Información Importante

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

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

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

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

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Plan Prospectivo Estratégico del Club Deportivo Piedecuesta 2020-2025

Paulo Sergio Yara Ojeda y Brayan Eduardo Pacheco Yaruro

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

Director:

Darío Sierra Arias

Ph.D. en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Especialización en Administración Deportiva

2021

Contenido

Introducción 11

1. Objetivos 12

1.1 Objetivo General 12

2. Marco Referencial 12

2.1 Marco Teórico 12

2.1.1 Origen de la Prospectiva 13

2.1.2 Prospectiva 15

2.3 Modelo Prospectivo 16

2.4 Herramientas Prospectivas 17

2.4.1 Matriz DOFA 17

2.4.2 Árbol de Competencias 18

2.4.3 Matriz MEFI 18

2.4.4 Matriz MEFE 18

2.4.5 Peyea 19

2.4.6 Mpec 19

2.4.7 Micmac 20

2.4.8 Smic 20

3. Reseña Histórica Club Deportivo Piedecuesta 20

4. Capitulo Planeación Estratégica 22

4.1 Definición del Sistema 22

4.1.1 Misión 22

4.1.2 Visión 23

4.1.3 Filosofía 23

4.2 Competencias Esenciales 24

4.2.1 Análisis de Competencias Esenciales 24

4.2.2 Matriz de Macro Segmentación 25

4.2.3 Postura Ética 26

4.3 Análisis Interno 26

4.3.1 Árbol de Competencias Factores de Cambio Endógeno 26

4.3.2 Análisis Árbol de Competencias 29

4.4 Evaluación de los Factores Internos y Análisis de Resultados 29

4.5 Análisis Tendencial de Variables Endógenas 31

4.5.1 Listado de Variables Internas 34

4.6 Análisis del Sector 34

4.7 Análisis del Macro Entorno 36

4.7.1 Pestel 36

4.7.2 Evaluación de Factores Externos 38

4.8 Postura Estratégica de la Organización 39

4.8.1 Matriz Interna – Externa 39

4.8.2 Matriz PEYEA 40

5. Formulación del Problema 43

5.1 Estrategia Genérica Competitiva de la Organización 43

5.2 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC 43

5.3 Planteamiento del Problema 50

6. Análisis Estructural 52

6.1 Listado de Variables 52

6.2 Matriz de Evaluación 53

6.3 Características de la Matriz 54

6.4 Listado de Variables Estratégicas 55

7. Diseño y construcción de escenarios 56
7.1 Método SMIC 56
7.1.1 Fase 1: Formulación de Hipótesis y Elección de Expertos 57
7.1.2 Fase 2. Probabilización de Escenarios 58
7.2 Perfil de los Expertos Evaluadores 58
7.3 Listado de Hipótesis 59
7.4 Presentación de Escenarios en Histograma 60
7.5 Presentación de Escenarios en Matriz 65
7.6 Escenarios Probables 66
7.7 Construcción del Escenario Apuesta 69
7.8 Importancia y Gobernabilidad de las Acciones 75
7.8.1 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Rentabilidad 75
7.8.2 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Costos 76
7.8.3 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Patrocinios 77
7.8.4 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Fuentes de Ingreso 78
7.8.5 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Contrataciones 79
7.8.6 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Posicionamiento del Mercado 80
7.9 Árbol de Pertinencia 81
8. Conclusiones 84
9. Recomendaciones 84
Referencias 86

Lista de Tablas

Tabla 1. *Modelo Prospectivo* 16

Tabla 2. *Árbol de competencias, factores de cambio endógenos* 26

Tabla 3. *Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)* 29

Tabla 4. *Análisis tendencial de variables endógenas (Fortalezas)* 31

Tabla 5. *Listado de variables internas* 34

Tabla 6. *Análisis Pestel* 37

Tabla 7. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)* 38

Tabla 8. *Calificación Matriz PEYEA* 41

Tabla 9. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC* 44

Tabla 10. *Listado de variables* 52

Tabla 11. *Listado de variables estratégicas* 55

Tabla 12. *Tabla de hipótesis* 59

Tabla 13. *Tabla de escenarios en forma de matriz* 65

Tabla 14. *Escenario probable* 66

Tabla 15. *Escenario optimista* 67

Tabla 16. *Escenario alterno* 68

Tabla 17. *Escenario alterno 2* 68

Tabla 18. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico rentabilidad* 69

Tabla 19. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico costos* 70

Tabla 20. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico patrocinios* 71

Tabla 21. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico fuentes de ingreso* 72

Tabla 22. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico contrataciones* 73

Tabla 23. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico posicionamiento del mercado* 74

Tabla 24. *Árbol de pertinencia*..... 81

Lista de Figuras

Figura 1. *Matriz de macro segmentación* 25

Figura 2. *Matriz interna – Externa* 40

Figura 3. *Estrategias recomendables para la empresa*. 42

Figura 4. *Estrategia genérica competitiva de la organización* 43

Figura 5. *Matriz de evaluación* *53*

Figura 6. *Plano de influencia indirecta* 54

Figura 7. *Plano de influencia directa* 54

Figura 8. *Plano de desplazamiento* 55

Figura 9. *Histograma de escenarios - Adaptado de software SMIC PRO* 60

Figura 10. *Histograma de escenarios por experto (Paulo) - Adaptado de software SMIC PRO* 60

Figura 11. *Histograma de escenarios por expertos (Brayan) - Adaptado de software SMIC PRO* 62

Figura 12. *Histograma de escenarios por experto (Joe) - Adaptado de software SMIC PRO*.... 63

Figura 13. *Histograma de escenarios por experto (Cristhian) - Adaptado de software SMIC PRO* 64

Figura 14. *Evaluación IGO variable estratégica rentabilidad* 75

Figura 15. *Evaluación IGO variable estratégica costos* 76

Figura 16. *Evaluación IGO variable estratégica patrocinios* 77

Figura 17. *Evaluación IGO variable estratégica fuentes de ingreso* 78

Figura 18. *Evaluación IGO variable estratégica contrataciones* 79

Figura 19. *Evaluación IGO variable estratégica posicionamiento del mercado* 80

Resumen

Deportivo Piedecuesta es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, que enfoca su atención al desarrollo integral de los deportistas y sus categorías juveniles con una visión de consolidación en el departamento y creación de escuelas de formación deportiva en Piedecuesta, Santander y en un futuro en todo el departamento, buscando ser un equipo protagonista en el campeonato municipal, regional y nacional y un proveedor a nivel local e internacional de jugadores profesionales.

El club ha desarrollado en conjunto con sus dirigentes y profesores, este Plan Prospectivo Estratégico en busca de los posibles escenarios a futuro, con sus objetivos y acciones pertinentes para realizar su visión a largo plazo y evitar las posibles amenazas ante las situaciones adversas, buscando el enfoque para realización de sus proyectos y cumplimiento de retos y metas propuestas.

Palabras Clave: plan prospectivo estratégico, escuelas de formación deportiva, juveniles, futbol, escenarios.

Abstract

Deportivo Piedecuesta is a sports club dedicated to the sport of soccer, which focuses its attention on the integral development of athletes and their youth categories with a vision of consolidation in the department and creation of sports training schools in Piedecuesta, Santander and in the future in the entire department, seeking to be a leading team in the municipal, regional, and national championship and a local and international provider of professional players.

The club has developed together with its leaders and teachers, this Strategic Prospective Plan in search of possible future scenarios, with its objectives and pertinent actions to realize its long-term vision and avoid possible threats in adverse situations, seeking the approach to carry out your projects and fulfill the challenges and goals proposed.

Keywords: strategic prospective plan, sports training schools, youth, soccer, scenarios.

