

**Plan prospectivo estratégico 2022-2027 Club Deportivo Caterpillar Motor**

**Israel Tovío Yépez, Daniel Fernando Pulido Aguilar, Jonathan Muñoz Durán**

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

**Director**

**Darío Sierra Arias**

**Magister en gestión de marketing**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División Ciencias de la Salud**

**Especialización en Administración Deportiva**

**2022**

### **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo queremos dedicar a cada una de nuestras familias, por su acompañamiento en cada momento para la realización de este trabajo, al Dr. Darío Sierra por su profesionalismo y orientación permanente en cada fase del plan prospectivo, que sin duda nos convierten cada día en mejores profesionales y estudiantes.

Al coordinador de la especialización en Administración Deportiva Dr. Nelson Correa, por su comprensión y acompañamiento durante la especialización y el seminario, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas trazadas y convertirnos en profesionales idóneos para transformar la sociedad.

### **Agradecimientos**

A la universidad Santo Tomas sede Bucaramanga agradecer el acompañamiento el permanente para la presentación del Plan Prospectivo estratégico, al Dr. Darío Sierra agradecer su acompañamiento como docente, alimentándonos de forma permanente durante el proceso de construcción del plan prospectivo.

## Contenido

Introducción .....	13
1. Planteamiento del problema .....	14
1.1 Justificación del planteamiento del problema .....	14
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo general .....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. Marco teórico.....	16
3.1 Gestión deportiva .....	17
3.2 Prospectiva .....	18
3.3 Tipos de prospectiva.....	19
3.4 Prospectiva estratégica .....	20
3.5 Árbol de competencias .....	21
3.6 Matriz de evaluación de factores internos MEFI .....	22
3.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	24
3.8 Factores de cambio exógeno, entorno estratégico (PESTEL).....	25
3.9 Matriz interna-externa .....	29
3.10 Matriz PEYEA .....	31
3.11 Matriz de planeación estratégica cuantitativa .....	32
3.12 Software MICMAC.....	33
3.13 Software SMIC.....	34
3.14 Árbol de pertinencia .....	35
3.15 Matriz RICE .....	36

3.16 Matriz IGO .....	38
3.17 Objeto de estudio.....	39
3.17.1 Fútbol .....	39
3.17.2 Deporte.....	40
4. Reseña histórica del sistema objeto del estudio.....	40
5. Planeación estratégica.....	42
5.1. Misión.....	42
5.1.1 Misión del plan prospectivo .....	42
5.1.2 Defina su empresa de forma muy concreta .....	43
5.1.3 ¿Qué necesidades satisface? .....	43
5.1.4 ¿Cómo se satisfacen las necesidades? .....	43
5.1.5 ¿A Quién le satisfacen las necesidades?.....	44
5.1.6 ¿En dónde satisfacemos necesidades?.....	44
5.2 Visión .....	44
5.2.1 ¿Cómo se imagina su empresa en el futuro? .....	44
5.2.2 ¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro? .....	45
5.2.3 ¿En cuáles campos de acción no se debería continuar?.....	45
5.2.4 ¿Cómo queremos que nos vean los clientes?.....	45
5.2.5 ¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano? .....	45
5.3 Filosofía.....	45
5.4 Competencias esenciales .....	46
5.4.1 ¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?.....	47
5.4.2 ¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores? .....	47

5.4.3 ¿Por qué nos escogen los clientes? .....	47
5.5 Matriz de macrosegmentación .....	47
5.6 Postura ética .....	48
5.7 Análisis interno .....	50
5.7.1 Árbol de competencias .....	50
5.7.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados (MEFI).....	53
5.7.3 Análisis tendencial de variables endógenas.....	56
5.8 Análisis del sector (fuentes secundarias) .....	65
5.8.1 Liga de fútbol de Bogotá .....	66
5.8.2 DIFUTBOL .....	69
5.9 Análisis del macroentorno.....	710
5.9.1 Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos .....	710
5.9.2 Matriz MEFE o de factores externos .....	72
5.10 Postura estratégica de la organización .....	74
5.10.1 Matriz interna-externa .....	74
5.10.2 Matriz PEYEA .....	75
5.10.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC .....	77
6. Prospectiva.....	84
6.1 Análisis estructural.....	84
6.1.1 Listado de variables .....	85
6.1.2 Matriz de evaluación .....	85
6.1.3 Plano de influencias directas .....	86
6.1.4 Plano de influencias indirectas .....	87

6.1.5 Plano de Desplazamientos .....	88
6.1.6 Listado de variables estratégicas .....	88
6.2 Software SMIC.....	89
6.2.1 Perfil de los expertos evaluadores .....	89
6.2.2 Justificación de probabilidades simples .....	90
6.2.3 Presentación de escenarios en histograma.....	95
6.2.4 Presentación de escenarios en histogramas individuales.....	96
6.2.5 Presentación de escenarios en matriz .....	101
6.2.6 Matriz de espacio morfológico .....	103
6.2.7 Escenarios probables .....	105
6.2.8 Descripción causa-efecto del escenario pesimista (más probable).....	105
6.2.9 Descripción causa-efecto del escenario más optimista.....	107
6.2.10 Descripción causa-efecto del escenario más alternativo .....	108
6.2.11 Descripción causa-efecto del escenario alternativo.....	109
7. Construcción del escenario apuesta.....	111
8. Conclusiones.....	1300
9. Recomendaciones .....	1311
Referencias.....	1333

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Tipos de perspectiva</i> .....	19
<b>Tabla 2.</b> <i>Posturas éticas</i> .....	49
<b>Tabla 3.</b> <i>Árbol de competencias</i> .....	50
<b>Tabla 4.</b> <i>Evaluación de factores internos análisis de resultados (MEFI)</i> .....	54
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis tendencial de variables</i> .....	56
<b>Tabla 6.</b> <i>Clubes afiliados a la Liga de Fútbol de Bogotá</i> .....	66
<b>Tabla 7.</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	71
<b>Tabla 8.</b> <i>Matriz MEFE</i> .....	72
<b>Tabla 9.</b> <i>Matriz PEYEA</i> .....	76
<b>Tabla 10.</b> <i>Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)</i> .....	78
<b>Tabla 11.</b> <i>VARIABLES analizadas con el software MICMAC</i> .....	85
<b>Tabla 12.</b> <i>Tabla de escenarios en forma de matriz</i> .....	101
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz de espacio morfológico</i> .....	103
<b>Tabla 14.</b> <i>Descripción causa-efecto del escenario</i> .....	105
<b>Tabla 15.</b> <i>Descripción causa-efecto del escenario pesimista</i> .....	105
<b>Tabla 16.</b> <i>Descripción causa-efecto del escenario más optimista</i> .....	107
<b>Tabla 17.</b> <i>Descripción causa-efecto del escenario más alternativo</i> .....	108
<b>Tabla 18.</b> <i>Descripción causa-efecto del escenario alternativo</i> .....	110
<b>Tabla 19.</b> <i>Matriz RICE</i> .....	111
<b>Tabla 20.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 1</i> .....	1144
<b>Tabla 21.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 2</i> .....	1155
<b>Tabla 22.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 3</i> .....	1177

<b>Tabla 23.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 4</i> .....	1198
<b>Tabla 24.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 5</i> .....	1200
<b>Tabla 25.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad 6</i> .....	1222
<b>Tabla 26.</b> <i>Árbol de pertinencia 1</i> .....	124
<b>Tabla 27.</b> <i>Árbol de pertinencia 2</i> .....	127
<b>Tabla 28.</b> <i>Árbol de pertinencia 3</i> .....	128
<b>Tabla 29.</b> <i>Árbol de pertinencia 4</i> .....	129

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Matriz interna-externa</i> .....	31
<b>Figura 2.</b> <i>Etapas de formulación y análisis de la matriz de impacto cruzado</i> .....	35
<b>Figura 3.</b> <i>Matriz RICE</i> .....	37
<b>Figura 4.</b> <i>Matriz macrosegmentación</i> .....	48
<b>Figura 5.</b> <i>Matriz interna-externa club deportivo Caterpillar Motor</i> .....	75
<b>Figura 6.</b> <i>Resultado de total calificación promedio de la matriz PEYEA</i> .....	77
<b>Figura 7.</b> <i>Matriz de evaluación MICMAC (2018)</i> .....	86
<b>Figura 8.</b> <i>Plano de influencias directas</i> .....	87
<b>Figura 9.</b> <i>Plano de influencias indirectas</i> .....	87
<b>Figura 10.</b> <i>Plano de desplazamientos</i> .....	88
<b>Figura 11.</b> <i>Histograma de probabilidad escenarios</i> .....	95
<b>Figura 12.</b> <i>Histograma Johan Malo Marín</i> .....	96
<b>Figura 13.</b> <i>Histograma Camilo Carvajal</i> .....	97
<b>Figura 14.</b> <i>Histograma Israel Tovío Yépez</i> .....	98
<b>Figura 15.</b> <i>Histograma Daniel Pulido Aguilar</i> .....	99
<b>Figura 16.</b> <i>Histograma Jonathan Muñoz Durán</i> .....	100
<b>Figura 17.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable posicionamiento de marca</i> ...	1155
<b>Figura 18.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable contratación de personal</i> .....	1176
<b>Figura 19.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable gestión junta directiva</i> .....	1188
<b>Figura 20.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable inscripciones</i> .....	1200
<b>Figura 21.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable gestión competitiva</i> .....	1211
<b>Figura 22.</b> <i>Evaluación importancia y gobernabilidad variable rentabilidad</i> .....	1233

### **Resumen**

Caterpillar Motor es un club deportivo dedicado a la enseñanza y formación integral en el deporte del fútbol, conformada por un equipo de profesionales altamente calificados brindando herramientas para la mejora del en la ciudad de Bogotá.

Caterpillar Motor, quiere posicionarse como uno de los mejores clubes de formación en el país brindando servicios integrales en el campo del fútbol.

Para tal fin, se realiza un Plan Prospectivo Estratégico teniendo en cuenta una serie de herramientas que en primer lugar ayudaron a revelar cuales son los factores internos y externos de mayor relevancia del club para establecer un diagnóstico, plantear los posibles escenarios, los objetivos estratégicos y las acciones pertinentes que le permitan a Caterpillar Motor contribuir al objetivo propuesto, aprovechando las oportunidades del mercado en el que se participa, pero sin dejar a un lado la mitigación de las posibles amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades.

*Palabras clave:* plan prospectivo, fútbol, factores internos, factores externos, escenario apuesta, matriz

### **Abstract**

Caterpillar Motor is a sports club dedicated to teaching and comprehensive training in the sport of soccer, made up of a team of highly qualified professionals providing tools for the improvement of the city of Bogotá.

Caterpillar Motor wants to position itself as one of the best training clubs in the country, providing comprehensive services in the field of soccer.

To this end, a Strategic Prospective Plan is carried out taking into account a series of tools that firstly helped to reveal which are the most relevant internal and external factors of the club to establish a diagnosis, propose possible scenarios, strategic objectives and the pertinent actions that allow Caterpillar Motor to contribute to the proposed objective, taking advantage of the opportunities of the market in which it participates, but without neglecting the mitigation of possible threats and taking advantage of opportunities.

*Keywords:* prospective plan, soccer, internal factors, external factors, bet scenario, matrix

## **Introducción**

El fútbol es el deporte más popular en Colombia y el mundo. Miles de niños y jóvenes lo practican con el sueño de llegar a ser profesionales algún día. En el país existen muchas escuelas de formación y clubes dedicados a la enseñanza del fútbol. De ahí que existe un alto nivel de competencia en la búsqueda de nuevos mercados, captación de clientes y en la mejora de los servicios que se ofrecen tanto a clientes como usuarios.

Un ejemplo de lo anterior es el Club Caterpillar Motor de la ciudad de Bogotá. Este tiene una larga trayectoria en el mercado capitalino, impartiendo las enseñanzas del fútbol a jóvenes y niños que desean convertirse en futbolistas profesionales o aprovechar el tiempo para su desarrollo integral y social.

Ahora bien, siendo conscientes de las exigencias que implica un mercado cada vez más globalizado, para la vigencia y posición privilegiada de la enseñanza del fútbol de cara al futuro, el presente trabajo propone un plan prospectivo que permita al Club Caterpillar Motor lograr un escenario apuesta que dé cumplimiento a los retos y oportunidades establecidas para dicho club.

Para lograr los propósitos establecidos, se debe tener un concepto respecto a la planeación prospectiva estratégica y la ayuda que puede generar a las diferentes organizaciones deportivas en la actualidad.

Cada concepto se refiere a algo distinto de los otros, aunque existen fuertes concordancias entre ellos. Los tres tienen que ver con algo futuro. La prospectiva, como un ejercicio de reflexión que intenta elaborar una pluralidad de imágenes de visiones futuras; la estrategia, como una elección ventajosa de posibles trayectorias convenientes y las acciones coordinadas que las acompañarían para lograr un objetivo futuro; la planeación, como una asignación programada a lo largo del tiempo de los recursos y actores responsables

necesarios para operar las acciones que permitirán conseguir un cierto objetivo futuro (Baena, 2015, p. 13).

En este sentido, el *Plan Prospectivo Estratégico del Club Caterpillar Motor* se elabora con los aprendizajes pasados y las vivencias del presente para construir un futuro deseado. Para tal fin, el trabajo se apoya en un conjunto de matrices y software donde se realizan análisis cuantitativos y cualitativos que permiten sugerir y evaluar acciones y procesos.

El documento finaliza con las recomendaciones y conclusiones, acordes a los resultados arrojados por las distintas matrices para un plan prospectivo que está elaborado en el mediano plazo.

## **1. Planteamiento del problema**

Tener reconocimiento nacional e internacional en el año 2027, como uno de los mejores clubes de formación en el fútbol en la ciudad de Bogotá.

### **1.1 Justificación del planteamiento del problema**

El club deportivo Caterpillar Motor es en la actualidad uno de los mejores clubes de formación de fútbol reconocidos de la ciudad de Bogotá. Sus 40 años de experiencia han permitido consolidarse en el mercado deportivo, gracias a la formación integral que brindan a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años que desean practicar fútbol. Dicha formación integral, está respaldada por un equipo de entrenadores altamente cualificados que implementan novedosos métodos de entrenamiento acordes a la evolución futbolística de niños y jóvenes que hacen parte de las distintas categorías del club; así mismo, se cuenta con un grupo de profesionales de la salud que garantiza el óptimo desarrollo de cada uno de los procesos.

Ahora bien, en los últimos años muchos clubes profesionales de fútbol tanto nacionales como extranjeros han llegado al mercado capitalino con la intención de buscar talento y consolidar sus categorías menores, ocasionando que muchos clubes y escuelas de formación local ya no resulten tan atractivos para clientes y usuarios de la ciudad de Bogotá, debido a que tienen aspiraciones de llegar al fútbol profesional vinculándose rápidamente a las escuelas de formación y categorías menores de un club profesional.

En este sentido, es necesario que el club Caterpillar Motor estudie los posibles futuros para establecer estrategias en el presente, que le permita tener reconocimiento a nivel nacional e internacional para seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar el plan prospectivo del Club Deportivo Caterpillar Motor para el año 2027, con el propósito de brindarles alternativas a las directivas del club, que respondan a las necesidades cambiantes del mercado y a la satisfacción de sus usuarios y clientes en los posibles futuros.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Realizar una matriz diagnóstica del Club Caterpillar Motor, identificando las experiencias del pasado, las acciones del presente y los futuros deseados.
- Establecer estrategias futuras para el Club Caterpillar Motor, a partir de los resultados arrojados por las matrices MEFI, MEFE, PESTEL, matriz externa e interna, matriz PEYEA, y los softwares MICMAC y SMIC.

- Proponer un conjunto de recomendaciones a la junta directiva del Club Deportivo Caterpillar Motor, para hacerle frente a los posibles escenarios futuros.

### **3. Marco teórico**

El mundo deportivo actual se viene caracterizando en el último tiempo por vertiginosos cambios de índole administrativo y novedosos métodos de entrenamiento que incluyen ayudas tecnológicas. Para tales fines, cada vez resulta más indispensable contar con el apoyo de otras áreas, como la tecnología, las finanzas y la economía.

Lo anterior contribuye a que los clubes deportivos tengan una mejor respuesta a los cambios coyunturales y estructurales de su entorno, y puedan establecer metas a largo y corto plazo, promoviendo la innovación en las instituciones deportivas, con actualizaciones en cada una de sus estructuras, para seguir siendo competitivos en el mercado, gracias a la calidad del servicio brindado y al fortalecimiento de sus procesos administrativos.

El Club Deportivo Caterpillar Motor de la ciudad de Bogotá se encuentra encaminado a orientar procesos de fútbol para la comunidad, con niños y jóvenes entre 4 y 16 años. El club tiene alta demanda en el mercado capitalino, debido a su tradición y al reconocimiento de su buen servicio, caracterizado por procesos deportivos y administrativos eficaces, competitivos y confiables, para beneficios de los clientes y usuarios, quienes son el fin último de la organización.

No obstante, para seguir manteniendo posiciones hegemónicas en el mercado de cara al futuro, es necesario diseñar un proyecto que tenga en cuenta pertinentes teorías, conceptos y herramientas, según los contextos en que se desarrollen, para la elaboración de un plan prospectivo viable, que tenga en cuenta las enseñanzas del pasado y permita cimentar los pilares en el presente, disminuyendo los riesgos del futuro.

En este sentido, los clubes deportivos deben adaptarse rápidamente a los cambios producto de un mundo globalizado y tener la capacidad de diseñar prospectivas estratégicas que permitan mitigar los impactos de índole económico, político, social, ambiental y legal que depare el futuro; por ende, “se recomienda disponer de organizaciones flexibles, profesionales formados, nuevos sistemas de dirección y gestión y potenciar la investigación”. (Méndez, 2014, p. 134).

En los siguientes apartados se contextualizarán varios referentes teóricos de la prospectiva, que generen aportes a las organizaciones y contribuyan a forjar los futuros deseables del club de fútbol Caterpillar Motor.

### **3.1 Gestión deportiva**

Para implementar las herramientas de evaluación o verificación, antes se debe tener en cuenta la evolución que ha venido presentando el mundo del deporte respecto a la gestión deportiva, y como esta ha generado cambios en la sociedad y en los procesos administrativos de las áreas del deporte. Según Méndez (2014), “la Gestión deportiva es un área de conocimiento profesional y científica relativamente joven con un enorme potencial por desarrollar a nivel teórico y práctico” (p. 134). Esto conlleva a innovaciones en los servicios prestados, permitiendo estar preparado respecto a los diferentes futuros en los que se puede ver envuelta la organización deportiva.

La gestión tiene su aplicación desde las primeras etapas de la vida del hombre. En la edad antigua los hombres realizaban tareas relacionadas con la planificación, organización, dirección o control del trabajo, lo que permite aseverar la existencia de incipientes procesos de gestión direccionados a aprovechar los recursos disponibles en los ámbitos sociales,

culturales, sanitarios, económicos, educativo, militares e incluso deportivo entre otros (Méndez, 2014, p. 134).

Ahora bien, de acuerdo con Méndez (2014), en su libro *La Evolución de la Gestión del Deporte en el Territorio Español: Síntesis*, después de la revolución industrial y hasta los tiempos actuales, no hay referentes teóricos o pensadores que hayan dedicado esfuerzos al estudio de esta disciplina como área científica. Esto evidencia la necesidad de ahondar e investigar en esta área, estableciendo procesos modernos e innovadores que pueden aportar a la eficiencia en la administración deportiva, generando de esta manera procesos fuertes, para la prestación de servicios de calidad.

### **3.2 Prospectiva**

La Prospectiva tiene sus orígenes en 1940, como una técnica para anticiparse a los posibles escenarios en los ámbitos militares y tecnológicos. “A partir de allí se transformó en una base metodológica y epistemológica para prever o anticipar escenarios en situaciones complejas fuera de esos campos”, (Planificación OPP, 2017, p. 7).

En este sentido, se justifica la necesidad por parte del Club Caterpillar Motor, de implementar este tipo de métodos ante la incertidumbre del futuro. Michel Godet precisa que es necesario “un esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (Planificación OPP, 2017, p. 17). Además, menciona que nada está escrito y todos deben estar preparados para afrontar los mismos cambios. Las diferencias las determinarán las decisiones personales que cada uno asuma. Lo anterior, deja entrever la rigurosidad que implica llevar a cabo estrategias prospectivas de cara al futuro para afrontar los cambios requeridos.

Ahora bien, para lograr pensar en los diferentes futuros se debe “contar con un espíritu que permitiera al hombre observar lejos de una manera amplia y profunda” (Berger, 1959), mostrando que es una “una ciencia del hombre del mañana” (antropología prospectiva), cuya tarea es sacar a luz las aspiraciones humanas, estudiando las diferentes situaciones a las que podría enfrentarse en el futuro, el cual es la “la razón de ser del presente” (Planificación OPP, 2017, p. 17).

Así, la prospectiva del Club Caterpillar Motor debe partir de los aprendizajes y experiencias del pasado y el fortalecimiento de los procesos en el presente, para afrontar mejor los retos del futuro.

### 3.3 Tipos de prospectiva

A continuación, se definen los tipos de prospectiva (ver Tabla 1):

**Tabla 1.** *Tipos de perspectiva*

Concepto	Descripción	Utilidad
<b>Prospectiva, exploratoria, sistemática o cognitiva</b>	Consiste en un ejercicio que explora los futuros posibles a partir del análisis del pasado (retrospectiva), la identificación de las tendencias pasadas de evolución y de un análisis del presente en la determinación de los factores de cambio y los hechos portadores de futuro.	Permite detectar las tendencias y con tendencias de evolución, identificar las continuidades, las rupturas y las bifurcaciones de las variables del entorno (actores y factores), así como determinar el abanico de los futuros posibles. Facilita el reconocimiento de los desafíos en juego.
<b>Prospectiva estratégica, normativa o programática</b>	El ejercicio de prospectiva pretende definir el recorrido que permite alcanzar el objetivo deseado, ya sea a partir del presente hacia el futuro, o del futuro hacia el presente. La estrategia se concibe en su sentido "militar", como el ejercicio de determinar los recursos disponibles y elegir los medios que se deben emplear en función del objetivo que se trate.	Se orienta principalmente a la preparación de la toma de decisiones. Permite construir visiones de futuros deseables, elaborar estrategias colectivas y lógicas de intervención posibles y, a partir de esto, mejorar la calidad de las decisiones.

Tomado Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe (Medina et ál., 2014)

En el anterior cuadro, se puede ver los beneficios que genera implementar un determinado tipo de prospectiva, según las necesidades que cada organización tenga. Se analiza las distintas variables y estudios que deben ser tenidas en cuenta a la hora de seleccionar la prospectiva en la cual se desee trabajar.

### **3.4 Prospectiva estratégica**

La prospectiva estratégica “permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de instituciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados” (López, 2003). En otras palabras, se trata de analizar las variantes que mayor impacto a futuro pueden incidir en el desarrollo de la empresa, considerando a todos los actores que intervienen o repercuten en los procesos.

Es importante tener en cuenta que, en la prospectiva estratégica el concepto prospectivo, estrategia y planificación se encuentran estrechamente mezclados. De hecho, se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (Godet y otros, 2007, p.7), lo que denota la complejidad y riqueza conceptual que involucra los campos de estudio que abarcan dichos conceptos.

Godet y otros (2007) consideran que “la prospectiva y la estrategia debían encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación” (p. 8), teniendo en cuenta la planificación como la manera de organizar este proceso y donde se concibe “un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo” (Godet y otros, 2007, p. 8). Así, se genera la reunión de los métodos, teorías, metodologías y herramientas para cada uno de estos conceptos, que pueden ser aplicados en su

totalidad a la realización de las tareas propuestas en la prospectiva estratégica, desarrollando de esta manera un algoritmo aplicable a las áreas involucradas en las organizaciones o estructuras que pretenden consolidarse en el futuro venidero, tal y cual como lo pretende el Club de fútbol Caterpillar Motor.

Ahora bien, una vez reseñado el soporte teórico de la prospectiva estratégica, en los siguientes apartados referenciaremos las diferentes herramientas propuestas para este proyecto, las cuales serán de vital importancia para que el club deportivo Caterpillar Motor alcance los objetivos trazados.

### **3.5 Árbol de competencias**

El árbol de competencias “es una herramienta que busca representar sistemáticamente el objeto de estudio a fin de obtener un diagnóstico” (Gándara, et ál., 2014, cap. 5), donde se debe tener en cuenta el pasado, presente y futuro, lo cual hace que la herramienta adquiera importancia primordial en su aplicación, ya que, la fase diagnóstica es fundamental en cualquier proceso que implique cambios en el presente y futuro.

Esta ayuda a “determinar las competencias fundamentales de las organizaciones y con base en esto determinar las orientaciones estratégicas, permitiendo comenzar un ejercicio de prospectiva” (Gándara, et ál., 2014, cap. 5), basándose en la economía, tecnología, normatividad, social y política, en la que se encuentra inmersa la organización por estudiar, de tal manera que, se empieza a tener un contexto más amplio de estudio con distintas variables que pueden influir de forma endógena y exógena en la estructura de toda organización.

Este instrumento nació en “Japón como representación de una organización, así como sus competencias distintivas y sus dinámicas” (Gándara, et ál., 2014, cap. 5), la cual se usaba para

“analizar y evaluar cualidades tecnológicas, industriales y comerciales” (Gándara, et ál., 2014, cap. 5), denotando un avance frente a formas tradicionales de analizar las empresas. Hoy en día se verifican más variables y se promueven más acciones frente a los supuestos futuros que se pueden desarrollar para las organizaciones.

Según Gándara, et ál., (2014, cap. 5), su estructura se desarrolla de la siguiente manera):

- Raíces, donde se encuentran las competencias técnicas y el *know-how*.
- Tronco, se visualizan las capacidades de implementación.
- Ramas, se muestra las líneas de producto y los mercados.

De esta manera se promueve un análisis de las competencias organizacionales que tiene la empresa en diferentes contextos, lo cual permite establecer planes de acción según las dinámicas del entorno y las fortalezas de la empresa.

### **3.6 Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

Esta matriz de evaluación se concentra en analizar los factores internos de las organizaciones.

Es un instrumento que nos permite realizar una evaluación interna de la Dependencia o Entidad, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto, evaluando las Fortalezas y Debilidades más relevantes para formular estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos ejecutados (Contraloría Puebla, 2019).

Es así como la evaluación interna es de vital importancia, ya que toda prospectiva implementada por una empresa que pretenda ser exitosa debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de una organización para potencializar las primeras y mitigar las últimas.

“Para realizar la MEFI es necesario ser objetivos con la autoevaluación que se está realizando, identificar los factores importantes teniendo en cuenta la actividad operativa que se desarrolla a diario y asumir una posición crítica que realmente permita reconocer las debilidades para buscar un equilibrio interno” (Contraloría Puebla, 2019). Si la autoevaluación carece de objetividad, tanto las supuestas fortalezas y debilidades pueden echar al traste los planes de acción implementados, ya que no obedecen a la realidad objetiva de las empresas, lo cual podría traer nefastas consecuencias en la calidad del servicio brindado y en la consolidación de sus procesos administrativos.

Para la realización de la MEFI se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento propuesto en Contraloría Puebla (2019):

1. *Determinar las Fortalezas y Debilidades más importantes establecidas en el FODA de la Dependencia o Entidad, eligiendo como mínima una y máximo cinco de cada criterio, conforme al formato emitido por la Contraloría Municipal.*
2. *Asignar valores a cada factor que vayan de 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 100%.*
3. *Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” según el factor que represente:*
  - *Debilidad mayor (calificación 1).*
  - *Debilidad menor (calificación 2).*
  - *Fortaleza menor (calificación 3).*
  - *Fortaleza mayor (calificación 4).*

El apartado “Total” en la matriz MEFI se autocompletará e indicará:

- *Color verde si la Dependencia o Entidad es fuerte.*
- *Color rojo si necesita priorizar en sus debilidades.*

### 3.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Dependencia o Entidad, que puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad (Contraloría Puebla, 2019).

