

**Plan prospectivo estratégico generar una cultura de consumo alrededor del baloncesto al
año 2026 en el club nativos del municipio de Valledupar**

Jeider Eliecer Martínez de la Cruz, José Luis Rincones Pedraza y José Eduardo David

Miranda

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

Director

Darío Sierra Arias

PHD. En administración estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencia de la salud

Especialización en Administración Deportiva

2022

Dedicatoria

A Dios

Primeramente, se lo dedicamos a Dios porque a él le debemos todo lo que tenemos y somos, gracias a él que nos da el entendimiento y conocimiento, que nos fortaleció en los momentos difíciles, en sus manos sagradas colocamos este importante proyecto.

A nuestras familias

Esos seres extraordinarios que Dios nos ha regalado en este mundo para que compartan con nosotros triunfos, anhelos y derrotas y que día a día batallan a nuestro lado para sacar adelante todos nuestros proyectos.

A nuestros maestros

A nuestros maravillosos maestros entregamos este proyecto como emblema de admiración, respeto, admiración y gratitud, por sus enseñanzas, porque no se quedaron con nada, porque compartieron con nosotros sus conocimientos, por la labor que a diario realizan con ahínco y perseverancia.

A nuestros compañeros

Por su apoyo, entusiasmo, solidaridad, sin duda alguna cada uno tiene cualidades maravillosas que los hace profesionales notables y seres humanos fenomenales.

Agradecimientos

Agradecemos a las directivas del Club Deportivo de Baloncesto Nativos B.C. por su decidido apoyo el cual nos permitió desarrollar con éxito el presente trabajo.

A los órganos de dirección, administración, control y disciplina, y padres de familias que nos ayudaron brindándonos información eficiente, eficaz y oportuna, datos para hacer posible la construcción de este plan prospectivo y estratégico.

Sin duda alguna sus sugerencias e ideas fueron de gran importancia y relevancia.

Contenido

Introducción.....	13
1. Plan prospectivo estratégico generar una cultura de consumo alrededor del baloncesto al año 2026 en el club nativos del municipio de Valledupar.....	15
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo general	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Marco teórico.....	16
2.1 Génesis de la prospectiva	16
2.2 La prospectiva	16
2.3 Prospectiva estratégica	18
2.4 Herramientas de la planeación prospectiva.....	20
2.5 Matriz DOFA	21
2.6 Árbol de competencias.....	21
2.7 Matriz MEFI.....	22
2.8 Matriz MEFE.....	23
2.9 Matriz PESTEL.....	23
2.10 Matriz PEYEA	25
2.11 Matriz MPEC	25
2.12 Matriz MICMAC.....	26
2.13 Matriz SMIC	27
2.14 Matriz IGO	28
3. Reseña histórica	28

4. Planeación estratégica.....	30
4.1 Definición del sistema.....	30
4.1.1 Misión.....	30
4.1.2 Visión.....	31
4.1.3 Visión mega y planeación estratégica.....	31
4.1.4 Análisis de la visión.....	32
4.1.5 Filosofía.....	32
4.1.6 Competencias esenciales.....	33
4.1.7 Matriz de macro segmentación.....	34
4.1.8 Postura ética.....	34
4.2 Análisis interno.....	36
4.2.1 Árbol de competencias.....	36
4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado.....	43
4.2.3 Listado de variables internas.....	44
4.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas.....	45
4.3 Análisis del sector.....	48
4.4 Análisis del macro entorno.....	55
4.4.1 Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.....	55
4.4.2 Evaluación de factores externos.....	58
4.5 Postura estratégica de la organización.....	60
4.5.1 Matriz interna y externa.....	60
4.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.....	61
4.6 Formulación de la estrategia.....	64

4.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización	64
4.6.2 Matriz de la planeación estratégica de la organización	66
5. Prospectiva.....	70
5.1 Formulación de la estrategia	70
5.1.1 Problema.....	70
5.1.2 Planteamiento del problema	70
5.2 Análisis estructural.....	71
5.2.1 Listado de variables internas	71
5.2.2 Software MICMAC	73
5.2.3 Características de la matriz.....	74
5.2.4 Plano de influencias directas	75
5.2.5 Plano de Influencias Indirectas.....	76
5.2.6 Plano de desplazamientos.....	77
5.2.7 Descripción de las variables estratégicas.....	78
5.3 Diseño y construcción de escenarios.....	79
5.3.1 Software Smic	79
5.3.2 Presentación de escenarios posibles (Por grupo- resultado).....	81
5.3.3 Listado de las variables estratégicas.....	88
5.3.4 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable	88
5.4 Construcción del escenario apuesta.....	91
5.4.1 Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas.....	91
5.4.2 Matriz IGO importancia y gobernabilidad de las acciones	92

5.4.3 Consolidación árbol de pertenencias	106
6. Conclusiones	110
7. Recomendaciones	111
Referencias.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Visión mega y planeación estratégica</i>	31
Tabla 2. <i>Análisis de la visión</i>	32
Tabla 3. <i>Filosofía del club</i>	32
Tabla 4. <i>Competencias esenciales</i>	33
Tabla 5. <i>Árbol competencias esenciales</i>	36
Tabla 6. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	43
Tabla 7. <i>Variables internas</i>	44
Tabla 8. <i>Análisis tendencial variables endógenas (fortalezas)</i>	45
Tabla 9. <i>Análisis tendencial variables endógena (Debilidades)</i>	47
Tabla 10. <i>Análisis PESTEL</i>	55
Tabla 11. <i>Análisis de los factores externos MEFE</i>	58
Tabla 12. <i>Matriz PEYEA</i>	62
Tabla 13. <i>Matriz MPEC</i>	66
Tabla 14. <i>Listado de variables MEFI y MEFE</i>	71
Tabla 15. <i>Características</i>	74
Tabla 16. <i>Variables estratégicas</i>	78
Tabla 17. <i>Listado de las Variables</i>	88
Tabla 18. <i>Escenarios</i>	88
Tabla 19. <i>Escenario exitoso</i>	89
Tabla 20. <i>Escenario melancólico</i>	90
Tabla 21. <i>Escenario paralelo 1</i>	90
Tabla 22. <i>Escenario alterno 2</i>	91

Tabla 23. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 1)</i>	94
Tabla 24. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 2)</i>	96
Tabla 25. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 3)</i>	98
Tabla 26. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 4)</i>	100
Tabla 27. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 5)</i>	102
Tabla 28. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 6)</i>	104
Tabla 29. <i>Árbol de pertenencia</i>	106

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Matriz de macro segmentación</i>	34
Figura 2. <i>Matriz interna y externa</i>	60
Figura 3. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	63
Figura 4. <i>Matriz de influencias</i>	73
Figura 5. <i>Plano de influencias directas</i>	75
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas</i>	76
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos</i>	77
Figura 8. <i>Histograma del software conjunto de expertos</i>	81
Figura 9. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios Martínez</i>	82
Figura 10. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios David</i>	83
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios Rincones</i>	84
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios Malo</i>	85
Figura 13. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios Maestre</i>	86
Figura 14. <i>Probabilidad de los escenarios en forma de matriz</i>	87
Figura 15. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica ingresos</i>	95
Figura 16. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica eventos deportivos</i>	97
Figura 17. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica rentabilidad</i>	99
Figura 18. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica pago de nómina</i>	101
Figura 19. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica implementos deportivos</i>	103
Figura 20. <i>Análisis matriz IGO. Variable estratégica liquidez</i>	105

Resumen

El Club de Baloncesto Nativos B.C. es un organismo deportivo de orden municipal, que cuenta con Órgano de Administración, Control y disciplina, además goza de reconocimiento deportivo otorgado por el Instituto de Deporte, Recreación y Actividad Física INDER Valledupar, creado en el para el fomento, patrocinio y practica del baloncesto y sus modalidades, la recreación y las actividades físicas.

El proyecto denominado “Plan prospectivo estratégico del club Nativos B.C.” tiene objetivo la identificación de posibles escenarios ante las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con acciones y objetivos que le permitan desarrollar servicios y productos en pro de la generación de una cultura deportiva de consumo alrededor de la práctica del baloncesto.

Para ello se realizó la *planeación estratégica* en la que se desarrolló el análisis interno, externo, del sector, del macroentorno, de la postura estratégica de la organización con la respectiva formulación de la estrategia, además se desarrolló la *planeación prospectiva* con el respectivo análisis del estructural, diseño y construcción de los escenarios y la construcción del escenario apuesta.

Palabras claves: administración, estratégica, baloncesto, planeación, prospectiva

Abstract

The Native Basketball Club B.C. It is a municipal sports organization, which has an Administration, Control and Discipline Body, and also enjoys sports recognition granted by the Inder Valledupar Institute of Sports, Recreation and Physical Activity, created in the for the promotion, sponsorship and practice of basketball. and its modalities, recreation and physical activities,

The project called "Strategic Prospective Plan of Club Nativos B.C." Its objective is to identify possible scenarios in the face of Weaknesses, Opportunities, Strengths and Threats, with actions and objectives that allow it to develop services and products for the generation of a consumer sports culture around the practice of basketball.

For this, the Strategic Planning was carried out in which the internal, external analysis of the sector, the macro environment, the strategic position of the organization with the respective formulation of the strategy was developed, in addition, the Prospective Planning was developed with the respective analysis. of the structural, design and construction of the scenarios and the construction of the bet scenario.

Keywords: management, strategic, basketball, planning, prospective

Introducción

La adicción a la tecnología, también llamada adicción no química o sin droga, es un comportamiento que resulta agradable y placentero, para quien está atrapado en ella, al menos en etapas primeras, hecho que genera un descontrol en el sujeto, situación que crea interferencias en la vida familiar y social con grandes consecuencias en los aspectos académicos.

El uso desmedido y descontrolado de la internet, computadores, televisores, Juegos de video, tabletas, teléfonos móviles y en general sobre los dispositivos digitales, han convertido a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en personas menos activas.

Antecedentes nos permiten evidenciar e identificar que gran parte de este problema radica en la poca oferta deportiva, recreativa y de actividad física, que son ofrecidas por los organismos privados integrantes del sistema nacional del deporte, tales como federaciones, ligas y clubes deportivos, no obstante, los organismos públicos de este sistema como: Ministerio del deporte, Secretaria de deportes del departamento del cesar e Instituto de deportes, recreación y actividad física Inder Valledupar, no alcanzan a cubrir la gran demanda que existe en Valledupar.

Esta problemática ha incrementado los niveles de sedentarismo y con él las enfermedades crónicas no transmisibles en este segmento de la población, por ello el presente plan prospectivo estratégico tuvo como reto ¿Cómo generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026?, que le permitiera además generar crecimiento y posicionamiento en el mercado deportivo.

Es importante destacar que este proyecto beneficia principalmente al club deportivo Nativos B.C. ya que generó la construcción de aspectos que no existían y que son de gran trascendencia dentro de la planeación de la organización como la misión, visión, objetivos,

filosofía, postura ética entre otros, no obstante, también se ven beneficiados los habitantes del municipio de Valledupar ya que serán implementados nuevos servicios y productos.

La realización de este proyecto es de gran importancia, ya que permitió conocer factores internos y externos que aceleran o retrasan el crecimiento y posicionamiento de la organización, además se convierte en fuente de consulta, punto de referencia o partida para nuevas investigaciones en este campo, como tal este el presente documento está conforme a lo establecido por el CRAIUSTA, por lo cual contempla a parte de los documentos formales plan prospectivo estratégico del Club Deportivo Nativos B.C, marco teórico, reseña histórica, planeación estratégica, prospectiva, conclusiones, recomendaciones.

1. Plan prospectivo estratégico generar una cultura de consumo alrededor del baloncesto al año 2026 en el club nativos del municipio de Valledupar

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico para el club deportivo “Nativos B.C.” como herramienta básica de mejora e identificación de escenarios a través de los cuales puedan desarrollar servicios en pro de la generación de una cultura deportiva de consumo alrededor de la práctica del baloncesto.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del contexto interno y externo del club deportivo “Nativos B.C.” con el propósito de conocer en detalle su situación actual y a partir de allí generar las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Diseñar la misión, visión, filosofía y las competencias esenciales del club deportivo “Nativos B.C.” de tal manera que permitan dirigir sus estrategias hacia la solución del problema planteado.
- Construir a partir de la utilización de herramientas prospectivas adecuadas escenarios posibles y variados ante la situación problema planteada.

Crear una planeación estratégica prospectiva para el club deportivo “Nativos B.C.” que reconozca el desarrollo nuevos servicios y productos que le generen rentabilidad, crecimiento y posicionamiento en el área urbana del municipio de Valledupar.

2. Marco teórico

2.1 Génesis de la prospectiva

Según lo planteado en la Oficina de Planeación (2021), la prospectiva como disciplina tiene su génesis en la década de 1940, como método de anticipación de escenarios posibles en los ámbitos militar y tecnológico. A partir de allí se transformó en una base metodológica y epistemológica para prever o anticipar escenarios en situaciones complejas fuera de esos campos. En efecto, hacia finales de la década del cincuenta, el filósofo francés Gastón Berger comenzó a hablar de la necesidad de contar con un espíritu que permitiera al hombre “observar lejos de una manera amplia y profunda”. Para Berger, “una ciencia del hombre del mañana” (antropología prospectiva) tiene como tarea sacar a luz las aspiraciones humanas, estudiando las diferentes situaciones a las que el género humano podría enfrentarse en el futuro, y define el futuro como la razón de ser del presente.

2.2 La prospectiva

El análisis del futuro no solo se basa en avizorar la ocurrencia o la no ocurrencia de un hecho determinado, por el contrario, este como tal investiga las acciones que impulsan su transformación, de tal manera que le sea posible a la organización determinar e identificar variables que se puedan regular y con ello evitar sorpresas, aminorando la desconfianza y la inseguridad con la que como seres humanos afrontamos el futuro.

Es allí donde la prospectiva adquiere gran importancia, debido a que, esta permite detectar acontecimientos, hechos, eventualidades, circunstancias, propósitos, que son potencialmente conductores de predicciones y futuros, y que seguramente pasarían desapercibidos, pero con la

implementación de otras operaciones, observaciones y estudios se convierten en un insumo fundamental para la toma de decisiones.

Michel Godet (2000), define la prospectiva como aquel esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Además, menciona que lo que sucederá no está escrito, y pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, aunque nos prepara para enfrentarla. Todo el mundo debe hacer frente a los mismos cambios; lo que marcará la diferencia será el comportamiento de cada cual (pp. 26).

Para el autor Gómez (2016), en Suramérica las organizaciones deportivas ya le empiezan a apuntar a los estudios prospectivos y llevan de la mano la planeación estratégica ya que la una puede complementar la otra, dichos estudios han arrojado unos resultados importantes ya que se habla de una aceptación muy alta de lo que se esperaba realizar.

Se colige entonces que la planeación estratégica si bien es cierto es proyectada hacia el futuro, tiene una limitación en el tiempo, puesto que es a mediano plazo (3 a 5 años). No obstante, es aquí donde se enfilan y se integran de forma complementaria la planeación estratégica con la prospectiva. La prospectiva es ese elemento primordial y clave dentro del proceso de planeación, que faculta a la organización para tomar las mejores decisiones en aquellos momentos de inseguridad, desconfianza y de cambio (pp. 38).

Visto de otra forma o, en otras palabras,

La prospectiva ofrece herramientas necesarias para visualizar el futuro y actuar en el presente; no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho, sino que busca reducir la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con mecanismos de anticipación para proveer

insumos para la toma de decisiones a las que se debe llegar en el presente (Mattar, 2020, pp.254-272).

2.3 Prospectiva estratégica

Para Mera (2012) si bien es cierto que la prospectiva permite ver las alternativas de futuro, también es importante plantearse preguntas del tipo: ¿qué vamos a hacer?, y ¿Cómo lo vamos a hacer? Esto se logra mediante la articulación de la prospectiva y la estrategia.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica y según lo expresado por el autor Godet.

Ahora, si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

1. El tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,

2. El tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (pre actividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

En otras palabras, la prospectiva cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2).

Se establece como un proceso de formación permanente, para el ser humano socio-cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, respecto a sus derechos y deberes, los cuales vienen con diferentes modos de vida de sus hogares y queda a la institución educativa

la tarea de hacer procesos integrales que favorezcan las mejores condiciones de vida, dentro del desempeño académico y con una mejor convivencia escolar.

La política educativa en Colombia recientemente ha buscado cambiar el enfoque de incrementar la cobertura de la educación pública a uno en el que se considere también aumentar su calidad, intentando así alcanzar el desempeño académico de los estudiantes de colegios privados.

El modelo de concesión de Bogotá consiste en la provisión de educación preescolar, básica y media en jornadas completas (a estudiantes principalmente de estratos 1 y 2), por parte de operadores privados con experiencia educativa, los cuales cuentan con autonomía administrativa y docente. Dicha colaboración público-privada se encuentra pactada mediante contratos licitados a 15 años entre la Secretaría de Educación Distrital (SED) y las entidades proveedoras, cuya continuidad se encuentra supeditada al rendimiento de los estudiantes de dichos planteles en las pruebas estandarizadas aplicadas por el estado, entre ellas la Saber 11° (Pessoa, 2008, pp. 16).

La educación es considerada como una necesidad dentro de las capacidades básicas del individuo, pero las posibilidades y capacidades de una persona a otra varían sustancialmente (Sen, 1985, 1996). Por tanto, las medidas de inequidad en el bienestar deben incluir medidas de inequidad en la educación (Formichella, 2010, p. 48). Desde la aproximación de igualdad de oportunidades desarrollada por (Roemer, 1998, 2002 p. 455-471) se analizan los factores que influyen el logro de una meta individual, organizándolos dentro de dos categorías: los factores relativos al esfuerzo del individuo, de los cuales éste es responsable; y, por otro lado, los factores circunstanciales del individuo, los cuales estando fuera de su control, son fuente de diferencias “injustas” en el logro de dicha meta.

La equidad educativa se fundamenta en buscar nivelar los resultados entre los alumnos, partiendo de que existen disparidades previas entre los mismos. De ese modo, es posible discutir acerca de cuáles son las medidas necesarias para compensar las diferencias iniciales y que todos los estudiantes logren obtener la misma meta (Formichella, 2011, pp. 15-34).

Esta visión ha servido como punto de partida para el análisis de la desigualdad de oportunidades educativas en algunos estudios empíricos cuyo objeto es evaluar el grado de influencia que tienen las circunstancias no controladas sobre la educación de los individuos como lo enuncian los autores (Bonilla, Ferreira y Gignoux, 2010; 2011, 2014, pp. 210-246).

Si bien evaluaciones posteriores de este programa educativo han señalado algunas mejoras en el desempeño académico de sus estudiantes y disminución de la tasa de deserción escolar (Barrera, Maldonado y Rodríguez, Pessoa, 2012, 2008, p. 126), organismos internacionales como el Banco Mundial (2009) destacan la importancia de evaluar exhaustivamente dichos convenios público y/o privados en términos de acceso, calidad y reducción de desigualdades educativas de los estudiantes.

2.4 Herramientas de la planeación prospectiva

Una de las principales tareas en el campo de la planeación estratégica, ha sido la creación y compilación de herramientas que coadyuven al de toma de decisiones, sin embargo, los estudios realizados determinaron el origen de herramientas parametrizables a las empresas y su relación con realidad y entorno (Mintzberg, 1985, pp. 14).

Ante la existencia de un gran cúmulo de definiciones y literatura referente a las herramientas de la planeación prospectiva, a continuación, enunciamos las que serán utilizadas en el desarrollo del plan prospectivo y estratégico del club deportivo Nativos B.C.

