneficio de la comunicación interna y externa de la Liga, la publicidad y en la creación de software para registro de jugadores y resultados. Estos avances y herramientas agilizan los procesos, beneficia la organización de eventos y mejora la calidad del servicio. Estos factores llevados a la matriz EFE de David (2008), calificados y ponderados, muestran un resultado total para la Liga de 2,67 (Anexo 1), el cual, a la luz de la teoría, indica que no responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas del sector deportivo y tampoco puede decirse que no está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas. No obstante, luego de aplicar la matriz FODA para los planes estratégicos previos al estudio, se han establecido algunas estrategias que permiten mitigar las situaciones adversas y aprovechar las que benefician la organización, tales como la búsqueda de alianzas para los escenarios deportivos, políticas tarifarias para los niños de la escuela, la formación en valores como respuestas a las necesidades de la comunidad y el juego limpio como imagen en el departamento; igualmente la implementación de herramientas tecnológicas que favorecen los procesos (Rendon & Ballesteros, 2013, p. 48,49).

7. Análisis macro entorno

7.1. Pestel

Las variables de PEST y PESTEL

Estos son los factores PEST o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

1. *Variables políticas.* Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
2. *Variables económicas.* Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.
3. *Variables sociales.* Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
4. *Variables tecnológicas.* Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

5. *Variables ecológicas.* Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
6. *Variables legales.* Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario.

Asimismo, se puede realizar un análisis comparativo, de corte más científico, si se asigna una calificación a cada uno de los apartados. Lo que facilitará el estudio de varios mercados para conocer cuál presenta un entorno más favorable o adecuado a los propósitos de la empresa (Martin, 2017).

Tabla 10. *PESTEL*

Factores	Oportunidades	Amenazas
	Construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del fútbol	No inclusión en el plan de gobierno construcción de más escenarios para la práctica del fútbol
Políticos	Administrador de escenario propio para autosostener programas de selección desde los 9 a los 21 años	Continuidad de los procesos por el cambios de gobierno en la ciudad que se realiza cada 4 años

Tabla 10. (Continuación)

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos	Promover el mercado deportivo a través de los torneos municipales	Recorte de recurso económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos municipales
	Sostener respaldo económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos de fútbol	Incumplimientos de acuerdos pactados económicamente entre clubes y la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja.
Social	Buena relación interinstitucional colegio de árbitros de Barrancabermeja con CMFB.	Campañas que ayuden a mejorar relaciones interpersonales entre clubes , padres de familia y árbitros.
	Grupo de trabajo de prensa para fortalecer y promocionar el impacto social y deportivo de la CMFB	Promocionar a través de la tecnología y la informática el fútbol de Barrancabermeja en el mundo.
Tecnológico	Construcción de una nueva imagen corporativa de la comisión municipal de fútbol de Barrancabermeja	Campañas publicitarias de valores a través del fútbol dirigidos a clubes, deportistas y padres de familia.
	4800 seguidores en la plataforma de Facebook siguen las publicaciones de la CMFB	Participación de estrategias y campañas tecnológicas en redes sociales de la CMFB
Ambiental	Campañas de reciclaje en jornadas de competencia	La no participación de clubes , deportista y padres de familia en campañas ambientales a través de los torneos municipales
	Recuperar espacios de sano esparcimiento para el aprovechamiento de tiempo libre por medio del fútbol	No contar con módulos de recolección de basuras suficiente en los escenarios deportivos.

7.2. Evaluación factores externo

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Pasos para la construcción de una matriz EFE

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado

más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016).

Tabla 11. *MEFE (Oportunidades)*

Factor	Oportunidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Políticos	Construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del futbol	Construcción de escenarios	0,09	4	0,36
	Administrador de escenario propio para autosostener programas de selección desde los 9 a los 21 años	Administrador de escenario	0,09	4	0,36
Económicos	Promover el mercado deportivo a través de los torneos municipales	Mercado deportivo	0,05	2	0,1
	Sostener respaldo económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos de futbol	Convenio	0,09	4	0,36
Social	Buena relación interinstitucional colegio de árbitros de Barrancabermeja con CMFB.	Relaciones interinstitucional	0,05	3	0,15
	Grupo de trabajo de prensa para fortalecer y promocionar el impacto social y deportivo de la CMFB	Promoción de programas	0,05	4	0,2

Tabla 11. (Continuación)

Factor	Oportunidades	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Tecnológicos	Construcción de una nueva imagen corporativa de la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja	Imagen	0,02	2	0,04
	4800 seguidores en la plataforma de Facebook siguen las publicaciones de la CMFB	Redes sociales	0,05	4	0,2
Ambiental	Campañas de reciclaje en jornadas de competencia	Campañas ecológicas	0,05	3	0,15
	Recuperar espacios de sano esparcimiento para el aprovechamiento de tiempo libre por medio del fútbol	Recuperación de escenarios	0,05	3	0,15
			0,59	33	2,07

Tabla 12. *MEFE (Amenazas)*

Área	Amenazas	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Políticos	No inclusión en el plan de gobierno construcción de más escenarios para la práctica del futbol	Escenarios deportivos	0,05	1	0,05
	Continuidad de los procesos por el cambios de gobierno en la ciudad que se realiza cada 4 años	Continuidad de procesos	0,05	2	0,1
Económicos	Recorte de recurso económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos municipales	Recurso económico	0,08	2	0,16
	Incumplimientos de acuerdos pactados económicamente entre clubes y la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja.	Acuerdos	0,04	2	0,08

Tabla 12. (Continuación)

Área	Amenazas	Variable	Peso	Calificación	Ponderado
Social	Campañas que ayuden a mejorar relaciones interpersonales entre clubes , padres de familia y árbitros.	Campañas	0,04	2	0,08
	Promocionar a través de la tecnología y la informática el futbol de Barrancabermeja en el mundo.	Futbol de Barrancabermeja	0,03	3	0,09
Tecnológicos	Campañas publicitarias de valores a través del futbol dirigidos a clubes, deportistas y padres de familia.	Campaña de valores	0,05	2	0,1
	Participación de estrategias y campañas tecnológicas en redes sociales de la CMFB	Campañas tecnológicas	0,02	2	0,04
Ambiental	La no participación de clubes , deportista y padres de familia en campañas ambientales a través de los torneos municipales	Campañas ambientales	0,03	2	0,06
	No contar con módulos de recolección de basuras suficiente en los escenarios deportivos.	Módulos de recolección	0,02	2	0,04
			0,41	20	0,8
			1		2,87

Se identificaron las oportunidades y amenazas más importantes de la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja, registrando sus variables en un proceso detallado y específico en las áreas de Mercadeo, Financiero, Tecnológico y Administrativo.

8. Postura estratégica organizacional

8.1. Matriz interna y externa

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

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos. Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes. (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016)

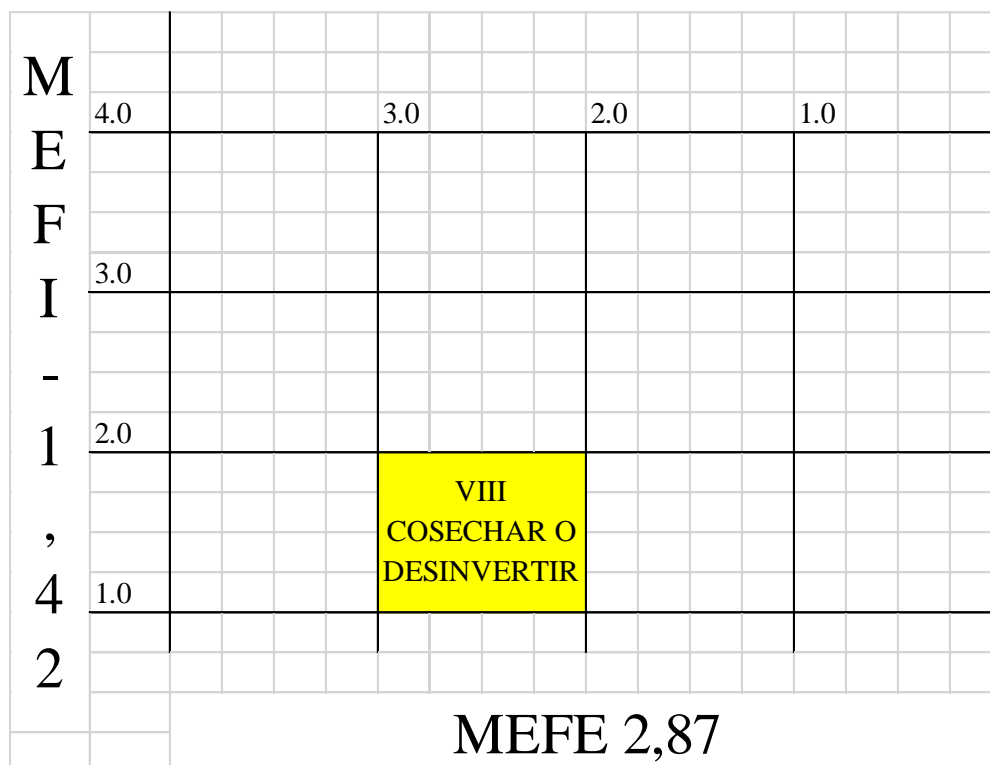


Figura 3. Matriz interna y externa

La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja se encuentra en la división VIII, donde nos orienta que es capaz de obtener una gran cartera de negocios, donde el resultado de MEFI es de 1,42 y el resultado de MEFE es de 2,87.

2.1.Matriz Peyea

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).

Pasos para la construcción de una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”

Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora (Blanco, Hernández, Jiménez, & Ramírez, 2016).