En otras palabras, esta matriz se concentra en las variables externas que pueden afectar a la organización, de ahí la importancia de analizar todos los contextos que rodean a la empresa, identificando las oportunidades y las amenazas. Es importante señalar que las oportunidades y amenazas en esta matriz, está ligada con los sectores, organizaciones o mercados externos en los que la empresa tiene radio de acción.

Al realizar la MEFE es necesario ampliar la visión y aumentar la sensibilidad del entorno externo, para obtener un panorama completo de la Dependencia o Entidad y así aprovechar las Oportunidades e identificar las Amenazas con las que se cuenta para poderlas atender. Se deben identificar los factores que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias de acción (Contraloría Puebla, 2019).

Para ello, se requiere conocer todo el mercado en el que se encuentra la estructura empresarial, de tal manera que una visión panorámica amplia, permitirá el establecimiento de prospectivas que reduzcan la incertidumbre del futuro.

Para la elaboración de la MEFE se sigue el siguiente procedimiento:

1. *Determinar las Oportunidades y Amenazas más importantes establecidas en el FODA de la Dependencia o Entidad, eligiendo como mínima una y máximo cinco de cada criterio, conforme al formato emitido por la Contraloría Municipal.*

2. *Asignar valores a cada factor que vayan de 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 100%.*

3. *Asignar calificaciones en el apartado “Clasificación” a cada factor con base al siguiente orden de importancia:*

1) *No se trabaja en ello.*

2) *Se trabaja de forma ocasional.*

3) *Se trabaja de forma normal.*

4) *Se trabaja con esfuerzo.* (Contraloría Puebla, 2019)

El apartado “Total” en la matriz MEFE se autocompletará e indicará:

- *Color verde si la Dependencia o Entidad trabaja arduamente.*
- *Color rojo si necesita aprovechar las áreas de oportunidad.*

### **3.8 Factores de cambio exógeno, entorno estratégico (PESTEL)**

“Es una metodología empleada para revisar el entorno general, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez y otro, 2012, p. 34), donde “las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Martínez, et ál., 2012, p. 34). En este sentido, el club Caterpillar Motor debe tener en cuenta la situación política del país y la ciudad en las que tiene sede, al igual que, las condiciones sociales y económicas de la población.

Según Parada (2013), para realizar este análisis se debe tener en cuenta las siguientes variables:

*Políticos.* Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- La política fiscal de los diferentes países
- Las modificaciones en los tratados comerciales
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

*Económicos.* Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno
- Los tipos de interés
- La inflación y los niveles de renta
- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
- Los factores macroeconómicos propios de cada país
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo.

*Socioculturales.* En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están

cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- Cambios en el nivel de ingresos
- La conciencia por la salud
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- Rasgos religiosos de interés.

*Tecnológicos.* Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC
- La inversión en I + D de los países o continentes
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias.

*Ecológicos.* Estos factores pueden parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- Preocupación por el calentamiento global
- Concienciación social ecológica actual y futura
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

*Legales.* Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias
- Leyes sobre el empleo
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va a pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor (Parada, 2013).

Por ejemplo, el Club Caterpillar Motor debe analizar las consecuencias de la recesión económica que vive el país a causa de la pandemia ocasionada por el covid-19, así mismo, analizar si el proceso electoral en Colombia del próximo año puede ser una oportunidad o amenaza para los intereses del club.

Estar alerta a los cambios exógenos podría permitir al club asumir actitudes reactivas y proactivas en beneficio de sus intereses.

### **3.9 Matriz interna-externa**

La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz MEFE y MEFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz (Castillo, et ál., 2018, p. 51).

Estos cruces entre los factores internos y externos son el punto de partida, para generar estrategias que apunten a potencializar las fortalezas, materializar las oportunidades, mantener al margen las amenazas y disminuir las debilidades. Todo lo anterior, permitirá estar mejor preparados ante los posibles futuros.

Esta herramienta de evaluación puede ser desarrollada desde dos perspectivas. La primera permite identificar la posición estratégica del total de la empresa y con ello formular una estrategia hacia una posición deseada, la segunda permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño (Pulgarín y Rivera, 2012, p. 105; citado en Castillo, et ál., 2018, p. 51).

Para generar una matriz interna-externa, según Castellanos (2015), se requiere la construcción de dos matrices: una interna y externa, que se explican a continuación respectivamente:

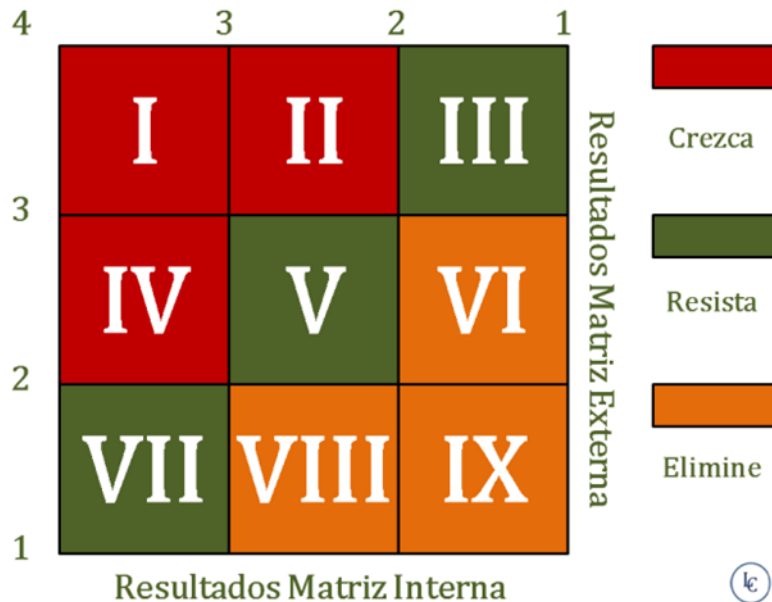
1. *Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.*
2. *Se le da una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).*
3. *Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.*
4. *Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.*

Y para elaborar la matriz externa se requiere seguir los siguientes pasos:

1. *Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.*
2. *Se le da una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo con la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).*
3. *Se le da una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.*
4. *Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo.*

Los índices obtenidos en las matrices anteriores se grafican en la matriz interna-externa, la cual consta de 9 cuadrantes (ver Figura 1):

**Figura 1. Matriz interna-externa**



Tomado de Castellanos (2015)

**3.10 Matriz PEYEA**

Es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (Fuerzas Financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización (Orozco, 2011).

Este instrumento permite a las empresas tomar mejores decisiones teniendo en cuenta variables económicas y condiciones externas, de tal forma que, se apunte a la competitividad en el mercado y a la calidad del servicio prestado.

Para la elaboración de la matriz, según Orozco (2011), se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (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 y 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. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

### **3.11 Matriz de planeación estratégica cuantitativa**

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto internos como externos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere un criterio acertado (David, 2003).

Desde el punto de vista conceptual la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los

factores de éxitos críticos externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno (David, 2003).

### **3.12 Software MICMAC**

El software MICMAC es una herramienta “para organizar una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, determinará las principales variables influyentes y dependientes” (Vilchis, et ál., 2020). De esta manera se puede garantizar el procesamiento y análisis objetivos de la información suministrada, manteniendo al margen las decisiones que se basan solamente en percepciones y subjetividades, lo cual, implicaría un riesgo en las valoraciones de contexto, para las organizaciones, debido al suministro de elementos constitutivos viciados.

Según Vilchis y otros (2020), este software tiene tres etapas:

1. *Identificación de variables*
2. *Describir las relaciones existentes entre las variables*
3. *Identificar las variables estratégicas.*

Esto demuestra el riguroso proceso que se debe cumplir, el cual genera confiabilidad en la toma de decisiones de aquellas organizaciones que utilicen este software como herramienta, gracias a la identificación de distintas variables en los procesos organizacionales y en las variables estratégicas que se establezcan.

### 3.13 Software SMIC

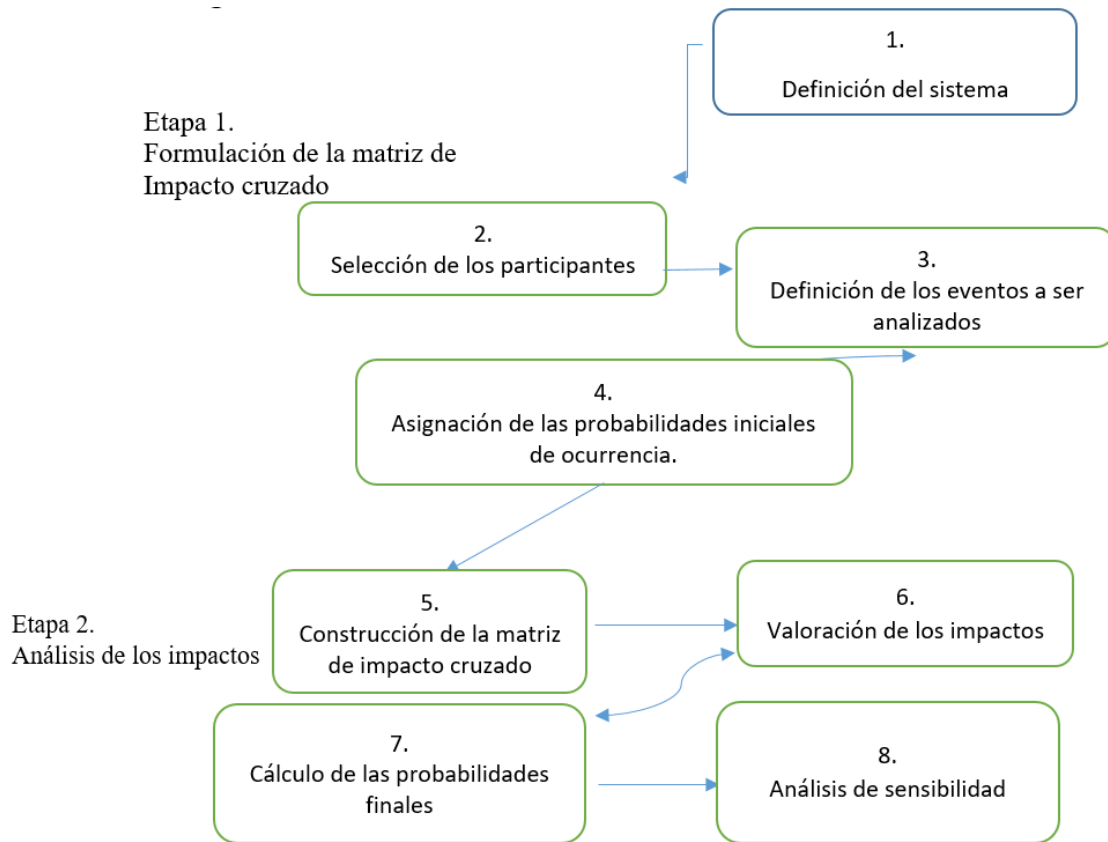
Este software está encaminado a la “construcción de escenarios futuribles y desarrollo de principales hipótesis según probabilidad de ocurrencia de cada escenario” (Quinteros y otro, s.f., p. 2). Su significado es Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, y tiene en cuenta todos los posibles escenarios de acuerdo con las combinaciones que se pueden establecer con las hipótesis disponibles, definiendo así, los escenarios de prospectiva (Armijos, 2016, p. 167). Esto implica la importancia de construir hipótesis pertinentes, acordes a los contextos y a los análisis objetivos de las estructuras organizacionales, ya que, a partir de éstas el software definirá los escenarios de prospectivas, permitiendo tomar las mejores decisiones.

Según Armijos (2016), “una vez ingresada la información el programa aplica tres matrices” (p. 167):

- *Probabilidades simples*
- *Probabilidades condicionales, si realización*
- *Probabilidades condicionales, de no realización.*

Los escenarios más importantes, según las probabilidades de ocurrencia, se dividen en dos grupos. El primero los escenarios probables, que son establecidos de acuerdo aquellas probabilidades acumuladas hasta el 80% y el segundo grupo los escenarios improbables, en este caso se eligen los que obtengan el 20% faltante (Armijos, 2016, p. 167). Aquí se visualiza una manera rápida y eficaz de asumir los escenarios más probables y deseables, según las necesidades de las organizaciones; a su vez, se dejan a un lado los escenarios menos probables y poco deseables para las empresas.

Para este proceso se sigue una metodología sencilla, la cual se explica a continuación de acuerdo con Sánchez (2010; ver Figura 2):

**Figura 2.** *Etapas de formulación y análisis de la matriz de impacto cruzado*

Tomado de Sánchez (2010, p. 43)

### 3.14 Árbol de pertinencia

“Es una técnica que subdivide un amplio tema en subtemas cada vez menores, el resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica como un tema determinado puede subdividirse en niveles de detalle cada vez mayores” (Londoño, 2011). Así, se promueve un estudio más detallado y profundo de cada uno de los componentes principales del objeto de revisión.

Para lograr “llevar el detalle hasta el punto en que los ítems y cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles” (Londoño, 2011).

De esta manera, los análisis se realizan de forma rigurosa, ya que se involucran los pequeños componentes y los impactos que estos tienen en las organizaciones objeto de valoraciones.

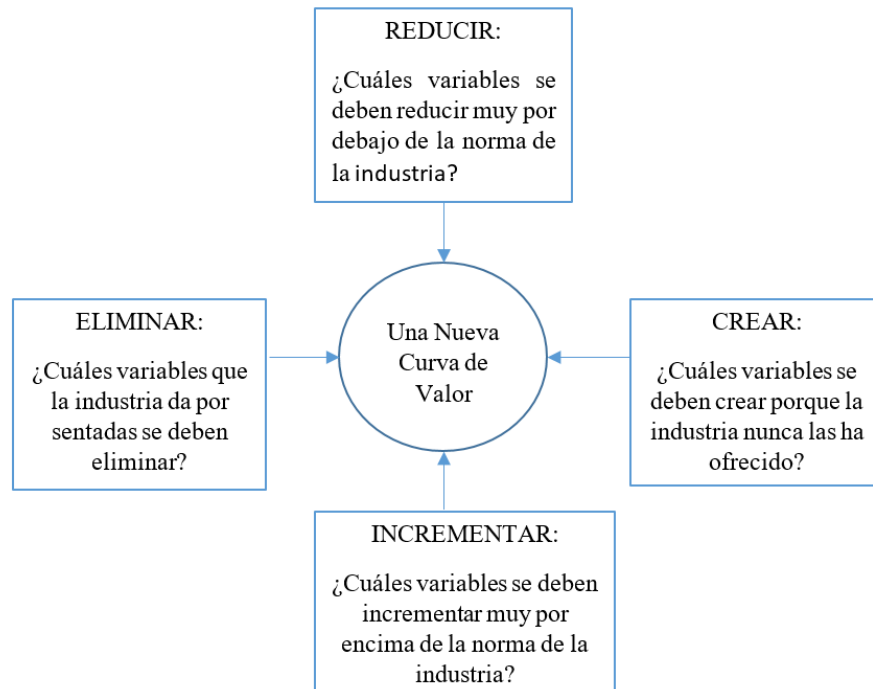
Para Londoño (2011), se construye en las siguientes fases: las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales) los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha (5-7) niveles.

Su modo de aplicación tiene en cuenta el pasado que es el “único, su análisis permite comprender las constantes y la permanencia de los oficios de las empresas, permite conocer mejor la capacidad que ha tenido de evolucionar, y de anclar el proyecto de empresa en su realidad histórica” (Londoño, 2011). De esta forma, a partir de las experiencias del pasado, se logran comprender las dinámicas del presente e identificar los riesgos y las oportunidades que depara el futuro para la empresa, permitiendo definir los objetivos y los desafíos planteados, con la finalidad de obtener el porvenir deseado e integrarlo al proyecto de la organización (Londoño, 2011).

### **3.15 Matriz RICE**

Esta herramienta creada por René Mauborgne y W. Chan Kim tiene el propósito de diferenciarnos de la competencia y encontrar los espacios en el mercado, así mismo permite “reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor” con el fin de generar productos competitivos con el sello característico de la organización y a un bajo costo” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

Ahora bien, Chan y Mauborgne (2005) plantean una estructura de cuatro acciones (ver Figura 3):

**Figura 3. Matriz RICE**

Tomado Chan y Mauborgne (2005, p. 42)

En esta matriz se pretende responder a los interrogantes y tomar las acciones oportunas para abrirnos paso y consolidarnos en el mercado, gracias a las ventajas competitivas que puede ofrecer la empresa u organización. Ahora bien, hay que ser precavidos en la oferta de productos o servicios y no dejarse arrastrar por la competencia, al momento de reducir hay que “determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobre pasar a la competencia” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

Por último, para incrementar se debe “descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes” (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41). Así, se logra entonces responder la última pregunta, la cual pretende explorar nuevas fuentes de valor para los clientes, y generar demanda de productos o servicios anteriormente ausente. Esto tiene implicaciones en las estrategias de precios aplicados por una empresa o industria. (Chan y Mauborgne, 2005, p. 41).

### 3.16 Matriz IGO

Esta herramienta usa la prospectiva “para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar”. (Chung, 2013)

Su funcionamiento es muy similar al MICMAC; “en este caso se le asigna un puntaje a cada factor en su grado Gobernabilidad considerando la siguiente escala según (Chung, 2013):

5: Fuerte

3: Moderado

1: Débil

0: Nulo.

Para la importancia, la escala es la siguiente:

4: Muy importante

3: Importante

2. Poco importante

1: Sin importancia.

Después de ello, se genera la división del plano cartesiano en cuatro partes, y queda de la siguiente manera (Chung, 2013):

Sector 1 *Inmediatas*: Aquellas que están en el extremo superior derecho, es decir son las que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar; por lo tanto, deben considerarse como prioritarias.

Sector 2 *Retos*: Están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia, pero menor Gobernabilidad); es decir son aquellas que van a repercutir sobre el sistema, pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto, el reto es lograr dicho control.

Sector 3 *Innecesarias*: Se ubican en el extremo inferior izquierdo entonces tienen poca Gobernabilidad y también poca Importancia, como se puede apreciar, son difíciles de manipular y además no tienen un impacto importante en el escenario.

Sector 4 *Menos urgente*: Están en el extremo inferior derecho, tienen una alta gobernabilidad, pero no van a impactar notoriamente en el sistema.

### **3.17 Objeto de estudio**

El club deportivo Caterpillar Motor es una organización dedicada a prestar el servicio de formación y enseñanza del fútbol, a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de la ciudad de Bogotá. Se encuentra conformada por profesionales en el área de ciencias del deporte con especialización y enfoque en el mundo del fútbol, para ello a continuación se genera la descripción de algunos conceptos requeridos para comprender el funcionamiento de la organización y determinar cuál es el ideal que busca con la prestación de sus servicios.

#### **3.17.1 Fútbol**

Es una práctica deportiva de conjunto que se caracteriza por acciones rápidas y de una alta intensidad, según Jofré (2010) es un deporte de alto grado de influencia social que es practicado por 240 millones de jugadores en 1,4 millones de equipos con 300 mil clubes en todos los países del mundo (Knapp, 1963) donde el jugador se ve influenciado por un entorno cambiante (Parlebas, 1981) con un proceso de realización de las conductas

motrices de individuos actuando en una situación motriz determinada (Sánchez Bañuelos, 1993) convirtiéndolo en un deporte complejo, ya que está sujeto a un proceso de ejecución constantemente mediatizado por factores externos y, en donde el control del movimiento es de regulación externa (Avella, et ál., 2014).

### **3.17.2 Deporte**

De acuerdo con Alcoba (2001), este término es la superación del juego al traspasar la línea divisora entre diversión y dedicación, sin por ello dejar de provenir del juego. Posteriormente, el deporte adquiere matices que le llevan a convertirse en trabajo, debido a las exigencias requeridas por su práctica, que dejan en un segundo lugar el sentido de diversión, aunque no renuncia a este (p. 21).

El cual puede ser considerado como la magnificación del juego, expresada por la constante repetición de los ejercicios, a fin de conseguir la perfección física, técnica y táctica del jugador. Ello significa que, si la práctica del juego es natural, en el deporte se produce una vez que han sido analizadas las variables que pueden proporcionar un mejor rendimiento del jugador en la práctica del juego. (Alcoba, 2001, p. 21)

## **4. Reseña histórica del sistema objeto del estudio**

Según su portal web, el Club Deportivo Caterpillar Motor fue fundado por el Sr. Jorge Chaparro Parra en el año 1979. Él mismo financió el proyecto que poco a poco se iría fortaleciendo para convertirse hoy en día en uno de los Clubes deportivos más reconocidos del país. La primera aparición del equipo Caterpillar Motor, fue el 16 de diciembre de 1979 en el torneo Hexagonal del Olaya, partido en el que se dio inicio a las innumerables emociones que ya llevan más de 35 años.

A partir del año 2000, se formaliza el *Club Deportivo Caterpillar Motor* con la apertura de la escuela de formación deportiva en cabeza del actual presidente, Jorge Chaparro Echeverry, quien busca crear un semillero de crecimiento deportivo e integral para los jugadores que hagan parte del Club. Actualmente cuenta con 43 equipos de todas las categorías que participan en la Liga de Fútbol de Bogotá y juegan torneos tradicionales como el *Hexagonal del Olaya*, Hexagonal de *Sur Oriente* y Octogonal de *Tabora*, Torneo Infantil de Fútbol *La Gaitana*, entre otros; además de competencias nacionales e internacionales.

Con nueve (9) sedes de escuela distribuidas por toda la ciudad (Norte, Salitre, Milenta, Fragua, Dorado, Ciudadela Colsubsidio, San Rafael, San José de Bavaria, Circulo de Suboficiales y Suba) el Club Caterpillar Motor sigue marcando diferencia en la formación de jugadores con valores dentro y fuera del campo de juego, mientras se participa en torneos locales como Maracaná, Cachorros, Federico Valencia, Canapro, Creativo Dorado, entre otros.

Desde su creación, el Club ha sido protagonista importante en todos los torneos organizados por los diferentes estamentos que rigen el fútbol capitalino a través del trabajo de directores técnicos como Alejandro Brand, Cipriano García, Finot Castaño, Pedro León, Eberto Carrillo, Acisclo Córdoba, entre otros. A lo largo de su historia, Caterpillar Motor ha aportado jugadores que han jugado en equipos profesionales, como Javier Parra, en el *América de Cali*; Elías Loaiza y Oscar Giraldo, en el *Atlético Nacional*; Leonardo Castro, en *Millonarios*; Oscar Quiroga, Nelson Hurtado, José Largacha y Francisco Delgado en *Independiente Santa Fe*; Carlos Mario Carbonero y Cristian Dájome (actual campeón de la Copa Suramericana), entre muchos otros.

Es justamente por su reconocimiento y organización, que el Club Deportivo Caterpillar Motor fue considerado como la mejor escuela de formación deportiva según la Asociación

Colombiana de Periodistas y Locutores Deportivos (ACORD) y el Instituto *Distrital de Recreación y Deporte* (IDRD) en el 2014; y en el 2015 logró dos títulos de campeón y cuatro subcampeonatos en el torneo organizado por la Liga de Bogotá. Es así como después de 40 años la Familia Caterpillar Motor continúa trabajando en pro del fútbol bogotano y nacional, basándose siempre en su filosofía de *Amor, Respeto y Liderazgo*.

## **5. Planeación estratégica**

### **5.1. Misión**

La misión del Club Caterpillar Motor es

“Dar nuestro servicio para la formación integral de toda la familia Caterpillar Motor, siendo ejemplo y transmitiendo nuestros valores:

Amor

Respeto

Liderazgo

Innovando constantemente para lograr la excelencia.” (Tomada del portal web del Club Caterpillar Motor).

#### **5.1.1 Misión del plan prospectivo**

Formar jugadores de fútbol en la ciudad de Bogotá, entre los 4 y 16 años, mediante innovadoras metodologías de enseñanza, que dirigen profesionales de las ciencias del deporte para contribuir al desarrollo integral de niños y jóvenes.

### **5.1.2 Defina su empresa de forma muy concreta**

El Club Deportivo Caterpillar Motor es una organización dedicada a prestar un servicio de formación integral y enseñanza del fútbol, a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de la ciudad de Bogotá.

### **5.1.3 ¿Qué necesidades satisface?**

Genera espacios de recreación, desarrollo de capacidades físicas condicionales, desarrollo de habilidades motrices, y habilidades y destrezas propias del fútbol.

### **5.1.4 ¿Cómo se satisfacen las necesidades?**

- Con entrenamientos dirigidos por profesionales en el área del deporte con amplios conocimientos y experiencias en el fútbol.
- Se cuenta con apoyo de profesionales de la salud para contribuir al desarrollo de deportistas íntegros
- Implementación de la Metodología CORVER para las diferentes sesiones de entrenamiento evaluada por metodólogos cualificados.
- Se cuenta con los elementos suficientes para la práctica deportiva, tales como balones (de acuerdo con la edad), conos, platillos, escaleras coordinativas, lazos y aros.
- Se cuenta con canchas de fútbol adecuadas para las sesiones de entrenamiento por categoría.
- Se cuenta con el apoyo de coordinadores administrativos y deportivos, encargados de liderar el proceso durante las sesiones de entrenamiento y funcionamiento de cada sede.

### **5.1.5 ¿A Quién le satisfacen las necesidades?**

Las necesidades se satisfacen a padres de familia o acudientes, y a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de la ciudad de Bogotá.

### **5.1.6 ¿En dónde satisfacemos necesidades?**

En la ciudad de Bogotá

## **5.2 Visión**

El club no cuenta con una visión institucional. Desde el plan prospectivo se propone la siguiente:

El Club Deportivo de fútbol Caterpillar Motor será en el año 2027 una institución referente a nivel local, nacional e internacional, por la calidad del servicio que brinda a niños y jóvenes, apoyados en innovadores procesos administrativos y deportivos con talento humano e infraestructura idónea en la ciudad de Bogotá.

### **5.2.1 ¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?**

- El club deportivo Caterpillar Motor se destacará en el mercado como uno de los clubes pioneros en metodologías modernas para la enseñanza de fútbol, con la Implementación de nuevas tecnologías que permitan el seguimiento de cada uno de sus deportistas.
- Los de padres o acudientes podrán seguir el desempeño del jugador a través de aplicaciones móviles.
- Se crean convenios nacionales e internacionales para beneficio del club y sus deportistas.
- Con una sede deportiva propia.

**5.2.2 ¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?**

- En el uso de nuevas tecnologías para el seguimiento a jugadores.
- Ingresar al torneo de ascenso de la primera C del fútbol colombiano.
- Implementación de nuevos deportes para el club.
- Incursión del fútbol femenino del club, en torneos profesionales colombianos.
- Inclusión de personas con discapacidades físicas, cognitivas y sensoriales.

**5.2.3 ¿En cuáles campos de acción no se debería continuar?**

El club solo cuenta con un campo de acción que es el eje central de todas sus actividades.

**5.2.4 ¿Cómo queremos que nos vean los clientes?**

Como un club innovador a la vanguardia tecnológica que responde a las necesidades del entorno, con alto nivel de responsabilidad social y cumplimiento con calidad frente al servicio que presta.

**5.2.5 ¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?**

El talento humano nos debe ver como una familia, donde sus líderes sean personas que inspiren y motiven a dar lo mejor de cada uno, generando el apoyo necesario entre cada una de las áreas para el cumplimiento total de los objetivos.

**5.3 Filosofía**

A continuación, se muestran los principales valores del Club Deportivo Caterpillar Motor:

*Amor*, se generan lazos afectivos positivos entre los integrantes del club y sus clientes, para generar un sentido de pertenencia en el club.

*Respeto*, es un club incluyente que valora la diversidad y pluralidad cultural, religiosa y étnica de cada uno de sus miembros, así como el respeto por la libertad de opiniones.