2.5 Matriz DOFA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli, González y Ayres, 2015, pp. 2).

Thompson y Strikland (1998), establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

2.6 Árbol de competencias

La génesis del árbol de competencia es una herramienta administrativa creada por Marc Giget, director de EUROCONSULT, en el año de 1988 y fue dado a conocer en su obra la conducción de la reflexión y de la acción estratégica de las empresas. Esta técnica recrea la representación de la empresa a través de la figura de un árbol, en donde:

Las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). En el marco de la planeación prospectiva, el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas (Godet, 2000, pp. 47).

2.7 Matriz MEFI

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. (Ponce, 2007, pp.7).

2.8 Matriz MEFE

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos (Cuadro 4), donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión (Ponce, 2007, pp.8).

2.9 Matriz PESTEL

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

Variables políticas: En el nivel macro analítico, son aquellos factores asociados a la clase política, su organización y su influencia, que puedan determinar y direccionar en el futuro la actividad de la organización. Además, los factores políticos tienen una gran influencia en la respuesta del estado en salud, educación, e infraestructura de la nación.

Variables económicas: En el plano macro analítico consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas fundamentales: que, como, y cuando y con que producir, como distribuir las riquezas actuales y futuras que nos puedan afectar en la ejecución de nuestra estrategia.

Variables sociales: En el plano macro analítico se busca identificar las tendencias humanas en la sociedad actual, nacional y globalmente. Los factores sociales incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, y la tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y énfasis de la seguridad.

Variables tecnológicas: Incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, autorización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización de las decisiones.

Variables ecológicas: Los factores ambientales incluyen factores ecológicos y del medio ambiente. Estos factores pueden parecer lejanos a la gestión empresarial o a lo sumo, o a priori, solo afectan expresamente a algunas de sectores muy específicos. Además, la creciente preocupación por el cambio climático está afectando las operaciones de la empresa y los productos que ellas ofrecen, en donde ambos han provocado la generación de nuevos mercados y, así mismo, la disminución o desaparición de los que ya existen.

VARIABLES LEGALES: Entre las consideraciones a tomar en cuenta para el análisis del entorno del estado, “lo que no está expresamente ordenado por una norma legal queda tácticamente prohibido”. Y el primer instrumento legal donde aparece esta sujeción a la ley es en el llamado orden constitucional (Suárez y Bravo, 2020, pp.36-38).

2.10 Matriz PEYEA

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones, se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde el 1 en valor absoluto representa la mejor calificación, se calcula la calificación promedio de cada dimensión, se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente, se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y por último, se traza un vector del origen al punto encontrado, para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia (Ponce, 2007, pp.12).

2.11 Matriz MPEC

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados (Ponce, 2007, pp.12).

2.12 Matriz MICMAC

El método estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc.

Como se mencionó anteriormente es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema.

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin. El objetivo del Análisis Estructural MICMAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema. Las diferentes fases del método MICMAC son las siguientes: Fase 1: listado de las

variables del sistema, Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema y Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación (Godet, 2000).

2.13 Matriz SMIC

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

SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios (Godet, 2000, pp.92).

El software admite examinar de forma permite analizar de manera intensa los objetivos estratégicos y a partir de sus 64 composiciones y/o mezclas ver cuál de ellos es el más óptimo y el menos factible, esta herramienta administrativa origina gran impacto y da certeza y credibilidad al estudio realizado.

2.14 Matriz IGO

La Matriz IGO importancia y gobernabilidades una herramienta que permite priorizar de manera sencilla los proyectos, iniciativas o variables relevantes o un evento; se usa para definir las acciones futuras o proyectos estratégicos a programar.

La Matriz IGO relaciona las acciones estratégicas con su objetivo estratégico y mide el grado de influencia de cada acción con la consecución de su objetivo. Posee dos parámetros:

- **Gobernabilidad:** es el control que la organización o actores sociales tienen sobre cada acción o Proyecto.
- **Importancia:** es el grado de influencia de cada acción en la consecución de su objetivo. La gobernabilidad se califica por el grado de control que se tiene sobre las acciones o proyectos: MF = Muy fuerte, F = Fuerte, M = Moderado, D = Débil y N = Nulo. Luego a cada factor alfabético se le asigna un valor numérico según escala elaborada. La importancia, se califica generando una escala numérica y distribuyéndola entre las acciones identificadas, la escala que se aplicará será de 1 a 10 siendo 1 la de menor importancia y 10 la de mayor importancia (Rodríguez, 2013, pp. 92-105).

3. Reseña histórica

Valledupar es una ciudad que goza del reconocimiento global como la capital mundial del vallenato, la cultura se respira en sus calles y en cada dialogo que emiten sus ciudadanos, el festival de la leyenda Vallenata se consagra como una de las fiestas populares más significativas de Colombia, convocando año a año miles de turistas amantes de la música de la caja, guacharaca y acordeón.

En esta misma ciudad cultural y folclórica se levanta una cultura deportiva que paso a paso ha ido ganado espacio y haciéndose parte de la identidad de quienes la habitan, su espíritu forjante y aguerrido hace que las características de los deportistas permitan ser herramientas de huso formativo en la proyección de talentos, aflorando jugadores y atletas como Farid Díaz, Nielsen Guevara, Kiko Barrios, Andrea Cañón, Natalia Linares y el medallista olímpico Oscar Muños.

En el año 2012 el entrenador de Baloncesto José Luis Rincones Pedraza, quien enfiló distintas selecciones Cesar como jugador y entrenador, decide retribuir al deporte parte de la formación y oportunidades que el mismo recibió, convencido que el deporte es una herramienta formadora de y constructora de tejido social, viendo en el la fuerza de cambiar las vidas y hábitos de muchos niños que igual que él, buscan un punto de enfoque en el cual invertir toda su energía tiempo y sueños, es por eso que juntando un grupo de niños del barrio Garupal, conforma el Club de Baloncesto Nativos BC, y es precisamente en el barrio Garupal donde se concentra la tradición de la pelota naranja, la tradición de este deporte se consagra en esta duela, con la particularidad del deporte amateur, pero sin el trabajo del deporte formativo.

De esta manera se da paso a abrir convocatoria he invitaciones a compañeros y exjugadores, quien enfilan sus hijos y empieza a tomar fuerza este proyecto de baloncesto formativo que en menos de 2 meses ya contaba con más de 40 niños del sector y ciudad.

El club de baloncesto Nativos empieza no solo el trabajo formativo, sino que la difusión y promoción de la práctica del baloncesto a través de la organización de torneo y competencias de carácter local y regional, convocando a equipos de la región caribe a hacer parte de las justas que permitían crear afición y más adeptos al deporte de la pelota naranja, de esta manera el club se consagra como un referente del deporte formativo en la ciudad. Año a año se siguen concretando torneo por parte del club a la vez que el número de deportistas aumenta, se vive una fiebre de

baloncesto en el barrio Garupal, trayendo consigo la cultura deportiva y ofreciendo un plan familiar y distinto durante todos los fines de semana a aquellas familias que se acercan a la cancha a presenciar las competencias organizadas por el club.

Para el año 2020 se desata la pandemia del COVID 19, afectando de manera directa al sector deportivo, por más de un año y medio se bloquean las actividades deportivas, se siente el rigor de la ausencia de actividad física y baja significativamente por no decir de manera total el número de practicantes del deporte.

En el 2021, después de reactivadas las actividades físicas recreativas y deportivas de manera general, se vuelven a abrir las puertas del club, regresan poco a poco los niños a las canchas y se permiten reactivar las competencias. El club vuelve a tomar fuerza he inicia una nueva etapa de procesos deportivos y competitivos con miras a reponer el tiempo perdido durante la pandemia.

4. Planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión

El Club Nativos B.C. es una organización deportiva que promueve y fomenta la práctica del baloncesto, propiciando el desarrollo biopsicosocial y crecimiento personal de niños, adolescentes y jóvenes de la ciudad de Valledupar, a través de procesos estructurados de formación deportiva en las etapas de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento de la técnica y la organización de eventos deportivos, coadyuvando al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios.

4.1.2 Visión

Para el 2026 Nativos B.C. será el club deportivo líder en la prestación de servicios de formación deportiva y la organización de evento deportivos en el municipio de Valledupar, reconocido por su calidad, cobertura y eficiencia, con recurso humano de gran profesionalismo y excelentes instalaciones, con precios competitivos que satisfagan las necesidades del mercado.

4.1.3 Visión mega y planeación estratégica

Tabla 1. Visión mega y planeación estratégica

Club Nativos B.C.	
Defina su empresa de forma muy concreta.	El Club Nativos B.C. es una organización deportiva que promueve y fomenta la práctica del baloncesto
¿Qué necesidades satisface?	Satisface necesidades de desarrollo biopsicosocial a través del deporte, la recreación y las actividades físicas.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio del diseño y puesta en marcha del plan pedagógico-técnico el cual está estructurado en los niveles de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento de la técnica. Además, con la organización de eventos deportivos.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Niños, adolescentes y jóvenes practicantes del deporte del baloncesto. Satisface las necesidades de los clubes deportivos de baloncesto que ven en los eventos organizados por el Club Deportivo Nativos B.C. una oportunidad de competencia de alto nivel y calidad.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Área urbana del municipio de Valledupar

Nota: Visión y planeación estratégica de club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.1.4 Análisis de la visión

Tabla 2. Análisis de la visión

Análisis de la visión de Nativos B.C.	
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Nativos B.C. será el club deportivo líder en la prestación de servicios de formación deportiva y la organización de eventos deportivos en el municipio de Valledupar
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Nativos B.C. puede incursionar en el desarrollo de sesiones de entrenamiento a domicilio orientadas a fortalecer la psicomotricidad de individuos en la etapa de infancia y adolescencia.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Nativos B.C. debe continuar con los campos que maneja actualmente y que están definidos dentro de su objeto social, que son deporte, recreación y actividad física, por lo cual no se debe salir de ningún campo de acción.
Análisis de la visión de Nativos B.C.	
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Queremos que nuestros clientes (padres de familia y clubes deportivos) nos vean como una entidad confiable en la prestación de servicios y productos de gran calidad, cobertura y eficiencia. Que nuestro mercado nos vea como la primera y mejor opción en la formación a través del deporte.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que nuestros clientes internos estén convencidos que son el factor más importante de nuestra organización. Que nos vean como una empresa que los valora y respalda, apoyándolos en sus necesidades financieras, familiares, saludables, de esparcimiento y formación.

Nota: Análisis visión del club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.1.5 Filosofía

Tabla 3. Filosofía del club

Filosofía del club Nativos B.C.	
¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Disciplina: Propendemos por la observancia y el cumplimiento de las reglas de conducta y funcionamiento establecidas. Seguridad: Trabajamos para brindar espacios libres de peligro, que puedan causar daños físicos y/o psicológicos, que nuestros usuarios y clientes sientan que con nosotros estarán bien y que nada malo les pasara.

Filosofía del club Nativos B.C.	
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	<p>Conciencia Ambiental: Enseñamos a nuestros usuarios y clientes que tenemos un medio ambiente que nos rodea y que debemos protegerlo.</p> <p>Respeto: Nuestras acciones están enfocadas club considera, atiende y valora a todos los actores sociales, reconociendo su valor social.</p> <p>Honestidad: Los principios éticos y morales guían todas nuestras acciones</p> <p>Sentido de pertenencia: Se promueve el entendimiento de la filosofía del equipo, tener disciplina, compromiso, que nuestros usuarios y clientes sientan que ellos hacen parte del Club Nativos B.C.</p> <p>Constancia: Pretendemos tener acciones perseverantes, inquebrantables y continuas, buscando procesos duraderos en el tiempo.</p>

Nota: Se analizan los aspectos que conforman la filosofía del Club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.1.6 Competencias esenciales

Tabla 4. *Competencias esenciales*

Competencias del club Nativos B.C.	
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Ambiente familiar
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Como club deportivo hemos orientado nuestros esfuerzos hacia la construcción de una metodología pedagógica y didáctica para los procesos formativos del baloncesto, aspecto que nos distingue de los demás clubes.
¿Por qué nos escogen nuestros clientes?	Somos elegidos por que nuestra sede deportiva es vecina de un CAI y se encuentra en el polideportivo del barrio Garupal, lugar estratégico epicentro del baloncesto en la ciudad de Valledupar, además por el profesionalismo de los entrenadores y por la competitividad de nuestras categorías.

Nota: Competencias esenciales del club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.1.7 Matriz de macro segmentación

Figura 1. Matriz de macro segmentación



Nota: Descripción de la matriz de macro segmentación. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.1.8 Postura ética

La postura ética del Club Nativos B.C. se enmarca en la de intereses a largo plazo de los accionistas.

- Generar los recursos necesarios para cumplir con los compromisos y obligaciones financieras.
- El club Nativos B.C. satisface las necesidades de los niños, adolescentes y jóvenes de estrato social 0 y 1 otorgándoles entrenamiento gratuito.
- El club Nativos B.C. genera cohesión con la comunidad en donde tiene su sede deportiva invirtiendo recursos para el mantenimiento y la sostenibilidad del escenario deportivo.

- El club Nativos B.C. orienta sus acciones para ser reconocida como una organización confiable en la prestación de servicios y productos de gran calidad, cobertura y eficiencia, líder en la prestación de servicios de formación deportiva y la organización de eventos deportivos en el municipio de Valledupar.
- Conocimiento para realizar el trámite de renovación del reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar.

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias

Tabla 5. Árbol competencias esenciales

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Administrativa		Junta directiva con poca experiencia en la organización empresarial.		Se carece de procesos de planeación prospectiva y estratégica		Diseñar e implementar 01 Plan prospectivo estratégico	Planeación estratégica prospectiva
		Pocas habilidades para el diseño de una estructura organizacional		Se reconoce una unidad de mando, no obstante, no está documentada.		Diseñar el organigrama del club deportivo Nativos B.C.	Organigrama

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Financiera	Conocimiento para realizar el trámite de renovación del reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar		Organismo integrante del sistema nacional del deporte, afiliado a la liga de baloncesto del departament o del cesar.		Renovar cada 5 años el reconocimiento deportivo Participación de 4 torneos de liga Anuales		Reconocimiento deportivo
	La Junta directiva tiene habilidad para el recaudo de los ingresos		Existen herramientas para hacer seguimiento al pago por parte de los clientes		Ingreso mensual igual o superior a 4.000.000		Ingresos
	El Club Nativos B.C. tiene habilidades para el pago de los honorarios de sus clientes internos.		Cientes internos del Club Nativos B.C. satisfechos		Destinar el 75% de los ingresos mensuales para el pago de nomina		Pago de Nomina
		Ausencia de competencias para la generación de ingresos diferentes a las principales		Inexistencia de ingresos por gestión de patrocinios		Lograr patrocinios que permitan un ingreso de 12.000.000 anuales	Ingresos

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
		Ausencia de competencia para la generación de ingresos diferentes a las principales		Inexistencia de ingresos por gestión de patrocinios		Lograr patrocinios que permitan un ingreso de 12.000.000 anuales	Ingresos
		La junta directiva no elabora estados financieros y balance de pérdidas y ganancias		Se desconoce la importancia de estos informes, sin embargo, se conoce que el estado de rentabilidad del club es del 5%.		Elaborar anualmente el estado financiero y balance de pérdidas y ganancias.	La junta directiva no elabora estados financieros y balance de pérdidas y ganancias
	La gerencia del club Nativos B.C. cuenta con experiencia para asumir sus compromisos a corto plazo		La razón corriente del club Nativos B.C. (Activo Corriente/Pasivo corriente) es de 1,2. Lo que permite tener un colchón de 0,2 para asumir de forma cómoda cualquier imprevisto.		Alcanzar una razón corriente de 1,5 para el año 2026		Liquidez

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Mercadeo	Competencias para la creación de cuentas en redes sociales	Incapacidad para el manejo de Redes Sociales	Cuentas de Instagram y Facebook funcionando	Inexistencia de procesos que permitan medir el número de interacciones positivas en nuestras redes sociales.	Apertura de cuentas en Twitter y TikTok.	Vinculación de una persona para que se encargue de las redes sociales del club. Se espera la generación de 4 contenidos al día difundidos a través de las redes sociales Incrementar en un 20% el número de seguidores anualmente. Diseño e implementación de un plan de mercadeo anual	Redes sociales
		Nuestros clientes internos no tienen las competencias para la realización de estudios de mercado		No hay norte definido comercial en la empresa			Plan de mercadeo
	Capacidad para establecer estrategias de promoción y descuentos para la captación de nuevos clientes		Estrategias implementadas fortalece la fidelización y llegada de nuevos clientes.			Implementar 4 estrategias anuales	Estrategias

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Talento humano	Entrenadores e Instructores con habilidades para el manejo de grupo		El proceso de enseñanza aprendizaje es liderado por 2 instructores y 01 Entrenador		Mantener una relación de 20 deportistas por cada entrenador o monitor		Clientes internos
		Ausencia de conocimiento para el trabajo de fisioterapia, social y psicológico de los deportistas	No se realizan trabajos de campo en las áreas de psicología, psicología y de prevención y tratamiento de lesiones deportivas	Vincular un psicólogo, sociólogo y un fisioterapeuta a través de la modalidad de convenio con practicantes universitario		Vinculación de profesionales	
		Pocas competencias para la planificación de las sesiones de entrenamiento.	El desarrollo de las clases se hace sin los planes diarios de clases	Desarrollar un taller teórico práctico para la construcción de los planes diarios		Planes diarios	
	Nuestros clientes internos tienen amplia experiencia en la organización de eventos deportivos			03 Eventos deportivos realizados anualmente		Eventos deportivos	

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Calidad		No se tienen habilidades para el manejo de lesiones y primeros auxilios.		Se desconoce cómo afrontar un accidente o posible lesión que suceda en el desarrollo de encuentros deportivos organizados por nativos B.C		Una (01) Capacitación para el manejo de lesiones y primeros auxilios, realizada anualmente	Capacitación
	Habilidades para la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios con las especificidades requeridas.		La satisfacción de los usuarios no está documentada, se basa en la percepción.		Diseñar y aplicar encuestas semestralmente con resultados igual o superiores al 85% de clientes satisfechos		Satisfacción del usuario
		Carencia de conocimiento para hacer seguimiento al post compra del servicio o producto.		Se desconoce el sentir del cliente respecto a la prestación del servicio		Implementar una estrategia de post venta anual.	