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (E.E)														FUERZA FINANCIERA (F.F)		
CAMPAÑA ECOLOGICAS	-1													APOYO ECONOMICO	5	
CAMPAÑA TECNOLOGICA	-4	FUERZA FINANCIERA												CONVENIOS	4	
CAMPAÑA DE VALORES	-1							6							REDES SOCIALES	1
RELACIONES INTERINSTITUCIONAL	-3							5							PATROCINADORES	5
RESULTADO	-2,3							4							MERCADO DEPORTIVO	6
								3							RESULTADO	4,2
								2								
								1								
		-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6		
VENTAJA COMPETITIVA								0							FUERZA INDUSTRIAL	
								-1								
VENTAJA COMPETITIVA (V.C)								-2							FUERZA INDUSTRIAL (F.I)	
CAPACITACIONES	-3							-3							CLUBES	5
TORNEOS	-1							-4							PROYECCION	2
ESCENARIOS DEPORTIVOS	-4							-5							CONTINUIDAD DE PROCESOS	4
IMAGEN	-2							-6							CONVENIOS	5
SELECCIÓN SANTANDER	-3	ESTABILIDAD AMBIENTAL												4,0		
	-2,6															
								X=VC+FI							X=	1,4
								Y=EE+FF							Y=	2,0

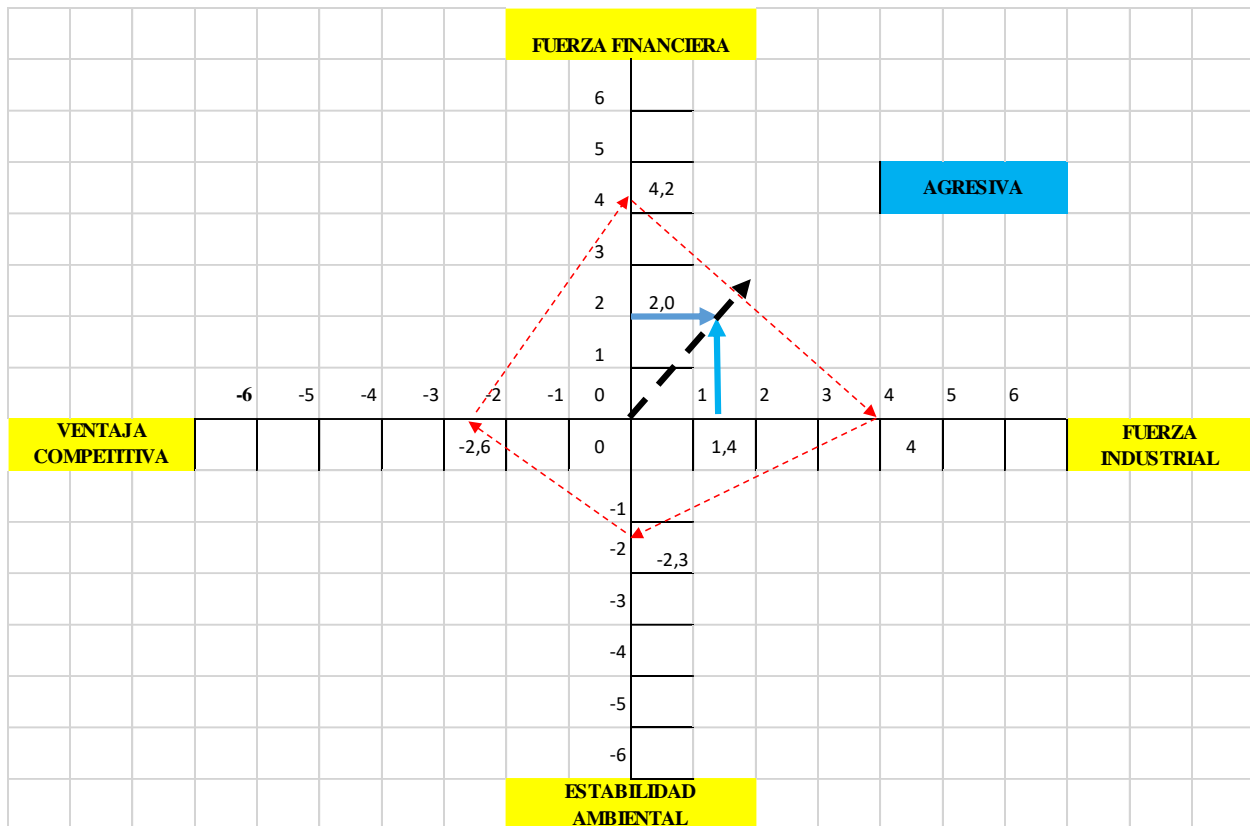


Figura 4. PEYEA

La Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja dentro de la matriz peyea determino que la estrategia recomendable para la organización es AGRESIVA, donde el resultado de VC se suma con el de FI y el resultado es 1,4 que es X, el resultado de EE y FF se suman y el resultado es 2,0 que equivale a Y.

9. Formulación Estratégica

9.1. Estrategia genérica competitiva de la organización

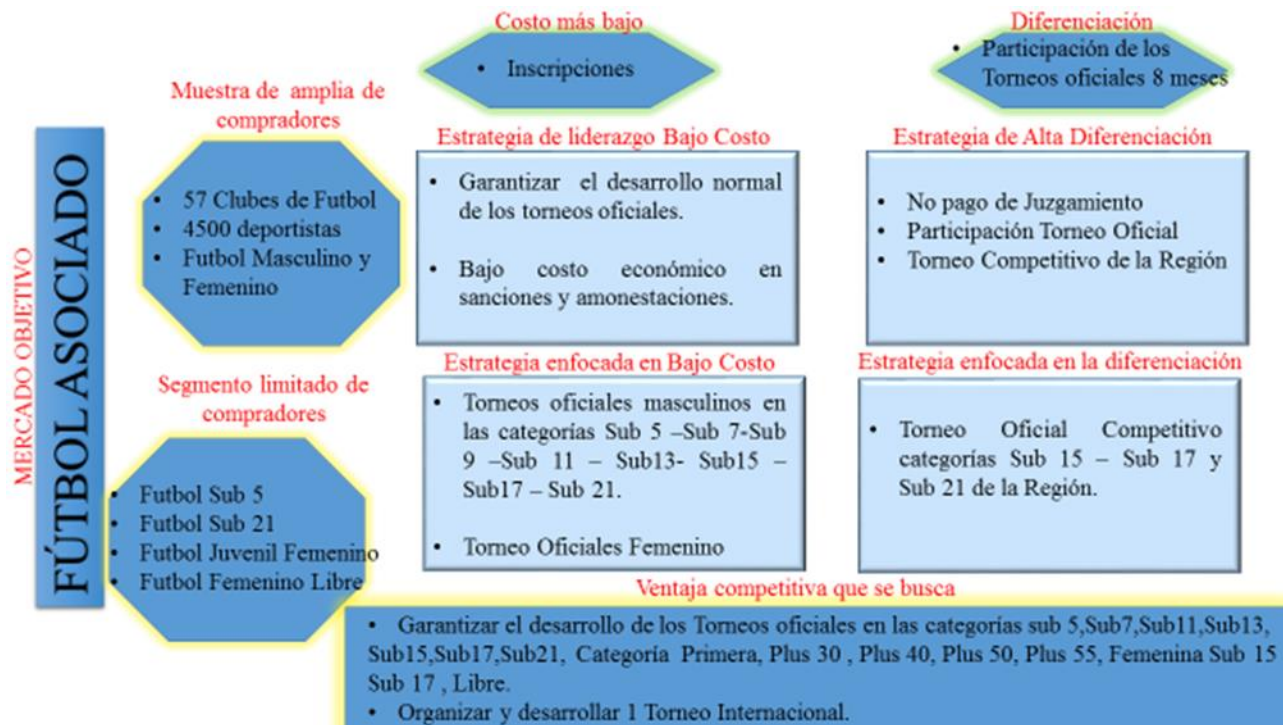


Figura 5. Estrategia genérica competitiva de la organización

9.2. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Para realizar la matriz cuantitativa se eligieron cinco alternativas, dichas alternativas se obtuvieron la matriz FODA y las alternativas uno, dos, tres, cuatro y cinco, estas opciones servirán para seleccionar la más factible y así generar las estrategias fundamentales para lograr la comercialización del producto de Santa Ana S.A de C.V.

Las alternativas son las siguientes:

- Alternativa 1: Determinar las instituciones que brindan apoyo al sector económico del campo o agricultor.

- Alternativa 2: Desarrollar financiamiento gubernamental de al campo. Alternativa 3: Planeación de un programa de capacitación para el aprendizaje del desarrollo de proyectos.
- Alternativa 4: Hacer una revolución de las intuiciones de apoyo al campo en cuestiones de derechos y deberes de los comuneros tomando en cuenta el marco legal para el desarrollo de proyectos.
- Alternativa 5: Desarrollar cursos enfocado a las nuevas tecnologías (TIC'S)

Tabla 13. *Matriz de la planeación estratégica cuantitativa*

Factores claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		
		A	Pta	A	Pta	A	Pta	A	Pta	
Fortalezas										
4500 deportistas (beneficiarios) participan de los torneo municipales de futbol en Barrancabermeja	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24	
Campañas publicitarias de valores a través del futbol dirigidos a clubes, deportistas y padres de familia.	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36	4	0,72	
Debilidades										
Ofrecer cursos y programas informáticos a clubes de la ciudad	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3	
Poca participación en deportistas y directores técnicos en selecciones Santander	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	
Oportunidades										
Construcción de más escenarios en la ciudad para la práctica del futbol	0,13	3	0,39	1	0,13	2	0,26	1	0,13	
Promover el mercado deportivo a través de los torneos municipales	0,14	4	0,56	1	0,14	1	0,14	3	0,42	
Amenazas										
Recorte de recurso económico de parte del inder para el desarrollo de los torneos municipales	0,16	4	0,64	1	0,16	3	0,48	2	0,32	
Campañas que ayuden a mejorar relaciones interpersonales entre clubes , padres de familia y árbitros.	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28	
			3,22		1,82		2,6		2,51	

Después de seleccionar las estrategias alternativas e implementar: Torneos, Mercado Deportivo; Clubes y Prensa, fueron obtenidas en las matrices MEFE, MEFI, DOFA y PEYEA, donde se realizó una evaluación estas estrategias de forma objetiva basados en los factores claves de la organización tanto internos como externos y de esta manera la estrategia con mayor puntuación fue TORNEOS teniendo en cuenta

10. Prospectiva

10.1. Análisis estructural

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

Tabla 14. *Listado de variables internas y externas*

N°	Etiqueta larga	Etiqueta corta	Descripción	Tema
1	Organización de torneos	Torneos	Organizador de torneos locales, nacionales e internacionales como estrategia de proyección para los deportistas	Administrativo
2	Clubes deportivos de futbol	Clubes	Participación de 57 clubes legalmente constituidos participando de los torneos municipales	Mercadeo
3	Apoyo económico	Apoyos	Gestión económica de parte del inder para la organización y el desarrollo de los torneos municipales de futbol	Financiera
4	Administrador de escenarios	Admiescena	Administrador de escenario propio para autosostener programas de selección desde los 9 a los 21 años	Administrativo
5	Convenios interinstitucionales	Convenios	Gestión de convenios con empresas privadas y entidades educativas para ser aliados estratégicos de la CMFB	Financiera
6	Selecciones Barrancabermeja	Selección	No sostener programas y participación de selecciones Barrancabermeja masculino y femenino en eventos regionales.	Financiera
7	Capacitaciones	Capacitaci	Gestión en capacitaciones a clubes, deportistas y padres de familia	Mercadeo

Tabla 14. (Continuación)