*Liderazgo*, hay un grupo de personas en cada uno de los procesos que maneja el club que motivan e inspiran a que cada miembro de lo mejor de sí, brindando apoyo irrestricto.

En seguida, se relacionan los valores y principios deseables para el Club Deportivo Caterpillar Motor:

*Compromiso*, el deber que tiene el club para prestar un servicio de calidad a clientes y usuarios, a través de la mejora continua de sus procesos.

*Disciplina*, cumplimiento de las reglas y normas establecidas por el club para colaboradores, clientes y usuarios con el objetivo de cumplir con las metas establecidas en cada proceso.

*Calidad*, esfuerzo sistemático en cada uno de sus procesos para ofrecer a los clientes y usuarios un servicio que cumpla con sus expectativas.

*Honestidad*, la rectitud, sinceridad y honradez son comportamientos fundamentales que se inculcan en todos los miembros del club para formar ciudadanos integrales que transformen positivamente la sociedad.

#### **5.4 Competencias esenciales**

A continuación, se relacionarán las competencias esenciales del Club Deportivo Caterpillar Motor:

#### ***5.4.1 ¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?***

Por ser un club deportivo consolidado y organizado que brinda servicios de formación integral a los niños y jóvenes que desean incursionar y aprender el deporte del fútbol.

#### ***5.4.2 ¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?***

Brindamos entrenamientos de calidad, supervisado y monitoreado por metodólogos a jóvenes y niños que practican fútbol a un precio menor que la mayoría de nuestros competidores.

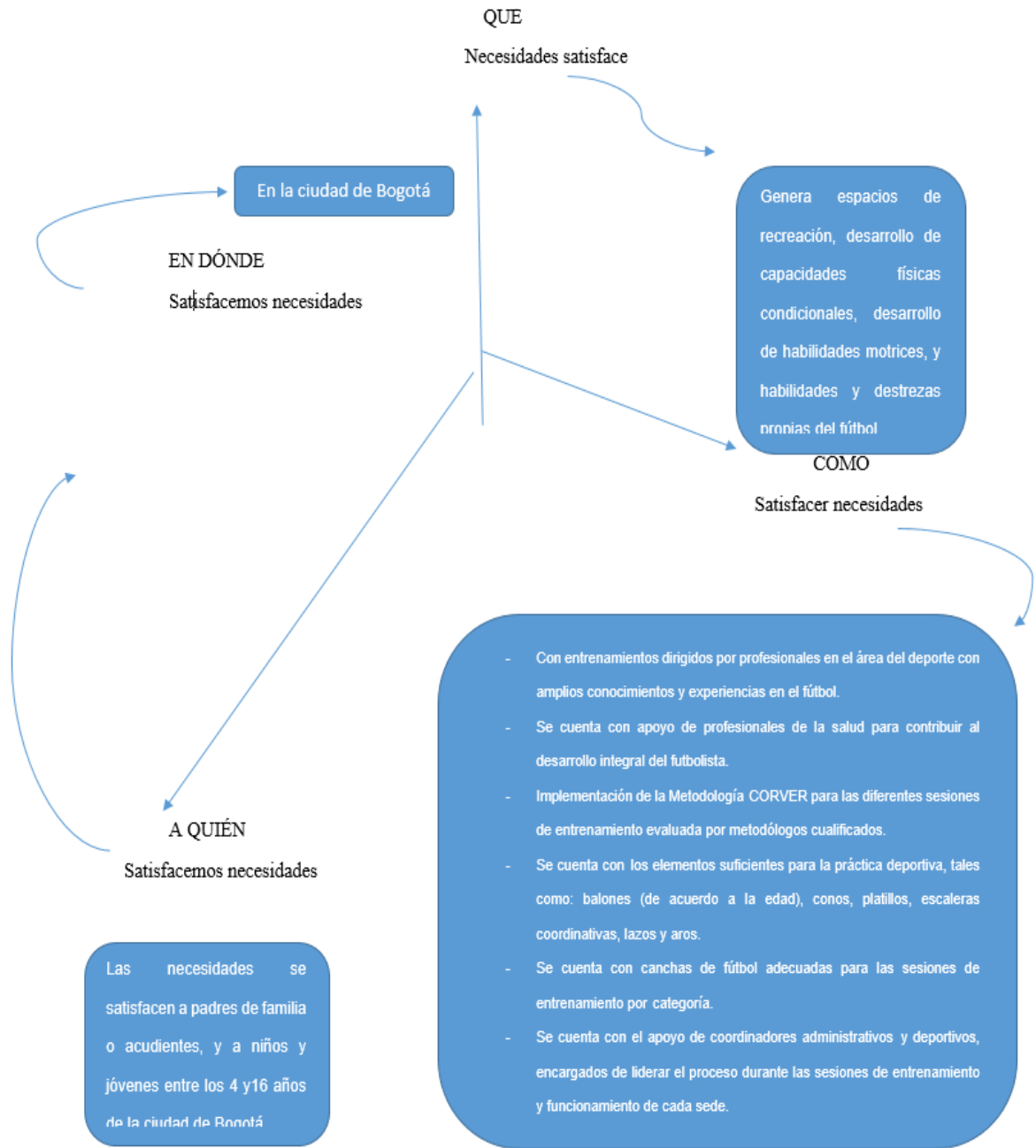
#### ***5.4.3 ¿Por qué nos escogen los clientes?***

Tenemos credibilidad gracias a 40 años de experiencia en el mercado ofreciendo entrenamientos de calidad a jóvenes y niños a precios asequibles con relación a nuestros competidores.

### **5.5 Matriz de macrosegmentación**

La matriz de segmentación se representa mediante la Figura 4:

**Figura 4. Matriz macrosegmentación**



**5.6 Postura ética**

La Tabla 2 sintetiza las posturas éticas del Club Deportivo Caterpillar Motor:

**Tabla 2.** *Posturas éticas*

<b>Posturas éticas</b>	
1. Intereses a corto plazo de los accionistas	2. Intereses a largo plazo de los accionistas
3. Múltiples obligaciones frente a las partes interesadas	4. Conformadora de la sociedad

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

La postura ética del Club Deportivo Caterpillar Motor se encuentra ubicada dentro del cuadrante No. 2: *“Intereses a largo plazo de los accionistas”*.

Los accionistas del club aspiran a que las utilidades mejoren año tras año para luego repartir los dividendos.

Además, esporádicamente apadrinan causas sociales en algunas regiones del país (juguetes a niños de la Guajira).

El personal que está vinculado al club es estable, es decir hay un índice bajo de rotación de personal.

Se ajustan a las leyes establecidas por el gobierno.

Hay un esfuerzo por ser reconocidos a nivel local y nacional gracias al servicio de calidad que brindan en la formación de los futbolistas y el nivel que estos desempeñan.

No hay interés por parte de las directivas del club por construir sedes propias ya que con lo que cuentan les permite mantener utilidades.

Como estrategia competitiva genérica el club apuesta por la diferenciación, ya que se pretende ofrecer un servicio con características y atributos producto de las habilidades, actitudes, competencias y recursos que a su disposición tiene el club, gracias a sus 40 años de experiencia.

## 5.7 Análisis interno

### 5.7.1 Árbol de competencias

Es la herramienta utilizada para el análisis interno del Club Deportivo Caterpillar Motor, buscando identificar las fortalezas que aceleren el desarrollo competitivo del club en un mercado cada vez más dinámico. Además, determinar las debilidades que generan retraso en el desarrollo competitivo del club, lo que afecta su credibilidad, estados financieros e imagen (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Árbol de competencias

Área	Factor	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
Mercadeo	Publicidad	Experiencia en el manejo de redes sociales para dar a conocer los servicios ofertados por el club.			Las estrategias publicitarias que maneja el club en las redes sociales son monótonas.		Durante el año no hay ninguna campaña publicitaria diferente a la establecida en las redes sociales.
Mercadeo	Posicionamiento de marca	El club tiene experiencia en diseño de uniformes para construir identidad de marca.		El club deportivo Caterpillar Motor históricamente ha sido reconocido en varias ocasiones como una de las mejores escuelas de formación en la ciudad de Bogotá.			En los últimos 15 años no se han realizado cambios de diseño en su escudo y en la tonalidad de sus colores.
Mercadeo	Tiendas deportivas		Falta de interés en abrir tiendas para la comercialización de uniformes e indumentaria deportiva.				No hay tiendas virtuales ni físicas diferentes a las sedes del club para comercializar los uniformes e indumentaria deportiva.

Área	Factor	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
Talento Humano	Contratación de Personal	Se cuenta con profesionales experimentados y capacitados en todas las áreas que tiene el club.			El club no realiza capacitaciones para las personas que tienen la tarea de manejar el área administrativa.	Amplió número de entrenadores contratados para dirigir los grupos de formación y de competencia del club.	El club cuenta con 1 (una) sola persona para la realización de todos los funciones requeridas en el área de talento humano.
Talento Humano	Ambiente laboral	En el club Caterpillar Motor prima la relación cordial y respetuosa entre los colaboradores de las distintas áreas.		En cada una de las sedes se realizan actividades recreativas de integración para fortalecer los lazos entre los colaboradores del club y se celebran las fechas especiales.	No hay manual de convivencia escrito respecto al cumplimiento de normas establecidas en el club.		
Administrativa	Pago de nómina a entrenadores		En las políticas del club todas las contrataciones se dan por orden de prestación de servicios.		La gestión de cartera recae sobre los entrenadores que tienen a cargo las categorías del club.		El club paga el salario del entrenador que dirige una categoría solo si el 80% de los clientes de dicha categoría pagan la cuota mensual.
Administrativa	Estabilidad laboral	El club Caterpillar Motor brinda garantías laborales a sus empleados.		El club tiene una planta de personal estable con pocos cambios a nivel contractual.		Los índices de deserción y despido no superan el 5% anual del total de la planta de personal.	
Administrativa	Gestión junta directiva	La junta directiva del club Caterpillar Motor cuenta con una amplia experiencia en el medio del fútbol. Varios de sus integrantes han sido parte de la liga de fútbol de Bogotá.			La junta directiva del club Caterpillar Motor no gestiona convenios con otras instituciones.		El club deportivo Caterpillar Motor no cuenta con una sede administrativa propia.

Área	Factor	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
Deportiva	Metodología del entrenamiento deportivo	Todos los entrenadores del club manejan y aplican la misma metodología.		Las prácticas deportivas llevadas a cabo por los entrenadores son supervisadas y evaluadas por metodólogos.			Hay (2) dos metodólogos encargados de la supervisión de planes de entrenamiento para 12 sedes.
Deportiva	Inscripciones						
Deportiva	Gestión Competitiva	El club motiva la participación en eventos deportivos de los niños y jóvenes en todas las categorías.				El 70% de los niños y jóvenes que integran el club participan en torneos.	
Deportiva	Infraestructura				El club debe realizar un pago mensual por concepto de arriendo para la prestación de sus servicios.		No hay ningún espacio propio para la realización de entrenamientos.
Tecnológica	Software Para Entrenamientos Deportivos		No hay experiencia en el manejo de software deportivo.		Dificultad en la adquisición de software que faciliten el seguimiento y sistematización de los procesos de entrenamiento deportivos.		En ninguna de las 12 doce sedes del club se cuenta con un software que permita hacer seguimiento a los entrenamientos deportivos.
Financiera	Gastos de administración	El club tiene las competencias para manejar de forma racional sus gastos administrativos de un año a otro.		Las políticas del club están encaminadas a la moderación de los gastos administrativos.		Los gastos administrativos del año 2019 comparándolos con el año 2018 solo se incrementaron en un 2,45%, pasando de \$3.554.460.465 en el año 2018 a	

Área	Factor	Raíces Fortalezas	Raíces Debilidades	Tronco Fortalezas	Tronco Debilidades	Ramas Fortalezas	Ramas Debilidades
						\$3.641.772.734 en el año 2019.	
Financiera	costos financieros			Los costos financieros para el desarrollo y operaciones del club disminuyeron en el año 2019 con relación al año 2018.		En el año 2019 hubo una reducción de los costos financieros de \$12'410.802 equivalentes a un 18.62% menos que el año 2018.	
Financiera	ingresos de actividades ordinarias			Los ingresos por concepto de actividades ordinarias del año 2019 con relación al 2018 aumentaron.		Hubo un incremento de los ingresos por concepto de actividades ordinarias en el año 2019 con relación al año 2018 por un valor de \$113.834.984, equivalente a 3,22%.	
Financiera	Rentabilidad					La rentabilidad del club en el año 2019 fue de \$689.973 en comparación con el año 2018 que generó pérdidas por un valor de \$25.832.742.	

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

**5.7.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados (MEFI)**

La matriz de evaluación de Factores Internos permite identificar las diferentes fortalezas y debilidades que se pueden llegar a presentar en el club Caterpillar Motor. De tal manera que se establezcan estrategias en las áreas de la organización con el fin de realizar una evaluación de los

procesos internos y tomar las respectivas medidas que permitan una acción de mejora (ver Tabla 4).

**Tabla 4.** *Evaluación de factores internos análisis de resultados (MEFI)*

<b>Evaluación de factores internos análisis de resultados (MEFI)</b>				
	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>1</b>	El Club Deportivo Caterpillar Motor históricamente ha sido reconocido en varias ocasiones como una de las mejores escuelas de formación en la ciudad de Bogotá.	0,05	4	0,20
<b>2</b>	Profesionales experimentados y capacitados en todas las áreas que tiene el club.	0,04	4	0,16
<b>3</b>	Amplió número de entrenadores contratados para dirigir los grupos de formación y de competencia del club.	0,04	3	0,12
<b>4</b>	La junta directiva del club Caterpillar Motor cuenta con una amplia experiencia en el medio del fútbol.	0,02	3	0,06
<b>5</b>	Los índices de deserción y despido no superan el 5% anual del total de la planta de personal.	0,02	3	0,06
<b>6</b>	Todos los entrenadores del club manejan y aplican la misma metodología.	0,06	4	0,24
<b>7</b>	En la actualidad cuenta con aproximadamente 1.000 jugadores sumando todas las sedes deportivas del club.	0,04	4	0,16
<b>8</b>	Los gastos administrativos del año 2019 comparándolos con el año 2018 solo se incrementaron en un 2,45%, pasando de \$3.554.460.465 en el año 2018 a \$3.641.772.734 en el año 2019	0,05	3	0,15
<b>9</b>	En el año 2019 hubo una reducción de los costos financieros de \$12'410.802 equivalentes a un 18.62% menos que el año 2018.	0,06	4	0,24
<b>10</b>	La rentabilidad del club en el año 2019 fue de \$689.973 en comparación con el año 2018 que generó pérdidas por un valor de \$25.832.742.	0,07	4	0,28
	<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>1</b>	Las estrategias publicitarias que maneja el club en las redes sociales son monótonas.	0,06	2	0,12

**Evaluación de factores internos análisis de resultados (MEFI)**

2	No hay tiendas virtuales ni física diferentes a las sedes del club para comercializar los uniformes e indumentaria deportiva.	0,05	2	0,10
3	El club cuenta con 1 (una) sola persona para la realización de todas las funciones requeridas en el área de talento humano.	0,04	1	0,04
4	En las políticas del club todas las contrataciones se dan por orden de prestación de servicios.	0,05	1	0,05
5	La gestión de cartera recae sobre los entrenadores que tienen a cargo las categorías del club.	0,06	2	0,12
6	El club paga el salario del entrenador que dirige una categoría solo si el 80% de los clientes de dicha categoría pagan la cuota mensual.	0,07	2	0,14
7	La junta directiva del club Caterpillar Motor no gestiona convenios con otras instituciones.	0,05	1	0,05
8	El club deportivo Caterpillar Motor no cuenta con una sede administrativa propia.	0,07	2	0,14
9	El club debe realizar un pago mensual por concepto de arriendo para la prestación de sus servicios.	0,06	2	0,12
10	En ninguna de las 12 doce sedes del club se cuenta con un software que permita hacer seguimiento a los entrenamientos deportivos	0,04	1	0,04
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,59</b>

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021, basada en el análisis del árbol de competencias. El ponderado resulta del peso vs. la calificación.

Las fortalezas y debilidades obtenidas en la presente matriz MEFI tienen como insumo principal la información que suministra el árbol de competencias. Según los resultados arrojados por la matriz, podemos apreciar que el club Caterpillar Motor es una organización estable a nivel interno, gracias principalmente a su gestión financiera, al número importante de entrenadores vinculados contractualmente, y a un número significativo de clientes que tienen a sus niños y jóvenes inscritos en el club. Por su parte, en las debilidades si bien es cierto no se pueden ignorar,

la mayoría de estas se podrían mitigar con estrategias innovadoras que pretendan actualizar los procesos en las áreas administrativa, talento humano, mercadeo y tecnológico del club.

En síntesis, estas debilidades podrían superarse en la medida que las directivas de la institución asuman nuevos compromisos en torno a mejores condiciones contractuales para evitar la fuga de talentos donde amerite, e inversiones en el aumento de personal, en la adquisición de planta física, software y la creación de tiendas virtuales y físicas para comercializar los productos del club.

**5.7.3 Análisis tendencial de variables endógenas**

El análisis tendencial de variables endógenas se presenta en la Tabla 5:

**Tabla 5. Análisis tendencial de variables**

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
1.Mercadeo	Experiencia en el manejo de redes sociales para dar a conocer los servicios ofertados por el club.	Publicidad	Número de redes sociales utilizadas para la publicidad.	0	3	6
	El club deportivo Caterpillar Motor históricamente ha sido reconocido en varias ocasiones como una de las mejores escuelas de formación	Posicionamiento De Marca	Reconocimiento de Gremios asociados al deporte como uno de los mejores clubes de Formación Deportiva	Reconocimiento como el mejor club de formación de la ciudad de Bogotá. Fuente: <a href="https://clubcaterpillarmotor.com/resena/">https://clubcaterpillarmotor.com/resena/</a>	Reconocido entre los mejores 10 clubes de formación del centro del país.	Reconocido entre los 5 mejores clubes de formación del país.

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	en la ciudad de Bogotá.					
<b>2. Talento Humano</b>	Profesionales experimentados y capacitados en todas las áreas que tiene el club.	Contratación De Personal	Años de experiencia del personal contratado	2 Años de Experiencia para contratación	2 Años de Experiencia para contratación	2 Años de Experiencia para contratación después del título profesional o técnico obtenido
	Amplió número de entrenadores contratados para dirigir los grupos de formación y de competencia del club.	Contratación De Personal	Número de entrenadores y administrativos contratados	150 entrenadores contratados y 20 administrativos contratados	120 entrenadores contratados y 20 administrativos contratados	160 entrenadores contratados y 25 administrativos contratados
<b>3. Administrativa</b>	La junta directiva del club Caterpillar Motor cuenta con experiencia en el medio del fútbol. Varios de sus integrantes han sido parte de la liga de fútbol de Bogotá.	Gestión junta directiva	Número de vinculaciones antes y organizaciones deportivas	No se tiene información	Una vinculación a una organización deportiva	Dos vinculaciones a una organización deportiva
	Los índices de deserción y despido no superan el 5% anual del total de la planta	Estabilidad laboral	Porcentaje de despidos y deserciones anuales.	0	5%	3%

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
<b>4. Deportiva</b>	de personal.					
	Todos los entrenadores del club manejan y aplican la misma metodología.	Metodología del entrenamiento deportivo	Metodología CORVER (práctica específica con balón) implementada.	0	1	1
	Las prácticas deportivas llevadas a cabo por los entrenadores son supervisadas y evaluadas por metodólogos.	Metodología del entrenamiento deportivo	Cantidad de metodólogos destinados a supervisar y evaluar las prácticas deportivas.	0	2	4
	En la actualidad cuenta con aproximadamente 1.200 jugadores sumando todas las sedes deportivas del club.	Inscripciones	Cantidad de jugadores inscritos en el club sumando todas sus sedes.	1800	1200	2000
	El club motiva la participación en eventos deportivos de los niños y jóvenes en todas las categorías.	Gestión competitiva	Número de torneos en los que participan los niños y jóvenes de cada categoría.	0	2	3

Área	Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
<b>5. Financiera</b>	El 70% de los niños y jóvenes que integran el club participan en torneos de competencia.	Gestión competitiva	Porcentaje de niños y jóvenes integrantes del club que participan en eventos competitivos.	0	70%	85%
	El club tiene las competencias para manejar de forma racional sus gastos administrativos de un año a otro.	Gastos de administración	Racionalidad de los gastos administrativos de un año a otro.	0	0	0
	Las políticas del club están encaminadas a la moderación de los gastos administrativos.	Gastos de administración	Cantidad de dinero destinado a gastos de administración anual.	\$3.554.460.465	\$3.641.772.734	\$3.767.413.893
	Los gastos administrativos del año 2019 comparados con el año 2018 solo se incrementaron en un 2,45%, pasando de \$3.554.460.465 en el año 2018 a \$3.641.772.734 en el año 2019	Gastos de administración	Incremento o disminución porcentual por concepto de gastos administrativos anuales.	\$3.554.460.465 año 2018	3.641.772.734 (2,45%)	\$4,463,708,345 (incremento 3,45% anual proyectado hasta el año 2027)

Área	Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Los ingresos por concepto de actividades ordinarias del año 2019 con relación al 2018 aumentaron.	Ingresos de actividades ordinarias	Ingresos por actividades ordinarias anuales.	\$3.528.627.723	\$3.642.462.707	\$3.806.373.529
	Hubo un incremento de los ingresos por concepto de actividades ordinarias en el año 2019 con relación al año 2018 por un valor de \$113.834.984, equivalente a 3,22%.	Ingresos de actividades ordinarias	Incremento porcentual por concepto de ingresos de actividades ordinarias.	\$3.528.627.723	3.642.462.707 (3,22%)	\$4,743,433,940 (incremento 4,5% anual proyectado hasta el año 2027)
	La rentabilidad del club en el año 2019 fue de \$689.973 en comparación con el año 2018 que generó pérdidas por un valor de \$25.832.742.	Rentabilidad	Incremento anual de la rentabilidad del club. La rentabilidad el club la mide con la diferencia entre los ingresos por actividades ordinarias y los gastos administrativos. Estados financieros.	-\$25.832.742	\$689.973	\$279,725,599 rentabilidad proyectada al año 2027

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
<b>1.Mercadeo</b>	Las estrategias publicitarias que maneja el club en las redes sociales son monótonas.	Publicidad	Ampliar las estrategias publicitarias y su contenido.	0	0	0
	Durante el año no hay ninguna campaña publicitaria diferente a la establecida en las redes sociales.	Publicidad	Cantidad de campañas publicitarias al año en espacios presenciales.	0	1 Campaña Publicitaria	4 Campañas Publicitarias
	Falta de interés en abrir tiendas para la comercialización de uniformes e indumentaria deportiva.	Tiendas Deportivas	Apertura de tienda física y virtual para la comercialización de los productos del club.	0	0	0
	No hay tiendas virtuales ni físicas diferentes a las sedes del club para comercializar los uniformes e indumentaria deportiva.	Tiendas Deportivas	Número de tiendas físicas y habilitación de tienda virtual para la comercialización de los productos del club.	0	0	1 Tienda Virtual 2 Tiendas Físicas

Área	Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
<b>2. Talento Humano</b>	En los últimos 15 años no se han realizado cambios de diseño en su escudo y en la tonalidad de sus colores.	Posicionamiento De Marca	Diseños realizados en el escudo y tonalidad de sus colores cada 5 años.	1	0	1
	El club no realiza capacitaciones para las personas que tienen la tarea de manejar el área administrativa.	Contratación de personal	Cantidad de capacitaciones anuales para el personal administrativo	0	0	3 Capacitaciones anuales
	El club cuenta con 1 (una) sola persona para la realización de todos los funciones requeridas en el área de talento humano.	Contratación de personal	Cantidad de personal responsable del área de Talento Humano	1	1	3
	No hay manual de convivencia escrito respecto al cumplimiento de normas establecidas en el club.	Ambiente laboral	Diseño de un manual de convivencia.	0	0	1

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
<b>3. Administrativa</b>	En las políticas del club todas las contrataciones se dan por orden de prestación de servicios.	Pago de nómina a entrenadores	Número de modelos de contratación que tiene el club	1 solo modelo de contratación.	1 solo modelo de contratación.	2 modelos de contratación.
	La gestión de cartera recae sobre los entrenadores que tienen a cargo las categorías del club.	Pago de nómina a entrenadores	Asignación de funciones a la parte de administrativa para gestión de cartera.	0	0	0
	El club paga el salario del entrenador que dirige una categoría solo si el 80% de los clientes de dicha categoría pagan la cuota mensual.	Pago de nómina a entrenadores	Pago puntual mensual a los entrenadores.	Pago puntual a entrenadores siempre y cuando el 80% de los clientes cumplan con el pago mensual.	Pago puntual a entrenadores siempre y cuando el 80% de los clientes cumplan con el pago mensual.	Pago puntual a entrenadores independientemente del porcentaje de pago mensual que realizan los clientes.
	La junta directiva del club Caterpillar Motor no gestiona convenios con otras instituciones.	Gestión junta directiva	Cantidad de convenios anuales	0	0	1

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
4. Deportiva	El club deportivo Caterpillar Motor no cuenta con una sede administrativa propia.	Gestión junta directiva	Número de Sedes Administrativas Propias	0	0	1
	Hay (2) dos metodólogos encargados de la supervisión de planes de entrenamiento para 12 sedes.	Metodología del entrenamiento deportivo	Cantidad de metodólogos vinculados al club	0	2	4
	El club debe realizar un pago mensual por concepto de arriendo para la prestación de sus servicios.	Infraestructura	Ahorro anual para la adquisición de canchas de fútbol propias.	0	0	0
	No hay ningún espacio propio para la realización de entrenamientos.	Infraestructura	Cantidad de espacios de entrenamiento propios.	0	0	2
5. Tecnológica	Dificultad en la adquisición de software que faciliten el seguimiento y sistematiza	Software para entrenamientos deportivos	Número de gestiones realizadas para la adquisición de software.	0	0	2

Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	ción de los procesos de entrenamiento deportivos.					
	En ninguna de las 12 doce sedes del club se cuenta con un software que permita hacer seguimiento a los entrenamientos deportivos.	Software para entrenamientos deportivos	Cantidad de software deportivo adquirido.	0	0	1
	No hay experiencia en el manejo de software deportivo.	Software para entrenamientos deportivos	Capacitaciones anuales a los integrantes del club para manejo de software deportivo.	0	0	3

Adaptada del análisis del árbol de competencias

### 5.8 Análisis del sector (fuentes secundarias)

El Club Deportivo Caterpillar Motor es una organización con sede en Bogotá. Es un referente del fútbol juvenil capitalino, por la calidad de la formación que imparte a niños y jóvenes desde el año 1979. Tiene escuelas de formación en todas las categorías, y es un constante animador de los campeonatos organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá. Es uno de los clubes aficionados más activos y con mayor reconocimiento de la ciudad.

### 5.8.1 Liga de fútbol de Bogotá

El club Caterpillar Motor es miembro de la Liga de Fútbol de Bogotá desde el año 1979. La liga fue creada el 8 de octubre de 1970 por la junta administradora de deportes de Bogotá. La liga en sus orígenes contó con 30 clubes asociados, aproximadamente, provenientes de la Liga de Fútbol de Cundinamarca y la Liga Distrital de Fútbol.