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factor Endógeno
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
La junta directiva tiene competencias para la gestión de escenarios deportivos			El Club Nativos B.C. desarrolla sus entrenamientos y eventos en un escenario que cumple con las especificaciones técnicas		Refrendar anualmente el permiso Para el uso de la cancha de Baloncesto del Polideportivo de Garupal		Escenario óptimo
Experiencia en la adquisición de elementos deportivos de alta calidad y durabilidad.				Los torneos deportivos y el servicio de formación deportiva cuentan con equipamiento deportivo de punta.	01 Renovación anual del equipamiento deportivo		Implementos deportivos

Nota: Árbol de competencias del club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos

Matriz EFI			
Factores conocimiento del mercado, de nuestros competidores y una ubicación estratégica	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1. Conocimiento para realizar el trámite de renovación del reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar	0,05	3	0,15
F2. La junta directiva tiene habilidad para el recaudo de los ingresos	0,05	3	0,15
F3. El Club Nativos B.C. tiene habilidades para el pago de los honorarios de sus clientes internos.	0,06	3	0,18
F4. La razón corriente del club Nativos B.C. (Activo Corriente/Pasivo corriente) es de 1,2. Lo que permite tener un colchón de 0,2 para asumir de forma cómoda cualquier imprevisto	0,07	4	0,28
F5. Capacidad para establecer estrategias de promoción y descuentos para la captación de nuevos clientes	0,05	3	0,15
F6. Entrenadores e Instructores con habilidades para el manejo de grupo	0,05	3	0,15
F7. Nuestros clientes internos tienen amplia experiencia en la organización de eventos deportivos	0,06	4	0,24
F8. Habilidades para la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios con las especificidades requeridas.	0,05	3	0,15
F9. La junta directiva tiene competencias para la gestión de escenarios deportivos	0,05	3	0,15
F10. Experiencia en la adquisición de elementos deportivos de alta calidad y durabilidad.	0,04	3	0,12
Debilidades			
D1. Junta directiva con poca experiencia en la organización empresarial.	0,06	2	0,12
D2. Pocas habilidades para el diseño de una estructura organizacional.	0,06	2	0,12
D3 Ausencia de competencias para la generación de ingresos diferentes a las principales	0,03	1	0,03
D4. La junta directiva no elabora estados financieros y balance de pérdidas y ganancias	0,06	2	0,12
D5 Incapacidad para el manejo de Redes Sociales.	0,04	2	0,08
D6. Nuestros clientes internos no tienen las competencias para la realización de estudios de mercado	0,06	2	0,12
D7. Ausencia de conocimiento para el trabajo de fisioterapia, social y psicológico de los deportistas	0,04	2	0,08
D8. Pocas competencias para el manejo de lesiones y primeros auxilios.	0,05	2	0,1
D9. No se tienen habilidades para el manejo de lesiones y primeros auxilios.	0,04	2	0,08
Ponderado total			2,57

Nota: Análisis tendencial en la matriz MEFI del club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Se hace un análisis tendencial de variables seleccionadas sus fortalezas y sus debilidades. La calificación obtenida (2,57) en la matriz MEFI, ubicando a Nativos B.C. en una posición por encima de la media que es 2,5, además al comparar el peso ponderado total de las fortalezas vs las debilidades, se puede colegir que las fuerzas internas de la organización son favorables, esto teniendo en cuenta que las fortalezas tienen 1,72 y las amenazas tienen 0,85.

4.2.3 Listado de variables internas

Tabla 7. Variables internas

Fortalezas		Debilidades	
Área	Variable	Área	Variable
Administrativa	Reconocimiento deportivo	Administrativa	Planeación estratégica prospectiva
Financiera	Ingresos	Administrativa	Organigrama
Financiera	Pago de Nomina	Financiera	Ingresos
Financiera	Liquidez	Financiera	Rentabilidad
Mercadeo	Estrategias	Mercadeo	Redes Sociales
Talento humano	Clientes internos	Mercadeo	Plan de mercadeo
Talento humano	Eventos deportivos	Talento humano	Vinculación de profesionales
Calidad	Satisfacción del usuario	Talento humano	Planes diarios
Calidad	Escenario óptimo	Talento humano	Capacitación
Calidad	Implementos deportivos		

Nota: Lista de las variables internas de acuerdo al árbol de competencia. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

4.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas**Tabla 8.** Análisis tendencial variables endógenas (fortalezas)

Área	Fortaleza	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Administrativa	Conocimiento para realizar el trámite de renovación del reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar	Reconocimiento deportivo	Renovar el reconocimiento deportivo cada 5 años	01 Tramite realizado	01 Tramite realizado	01 Tramite realizado
Financiera	La junta directiva tiene habilidad para el recaudo de los ingresos	Ingreso	Ingreso mensual igual o superior a 4.000.000	3.000.000	4.000.000	9.000.000
Financiera	El Club Nativos B.C. tiene habilidades para el pago de los honorarios de sus clientes internos.	Pago Nomina	Destinar 6.750.000 mensuales para el pago de nómina en el 2.026	2.250.000	3.000.000	6.750.000
Financiera	La razón corriente del club Nativos B.C. (Activo Corriente/Pasivo corriente) es de 1,2. Lo que permite tener un colchón de 0,2 para asumir de forma cómoda cualquier imprevisto.	Liquidez	Alcanzar una razón corriente de 1,4 para el año 2.026	1,21	1,212	1,222
Mercadeo	Capacidad para establecer estrategias de promoción y descuentos para la captación de nuevos clientes	Estrategias de promoción y descuento	Implementar una promoción Trimestral de descuento por pago anticipado del 25%	0	2	12
Talento humano	Entrenadores e Instructores con habilidades para el manejo de grupo	Clientes Internos	Mantener una relación de 20 deportistas por cada entrenador o monitor	1	3	6

Área	Fortaleza	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Talento humano	Nuestros clientes internos tienen amplia experiencia en la organización de eventos deportivos	Eventos Deportivos	Realizar 04 eventos deportivos en el 2.026.	1	2	4
Calidad	Habilidades para la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios con las especificidades requeridas.	Satisfacción del usuario	90% de clientes satisfechos	S/R	S/R	85% de clientes satisfechos
Calidad	La junta directiva tiene competencias para la gestión de escenarios deportivos	Escenarios Óptimos	Refrendar anualmente el permiso Para el uso de la cancha de Baloncesto del Polideportivo de garupal	1	1	1
Calidad	Experiencia en la adquisición de elementos deportivos de alta calidad y durabilidad.	Implemento deportivo	Destinar 8.100.000 para la compra de implementación deportiva en el año 2.026	2.700.000	3.600.000	8.100.000

Nota: Descripción del análisis tendencial de las variables endógenas del club Nativos B.C. de Valledupar. (2021).

Tabla 9. *Análisis tendencial variables endógena (Debilidades)*

Área	Debilidad	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Administrativa	Junta directiva con poca experiencia en la organización empresarial.	Planeación estratégica prospectiva	Construir una política definida en el 2026 de cara al futuro, que fije objetivos, metas y estrategias	0	0	1
Administrativa	Pocas habilidades para el diseño de una estructura organizacional	Organigrama	Diseñar la estructura orgánica de la entidad	0	0	1
Financiera	Ausencia de competencias para la generación de ingresos diferentes a las principales	Ingresos	Lograr patrocinios que permitan un ingreso de 12.000.000 para el 2.026	0	0	12.000.000
Financiera	Se desconoce la importancia de estos informes, sin embargo, se conocer que el estado de rentabilidad del club es del 5%.	Rentabilidad	Incrementar al 7% el margen de rentabilidad del club al 2.026	0	0	1
Mercadeo	Incapacidad para el manejo de Redes Sociales	Redes Sociales	Vinculación de una persona para que se encargue de las redes sociales del club en el 2.026.	0	0	1
Mercadeo	Nuestros clientes internos no tienen las competencias para la realización de estudios de mercado	Plan de mercadeo	Diseño e implementación de un plan de mercadeo 2.026	0	0	1
Talento humano	Ausencia de conocimiento para el trabajo de fisioterapia, social y psicológico de los deportistas	Vinculación de profesionales	Establecer convenio universidades para que practicantes universitarios de psicología, sociología y fisioterapia puedan coadyuvar al proceso de formación integral de los deportistas.	0	0	1

Área	Debilidad	Variable	Indicadores	Pasados	Presente	Futuro
Talento humano	Pocas competencias para la planificación de las sesiones de entrenamiento.	Planes diarios	Una (01) Capacitación para el manejo de lesiones y primeros auxilios al año 2.026.	0	0	1
Talento humano	No se tienen habilidades para el manejo de lesiones y primeros auxilios.	Capacitación	01 Plan de manejo ambiental elaborado y puesto en funcionamiento para el año 2.026	0	0	1

Nota: Análisis situacional del pasado, presente y futuro de la organización. Adaptado de Schumpeter J. teoría del desarrollo económico, 1912. Chapa H. Análisis de factores endógenos y exógenos. (2021).

4.3 Análisis del sector

Hacer un análisis del ámbito deportivo, sin duda alguna, nos permite reconocer e identificar la situación actual del municipio de Valledupar en aspectos atinentes al deporte, la recreación y las actividades físicas, ejes fundamentales que soportan nuestro sector, promoviendo principios y generando espacios de convivencia y la paz.

Según el Plan de desarrollo Municipal Valledupar en orden 2020-2023, El deporte, la recreación, las actividades físicas y la infraestructura deportiva en el municipio de Valledupar desde el contexto formativo, social y de entretenimiento, es una herramienta que permite desarrollar estilos y hábitos de vida saludable, potencializando al ser humano, modificando y fortaleciendo comportamientos en un enfoque de calidad de vida. Hablar de los problemas que en este aspecto tiene nuestro municipio es confrontar múltiples realidades de una ciudad en pleno crecimiento lo que obliga a una transformación permanente por sus propias dinámicas poblacionales y territoriales, con horizontes de expectativas ciudadanas por cumplir, construidas a partir de la diversidad cultural de su

población y de estándares de calidad de vida deseados (Plan de Desarrollo Municipal, 2021).

4.3.1 Deporte

Los organismos deportivos, entes encargados de promover, fomentar y patrocinar la práctica del deporte y sus modalidades deben propender por la maximización del bienestar general, apuntando al mejoramiento de los niveles de calidad de vida de la población, escenario que compromete a los y clubes deportivos aficionados en lo que respecta al municipio de Valledupar, las estadísticas no son nada alentadoras, si tenemos en cuenta que en nuestro país tienen asiento un total de cincuenta y cinco federaciones deportivas, que son: 1. Actividades Subacuáticas. 2. Ajedrez. 3. Arquería. 4. Atletismo. 5. Automovilismo. 6. Bádminton. 7. Baile Deportivo. 8. Baloncesto. 9. Balonmano. 10. Béisbol. 11. Billar. 12. Bolos. 13. Boxeo. 14. Bridge, 15. Canotaje. 16. Ciclismo (Ruta, MTB y Down Hill). 17. Coleo. 18. Deportes Aéreos. 19. Militar. 20. Ecuestre. 21. Esgrima. 22. Esquí Náutico. 23. Fisicoculturismo. 24. Fútbol (Fútbol y Fútbol sala). 25. Fútbol de Salón. 26. Gimnasia. 27. Golf. 28. Hockey Sobre Césped. 29. Jiu Jitsu. 30. Judo. 31. Karate Do. 32. Karts. 33. Levantamiento de Pesas. 34. Levantamiento de Potencia. 35. Lucha. 36. Motociclismo. 37. Motonáutica. 38. Natación. 39. Orientación. 40. Patinaje. 41. Porrismo. 42. Raquetball. 43. Rugby. 44. Softbol. 45. Squash. 46. Taekwondo. 47. Tejo. 48. Tenis de Campo. 49. Tenis de Mesa. 50. Tiro y Caza Deportivo. 51. Triatlón. 52. Sambo. 53. Vela. 54. Voleibol (Voleibol piso y Voleibol playa) y 55. Wushu.

En el municipio de Valledupar se practican un total de 29 deportes y 35 modalidades deportivas, de igual forma hay presencia del deporte paralímpico. Además, existen un total de 424 clubes existentes en el municipio de Valledupar información con

corte a lunes 27 de diciembre de 2021, de esta cifra el 34,4% está constituida por clubes de fútbol (146) y el 11% con clubes de entidades no deportivas (47). No obstante, con reconocimiento deportivo vencido se encuentran 220 de ellos que reflejan el 51,8%, y 204 clubes cuentan con reconocimiento deportivo vigente para un 48,2%, situación que afecta el deporte asociado (INDER, 2021).

4.3.2 Infraestructura

En el municipio de Valledupar no se cuenta con un inventario del equipamiento recreativo y deportivo (Red municipal de parques y escenarios deportivos) de la zona urbana y rural. Además el control y por ende la administración y conservación en muchos casos de estos espacios estaban en manos de terceros (J.A.C., Organismos deportivos, particulares), que sin acto administrativo alguno hacían uso y aprovechamiento económico de estos para su lucro personal, desconociendo los aspectos técnicos y de periodicidad para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos, notándose un uso excesivo de los escenarios con césped sintético con una carga de partidos diarios que generaban un desgaste anticipado de su vida útil.

Así mismo hay un silencio institucional frente a esta problemática que genera: ausencia de políticas, horarios de uso y normas de comportamiento en los escenarios, escaso acceso de la comunidad de manera gratuita a los escenarios, monopolización de los escenarios, limitación en la oferta de torneos municipales organizados, identificación del fenómeno social conocido como “Fronteras invisibles del deporte” (Habitantes de barrio no podían pasar a jugar al otro barrio por la monopolización de estos espacios), dificultades en el desarrollo deportivo de la oferta institucional, no existía organización y planificación en la asignación de espacios de acuerdo a las necesidades institucionales, torneos avalados, particulares y demás esto debido a que no había

control sobre los escenarios, monopolio de arbitrajes por quienes manejaban los escenarios, falta de control y presencia institucional en estos espacios, locales comerciales en manos de terceros sin que reportaran arrendamientos a la administración municipal y carencia de información que permita realizar estudios para identificar factores y así tomar decisiones con fundamento frente al comportamiento de las necesidades en los distintos sectores de la ciudad.

Además de la anterior problemática el municipio ni el instituto no cuenta con un presupuesto destinado única y exclusivamente para el mantenimiento, adecuación y construcción y administración de escenarios deportivos (Plan de Desarrollo Municipal, 2021).

4.3.3 Actividad física

La inactividad física es el cuarto factor de riesgo de padecer enfermedades no transmisibles (ENT).

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) la falta de actividad física está sólo por detrás de la hipertensión, el consumo de tabaco y los niveles elevados de azúcar en sangre. Así, el 6% de todas las muertes anuales, unos 3,2 millones de fallecimientos, se producen por no ser suficientemente activos. Esto se debe en parte a la insuficiente participación en la actividad física durante el tiempo de ocio y a un aumento de los comportamientos sedentarios durante las actividades laborales, domésticas y uso de los medios de transporte pasivos.

Los costos y las consecuencias sociales y económicas son devastadoras para todos los países, en particular para los de menores ingresos; de hecho, se estima que las pérdidas económicas debidas a ENT en estos países, si se mantiene la situación actual, será de 7 billones de dólares.

Por este motivo, reducir la carga mundial de las ENT es una prioridad y una condición necesaria para el desarrollo sostenible (Salud, 2014, pp. 29).

En Colombia, las principales causas de mortalidad registradas entre 1997 y 2013, están asociadas con las ENT. En cuanto a la carga de enfermedad, se observa un incremento de la morbilidad ocasionada por las ENT: se pasó del 76% al 83% (Peñaloza, 2010).

Con relación a la prevalencia de factores de riesgo, los de mayor peso son la inactividad física, la alimentación no saludable, el consumo y exposición al humo de tabaco, además de la presencia de condiciones medioambientales relacionadas con el estrés urbano, las infecciones y las exposiciones ocupacionales (Ministerios de salud y Protección, 2013).

Datos de la Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia (ENSIN 2015), demuestra, la magnitud del problema, para los adultos de 18 a 64 años la estimación de la prevalencia en actividad física basado en la tendencia 2005 al 2015 de la ENSIN 2015, está en aumento del 45,9 % al 56,5% respecto al exceso de peso. Por otra parte, además las recomendaciones de actividad física en transporte y tiempo libre en adultos por sexo están en el 61,1 % en hombres y 42,7% en mujeres, es decir, que cumplen con al menos 150 minutos de actividad física de intensidad moderada o 75 minutos de actividad física intensa por semana en estos dominios.

En Valledupar, las enfermedades cardiovasculares dejaron el mayor número de personas fallecidas, la mayoría de casos asociados al tabaco, el sedentarismo y la alimentación no saludable. La principal causa de los decesos fue cardiopatía isquémica ocasionada por la arteriosclerosis de las arterias coronarias, enfermedades pulmonares ocasionada por el tabaquismo y diabetes; a partir de los registros de los certificados individuales de defunción consolidados en las bases de mortalidad del Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se encontró que la tendencia en las tasas de mortalidad son los principales eventos que hacen parte del grupo cardiovascular.

Según investigaciones que reposan en el Plan de Desarrollo de Valledupar que es coordinado por el funcionario Juan Miguel Villa, economista e investigador asociado al Global Development Instituto de la Universidad de Manchester, en el 2015 murieron 1.383 personas en Valledupar, 738 hombres y 646 mujeres, asociadas a las patologías mencionadas anteriormente.

Adicional, según el Análisis de Situación de Salud. Colombia, 2018 la prevalencia de hipertensión arterial en Valledupar es de 8,3% equivalente a 39.411 casos atendidos, prevalencia de diabetes es de mellitus es de 1,7% equivalente a 8.247 casos atendidos en Valledupar. Por lo tanto, se evidencia una prevalencia importante de factores de riesgo en la región, afirmando que el sedentarismo, alimentación inadecuada y consumo de sustancias psicoactivas es un serio problema de salud pública, que afecta la calidad de vida y bienestar de los individuos en la zona urbana y rural de Valledupar, generando una pérdida importante del potencial del ser humano (Plan de Desarrollo Municipal, 2021, pp. 106).

4.3.4 Recreación

En Colombia muchos departamentos y municipios asumen la recreación como algo sobrante y sin importancia, como algo que no corresponde al ámbito de lo socialmente esencial, por lo tanto, no es un tema prioritario, olvidándose que, en toda sociedad, ella y el aprovechamiento del tiempo libre, juegan un papel importante en la vida cotidiana de la población y en las posibilidades de desarrollo humano y social.

Si analizamos con detenimiento los ejes misionales en el que se soporta la mesa de programas y actividades propias de un ente deportivo, podríamos decir que estamos desprotegidos, asimétricos, desequilibrados, porque solo tenemos tres, (deporte, actividad física e infraestructura) nos hace falta la recreación. En nuestro municipio son pocas las personas que se dedican a la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre, en su gran mayoría son personas empíricas que le dan una orientación equívoca de que debe ser la recreación, situación determinante a la hora de formular y elaborar las políticas en esta materia.

No existen, ni ha existido, políticas para el trabajo de la recreación teniendo en cuenta el enfoque diferencial (Ciclo vital, discapacidad, pertenencia étnica y género), nos hemos quedado con el desarrollo de actividades musicales en donde colocamos a los niños a bailar y sacar chistes de lo que ocurre, en la realización de vacaciones recreativas de poco impacto, en el festejo del día del niño, del día de Halloween con actividades precarias y en otros casos realizando festivales de rescate de juegos tradicionales en escenarios inadecuados, se necesita de carácter urgente una voluntad política desde la cual generar planes y programas de manera coordinada y articulada.

En este sentido, el municipio de Valledupar a través de INDUPAL, debe contribuir a la generación de una línea de continuidad de promoción de la recreación como un espacio vital, que se construye y se planea con base en el ciclo de vida de las personas, y en con base en las particularidades de sus contextos sociales, culturales, condiciones y necesidades particulares (Plan de Desarrollo Municipal, 2021).

4.4 Análisis del macro entorno

4.4.1 Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Tabla 10. Análisis PESTEL

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Político	Ley 181	Modificación a la ley 181 estableciendo nuevas fuentes de financiación para el deporte aficionado.	
	Políticas Publicas		El cambio de gobierno a nivel municipal que se da 4 puede afectar al club, por las fracturas que se dan en los programas y procesos orientados a clubes deportivos
	Inversión estatal	Se espera mayor inversión de recursos ya que fue aprobada la tasa pro deporte	Asignación de recursos insuficientes para la atención de clubes deportivos.
Económico	Poder adquisitivo		La recesión económica causada por la pandemia del coronavirus y las medidas de restricción para su contención y propagación han ocasionado una enérgica contracción de la economía nacional, situación que ha obligado a la racionalización del gasto afectando el entrenamiento y compra de artículos deportivos
	Desempleo		Según datos del DANE Valledupar es la capital de la costa con más alto índice de desempleo con 19,1.