N°	Etiqueta larga	Etiqueta corta	Descripción	Tema
8	Gestión con equipo profesional	Gestión AP	Poca gestión para realización del convenio con el equipo profesional de la ciudad para fortalecer el futbol de la BCA.	Mercadeo
9	Categoría de competencia	Categorías	Reestructurar categorías y competencia en los torneos municipales por año cumplido	Mercadeo
10	Redes sociales	Redesocial	Fortalecer la imagen corporativa en redes sociales de la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja	Tecnológico
11	Infraestructura deportiva	Infraestructu	No cuenta con infraestructura propia para la organización de los torneos municipales	Administrativo
12	Patrocinadores	Patrocinad	Impulsar a través del mercadeo publicitario los productos de los patrocinadores	Mercadeo
13	Selecciones Santander	Seleccsant	Poca participación en deportistas y directores técnicos en selecciones Santander	Mercadeo
14	Eventos regionales	Eventos	Organización de eventos alternos recreativos que promuevan recursos económicos	Financiera
15	Comisión municipal de futbol de Barrancabermeja	Comisión	Falta de sentido de pertenencia en los integrantes que conforman la comisión municipal de futbol de Barrancabermeja.	Administrativo
16	Escenarios deportivos	Escenario	No inclusión en el plan de gobierno construcción de más escenarios para la práctica del futbol	Administrativo
17	Mercado deportivo	Mercdeport	Promover el mercado deportivo a través de los torneos municipales	Económico
18	Relaciones interinstitucionales	Relainter	Buena relación interinstitucional con el colegio de árbitros de Barrancabermeja con la CMFB	Social
19	Promoción de programas	Promoción	Promocionar a través de la tecnología y la informática el futbol de Barrancabermeja en el mundo	Social
20	Imagen corporativa	Imagen	Construcción de una nueva imagen corporativa de la CMFB	Tecnológico
21	Campañas ecológicas	Campecolo	Campañas de reciclaje en jornadas de competencia	Ambiental
22	Continuidad de procesos	Contiproce	Continuidad de los procesos por el cambios de gobierno en la ciudad que se realiza cada 4 años	Político
23	Campaña de valores	Campvalore	Campañas publicitarias de valores a través del futbol dirigidos a clubes, deportistas y padres de familia.	Tecnológica
24	Campañas tecnológicas	Camptecno	Participación de estrategias y campañas tecnológicas en redes sociales de la CMFB	Tecnológica
25	Grupo de trabajo de prensa	Prensa	Grupo de trabajo de prensa para fortalecer y promocionar el impacto social y deportivo de la CMFB	Tecnológica

10.2. Software MIC MAC

10.2.1. Matriz

El programa MICMAC permite situar las variables en el plano motricidad dependencia, llamado indirecto (en el que las relaciones potenciales no se tienen en cuenta), y en un plano llamado potencial que concede una alta intensidad (valor 3) a las relaciones potenciales para contrastar al máximo los resultados.

En general, la estructura de los resultados es bastante poco sensible a la introducción de nuevas relaciones excepción hecha de ciertas variables que registran ascensos o descensos clasificados significativos. Este tratamiento diferenciado es particularmente útil para apreciar el impacto de las relaciones potenciales (consecuencia, por ejemplo, de la introducción de un cambio técnico o político en el sistema). Los planos son normalizados y es suficiente superponerlos para localizar los principales desplazamientos.

Tabla 15. *Matriz*

N ^o	Etiqueta corta	Torneos	Clubes	Apoyos	Admiescena	Convenios	Selección	Capacitaci	Gestión ap	Categorías	Redesocial	Infraestructu	Patrocinad	Seleccsant	Eventos	Comisión	Escenario	Mercedeport	Relainter	Promoción	Imagen	Campecolo	Contiproce	Campvalore	Camptecnol	Prensa
1	Torneos	0	2	1	0	1	0	0	0	3	1	0	1	1	1	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Clubes	2	0	3	0	3	1	1	0	3	1	1	3	1	0	3	0	3	3	2	2	2	2	2	2	1
3	Apoyos	3	3	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
4	Admiescena	0	1	1	0	1	0	0	0	0	2	3	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
5	Convenios	3	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2
6	Selección	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Capacitaci	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0

Tabla 15. (Continación)

N°	Etiqueta corta	Torneos	Clubes	Apoyos	Admiescena	Convenios	Selección	Capacitaci	Gestión ap	Categorías	Redesocial	Infraestru	Patrocinad	Seleccsant	Eventos	Comisión	Escenario	Mercdeport	Relaiter	Promoción	Imagen	Campecolo	Contiproe	Campvalore	Camptecno	Prensa
8	Gestión ap	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9	Categorías	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Redesocial	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2	0	1	1	1	0	1	1	1
11	Infraestru	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Patrocinad	3	3	2	0	3	0	1	0	2	1	2	0	0	1	1	0	3	0	1	1	1	1	1	1	1
13	Seleccsant	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
14	Eventos	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
15	Comisión	1	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
16	Escenario	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Mercdeport	3	3	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	3
18	Relaiter	3	3	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
19	Promoción	2	2	2	0	1	0	0	0	0	3	0	2	0	2	1	0	3	0	0	2	1	1	3	3	3
20	Imagen	2	1	0	2	0	1	1	0	2	0	2	0	2	1	0	0	3	1	1	0	2	1	2	2	3
21	Campecolo	3	3	2	0	2	0	1	0	0	2	0	2	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	2	2	2
22	Contiproe	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
23	Campvalore	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	2	2
24	Camptecno	2	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	2
25	Prensa	3	3	3	0	3	0	1	0	0	3	0	3	0	3	1	0	3	1	3	3	2	0	2	2	0