La Liga de Fútbol de Bogotá tiene como función organizar y promover los torneos de fútbol aficionado y juvenil en la ciudad entre las escuelas de fútbol y los clubes profesionales y amateur. Los siguientes clubes hacen parte de la Liga de Fútbol de Bogotá en 2022 (ver Tabla 6)

**Tabla 6.** Clubes afiliados a la Liga de Fútbol de Bogotá

<b>Club</b>	<b>Fundación</b>
Inter Milán F.C.	2004
E.F. River Plate Bogotá	2016
Latín Sport F.C.	2012
C.D. Dinhos	2011
C.D. Atlético Salitre	2014
C.D. Nido Águila Bogotá	2016
C.D. Alianza Fútbol Club	1999
Club Centro Don Bosco	2013
C.D. Marsella	1986
C.D. Atlético Banfield	2010
Atlético Belgrano Colombia F.C.	2013
Real Academia F.C.	2014
C.A. Normandía Distrito Capital	2015
Alset Bolton F.C.	2012
C.D. Lanús Colombia	2008
C.D. Atlético Tigres	2005
C.D. Verona	2007
C.D. Manchester City Bogotá	2014
Barcelona de Bogotá	2006
C.D. Caterpillar Motor	1979
C.E.F. Champion Team	2011
C.D. Unión Bosa	
C.D. New Soccer	2004
C.D. Halcones De Bogotá	2016
C.D. Unión Internacional	2006
A.C. Estudiantes JR	2014

<b>Club</b>	<b>Fundación</b>
C.D. City Bogotá	2015
C.D. Atlas Colombia	2012
Academia Iguaran F.C.	
C.D. Miko García	2012
Independiente FPS	2014
C.D. la Paz	
C.D. Gol Star	2009
C.D. Bogotá United	2014
C.D. Corporación el Dorado	2014
Atlético Chacarita Juniors Colombia	
C.D. Quilmes	2009
C.F. Juventud Capitalina	2011
C.D. Caldas	1996
C.F. Funcode	2012
Club Deportivo Wembley FC Colombia	2009

Tomado de Wikipedia

Es importante resaltar que, hasta el año 2020, los equipos profesionales de fútbol de la ciudad de Bogotá (Millonarios, Santa Fe, La Equidad, Bogotá F.C., Tigres y Fortaleza), acompañados por *Patriotas* de la ciudad de Tunja, hicieron parte de los torneos organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá en las categorías menores.

Ahora bien, dichos clubes no siguieron participando en el año 2021 en los torneos organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá, debido a la exigencia de está solicitando ponerse al día con las cuotas de mantenimiento mensual. Esta decisión no fue bien recibida por los clubes profesionales argumentando que la pandemia los había afectado económicamente.

La otra razón expuesta por los clubes profesionales es “que las directivas de las ligas prefieren que la Selección Bogotá esté integrado por jugadores de equipos aficionado y no por los formados en las canteras de los *equipos profesionales*”. (Caracol, 2021)

La decisión tomada por los clubes profesionales en el año 2021 afecto la calidad competitiva de los torneos juveniles organizados por la liga de Fútbol de Bogotá y repercutió en la imagen del torneo, ya que para muchos futbolistas y dirigentes vinculados a los clubes

aficionados el campeonato no iba a tener las mismas exigencias deportivas y prestigio ante la ausencia de los clubes profesionales de fútbol.

No obstante, pese a la ausencia de los clubes profesionales en el año 2021 en los torneos juveniles organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá, esta sigue organizando de forma tradicional los torneos juveniles masculinos en las categorías sub-12, sub-13, sub-14, sub-15, sub-16, sub-17, sub-18, sub-19 y sub-20, iniciación sub-11, sub-10 y sub-9 y los llamados torneos especiales donde participan las categorías sub-6 y sub-8.

Así mismo, la Liga de Bogotá organiza torneos femeninos en las categorías infantiles, pre juvenil, juvenil y copa elite, contribuyendo al desarrollo de niñas que incursionan en un deporte tradicionalmente practicado por hombres. Los resultados de estos eventos han permitido que en la actualidad Bogotá se destaque a nivel nacional.

Ahora bien, es importante resaltar que, en los torneos juveniles organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá el club Caterpillar Motor ha sido protagonista, ganando los campeonatos en varias ocasiones en las categorías infantil, pre juvenil e iniciación masculina.

También cabe destacar que, en la rama femenina las categorías que tiene el club Caterpillar Motor son más formativas que competitivas, ya que la capital del país cuenta con clubes especializados en el fútbol femenino, entre los cuales podemos destacar Gol Star y Bacatá, quienes obtienen la mayoría de los puestos de privilegio en los torneos organizados por la Liga.

Por otra parte, la Liga de Fútbol de Bogotá organiza una serie de torneos con renombre a nivel local, entre los que podemos destacar:

- Hexagonal del Olaya
- Hexagonal del Tabora
- Hexagonal del Suroriente

- Torneo Infantil de La Gaitana
- Campeonatos juveniles e infantiles
- Copa Élite Ciudad de Bogotá (descontinuada en 2019)

En todos estos torneos el club de fútbol Caterpillar Motor ha sido un participante frecuente, logrando obtener reconocimiento en las diferentes versiones en las que se han llevado a cabo los campeonatos.

### **5.8.2 DIFUTBOL**

Todas las Ligas de fútbol en Colombia deben estar afiliadas a la División Aficionada del Fútbol Colombiano (DIFUTBOL), si se desea participar en los torneos nacionales de fútbol aficionado. La DIFUTBOL se encarga en la actualidad de organizar y regular los torneos aficionados en las ramas masculina y femenina en Colombia. Esta entidad es dependiente de la Federación Colombiana de Fútbol y fue fundada en el año 1978 en la ciudad de Medellín, siendo su primer presidente el dirigente Manuel Antonio Ruán, no obstante, hubo organizaciones predecesoras como ADEFUTBOL, que se encargaron de realizar los primeros torneos nacionales aficionados desde la década de los 40.

Colaboradores de Wikipedia. (2022, 11 enero). *División Aficionada del Fútbol Colombiano*.

Wikipedia, la enciclopedia libre.

En la década de los 80 bajo la presidencia de Saúl Velásquez fueron constituidos los reglamentos estatutarios de la División Aficionada del Fútbol Colombiano los cuales sentaron las bases de la división.

Colaboradores de Wikipedia. (2022, 11 enero). *División Aficionada del Fútbol Colombiano*.

Wikipedia, la enciclopedia libre.

El actual presidente de la DIFUTBOL es el señor Álvaro González Álzate, quien ocupa el cargo desde el año 1993. Bajo su dirección la DIFUTBOL se ha modernizado acorde a las políticas mundiales del fútbol aficionado, se reestructuraron categorías (sub 21 en vez de sub 23) y se crearon más torneos para favorecer el desarrollo de los jóvenes futbolistas. En la actualidad hay 29 Ligas afiliadas a la DIFUTBOL, lo que evidencia la cobertura de dicha división en gran parte del territorio nacional. Tomado de organización DIFUTBOL (2021)

Entre los torneos de mayor relevancia creados por la DIFUTBOL podemos resaltar:

- Torneo Nacional de la Primera C
- Torneos Interclubes Sub 13, Sub 15 y Sub 17
- Torneos Interligas
- Súper Copa Juvenil
- Torneo Interdepartamentales Femeninos y Masculinos.

Esta serie de torneos han permitido la masificación del fútbol aficionado tanto en la rama femenina y masculina y contribuyen al desarrollo futbolístico de jóvenes que tienen aspiraciones de llegar al fútbol profesional o decantarse por una actividad o profesión relacionada con la práctica del fútbol o del deporte en general.

En toda esta estructura piramidal el Club Caterpillar Motor juega un papel fundamental, ya que es un Club afiliado a la Liga de Fútbol de Bogotá y esta a su vez se encuentra afiliada a la DIFUTBOL. En este sentido, el Club Caterpillar Motor es una organización fundamental en la formación de jóvenes futbolistas debido a su participación activa en los torneos organizados por la Liga de Fútbol de Bogotá y los torneos organizados por la DIFUTBOL.

## 5.9 Análisis del macroentorno

### 5.9.1 Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

El análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos aparece en la Tabla 7:

**Tabla 7. Análisis PESTEL**

Factores	Oportunidad	Amenaza
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios con el Ministerio del deporte para promover la propuesta de masificación del fútbol a través del club, aprovechando la cercanía política con el ministro del deporte.</li> <li>2. La alcaldía de Bogotá decide adjudicar contratos de intervención social en comunidades a través del deporte a clubes que tengan una reconocida trayectoria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante las presiones políticas de la oposición, el gobierno local decide no dar continuidad a los convenios que desarrolla con clubes afines a su proyecto político.</li> <li>2. Posibilidad de un cambio en el partido de gobierno en las próximas elecciones (Presidencia de Colombia y Alcaldía de Bogotá)</li> </ol>
Económicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrocinio de empresas nacionales y extranjeras gracias al potencial deportivo del club y al número de deportistas que tiene.</li> <li>2. Reactivación del sector económico a través de convocatorias hechas por instituciones públicas, privadas y mixtas donde el club pueda presentar sus proyectos deportivos para el beneficio de niños y jóvenes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recesión de la economía colombiana y aumento de la inflación, generando pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores del club y posibles despidos.</li> <li>2. Dificultad económica de los padres o acudientes para el pago de las mensualidades en el club, debido a la inflación y a la lenta recuperación económica producto de la pandemia.</li> </ol>
Social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr convenios con comunidades apartadas de Bogotá para traer nuevos jugadores y utilizar el deporte del fútbol como herramienta para transformación positiva a los conflictos.</li> <li>2. Masificación de la metodología usada por el club para el desarrollo integral de sus futbolistas en los diferentes clubes de Bogotá.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de las afiliaciones de niños y jóvenes al club, debido a problemas sociales tales como: pandillas, consumo de sustancias psicoactivas y abandono familiar.</li> <li>2. Cancelación de eventos deportivos organizado por la Liga de fútbol de Bogotá, lo que afecta la integración y desarrollo social de los futbolistas del club.</li> </ol>
Tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de programas biomecánicos y software para implementarlos en las diferentes categorías del club.</li> <li>2. Adquisición de Software al servicio de la parte administrativa y aplicaciones web al servicio de clientes y usuarios del club, para desarrollo y seguimiento de los procesos del club respectivamente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clubes profesionales con herramientas tecnológicas más avanzadas en su implementación metodológica y desarrollo deportivo.</li> <li>2. Incremento exhaustivo de casa talentos con bases de datos especializadas al servicio de los clubes profesionales de fútbol en la ciudad de Bogotá.</li> </ol>
Ecológica o Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuada disposición de desecho de basuras en las sedes del club.</li> <li>2. Generar el proyecto para la siembra de árboles en las sedes donde se presta el servicio, ya que es un espacio a campo abierto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca o nula colaboración de las comunidades que residen alrededor de las sedes del club en la siembra y cuidado de los árboles.</li> <li>2. Masivo flujo de tráfico vehicular cerca a los lugares de práctica del club, lo que afecta la calidad del aire.</li> </ol>

Factores	Oportunidad	Amenaza
Legal	1 Ley del deporte de 1995, que estimule las donaciones y patrocinios de las empresas privadas, gracias a los beneficios que puede recibir por descuentos o exoneraciones en el pago de sus impuestos. 2. Cambio de contratos para los diferentes entrenadores que después de 3 años se encuentran laborando en el club (OPS a término fijo). 3. Proyecto de Ley para reglamentar la profesión del entrenador deportivo.	1. Se sanciona una ley que obliga a los empleadores y empleados a incrementar los porcentajes del pago de seguridad social por mes. 2. Mejores condiciones contractuales brindadas por otros clubes dedicados a la actividad del fútbol (contratos a término fijo e indefinido).

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

### 5.9.2 Matriz MEFE o de factores externos

La matriz MEFE aparece en la Tabla 8:

**Tabla 8.** Matriz MEFE

Matriz MEFE Oportunidades y Amenazas				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Convenios con el Ministerio del deporte para promover la propuesta de masificación del fútbol a través del club, aprovechando la cercanía política con el ministro del deporte.	0,05	4	0,20
2	La alcaldía de Bogotá decide adjudicar contratos de intervención social en comunidades a través del deporte a clubes que tengan una reconocida trayectoria.	0,09	4	0,36
3	Patrocinio de empresas nacionales y extranjeras gracias al potencial deportivo del club y al número de deportistas que tiene.	0,06	3	0,18
4	Reactivación del sector económico a través de convocatorias hechas por instituciones públicas, privadas y mixtas donde el club pueda presentar sus proyectos deportivos para el beneficio de niños y jóvenes.	0,09	4	0,36
5	Lograr convenios con comunidades apartadas de Bogotá para traer nuevos jugadores y utilizar el deporte del fútbol como herramienta para transformación positiva a los conflictos.	0,06	3	0,18
6	Masificación de la metodología usada por el club para el desarrollo integral de sus futbolistas en los diferentes clubes de Bogotá.	0,05	3	0,15
7	Adquisición de programas biomecánicos y software para implementarlos en las diferentes categorías del club.	0,03	3	0,09

<b>Matriz MEF E Oportunidades y Amenazas</b>				
		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>8</b>	Proyecto de Ley para reglamentar la profesión del entrenador deportivo.	0,04	3	0,12
<b>9</b>	Ley aprobada por el Congreso de la República que estimule las donaciones y patrocinios de las empresas privadas, gracias a los beneficios que pueden recibir por descuentos o exoneraciones en el pago de sus impuestos.	0,05	4	0,20
	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>1</b>	Recesión de la economía colombiana y aumento de la inflación, generando pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores del club y posibles despidos.	0,07	1	0,07
<b>2</b>	Dificultad económica de los padres o acudientes para el pago de las mensualidades en el club, debido a la inflación y a la lenta recuperación económica producto de la pandemia.	0,06	1	0,06
<b>3</b>	Disminución de las afiliaciones de niños y jóvenes al club, debido a problemas sociales tales como: pandillas, consumo de sustancias psicoactivas y abandono familiar.	0,06	1	0,06
<b>4</b>	Cancelación de eventos deportivos organizado por la Liga de fútbol de Bogotá, lo que afecta la integración y desarrollo social de los futbolistas del club.	0,04	2	0,08
<b>5</b>	Clubes profesionales con herramientas tecnológicas más avanzadas en su implementación metodológica y desarrollo deportivo.	0,05	1	0,05
<b>6</b>	Poca o nula colaboración de las comunidades que residen alrededor de las sedes del club en la siembra y cuidado de los árboles.	0,04	2	0,08
<b>7</b>	Masivo flujo de tráfico vehicular cerca a los lugares de práctica del club, lo que afecta la calidad del aire.	0,03	2	0,06
<b>8</b>	Se sanciona una ley que obliga a los empleadores y empleados a incrementar los porcentajes del pago de seguridad social por mes.	0,05	1	0,05
<b>9</b>	Mejores condiciones contractuales brindadas por otros clubes dedicados a la actividad del fútbol (contratos a término fijo e indefinido).	0,08	1	0,08
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,43</b>

*Nota:* elaboración propia. Se obtiene calificación en la matriz con un ponderado de 2.43 que tiene el club deportivo Caterpillar Motor, adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

De acuerdo con las oportunidades y amenazas evaluadas en la matriz MEF E, se determina que, el club deportivo Caterpillar Motor acorde a las políticas implementadas según su entorno,

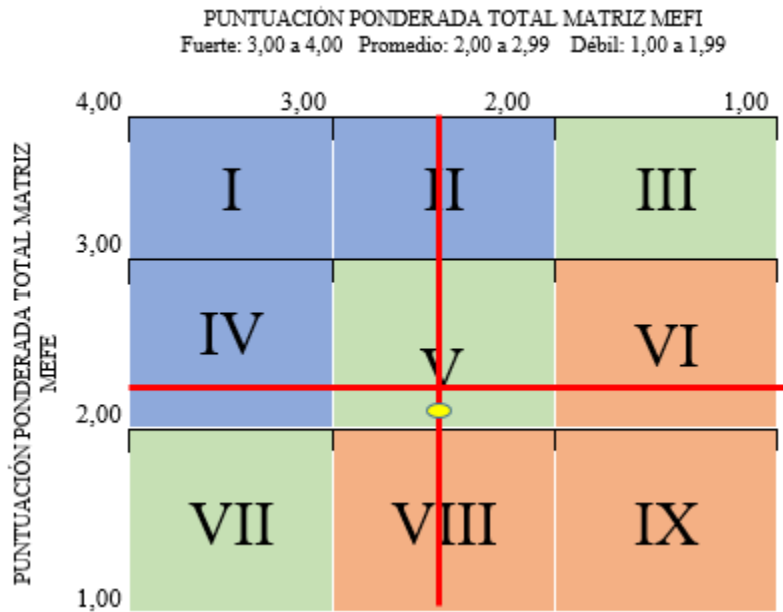
tiene un ponderado ligeramente inferior de 2,43 en relación con el mínimo establecido de 2,5. En este sentido, se deben establecer estrategias que permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades que se presenten en contextos políticos y económicos principalmente sin dejar de lado los factores ambientales, tecnológicos, legales y sociales. Así mismo establecer planes de acción para mitigar los impactos de las amenazas en los escenarios económicos y legales, los cuales pueden constituirse en los factores externos que más retrasan la competitividad del club.

## **5.10 Postura estratégica de la organización**

### ***5.10.1 Matriz interna-externa***

La matriz interna-externa es una herramienta de alta eficacia que tiene como función evaluar distintas organizaciones, teniendo en cuenta factores internos como debilidades y fortalezas y factores externos como oportunidades y amenazas, de tal forma que, los resultados arrojados por esa matriz determinan un tipo de estrategia a seguir, según el cuadrante asignado en la configuración de la matriz. Verbigracia, presentamos la figura 5 del club deportivo Caterpillar Motor (ver Figura 5).

**Figura 5.** Matriz interna-externa club deportivo Caterpillar Motor



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

En la figura se visualiza una MEFE con una puntuación ponderada de (2,43) y una MEFI de (2,59), con lo cual se dictamina que el club deportivo Caterpillar Motor se ubica en la región V, denominada “retener y mantener”. La ubicación del club en esta región debe propender por la promoción de estrategias que vayan encaminadas a mejorar la calidad del servicio que se ofrece, teniendo en cuenta factores como la innovación que repercutan en la oferta de valor, para alcanzar los objetivos trazados.

**5.10.2 Matriz PEYEA**

Esta matriz permite determinar el tipo de estrategias que necesita el club Caterpillar Motor para promover su desarrollo competitivo en el mercado. La matriz se encuentra compuesta por cuatro cuadrantes con los siguientes nombres: *agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.*

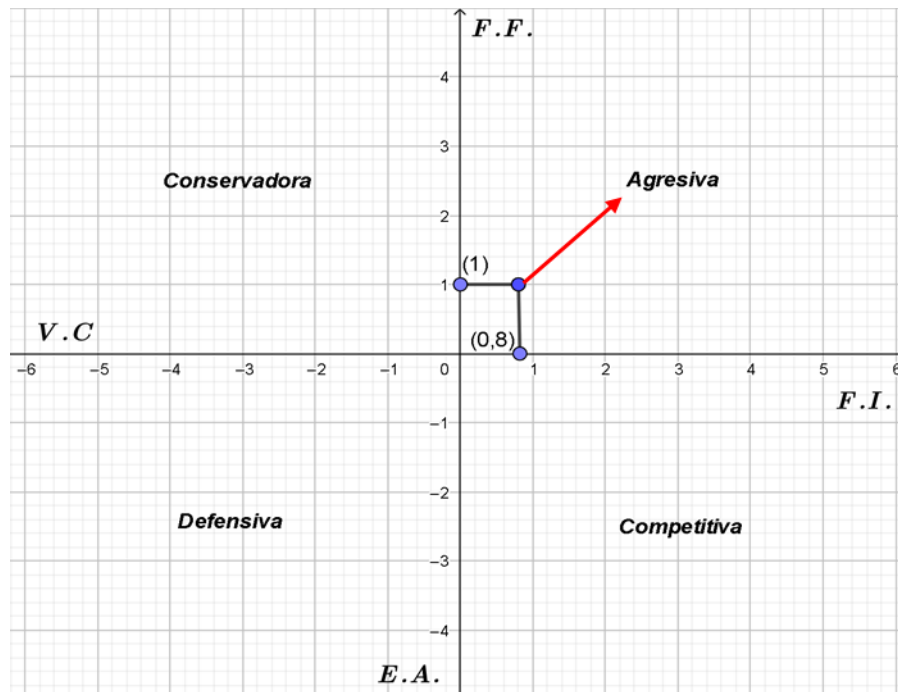
Los cuadrantes se alimentan de la información proveniente de los análisis internos (MEFI) y externos (MEFE) del club (ver Tabla 9).

**Tabla 9. Matriz PEYEA**

<b>Ventajas Competitivas (Internas)</b>	<b>Valor</b>	<b>Estabilidad del Ambiente (Externas)</b>	<b>Valor</b>
Metodología de Entrenamiento	-2	Cambio en el partido de gobierno	-3
Inscripciones	-2	Recesión de la economía colombiana	-4
Gestión Competitiva	-3	Dificultad económica de padres o acudientes	-5
Infraestructura	-5	Clubes con tecnología avanzada	-4
Total, Variables	-12	Total, Variables	-16
Promedio	-3	Promedio	-4
Fuerza de la Industria (Externas)	Valor	Fuerza Financiera (Internas)	Valor
Convenios con Ministerio del Deporte	3	Gastos de Administración	5
Patrocinio de empresas Nacionales y Extranjeras	4	Costos Financieros	4
Masificación de Metodología del club (CORVER)	3	Ingresos de Actividades Ordinarias	6
Adquisición software administrativo	5	Rentabilidad	5
Total, Variables	15	Total, Variables	20
Promedio	3,75	Promedio	5
Total Promedio	0,8	Total Promedio	1

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

A su vez, la Figura 6 representa el resultado de total calificación promedio de la matriz PEYEA:

**Figura 6.** Resultado de total calificación promedio de la matriz PEYEA

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

### 5.10.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

La matriz MPEC tiene como finalidad evaluar y elegir de forma objetiva una estrategia de naturaleza interna y externa. En la columna izquierda se colocan los factores internos y externos claves, los cuales son proporcionados por las matrices EFE y EFI, y en la parte superior se colocan las posibles estrategias alternativas establecidas por la matriz PEYEA según el cuadrante ocupado, teniendo en cuenta el crecimiento en el mercado y la posición competitiva.

Posteriormente, se registra la ponderación atribuida a cada uno de los factores internos y externos en la matriz EFE y EFI y se procede a dar una valoración de 1 a 4, donde 1 es poco atractivo y 4 muy atractivo, según las estrategias por escenarios.



Factores claves	Ponderado	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia Adelante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA
sumando todas las sedes deportivas del club.															
Los gastos administrativos del año 2019 comparándolos con el año 2018 solo se incrementaron en un 2,45%, pasando de \$3.554.460.465 en el año 2018 a \$3.641.772.734 en el año 2019.	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,3	2	0,30	3	0,45
En el año 2019 hubo una reducción de los costos financieros de \$12'410.802 equivalentes a un 18.62% menos que el año 2018.	0,24	2	0,48	2	0,48	4	0,96	2	0,48	2	0,48	2	0,48	3	0,72
La rentabilidad del club en el año 2019 fue de \$689.973 en comparación con el año 2018 que generó pérdidas por un valor de \$25.832.742.	0,28	4	1,12	3	0,84	4	1,12	2	0,56	2	0,56	2	0,56	3	0,84
<b>Debilidades</b>															
Las estrategias publicitarias que maneja el club en las redes sociales son monótonas.	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	1	0,12
No hay tiendas virtuales ni físicas diferentes a las sedes del club para comercializar los uniformes e indumentaria deportiva.	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
El club cuenta con 1 (una) sola persona para la realización de todas	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08

Factores claves	Ponderado	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia Adelante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA
las funciones requeridas en el área de talento humano. En las políticas del club todas las contrataciones se dan por orden de prestación de servicios.	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
La gestión de cartera recae sobre los entrenadores que tienen a cargo las categorías del club. El club paga el salario del entrenador que dirige una categoría solo si el 80% de los clientes de dicha categoría pagan la cuota mensual.	0,12	2	0,24	1	0,12	4	0,48		0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
								1							
	0,14	1	0,14	2	0,28	4	0,56		0,14	1	0,14	2	0,28	2	0,28
								1							
La junta directiva del club Caterpillar Motor no gestiona convenios con otras instituciones.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2		0,10	2	0,1	2	0,1	3	0,15
								2							
El club deportivo Caterpillar Motor no cuenta con una sede administrativa propia.	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14		0,14	1	0,14	3	0,42	1	0,14
								1							
El club debe realizar un pago mensual por concepto de arriendo para la prestación de sus servicios. En ninguna de las 12 doce sedes del club se cuenta con un software que permita hacer seguimiento a los entrenamientos deportivos.	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12		0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12
								1							
	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16		0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12
								1							

Factores claves	Ponderado	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia Adelante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA
<b>Oportunidades</b>															
Convenios con el Ministerio del deporte para promover la propuesta de masificación del fútbol a través del club, aprovechando la cercanía política con el ministro del deporte.	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40	3	0,60	1	0,20	2	0,40	1	0,20
La alcaldía de Bogotá decide adjudicar contratos de intervención social en comunidades a través del deporte a clubes que tengan una reconocida trayectoria.	0,36	2	0,72	4	1,44	2	0,72	3	1,08	1	0,36	3	1,08	4	1,44
Patrocinio de empresas nacionales y extranjeras gracias al potencial deportivo del club y al número de deportistas que tiene.	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	1	0,18	3	0,54	3	0,54	1	0,18
Reactivación del sector económico a través de convocatorias hechas por instituciones públicas, privadas y mixtas donde el club pueda presentar sus proyectos deportivos para el beneficio de niños y jóvenes.	0,36	4	1,44	3	1,08	2	0,72	2	0,72	1	0,36	3	1,08	4	1,44
Lograr convenios con comunidades apartadas de Bogotá para traer nuevos jugadores y utilizar el deporte del fútbol como herramienta para transformación positiva a los conflictos.	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36	2	0,36	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Masificación de la metodología usada por el club para el	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15



Factores claves	Ponderado	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia Adelante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA
<p>a problemas sociales tales como: pandillas, consumo de sustancias psicoactivas y abandono familiar.</p> <p>Cancelación de eventos deportivos organizado por la Liga de fútbol de Bogotá, lo que afecta la integración y desarrollo social de los futbolistas del club.</p>	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
<p>Clubes con herramientas tecnológicas más avanzadas en su implementación metodológica y desarrollo deportivo.</p>	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05
<p>Poca o nula colaboración de las comunidades que residen alrededor de las sedes del club en la siembra y cuidado de los árboles.</p>	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
<p>Masiva circulación de flujo vehicular cerca al club, lo que afecta la calidad del aire.</p>	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
<p>Se sanciona una ley que obliga a los empleadores y empleados a incrementar los porcentajes del pago de seguridad social por mes.</p>	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<p>Mejores condiciones contractuales brindadas por otros clubes dedicados a la actividad del fútbol (contratos a término fijo e indefinido).</p>	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24

Factores claves	Ponderado	Desarrollo del Mercado		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Integración hacia Adelante		Integración hacia atrás		Integración Horizontal		Diversificación Concéntrica	
		Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA	Atracción	PTA
		Total		Total		Total		Total		Total		Total		Total	
		13,6	66	13,1	18	13,9	99	8,37		8,31		10,8	9	10,6	9

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa. Se identifica claramente que las estrategias más atractivas para la organización son: desarrollo del mercado con una puntuación de 13,66, penetración en el mercado con una puntuación de 13,18 y desarrollo del producto con una puntuación de 13,99.

Después de calificar los factores externos e internos en relación con las estrategias sugeridas en el cuadrante I de la PEYEA (desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, Integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica), las valoraciones más altas son las siguientes: Desarrollo del mercado (13,66), penetración en el mercado (13,18) y desarrollo del producto (13,99).

Estas tres estrategias son coherentes a la hora de materializar el planteamiento del problema del plan prospectivo del club Caterpillar Motor, el cual pretende tener reconocimiento en el año 2027 a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en el fútbol en la ciudad de Bogotá.

## 6. Prospectiva

### 6.1 Análisis estructural

A continuación, se presenta el análisis estructural del club deportivo Caterpillar Motor.

### 6.1.1 Listado de variables

En la Tabla 11 se muestra las variables a tener en cuenta para analizar su influencia y dependencia en el club deportivo Caterpillar Motor utilizando el software MICMAC.