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Social	Tasas de Cambio		De acuerdo a las estimaciones del banco de la república Para el inicio de 2022, se pronostica un comportamiento similar para la divisa. La República consultó a 11 expertos sobre el comportamiento del dólar para 2022, quienes esperan que se ubique en un rango de entre \$3.700 y \$4.190. Incluso, algunas proyecciones apuntan a que la moneda llegue a \$4.600
	Crecimiento demográfico		El DANE indica que Valledupar, para 2020 tenía 532.956 habitantes. El 41% del total del departamento. Tuvo un crecimiento acelerado en el período 2005-2020, un 53%. A partir de los 348.990 que tenía en el 2005, aumentó en 183.966 personas
	Estilos de vida	De acuerdo a informaciones entregadas por el instituto municipal de deportes y recreación de Valledupar la disciplina del baloncesto en cuanto a su desarrollo deportivo ocupa el 4to lugar después de futbol, futbol de salón y futbol sala.	
	Clima	Valledupar es una ciudad cuyo clima oscila entre los 37 y 39 grados, no obstante, los entrenamientos se desarrollan a partir de las 5: 00 pm.	
	Cultural		La falta de cultura y responsabilidad puede incrementar los casos de Covid 19, lo que pueda conllevar a nuevas restricciones y prohibiciones.

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico	Recursos Tecnológicos	Aplicación de herramientas tecnológicas para los procesos de enseñanza aprendizaje virtuales, presenciales	
Legal	Seguridad y salud ocupacional	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de Enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (Implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	

Nota: Identificación de factores externos que aceleran el cambio del presente al futuro (oportunidades), representados a través de la Matriz PESTEL. (2021).

Matriz PESTEL, fue elaborada para identificar factores externos que aceleran el cambio del presente al futuro (oportunidades), y tener en cuenta los factores que retardan el cambio del presente al futuro (amenazas) del club Nativos B.C.

4.4.2 Evaluación de factores externos**Tabla 11.** *Análisis de los factores externos MEFE*

Matriz MEFE				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
O1	Modificación a la ley 181 estableciendo nuevas fuentes de financiación para el deporte aficionado.	0,06	4	0,24
O2	Se espera mayor inversión de recursos ya que fue aprobada la tasa pro deporte	0,08	4	0,32
O3	De acuerdo a informaciones entregadas por el instituto municipal de deportes y recreación de Valledupar la disciplina del baloncesto en cuanto a su desarrollo deportivo ocupa el 4to lugar después de futbol, futbol de salón y futbol sala.	0,08	4	0,32
O4	Valledupar es una ciudad cuyo clima oscila entre los 37 y 39 grados, no obstante, los entrenamientos se desarrollan a partir de las 5: 00 pm.	0,05	3	0,15
O5	Aplicación de herramientas tecnológicas para los procesos de enseñanza aprendizaje virtuales.	0,05	3	0,15
O6	Transmisión de eventos deportivos a través de Facebook live.	0,06	4	0,24
O7	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de Enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (Implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	0,05	3	0,15

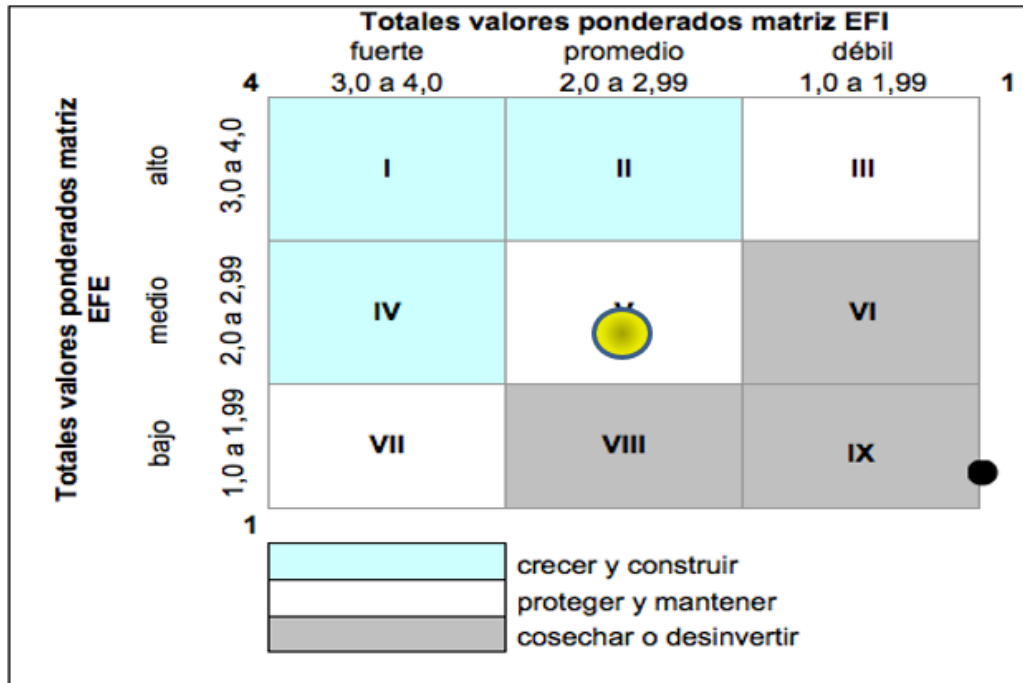
Matriz MEFE				
	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
A1	El cambio de gobierno a nivel municipal que se da 4 puede afectar al club, por las fracturas que se dan en los programas y procesos orientados a clubes deportivos	0,06	2	0,12
A2	Asignación de recursos insuficientes para la atención de clubes deportivos.	0,06	1	0,06
A3	La recesión económica causada por la pandemia del coronavirus y las medidas de restricción para su contención y propagación han ocasionado una enérgica contracción de la economía nacional, situación que ha obligado a la racionalización del gasto afectando el entrenamiento y compra de artículos deportivos	0,08	2	0,16
A4	Según datos del DANE Valledupar es la capital de la costa con más alto índice de desempleo con 19,1.	0,08	2	0,16
A5	De acuerdo a las estimaciones del banco de la república Para el inicio de 2022, se pronostica un comportamiento similar para la divisa. La República consultó a 11 expertos sobre el comportamiento del dólar para 2022, quienes esperan que se ubique en un rango de entre \$3.700 y \$4.190. Incluso, algunas proyecciones apuntan a que la moneda llegue a \$4.600	0,06	1	0,06
A6	El DANE indica que Valledupar, para 2020 tenía 532.956 habitantes. El 41% del total del departamento. Tuvo un crecimiento acelerado en el período 2005-2020, un 53%. A partir de los 348.990 que tenía en el 2005, aumentó en 183.966 personas	0,07	2	0,14
A7	La falta de cultura y responsabilidad puede incrementar los casos de Covid 19, lo que pueda conllevar a nuevas restricciones y prohibiciones.	0,07	2	0,14
				0,84
				2,41

Nota: Análisis de los factores externos del club Nativos B.C., a través de la matriz MEFE. (2021).

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz interna y externa

Figura 2. Matriz interna y externa



Nota: Descripción de la matriz interna y externa de club Nativos B.C. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Al realizar nuestra visualización en el plano IE, con las coordenadas de nuestra matriz MEFI (2,67) y MEFE (2,41) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

4.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Los pasos para desarrollar una matriz PEYEA son:

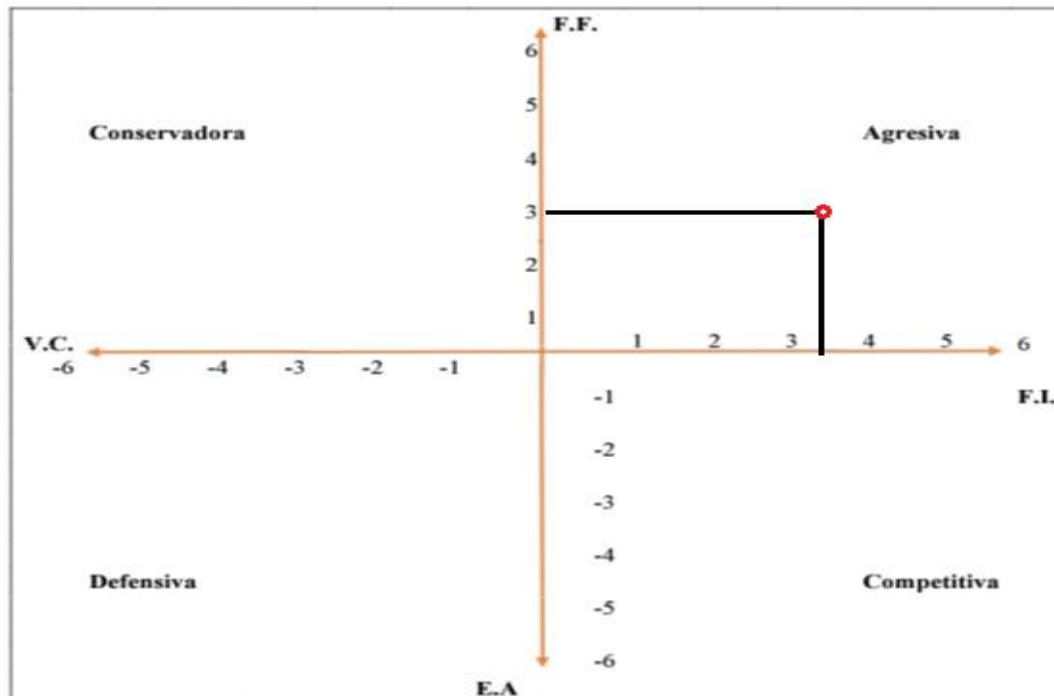
1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje Y y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto XY.

6. Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (David, 2008, pp.225-227).

Tabla 12. *Matriz PEYEA*

N°	Fuerza Financiera FF	Valor Numérico	N°	Fuerza Industrial F.I.	Valor Numérico
1	Ingresos	6	1	Redes Sociales	5
2	Pago de Nomina	5	2	Satisfacción del usuario	5
3	Liquidez	5	3	Recursos Tecnológicos	4
4	Rentabilidad	6	4	Capacitación	5
Calificación Promedio		5,5	Calificación Promedio		4,75
N°	Estabilidad del Ambiente E.A.	Valor Numérico	N°	Ventaja Competitiva V.C.	Valor Numérico
1	Ley 181	-2	1	Eventos deportivos	-1
2	Políticas Publicas	-2	2	Escenario óptimo	-2
3	Inversión estatal	-2	3	Implementos deportivos	-2
4	Crecimiento demográfico	-4	4	Clientes internos	-1
Calificación Promedio		-2,5	Calificación Promedio		-1,5

Nota: Calificación de las dimensiones de la matriz PEYEA. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Nota: La sumatoria de las variables establecidas en el eje x, correspondientes a V.C. (-1,5) y F.I. (4,75), arrojó un resultado de 3.25 y la sumatoria del eje y correspondientes a E.A. (-2,5) y F.F. (5,5), de 3,0. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Al graficar el resultado obtenido con la sumatoria de variables, nos determina que la postura estratégica se encuentra ubicada en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, por lo tanto podemos afirmar que la empresa tiene la fuerza financiera necesaria para enfrentar las amenazas y las nuevas oportunidades del sector, además se denota que se está desarrollando bien dentro del sector y posee una buena participación en el mercado, por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la diversificación horizontal o una combinación de las anteriores son estrategias factibles, para la consolidar una cultura de consumo alrededor del baloncesto al año 2026.

4.6 Formulación de la estrategia

4.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización

Según Porter, “conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa” (Castro, 2010, pp.247-276).

Porter, en su análisis de la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva -costes bajos y diferenciación- combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de coste y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en

un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho (Castro, 2010, pp. 247-246).

En concordancia con lo anterior, el Club Nativos B.C. tiene una estrategia genérica competitiva enfocada en la diferenciación con un segmento limitado de compradores ya que ofrece productos o servicios (Copa Garupal de Baloncesto con partido de las estrellas, torneo de triples y volcadas, Escuela de formación deportiva) que al ser comparados con el de otras organismos deportivos tienen atributos o características que le permiten ser percibidos como únicos por los clientes, hecho que se refleja en la lealtad hacia el club y que están dispuestos a pagar por los productos y/o servicios ofrecidos, no obstante estos son van dirigidos a un segmento limitado del mercado del mercado (Clubes deportivos, población entre las categorías Premini, Mini Baloncesto, Infantil, Sub-15, Sub-16 y Mayores).

Factores claves	MPEC													
	Desarrollo del Mercado			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Diversificación Concéntrica		Integración horizontal		Diversificación en Conglomerado		
Amenazas	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
El cambio de gobierno a nivel municipal que se da 4 puede afectar al club, por las fracturas que se dan en los programas y procesos orientados a clubes deportivos	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	
Asignación de recursos insuficientes para la atención de clubes deportivos.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	
La recesión económica causada por la pandemia del coronavirus y las medidas de restricción para su contención y propagación han ocasionado una enérgica contracción de la economía nacional, situación que ha obligado a la racionalización del gasto afectando el entrenamiento y compra de artículos deportivos	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	
Según datos del DANE Valledupar es la capital de la costa con más alto índice de desempleo con 19,1.	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	
De acuerdo a las estimaciones del banco de la república Para el inicio de 2022, se pronostica un comportamiento similar para la divisa. La República consultó a 11 expertos sobre el comportamiento del dólar para 2022, quienes esperan que se ubique en un rango de entre \$3.700 y \$4.190. Incluso, algunas proyecciones apuntan a que la moneda llegue a \$4.600	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	
El DANE indica que Valledupar, para 2020 tenía 532.956 habitantes. El 41% del total del departamento. Tuvo un crecimiento acelerado en el período 2005-2020, un 53%. A partir de los 348.990 que tenía en el 2005, aumentó en 183.966 personas	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	
La falta de cultura y responsabilidad puede incrementar los casos de Covid 19, lo que pueda conllevar a nuevas restricciones y prohibiciones.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	

Factores claves	MPEC													
	Desarrollo del Mercado			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Diversificación Concéntrica		Integración horizontal		Diversificación en Conglomerado		
Fortalezas	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
F1. Conocimiento para realizar el trámite de renovación del reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
F2. La junta directiva tiene habilidad para el recaudo de los ingresos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	
F3. El Club Nativos B.C. tiene habilidades para el pago de los honorarios de sus clientes internos.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
F4. La razón corriente del club Nativos B.C. (Activo Corriente/Pasivo corriente) es de 1,2. Lo que permite tener un colchón de 0,2 para asumir de forma cómoda cualquier imprevisto	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14	
F5. Capacidad para establecer estrategias de promoción y descuentos para la captación de nuevos clientes	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	
F6. Entrenadores e Instructores con habilidades para el manejo de grupo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	
F7. Nuestros clientes internos tienen amplia experiencia en la organización de eventos deportivos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	
F8. Habilidades para la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios con las especificidades requeridas.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
F9. La junta directiva tiene competencias para la gestión de escenarios deportivos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	
F10. Experiencia en la adquisición de elementos deportivos de alta calidad y durabilidad.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	

Factores claves	MPEC													
	Desarrollo del Mercado			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Diversificación Concéntrica		Integración horizontal		Diversificación en Conglomerado		
Debilidades	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
D1. Junta directiva con poca experiencia en la organización empresarial.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	
D2. Pocas habilidades para el diseño de una estructura organizacional.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D3 Ausencia de competencias para la generación de ingresos diferentes a las principales	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
D4. La junta directiva no elabora estados financieros y balance de pérdidas y ganancias	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	
D5 Incapacidad para el manejo de Redes Sociales.	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	
D6. Nuestros clientes internos no tienen las competencias para la realización de estudios de mercado	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	
D7. Ausencia de conocimiento para el trabajo de fisioterapia, social y psicológico de los deportistas	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	
D8. Pocas competencias para el manejo de lesiones y primeros auxilios.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D9. No se tienen habilidades para el manejo de lesiones y primeros auxilios.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			4,62		4,59		4,71		3,34		3,85		4,03	

Nota: En el total de las puntuaciones del grado total atractivo (PTA), la alternativa estratégica con el valor más alto, corresponde al Desarrollo del Mercado con una puntuación de 4,71. (2021).

La estrategia con mayor valor se alinea con los resultados de la matriz PEYEA y la matriz interna y externa, es por ello que el Club Nativos B.C. debe aumentar la participación en los mercados existentes, además debe trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes, hecho que coadyuva a la consolidación una cultura de consumo alrededor del baloncesto.

5. Prospectiva

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Problema

Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el club Nativos B.C. del municipio de Valledupar al año 2026.

5.1.2 Planteamiento del problema

El club deportivo Nativos B.C. cuenta desde su creación con un recurso humano y técnico de gran calidad, lo que le ha permitido ser un referente como club deportivo de baloncesto en el área urbana del municipio de Valledupar, reconocido por brindar soluciones deportivas en los procesos de enseñanza y aprendizaje del baloncesto y la organización de eventos deportivos de gran nivel y calidad.

No obstante, las nuevas dinámicas y tendencias del mercado deportivo hacen que las políticas de los clubes se enfoquen hacia nuevos rumbos y enfrenten nuevos desafíos.

En estos momentos el club deportivo Nativos B.C, enfrenta uno de sus mayores retos “La adición a las nuevas tecnologías”, el uso desmedido y descontrolado que tienen niños y jóvenes sobre los computadores, televisores, teléfonos móviles y en general sobre los dispositivos digitales han convertido a este segmento de la población en personas menos activas.

Muchos artículos presentan los dispositivos móviles como drogas duras para los niños, y, en cierta medida, cada vez son más los niños y jóvenes que presentan síntomas de adicción o dependencia a las nuevas tecnologías. Las múltiples actividades que tienen lugar a través

de dispositivos fomentan la adicción porque todos los estímulos que producen ocasionan descargas de dopamina, auténticas píldoras de placer que acaban siendo adictivas (Maury, 2020).

Esto ha generado una gran problemática en el municipio de Valledupar, puesto que no existe una consolidación de consumo alrededor de la práctica del baloncesto, hecho que redonda negativamente en la rentabilidad del Club Deportivo Nativos B.C, retrasando su crecimiento y posicionamiento en el mercado deportivo.

5.2 Análisis estructural

El MICMAC es un programa que realiza un análisis estructural, para tal fin toma en cuenta una lista de variables extraídas del SMIC, estas son introducidas en una matriz para luego extraer e identificar las variables estratégicas del problema objeto de estudio.

Las diferentes fases del método MICMAC son las siguientes:

Fase 1: Listado de las variables del sistema,

Fase 2: La descripción de relaciones entre variables del sistema y

Fase 3: La identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

5.2.1 Listado de variables internas

Tabla 14. Listado de variables MEFI y MEFE

N°	Long Label	Short Label	Description	Theme
1	Reconocimiento deportivo	redeport		interna
2	Ingresos	Ingresos		interna
3	Pago de Nomina	pagonomi		interna
4	Liquidez	Liquidez		interna

N°	Long Label	Short Label	Description	Theme
5	Estrategias	estrate		interna
6	Clientes internos	cliinter		interna
7	Eventos deportivos	evendepor		interna
8	Satisfacción del usuario	satisusu		interna
9	Escenario óptimo	escenario		interna
10	Implementos deportivos	implemen		interna
11	Planeación estratégica prospectiva	pestrategi		interna
12	Organigrama	organigra		interna
13	Rentabilidad	Rentabilid		interna
14	Redes Sociales	Redes Soci		interna
15	Plan de mercadeo	Plan de me		interna
16	Vinculación de profesionales	Vinculació		interna
17	Planes diarios	Planes día		interna
18	Capacitación	Capacitaci		interna
19	Ley 181	Ley 181		externa
20	Elecciones Alcaldía	Elecciones		externa
21	Políticas Publicas	Políticas		externa
22	Inversión estatal	Inversión		externa
23	Poder adquisitivo	Poder adqu		externa
24	Desempleo	Desempleo		externa
25	Crecimiento demográfico	Crecimient		externa
26	Estilos de vida	Estilos de		externa

Nota: Listado de variables MEFI y MEFÉ. Tomado de la matriz de evaluación. (2021).