Introducción

El Club Deportivo Piedecuesta se encuentra entre uno de los mejores a nivel municipal debido a su larga trayectoria y su compromiso con la formación de jóvenes integrales y con valores. El plan prospectivo del club está fundamentado en la implementación de nuevas categorías infantiles, lograr un mayor reconocimiento y un crecimiento como club a nivel organizacional, siendo la planeación prospectiva una gran herramienta en cuanto a la construcción de su futuro, permitiendo que el club, visualice y diseñe acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas.

El club se propone llegar a lugares remotos de la ciudad y a todos los niños que tengan dificultades para participar de un proceso formativo en el futbol. De esta manera el club busca fomentar a través del deporte y la actividad física, los valores, la cultura, una buena calidad de vida, uso adecuado del tiempo libre, permanencia estudiantil y alejarlos de las drogas, desarrollando en los niños competencias ciudadanas que los hagan salir adelante.

La organización del club presenta inconsistencias estructurales las cuales han llevado a que no se dé el paso a ligas o campeonatos de mayor rendimiento, siendo esto un impedimento para su reconocimiento a nivel nacional y su proyección como club formativo.

La realización de este proyecto es de gran importancia para el club, ya que apoya las actividades pensadas por el club, promueve la vinculación a este deporte en la población, amplia espacios de recreación y se convierte en una guía que da paso a los demás clubes y escuelas en la elaboración de sus planes estratégicos para que participen en el desarrollo administrativo y deportivo en el fútbol en la ciudad.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo estratégico para el Club Deportivo Piedecuesta con el fin de mejorar su proyección y rendimiento como club.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional y deportivo del Club Deportivo Piedecuesta
- Identificar los escenarios que permitan una mejor proyección organizacional y deportiva del club.
- Diseñar planes de acción y estrategias para el crecimiento del club a nivel regional y nacional.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

Según Acuña y Konow: “Los estudios del futuro no consisten en predecir la ocurrencia o no de determinado fenomeno, sino más bien, estudia las fuerzas que impulsan el cambio, de modo de sea posible identificar aquellas variables controlables a fin de evitar sorpresas y reducir la incertidumbre con que el hombre se enfrenta al futuro”.

La prospectiva permite descubrir factores, (tendencias, eventos, propósitos) potencialmente portadores de futuros, los que con la aplicación de otros procedimientos de análisis pasarian desapercibidos o desestimados para la toma de decisiones. Esto permite considerar

situaciones conducentes a futuros anhelados, o bien, evitar en gran medida aquellas situaciones consideradas como indeseables (Labbé, 1983)

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 acertación muy alta de lo que se esperaba realizar (Gómez-Barrios, 2016)

Esta disciplina presenta rasgos distintivos tales como: la realidad es observables dentro de una visión negativa compleja de la percepción constante probable del forecasting, la prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad, el futuro es múltiple y por ello no es único y, por último, pero menos importante, el futuro se construye, no se predice. por ende, esta desea ayudar a las empresas o entidad que la desarrollen a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que permita llegar al éxito. (Mojica, 2006)

2.1.1 Origen de la Prospectiva

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. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. (Godet, 2000)

El estudio contemporáneo de la prospectiva en realidad emerge durante la Segunda Guerra Mundial, cuando otros trabajos más pragmáticos y operativos impusieron la necesidad no sólo de

conocer las tácticas del enemigo sino, también, sus posibles intenciones y desarrollos futuros. Los estudios prospectivos surgieron con el objetivo de resolver dudas sobre ¿qué pretende alcanzar el enemigo con lo que hace ahora?, ¿cómo anticiparse en consecuencia?, etcétera. (Miklos, Tello, 2005)

Entre otros actores de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de América impulsaron la investigación del futuro a través del denominado consejo de guerra (war council), órgano interno del gobierno federal que nucleó una interesante combinación de académicos y emprendedores pragmáticos. (Miklos, Tello, 2005)

El concepto fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que podemos considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino: Iberoamerica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajon prevalecen los términos “foresight”, “future studies” incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos. (Astigarraga, 2016)

Mientras tanto, en Europa, la prospectiva surgió de los trabajos académicos del investigador francés Gaston Berger y de la labor política de corte internacionalista del barón Huges de Jouvenet, creador de la Fundación Futuribles. Esta institución imbrica la visión analítica del investigador y del intelectual que estudia los escenarios del futuro, con la visión creativa y política de los estrategas, de los gerentes, de los funcionarios y de los gobernantes para diseñar (y hasta para construir) futuros convenientes. (Miklos, Tello, 2005)

La prospectiva estratégica, que constituye la escuela francesa, surge, en París, a finales de la década de los cincuentas, en su excelente obra, “Invitación a la Prospectiva”, recientemente publicada en inglés y en francés, Hugues de Jouvenel (2005) señala el nacimiento del método “Delphi” (que constituye la herramienta propia del forecasting) en 1948, en el seno de la Rand

Corporation a partir de las investigaciones realizadas por Olaf Helmer, Theodore Gordon y Herman Kahn. (Mojica, 2006)

2.1.2 Prospectiva

La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. (Blondel, 2012)

En otro concepto como subraya Mojica (2008) la prospectiva o el "arte de la conjetura" como lo denominaba Jouvenel, podría ser entendido, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que pue-de suceder, los "futuros posibles" pero también lo que nos gustaría que sucedieran, es decir nuestros propios proyectos.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Éstas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos ("¿hacia dónde ir?"), su evaluación estratégica ("¿por dónde conviene ir?") y su planeación táctica ("¿cómo?", "¿cuándo?", "¿con qué?" y "¿con quién?"). (Miklos, Tello, 2005)

Por estas razones, es que en Colombia, y específicamente en los ámbitos académico y universitario, se ha tomado como modelo la prospectiva estratégica y se la aplica en la gran mayoría de ejercicios prospectivos realizados en el país, con algunas excepciones que manejan otros modelos también eficaces. (Blondel, 2012)

En este punto la organización debe valerse de la prospectiva, pues aporta teorías, métodos y herramientas útiles en la construcción de un futuro deseado, para ello es necesario mover

capacidades sociales, técnicas, cognitivas e institucionales, que permitan construir una visión del porvenir, identificar sus determinantes claves, así como los posibles elementos y factores tanto de quiebre como de continuidad (Medina, 2012)

En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país. (Blondel, 2012)

2.3 Modelo Prospectivo

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios.

Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear en cada caso.

Tabla 1. *Modelo Prospectivo*

Etapas	**Resultados**	**Técnicas**
Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	• Matriz Dofa • Árbol de Competencias
Identificación de “variables estratégicas”	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del	• Igo (Importancia Gobernabilidad) • Análisis Estructural

Etapas	Resultados tema.	Técnicas
Estimativo y Diseño de Escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta"	• Delphi • Análisis Morfológico • Eje de Peter Schwart
Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos, detección de acciones	• Igo (Importancia Gobernabilidad) • Árboles de Pertinencia

Nota: Modelo Prospectivo
Adaptado de MOJICA, Pedro José. Teoría y aplicación de la prospectiva, El futuro de comercio de flores colombianas en los Estados Unidos

2.4 Herramientas Prospectivas

Ante la existencia de gran cantidad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y herramientas que ayudan a mejorar y aplicar métodos para el futuro, enunciamos algunas de estas:

2.4.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. (Benavides, 2016)

2.4.2 Árbol de Competencias

Los árboles de competencia permiten conocer la empresa, entidad u organización, donde se establece el origen, desarrollo o crecimiento y estabilidad, denominando al origen como las raíces, siendo estas las técnicas del saber hacer de la empresa, al desarrollo o crecimiento se le conoce como tronco, el cual es la capacidad de producción, operaciones y transformaciones, y finalmente la estabilidad denominadas ramas, las cuales son los resultados o producto obtenido. Esto permite identificar las debilidades, fortalezas, ventajas y desventajas para construir con ellas estrategias que permitan el mejoramiento y el éxito de la misma. (Durance, 2007)

2.4.3 Matriz MEFI

Después de haber realizado la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de haber identificado cada uno de los ítems se realiza una evaluación sobre la situación interna lo que comprende Fortalezas y Debilidades al cual se le empezaran a dar un valor en el Peso que el total de todos sume 1.0, después se le dará una calificación a las fortalezas en el que se califica solamente con 3 y 4 siendo (Calificación = 3) una fuerza menor y (Calificación = 4) siendo una fuerza mayor por otra parte las debilidades se califican entre 1 y 2 por lo que (Calificación = 1) equivale a debilidad mayor y (Calificación = 2) debilidad menor (Talancón, 2007).