**Tabla 11.** Variables analizadas con el software MICMAC

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	PUBLICIDAD	PUB		INTERNA
2	POSICIONAMIENTO DE MARCA	POMA		INTERNA
3	TIENDAS DEPORTIVAS	TIEDE		INTERNA
4	CONTRATACION DE PERSONAL	CONPER		INTERNA
5	AMBIENTE LABORAL	AMBLAB		INTERNA
6	PAGO DE NOMINA A ENTRENADORES	PAGEN		INTERNA
7	GESTIÓN JUNTA DIRECTIVA	GEJUDI		INTERNA
8	METODOLOGIA DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO	MEEDE		INTERNA
9	INSCRIPCIONES	INSCRI		INTERNA
10	GESTION COMPETITIVA	GECOM		INTERNA
11	INFRAESTRUCTURA	INF		INTERNA
12	SOFTWARE PARA ENTRENAMIENTOS DEPORTIVOS	SOFENDE		INTERNA
13	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	GAAD		INTERNA
14	COSTOS FINANCIEROS	COSFI		INTERNA
15	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	INAOR		INTERNA
16	RENTABILIDAD	REN		INTERNA
17	CONVENIOS MINISTERIO DEL DEPORTE	CONMIDE		EXTERNA
18	CONTRATOS ALCALDÍA DE BOGOTÁ	CONALBO		EXTERNA
19	PATROCINIO EMPRESA NACIONALES Y EXTRANJERAS	PAEMNAEX		EXTERNA
20	PROYECTOS DE REACTIVACIÓN ECONOMICA	PROECO		EXTERNA
21	CONVENIOS CON COMUNIDADES APARTADAS	CONCOMAP		EXTERNA
22	SOFTWARE Y APLICACIONES ADMINISTRATIVAS	SOFYAPLI		EXTERNA
23	LEY DEL DEPORTE 1995- ART 76	LEY181		EXTERNA
24	LEGISLACIÓN LABORAL	LEGLAB		EXTERNA
25	PROYECTO DE LEY ENTRENADOR	PROLEYEN		EXTERNA

*Nota:* Listado de Variables analizadas por el software MICMAC (2018). Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador]. <https://www.meta-analysis.com/>

### 6.1.2 Matriz de evaluación

A continuación, se muestra la matriz para la valoración de cada una de las variables seleccionadas y medir su grado de influencia. Las valoraciones van de 0 a 3, donde 0 indica sin influencia y 3 significa fuerte influencia (ver Figura 7).

Figura 7. Matriz de evaluación MICMAC (2018)

	1 : PUB	2 : POMA	3 : TIEDE	4 : CONPER	5 : AMBLAB	6 : PAGEN	7 : GEJUDI	8 : MEEDE	9 : INSCRI	10 : GEOM	11 : INF	12 : SOFENDE	13 : GAAD	14 : COSFI	15 : INAOR	16 : REN	17 : CONMIDE	18 : CONALBO	19 : PAEMNAEX	20 : PROECO	21 : CONCOMAP	22 : SOFYAPLI	23 : LEY181	24 : LEGLAB	25 : PROLEYEN
1 : PUB	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : POMA	3	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	1	2	1	2	2	3	1	2	0	0	0	0
3 : TIEDE	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CONPER	3	2	0	0	3	2	0	0	3	3	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0
5 : AMBLAB	1	1	0	1	0	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : PAGEN	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : GEJUDI	2	2	1	3	2	2	0	0	2	2	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	2	0	2	0
8 : MEEDE	0	1	0	2	0	0	0	0	2	2	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
9 : INSCRI	2	2	0	2	0	2	3	3	0	3	0	2	2	0	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0
10 : GEOM	2	2	0	2	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0
11 : INF	0	3	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	3	1	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	0
12 : SOFENDE	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
13 : GAAD	2	1	1	3	0	1	2	0	1	1	2	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0
14 : COSFI	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
15 : INAOR	0	0	2	0	0	3	2	0	2	2	2	2	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : REN	0	0	1	2	0	3	2	0	2	2	3	2	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : CONMIDE	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : CONALBO	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : PAEMNAEX	2	1	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	1	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : PROECO	1	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : CONCOMAP	2	1	0	1	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
22 : SOFYAPLI	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : LEY181	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : LEGLAB	0	0	0	2	1	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : PROLEYEN	0	0	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

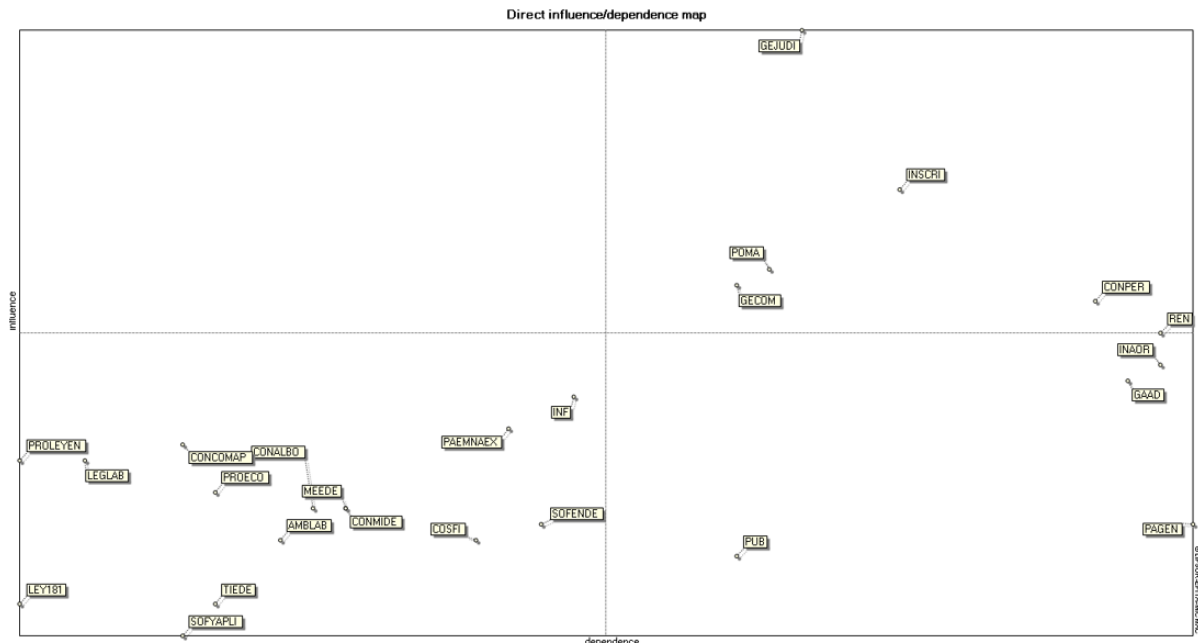
© UPSOR-EPTA-MICMAC

Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador]. <https://www.meta-analysis.com/>

**6.1.3 Plano de influencias directas**

A continuación, en este plano, se logra visualizar en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio para el club deportivo Caterpillar Motor (ver Figura 8).

**Figura 8.** Plano de influencias directas

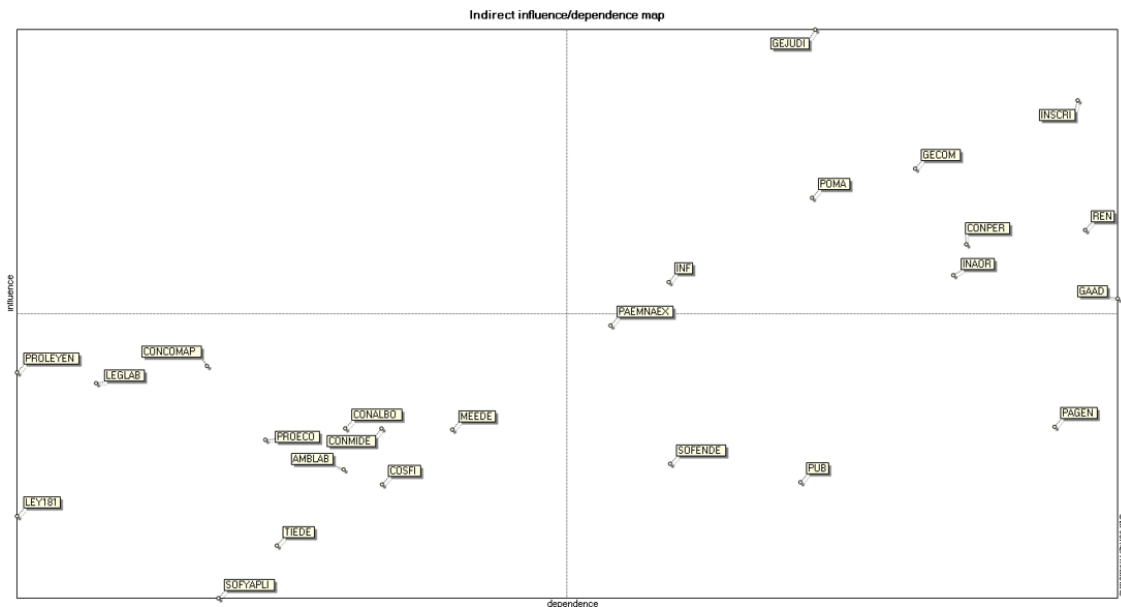


Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**6.1.4 Plano de influencias indirectas**

A su vez, la Figura 9 representa el plano de influencias indirectas:

**Figura 9.** Plano de influencias indirectas

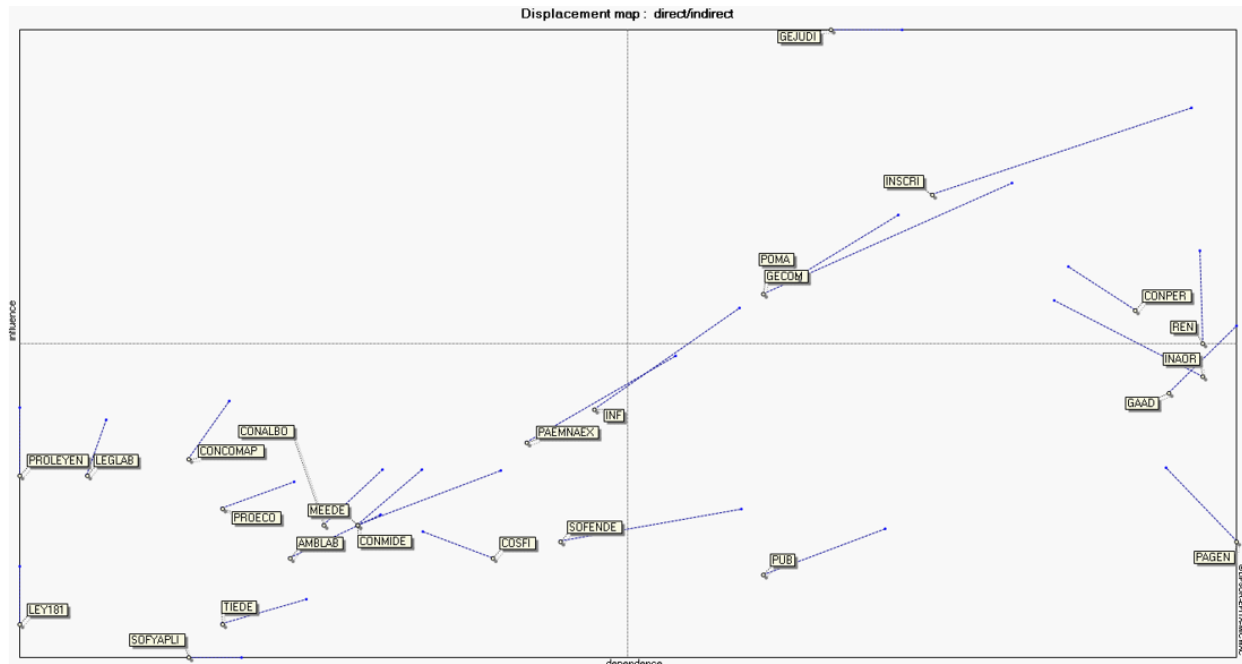


Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

### 6.1.5 Plano de Desplazamientos

Por su parte, la Figura 10 representa el plano de desplazamientos:

**Figura 10.** Plano de desplazamientos



Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

### 6.1.6 Listado de variables estratégicas

Estas variables estratégicas son el resultado de la evaluación que se realizó a través del software MICMAC, y cubre las cuales Club Caterpillar Motor debe generar sus principales acciones. Las variables son:

- Gestión Junta Directiva
- Posicionamiento de Marca
- Gestión Competitiva
- Contratación de Personal
- Inscripciones

- Rentabilidad.

## **6.2 Software SMIC**

### ***6.2.1 Perfil de los expertos evaluadores***

- Johan Oswaldo Malo Marín, nacido en la ciudad de Bogotá, 41 años, Licenciado en Educación Física Recreación y Deporte de la ciudad de Barcelona, España. Experiencia en varios clubes de la ciudad de Bogotá como entrenador y coordinador deportivos. Docente del Área de Educación Física en colegios privados de la capital y actualmente coordinador deportivo de la sede Ciudadela Colsubsidio del club Caterpillar Motor.
- Camilo Andrés Carvajal, nacido en la ciudad de Medellín, 26 años, Licenciado en Educación Física Recreación y Deporte de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, tecnólogo en Entrenamiento Deportivo del SENA. Experiencia como docente de jardines para la primera Infancia, actualmente entrenador deportivo para las categorías de escuela del club deportivo Caterpillar Motor.
- Daniel Fernando Pulido Aguilar, nacido en la ciudad de Bogotá, 29 años, Profesional en Ciencias del Deporte de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales. Experiencia como entrenador deportivo clubes de fútbol de la ciudad de Bogotá, entrenador personalizado en actividad física, actualmente entrenador deportivo para las diferentes categorías del club deportivo Caterpillar Motor. Por otra parte, es estudiante de la especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas sede Bucaramanga.
- Israel Tovío Yépez, nacido en la ciudad de Cartagena, 39 años, Historiador con maestría en Conflicto Social y Construcción de Paz de la Universidad de Cartagena, ajedrecista del registro

de la Liga de Bolívar, con 33 años de carrera deportiva. Actualmente trabaja en el colegio Ciudad Escolar Comfenalco en el cargo de jefe de área de Educación Física y Ciencias Sociales y en la Universidad de Cartagena como Instructor de ajedrez y docente catedrático de Humanidades. Por otra parte, es estudiante de la especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas sede Bucaramanga.

- Jonathan Muñoz Duran, 26 años, Profesional en Cultura Física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomas sede Bucaramanga. Experiencia como entrenador y competidor a nivel nacional e internacional en rafting, actualmente labora como servidor público para un programa con el ICBF. Por otra parte, es estudiante de la especialización en Administración Deportiva de la Universidad Santo Tomas sede Bucaramanga.

### ***6.2.2 Justificación de probabilidades simples***

*Probabilidad Posicionamiento de Marca Johan Malo: 0.9*

Ya que el nombre que tiene ha generado gran impacto en el deporte, dando la oportunidad de darse a conocer en ámbitos nacionales puede lograr su objetivo de alcanzarlo.

*Contratación de personal Johan Malo: 0.9*

La cantidad de personal requerido por el club lo amerita ya que el crecimiento y expansión puede darlo de esa manera.

*Gestión junta directiva Johan Malo: 0.5*

Es difícil de darse ya que el club tiene unas políticas de manejo familiar, donde el manejo solo se debe hacer mediante el núcleo encargado de la dirección.

*Inscripciones Johan Malo: 0.9*

Es un club que estuvo cerca de cumplir la meta antes de pandemia, pero los factores externos detuvieron ese proceso tan avanzado que se llevaba.

*Gestión competitiva Johan Malo: 0.9*

Se puede presentar ya que la competencia es uno de los factores clave para los niños y el aprendizaje del fútbol.

*Rentabilidad Johan Malo: 0.5*

Es un club que tiene la capacidad monetaria por su buen manejo pero factores externos como la inflación y el manejo del gobierno en la economía puede retrasar el proceso.

*Probabilidad posicionamiento de marca Camilo Carvajal: 0.7*

Porque Caterpillar Motor es reconocido a nivel Bogotá, generando así su constante participación a nivel nacional.

*Contratación de personal Camilo Carvajal: 0.9*

Porque Caterpillar Motor en el año 2019 ya cumplió su meta y en este momento sobrepasando la pandemia puede volver a su normalidad.

*Gestión junta directiva Camilo Carvajal: 0.5*

Porque es un club familiar, donde la junta directiva se preocupa mucho por intimidad y mantenerse cerrado.

*Inscripciones Camilo Carvajal: 0.7*

Porque el crecimiento poblacional es constante y el reconocimiento de Caterpillar Motor grande.

*Gestión competitiva Camilo Carvajal: 0.5*

Porque se puede mantener la tendencia por falta de recursos de los padres o acudientes u otros factores influyentes en esta decisión.

*Rentabilidad Camilo Carvajal: 0.3*

Porque todo depende de la inflación, manejo administrativo de cuentas y la estabilidad de la economía colombiana.

*Probabilidad posicionamiento de marca Israel Tovío: 0.3*

Para dar un salto de calidad y ser reconocido como uno de los 5 mejores clubes del país el club debe salir de la zona de confort, haciendo inversiones económicas y aplicando estrategias que anteriormente no ha hecho.

*Contratación de personal Israel Tovío: 0.7*

La probabilidad es alta, ya que la proyección del club es incrementar el número de niños y jóvenes inscritos, lo cual impacta el aumento de entrenadores y administrativos contratados.

*Gestión junta directiva Israel Tovío: 0.5*

Siendo un club en crecimiento y con un reconocimiento en la capital del país la probabilidad es de realizar convenios son medianas, debido a que depende de los intereses de la junta directiva.

*Inscripciones Israel Tovío: 0.5*

Al aumentar la competencia en la capital del país con la creación de nuevos clubes y la mayor presencia en el mercado de los clubes profesionales me hace pensar que el incremento se puede dar de forma moderada.

*Gestión competitiva Israel Tovío: 0.9*

El club Caterpillar Motor tiene un cuerpo técnico comprometido que constantemente motiva a niños y jóvenes a participar en eventos de carácter competitivo.

*Rentabilidad Israel Tovío: 0.1*

El club Caterpillar Motor depende de los ingresos ordinarios por concepto de matrículas y la situación económica del país no siempre es favorable año tras año para que los usuarios paguen las mensualidades y aumente el número de jóvenes matriculados.

*Probabilidad posicionamiento de marca Daniel Pulido: 0.5*

Porque es un club que tendrá mayor reconocimiento cada día a nivel local más no nacional.

*Contratación de personal Daniel Pulido: 0.7*

Ya que antes de pandemia logro tener su meta de contratación bastante alta aspirando a superarla cada día, y en este momento donde todo vuelve a la normalidad puede llegar nuevamente a estos índices.

*Gestión junta directiva Daniel Pulido: 0.3*

Porque es un club que le gusta generar el esfuerzo mancomunadamente entre ellos y para ellos sin tener de lado convenios con otros agentes externos al club.

*Inscripciones Daniel Pulido: 0.7*

Lo puede lograr a conseguir ya que en el pasado ha estado muy cerca a la meta para el 2027, por su compromiso y reconocimiento deportivo a nivel local

*Gestión competitiva Daniel Pulido: 0.9*

Se puede llegar a cumplir ya que cada día los usuarios tienen más curiosidad para llegar a la competencia y demostrar el potencial adquirido en los entrenamientos.

*Rentabilidad Daniel Pulido: 0.5*

Ya que hasta hora el club está tomando nuevamente fuerza para poder alcanzar una rentabilidad necesaria y útil que genere unas utilidades necesarias para el club.

*Probabilidad posicionamiento de marca Jonathan Muñoz: 0.7*

Se le da este valor ya que es un club que tiene 40 años en el mercado y tiene gran reconocimiento a nivel local lo que puede generar un reconocimiento a nivel nacional.

*Contratación de personal Jonathan Muñoz: 0.7*

Teniendo en cuenta el número de niños y jóvenes y la relación de entrenadores necesarios por sesión de clase.

*Gestión junta directiva Jonathan Muñoz: 0.5*

Ya que la junta directiva ha basado su desarrollo en la inscripción de niños y no ha gestionado ni ha incursionado en generar desarrollo por medio de convenios.

*Inscripciones Jonathan Muñoz: 0.5*

Ya que se sabe que el número de inscritos mensualmente es elevado mensualmente, no hay estrategias que logran generar continuidad en los niños y jóvenes durante los 12 meses.

*Gestión competitiva Jonathan Muñoz: 0.9*

Porque la competencia es un factor determinante para el desarrollo de las habilidades deportivas y competitivas en los niños y jóvenes lo que hace un mayor interés en tener más participación.

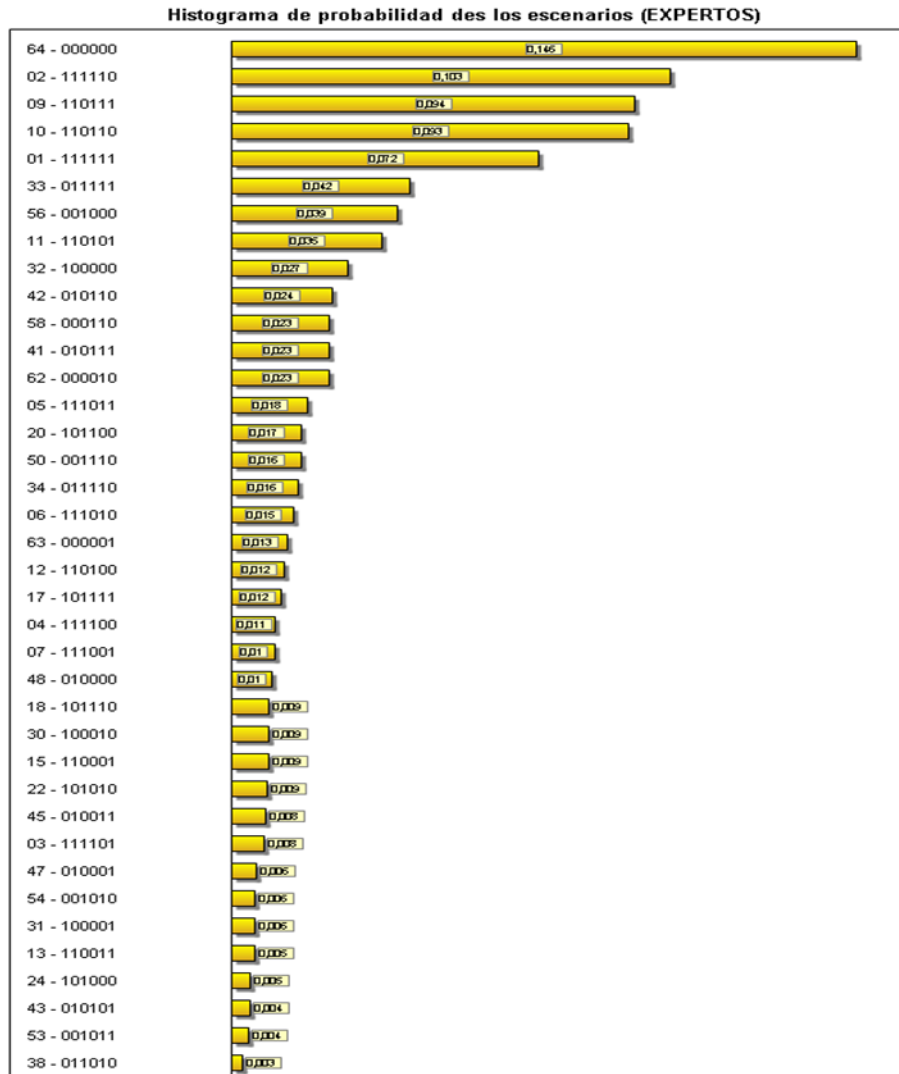
*Rentabilidad Jonathan Muñoz: 0.5*

Porque el margen anual es muy elevado, teniendo en cuenta que para 2018 fue un valor negativo.

6.2.3 Presentación de escenarios en histograma

A continuación, se representan escenarios de probabilidad mediante un histograma (ver Figura 11):

Figura 11. Histograma de probabilidad escenarios

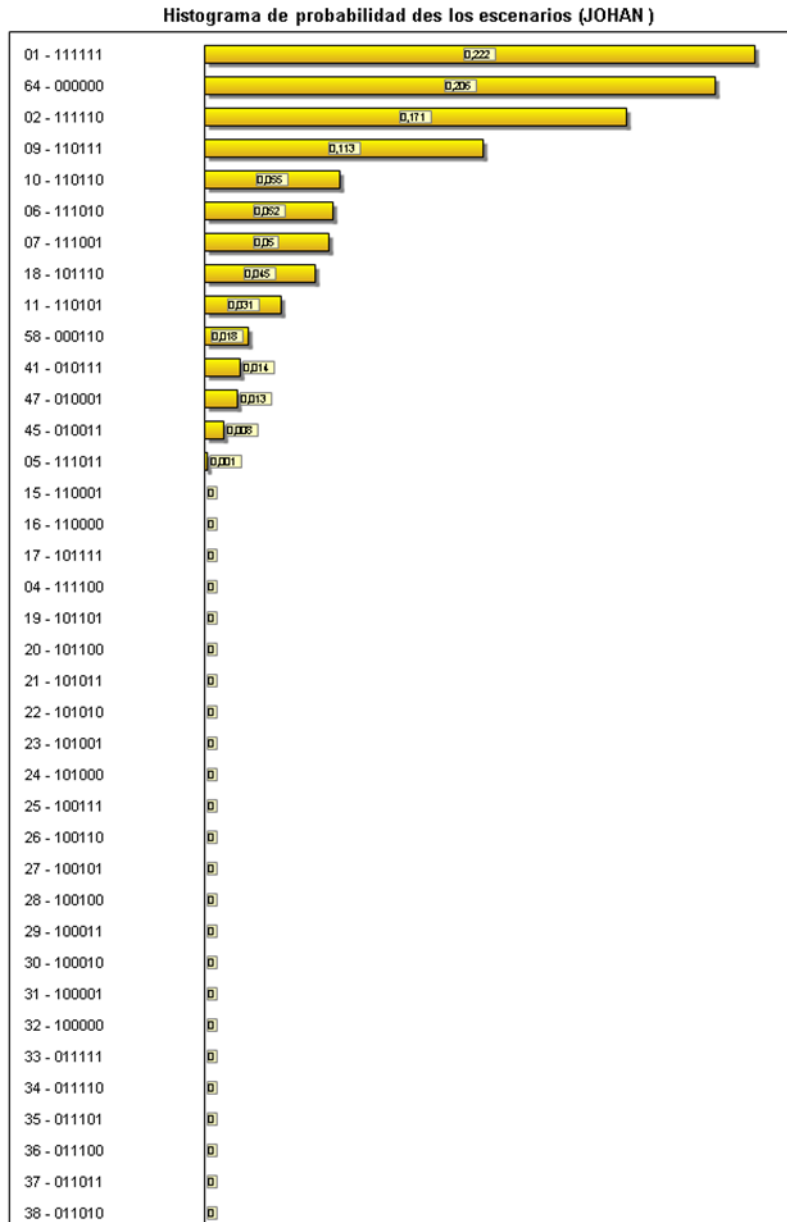


Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador]. (2018).