10.2.2. Características de la matriz

Plano de influencia directa

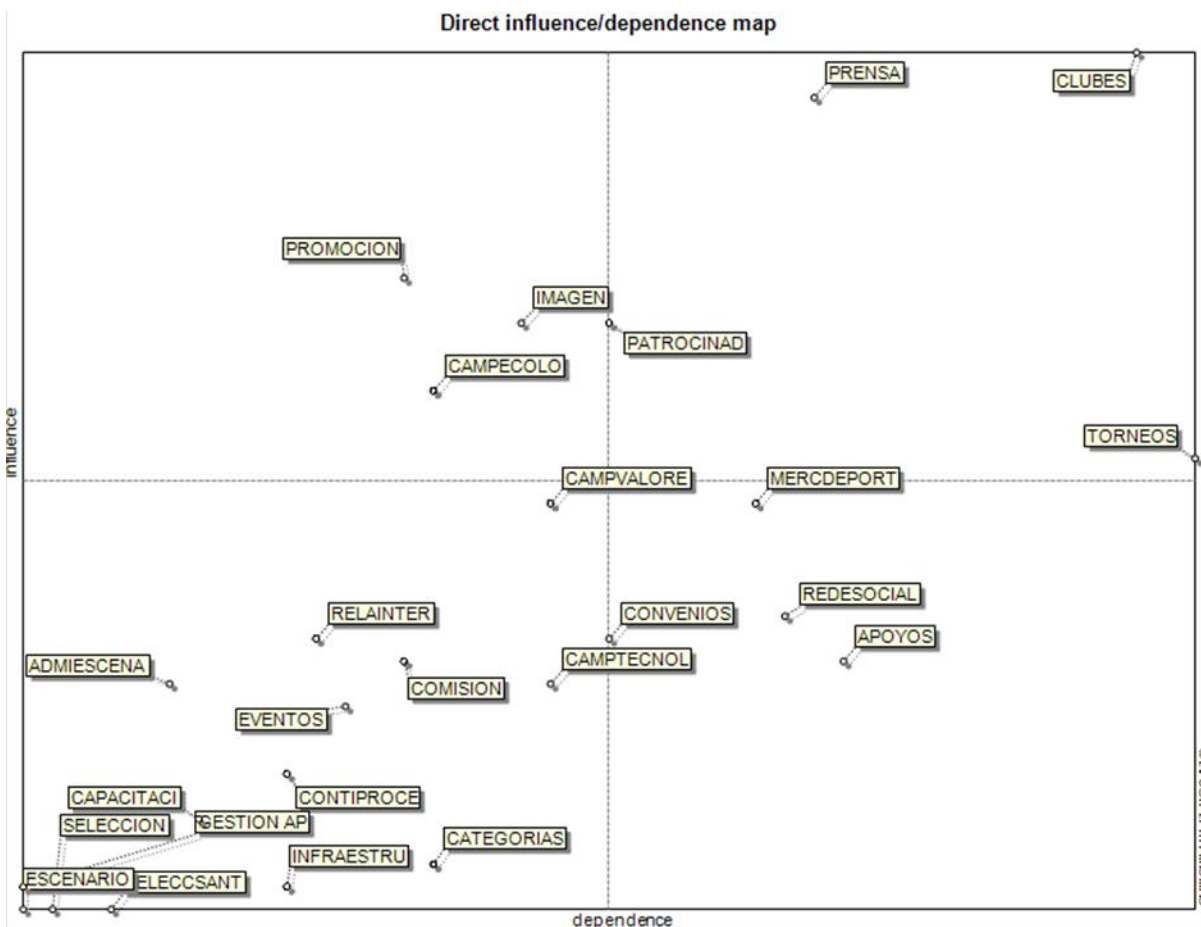


Figura 6. Plano de influencia directa

Plano de influencia indirecta

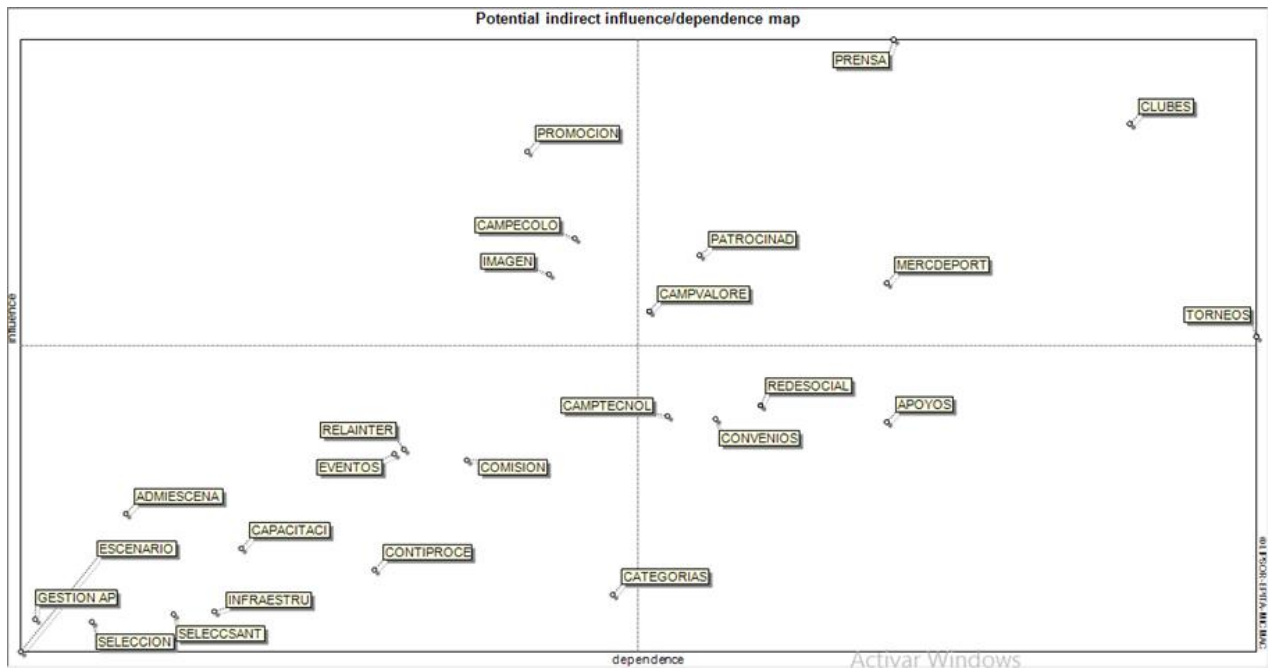


Figura 7. Plano de influencia indirecta

Plano desplazamiento

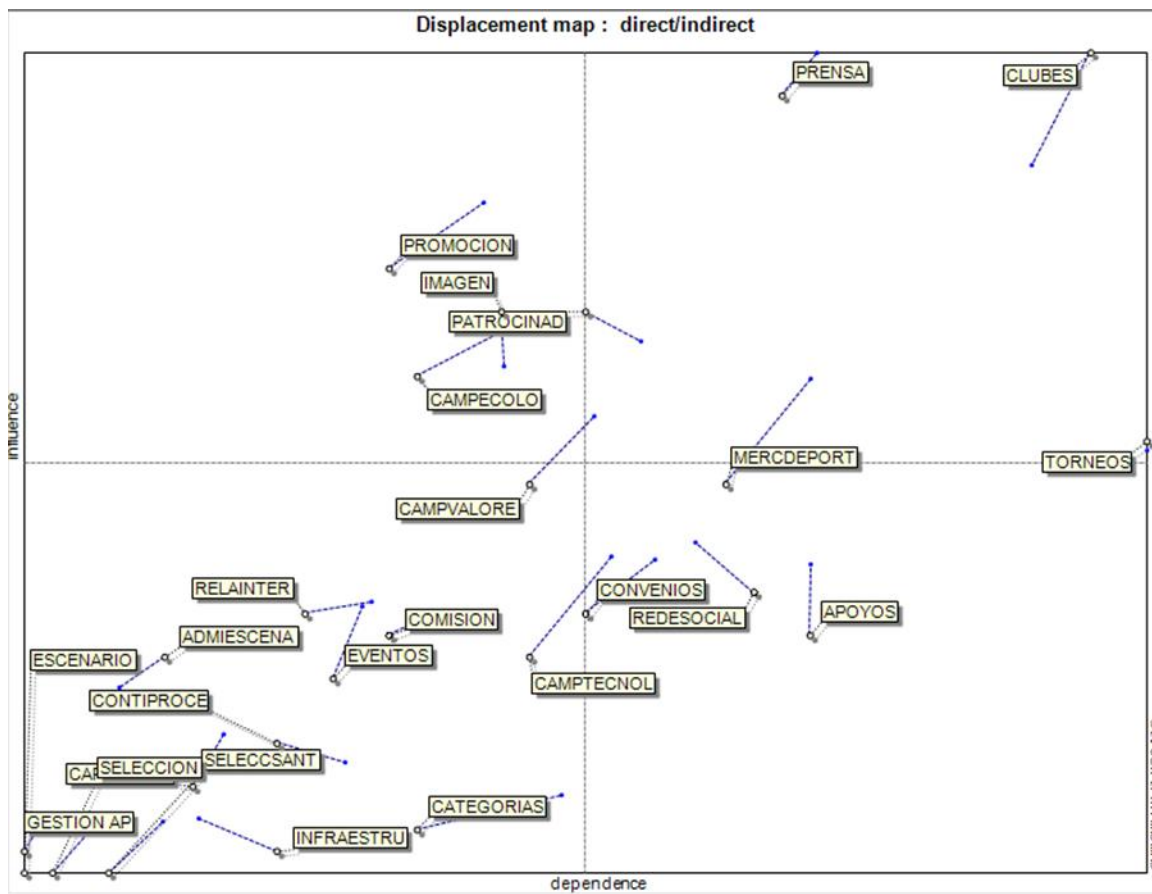


Figura 8. Plano de desplazamiento

10.3. Listado de variables estratégicasTabla 16. *Descripción de variables estratégica*

Variable	
Torneos	Garantizar el desarrollo de 2 torneos oficiales de fútbol en el año 2020, respaldado económicamente por el Inderba.
Mercado deportivo	Promover el Mercado Deportivo a través de los torneos municipales
Clubes	Participación de 57 clubes legalmente constituidos participando de los torneos municipales
Prensa	Grupo de trabajo de prensa para fortalecer y promocionar el impacto social y deportivo de la C.M.F.B.

11. Diseño y construcción de escenarios**11.1. Software SMIC****11.1.1. Presentación escenarios probables**

Histograma por conjunto de experto

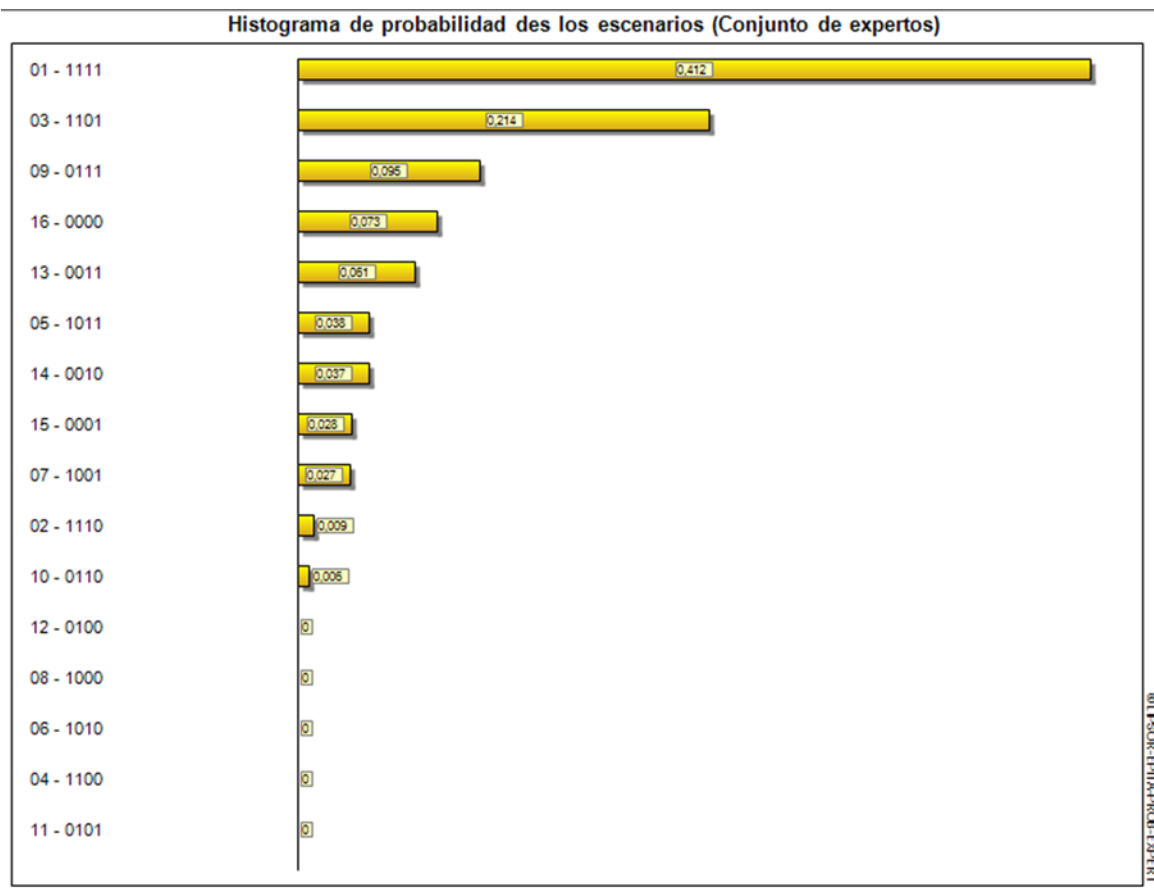
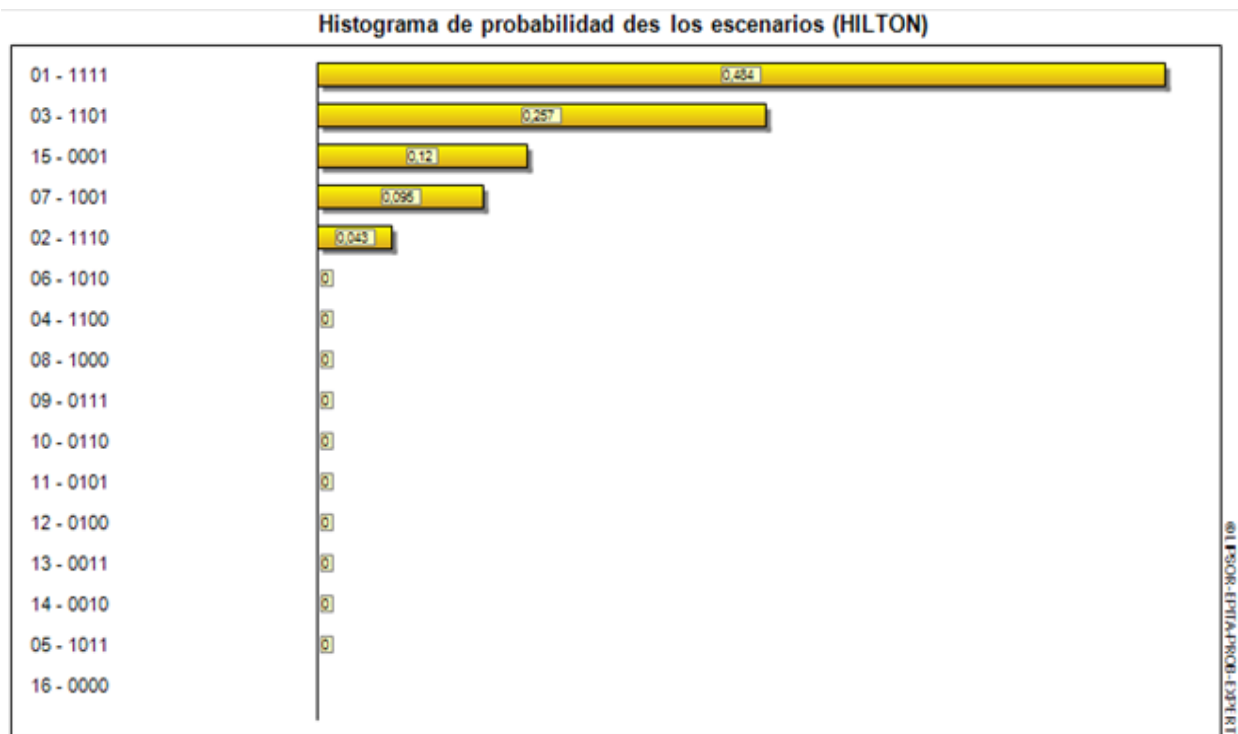
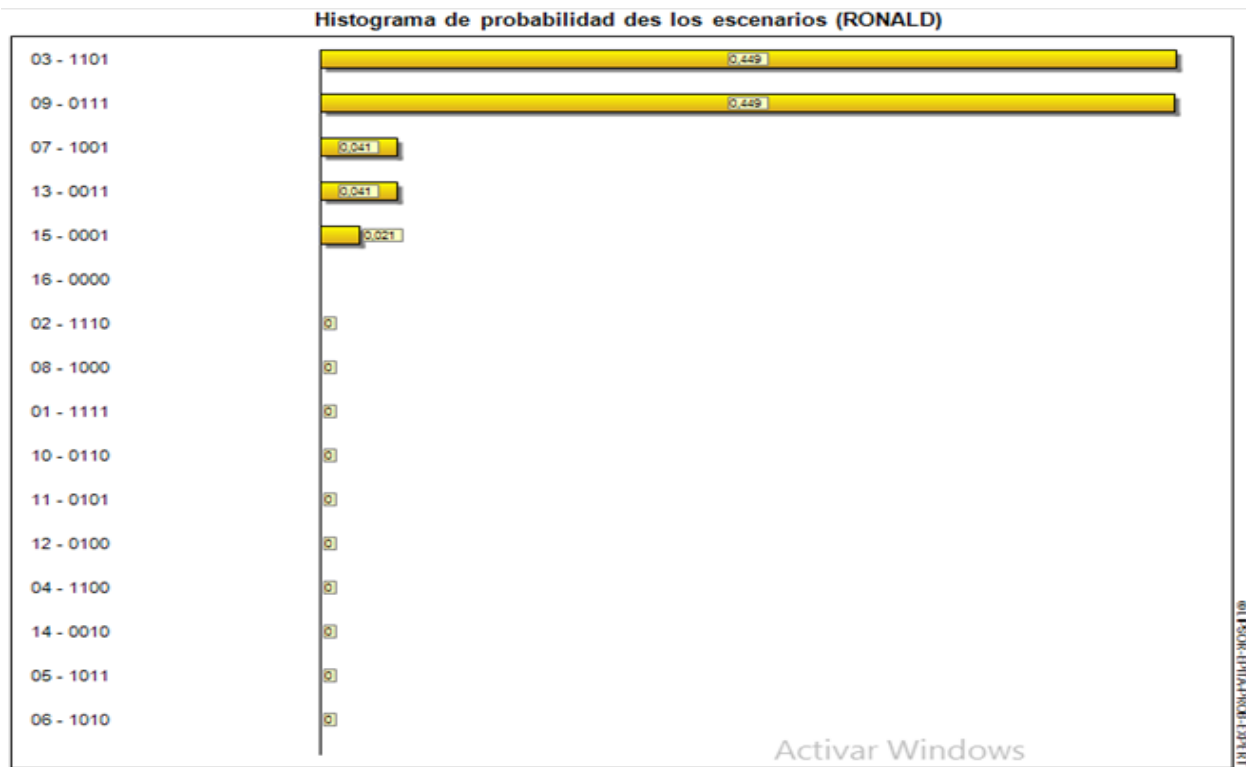
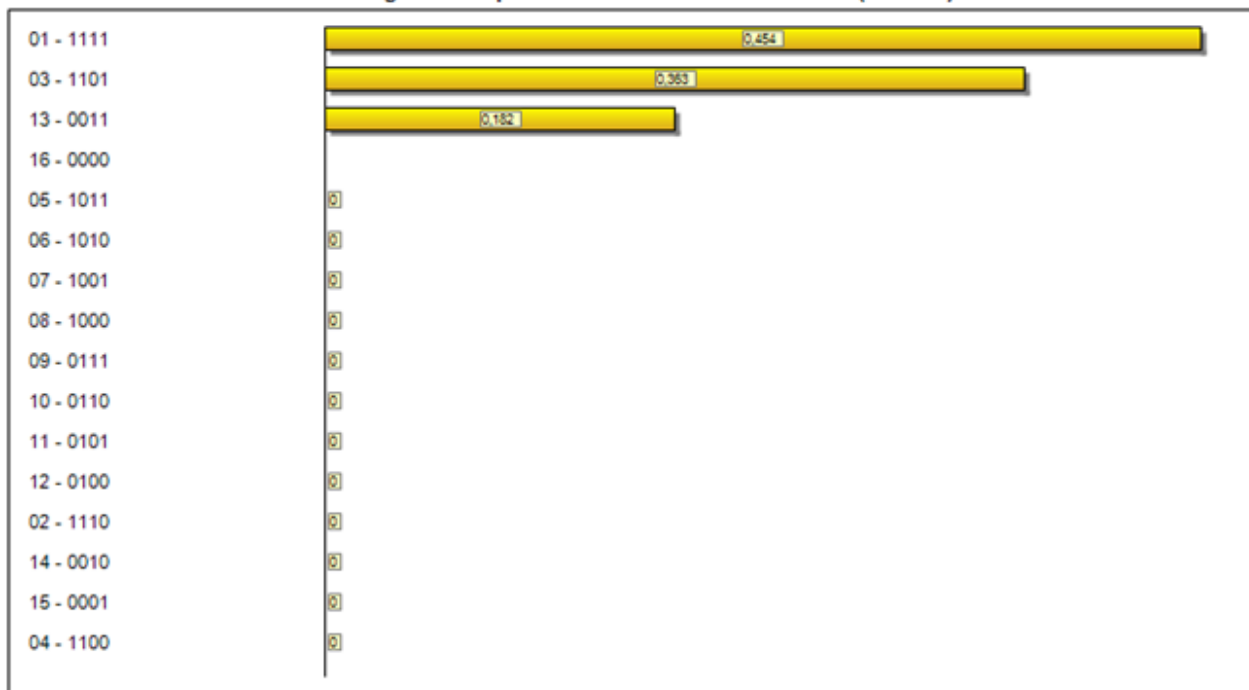