5.2.2 Software MICMAC

5.2.2.1 Matriz. A continuación, se presenta la matriz de influencias.

Figura 4. Matriz de influencias

	1 : redeport	2 : Ingresos	3 : pagonomi	4 : Liquidez	5 : estrate	6 : cliinter	7 : evendepor	8 : satisusu	9 : escenario	10 : implemen	11 : pestrategi	12 : organigra	13 : Rentabilid	14 : Redes Soci	15 : Plan de me	16 : Vinculació	17 : Planes día	18 : Capacitaci	19 : Ley 181	20 : Elecciones	21 : Políticas	22 : Inversión	23 : Poder adqu	24 : Desempleo	25 : Crecimient	26 : Estilos de
1 : redeport	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : Ingresos	0	0	3	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : pagonomi	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Liquidez	0	2	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : estrate	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : cliinter	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : evendepor	0	3	0	2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : satisusu	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : escenario	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : implemen	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : pestrategi	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : organigra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : Rentabilid	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : Redes Soci	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : Plan de me	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : Vinculació	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : Planes día	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : Capacitaci	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : Ley 181	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
20 : Elecciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : Políticas	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : Inversión	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : Poder adqu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : Desempleo	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : Crecimient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
26 : Estilos de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Descripción de los elementos que componen la matriz de influencias. Tomado de la matriz de evaluación. (2021).

La información que compone la matriz de influencias, fue tomada de la matriz de evaluación y utilizando el software MICMAC se obtuvieron los resultados que se observan en la figura inmediatamente anterior.

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences :

0 : No influence

1 : Weak

2 : Moderate influence

3 : Strong influence

P : Potential influences

5.2.3 Características de la matriz

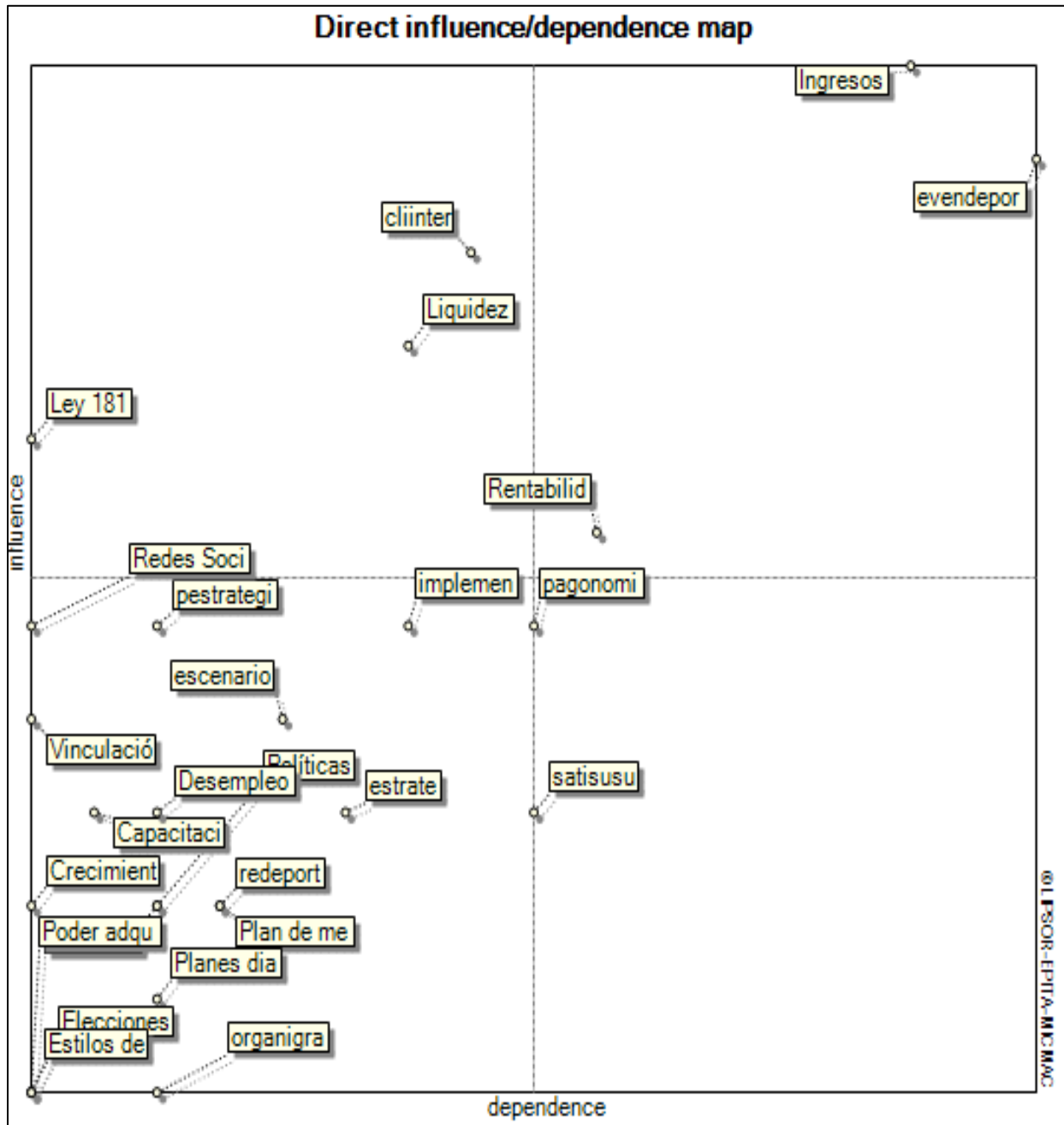
Tabla 15. Características

Indicator	Value
Matrix size	26
Number of iterations	2
Number of zeros	620
Number of ones	18
Number of twos	30
Number of threes	8
Number of P	0
Total	56
Fillrate	8,284023%

Nota: Descripción de las características de la matriz. Tomado de la matriz de evaluación. (2021).

5.2.4 Plano de influencias directas

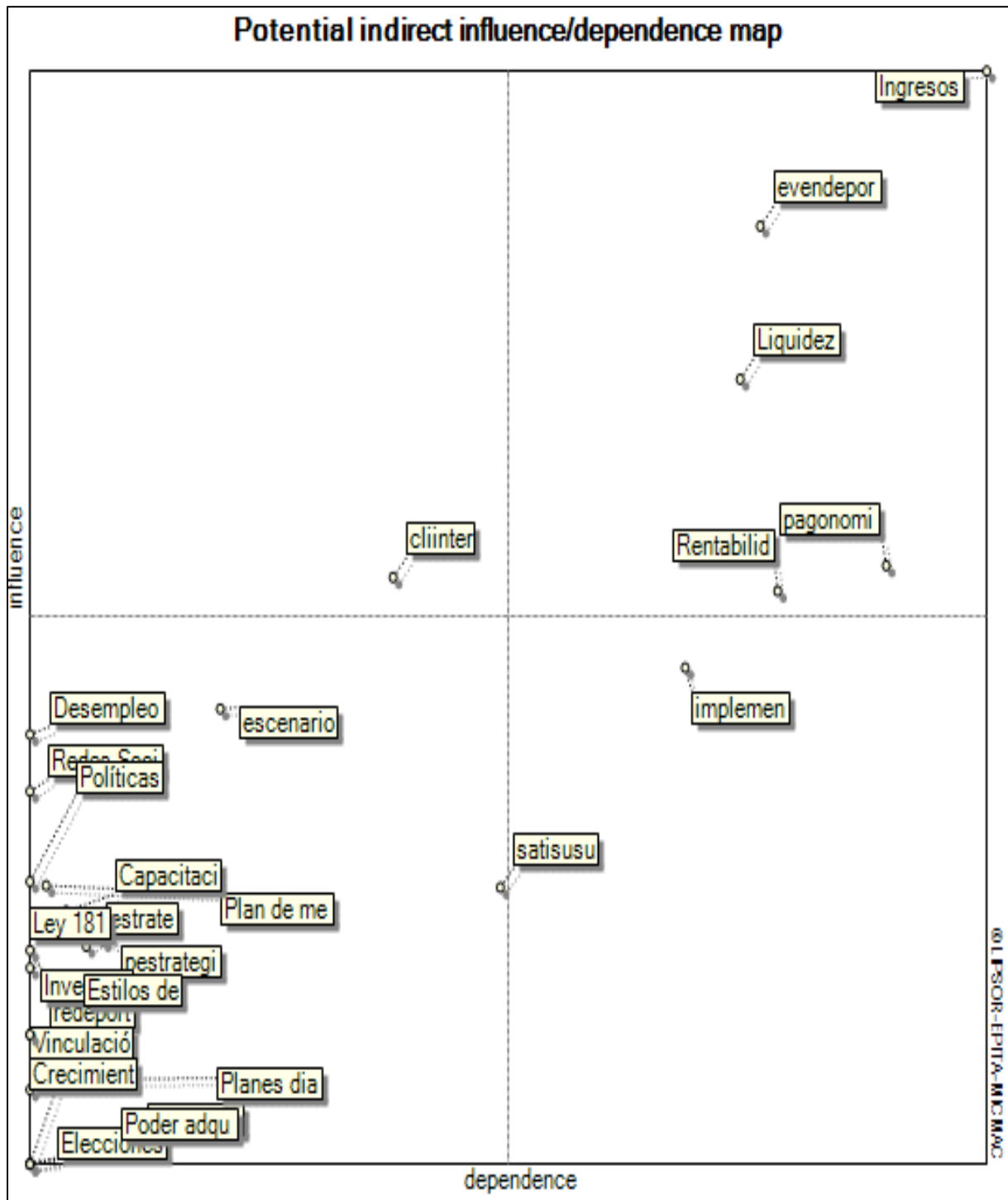
Figura 5. Plano de influencias directas



Nota: Descripción del Plano de influencias directas. (2021).

5.2.5 Plano de Influencias Indirectas

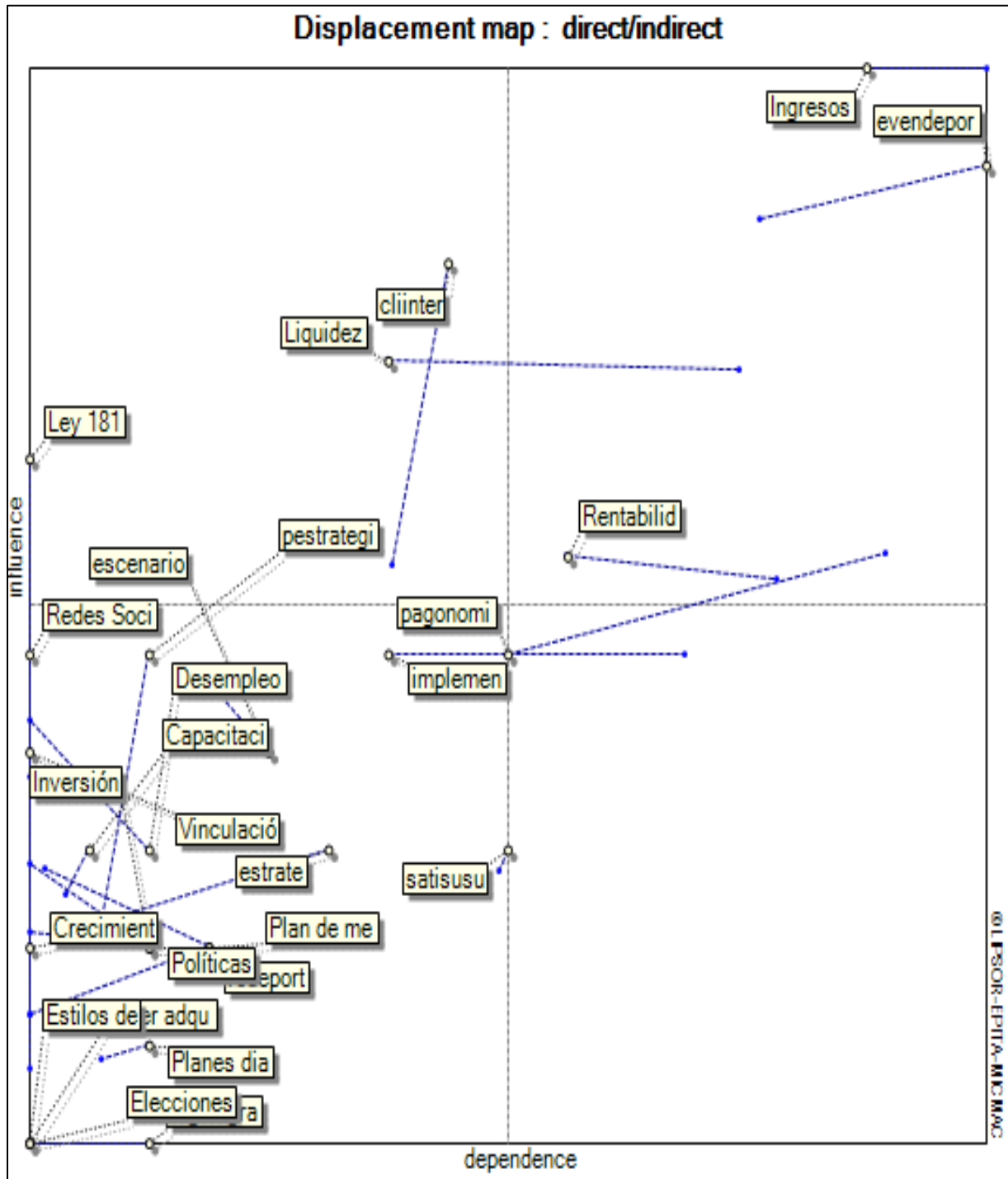
Figura 6. Plano de influencias indirectas



Nota: Descripción del plano de influencias indirectas. (2021).

5.2.6 Plano de desplazamientos

Figura 7. Plano de desplazamientos



Nota: Descripción del plano de desplazamientos. (2021).

5.2.7 Descripción de las variables estratégicas**Tabla 16. Variables estratégicas**

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Ingresos	Ingresos	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C logre un ingreso mensual igual o superior a \$ 9.000.000 al 2026, cuando actualmente sus ingresos son de \$4.000.000 ?</p> <p>Lograr que el club Nativos B.C. en el año 2026 tenga ingresos igual o superior a \$9.000.000</p>
2	Eventos deportivos	Eventos de	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C logre realizar 4 eventos deportivos al año 2026 cuando en la actualidad realiza 2 eventos ?</p> <p>Realizar 4 eventos deportivos al año 2026</p>
3	Rentabilidad	Rentabilid	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda lograr una rentabilidad del 7% al año 2026 Cuando es del 5% ?</p> <p>Lograr un margen de rentabilidad del 7% para el año 2026</p>
4	Pago de nomina	Pago de no	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda destinar \$6.750.000 mensual para el pago de nomina del año 2026 cuando en la actualidad destina \$3.000.000.</p> <p>Destinar recursos financieros de \$6.750.000 para el pago de la nomina al año 2026</p>
5	Implementos deportivos	Implemento	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda destinar \$8.100.000 para la compra de implemento deportivo para el 2026 cuando en la actualidad destina \$3.600.000.</p> <p>Destinar recursos financieros por \$8.100.000 para la compra de equipamiento deportivo.</p>
6	Liquidez	Liquidez	<p>¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda alcanzar una razon corriente de 1.222 para el año 2026 cuando en la actualidad es de 1.212 ?</p> <p>Alcanzar una razon corriente de 1.222 en el año 2026</p>

Nota: Descripción de las variables estratégicas de la investigación. (2021).

5.3 Diseño y construcción de escenarios

5.3.1 Software Smic

Uno de los objetivos del Análisis de Impacto Cruzado SMIC, es precisamente el de descubrir preferentemente el o los escenarios más probables, a partir de informaciones que se obtienen desde diferentes aristas las cuales son evaluadas a través de un método exhaustivo de combinaciones de las hipótesis que trazadas por los expertos preguntados. Para su aplicación se toman las variables estratégicas resultantes del MICMAC, software que se encarga de medir la influencia de un variable sobre el comportamiento de las demás. Dichas variables serán llamadas hipótesis las cuales serán evaluadas por 5 expertos amplios conocedores del club Nativos B.C.

Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos: El SMIC del club Nativos B.C tiene un total de 6 hipótesis fundamentales y el número de expertos a consultar son 5 quienes deben evaluar su probabilidad aplicando 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable), no obstante, por la seriedad del trabajo se le pide a los expertos coherencia y razonamiento en cada una de sus respuestas.

Fase 2. Probabilización de escenarios: El programa hace el análisis de los grupos de expertos de tal manera encausando sus respuestas para la obtención de resultados. Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados immaculados, es decir afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

5.3.1.1 Perfil de los expertos evaluadores. A continuación, se presentan cada uno de los expertos evaluadores.

5.3.1.1.1 Jeider Eliecer Martínez de la Cruz. Nacido en la ciudad de Valledupar, 40 años. Licenciado en educación física con énfasis en recreación y deportes. Experiencia como entrenador del club deportivo Pumas de Fútbol. Actualmente se desempeña como P.U Promotor de deportes del INDER Valledupar.

5.3.1.1.2 Jose Eduardo David Miranda. Nacido en la ciudad de Valledupar, 48 años. Licenciado en educación física con énfasis en recreación y deportes. Experiencia en el campo de la docencia, como entrenador de patinaje, formulador de proyectos, exdirector de INDER Valledupar, ex jefe de la jefatura promotora de deportes del INDER Valledupar. Actualmente se desempeña como P.U Promotor de deportes del INDER Valledupar.