2.4.4 Matriz MEFE

Al haber identificado la Matriz FODA el siguiente paso será distribuir la situación externa de la organización o empresa por lo que se hará un paso a paso similar a la MEFI donde se le asigna un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante) y la suma de todos

debe ser 1.0, luego la calificación de oportunidades será entre 3 y 4 siendo (Calificación = 3) una fuerza menor y (Calificación = 4) una fuerza superior o mayor; en las amenazas se calificará entre 1 y 2, siendo (Calificación = 1) una debilidad mayor y (Calificación = 2) una menor. (Talancón, 2007).

2.4.5 Peyea

Según (Talancón, 2007) La matriz permite identificar si la organización es conservadora, agresiva, defensiva o competitiva; en esta se evalúan ventajas competitivas (VC), estabilidad en el ambiente (EA), fuerza financiera (FF) y fuerza sectorial (FS), por lo que las ventajas competitivas y estabilidad en el ambiente tienen un valor entre -1 y -6 siendo (Calificación = -1) mejor y (Calificación = -6) peor; por otra parte encontramos la fuerza financiera y fuerza sectorial que tienen unos valores entre 1 y 6 siendo (Calificación = 1) peor y (Calificación = 6) mejor. De esta matriz se generan unas formulas las cuales por medio de un plano cartesiano identifica en qué posición o ubicación se encuentra la organización, la formula da un punto sobre el eje "X" y otro sobre el plano "Y".

Y: VC + FF =

X: EA + FS =

2.4.6 Mpec

Según (Talancón, 2007). 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. Se realiza una comparación con la empresa más competitiva o rival directo donde se realiza una evaluación de fortalezas y debilidades y se saca un ponderado.

2.4.7 Micmac

Es un software que se convierte en una herramienta con comandos comunes la cual se ha desarrollado en el Instituto Nacional de Información Geográfica y Forestal(IGN) y la Escuela Nacional de Ciencias Geográficas (ENSG), desde 2003 en donde en el 2007 empezó a regir de manera gratuita bajo la licencia CECILL-B lo que es de fácil acceso para todo el mundo, sobre el 2010 debido a tanto uso en Francia y en Europa la herramienta tomo un fuerte impulso y se posiciono; frente a otras herramientas se ha demostrado que es mucho más eficiente y más fácil de usar puesto que para proyectos y sencillamente la utilización de la herramienta para cualquier tipo de estudio es más utilizada. (Rupnik, Daakir, Deseilligny, 2017)

2.4.8 Smic

El SMIC (Sistema de Matriz de Impactos Cruzados), indica la realización de las hipótesis en un lapso de tiempo, por lo tanto, el grupo de las conjeturas selectas establecen la probabilidad de ocurrencia; además, este programa genera 64 combinaciones, según lo dispuesto por el programa. (Aguilar, Zambrano, Chávez, Ortega, 2018). El software permite analizar de manera profunda los objetivos estratégicos y de ellos a partir de sus 64 combinaciones ver cuál de ellos es el más óptimo y el menos probable, contar con esta herramienta genera darle un gran impacto y veracidad al estudio realizado.

3. Reseña Histórica Club Deportivo Piedecuesta

El club deportivo Piedecuesta con el fin de contribuir con el desarrollo formativo en la educación deportiva se encuentra trabajando desde el año 2013 con los deportistas y las diferentes entidades deportivas del municipio de Piedecuesta.

El club deportivo Piedecuesta se centra en la formación de jóvenes en su edad adolescente como personas integrales que ayuden a la sociedad y representen el deporte a nivel municipal. Siendo un objeto social de apoyo y fomento de la actividad fisica para los jóvenes piedecuestanos. A lo largo de los años el club deportivamente presenta la siguiente trayectoria:

En el año 2013 el Club Deportivo Piedecuesta empieza su participación en la liga piedecuestana de futbol con categorías como lo son sub 10, sub 18 y primera.

En el año 2014 en alianza con la fundación Fundejoven y la alcaldía municipal de Piedecuesta se realizó la presentación por primera vez de llevar un equipo sub – 20 a los juegos nacional Copa Postobon, quedando entre los 8 mejores equipos a nivel nacional.

En el año 2015 el club deportivo participa por primera vez en la liga santandereana de futbol que se realiza en la ciudad de Bucaramanga en la categoría sub 17, logrando una buena participación que lo lleva a participar en la copa claro que incluye los 8 mejores de la liga y alternamente participa también en la liga piedecuestana de futbol en la categoría sub 18 y primera. También realiza una alianza con el club universitario de Santander para encargarse de las categorías base de este club.

En el año 2017 debido a la falta de apoyo económica y a la transferencia y deserción de varios jugadores el club retoma solo en la categoría sub 18 en la liga piedecuestana afrontando adversidades que aun así lo llevan a estar en las semifinales del torneo siendo eliminado en penales.

En el año 2018 el club deportivo participo en los juegos municipales de futbol de las categorías sub-18 llegando a instancias de cuartos de final y en la categoría de primera llegando a instancias de octavos de final. En el 2019 el club deportivo participa nuevamente en la liga piedecuestana en las categorías de primera y sub 18, logrando entrar a cuartos de final con ambas categorías.

El club se propone a futuro la conformación de las categorías base en futbol para poder llegar a más niños en el municipio que busquen en el deporte un espacio recreativo y de formación ciudadana. La conformación de una junta directiva y el apoyo económico de entidades que se encuentren en la ciudad para lograr la representación a nivel nacional del municipio.

4. Capitulo Planeación Estratégica

4.1 Definición del Sistema

4.1.1 Misión

Formar jóvenes futbolistas que aporten su talento a nivel nacional, enfatizando en los valores como instrumento alternativo para construir personas integras que puedan hacer un buen uso de sus capacidades y de su tiempo libre

Análisis de la misión

- ¿Qué necesidades satisface?: Aprovechar el tiempo libre con la finalidad desarrollar sus capacidades y alcanzar metas y objetivos que tengan para su vida.
- ¿Cómo las satisface?: A través de entrenamientos rigurosos que ayuden a crear una disciplina y un compromiso por parte de los jóvenes.
- ¿A quién satisface?: A jóvenes que les apasione el futbol y se encuentren en primera categoría, Sub 18 y Sub 20.
- ¿En dónde?: En la ciudad de Piedecuesta – Santander.

4.1.2 Visión

Para 2025 el Club deportivo Piedecuesta será una organización deportiva reconocida a nivel nacional por formar jugadores deportivamente competitivos capaces de estar entre los mejores y proyectarse internacionalmente.

Análisis de la visión

- ¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?: En cinco años nos visualizamos como una organización mucho más consolidada dentro del departamento de Santander, generando muchos impactos sociales positivos en los jóvenes que hacen parte de la misma.
- ¿En cuales campo de acción le gustaría incursionar en el futuro?: El Club deportivo Piedecuesta busca aumentar la capacidad de sus categorías contando así con las ramas infantiles (Sub-15) y pre juveniles (Sub-17).
- ¿Cómo queremos que nos vean los clientes?: Queremos que no solo nos vean como un club deportivo, si no como un equipo instruir personas integras que puedan aportar cosas positivas a la sociedad mientras cumplen sus sueños.
- ¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?: Siendo líderes creadores de cambio donde prime el respeto, los valores y las capacidades de cada miembro del club.