6.2.4 Presentación de escenarios en histogramas individuales

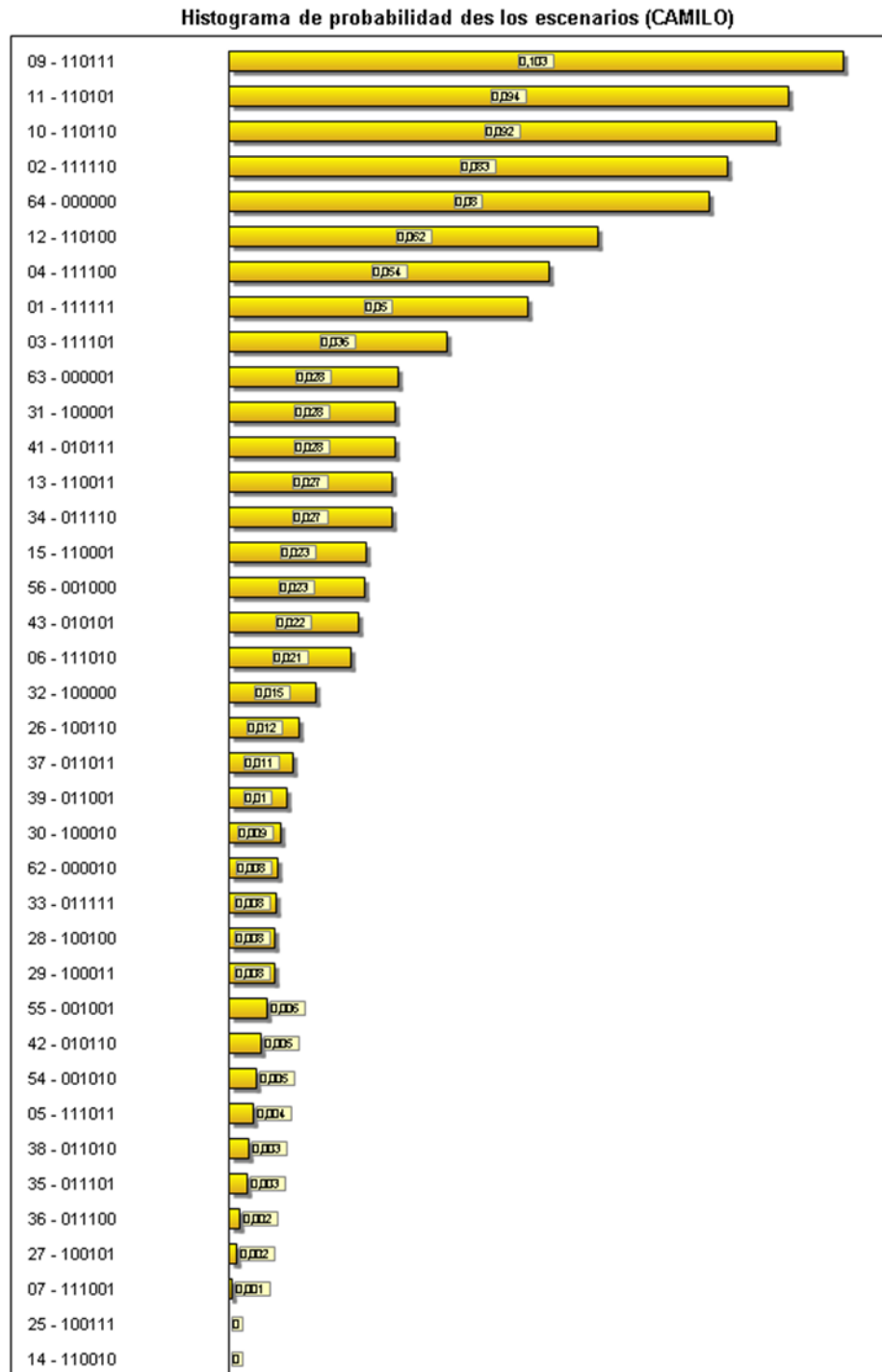
Por su parte, la Figuras 12-16 representan escenarios mediante histogramas individuales:

Figura 12. Histograma Johan Malo Marín



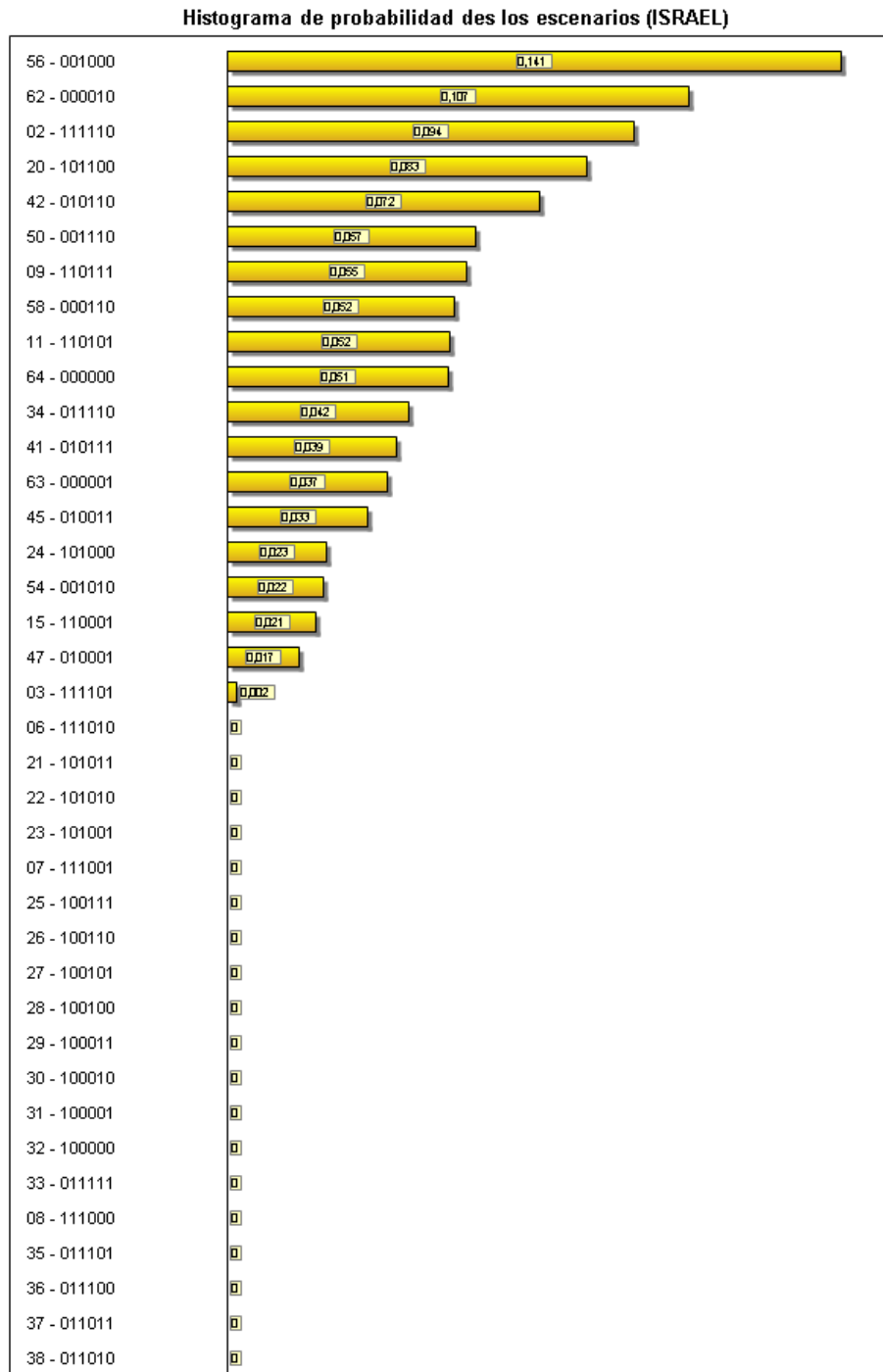
Nota: Histograma de probabilidad de escenarios por Johan Malo. Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**Figura 13.** *Histograma Camilo Carvajal*



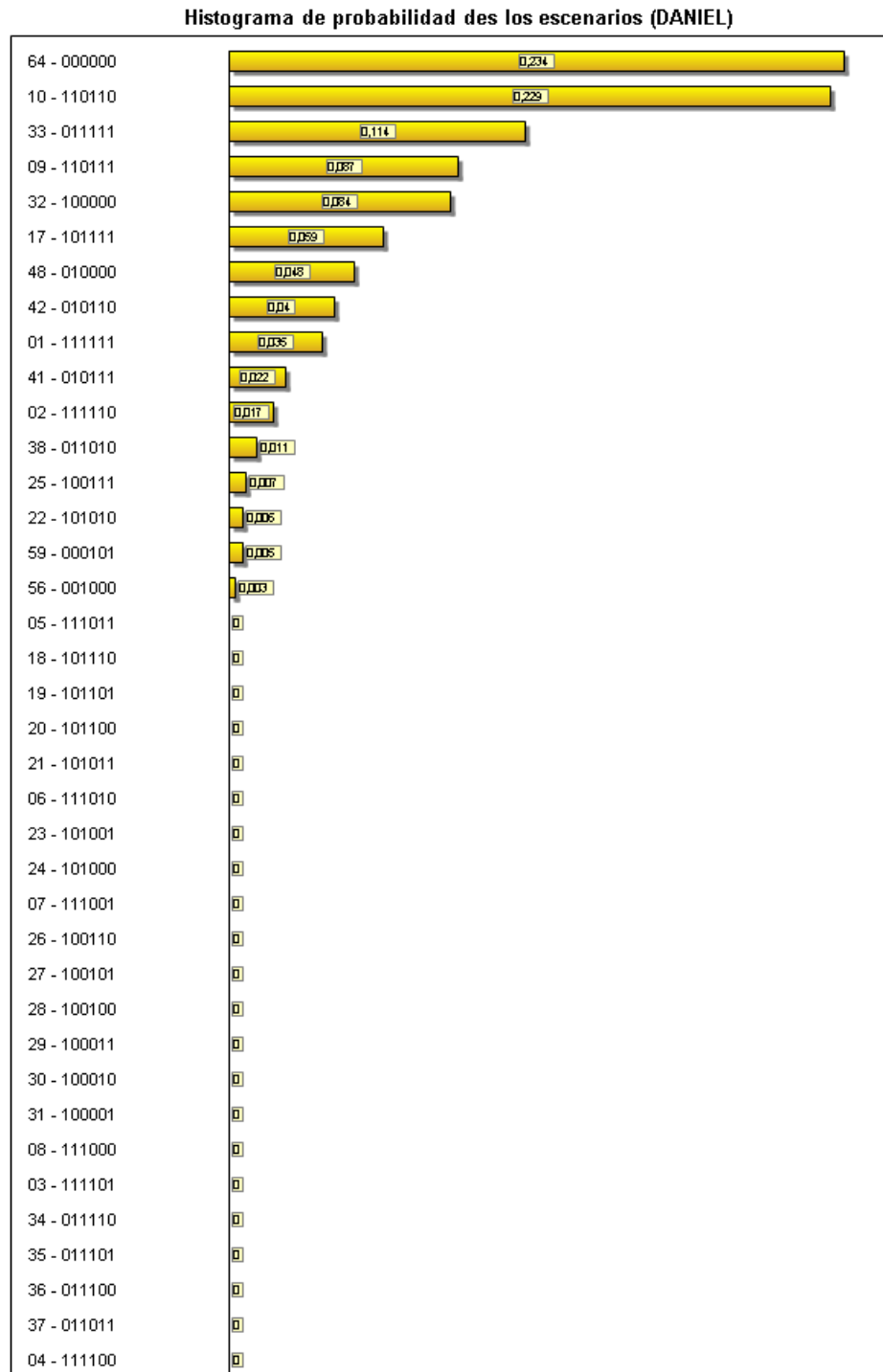
*Nota:* Histograma de probabilidad de escenarios por Camilo Carvajal. Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**Figura 14.** *Histograma Israel Tovío Yépez*



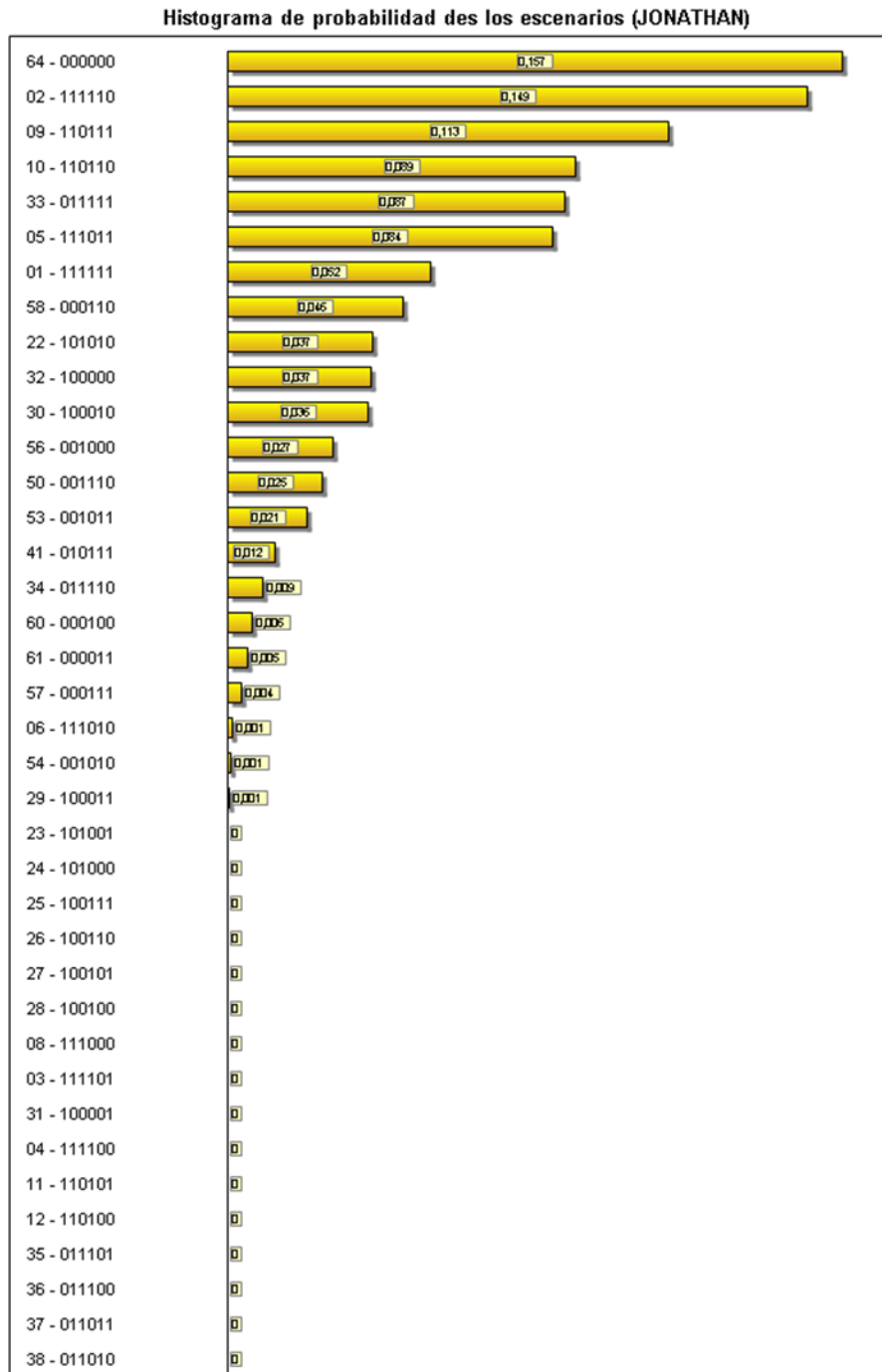
*Nota:* Histograma de probabilidad de escenarios por Israel Tovío. Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**Figura 15.** *Histograma Daniel Pulido Aguilar*



*Nota:* Histograma de probabilidad de escenarios por Daniel Pulido. Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**Figura 16.** *Histograma Jonathan Muñoz Durán*



Fuente: Histograma de probabilidad de escenarios por Jonathan Muñoz. Adaptado de MICMAC® versión 5.3.0 [Software de computador] (2018).

**6.2.5 Presentación de escenarios en matriz**

La Tabla 12 presenta los escenarios individuales en forma de matriz:

**Tabla 12.** *Tabla de escenarios en forma de matriz*

	<b>Johan Malo</b>	<b>Camilo Carvajal</b>	<b>Israel Tovío</b>	<b>Daniel Pulido</b>	<b>Jonathan Muñoz</b>	<b>Caterpillar Motor</b>
01 - 111111	22,2	5	0,0	3,5	5,2	7,2
02 - 111110	17,1	8,3	9,4	1,7	14,9	10,3
03 - 111101	0,0	3,6	0,2	0	0,0	0,8
04 - 111100	0,0	5,4	0,0	0	0,0	1,1
05 - 111011	0,1	0,4	0,0	0	8,4	1,8
06 - 111010	5,2	2,1	0,0	0	0,1	1,5
07 - 111001	5,0	0,1	0,0	0	0,0	1
08 - 111000	0,0	0	0,0	0	0,0	0
09 - 110111	11,3	10,3	5,5	8,7	11,3	9,4
10 - 110110	5,5	9,2	0,0	22,9	8,9	9,3
11 - 011111	3,1	9,4	5,2	0,0	0,0	3,5
12 - 110100	0,0	6,2	0,0	0	0,0	1,2
13 - 110011	0,0	2,7	0,0	0	0,0	0,5
14 - 110010	0,0	0	0,0	0	0,0	0
15 - 110001	0,0	2,3	2,1	0	0,0	0,9
16 - 110000	0,0	0	0,0	0	0,0	0
17 - 101111	0,0	0	0,0	5,9	0,0	1,2
18 - 101110	4,5	0	0,0	0	0,0	0,9
19 - 101101	0,0	0	0,0	0	0,0	0
20 - 101100	0,0	0	8,3	0	0,0	1,7
21 - 101011	0,0	0	0,0	0	0,0	0
22 - 101010	0,0	0	0,0	0,6	3,7	0,9
23 - 101001	0,0	0	0,0	0	0,0	0
24 - 101000	0,0	0	2,3	0	0,0	0,5
25 - 100111	0,0	0	0,0	0,7	0,0	0,1
26 - 100110	0,0	1,2	0,0	0	0,0	0,2
27 - 100101	0,0	0,2	0,0	0	0,0	0
28 - 100100	0,0	0,8	0,0	0	0,0	0,2
29 - 100011	0,0	0,8	0,0	0	0,1	0,2
30 - 100010	0,0	0,9	0,0	0	3,6	0,9
31 - 100001	0,0	2,8	0,0	0	0,0	0,6
32 - 100000	0,0	1,5	0,0	8,4	3,7	2,7
33 - 011111	0,0	0,8	0,0	11,4	8,7	4,2

	<b>Johan Malo</b>	<b>Camilo Carvajal</b>	<b>Israel Tovío</b>	<b>Daniel Pulido</b>	<b>Jonathan Muñoz</b>	<b>Caterpillar Motor</b>
34 - 011110	0,0	2,7	4,2	0	0,9	1,6
35 - 011101	0,0	0,3	0,0	0	0,0	0,1
36 - 011100	0,0	0,2	0,0	0	0,0	0
37 - 011011	0,0	1,1	0,0	0	0,0	0,2
38 - 011010	0,0	0,3	0,0	1,1	0,0	0,3
39 - 011001	0,0	1	0,0	0	0,0	0,2
40 - 011000	0,0	0	0,0	0	0,0	0
41 - 010111	1,4	2,8	3,9	2,2	1,2	2,3
42 - 010110	0,0	0,5	7,2	4	0,0	2,4
43 - 010101	0,0	2,2	0,0	0	0,0	0,4
44 - 010100	0,0	0	0,0	0	0,0	0
45 - 010011	0,8	0	3,3	0	0,0	0,8
46 - 010010	0,0	0	0,0	0	0,0	0
47 - 010001	1,3	0	1,7	0	0,0	0,6
48 - 010000	0,0	0	0,0	4,8	0,0	1
49 - 001111	0,0	0	0,0	0	0,0	0
50 - 001110	0,0	0	5,7	0	2,5	1,6
51 - 001101	0,0	0	0,0	0	0,0	0
52 - 001100	0,0	0	0,0	0	0,0	0
53 - 001011	0,0	0	0,0	0	2,1	0,4
54 - 001010	0,0	0,5	2,2	0	0,1	0,6
55 - 001001	0,0	0,6	0,0	0	0,0	0,1
56 - 001000	0,0	2,3	14,1	0,3	2,7	3,9
57 - 000111	0,0	0	0,0	0	0,4	0,1
58 - 000110	1,8	0	5,2	0	4,6	2,3
59 - 000101	0,0	0	0,0	0,5	0,0	0,1
60 - 000100	0,0	0	0,0	0	0,6	0,1
61 - 000011	0,0	0	0,0	0	0,5	0,1
62 - 000010	0,0	0,8	10,7	0	0,0	2,3
63 - 000001	0,0	2,8	3,7	0	0,0	1,3
64 - 000000	20,6	8	5,1	23,4	15,7	14,6

Elaboración propia de cada autor, según la evaluación desarrollada en el software SMIC. Adaptado de software SMIC PRO.

**6.2.6 Matriz de espacio morfológico**

La matriz de espacio morfológico aparece contenida en la Tabla 13:

**Tabla 13.** *Matriz de espacio morfológico*

	<b>Johan Malo</b>	<b>Camilo Carvajal</b>	<b>Israel Tovío</b>	<b>Daniel Pulido</b>	<b>Jonathan Muñoz</b>	<b>Caterpillar Motor</b>
64 - 000000	20,6	8	5,1	23,4	15,7	14,6
02 - 111110	17,1	8,3	9,4	1,7	14,9	10,3
09 - 110111	11,3	10,3	5,5	8,7	11,3	9,4
10 - 110110	5,5	9,2	0	22,9	8,9	9,3
01 - 111111	22,2	5	0	3,5	5,2	7,2
33 - 011111	0	0,8	0	11,4	8,7	4,2
56 - 001000	0,0	2,3	14,1	0,3	2,7	3,9
11 - 011111	3,1	9,4	5,2	0	0	3,5
32 - 100000	0	1,5	0	8,4	3,7	2,7
42 - 010110	0	0,5	7,2	4	0	2,4
05 - 111011	0,1	0,4	0	0	8,4	1,8
20 - 101100	0	0	8,3	0	0	1,7
34 - 011110	0	2,7	4,2	0	0,9	1,6
41 - 010111	1,4	2,8	3,9	2,2	1,2	2,3
58 - 000110	1,8	0	5,2	0	4,6	2,3
62 - 000010	0	0,8	10,7	0	0	2,3
05 - 111011	0,1	0,4	0	0	8,4	1,8
20 - 101100	0	0	8,3	0	0	1,7
34 - 011110	0	2,7	4,2	0	0,9	1,6
50 - 001110	0	0	5,7	0	2,5	1,6
06 - 111010	5,2	2,1	0,0	0	0,1	1,5
63 - 000001	0	2,8	3,7	0	0	1,3
12 - 110100	0	6,2	0	0	0	1,2
17 - 101111	0	0	0	5,9	0	1,2
04 - 111100	0,0	5,4	0,0	0	0,0	1,1
07 - 111001	5	0,1	0	0	0	1
48 - 010000	0	0	0	4,8	0	1
15 - 110001	0	2,3	2,1	0	0	0,9
18 - 101110	4,5	0	0	0	0	0,9
22 - 101010	0,0	0	0,0	0,6	3,7	0,9
30 - 100010	0,0	0,9	0,0	0	3,6	0,9
03 - 111101	0	3,6	0,2	0	0	0,8
45 - 010011	0,8	0	3,3	0	0	0,8
31 - 100001	0	2,8	0	0	0	0,6

	<b>Johan Malo</b>	<b>Camilo Carvajal</b>	<b>Israel Tovío</b>	<b>Daniel Pulido</b>	<b>Jonathan Muñoz</b>	<b>Caterpillar Motor</b>
47 - 010001	1,3	0	1,7	0	0	0,6
54 - 001010	0,0	0	0,0	0	0,0	0
13 - 110011	0,0	0	0,0	0	0,0	0
24 - 101000	0	0	2,3	0	0	0,5
43 - 010101	0	2,2	0	0	0	0,4
53 - 001011	0	0	0	0	2,1	0,4
38 - 011010	0	0,3	0	1,1	0	0,3
26 - 100110	0	1,2	0	0	0	0,2
28 - 100100	0	0,8	0	0	0	0,2
29 - 100011	0	0,8	0	0	0,1	0,2
37 - 011011	0	1,1	0	0	0	0,2
39 - 011001	0	1	0	0	0	0,2
25 - 100111	0	0	0	0,7	0	0,1
35 - 011101	0	0,3	0	0	0	0,1
55 - 001001	0	0,6	0	0	0	0,1
57 - 000111	0	0	0	0	0,4	0,1
59 - 000101	0	0	0	0,5	0	0,1
60 - 000100	0	0	0	0	0,6	0,1
61 - 000011	0	0	0	0	0,5	0,1
08 - 111000	0	0	0	0	0	0
14 - 110010	0	0	0	0	0	0
16 - 110000	0	0	0	0	0	0
19 - 101101	0	0	0	0	0	0
21 - 101011	0	0	0	0	0	0
23 - 101001	0	0	0	0	0	0
27 - 100101	0	0,2	0	0	0	0
36 - 011100	0	0,2	0	0	0	0
40 - 011000	0	0	0	0	0	0
44 - 010100	0	0	0	0	0	0
46 - 010010	0	0	0	0	0	0
49 - 001111	0	0	0	0	0	0
51 - 001101	0	0	0	0	0	0
52 - 001100	0	0	0	0	0	0

**Total****104,2**

Elaboración propia de los coautores, teniendo en cuenta su evaluación como expertos desarrollada en el Software SMIC. Adaptado de software SMIC PRO

**6.2.7 Escenarios probables**

La descripción causa-efecto de los escenarios probables se muestra en la Tabla 14:

**Tabla 14.** Descripción causa-efecto del escenario

Escenarios Club Deportivo Caterpillar Motor	
Descripción	Variables probabilidad
Pesimista (Más probable)	64 - 000000
Más optimista	02 - 111110
Más alterno	09 - 110111
Alterno	10 - 110110

Elaboración propia. Descripción causa-efecto de los escenarios con mayor probabilidad. Adaptado de software SMIC PRO. Versión. 5.3.0 [software de aplicación]. (2019)

**6.2.8 Descripción causa-efecto del escenario pesimista (más probable)**

La descripción causa-efecto del escenario pesimista se muestra en la Tabla 15:

**Tabla 15.** Descripción causa-efecto del escenario pesimista

Matriz de escenario pesimista (más probable) Escenario pesimista (más probable)-64-000000 Club Deportivo Caterpillar Motor		
Escenario	Causas	Consecuencias
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor sea reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027, si actualmente se encuentra reconocido dentro de los 10 mejores clubes del centro del país?	El club descuida su proceso misional, realiza pocas inversiones económicas y pocas gestiones administrativas.	En el año 2027 no aumentan las matrículas de niños y jóvenes al club y se dificulta los convenios con empresas privadas.
¿Qué tan probable es el que el club Caterpillar Motor tenga contratado, para el año 2027 160 entrenadores y 25 administrativos, cuando en la	No hay un aumento de las inscripciones de niños y jóvenes al club debido a la falta de publicidad y resultados visibles para destacar.	Para el año 2027 no hay crecimiento en la estructura formativa y administrativa del club, y por ende se dificulta lograr el objetivo de ser considerado uno de los mejores clubes de formación en el país.

**Matriz de escenario pesimista (más probable)  
Escenario pesimista (más probable)-64-000000**

**Club Deportivo Caterpillar Motor**

actualidad tiene contratados 120  
entrenadores y 20  
administrativos?

¿Qué tan probable es que el club  
Caterpillar Motor realice 2  
convenios anuales con  
entidades públicas o privadas  
para el año 2027, teniendo en  
Cuenta que en la actualidad no  
tiene convenios?

¿Qué tan probable es que el club  
Caterpillar Motor al año 2027  
tenga inscritos 2.000 usuarios  
entre niños y jóvenes, cuando en  
la actualidad tiene inscritos  
1.200 usuarios entre niños y  
jóvenes?

¿Qué tan probable es que el club  
Caterpillar Motor participe en  
torneos competitivos y  
formativos para el año 2027 con  
el 85% de sus niños y jóvenes  
inscritos en todas las categorías  
del club, cuando en la  
actualidad se participa con el  
70% de los niños y jóvenes  
inscritos en todas las categorías  
del club?