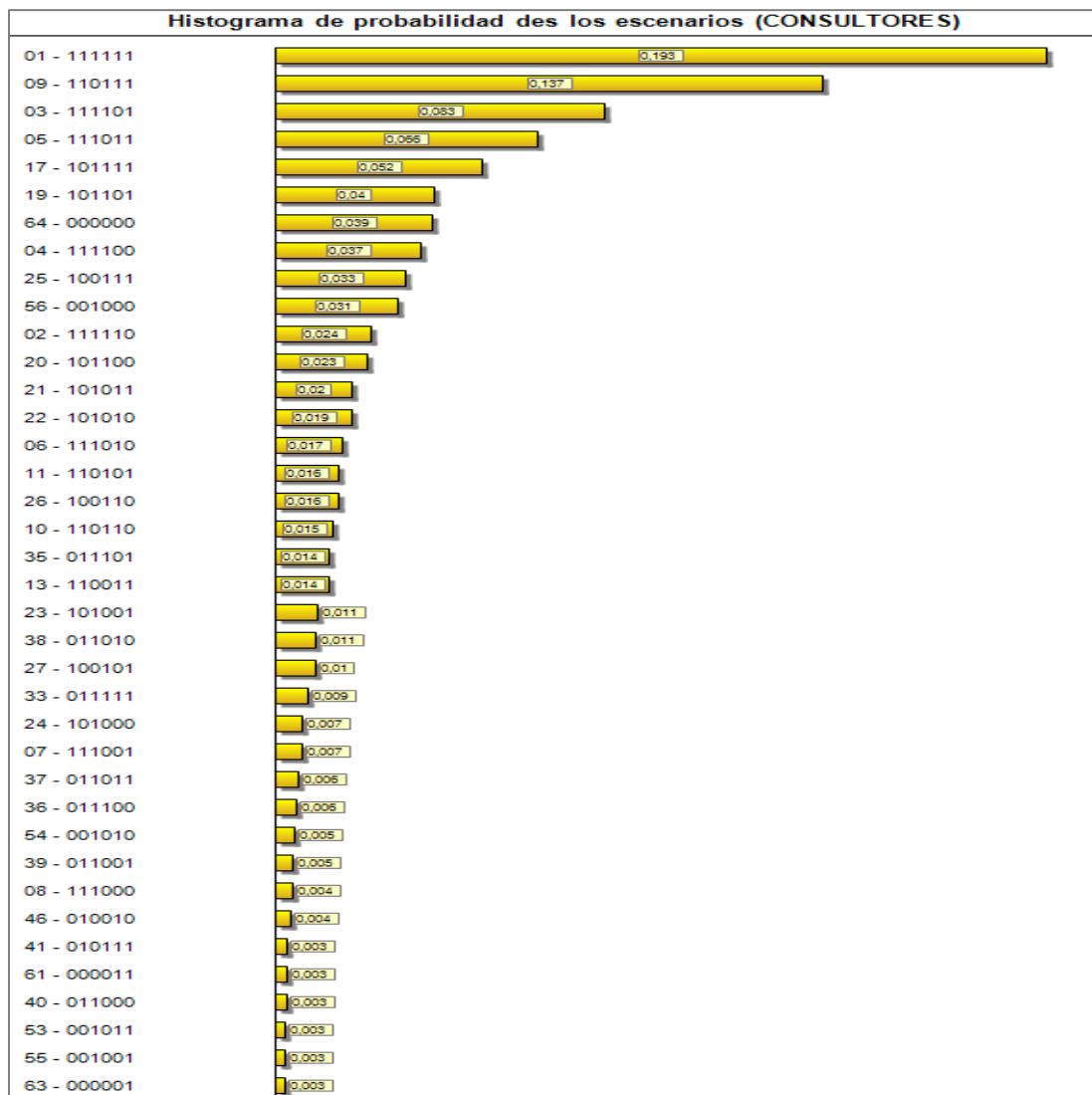
5.3.1.1.3 José Luis Rincones Pedraza. Nacido en la ciudad de Barranquilla, 35 años. Licenciado en educación física con énfasis en recreación y deportes. Experiencia en el campo de la docencia, como entrenador de baloncesto. Actualmente se desempeña como docente del colegio Libertad y Orden.

5.3.1.1.4 José Miguel Malo Acosta. Nacido en la ciudad de Valledupar, 28 años. Licenciado en educación física con énfasis en recreación y deportes y maestrante en actividad física y salud. Experiencia en el campo de la docencia, como entrenador de baloncesto. Actualmente se desempeña como docente del colegio La Sierra de Valledupar.

5.3.1.1.5 Malka Irina Maestre Socarras. nacido en la ciudad de Valledupar, 35 años. ingeniera agroindustrial, especialista en recurso y talento humano. Experiencia como coordinadora operativa del plan de alimentación escolar indígena., función que desempeña actualmente.

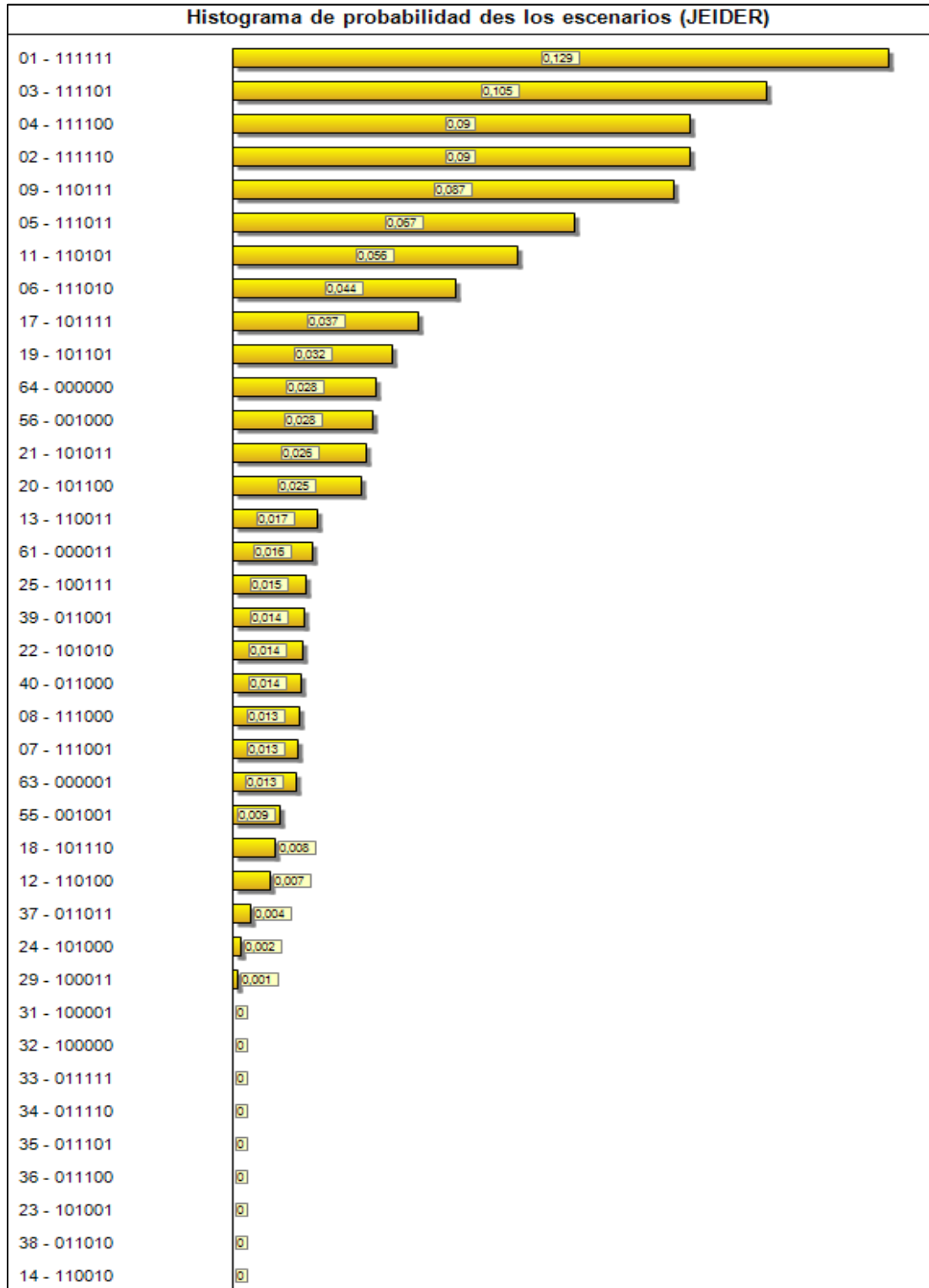
5.3.2 Presentación de escenarios posibles (Por grupo- resultado)

Figura 8. Histograma del software conjunto de expertos



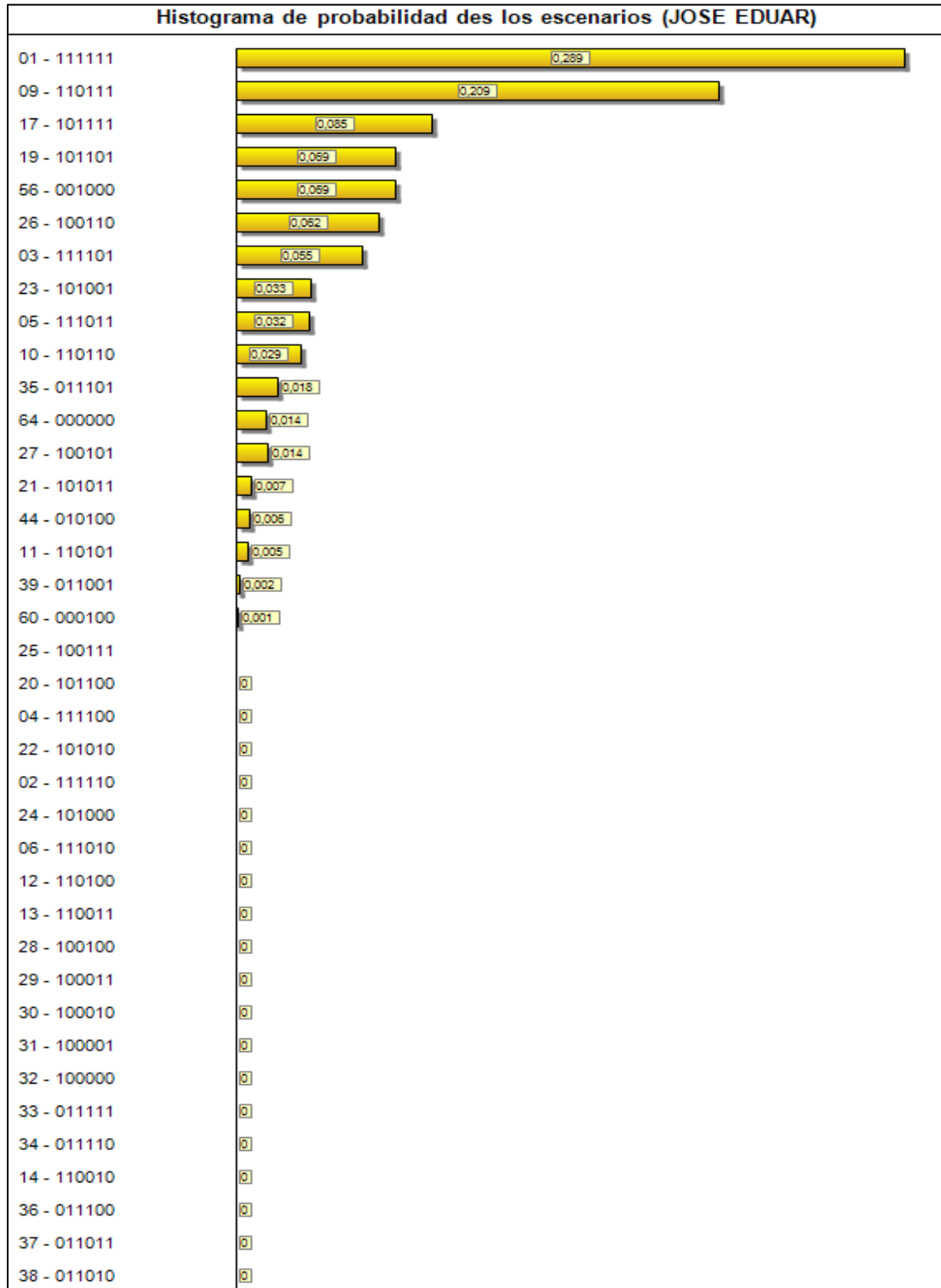
Nota: Evaluación de las probabilidades de ocurrencia de las diferentes hipótesis por parte de los expertos. (2021).

Figura 9. Histograma de probabilidad de los escenarios Martínez



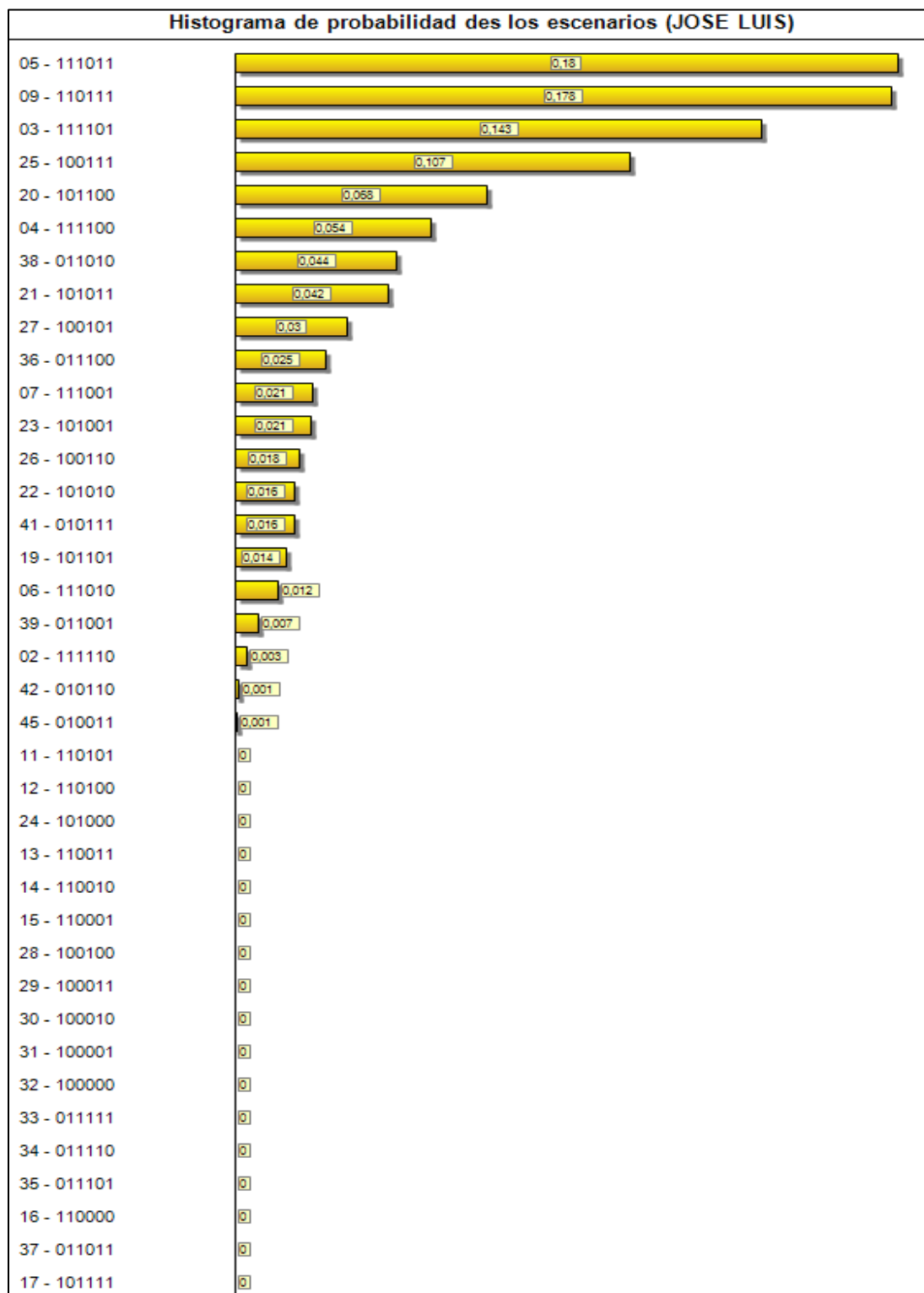
Nota: Resultados de la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del experto Jeider Martínez. (2021).

Figura 10. Histograma de probabilidad de los escenarios David



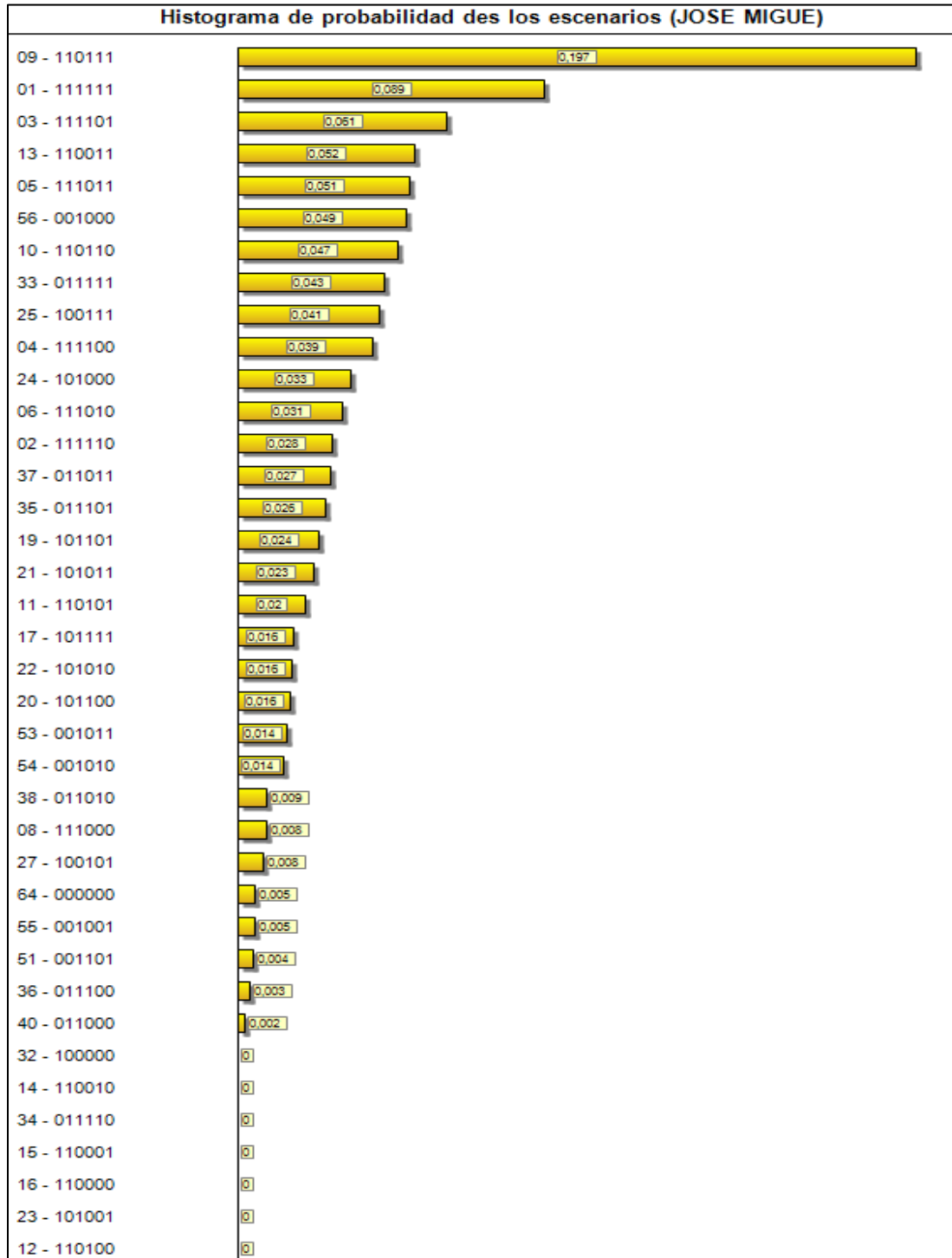
Nota: Resultados de la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del experto Jose Eduardo David. (2021).