4.1.3 Filosofía

El Club deportivo Piedecuesta situado en la ciudad de Piedecuesta – Santander, persevera día a día, para formar jóvenes con principios y valores tales como:

- Autoestima

- Respeto
- Responsabilidad
- Empatía
- Obediencia
- Amor a la Naturaleza
- Amistad
- Tolerancia
- Bondad
- Perseverancia
- Humildad
- Paciencia
- Felicidad

4.2 Competencias Esenciales

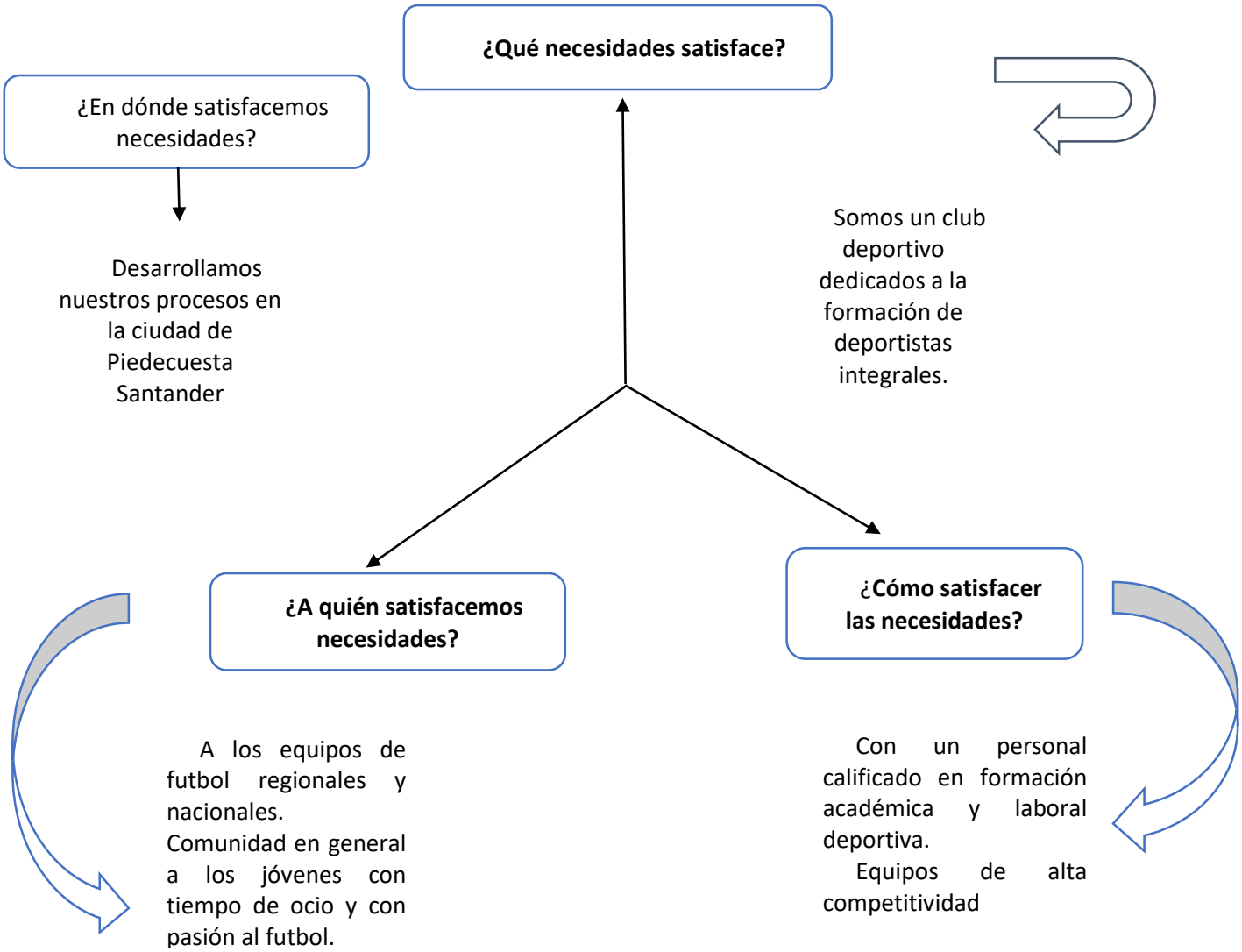
4.2.1 Análisis de Competencias Esenciales

- ¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?: El Club Deportivo Piedecuesta es reconocido, por su gran labor en formación de deporte a la comunidad de Piedecuesta, ayudándola a salir y mostrar sus talentos.
- ¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?: Nos destacamos por contar con un gran talento humano, además de la capacidad de poder participar a los entrenamientos y formaciones sin ningún costo.

- ¿Por qué nos escogen los clientes?: Por ser un club responsable y comprometido con los jóvenes y toda la comunidad en general, asimismo por ver los resultados no solo deportivos si no en materia de cambio social.

4.2.2 Matriz de Macro Segmentación

Figura 1. *Matriz de macro segmentación*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

4.2.3 Postura Ética

Intereses a corto plazo de los accionistas

- Conseguir apoyo a través de patrocinios para fortalecer el proceso deportivo de los jóvenes que hacen parte del club.

Intereses a largo plazo de los accionistas

- Reconocimiento deportivo a nivel municipal y nacional

  Lograr ser reconocidos por la formación de jugadores con capacidades excepcionales que puedan representar al municipio de forma nacional

- Creación infraestructura adecuada

  Gestionar la creación de un escenario deportivo con las características necesarias para el desarrollo de los jugadores.

4.3 Análisis Interno

4.3.1 Árbol de Competencias Factores de Cambio Endógeno

Tabla 2. *Árbol de competencias, factores de cambio endógenos*

	Raíces fortaleza	**Raíces debilidades**	**Tronco fortalezas**	**Tronco debilidades**	**Ramas fortaleza**	**Ramas debilidades**
Administración	Se maneja una gestión positiva en los procesos de utilización de los servicios ofrecidos. Se cuenta con buena credibilidad por parte de los jugadores y los patrocinadores que apoyan los procesos del club	Falencias en algunas partes del personal administrativo que lleva las riendas de dirección, orden y control del club. No se cuenta con unas bases organizativas al momento de crear torneos que	Se cuenta con la contratación del orientador profesional deportivo, especializado en futbol. Buenas relaciones institucionales con algunas sedes educativas del municipio.	Descontento de algunos padres por el horario establecidos en los entrenamientos del club. Poco interés por parte de los medios, para ayudar la difusión de las diferentes actividades realizadas por el club.	Se tiene el material de apoyo deportivo necesario para la ejecución óptima de los entrenamientos. Se realizan capacitaciones al cuerpo técnico para que adquieran competencias	Hay falta de herramientas tecnológicas que lleven los planes de entrenamiento a niveles más avanzados. Falta de una sala de juntas que optimicen el rendimiento de los procesos administrativos del club.