Figura 9. Histograma por conjunto de experto

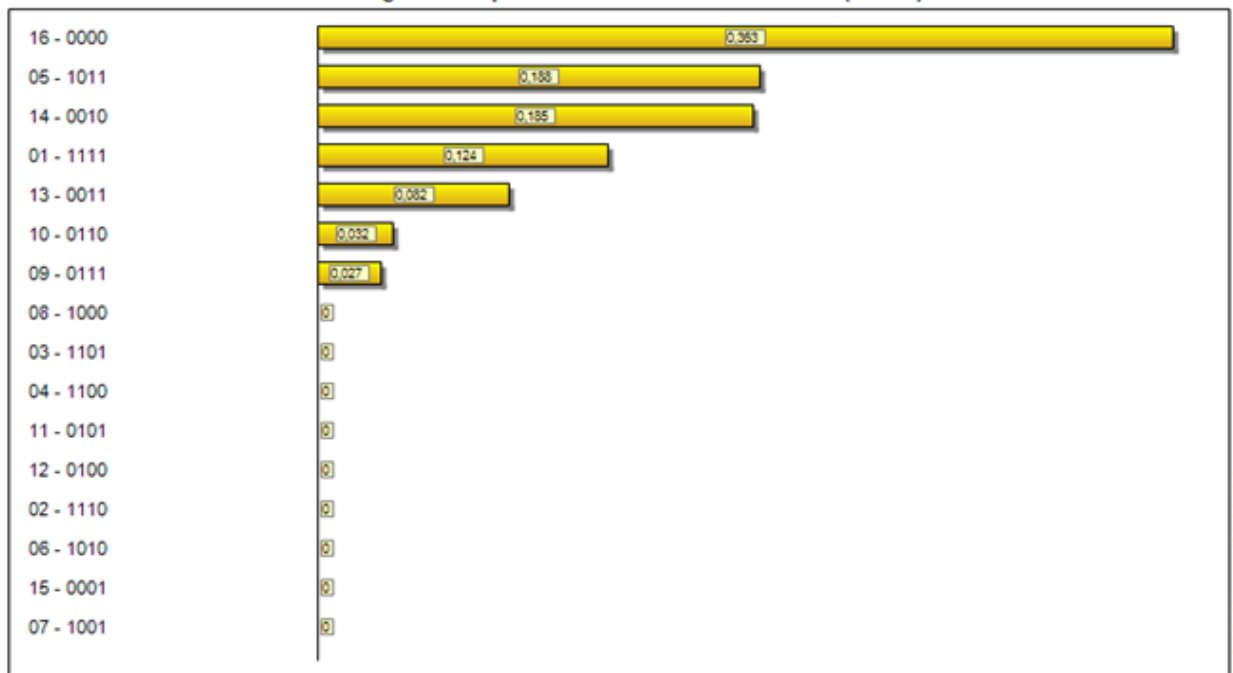
Histograma por experto



Histograma de probabilidad des los escenarios (JAVIER)



Histograma de probabilidad des los escenarios (ELIAS)