¿Qué tan probable es que el club  
Caterpillar Motor tenga una  
rentabilidad de \$ 279.725.599  
para el año 2027, cuando en el  
2019 fue de \$ 689.973 y en el  
2018 fue -\$25.832.742?

La junta directiva del club no  
realiza gestiones por falta de  
interés y el club no tiene el  
reconocimiento deportivo  
deseado para concretar  
convenios.

El prestigio del club decae debido  
a la carencia de logros deportivos  
relevantes y a la falta de  
planificación y gestión de la junta  
directiva.

Los torneos en los que el club  
participa no son lo  
suficientemente atractivo para  
todos los niños y jóvenes, además  
los entrenadores tienen  
favoritismos y no estimulan la  
inclusión de todos los niños y  
jóvenes en los torneos  
competitivos.

Las inscripciones anuales no  
aumenten según lo estipulado, y  
los gastos administrativos se  
incrementen más allá de lo  
establecido por factores internos o  
externos.

La rentabilidad para el año 2027 del club se  
afecta y su prestigio se estanca  
imposibilitando la expansión a nuevos  
mercados.

Para el año 2027 la rentabilidad del club no  
crece, según los valores proyectados y las  
contrataciones de entrenadores y personal  
administrativo no aumenta, según lo  
estipulado.

Los niños y jóvenes se desmotivan para el  
año 2027, generando un aumento en la  
deserción del club tanto de usuarios como de  
clientes. Estos retiros repercuten en la  
rentabilidad del club.

En el año 2027 se afectan las ganancias del  
club, las inversiones en infraestructura, y las  
contrataciones del personal administrativo y  
entrenadores.

**6.2.9 Descripción causa-efecto del escenario más optimista**

La descripción del escenario más optimista se muestra en la Tabla 16:

**Tabla 16. Descripción causa-efecto del escenario más optimista**

<b>Matriz de escenario más optimista escenario más optimista-02-111110</b>		
<b>Club deportivo Caterpillar Motor</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor sea reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027, si actualmente se encuentra reconocido dentro de los 10 mejores clubes del centro del país?	El proceso de formación del club es innovador gracias a la planeación y metodología implementada, la cual se refleja con excelentes resultados deportivos en distintas categorías.	En el año 2027 el club Caterpillar Motor logra estar dentro de los 5 mejores clubes del país, por su metodología y planeación para lograr excelentes resultados deportivos, lo cual implica patrocinios, convenios y mayor número de niños y jóvenes inscritos.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor tenga contratado, para el año 2027 160 entrenadores y 25 administrativos, cuando en la actualidad tiene contratados 120 entrenadores y 20 administrativos?	El club tiene excelentes resultados deportivos, aumentan los niños y jóvenes inscritos en el club año tras año y se presentan nuevos procesos administrativos.	Para el año 2027 el club Caterpillar Motor tiene contratados 160 entrenadores y 25 administrativos, lo que genera la ampliación de los procesos formativos y el fortalecimiento de los procesos administrativos al interior del club.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor realice 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas para el año 2027, teniendo en cuenta que en la actualidad no tiene convenios?	La junta directiva gestiona convenios con empresas privadas y públicas amparados en el prestigio del club y en los excelentes resultados deportivos.	Para el año 2027 la junta directiva establece convenios con empresas públicas o privadas, lo cual genera mayor prestigio y se crean condiciones favorables para ampliar el mercado.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor al año 2027 tenga inscritos 2.000 usuarios entre niños y jóvenes, cuando en la actualidad tiene inscritos 1.200 usuarios entre niños y jóvenes?	El prestigio del club aumenta, los resultados deportivos del club son destacables y se genera un posicionamiento de marca.	Para el año 2027 el club tiene aproximadamente inscritos 2.000 usuarios entre niños y jóvenes en las diferentes categorías, aumentado en consecuencia el número de entrenadores y el reconocimiento del club.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor participe en torneos	La motivación realizada por los entrenadores a todos los niños y jóvenes que tienen a su cargo en	En el año 2027 el club aumenta el porcentaje de participación de niños y jóvenes en torneos competitivos, logrando

**Matriz de escenario más optimista  
escenario más optimista-02-111110**

**Club deportivo Caterpillar Motor**

competitivos y formativos para el año 2027 con el 85% de sus niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club, cuando en la actualidad se participa con el 70% de los niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club?	las diferentes categorías, y la gestión administrativa para conseguir torneos asequibles desde lo económico y en lugares de fácil acceso.	motivación entre sus participantes y evitando deserciones de los usuarios y clientes.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor tenga una rentabilidad de \$ 279.725.599 para el año 2027, cuando en el 2019 fue de \$ 689.973 y en el 2018 fue - \$25.832.742?	Aumentan las inscripciones y los miembros anuales del club, asimismo los gastos administrativos del club se mantienen o crecen de forma moderada.	Para el año 2027 la rentabilidad del club tiene un saldo positivo, logrando generar inversiones en infraestructura y contratación de personal para beneficio y crecimiento del club.

Adaptado de software SMIC PRO. Versión. 5.3.0 [software de aplicación]. (2019)

**6.2.10 Descripción causa-efecto del escenario más alterno**

La descripción causa-efecto del escenario más alterno aparece en la Tabla 17:

**Tabla 17. Descripción causa-efecto del escenario más alterno**

<b>Matriz de escenario más alterno escenario más alterno-09-110111 Club deportivo Caterpillar Motor</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor sea reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027, si actualmente se encuentra reconocido dentro de los 10 mejores clubes del centro del país?	El club Caterpillar Motor tiene consolidado los procesos de formación para los niños y jóvenes de las diferentes categorías por el buen manejo de procesos metodológicos, planeación y excelentes resultados deportivos.	Al año 2027 el club Caterpillar Motor está dentro de los 5 mejores a nivel nacional, por la formación integral que reciben niños y jóvenes.
¿Qué tan probable es el que el club Caterpillar Motor tenga contratado, para el año 2027	En las políticas internas del club se resalta la importancia de vincular nuevos entrenadores y	Para el año 2027 el club Caterpillar Motor contrata más entrenadores y personal administrativo, generando procesos de

**Matriz de escenario más alterno  
escenario más alterno-09-110111  
Club deportivo Caterpillar Motor**

160 entrenadores y 25 administrativos, cuando en la actualidad tiene contratados 120 entrenadores y 20 administrativos?	personal administrativo para el buen funcionamiento en las áreas establecidas.	calidad y un proyecto deportivo reconocido a nivel nacional e internacional.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor realice 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas para el año 2027, teniendo en cuenta que en la actualidad no tiene convenios?	El prestigio y credibilidad de los procesos administrativos y de formación que lleva a cabo el club evidencian organización y estabilidad, lo cual genera confianza para empresas públicas y privadas a la hora de gestionar convenios.	En el año 2027 el club Caterpillar Motor establece convenios con empresas públicas y privadas, generando la ampliación de mercados, la optimización de procesos formativos, y el reconocimiento y prestigio a nivel nacional e internacional.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor al año 2027 tenga inscritos 2.000 usuarios entre niños y jóvenes, cuando en la actualidad tiene inscritos 1.200 usuarios entre niños y jóvenes?	Una mejor gestión desde la junta directiva, logrando mejores resultados competitivos y consolidando sus procesos formativos.	Para el año 2027 Caterpillar Motor, tiene aproximadamente 2.000 usuarios inscritos entre niños y jóvenes, logrando un mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor participe en torneos competitivos y formativos para el año 2027 con el 85% de sus niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club, cuando en la actualidad se participa con el 70% de los niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club?	Innovaciones en los procesos competitivos y formativos del club, ocasionando sentido de pertenencia de los niños y jóvenes por la marca que representan.	Para el año 2027 Caterpillar Motor genera la participación de un alto porcentaje de niños y jóvenes en competencia, motivando la vinculación de más usuarios y clientes.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor tenga una rentabilidad de \$ 279.725.599 para el año 2027, cuando en el 2019 fue de \$ 689.973 y en el 2018 fue - \$25.832.742?	El manejo financiero de junta directiva del club es idóneo, gracias a la medida de sus gastos y al incremento de sus ingresos por diversas actividades.	En el año 2027 el club Caterpillar Motor aumenta su rentabilidad y logra consolidar los procesos administrativos y formativos.

Adaptado de software SMIC PRO. Versión. 5.3.0 [software de aplicación]. (2019)

### **6.2.11 Descripción causa-efecto del escenario alterno**

La descripción de este escenario se muestra en la Tabla 18:

**Tabla 18.** Descripción causa-efecto del escenario alterno

<b>Matriz de escenario alterno escenario alterno-10-110110 Club deportivo Caterpillar Motor</b>		
<b>Escenario</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor sea reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027, si actualmente se encuentra reconocido dentro de los 10 mejores clubes del centro del país?	El club tiene claros sus ideales formativos y competitivos siendo asertivo en los procesos y estrategias usadas para el desarrollo de las diferentes categorías.	Ser reconocido para el año 2027 como uno de los mejores clubes de formación a nivel nacional e internacional en la ciudad de Bogotá.
¿Qué tan probable es el que el club Caterpillar Motor tenga contratado, para el año 2027 160 entrenadores y 25 administrativos, cuando en la actualidad tiene contratados 120 entrenadores y 20 administrativos?	El club Caterpillar Motor brinda un servicio de calidad, lo que motiva la contratación de más personal para ampliar sus procesos formativos y administrativos.	El Club Caterpillar Motor para el año 2027, contrata más entrenadores y administrativos, fortaleciendo todos los procesos del club.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor realice 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas para el año 2027, teniendo en cuenta que en la actualidad no tiene convenios?	La junta directiva gestiona convenios, respaldándose en la experiencia que tienen sobre manejo de procesos de formación deportiva en niños y jóvenes a nivel local.	Caterpillar Motor para el año 2027 gestiona 2 convenios anuales con empresas públicas o privadas y logra posicionar su marca gracias al reconocimiento nacional e internacional.
¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor al año 2027 tenga inscritos 2.000 usuarios entre niños y jóvenes, cuando en la actualidad tiene inscritos 1.200 usuarios entre niños y jóvenes?	El club Caterpillar Motor consolida su proyecto de formación en niños y jóvenes por medio de planeaciones y ejecuciones acordes a la metodología establecida.	Para el año 2027 Caterpillar Motor tiene inscrito alrededor de 2.000 usuarios entre niños y jóvenes, lo que permite incrementar sus ingresos por actividades ordinarias.
¿Qué tan probable es que el Club Caterpillar Motor participe en torneos competitivos y formativos para el año 2027 con el 85% de sus niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club, cuando en la actualidad se participa con el 70% de los niños y jóvenes inscritos en	Procesos estables direccionados desde la junta directiva, metodólogos y entrenadores, motivando la participación de niños y jóvenes en torneos competitivos.	Para el año 2027 se logra que el 85% de los niños y Jóvenes inscritos en las diferentes categorías del club Caterpillar Motor participen activamente en los torneos gestionados.

**Matriz de escenario alterno  
escenario alterno-10-110110  
Club deportivo Caterpillar Motor**

¿Qué tan probable es que el club Caterpillar Motor tenga una rentabilidad de \$ 279.725.599 para el año 2027, cuando en el 2019 fue de \$ 689.973 y en el 2018 fue - \$25.832.742?	El número de inscripciones y permanencia anual en el club viene en aumento y los gastos administrativos se mantienen en el margen presupuestado.	Para el año 2027 Caterpillar Motor tiene una rentabilidad cercana a los 280 millones de pesos, consolidando los procesos administrativos desarrollados en su parte interna.
--	--	---

Adaptado de software SMIC PRO. Versión. 5.3.0 [software de aplicación]. (2019)

**7. Construcción del escenario apuesta**

A continuación, se describen las estrategias a desarrollar con el propósito de ayudar a la mejora diaria respecto a la situación actual presentada por el Club Deportivo Caterpillar Motor (ver Tabla 19).

**Tabla 19. Matriz RICE**

<b>Matriz RICE Club Deportivo Caterpillar Motor</b>	
<b>Objetivo 1</b>	<b>RICE</b>
Ser reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027.	<b>Reducir</b> Filtros para el proceso formativo de niños y jóvenes Participación en torneos poco relevantes.
	<b>Incrementar</b> Participación en torneos nacionales e internacionales. Evaluación de los procesos de formación deportiva. Los títulos deportivos
	<b>Crear</b> Incentivos monetarios al entrenador por buenos resultados. Becas a los jugadores con mejor desempeño. Convenios con clubes profesionales. Estrategias innovadoras.
	<b>Eliminar</b> Las decisiones en el ámbito deportivo y formativo por parte de las directivas. La rigidez frente a la implementación metodológica
<b>Objetivo 2</b>	<b>RICE</b>

**Matriz RICE**  
**Club Deportivo Caterpillar Motor**

	<b>Reducir</b>	<p>Los gastos administrativos.</p> <p>Los requisitos para la contratación de entrenadores y administrativos.</p>
	<b>Incrementar</b>	<p>Las publicidades en las redes sociales.</p> <p>Las contrataciones para mejorar los procesos.</p> <p>Las sedes de entrenamiento</p>
Tener contratados 160 entrenadores y 25 administrativos en el año 2027	<b>Crear</b>	<p>Convenios con entidades públicas y privadas.</p> <p>Nuevos horarios para las prácticas deportivas.</p> <p>Entrenamientos personalizados para niños y jóvenes</p>
	<b>Eliminar</b>	<p>Los favoritismos a la hora de contratar</p> <p>Los grupos con gran cantidad de jugadores</p>
<b>Objetivo 3</b>	<b>RICE</b>	
	<b>Reducir</b>	<p>La falta de interés para gestionar convenios.</p> <p>Las participaciones sin logros deportivos o formativos destacados.</p>
Realizar 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas para el año 2027.	<b>Incrementar</b>	<p>Las gestiones con las empresas públicas y privadas.</p> <p>Las inversiones en implementación deportiva e infraestructura.</p>
	<b>Crear</b>	<p>Capacitaciones para la elaboración de proyectos</p> <p>Estrategias de publicidad y marketing para vender el producto.</p> <p>Crear una junta asesora</p>
	<b>Eliminar</b>	<p>Las decisiones unilaterales.</p> <p>Los prejuicios entorno a los convenios.</p>
<b>Objetivo 4</b>	<b>RICE</b>	
	<b>Reducir</b>	<p>Reducir los requisitos para la inscripción de niños y jóvenes.</p> <p>Los costos de inscripción para los estratos 1 y 2 de la ciudad de Bogotá.</p>
Tener 2.000 usuarios entre niños y jóvenes para el año 2027.	<b>Incrementar</b>	<p>Publicidad en redes sociales.</p> <p>Las sedes de entrenamiento.</p>
	<b>Crear</b>	<p>Ofertas sobre pago de inscripción de niños y jóvenes.</p> <p>Estrategias de marketing.</p> <p>Actividades de fidelización de usuarios.</p>

<b>Matriz RICE</b>	
<b>Club Deportivo Caterpillar Motor</b>	
<b>Objetivo 5</b>	<p><b>Eliminar</b> Los favoritismos por parte de entrenadores Las decisiones deportivas y formativas de la junta directiva sobre jugadores</p> <p><b>RICE</b></p> <p><b>Reducir</b> Los costos por concepto de inscripción. Reducir los filtros de selección para la competencia.</p> <p><b>Incrementar</b> El número de tiempo que juega cada niño en un partido La participación en torneos relevantes La motivación de los entrenadores hacia niños y jóvenes</p> <p><b>Crear</b> Torneos formativos organizados por el club Actividades que generen fondos para paga de inscripciones de torneo.</p> <p><b>Eliminar</b> Los favoritismos de los entrenadores. Las decisiones que se toman con base a los resultados deportivos.</p>
<b>Objetivo 6</b>	<p><b>RICE</b></p> <p><b>Reducir</b> Los gastos administrativos. Reducir los costos financieros.</p> <p><b>Incrementar</b> Las inscripciones del club Incrementar la publicidad y estrategias de marketing</p> <p><b>Crear</b> Convenios con empresas públicas y privadas. Nuevas características del producto.</p> <p><b>Eliminar</b> Eliminar las políticas que condicionan el pago de entrenadores.</p>

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021. Descripción de las acciones que se propone ejecutar la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

A su vez, la Tabla 20 constituye la matriz de importancia y gobernabilidad:

**Tabla 20.** *Matriz de importancia y gobernabilidad 1*

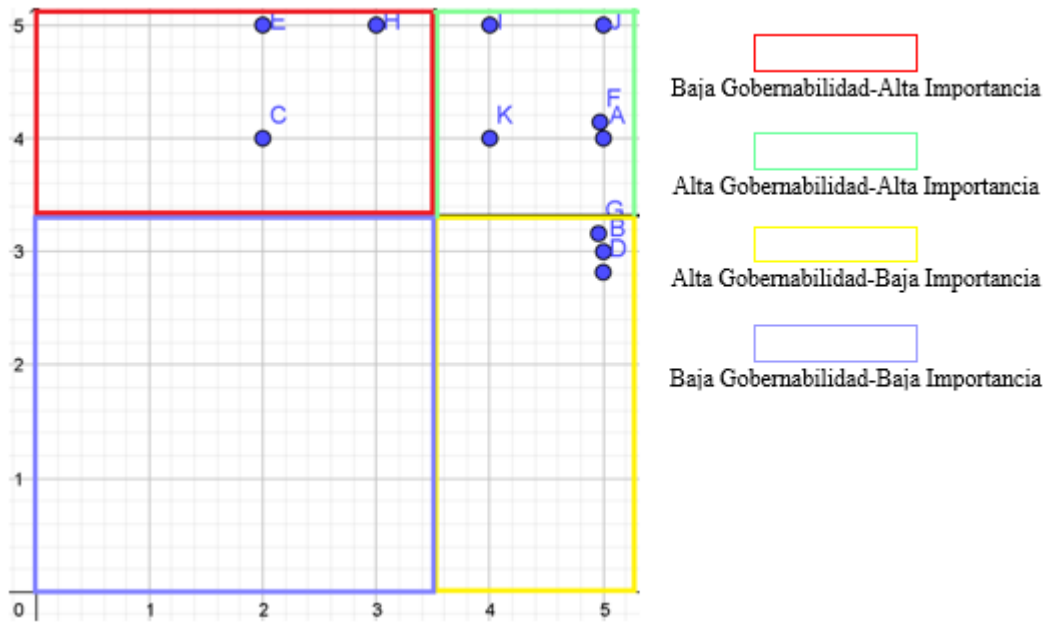
<b>Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor</b>			
<b>Objetivo:</b> Ser reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027.			
<b>Número</b>	<b>Acción</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
A	Reducir la participación en torneos no relevantes que generan bajo impacto en la imagen nacional e internacional.	4	5
B	Reducir los filtros internos del club para el proceso formativo de niños y jóvenes que retrasen el reconocimiento del club.	3	5
C	Incrementar la participación de niños y jóvenes en torneos nacionales e internacionales que generen reconocimiento.	4	2
D	Incrementar el tiempo de evaluación de los procesos de formación deportiva.	3	5
E	Incrementar los títulos deportivos obtenidos por el club en torneos competitivos reconocidos a nivel nacional.	5	2
F	Crear incentivos monetarios al entrenador por buenos resultados dirigiendo su categoría.	4	5
G	Crear becas a los jugadores con mejor desempeño en torneos y entrenamientos.	3	5
H	Gestionar convenios con clubes profesionales que contribuyan al posicionamiento de la marca.	5	3
I	Crear estrategias innovadoras en los procesos formativos y competitivos del club.	5	4
J	Eliminar las decisiones en el ámbito deportivo y formativo por parte de las directivas.	5	5
K		4	4

Eliminar la rigidez frente a la implementación metodológica.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2021.

A su vez, la Figura 17 representa la evaluación de la variable posicionamiento de marca:

**Figura 17.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable posicionamiento de marca



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

**Tabla 21.** Matriz de importancia y gobernabilidad 2

**Matriz de importancia y gobernabilidad  
club deportivo Caterpillar Motor**

**OBJETIVO:** Tener contratados 160 entrenadores y 25 administrativos en el año 2027

Número	Acción	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir los requisitos para la contratación de entrenadores y administrativos que faciliten su proceso de vinculación.	2	5

---

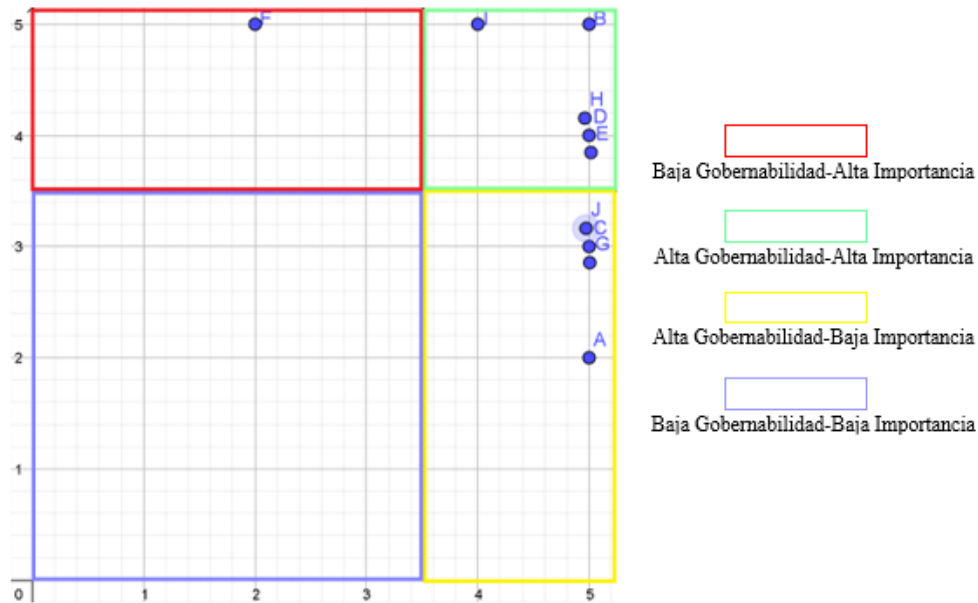
<b>Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor</b>			
B	Reducir los gastos administrativos que permitan el pago del nuevo personal contratado.	5	5
C	Incrementar e innovar las campañas publicitarias expuestas en redes sociales.	3	5
D	Incrementar las contrataciones para una mejor respuesta en los procesos formativos y administrativos.	4	5
E	Incrementar la cantidad de sedes de entrenamiento a disposición del club.	4	5
F	Crear convenios con entidades públicas y privadas que promuevan la contratación de nuevo personal.	5	2
G	Crear nuevos horarios para las prácticas deportivas, generando la contratación de nuevo personal.	3	5
H	Crear entrenamientos personalizados para niños y jóvenes con personal calificado para el fortalecimiento en la habilidad que lo requiera el niño o joven.	4	5
I	Eliminar los favoritismos en los procesos de contratación, realizarlos por méritos y experiencia.	5	4
J	Eliminar los grupos con gran cantidad de jugadores cuando se requiera, generando una división de categoría y por consiguiente una nueva contratación.	3	5

---

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

Por su parte, la Figura 18 representa la evaluación de la variable contratación de personal.

**Figura 18.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable contratación de personal



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

**Tabla 22.** Matriz de importancia y gobernabilidad 3

---

**Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor**

---

**OBJETIVO:** Realizar 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas para el año 2027

Número	Acción	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir la falta de interés para gestionar convenios con entidades públicas o privadas.	4	5
B	Reducir las participaciones sin logros deportivos o formativos destacados, que afecten de manera negativa la credibilidad del club para generar convenios.	4	5
C	Incrementar la gestión con las empresas públicas y privadas que motiven el crecimiento del club.	5	5
D	Incrementar las inversiones en implementación deportiva e infraestructura que desarrollen confianza y aumenten la posibilidad de generar convenios.	4	5

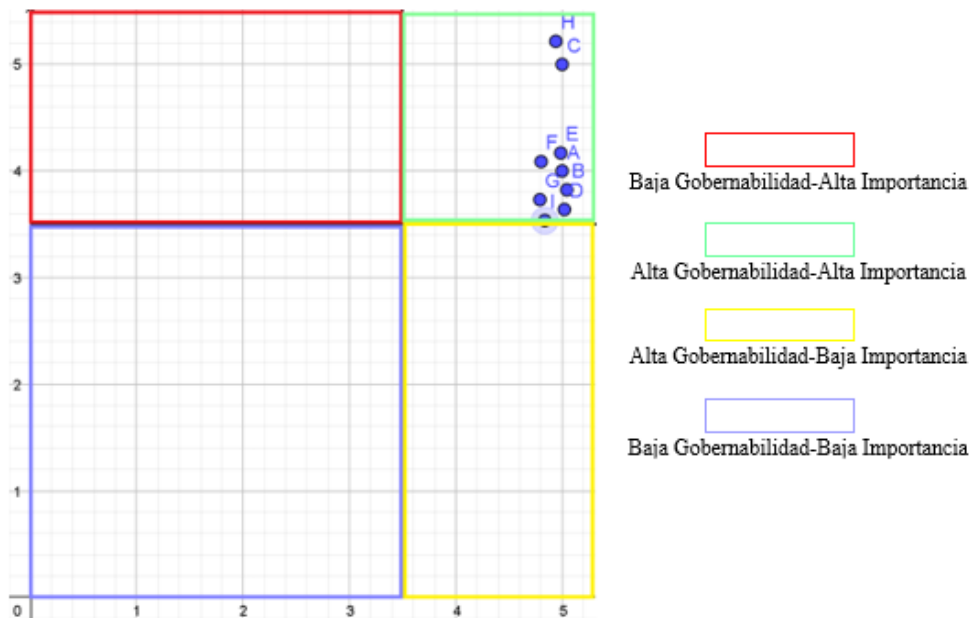
**Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor**

E	Crear capacitaciones para la elaboración, construcción y ejecución de proyectos que permitan la adquisición de convenios.	4	5
F	Crear estrategias de publicidad y marketing para vender el producto a diferentes entidades interesadas en la formación deportiva en el fútbol.	4	5
G	Crear una junta asesora que tenga la capacidad de debatir las ventajas y desventajas de los convenios con entidades públicas y privadas.	4	5
H	Eliminar las decisiones unilaterales de la junta directiva y tener más en cuenta las opiniones de metodólogos y entrenadores.	5	5
I	Eliminar los prejuicios entorno a las alianzas y dar la posibilidad de conocer las ideas propuestas por entidades interesadas en generar convenios.	4	5

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

La Figura 19 representa la evaluación de la variable gestión de la junta directiva:

**Figura 19.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable gestión junta directiva



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

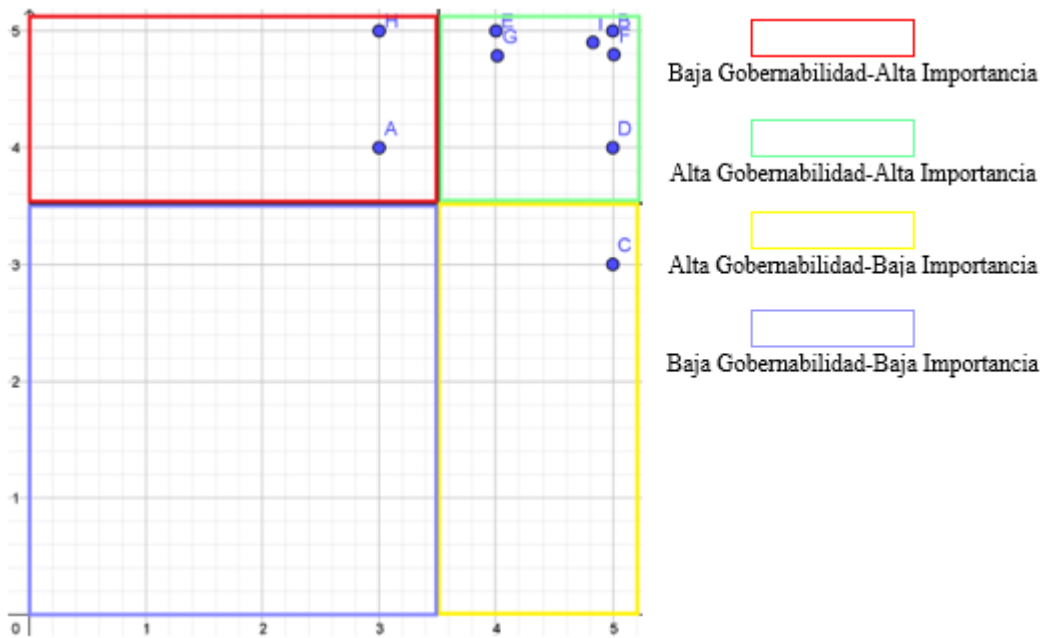
**Tabla 23. Matriz de importancia y gobernabilidad 4**