	Raíces fortaleza	Raíces debilidades	Tronco fortalezas	Tronco debilidades	Ramas fortaleza	Ramas debilidades
		ayuden al reconocimiento del club.			positivas para el club.	
Mercadeo	Se Realizan convocatorias en, juntas de acción comunal y redes sociales, para que los jóvenes de la ciudad hagan parte del club. Se cuenta con un personal idóneo para gestionar la participación en los torneos municipales.	Falta de escenarios deportivos completos fijos para la realización de los entrenamientos. Falta de publicidad para poder dar a conocer el club en un mercado más amplio. No cuenta con equipos de cómputo propios e impresora para facilitar el trabajo informático que necesitan los clubes	El Club Deportivo Piedecuesta es potencia en la disciplina deportiva de futbol a nivel departamental. El club Promueve el mercado deportivo a través de los torneos municipales	El club no cuenta con un sitio web ni redes sociales propios para la difusión de actividades. No hay participación por parte de los deportistas y directores técnicos en selecciones Santander.	Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado. .	Falta de conocimiento de las personas sobre el club. Hacen falta algunas categorías infantiles para seguir con el crecimiento del club. Poca gestión de alianzas estratégicas para garantizar un mejor rendimiento del club
Talento humano	Dentro del club hay un entrenador con todas las capacidades requeridas desde conocimientos hasta experiencia, con los cuales se potencia los resultados de los procesos de formación de los jugadores a la hora de competir. El entrenador fomenta los valores para lograr una	Hacen falta los procesos de salud mental para la preparación psicológica del deportista al momento de competir. No se cuenta con un profesional de la salud para atender las lesiones y/o recuperaciones de los deportistas.	El club tiene personal capacitado e idóneo para el establecimiento de las políticas, derechos y deberes de los deportistas. Se han presentado buenos resultados por parte de los deportistas.	Se han visto algunos problemas internos de ámbito personal entre los jugadores. La falta de implementos deportivos ha generado algunas inconformidades a algunos de los miembros del club.	Se han realizado convocatorias a la selección Santander con colaboración de algunos deportistas del club. Se han realizado charlas acerca de la convivencia en equipo y el buen manejo de las emociones.	Preocupación de parte de los deportistas, por el tiempo en el proceso de algunos.

	Raíces fortaleza	Raíces debilidades	Tronco fortalezas	Tronco debilidades	Ramas fortaleza	Ramas debilidades
	correcta formación de jugadores integrales e interesados en generar un cambio social.		Se maneja un ambiente laboral agradable y responsabilidad por el trabajo.			
Finanzas	Se ejecutan actividades y torneos en pro del club. Se buscan patrocinadores de distintas empresas del sector para los uniformes y materiales propios del club.	Los ingresos principales del club no dependen de fuentes principales, si no de patrocinios y ayudas por parte de los mandatarios. El club asume todos los gastos de implementación y servicios en general.	Los deportistas y sus familias colaboran grandemente con gastos de arbitrajes, implementos personales e implementos del club. Los ingresos obtenidos en torneos, son guardados en un fondo que ayude con el crecimiento y fortalecimiento del club.	No se cuenta con una estructura económica que determine la capacidad de ingresos y egresos que hay en el club.	Se tienen unos fondos de liquidez financiera, gracias a las diferentes actividades sociales realizadas para el beneficio del club. La caja menor cuenta con dinero para alguna eventualidad a corto plazo.	Falta de patrocinadores que son parte importante de los ingresos del club. Falta de una educación financiera que indique a los administradores, como fomentar el crecimiento tanto capital como de infraestructura del club.
Comunicación interna	Hay un grupo por WhatsApp donde se da a conocer todas las eventualidades a realizar. Comunicación asertiva entre deportista y entrenador.	Hay personal que no cuenta con disponibilidad de redes de internet, y no están enterados todo el tiempo de las actividades programadas.	Se establecieron unas pautas de comunicación al momento de referirse a alguno de los integrantes, donde debe primar el respeto, ante todo. Buena organización en la participación deportiva.	Comunicación ineficiente entre jugadores ha generado algunas diferencias en ocasiones. Falta de herramientas tecnológicas para tener un control de resultados deportivos	Existen buenas comunicaciones internas por parte de los miembros administrativos, respetando la jerarquización de cada uno.	

Nota: Listado de debilidades y fortalezas en cada una de las áreas que tiene la organización En el saber hacer, procesos y resultados.

4.3.2 Análisis Árbol de Competencias

El árbol de competencia nos ayudó a establecer un sinfín de variables que determinan la estructura organizacional del club, asimismo poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma. Lo que su vez servirá para conocer los factores que aumentaran y disminuirán el desarrollo competitivo de la organización, teniendo así un análisis de los factores endógenos que afectan al Club Deportivo Piedecuesta.

4.4 Evaluación de los Factores Internos y Análisis de Resultados

Tabla 3. *Matriz de evaluación de factores internos (Mefi)*

Fortalezas	**Peso**	Calificación	**Total**
El club tiene personal capacitado e idóneo para el establecimiento de las políticas, derechos y deberes de los deportistas	0.03	3	0.09
Se cuenta con la contratación del orientador profesional deportivo, especializado en futbol**.**	0.07	4	0.28
Se tienen unos fondos de liquidez financiera, gracias a las diferentes actividades sociales realizadas para el beneficio del club.	0.04	3	0.12
Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado.	0.05	3	0.15
Se tiene el material de apoyo deportivo necesario para la ejecución optima de los entrenamientos.	0.05	4	0.20
Se han realizado convocatorias a la selección Santander con colaboración de algunos deportistas del club.	0.04	3	0.12
Se realizan convocatorias en, juntas de acción comunal y redes sociales, para que los jóvenes de la ciudad hagan parte del club	0.04	3	0.12
Dentro del club hay un entrenador con todas las capacidades requeridas desde conocimientos hasta experiencia, con los cuales se potencia los resultados de los procesos de formación de los jugadores a la hora de competir.	0.05	3	0.15

Fortalezas	**Peso**	Calificación	**Total**
El Club Deportivo Piedecuesta es potencia en la disciplina deportiva de futbol a nivel departamental.	0.05	3	0.15
Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado.	0.05	3	0.15
Existen buenas comunicaciones internas por parte de los miembros administrativos, respetando la jerarquización de cada uno.	0.07	4	0.28
	0.54	Subtotal	1.81
Debilidades	Peso	Calificación	Total
No se cuenta con un profesional de la salud para atender las lesiones y/o recuperaciones de los deportistas.	0.05	2	0.10
Falta de escenarios deportivos completos fijos para la realización de los entrenamientos	0.08	2	0.16
Se han visto algunos problemas internos de ámbito personal entre los jugadores	0.03	1	0.03
El club no cuenta con un sitio web propio del club para la difusión de actividades	0.05	2	0.10
Comunicación ineficiente ha generado algunas diferencias en ocasiones.	0.06	2	0.12
Hacen falta los procesos de salud mental para la preparación psicológica del deportista al momento de competir.	0.04	2	0.08
Hay falta de herramientas tecnológicas que lleven los planes de entrenamiento a niveles más avanzados.	0.05	2	0.10
Falta de patrocinadores que son parte importante de los ingresos del club.	0.07	2	0.14
No se cuenta con una estructura económica que determine la capacidad de ingresos y egresos que hay en el club.	0.03	2	0.06
Falta de una educación financiera que indique a los administradores, como fomentar el crecimiento tanto capital como de infraestructura del club.	0.03	1	0.03
El club asume todos los gastos de implementación y servicios en general	0.04	2	0.08
	0.53		1.00
Total	1.07	Total	2.81

Nota: De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz EFI, el ponderado fue de 2.81 promediando la media que es de 2.8 esto permite ver que el peso de sus fortalezas es mejor que el de sus debilidades lo cual indica un ambiente interno positivo.