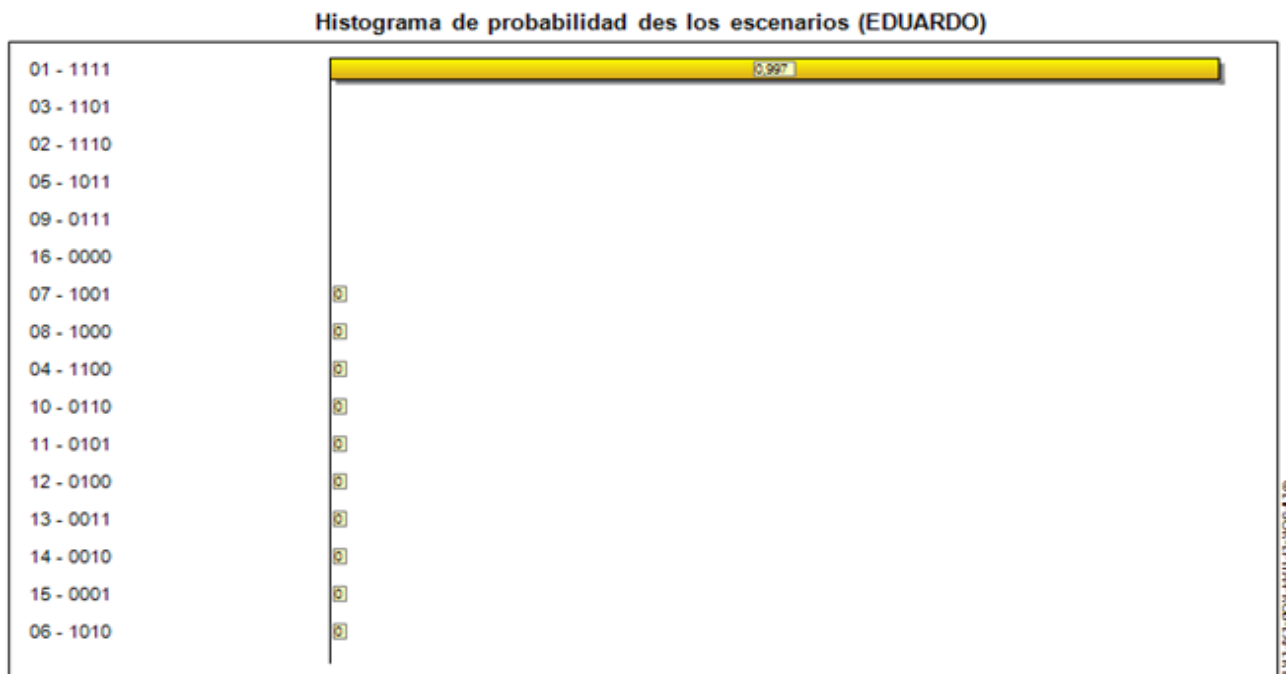


Figura 10. Histograma por experto

Histograma por grupo de expertos

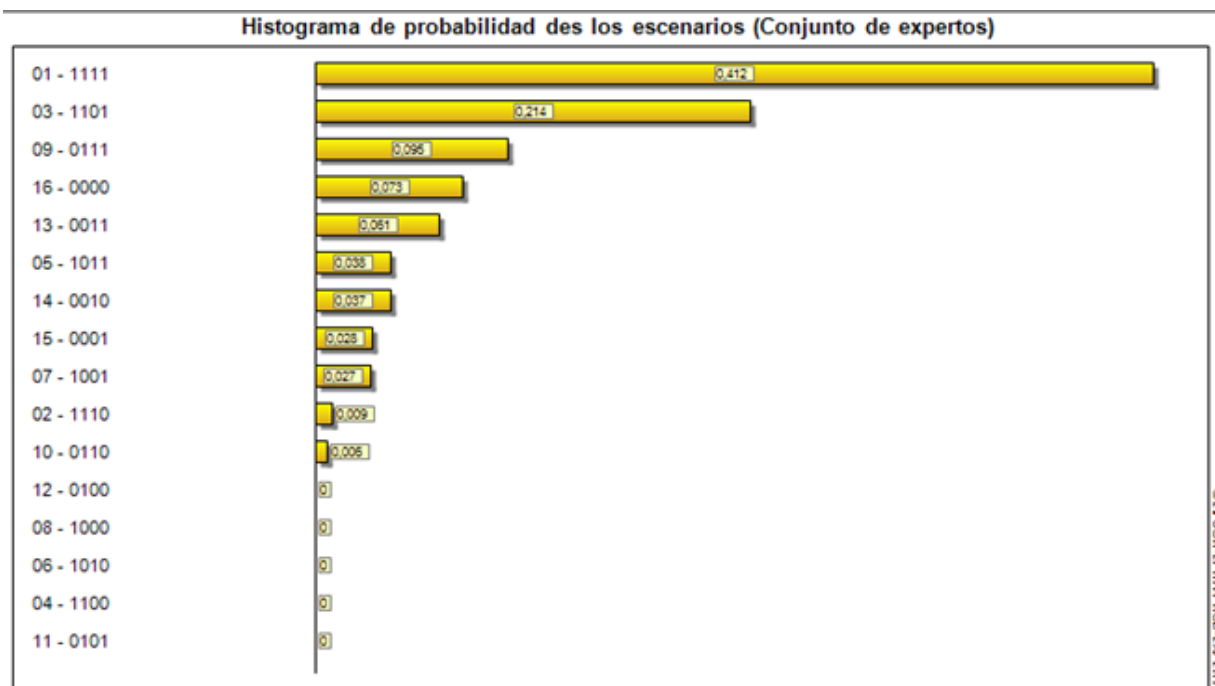


Figura 11. Histograma por grupo de expertos

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

Tabla 17. *Escenario Probable*

PROBABLE 1111	
ESCENARIOS E1: EL MEJOR DE TODOS	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Crear bases de datos física y digital de los deportistas	Elimina fraudes por adulteración en la inscripción de los Torneos Municipales
Incrementar sanciones a Padres y entrenadores que atenten contra el desarrollo de los torneos	Controla la conducta agresiva entre Padres de familia, Clubes y jueces.
Incrementar premiación económica o incentiva a los clubes y deportistas destacados, Becas, Intercambios.	Motiva y estimula la participación de más clubes y deportistas beneficiados
Crear convenios con empresas privadas para el desarrollo de los Torneos Municipales	Sostenibilidad financiera para el desarrollo de los Torneos Oficiales y sus campañas.
Incrementar estrategias de Mercado Deportivo para Clubes y Proveedores.	Eliminar la carencia de implementos deportivos a Clubes
Incrementar la Dinámica económica entre los clubes y empresarios de la ciudad	Eliminar la comercialización de mercado deportivo foráneo.
Reestructurar las categorías en los Torneos Oficiales buscando ampliar la participación de más deportistas.	Crear competitividad a través de cada una de las categoría por rango de edad
Crear campañas de Valores, Ecológicas y Tecnológicas a través de los Torneos Oficiales	Promocionar la Imagen corporativa de la C.M.F.B. a través de diferentes campañas durante la realización de los Torneos oficiales de fútbol.
Reducir el consumo y micro tráfico de sustancias psicoactivas en escenarios deportivos.	Recuperar espacios deportivos para el aprovechamiento del tiempo libre a través del fútbol.

Tabla 18. *Escenario deseable*

DESEABLE 0111	
ESCENARIOS E9: DE PRONTO TAL VEZ	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Reducir convenios a clubes que No estén legalmente constituido	Baja participación de clubes en los Torneos Oficiales
Realizar Capacitaciones para Clubes, Jueces, padres de Familia y Deportistas.	Mejorar el entorno y convivencia por medio de capacitaciones y campañas
Incrementar número de categorías en los Torneos Municipales	Incrementar número de partidos en Jornadas Competitivas durante los Torneos oficiales.
Eliminar la deserción escolar por medio de la participación a los Torneos	Promueve la NO deserción escolar en la ciudad a través del futbol
Crear campañas de Valores, Ecológicas y Tecnológicas a través de los Torneos Oficiales	Reducir el mal comportamiento de Entrenadores, Padres de familia y Deportistas durante los Torneo Municipales
Reducir el rango de edad en cada categoría	Genera competitividad a través de cada una de las categoría por rango de edad
Incrementar campañas para registros de clubes y deportistas en la plataforma del Comet	Eliminar fraudes por adulteración en la inscripción de los Torneos Municipales

Tabla 19. *Escenario óptimo*

OPTIMO - 1101	
ESCENARIOS E3: EL IDEAL.	
CAUSAS	CONSECUENCIA
Reducir gastos en demarcación de Canchas	Mejorar la economía de la Comisión solventando necesidades prioritarias.
Crear comité Asesor Externo para Clubes que promocionaran campañas y capacitaciones	Fortalecerá la organización y desarrollo de las campañas y capacitaciones durante el Torneo
Incrementar estrategias de Mercado Deportivo para Clubes y Proveedores.	Fortalecerá Mercado Deportivo beneficiando clubes y proveedores de la ciudad.
Crear un manual formativo sobre valores en el deporte.	Fortalecerá el Fair Play a través de campañas durante los torneos municipales.
Crear bases de datos física y digital de los deportistas	Elimina fraudes por adulteración en la inscripción de los Torneos Municipales
Crear convenios con entidades educativas que fortalezcan incentivos a Clubes y Deportistas	Motiva y estimula la participación de más clubes y deportistas beneficiados

OPTIMO - 1101	
ESCENARIOS E3: EL IDEAL.	
CAUSAS	CONSECUENCIA
Reestructurar las categorías en los Torneos Oficiales buscando ampliar la participación de más deportistas.	Crear competitividad a través de cada una de las categorías por rango de edad
Crear campañas de Valores, Ecológicas y Tecnológicas a través de los Torneos Oficiales	Promocionar la Imagen corporativa de la C.M.F.B. a través de diferentes campañas durante la realización de los Torneos oficiales de fútbol.
Reducir el consumo y micro tráfico de sustancias psicoactivas en escenarios deportivos.	Recuperar espacios deportivos para el aprovechamiento del tiempo libre a través del fútbol.

Tabla 20. *Escenario pesimista*

PESIMISTA - 0000	
ESCENARIOS E16: EL PEOR DE TODOS	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Reducir la participación a Clubes en los Torneos Oficiales que no estén a Paz y Salvo a la Fecha.	Reducir número de Deportista por cada categorías
Reducir convenios a clubes que No estén legalmente constituido	Eliminar acuerdos económicos entre Clubes y C.M.F.B.
Incrementar sanciones a Padres y entrenadores que atenten contra el desarrollo de los torneos	Mejorará la economía de la organización de los Torneos oficiales
Reducir la operación económica de C.M.F.B. en los torneos municipales.	Garantizara una premiación en los Torneos oficiales
Disminuir los comportamientos racistas durante los torneos municipales.	Fortalecerá el respeto por los demás
Crear campañas de Valores, Ecológicas y Tecnológicas a través de los Torneos Oficiales.	Eliminar imagen negativa de la C.M.F.B.
Eliminar las reacciones Socio-Afectivas negativas durante cada partido.	Eliminar los comportamientos antideportivos durante los torneos municipales.

12. Construcción del escenario apuesta

12.1. Construcción del árbol de pertinencias

12.1.1. Matriz Rice

RICE es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio.

2. Matriz RICE o ERIC – Esta matriz contiene 4 elementos o acciones a realizar a partir de las curvas de valor. Su significado: • E – Eliminar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos eliminar por falta de relevancia? • R – Reducir. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos reducir en intensidad? • I – Incrementar. ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos incrementar en intensidad? • C – Crear. ¿Qué nuevas variables o elementos debemos crear para agregar valor? (Canales, 2018)

Tabla 21. *Torneos*

Torneos	
Objetivo Estratégico:	
Garantizar el desarrollo de 2 Torneos Oficiales de fútbol en el año 2020, respaldado económicamente por el Inderba.	
Reducir	Crear
Reducir gastos en demarcación de Canchas	Crear bases de datos física y digital de los deportistas
Reducir	Crear
Reducir la participación a Clubes en los Torneos Oficiales que no estén a Paz y Salvo a la Fecha.	Crear comité Asesor Externo para Clubes que promocionaran campañas y capacitaciones
Incrementar	Eliminar
Incrementar sanciones a Padres y entrenadores que atenten contra el desarrollo de los torneos	Eliminar Suministro total en pago de Juzgamiento a Clubes por parte del apoyo del Inderba

Tabla 21. (Continuación)

Torneos	
Incrementar	Eliminar
Incrementar premiación económica o incentiva a los clubes y deportistas destacados a través de Becas e Intercambios.	Eliminar la deserción escolar por medio de la participación a los Torneos.