<b>Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Tener 2.000 usuarios entre niños y jóvenes para el año 2027.			
<b>Número</b>	<b>Acción</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
A	Reducir los requisitos para la inscripción de niños y jóvenes haciendo más amigable su vinculación al club.	4	3
B	Reducir los costos de inscripción para niños y jóvenes que demuestren estar en los estratos 1 y 2 de la ciudad de Bogotá.	5	5
C	Incrementar la publicidad en redes sociales que atraiga a más niños y jóvenes para vincularse al club.	3	5
D	Incrementar las sedes de entrenamiento que posibiliten la expansión de niños y jóvenes inscritos en el club.	4	5
E	Crear ofertas sobre pago de inscripción de niños y jóvenes que logren vincular más usuarios al club. 2X1	5	4
F	Crear estrategias de marketing que logren promocionar y vender el producto del club.	5	5
G	Crear actividades de fidelización de usuarios antiguos y sentido de pertenencia hacia el club.	5	4
H	Eliminar os favoritismos por parte de entrenadores hacia los jugadores y brindar la misma oportunidad a todo los niños y jóvenes.	5	3
I	Eliminar las decisiones deportivas y formativas de la junta directiva sobre jugadores.	5	5

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

La Figura 20 representa la evaluación de la variable inscripciones:

**Figura 20.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable inscripciones



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

**Tabla 24.** Matriz de importancia y gobernabilidad 5

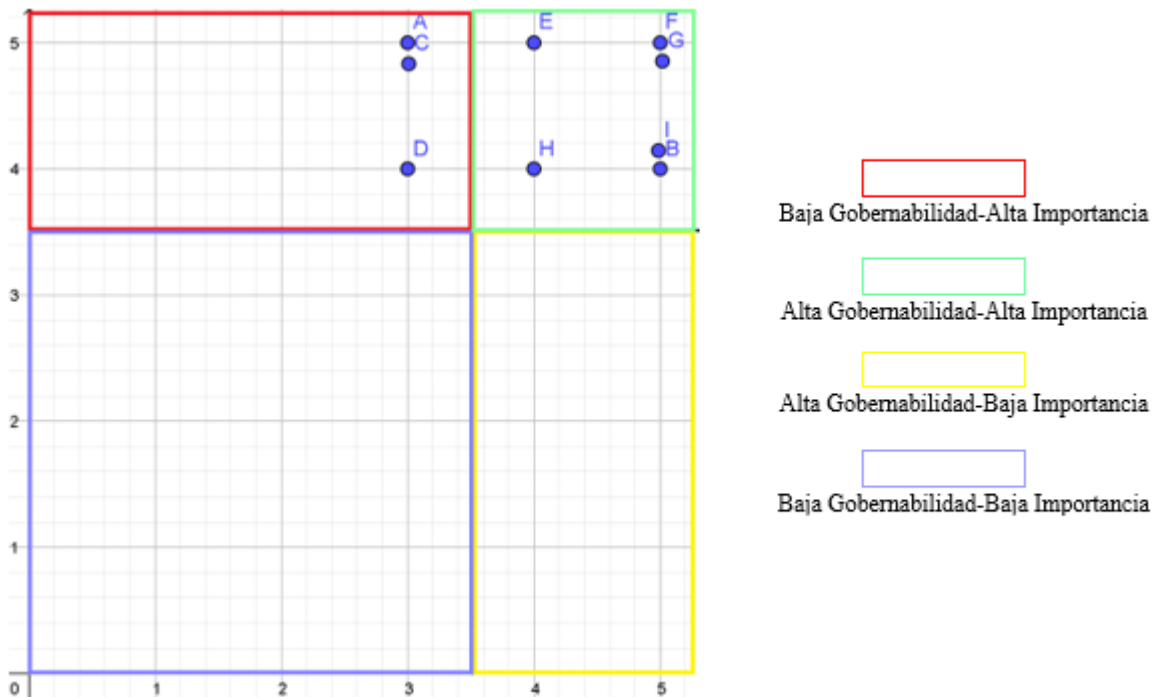
<b>Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor</b>			
<b>Objetivo:</b> Participar en torneos competitivos y formativos con el 85% de niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club para el año 2027.			
Número	Acción	Importancia	Gobernabilidad
A	Reducir los costos por concepto de inscripción para cada jugador.	5	3
B	Reducir los filtros de selección de niños y jóvenes para la competencia.	4	5
C	Incrementar la cantidad de tiempo que juega cada niño en un partido generando motivación e incentivando su participación.	5	3
D	Incrementar la participación de niños y jóvenes en torneos de gran importancia en los procesos formativos para ascender al proceso de liga.	4	3

Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor			
E	Incrementar la motivación de los entrenadores hacia niños y jóvenes para su participación en los torneos competitivos y de formación.	5	4
F	Crear torneos formativos organizados por el club donde su premisa sea una total inscripción por parte de las categorías.	5	5
G	Incentivar actividades que generen fondos para pago de inscripciones de torneos en las diferentes categorías.	5	5
H	Eliminar los favoritismos de los entrenadores hacia los jugadores, permitiendo que todos puedan competir.	4	4
I	Eliminar las decisiones que se toman con base a resultado deportivos.	4	5

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

La Figura 21 representa la evaluación de la variable gestión competitiva:

**Figura 21.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable gestión competitiva



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

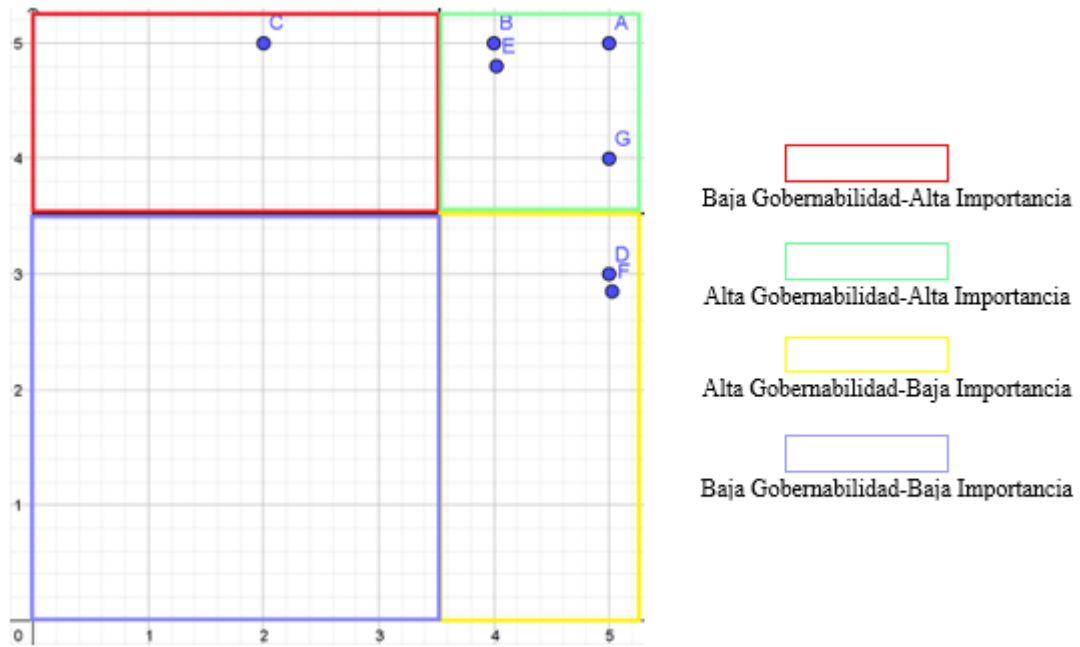
**Tabla 25. Matriz de importancia y gobernabilidad 6**

<b>Matriz de importancia y gobernabilidad club deportivo Caterpillar Motor</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Tener una rentabilidad de \$ 279.725.599 para el año 2027.			
<b>Número</b>	<b>Acción</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
A	Reducir los gastos administrativos innecesarios del club	5	5
B	Reducir los costos financieros en los intereses generados por endeudamiento para el desarrollo y crecimiento del club.	5	4
C	Incrementar las inscripciones de niños y jóvenes que promuevan ganancias que aumentan de manera positiva la rentabilidad del club.	5	2
D	Incrementar la publicidad y estrategias de marketing que incentiven la adquisición del producto ofrecido por el club, promoviendo un incremento en su rentabilidad.	3	5
E	Crear convenios con empresas públicas y privadas que generen ganancias para el club.	5	4
F	Crear nuevas características del producto para la enseñanza del fútbol, logrando abarcar más mercado.	3	5
G	Eliminar las políticas que condicionan el pago de nómina de entrenadores, tal como lo es el 80% de cumplimiento por parte de la categoría.	4	5

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

La Figura 22 representa la evaluación de la variable rentabilidad:

**Figura 22.** Evaluación importancia y gobernabilidad variable rentabilidad



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

La Tabla 26 presenta el análisis del árbol de pertinencia:

**Tabla 26. Árbol de pertinencia 1**

<b>Opción estratégica</b>					
<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Ejecución Inmediata</b>	<b>Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad</b>	<b>Acciones Mediano Controlables</b>	<b>Acciones a Largo Plazo</b>
Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en la ciudad de Bogotá.	Ser reconocido como uno de los 5 mejores clubes de formación a nivel nacional en el año 2027.	Reducir la participación en torneos poco relevantes que tienen bajo impacto en el prestigio nacional e internacional.	Incrementar la participación de niños y jóvenes en torneos nacionales e internacionales que generen reconocimiento.	Incrementar el tiempo de evaluación de los procesos de formación deportiva.	Reducir los filtros internos del club para el proceso formativo de niños y jóvenes que retrasen el reconocimiento del club.
		Crear incentivos monetarios al entrenador por buenos resultados dirigiendo su categoría.	Incrementar los títulos deportivos obtenidos por el club en torneos competitivos reconocidos a nivel nacional.	Reducir los filtros internos del club para el proceso formativo de niños y jóvenes que retrasen el reconocimiento del club.	
		Crear estrategias innovadoras en los procesos formativos y competitivos del club.	Eliminar las decisiones en el ámbito deportivo y formativo por parte de las directivas.	Crear becas a los jugadores con mejor desempeño en torneos y entrenamientos.	
		Eliminar la rigidez frente a la implementación metodológica.	Crear convenios con clubes profesionales que contribuyan al posicionamiento de la marca.	Incrementar el tiempo de evaluación de los procesos de formación deportiva.	

**Opción estratégica**

El club deportivo Caterpillar Motor es en la actualidad uno de los mejores clubes de formación de fútbol reconocidos de la ciudad de Bogotá. Sus 40 años de experiencia han permitido consolidarse en el mercado deportivo, gracias a la formación integral que brindan a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de edad que desean practicar fútbol. Dicha formación integral, está respaldada por un equipo de entrenadores altamente cualificados que implementan novedosos métodos de entrenamiento acordes a la evolución futbolística de niños y jóvenes que hacen parte de las distintas categorías del club; así mismo, se cuenta con un grupo de profesionales de la salud que garantiza el óptimo desarrollo de cada uno de los procesos.

Ahora bien, en los últimos años muchos clubes profesionales de fútbol tanto nacionales como extranjeros han llegado al mercado capitalino con la intención de buscar talento y consolidar sus categorías menores, ocasionando que muchos clubes y escuelas de formación local ya no resulten tan atractivos para clientes y usuarios de la ciudad de Bogotá, debido a que tienen aspiraciones de llegar al fútbol profesional vinculándose rápidamente a las escuelas de formación y categorías menores de un club profesional.

En este sentido, es necesario que el club Caterpillar Motor estudie los posibles futuros para establecer estrategias en el presente que le permita tener reconocimiento a nivel nacional e internacional para seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Ejecución Inmediata</b>	<b>Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad</b>	<b>Acciones Mediano Controlables</b>	<b>Acciones a Largo Plazo</b>
Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en la ciudad de Bogotá.	Tener contratados 160 entrenadores y 25 administrativos en el año 2027	Reducir los gastos administrativos que permitan el pago del nuevo personal contratado.	Reducir los requisitos para la contratación de entrenadores y administrativos que faciliten su proceso de vinculación.	Eliminar los grupos con gran cantidad de jugadores cuando se requiera,	
		Incrementar las contrataciones para una mejor respuesta en los procesos formativos y administrativos.	Crear nuevos horarios para las prácticas deportivas, generando la contratación de nuevo personal.	generando una división de categoría y por consiguiente una nueva contratación.	
		Incrementar la cantidad de sedes de entrenamiento a disposición del club.	Incrementar e innovar las campañas publicitarias expuestas en redes sociales.	Crear convenios con entidades públicas y privadas que promuevan la contratación de nuevo personal.	
		Crear entrenamientos personalizados para niños y jóvenes con personal calificado con el fin de fortalecer las habilidades y técnicas.	Eliminar los favoritismos en los procesos de contratación, realizarlos por méritos, experiencia e idoneidad.		
	Realizar 2 convenios anuales con entidades públicas o privadas	Reducir la falta de interés para gestionar convenios con entidades públicas o privadas.			

**Opción estratégica**

El club deportivo Caterpillar Motor es en la actualidad uno de los mejores clubes de formación de fútbol reconocidos de la ciudad de Bogotá. Sus 40 años de experiencia han permitido consolidarse en el mercado deportivo, gracias a la formación integral que brindan a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de edad que desean practicar fútbol. Dicha formación integral, está respaldada por un equipo de entrenadores altamente cualificados que implementan novedosos métodos de entrenamiento acordes a la evolución futbolística de niños y jóvenes que hacen parte de las distintas categorías del club; así mismo, se cuenta con un grupo de profesionales de la salud que garantiza el óptimo desarrollo de cada uno de los procesos.

Ahora bien, en los últimos años muchos clubes profesionales de fútbol tanto nacionales como extranjeros han llegado al mercado capitalino con la intención de buscar talento y consolidar sus categorías menores, ocasionando que muchos clubes y escuelas de formación local ya no resulten tan atractivos para clientes y usuarios de la ciudad de Bogotá, debido a que tienen aspiraciones de llegar al fútbol profesional vinculándose rápidamente a las escuelas de formación y categorías menores de un club profesional.

En este sentido, es necesario que el club Caterpillar Motor estudie los posibles futuros para establecer estrategias en el presente que le permita tener reconocimiento a nivel nacional e internacional para seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Ejecución Inmediata</b>	<b>Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad</b>	<b>Acciones Mediano Controlables</b>	<b>Acciones a Largo Plazo</b>
Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en la ciudad de Bogotá.	privadas para el año 2027.	<p>Reducir las participaciones en las que no se tengan aspiraciones deportivas o formativas.</p> <p>Incrementar la gestión con las empresas públicas y privadas que motiven el crecimiento del club.</p> <p>Incrementar las inversiones en implementación deportiva e infraestructura que generen credibilidad y aumenten la posibilidad de generar convenios.</p> <p>Eliminar las decisiones unilaterales de la junta directiva y tener más en cuenta las opiniones de metodólogos y entrenadores.</p> <p>Eliminar los prejuicios entorno a los convenios, y estudiar las oportunidades que esto puede generar para beneficio del club.</p> <p>Eliminar las decisiones unilaterales de la junta directiva y tener más en cuenta las opiniones de metodólogos y entrenadores.</p> <p>Crear capacitaciones para la elaboración, construcción y ejecución de proyectos que</p>			

**Opción estratégica**

El club deportivo Caterpillar Motor es en la actualidad uno de los mejores clubes de formación de fútbol reconocidos de la ciudad de Bogotá. Sus 40 años de experiencia han permitido consolidarse en el mercado deportivo, gracias a la formación integral que brindan a niños y jóvenes entre los 4 y 16 años de edad que desean practicar fútbol. Dicha formación integral, está respaldada por un equipo de entrenadores altamente cualificados que implementan novedosos métodos de entrenamiento acordes a la evolución futbolística de niños y jóvenes que hacen parte de las distintas categorías del club; así mismo, se cuenta con un grupo de profesionales de la salud que garantiza el óptimo desarrollo de cada uno de los procesos.

Ahora bien, en los últimos años muchos clubes profesionales de fútbol tanto nacionales como extranjeros han llegado al mercado capitalino con la intención de buscar talento y consolidar sus categorías menores, ocasionando que muchos clubes y escuelas de formación local ya no resulten tan atractivos para clientes y usuarios de la ciudad de Bogotá, debido a que tienen aspiraciones de llegar al fútbol profesional vinculándose rápidamente a las escuelas de formación y categorías menores de un club profesional.

En este sentido, es necesario que el club Caterpillar Motor estudie los posibles futuros para establecer estrategias en el presente que le permita tener reconocimiento a nivel nacional e internacional para seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más globalizado.

<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Ejecución Inmediata</b>	<b>Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad</b>	<b>Acciones Mediano Controlables</b>	<b>Acciones a Largo Plazo</b>
		permitan la adquisición de convenios. Crear una junta que asesore en temas deportivos y analice las ventajas y desventajas de los convenios con entidades públicas y privadas			

**Tabla 27. Árbol de pertinencia 2**

<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Ejecución Inmediata</b>	<b>Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad</b>	<b>Acciones Mediano Controlables</b>	<b>Acciones a Largo Plazo</b>
Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores	Tener 2.000 usuarios entre niños y jóvenes para el año 2027.	Reducir los costos de inscripción para niños y jóvenes que demuestren estar en los estratos 1 y 2 de la ciudad de Bogotá.	Reducir los requisitos para la inscripción de niños y jóvenes haciendo más amigable su vinculación al club.	Incrementar la publicidad en redes sociales que atraiga a más clientes y usuarios para vincularse al club.	
		Incrementar las sedes de entrenamiento que posibiliten la expansión de niños y jóvenes inscritos en el club.	Eliminar los favoritismos por parte de entrenadores hacia los jugadores y brindar la misma oportunidad a todos los niños y jóvenes.		
		Crear ofertas sobre pago de inscripción de niños y jóvenes que			

Propósito	Objetivo	Acciones Ejecución Inmediata	Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad	Acciones Mediano Controlables	Acciones a Largo Plazo
clubes de formación en la ciudad de Bogotá.		logren vincular más usuarios al club. 2X1			
		Crear actividades de fidelización de usuarios antiguos y sentido de pertenencia hacia el club.			
		Crear estrategias de publicidad y marketing para vender el producto a diferentes entidades interesadas en la formación deportiva en el futbol.			
		Crear estrategias de marketing que logren promocionar y vender el producto del club.			

**Tabla 28. Árbol de pertinencia 3**

Propósito	Objetivo	Acciones Ejecución Inmediata	Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad	Acciones Mediano Controlables	Acciones a Largo Plazo
Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en la ciudad de Bogotá.	Participar en torneos competitivos y formativos con el 85% de niños y jóvenes inscritos en todas las categorías del club para el año 2027.	Incrementar la motivación de los entrenadores hacia niños y jóvenes para su participación en los torneos competitivos y de formación.	Incrementar la cantidad de tiempo que juega cada niño en un partido generando motivación e incentivando su participación.	Incrementar la participación de niños y jóvenes en torneos de gran importancia en los procesos formativos para ascender al proceso de liga.	Reducir los costos por concepto de inscripción para cada jugador.

---

<p>que todos puedan competir.</p> <p>Eliminar las decisiones que se toman con base en resultado deportivos que son coyunturales.</p> <p>Incentivar actividades que generen fondos para pago de inscripciones de torneos en las diferentes categorías.</p> <p>Reducir los filtros de selección de niños y jóvenes para la competencia.</p> <p>Reducir los filtros de selección de niños y jóvenes para la competencia.</p>
---

---

**Tabla 29. Árbol de pertinencia 4**

Propósito	Objetivo	Acciones Ejecución Inmediata	Acciones Mediano Plazo de Baja Gobernabilidad	Acciones Mediano Controlables	Acciones a Largo Plazo
<p>Diseñar estrategias para que el club Deportivo Caterpillar Motor tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores clubes de formación en la ciudad de Bogotá.</p>	<p>Tener una rentabilidad de \$ 279.725.599 para el año 2027.</p>	<p>Reducir los gastos administrativos innecesarios del club que afecte el crecimiento anual de su rentabilidad.</p> <p>Reducir los costos financieros producto de los intereses generados por endeudamiento para el desarrollo y crecimiento del club.</p> <p>Crear convenios con empresas públicas y privadas que generen ganancias para el club.</p> <p>Eliminar las políticas que condicionan el pago de nómina de entrenadores, tal como lo es el 80% de cumplimiento por parte de la categoría.</p>	<p>Crear nuevas características del producto para la enseñanza del fútbol, logrando abarcar un mayor mercado.</p> <p>Incrementar la publicidad y estrategias marketing que incentiven la adquisición del producto ofrecido por el club.</p>	<p>Incrementar las inscripciones de niños y jóvenes que promuevan ganancias para aumentar la rentabilidad del club.</p>	

---

*Nota:* elaboración propia de los coautores. Se plantea la opción estratégica, analizando las variables estratégicas, sus objetivos y las respectivas acciones estratégicas. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga (2021).

## 8. Conclusiones

Caterpillar Motor en la actualidad es reconocido como uno de los mejores clubes aficionados de formación en la ciudad de Bogotá.

La presencia de equipos profesionales en el mercado capitalino le plantea nuevos retos administrativos, formativos y deportivos al Club Caterpillar Motor de cara al futuro.

- Se analizaron factores endógenos y exógenos, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que giran en torno al club
- Se establecieron proyecciones a futuro con base en datos del pasado y el presente, en torno a las áreas del club: Mercadeo, Talento Humano, Administrativa, Deportiva y Financiera.
- Se realizó una descripción del medio en el cual se desenvuelve el club para comprender la estructura y dinámica de sus acciones.
- Se evaluaron los factores internos y externos del club, lo que arrojó como resultado la región V, denominada “Retener y Mantener”. Esta debe propender por la promoción de estrategias encaminadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece el club, teniendo en cuenta factores como la innovación, que repercutan en su oferta de valor.
- La matriz PEYEA arroja como resultado la implementación de estrategias agresivas que debe implementar el club.
- Se utiliza la matriz MPEC para evaluar y elegir la estrategia más objetiva de naturaleza interna y externa, la cual es coherente con el planteamiento del problema establecido por el plan prospectivo.

- Se analizan todas las variables en el software MICMAC, para determinar las variables estratégicas. Estas últimas fueron: posicionamiento de marca, contratación de personal, gestión competitiva, gestión junta directiva, inscripciones y rentabilidad.
- Se implementa el software SMIC para el diseño y construcción de escenarios, lo que arrojó como resultado la probabilidad de que se presente el escenario *pesimista*, con un 14.6%; el resultado *optimista*, con un 10.3% de probabilidad; y dos escenarios alternos con probabilidades porcentuales similares de 9.4% y 9.3%.
- Se analizan las causas y consecuencias de los cuatro probables escenarios.
- Se implementa la matriz RICE para establecer acciones que conlleven a lograr el escenario apuesta.
- Se valora mediante la matriz IGO la gobernabilidad e importancia de las acciones establecidas en la matriz RICE, lo cual permite determinar el grado de inmediatez de cada acción en el árbol de pertinencia.

## 9. Recomendaciones

- Se le recomienda al Club Deportivo Caterpillar Motor estudiar en su totalidad el plan prospectivo propuesto, con el fin de evaluar sus procesos internos.
- Además, darle prioridad a las acciones de las variables estratégicas de ejecución inmediata, debido a su alta importancia y al control que tiene el club para concretarlas.
- También, se le recomienda reestructurar su misión, y construir su visión para establecer el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazos.

- Se les recomienda a las directivas del Club Caterpillar Motor, establecer convenios con entidades públicas y privadas que generen rentabilidad y reconocimiento nacional e internacional.
- Así mismo, establecer estrategias agresivas de publicidad y marketing para incrementar el número de usuarios y clientes.
- Se le recomienda al Club Deportivo Caterpillar Motor, tener una visión más holística y abierta al cambio desde el direccionamiento de su junta directiva.
- Además, aumentar la inversión en implementación deportiva e infraestructura, en la contratación de personal y en sus procesos de formación deportiva, en la medida en que sus finanzas lo permitan y su desarrollo lo requiera, para consolidarse como uno de los mejores clubes de formación de la ciudad de Bogotá, con reconocimiento nacional e internacional.
- Finalmente, se le recomienda al Club Deportivo Caterpillar Motor, realizar un análisis financiero sobre las acciones del escenario a puesta del presente plan prospectivo estratégico, con el fin de analizar la rentabilidad del mismo.

### Referencias

- Alcoba, A. (2001). *Enciclopedia del deporte*. Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Armijos, L. y otros. (2016). *Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza*. Editorial.
- Avella, R. y otros. (2014). *Valoración de la fuerza, la velocidad, el porcentaje de grasa y el IMC de los jugadores de fútbol de la categoría quinta elite del Club Deportivo Santa Fe. Colombia*. <https://www.efdeportes.com/efd193/valoracion-de-la-fuerza-de-los-jugadores-de-futbol.htm>
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica: Teorías, Metodologías y buenas Prácticas en América Latina*. Metadata.
- Castellanos, L. (2015). *Matriz interna externa (IE)*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Castillo, K. & Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica: Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*. Managua.
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma.
- Chung, R. (2013). *Matriz IGO*. <https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>
- Clubes que no están jugando en la liga de Bogotá. (2021). [https://caracol.com.co/radio/2021/02/12/deportes/1613167978\\_096055.html](https://caracol.com.co/radio/2021/02/12/deportes/1613167978_096055.html)
- Colaboradores de Wikipedia. (2022, 11 enero). *División Aficionada del Fútbol Colombiano*. Wikipedia, la enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n\\_Aficionada\\_del\\_F%C3%BAtbol\\_Colombiano](https://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_Aficionada_del_F%C3%BAtbol_Colombiano)

Contraloría de Puebla. (2019). *Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*.

Gándara, G. y otros. (2014). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y construcción del futuro*. Paidós

Godet y otros. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.

Londoño, (2011). *Aplicación árbol de pertinencia*.  
<https://es.slideshare.net/felipelondono31/aplicacion-arbol-de-pertinencia#:~:text=%C3%81rbol%20de%20pertinencia%20El%20%C3%A1rbol,de%20detalle%20cada%20vez%20mayores>

López, J. (2003). La perspectiva estratégica. *Revista Digital*.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/perspectiva.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm)

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Díaz de Santos.

Medina, J. y otros (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Capítulo II. CEPAL. Santiago de Chile

Méndez, B. (2014). *Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: Síntesis*. Editorial.

Orozco, Y. (2011). Matriz PEYEA. <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/>

Parada, P. (2013). *Modo de aplicación del Pestel*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>.

Planificación OPP. (2017). *Introducción a la prospectiva: Síntesis metodológica*. Oficina de planeamiento y Presupuesto, Presidencia.

Quinteros, J. y otro. (s.f.). *Planeamiento estratégico prospectivo*. Ecoe.

Sánchez, G. (2010). *Técnicas participativas para la planeación*. Editorial.

Vilchis, A. y otros. (2020). *Análisis estructural MicMac para determinar las variables estratégicas de la agroindustria azucarera en México*. Ciudad de México.