4.5 Análisis Tendencial de Variables Endógenas

Tabla 4. *Análisis tendencial de variables endógenas (Fortalezas)*

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo	Se cuenta con un personal idóneo para gestionar la participación en los torneos municipales.	Torneos	Numero de Participación de torneos al año	5 Torneos	1 Torneo	10 Torneos
Mercadeo	Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado.	Posicionamiento del mercado	Nivel de reconocimiento	Bajo	Mediano	Alto
Administración	Se cuenta con buena credibilidad por parte de los jugadores y los patrocinadores que apoyan los procesos del club	Credibilidad	Grado de confianza	Bajo	Alto	Superior
Administración	Se tiene el material de apoyo deportivo necesario para la ejecución óptima de los entrenamientos.	Material deportivo	Numero de implementos deportivos	5 balones-5 conos-5 platillos-2 redes-1 escalera-5 bandas.	15 balones-20 conos-20 platillos-6 redes-10 escaleras-20 bandas.	80 balones-60 conos- 60 platillos-30 escaleras-50 bandas.
Administración	Se realizan capacitaciones al cuerpo técnico para que adquieran competencias positivas para el club.	Capacitaciones	Numero de capacitaciones	3	8	15
Talento humano	Dentro del club hay un entrenador con todas las capacidades	Contratación eficiente	Número de personal técnico y entrenadores	2	4	10

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	requeridas desde conocimientos hasta experiencia, con los cuales se potencia los resultados de los procesos de formación de los jugadores a la hora de competir.					
Talento humano	Se han realizado convocatorias a la selección Santander con colaboración de algunos deportistas del club.	Convocatorias	Numero de convocatorias	1	4	10
Talento humano	Se han realizado charlas acerca de la convivencia en equipo y el buen manejo de las emociones	Convivencia en equipo	Numero de charlas	2	8	15
Finanzas	Se buscan patrocinadores de distintas empresas del sector para los uniformes y materiales propios del club.	Patrocinadores	Numero de patrocinadores	4	10	20
Finanzas	La caja menor cuenta con dinero para alguna eventualidad a corto plazo.	Liquidez	Cantidad de dinero en caja	$300.000	$1.000.000	$10.000.000
Mercadeo	Falta de escenarios deportivos completos fijos para la realización de los entrenamientos.	Escenarios deportivos	Numero de escenarios deportivos	1	1	5
Mercadeo	Falta de publicidad para poder dar a	Publicidad	Veces que se hace publicidad	1	2	15

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	conocer el club en un mercado más amplio.					
Mercadeo	El club no cuenta con un sitio web ni redes sociales propios para la difusión de actividades.	Redes sociales	Numero de redes sociales	0	0	4
Administrativa	Hay falta de herramientas tecnológicas que lleven los planes de entrenamiento a niveles más avanzados.	Herramientas tecnológicas	Numero de herramientas tecnológicas	1	1	10
Administrativa	No se cuenta con una organización momento de crear torneos que ayuden al reconocimiento del club	Organización de torneos	Numero de torneos organizados	1	2	10
Talento humano	Hacen falta los procesos de salud mental para la preparación psicológica del deportista al momento de competir.	Salud mental	Numero de procesos de salud mental	0	0	5
Mercadeo	Hacen falta algunas categorías infantiles para seguir con el crecimiento del club.	Categorías deportivas	Numero de categorías	4	4	8
Finanzas	Los ingresos principales del club no	Fuentes de ingreso	Numero de fuentes de	1	1	4

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	dependen de fuentes principales, si no de patrocinios y ayudas por parte de los mandatarios.	ingreso primaria				

Nota: En la matriz se realizó un estudio acerca de la situación del club, en donde se evalúa su situación en el pasado, en la actualidad y se proyecta a lo que se quiere llegar.

4.5.1 Listado de Variables Internas

Tabla 5. *Listado de variables internas*

Fortalezas		**Debilidades**	
Área	**Variable**	**Área**	**Variable**
Mercadeo	Torneos	**Mercadeo**	Escenarios deportivos
Mercadeo	Posicionamiento del mercado	**Mercadeo**	Publicidad
Administración	Credibilidad	**Mercadeo**	Redes sociales
Administración	Material deportivo	**Mercadeo**	Categorías deportivas
Administración	Capacitaciones	**Administración**	Herramientas tecnológicas
Talento humano	Contratación eficiente	**Administración**	Organización de torneos
Talento humano	Convocatorias	**Talento humano**	Salud mental
Talento humano	Convivencia en equipo	**Finanzas**	Fuentes de ingreso
Finanzas	Liquidez		
Finanzas	Patrocinadores		

4.6 Análisis del Sector

Piedecuesta es un municipio del departamento de Santander, Colombia. Se encuentra a 17 km de Bucaramanga, formando parte de su área metropolitana.

El futbol en Piedecuesta es el deporte más practicado actualmente, este municipio solo cuenta con dos canchas de gran tamaño las cuales son la cancha municipal que se encuentra en la

zona urbana de la ciudad y el estadio Villaconcha que se encuentra sobre la autopista que atraviesa la ciudad. En el año 2019 el estadio Villaconcha fue remodelado y actualmente se encuentra finalizado en un 70% después de 30 años siendo un escenario de mayor calidad y con medidas reglamentarias, que permiten a los clubes estar a la altura de grandes competencias y torneos. A pesar de las remodelaciones y el tener dos canchas grandes en la ciudad, el número de clubes que se encuentran en el municipio y su población, no da abasto para la realización de una práctica deportiva en óptimas condiciones. Influyendo de manera negativa en los procesos de formación deportiva y su espacio de trabajo.

El futbol piedecuestano está regido por un Comité Municipal donde su función es organizar y dirigir los Equipos, Clubes, Barrios y Campeonatos municipales, Inter-barrios e Inter-Clubes que se desarrollan en la Localidad Santandereana.

Más que una organización es una entidad de respaldo ante las Entidades Municipales, Departamentales y Nacionales, que le proporcionara el suficiente criterio de selección para poder elegir sus participantes en representación del Municipio. Su creación se remonta hacia el año de 1925 cuando la comunidad sintió la necesidad de fundar un organismo deportivo de carácter netamente privado, para la orientación y dirección del deporte más popular del mundo. (Comité Municipal De Futbol Piedecuesta).

El Club Deportivo Piedecuesta se encuentra afiliado a este comité y participa en sus torneos y campeonatos en diferentes categorías a lo largo del año calendario.

En la región y el departamento son tres los equipos que nos representan a nivel profesional: Alianza Petrolera, Atlético Bucaramanga y Real Santander. Este último sus acciones principales fueron vendidas al departamento de San Andres Islas pero aun asi conservan en la región la formación de jugadores profesionales santandereanos, donde muchos futbolistas piedecuestanos

se han formado y han logrado debutar en la categoría B del futbol profesional Colombiano. A pesar de ello son muy pocos los jugadores que han logrado mantenerse y alcanzar un nivel más alto en este deporte. La ciudad cuenta con mucho talento y amor a este deporte, pero por factores externos sus jugadores no alcanzan el nivel máximo.

Nuestro Club esta enfatizado en que sus jugadores sean proyectados al máximo nivel y puedan demostrar su talento en los mejores equipos del país.

Uno de los torneos más importantes y de mayor relevancia a nivel departamental es el Hexagonal de la cancha Marte de Bucaramanga, que se realiza todos los años en los meses de noviembre y diciembre donde se reúnen los mejores equipos y jugadores del departamento., siendo una vitrina para los jugadores más jóvenes.

A nivel de mercadeo deportivo en Colombia todavía este en proceso de desarrollo, es también consecuencia de que la mayoría de equipos de fútbol profesional en la actualidad, no cuentan con un departamento de mercadeo, que se encargue de crear y llevar a la práctica, las estrategias adecuadas para fortalecer y promocionar la imagen del equipo, vinculando a los aficionados y a las empresas con el mismo y generando los recursos necesarios para el crecimiento del equipo. (Torres, 2012)

4.7 Análisis del Macro Entorno

4.7.1 Pestel

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para analizar el entorno macroeconómico e identificar las fortalezas y amenazas para una empresa. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la misma.