Tabla 22. Mercado deportivo

Mercado deportivo	
Objetivo estratégico:	
Gestionar la implementación deportiva de los clubes a través del mercado deportivo para el desarrollo de los torneos municipales.	
Reducir	Crear
Reducir convenios a clubes que No estén legalmente constituido	Crear convenios con empresas privadas para el desarrollo de los Torneos Municipales
Reducir	Crear
Reducir el mal manejo de Marketing deportivo en el desarrollo de los Torneos	Crear convenios con entidades educativas que fortalezcan incentivos a Clubes y Deportistas
Incrementar	Eliminar
Incrementar estrategias de Mercado Deportivo para Clubes y Proveedores.	Eliminar la comercialización de mercado deportivo foráneo.
Incrementar	Eliminar
Incrementar la Dinámica económica entre los clubes y empresarios de la ciudad	Eliminar la carencia de implementos deportivos a Clubes

Tabla 23. *Clubes*

Clubes	
Objetivo estratégico:	
Reestructurar las categorías en los Torneos Oficiales buscando ampliar la participación de más deportistas.	
Reducir	Crear
Reducir número de Deportista por cada categorías	Crear competitividad a través de cada una de las categoría por rango de edad
Reducir	Crear
Reducir el rango de edad en cada categoría	Crear Selección Municipales en cada categoría que representaran en Torneos Regionales
Incrementar	Eliminar
Incrementar número de categorías en los Torneos Municipales	Eliminar la irregularidad participativa durante las jornadas deportivas en los Torneos Municipales.
Incrementar	Eliminar
Incrementar número de partidos en Jornadas Competitivas	Eliminar fraudes por adulteración en la inscripción de los Torneos Municipales

Tabla 24. *Prensa*

Prensa	
Objetivo estratégico:	
Promocionar la Imagen de la C.M.F.B. a través de diferentes campañas durante la realización de los Torneos oficiales de fútbol.	
Reducir	Crear
Reducir el consumo y micro tráfico de sustancias psicoactivas en escenarios deportivos.	Promocionar campañas de Valores, Ecológicas y Tecnológicas a través de los Torneos Oficiales
Reducir	Crear
Reducir el mal comportamiento de Entrenadores, Padres de familia y Deportistas durante los Torneo Municipales	Realizar Capacitaciones para Clubes, Jueces, padres de Familia y Deportistas.

Tabla 24. (Continuación)

Prensa	
Incrementar	Eliminar
Incrementar la participación en las diferentes Redes Sociales	Eliminar imagen negativa de la C.M.F.B.
Incrementar	Eliminar
Incrementar campañas para registros de clubes y deportistas en la plataforma del Comet	Eliminar acuerdos económicos entre Clubes y C.M.F.B.

Tabla 25. Patrocinadores

Patrocinadores	
Objetivo estratégico:	
Garantizar a través de la gestión el apoyo económico para la organización y desarrollo de los torneos municipales.	
Reducir	Crear
Reducir la operación económica de C.M.F.B. en los torneos municipales.	Crear nuevas alianzas estratégicas que motiven a mas patrocinadores hacer parte de
Reducir	Crear
Reducir el pago de obligaciones económicas a proveedores a través de mercadeo deportivo.	Crear una participación afectiva entre clubes participantes y patrocinadores.
Incrementar	Eliminar
Incrementar los incentivos para cada uno de los clubes y deportistas participantes.	Eliminar la mala administración económica de la organización de los torneos municipales.
Incrementar	Eliminar
Incrementar estrategias publicitarias que promocionen productos de los patrocinadores en los Torneos oficiales.	Eliminar el índice de baja participación de patrocinadores en la organización y desarrollo de los torneos municipales.

Tabla 26. *Campaña de valores*

Campaña de valores	
Objetivo estratégico:	
Promover campañas de valores antes, durante y después de los Torneos Oficiales que fortalezcan el convivir, sentido de pertenencia y cultura ciudadana.	
Reducir	Crear
Disminuir los comportamientos racista durante los torneos municipales.	Crear campaña de cultura ciudadana por medio de los Torneos oficiales
Reducir	Crear
Reducir los comportamientos negativos de cultura ciudadana en deportistas participantes.	Crear un manual formativo sobre valores en el deporte.
Incrementar	Eliminar
Fortalecer el valor del Fair Play a través de campañas durante los torneos municipales.	Eliminar índice de los comportamientos antideportivos durante los torneos oficiales
Incrementar	Eliminar
Incrementar las actitudes proactivas a favor de la igualdad de derechos por medio del futbol.	Eliminar las reacciones negativas Socio-Afectivas a través del deporte.

La construcción del árbol de pertinencias se desarrolló por medio de la MATRIZ RICE.

Tabla 27. *Matriz Rice*

Para el 2020 la comisión municipal de fútbol de futbol barranqueño se proyecta como una institución, reconocida por su alto rendimiento, fomento y participación en el desarrollo y formación deportiva de la sociedad barranqueña, que cuenta con la capacidad y facilidad de adaptabilidad ante los cambios que se dan en el medio futbolístico, convirtiéndose en una institución de excelencia.

Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsable
Reestructurar los torneos municipales de futbol, convirtiéndolos más emotivos y competitivos para lograr subir el rendimiento deportivo y conseguir la realización de torneos nacionales e internacionales	Garantizar el desarrollo de 2 torneos oficiales de fútbol en el año 2020, respaldado económicamente por el Inderba.	Incrementar sanciones a padres y entrenadores que atenten contra el desarrollo de los torneos	Comité disciplinario de la CMFB
		Incrementar premiación económica o incentiva a los clubes y deportistas destacados, becas, intercambios.	CMFB
		Crear bases de datos física y digital de los deportistas	CMFB y clubes
		Reducir el mal manejo de marketing deportivo en el desarrollo de los torneos	CMFB y prensa
		Incrementar estrategias de mercado deportivo para clubes y proveedores.	CMFB y prensa
		Incrementar la dinámica económica entre los clubes y empresarios de la ciudad	Clubes y CMFB
		Incrementar número de categorías en los torneos municipales	CMFB
	Reestructurar las categorías en los torneos oficiales buscando ampliar la participación de más deportistas.	Incrementar número de partidos en jornadas competitivas	CMFB
		Crear competitividad a través de cada una de las categorías por rango de edad	Clubes y CMFB
		Reducir el consumo y micro tráfico de sustancias psicoactivas en escenarios deportivos.	Prensa y CMFB
	Promocionar la imagen de la CMFB A través de diferentes campañas durante la realización de los torneos oficiales de fútbol.	Reducir el mal comportamiento de entrenadores, padres de familia y deportistas durante los torneo municipales	CMFB Y prensa
		Incrementar la participación en las diferentes redes sociales	Prensa

12.2. Formulación de acciones estratégicasTabla 28. *Formulación de acciones estratégicas*

FACTORES CLAVES	PESO	TORNEOS		MERCADO DEPORTIVO		CLUBES		PRENSA	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
FORTALEZAS									
4500 DEPORTISTAS (BENEFICIARIOS)	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE VALORES A TRAVÉS DEL	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36	4	0,72
DEBILIDADES									
OFRECER CURSOS Y PROGRAMAS INFORMATICOS	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3
POCA PARTICIPACIÓN EN DEPORTISTAS Y DIRECTORES	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
OPORTUNIDADES									
CONSTRUCCIÓN DE MAS ESCENARIOS EN LA CIUDAD	0,13	3	0,39	1	0,13	2	0,26	1	0,13
PROMOVER EL MERCADO DEPORTIVO A TRAVÉS DE	0,14	4	0,56	1	0,14	1	0,14	3	0,42
AMENAZAS									
RECORTE DE RECURSO ECONOMICO DE PARTE DEL	0,16	4	0,64	1	0,16	3	0,48	2	0,32
CAMPAÑAS QUE AYUDEN A MEJORAR RELACIONES	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28
			TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL
	1		3,22		1,82		2,6		2,51

12.3. Matriz IGO

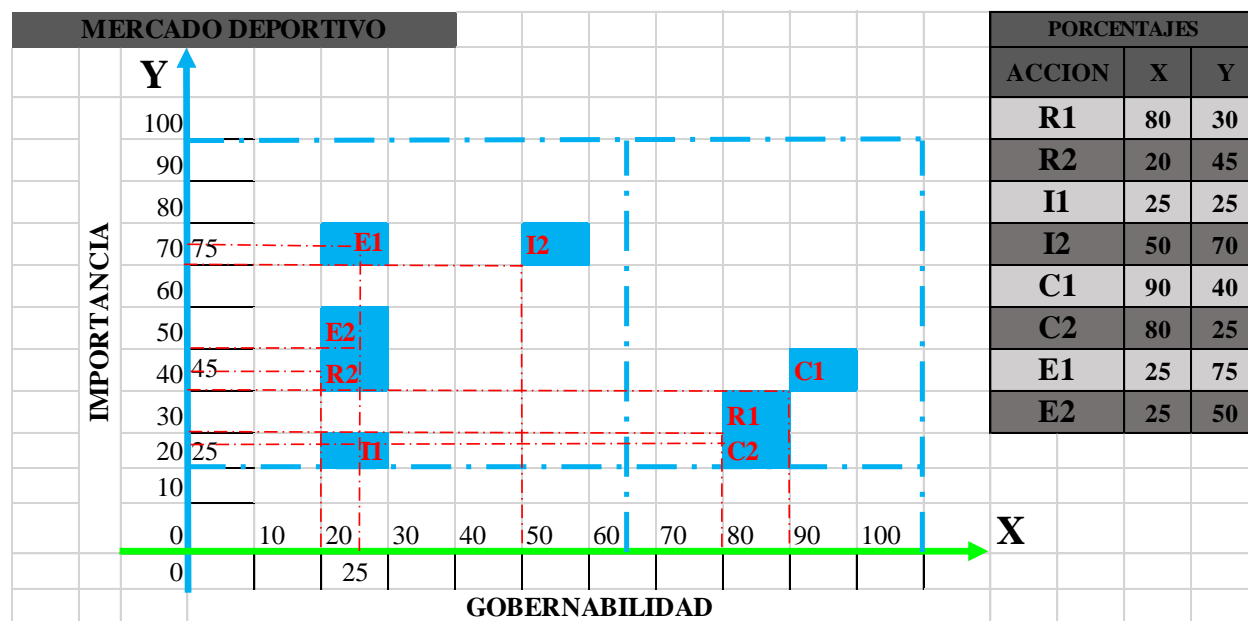
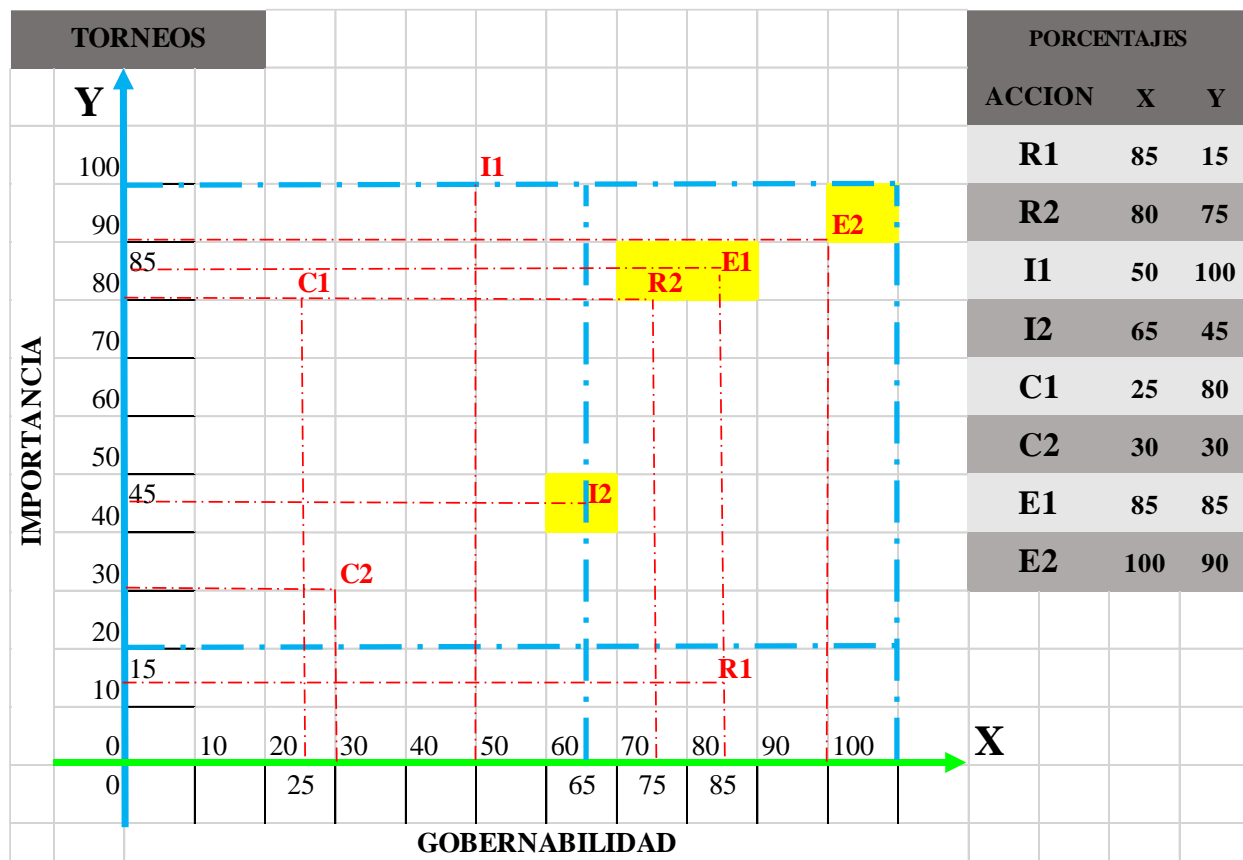