Figura 11. Histograma de probabilidad de los escenarios Rincones



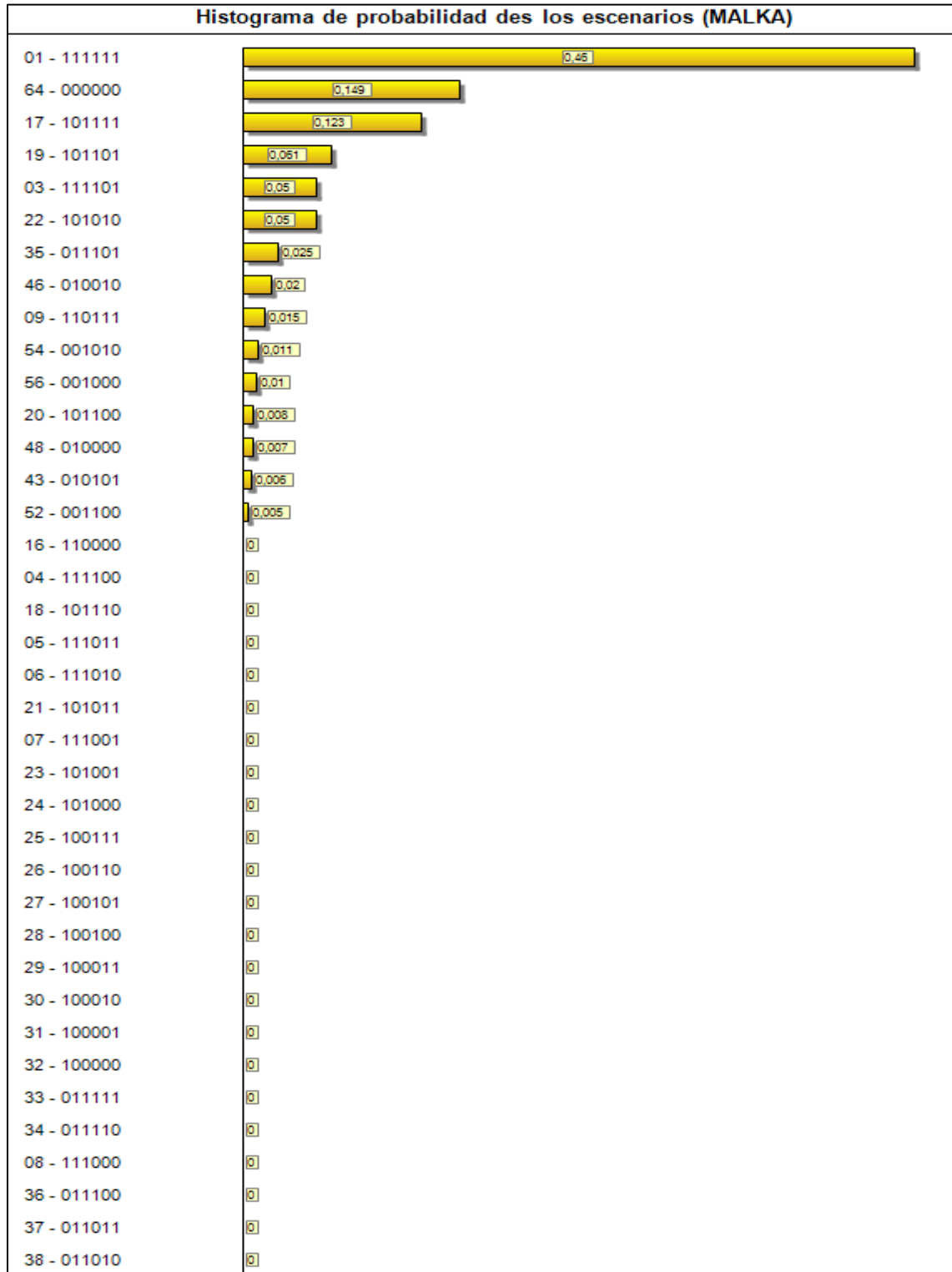
Nota: Resultados de la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del experto Jose Luis Rincones. (2021).

Figura 12. Histograma de probabilidad de los escenarios Malo



Nota: Resultados de la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del experto Jose Malo (2021).

Figura 13. Histograma de probabilidad de los escenarios Maestre



Nota: Resultados de la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del experto Malka Irina Fernandez. (2021).

Figura 14. Probabilidad de los escenarios en forma de matriz

	JEIDER	JOSE EDUAR	JOSE LUIS	JOSE MIGUE	MALKA	CONSULTORES
1 : 111111	0,129	0,289	0	0,089	0,46	0,193
2 : 111110	0,09	0	0,003	0,028	0	0,024
3 : 111101	0,105	0,055	0,143	0,061	0,05	0,083
4 : 111100	0,09	0	0,054	0,039	0	0,037
5 : 111011	0,067	0,032	0,18	0,051	0	0,066
6 : 111010	0,044	0	0,012	0,031	0	0,017
7 : 111001	0,013	0	0,021	0	0	0,007
8 : 111000	0,013	0	0	0,008	0	0,004
9 : 110111	0,087	0,209	0,178	0,197	0,015	0,137
10 : 110110	-0,003	0,029	0	0,047	0	0,015
11 : 110101	0,056	0,005	0	0,02	0	0,016
12 : 110100	0,007	0	0	0	0	0,001
13 : 110011	0,017	0	0	0,052	0	0,014
14 : 110010	0	0	0	0	0	0
15 : 110001	0	0	0	0	0	0
16 : 110000	0	0	0	0	0	0
17 : 101111	0,037	0,085	0	0,016	0,123	0,052
18 : 101110	0,008	0	0	0	0	0,002
19 : 101101	0,032	0,069	0,014	0,024	0,061	0,04
20 : 101100	0,025	0	0,068	0,016	0,008	0,023
21 : 101011	0,026	0,007	0,042	0,023	0	0,02
22 : 101010	0,014	0	0,016	0,016	0,05	0,019
23 : 101001	0	0,033	0,021	0	0	0,011
24 : 101000	0,002	0	0	0,033	0	0,007
25 : 100111	0,015	0	0,107	0,041	0	0,033
26 : 100110	0	0,062	0,018	0	0	0,016
27 : 100101	0	0,014	0,03	0,008	0	0,01
28 : 100100	0	0	0	0	0	0
29 : 100011	0,001	0	0	0	0	0
30 : 100010	0	0	0	0	0	0
31 : 100001	0	0	0	0	0	0
32 : 100000	0	0	0	0	0	0

Nota: Vista general de la evaluación de los 32 escenarios más probables. (2021).

5.3.3 Listado de las variables estratégicas

Tabla 17. Listado de las Variables

N°	Título largo
1	Ingresos
2	Eventos deportivos
3	Rentabilidad
4	Pago de nomina
5	Implementos deportivos
6	Liquidez

Nota: Lista de las variables estrategias de la investigación. (2021).

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

Tabla 18. Escenarios

Escenarios	
Club de baloncesto Nativos B.C.	
Descripción	Variable de probabilidad
Exitoso	01 – 111111
Melancólico	64 – 000000
Paralelo 1.	03 - 111101
Paralelo 2.	09 - 110111

Nota: De los 64 escenarios posibles se analizaron los 4 escenarios de mayor probabilidad estos fueron el exitoso y el melancólico, y dos escenarios alternos el paralelo 1 y el paralelo 2. (2021).

Tabla 19. *Escenario exitoso*

Escenario exitoso 01 - 111111	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
La junta directiva del Club Nativos B.C mantuvo vigente sus respectivos órganos y el reconocimiento deportivo que otorga el INDER Valledupar	Conservó su calidad de organismo integrante del sistema nacional del deporte y filial de la Liga de Baloncesto del departamento del Cesar
Las proyecciones económicas respecto a los ingresos y su respectivo recaudo se cumplieron a cabalidad.	Se efectuaron los respectivos pagos por concepto de pago de nómina, adquisición de implementos deportivos y mantenimiento del escenario deportivo.
Se logró consolidar el desarrollo de 4 eventos deportivos anuales.	La realización de los eventos deportivos se afianzó como uno de los productos que le dan rentabilidad al Club Nativos B.C.
Se gestionaron periódicamente los respectivos permisos para el uso de la cancha de baloncesto del polideportivo de Garupal.	Mantener como sede deportiva la cancha de baloncesto del polideportivo de Garupal, escenario estratégico y epicentro del baloncesto en el municipio de Valledupar.
Los niveles de satisfacción de los usuarios estuvieron por encima del 90%.	Conservar nuestros clientes, además permitió que la trazabilidad en cuanto al ingreso del número de deportistas anualmente se cumpliera.
Se logró consolidar el Plan de Mercadeo estableciendo objetivos claros y sus respectivas estrategias.	Se identificaron necesidades y/o deseos de los clientes y a partir de allí se desarrollan las estrategias para la optimización de recursos esenciales como son el tiempo, el presupuesto y el esfuerzo.
Hubo fortalecimiento de las redes sociales con la contratación de una persona para su respectivo manejo.	Fueron creadas las cuentas en Twitter y Tiktok y se logró establecer un promedio de 4 contenidos diarios.

Nota: Descripción del escenario exitoso en el que se cumplirían los seis objetivos estratégicos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 20. *Escenario melancólico*

Escenario M 64 – melancólico 000000	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
La junta directiva no les dio importancia a los procesos de planeación prospectiva y estratégica.	No se logró conocer situaciones del futuro que afectaron e incidieron negativamente en la organización.
Faltaron competencias para la generación de nuevos servicios y productos diferentes a los principales que le permitieran al club obtener los recursos financieros necesarios.	Recursos financieros insuficientes que garantizaran el sostenimiento y el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Club Nativos B.C.
No se elaboraron los respectivos informes y análisis de los estados financieros y balance de pérdidas y ganancias por parte de los órganos de administración y control.	Se desconocía el estado contable de la empresa, puesto que nunca se tuvieron informes sobre el beneficio o pérdida que tuvo la empresa, no hubo control del estado financiero.
No se diseñaron y ejecutaron planes de mercadeo y estrategias de promoción y descuentos para la captación de nuevos clientes	Hubo una disminución del número de clientes a nivel de eventos deportivos y en la escuela de formación deportiva, generando bajos ingresos.
Entrenadores e instructores no tenían	
<i>Nota:</i> Descripción del escenario melancólico en el que no es posible desarrollar ninguno de los objetivos estratégicos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).	

Tabla 21. *Escenario paralelo 1*

Escenario paralelo 1. 03 - 111101	
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tiene?
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	
Causas	Consecuencias
El desarrollo de las sesiones de entrenamiento fue presencial, sin embargo, los protocolos de uso implementados a causa de la pandemia por la Covid-19 limitaron el uso de los implementos deportivos.	Fue diseñada una estrategia la cual consistió en que cada niño debía traer su balón para evitar focos de contagio, esto originó un menor desgaste de la implementación deportiva debido al exiguo uso.
Se generaron los recursos necesarios, sin embargo, hubo mala planificación presupuestal.	Distribución inequitativa de los recursos, hecho que afecto la asignación destinada a la compra de implementos deportivos.
No fueron adquiridos nuevos implementos deportivos, pese a esto, las actividades del Club Nativos B.C. se lograron realizar.	Se pudo mantener la liquidez.
<i>Nota:</i> Descripción del escenario paralelo 1, en el que se cumpliría uno de los seis objetivos estratégicos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).	

Tabla 22. *Escenario alterno 2*

Escenario paralelo 2. 09 - 111110	
¿Qué paso en el camino? ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Causas	Consecuencias
Los ingresos por parte del desarrollo de eventos deportivos, entrenamiento deportivo y los entregados por medio de patrocinios fueron obtenidos, a pesar de esto, no fueron suficientes. Se planificó aumento del personal siempre y cuando hubiese un incremento del número de clientes, pero no se proyectó disminución en caso contrario.	Los egresos del Club Nativos B.C. fueron superiores a los ingresos, situación que afecto su liquidez. Los productos y servicios que ofrecía el club se mantuvieron, sin embargo, decrecieron, a pesar de ello se mantuvo el número de colaboradores, hecho que generó incumplimiento en el pago de los honorarios.
Fueron adquiridos implementos deportivos de gran calidad insumo primordial para la atención de los servicios y productos ofrecidos por la empresa. Se diseñaron y aplicaron las respectivas estrategias de fidelización para nuestros clientes.	El valor de los implementos deportivos aumentó debido al incremento del dólar, hecho que genero desequilibrio en el presupuesto. No se proyectó la contratación de un profesional en el área de mercadeo para esta labor afectando el dinero destinado al pago de nómina.

Nota: Descripción del escenario paralelo 2, en el que se cumpliría uno de los seis objetivos estratégicos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

5.4 Construcción del escenario apuesta

5.4.1 Matriz RICE y formulación de acciones estratégicas

Creada por Renée Mauborgne y W. Chan Kim en el libro de *Blue Ocean Strategy*. En este libro nos ayuda a encontrar nuestro propio Océano Azul para podernos diferenciar de otros competidores.

Matriz RICE se divide en 4 Elementos.

1. R (Reducir): ¿Qué variables o elementos de nuestra estrategia debemos reducir?
2. I (Incrementar): ¿Qué variables o elementos debemos incrementar en intensidad?

3. C (Crear): ¿Qué nuevas variables o elementos debemos crear para agregar más valor?

4. E (Eliminar): ¿Qué variables o elementos debemos eliminar por falta de relevancia?.

Esta herramienta (Matriz RICE) y la herramienta del curva de valor son las estrategias del océano azul que nos permiten diseñar nuevos e innovadores modelos de negocios basados en los enfoques y el valor de cada negocio, haciendo que la competencia sea irrelevante (Marko Bensión, 2021).

5.4.2 Matriz IGO importancia y gobernabilidad de las acciones

Esta matriz es otra herramienta que utiliza 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.

¿Qué se entiende por Gobernabilidad?, pues la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando, por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor. ¿Cómo es que funciona este instrumento?, la lógica es similar al MIC MAC (la cual se vio en una entrada anterior) en este caso se le asigna un puntaje a cada factor en su grado gobernabilidad considerando la siguiente escala: 5: Fuerte, 3: Moderado, 1: Débil y 0: Nulo.

Para la importancia, la escala es la siguiente: 4: Muy importante, 3: Importante, 2. Poco importante y 1: Sin importancia.

Como se puede notar, para cada factor se tiene un par ordenado X, Y. Luego tomando en cuenta como eje X a la gobernabilidad y como eje Y a la Importancia, se ubica un punto en el plano XY, obteniéndose con ello una nube de puntos (uno por cada factor); a continuación, y dividiendo el plano en cuatro partes, se tendría lo siguiente:

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. Pues bien, este fue un breve acercamiento a esta herramienta que no sólo es útil en la prospectiva, sino también en cualquier proceso de toma de decisiones; su sencillo funcionamiento e importante información que proporciona la hace bastante útil; es importante recordar que en prospectiva los que llenarían estas puntuaciones serían los expertos (Chung, 2013).

Tabla 23. Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 1)

Variable estratégica	Ingresos	
Objetivo	Lograr que el Club Nativos B.C. en el año 2026 tenga ingresos igual o superior a \$9.000.000	
Hipótesis	¿Que tan probable es que el club Nativos B.C logre un ingreso mensual igual o Superior a \$ 9.000.000 al 2026, Cuando actualmente sus ingreso son de \$4.000.000 ?	
Matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
La deserción de clientes por insatisfacción por el servicio prestado. Las becas o subsidios entregados a deportistas de escasos recursos, reemplazándolas por medias becas.	El número de deportistas atendidos con la escuela formación deportiva. Aumentar el número de torneos deportivos realizados por el club anualmente.	
Crear	Eliminar	
Nuevas sedes deportivas		
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para organización de eventos deportivos.	4	2
B. Ampliar el segmento de compradores	5	5
C. Optimizar recursos para reducir costos en los productos	4	5
D. Ampliar la cobertura estableciendo nuevos puntos de venta.	4	5
E. Conocer el grado de satisfacción del cliente por el producto adquirido a través de una estrategia de postventa	4	4
F. Reemplazar los subsidios de becas completas por el de medias becas.	2	3
G. Diseñar estrategias de marketing deportivo	5	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico ingresos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 24. *Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 2)*

Variable estratégica	Eventos Deportivos	
Objetivo	Realizar 4 eventos deportivos al año 2026	
Hipótesis	¿Qué tan probable es que el club Nativos B.C. logre realizar 4 eventos deportivos al año 2026 cuando en la actualidad realiza 2 eventos?	
Matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
Los costos de inscripción con la búsqueda de patrocinadores.	El número de piezas y pautas publicitarias para la difusión de los eventos deportivos.	
El riesgo de accidentalidad en el desarrollo de los encuentros deportivos.	El número de inscritos a través de la vinculación de equipos de municipios circunvecinos.	
Crear	Eliminar	
Eventos deportivos con elementos diferenciadores atractivos.	La publicidad transmitida en medios de poca audiencia y credibilidad.	
Alianzas con organismos del sistema nacional del deporte para la organización de eventos deportivos.	Eventos que no tengan la acogida necesaria por parte de los clientes.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Vincular empresas y personas como patrocinadores de los eventos deportivos	2	2
B. Desarrollar los diferentes eventos deportivos en escenarios óptimos que cuenten con las especificaciones técnicas necesarias.	4	4
C. Implementar características y atributos que le permitan ser un producto único que sea atractivo para el mercado.	5	5
D. Establecer convenios con ligas, instituto municipal y departamental de deporte para la realización de eventos deportivos.	5	2
E. Pautar en medios de alta audiencia y en horarios o secciones de alto rating.	4	4
F. Hacer gestión para vincular en los eventos deportivos a equipos y/o clubes de municipios cercanos a valledupar.	4	2
G. Ofrecer premiaciones que generen gran interés entre los participantes.	4	5
H. No establecer límites en cuanto al número de participantes	2	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico eventos deportivos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 25. Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 3)

Variable estratégica	Rentabilidad	
Objetivo	Lograr un margen de rentabilidad del 7% para el año 2026	
Hipótesis	¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda lograr una rentabilidad del 7% al año 2026 Cuando es del 5%?	
Matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
Costos en adquisición de implementos deportivos.	El número de clientes.	
Costos la reparación, adecuaciones menores y mantenimiento de la cancha de entrenamiento.	El número de eventos deportivos	
Crear	Eliminar	
Nuevos productos y servicios. Estrategias de fidelización de clientes	Compras a terceros Gastos innecesarios	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Hacer análisis de precios unitarios a la hora de comprar los implementos deportivos.	4	4
B. Desarrollar nuevos productos y servicios	5	5
C. Implementar estrategias para la captación y fidelización de clientes	5	5
D. Mejorar los ingresos del club a través del incremento de nuevos clientes y la búsqueda de patrocinios.	4	4
E. Evitar las compras a intermediarios	4	2
F. Recibir diferentes propuestas para el mantenimiento del escenario y escoger la mejor propuesta en relación costos/calidad.	4	2
G. Hacer presupuestos más racionales.	4	5
H. Ser austeros con el gasto, para ello se debe evitar compras excesivas e innecesarias.	4	5

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico rentabilidad. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 26. Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 4)

Variable estratégica	Pago de Nómina	
Objetivo	Destinar recursos financieros de \$6.750.000 para el pago de la nómina al año 2026	
Hipótesis	¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda destinar \$6.750.000 mensual para el pago de nomina del año 2026 cuando en la actualidad destina \$3.000.000.	
Matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
La subjetividad por parte de la junta directiva del club para el pago de los clientes internos. Los niveles de endeudamiento.	Las gestiones para la donación de implementos deportivos que permitan disminuir costos de tal manera que no se afecte el pago puntual de la nómina. Las estrategias de marketing	
Crear	Eliminar	
Escalafón salarial El presupuesto	Cargos innecesarios dentro del club La compra de implementos y tecnologías deportivas de alto costo.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Gestionar ante el INDER VALLEDUPAR y empresas privadas la donación de implementos deportivos.	5	2
B. Vincular personal explícitamente para los cargos necesarios haciendo énfasis en la austeridad en el gasto.	4	5
C. Evitar la adquisición de implementos y equipos tecnológicos de alto.	2	4
D. Formular el presupuesto anual de la entidad	4	5
E. Construir criterios que permitan establecer categorías salariales para el pago de nómina.	2	4
F. Establecer punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos.	4	2
G. Invertir en equipos de ventas de productos	4	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico pago de nómina. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 27. Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 5)