Tabla 6. *Análisis Pestel*

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
Político	Ministerio del deporte	El club espera que con la consolidación del ministerio del deporte mejoren las políticas de desarrollo deportivo de la región.	
	Administración municipal		El cambio de administración municipal cada 4 años puede afectar al club, al no haber una continuidad de dirigentes en los torneos y convenios.
Económico	Poder adquisitivo		La rescisión económica y la pandemia generada en el 2020 obliga a las personas a abstenerse de pagar y gastar su dinero en entrenamiento y compra de artículos deportivos.
	Desempleo		Según el Dane, en el área metropolitana a la cual pertenece el municipio de Piedecuesta registro para el 2020 una tasa de desempleo del 23,1% y a nivel nacional una tasa de desempleo del 15,8%.
	Convenios	Realizar convenios con las empresas a nivel municipal, recibiendo subsidios y patrocinios para el fortalecimiento del club y dando mayor oportunidad a más jóvenes de practicar deporte.	Falta de interés por parte de algunas empresas que no ven en el deporte una estilo de vida saludable para la población.
Tecnológico	Recursos tecnológicos		Poder obtener y utilizar elementos deportivos que tengan tecnología de ultima generación .
Social	Cultura	El deporte genera en la población alegría, fe y unión, como espectáculo de diversión y entretenimiento.	Los hinchas y algunos padres de familia no tienen la cultura para disfrutar y asistir pacíficamente a los eventos deportivos.
	Educación		Los jóvenes jugadores de futbol, desde muy temprana edad deben decidir para su vida el deporte o la educación, ya que es difícil el acceso de las dos al tiempo.
	Estilo de vida	El futbol es uno de los deportes más importantes y populares del país, donde los jóvenes ven en el, una oportunidad para progresar, llevar un estilo de vida saludable y mejorar su calidad de vida con la aspiración de ser profesionales.	
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	

Factores	Factor Exógeno	Oportunidades	Amenazas
		gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015.	

Nota: Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, y tecnológicos que afectan directamente a la empresa
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

4.7.2 Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 7. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

	Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Ponderado**
1	Se espera que con la consolidación del ministerio del deporte se creen nuevas políticas que mejoren el desarrollo deportivo del país.	0,06	3	0,18
2	El deporte se ha convertido en una influencia fundamental para los jóvenes de hoy en día, fomentando la inscripción a clubes o academias, ya sea para potenciar sus habilidades, pasión o afición deportiva en las diferentes disciplinas en este caso el futbol.	0,07	3	0,21
3	El futbol se encuentra como el deporte más popular a nivel nacional, el más practicado y el de mayor espectáculo para la gente.	0,08	4	0,32
4	El club cuenta con los mejores profesionales del municipio, siendo un plus ante la competencia	0,08	4	0,32
5	Realizar convenios con empresas y la alcaldía municipal, logrando patrocinios, ingresos y subsidios para nuestros deportistas y personal.	0,07	3	0,21
6	El club cuenta con excelentes materiales para lograr un entrenamiento y fortalecimiento físico para nuestros deportistas, destacando ante los demás clubes del municipio.	0,06	3	0,18
7	El control para las organizaciones disminuye 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	0,03	3	0,09

	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Cada cuatro años se realiza el cambio de administración municipal el cual perjudica al club en sus intereses y en la continuidad de una política pública para el desarrollo del futbol.	0,09	1	0,09
2	La recisión económica y la pandemia que se dio en el 2020, afecta a las personas y jóvenes del club al abstenerse de realizar pagos y compra de artículos deportivos.	0,08	1	0,08
3	Según el Dane para el año 2020, la tasa de desempleo en el área metropolitana es de 23,1% y a nivel nacional la tasa de desempleo fue de 15,8%.	0,07	1	0,07
4	La creación de clubes o escuelas de futbol clandestinas o empíricas no cuentan con el talento humano profesional idóneo y sus precios son muy bajos.	0,08	2	0,16
5	Los jugadores de futbol son jóvenes que tienen pocas oportunidades de preparación educativa al tiempo de la preparación futbolística, y en un punto deben decidirse por una.	0,06	2	0,12
6	Los hinchas, espectadores o algunos padres de familia no cuentan con la cultura suficiente para el apoyo de los futbolistas, empañado el espectáculo deportivo.	0,6	1	0,06
7	La permanente legislación o incrementos de aportes parafiscales puede llevar a empresas a incumplimientos y sanciones	0,04	1	0,04
Total 1			2,13	

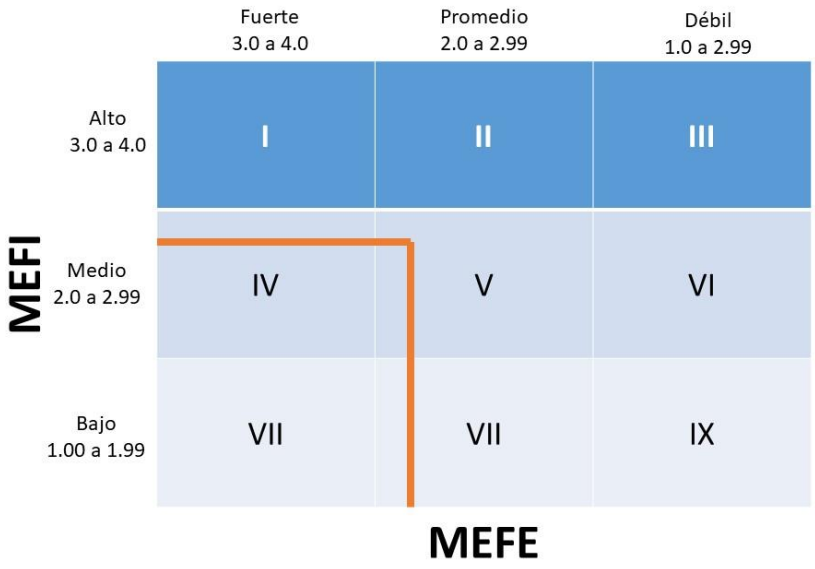
Nota: La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,13) expone al Club en una posición media, que visualiza una postura conservadora ante las oportunidades y amenazas que existen en su mercado, con valiosas opciones de mejorar sus procesos con acciones de fidelización por el deporte del fútbol, la creación de más categorías para mejorar los procesos de formación y logrando convenios de mayor peso en la comunidad.
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

4.8 Postura Estratégica de la Organización

4.8.1 Matriz Interna – Externa

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

Figura 2. *Matriz interna – Externa*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (2,81) y MEFE (2,13) 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.

4.8.2 Matriz PEYEA

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Tabla 8. *Calificación Matriz PEYEA*

Fuerza Financiera FF	Valor numérico
Ingresos	5
Gastos	4
Remuneración	3
Convenios	5
Calificación promedio	**4.25**

Fuerza Industrial FI	Valor numérico
Recursos tecnológicos	4
Poder adquisitivo	4
Materiales	2
Convenios empresas	5
Calificación promedio	**3.75**