Tabla 29. *Acciones Matriz IGO*

Ac	Acción	Ac	Importancia	Gobernabilidad	Temporalidad
Tr1	Torneo reducir 1	Tr1	15	85	Mediano plazo
Tr2	Torneo reducir 2	Tr2	75	80	Ejecucion inmediata
Ti1	Torneo incrementar 1	Ti1	100	50	Reto a futuro
Ti2	Torneo incrementar 2	Ti2	45	65	Ejecución inmediata
Tc1	Torneo crear 1	Tc1	80	25	Reto a futuro
Tc2	Torneo crear 2	Tc2	30	30	Largo plazo
Te1	Torneo eliminar 1	Te1	85	85	Ejecución inmediata
Te2	Torneo eliminar 2	Te2	90	100	Ejecución inmediata
Mr1	Mercado deportivo reducir 1	Mr1	30	80	Ejecución inmediata
Mr2	Mercado deportivo reducir 2	Mr2	45	20	Reto a futuro
Mi1	Mercado deportivo incrementar 1	Mi1	25	25	Reto a futuro
Mi2	Mercado deportivo incrementar 2	Mi2	70	50	Reto a futuro
Mc1	Mercado deportivo crear 1	Mc1	40	90	Ejecución inmediata
Mc2	Mercado deportivo crear 2	Mc2	25	80	Ejecución inmediata
Me1	Mercado deportivo eliminar 1	Me1	75	25	Reto a futuro
Me2	Mercado deportivo eliminar 2	Me2	50	25	Reto a futuro
Cr1	Clubes reducir 1	Cr1	90	30	Ejecución inmediata
Cr2	Clubes reducir 2	Cr2	60	90	Ejecución inmediata
Ci1	Clubes incrementar 1	Ci1	25	75	Ejecución inmediata
Ci2	Clubes incrementar 2	Ci2	75	70	Ejecución inmediata
Cc1	Clubes crear 1	Cc1	80	80	Ejecución inmediata
Cc2	Clubes crear 2	Cc2	40	30	Reto a futuro
Ce1	Clubes eliminar 1	Ce1	20	20	Largo plazo
Ce2	Clubes eliminar 2	Ce2	80	90	Ejecución inmediata
Pr1	Prensa reducir 1	Pr1	100	30	Reto a futuro
Pr2	Prensa reducir 2	Pr2	90	80	Ejecución inmediata
Pi1	Prensa incrementar 1	Pi1	90	80	Ejecución inmediata
Pi2	Prensa incrementar 2	Pi2	75	45	Reto a futuro
Pc1	Prensa crear 1	Pc1	60	60	Ejecución inmediata

Tabla 29. (Continuación)

Ac	Acción	Ac	Importancia	Gobernabilidad	Temporalidad
Pc2	Prensa crear 2	Pc2	75	25	Reto a futuro
Pe1	Prensa eliminar 1	Pe1	70	90	Ejecución inmediata
Pe2	Prensa eliminar 2	Pe2	90	70	Ejecución inmediata

12.4. Consolidación del árbol pertinencia

Tabla 30. Consolidación del árbol de pertinencia

Para el 2020 la Comisión Municipal de fútbol de Futbol Barranqueño se proyecta como una institución, reconocida por su alto rendimiento, fomento y participación en el desarrollo y formación deportiva de la sociedad Barranqueña, que cuenta con la capacidad y facilidad de adaptabilidad ante los cambios que se dan en el medio futbolístico, convirtiéndose en una institución de excelencia.

Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsable
Reestructurar los torneos municipales de futbol, convirtiéndolos más emotivos y competitivos para lograr subir el rendimiento deportivo y conseguir la realización de torneos nacionales e internacionales	Garantizar el desarrollo de 2 torneos oficiales de fútbol en el año 2020, respaldado económicamente por el Inderba.	Incrementar sanciones a padres y entrenadores que atenten contra el desarrollo de los torneos	Comité disciplinario de la C.M.F.B
		Incrementar premiación económica o incentiva a los clubes y deportistas destacados, Becas, Intercambios.	C.M.F.B
		Crear bases de datos física y digital de los deportistas	C.M.FB CLUBES Y
		Reducir el mal manejo de Marketing deportivo en el desarrollo de los Torneos	C.M.F.B PRENSA Y
	Gestionar la implementación deportiva de los clubes a través del mercado deportivo para el desarrollo de los torneos municipales.	Incrementar estrategias de Mercado Deportivo para Clubes y Proveedores.	C.M.F.B PRENSA Y
		Incrementar la Dinámica económica entre los clubes y empresarios de la ciudad	CLUBES C.M.F.B Y
		Reestructurar las categorías en los Torneos Oficiales buscando ampliar la participación de más deportistas.	Incrementar número de categorías en los Torneos Municipales Incrementar número de partidos en Jornadas Competitivas

Tabla 30. (Continuación)

Para el 2020 la Comisión Municipal de fútbol de Fútbol Barranqueño se proyecta como una institución, reconocida por su alto rendimiento, fomento y participación en el desarrollo y formación deportiva de la sociedad Barranqueña, que cuenta con la capacidad y facilidad de adaptabilidad ante los cambios que se dan en el medio futbolístico, convirtiéndose en una institución de excelencia.

Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsable
		Crear competitividad a través de cada una de las categorías por rango de edad	CLUBES Y C.M.F.B
		Reducir el consumo y micro tráfico de sustancias psicoactivas en escenarios deportivos.	PRENSA Y C.M.F.B
	Promocionar la Imagen de la C.M.F.B. a través de diferentes campañas durante la realización de los Torneos oficiales de fútbol.	Reducir el mal comportamiento de Entrenadores, Padres de familia y Deportistas durante los Torneo Municipales	C.M.F.B. Y PRENSA
		Incrementar la participación en las diferentes Redes Sociales	PRENSA

13. Conclusiones

La *Comisión Municipal De Fútbol De Barranquermeja* como organización asesora del futbol y dependiente de LIGA SANTADEREANA DE FUTBOL, tiene la gran oportunidad de ser líder en esta disciplina deportiva, en la medida que cuente con la voluntad de sus órganos directivos y administrativos.

El liderazgo en el mercado requiere de lineamientos claros, precisos y concisos como un plan prospectivo estratégico que atienda los escenarios identificados como escenarios de alta influencia en el desarrollo de la *Comisión Municipal De Fútbol De Barranquermeja*.

La *Comisión Municipal De Futbol De Barrancabermeja* tiene claramente definida su visión, es decir el horizonte hacia donde se proyecta para convertirse en un líder en organización y promotor del futbol en la región.

Los aspectos identificados son el estudio, son la realidad actual del entorno donde los escenarios son clave en la medida que sean intervenidos para afectar positivamente en el resultado de este proceso.

14. Recomendaciones

Vincular personas dolientes e idóneas del futbol barranqueño en órganos de gestión y vigilancia de la *Comisión Municipal De Fútbol De Barrancabermeja* para la conformación de un equipo de calidad para el seguimiento en la ejecución del *Plan prospectivo estratégico* (Hilton León, Lic. Educación. Física, Esp. Admon Deportiva).

Visionar a la *Comisión Municipal De Fútbol De Barrancabermeja* como una empresa fluida, dinámica y auto sostenible (Javier Terraza, Lic. Edu. Física, Esp. Admon Deportiva).

Socializar los resultados del estudio con personas que pertenezcan y conozcan del futbol para que permita el empoderamiento de estos con los propósitos del mismo. (Eduardo Fayad, Instructor Inderba)

Desarrollar el plan prospectivo propuesto en el presente y se pueda garantizar la reestructuración de las categorías y realizar 2 torneos al año (Elias Arrieta, Lic. Edu. Fisica, Esp. entrenamiento Deportivo).

15. Bibliografía

- Blanco, A., Hernández, J., Jiménez, G., & Ramírez, D. (09 de Mayo de 2016). *Matrices estratégicas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/matrices-estrategicas-la-comisaria-bienes-comunales-san-pedro-huamelula-mexico/>
- Canales, E. (2018). Curvas de valor y matriz rice para la creacion de valor. *Seminarium el valor del conocimiento*, 2.
- Cervantes, W. E. (12 de abril de 2019). Sobre la Comisión Municipal de Fútbol de Barrancabermeja. (J. Jaimes, Entrevistador)
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris: Lipsor.
- Godet, M. (2009). *La prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. Paris: Cuadernos del Lipsor.
- Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un Pest-El*. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Rendon, M., & Ballesteros, B. (2013). Análisis de la gestión estratégica de la Liga Antioqueña de Fútbol. *Revista de Educación Física Universidad de Antioquia* , 48,49.