Variable estratégica	Implementos Deportivos	
Objetivo	Destinar recursos financieros por \$8.100.000 para la compra de equipamiento deportivo.	
Hipótesis	¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda destinar \$8.100.000 para la compra de implementos deportivos para el 2026 cuando en la actualidad destina \$3.600.000.	
Matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
Los costos de compra.	Los rubros destinados para la compra de implementos deportivos. Los ingresos del club	
Crear	Eliminar	
Documento en donde se detallen los implementos deportivos que se requieren. Concertar con los proveedores la creación de descuentos por pago anticipado.	Compra excesiva de implementos deportivos. Mediadores dentro de la cadena de distribución de los implementos deportivos.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Respetar los márgenes establecidos dentro del presupuesto para la compra de implementos deportivos.	5	5
B. Mejorar los ingresos del Club.	5	2
C. Realizar compra directamente con los fabricantes buscando mejorar los precios.	4	2
D. Establecer criterios de racionalización aplicados a la compra de los elementos deportivos	2	4
E. Destinar recursos para pagar de forma anticipada los implementos de tal manera que se puedan obtener beneficios de descuento.	4	5
F. Creación del plan de adquisiciones del club	2	5
G. Adquirir implementación deportiva de acuerdo a las necesidades de la empresa.	4	5

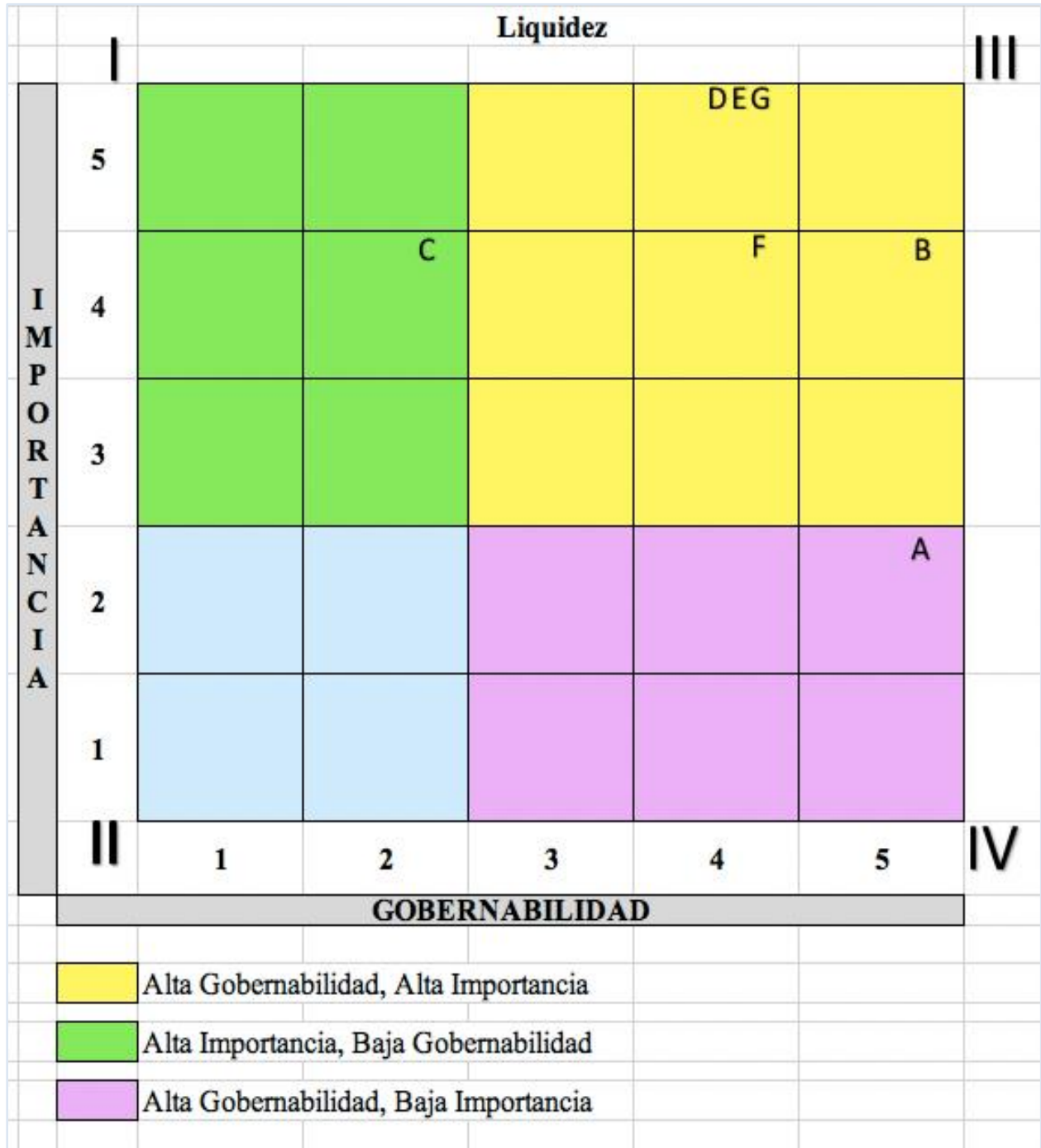
Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico implementos deportivos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Tabla 28. Análisis RICE para el objetivo estratégico (Objetivo 6)

Variable estratégica	Liquidez	
Objetivo	Alcanzar una razón corriente de 1.222 en el año 2026	
Hipótesis	¿Que tan probable es que el club Nativos B.C pueda alcanzar una razón corriente de 1.222 para el año 2026 cuando en la actualidad es de 1.212 ?	
matriz RICE		
Reducir	Incrementar	
Los costos para el desarrollo de los productos. Gastos de publicidad	Los controles financieros Alianzas operativas que permitan la minimización de costos.	
Crear	Eliminar	
Un fondo de emergencia Diversificación de productos	La cultura de no elaboración de los estados financieros y balance de pérdidas y ganancias. Las líneas de negocios que no sean rentables.	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A. Revisar continuamente los gastos que se generen en materia de publicidad.	2	5
B. Establecer controles con el objeto de asegurarse que no vaya a haber déficit.	4	5
C. Establecer alianzas con otros organismos deportivos como colegios arbitrales y ligas para reducir costos operacionales	4	2
D. Elaborar estados financieros y de pérdidas y ganancias anualmente	5	4
E. Analizar las líneas de negocios actuales para identificar las de montos rentabilidad de tal manera que se puedan rediseñar o en su defecto eliminar	5	4
F. Crear un fondo de emergencia que permita asumir costos no previstos que estén fuera del control de las directivas.	4	4
G. Desarrollar nuevos enfoque y perfiles con el ánimo de penetrar nuevos mercados que minimicen los riesgos de estabilidad del club	5	4

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

Figura 20. Análisis matriz IGO. Variable estratégica liquidez



Nota: Identificación de las acciones carácter inmediato, mediano plazo más inmediato y mediano plazo menos inmediato de la variable liquidez. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga. (2021).

5.4.3 Consolidación árbol de pertenencias

Tabla 29. *Árbol de pertenencia*

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes.	Lograr que el Club Nativos B.C. en el año 2026 tenga ingresos igual o superior a \$9.000.000	B. Ampliar el segmento de compradores	A. Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para organización de eventos deportivos	F. Reemplazar los subsidios de becas completas por el de medias becas.
		C. Optimizar recursos para reducir costos en los productos D. Ampliar la cobertura estableciendo nuevos puntos de venta. E. Conocer el grado de satisfacción del cliente por el producto adquirido a través de una estrategia de postventa G. Diseñar estrategias de marketing deportivo		
Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos	Realizar 4 eventos deportivos al año 2026	B. Desarrollar los diferentes eventos deportivos en escenarios óptimos que cuenten con las especificaciones técnicas necesarias.	A. Vincular empresas y personas como patrocinadores de los eventos deportivos	H. No establecer límites en cuanto al número de participantes
		C. Implementar características y atributos que le permitan ser un producto único que sea atractivo para el mercado.	D. Establecer convenios con ligas, instituto municipal y departamental de deporte para la realización de eventos deportivos.	

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
diferentes a los existentes.		E. Pautar en medios de alta audiencia y en horarios o secciones de alto rating. G. Ofrecer premiaciones que generen gran interés entre los participantes.	F. Hacer gestión para vincular en los eventos deportivos a equipos y/o clubes de municipios cercanos a Valledupar.	

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes.	Lograr un margen de rentabilidad del 7% para el año 2026	A. Hacer análisis de precios unitarios a la hora de comprar los implementos deportivos. B. Desarrollar nuevos productos y servicios C. Implementar estrategias para la captación y fidelización de clientes D. Mejorar los ingresos del club a través del incremento de nuevos clientes y la búsqueda de patrocinios. G. Hacer presupuestos más racionales. H. Ser austeros con el gasto, para ello se debe evitar compras excesivas e innecesarias.	E. Evitar las compras a intermediarios F. Recibir diferentes propuestas para el mantenimiento del escenario y escoger la mejor propuesta en relación costos/calidad.	

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes.	Destinar recursos financieros de \$6.750.000 para el pago de la nómina al año 2026	B. Vincular personal explícitamente para los cargos necesarios haciendo énfasis en la austeridad en el gasto. D. Formular el presupuesto anual de la entidad G. Invertir en equipos de ventas de productos	A. Gestionar ante el INDER VALLEDUPAR y empresas privadas la donación de implementos deportivos. F. Establecer punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos.	C. Evitar la adquisición de implementos y equipos tecnológicos de alto. E. Construir criterios que permitan establecer categorías salariales para el pago de nómina.

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes.	Destinar recursos financieros por \$8.100.000 para la compra de equipamiento deportivo.	A. Respetar los márgenes establecidos dentro del presupuesto para la compra de implementos deportivos. E. Destinar recursos para pagar de forma anticipada los implementos de tal manera que se puedan obtener beneficios de descuento. G. Adquirir implementación deportiva de acuerdo a las necesidades de la empresa.	B. Mejorar los ingresos del Club. C. Realizar compra directamente con los fabricantes buscando mejorar los precios.	D. Establecer criterios de racionalización aplicados a la compra de los elementos deportivos F. Creación del plan de adquisiciones del club

Opción Estratégica				
Generar una cultura de consumo alrededor de la práctica del baloncesto en el Club Nativos B.C. del Municipio de Valledupar al año 2026				
Propósito	Objetivos	Ejecución		
		Inmediata (2021-2022)	Mediano Plazo Mas inmediato (2023-2024)	Mediano Plazo Menos Inmediato (2025-2026)
Trabajar en pro del crecimiento a partir del desarrollo, penetración y conquista de nuevos mercados, buscando insertar productos en nichos diferentes a los existentes.	Alcanzar una razón corriente de 1.222 en el año 2026	<p>B. Establecer controles con el objeto de asegurarse que no vaya a haber déficit.</p> <p>D. Elaborar estados financieros y de pérdidas y ganancias anualmente</p> <p>E. Analizar las líneas de negocios actuales para identificar las de montos rentabilidad de tal manera que se puedan rediseñar o en su defecto eliminar</p> <p>F. Crear un fondo de emergencia que permita asumir costos no previstos que estén fuera del control de las directivas.</p> <p>G. Desarrollar nuevos enfoque y perfiles con el ánimo de penetrar nuevos mercados que minimicen los riesgos de estabilidad del club.</p>	C. Establecer alianzas con otros organismos deportivos como colegios arbitrales y ligas para reducir costos operacionales	A. Revisar continuamente los gastos que se generen en materia de publicidad.

Nota: Árbol de pertenencia de la investigación. (2021).

6. Conclusiones

Primeramente, la gestión educativa debe ser asumida con responsabilidad y eficiencia en las labores encomendadas de las estrategias propias depende el éxito en todos los ámbitos del trabajo colaborativo, así que primero que todo se deben tener estrategias claras acerca de que herramienta se va a realizar. Formular y desarrollar un mapa de procesos adecuado que contenga el valor de la responsabilidad y la planeación ayuda de forma colaborativa al uso de estas herramientas para así poder evaluar toda capacidad de aprendizaje.

El programa Técnico en Asistencia Administrativa, se adoptó en la institución para brindar a las estudiantes y al sector productivo, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades laborales y profesionales que contribuyan al desarrollo económico, social y tecnológico de su entorno y del país, así mismo ofrecer a los aprendices formación en las tecnologías de la información y la comunicación apoyadas en Internet como canal para obtener y compartir información en la atención y servicio con los clientes, las relacionadas con la producción y el procesamiento de información, el apoyo a los sistemas de información contable y la organización de eventos.

La cual nos permite determinar un juicio entre: si se cumplen las características observadas y si se encuentra presente o no las acciones correspondientes en la elaboración de los indicadores de gestión del plan de mejoramiento institucional.

Dentro del mapa de procesos como herramienta es importante analizar que el flujo de información y las actividades que aportan valor se enfocan primeramente en la satisfacción de estudiantes y cuerpo administrativo educativo, personas interesadas o personas que ejercen el beneficio humano de la educación. Las instituciones educativas están llamadas a mejorar siempre por que la mayoría de los ciudadanos constantemente manifiestan solicitudes por la atención en

educación, como una necesidad innata del ser humano esto por consecuencia debe guardar una relación inherente con la eficacia pública y la ética de cada profesional educativo.

Lógicamente estas continuas exigencias de eficiencia se logra a través de políticas y objetivos de calidad con un riguroso sistema de seguimiento y medición compuesto por un conjunto de acciones correctivas y acciones de prevención para evitar situaciones inesperadas y prevenir que ocurran, recordemos que vivimos en una sociedad que vive de riesgos, por lo cual dentro del mapa de procesos educativo debe predominar una lista de chequeos rigurosa que permitirá un control organizado y sistematizado de procesos así como su seguimiento y medición.

Reconociendo las variadas limitaciones que actualmente presenta el sistema de educativo colombiano la administración educativa exige una gestión de calidad óptima que permita garantizar la eficiencia tanto de los estudiantes como del personal administrativo laboral. Pero como la atención de la educación en muchos casos es una actividad compleja se deben tomar los cálculos para su respetiva ejecución.

7. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la realización del plan prospectivo del club Nativos B.C que tiene como objetivo principal generar una cultura deportiva alrededor del baloncesto al año 2026 se debe aplicar las estrategias de la mejor manera para lograr el propósito deseado.

De debe Realizar una radiografía del club de manera consiente para de esta manera lograr plantear un buen árbol de competencias que es la columna vertebral del plan.

El análisis estructural debe tener un juicio adecuado a la realidad para lograr identificar las variables más influyentes.

Se debe consolidar una junta directiva idónea y capaz de liderar los procesos contemplados, ya que si no contamos con la mejor idoneidad es imposible cumplir con el propósito deseado.

Se debe aplicar de manera muy puntual los objetivos específicos para lograr que el club sea el líder en la prestación de servicios y la organización de eventos deportivos.

Se debe contar con unos clientes internos idóneos para lograr la construcción de una excelente metodología pedagógica y muy didáctica para los procesos formativos.

Se debe contar con una persona con amplia experiencia en la organización de eventos deportivos que son muy importantes para conseguir los ingresos y lograr los objetivos planteados.

Se sugiere contar con una persona experta en el manejo de redes sociales y marketing.

En general se debe armar un equipo de trabajo comprometido con el club.

Se recomienda a la organización ampliar el análisis de otro escenario diferente al de los escenarios con mayor probabilidad analizados en el presente trabajo, con el fin de hacer un ejercicio de anticipación y construcción que permita identificar alertas tempranas.

Se le recomienda a la junta directiva un análisis financiero a las iniciativas resultantes del presente plan prospectivo estratégico.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Andrés Suárez, J. B. (2020). *Plan prospectivo estratégico del Instituto de deportes INDER San Gil 2020 - 2023*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Santander. Bucaramanga: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación .
- Barrera, Felipe; Maldonado, Dario & Rodríguez, Catherine (2012). “Calidad de la educación básica y media en Colombia: diagnóstico y propuestas”, Serie Documentos de Trabajo, No. 126. Universidad del Rosario, Colombia.
- Castro, e. (2010). Las Estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas 28-No. 1:* , 247-276 . Obtenido de file:///Users/user/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128%20(1).pdf
- Chung, A. (28 de Febrero de 2013). *ramonchung.wordpress*. Obtenido de Hay una luz que nunca se apaga Un lugar para escribir: <https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/#:~:text=Esta%20matriz%20es%20otra%20herramienta,una%20priorizaci%C3%B3n%20de%20las%20acciones>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- estratégica, L. C. (Abril de 2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*. (Prospektiker Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia) Recuperado el Diciembre de 2020, de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M. (Abril de 2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*. (Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—) Recuperado el Diciembre de 2021, de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Gómez, S. (2016). *Gerencia estratégica en las organizaciones del deporte: Modelo de gestión con pasión*. Editorial Académica Española.

- Ferreira, Francisco & Gignoux, Jérémie (2014). “*The Measurement of Educational Inequality: Achievement and Opportunity*”, *The World Bank Economic Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 210-246. doi: 10.1093/wber/lht004.
- Formichella, María Marta. (2010). Educación y desarrollo: análisis desde la perspectiva de la equidad educativa interna y del mercado laboral. Tesis para optar al título de Doctora en Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Formichella, María Marta (2011). “Análisis del concepto de equidad educativa a la luz del enfoque de las capacidades de Amartya Sen”, *Educación*, Vol. 35, No. 1, pp. 15-34.
- Marko Bensión. (2021). *Marketing Digital*. Obtenido de Marko Bension Formación Digital y Agencia de Marketing Digital: <https://markobension.com/matriz-rice/>
- Mattar, J. (2020). Planificación y prospectiva para enfrentar los retos del desarrollo de México. *Revista de Economía mexicana, Anuario unam*, 254-272.
- Maury, A. (3 de Junio de 2020). *Jóvenes y tecnología: deporte vs pantallas*. Recuperado el 11 de 2021, de The Lemon Tree education: <https://www.thelemontreeeducation.com/jovenes-tecnologia-deporte/>
- Mera, R. (24 de Abril de 2012). Concepto, Aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Estrategia Organizacional*.
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (9 de Diciembre de 2021). Obtenido de Recuperado: https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Manual_Prospectiva.pdf
- Pessoa, Argentino (2008). “*Educational reform in developing Countries: private involvement and Partnerships*”, FEP Working Papers. Universidade do Porto.
- Peñaloza, E. &. (2010). *Estimación de la carga de enfermedad para Colombia*. Bogotá: : Pontificia Universidad Javeriana.

- Plan de Desarrollo Municipal, V. (19 de Julio de 2021). *Datos al Tablero*. Obtenido de [www.obsgestioneducativa.com](https://www.obsgestioneducativa.com/download/plan-de-desarrollo-municipal-valledupar-2020-2023/): <https://www.obsgestioneducativa.com/download/plan-de-desarrollo-municipal-valledupar-2020-2023/>
- Ponce, H. (Enero-Junio de 2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. (Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.) Recuperado el Diciembre de 2020, de Sistema de Información Científica Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Rodríguez, J. (Julio-Diciembre de 2013). Diseño Prospectivo de Escenarios para la Ciencia, Tecnología e Innovación al 2040. *Industrial Data*, 2(16), 92-105.
- Roemer, John (2002). "Equality of opportunity: A progress report", *Social Choice and Welfare* , Vol. 19, No. 2, pp. 455-471.
- Salud, O. M. (2014). *Informe sobre la situación mundial de las Enfermedades No Transmisibles*. Ginebra: OMS.
- Sarli, O. R., González, P. O., & Od. Ayres, N. (2015). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*. (Facultad de odontología, UNCUYO) Recuperado el Diciembre de 2021, de Biblioteca Digital UNCUYO: https://videlarrivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Social, M. d. (2013). *Sistema Nacional de Estudios y Encuestas Poblacionales para la Salud*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- Valledupar, O. d. (2021). *Estado Actual clubes deportivos del municipio de valledupar*. Valledupar: Inder Valledupar.
- Valledupar, P. d. (19 de Julio de 2021). *obsgestioneducativa*. Obtenido de Datos a Tablero / Planes de Desarrollo: <https://www.obsgestioneducativa.com/download/plan-de-desarrollo-municipal-valledupar-2020-2023/>
- Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.