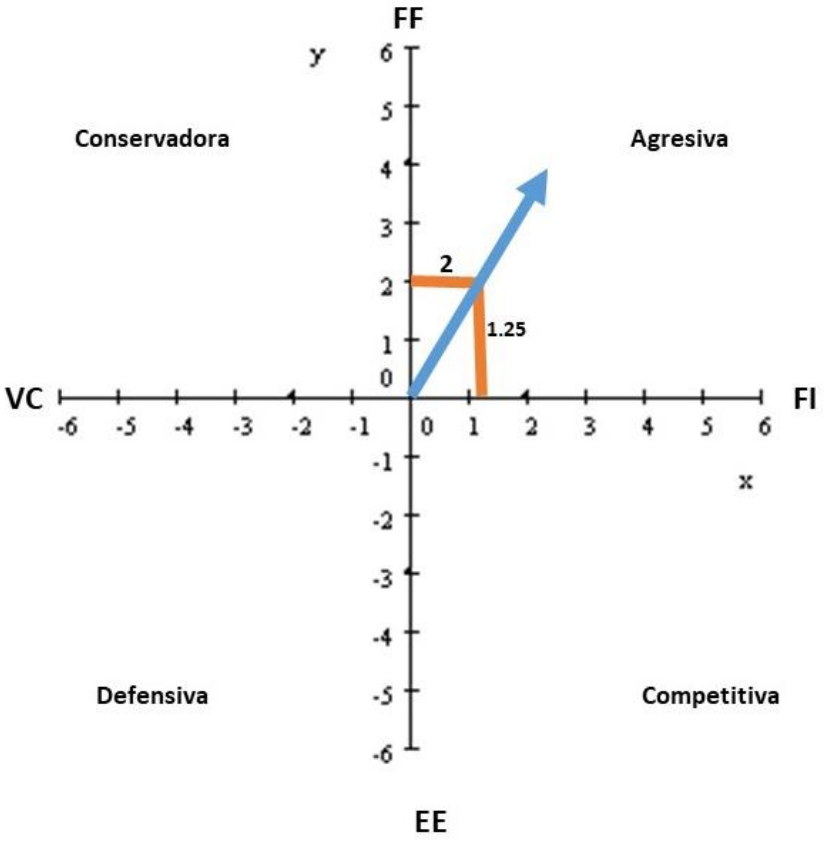
Ventaja Competitiva VC	Valor numérico
Talento humano	-2
Posicionamiento	-3
Divisiones menores	-3
Lealtad clientes	-2
Calificación promedio	**-2.5**

Estabilidad del Ambiente	Valor numérico
Desempleo	-2
Cultura	-3
Ministerio del deporte	-2
Competitividad	-3
Calificación promedio	**-2.5**

Nota: Calificación matriz PEYEA según la fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Figura 3. *Estrategias recomendables para la empresa*



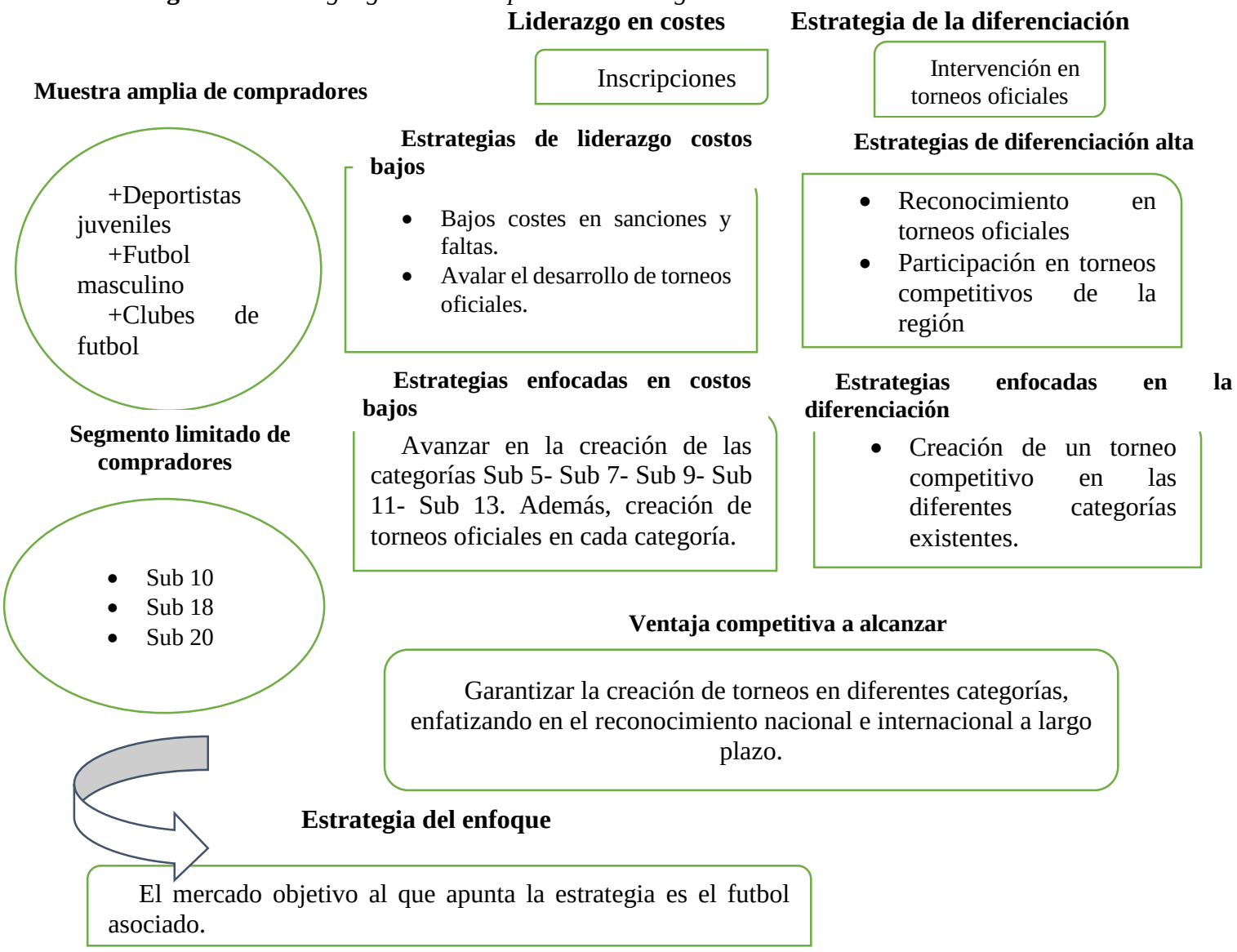
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Luego de escoger nuestras variables más influyentes y evaluarlas en una Fuerza Financiera, Fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente, podemos afirmar que las estrategias recomendables para el Club Deportivo Piedecuesta son de tipo **AGRESIVO**, ya que después de analizar la información y calificarla, tenemos como resultado un vector en el cuadrante I de nuestro mapa cartesiano de Posición Estratégica, indicando un crecimiento rápido y posicionamiento fuerte.

5. Formulación del Problema

5.1 Estrategia Genérica Competitiva de la Organización

Figura 4. *Estrategia genérica competitiva de la organización*



5.2 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

En la realización de la matriz se tuvieron en cuenta siete alternativas, las cuales fueron obtenidas de la matriz FODA, y tienen como finalidad la generación de estrategias efectivas al momento de dar a conocer los servicios del Club deportivo Piedecuesta.

Tabla 9. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC*

Desversficacion Concéntrica	**Desarrollo del Mercado**			**Penetración Mercado**			**Desarrollo Producto**			**Integración adelante**			**Integración atrás**			**Integración Horizontal**		
FACTORES CLAVES	**P**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	
FORTALEZAS																		
El club tiene personal capacitado e idóneo para el establecimiento de las políticas, derechos y deberes de los deportistas	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06			
Se cuenta con la contratación del orientador profesional deportivo, especializado en futbol.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28			
Se tienen unos fondos de liquidez financiera, gracias a las diferentes actividades sociales realizadas para el beneficio del club.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.26	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08			
Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20			
Se tiene el material de apoyo deportivo necesario para la ejecución óptima de los entrenamientos.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15			
Se han realizado	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12			

FACTORES CLAVES	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
convocatorias a la selección Santander con colaboración de algunos deportistas del club.															
Se realizan convocatorias en, juntas de acción comunal y redes sociales, para que los jóvenes de la ciudad hagan parte del club	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.8
Dentro del club hay un entrenador con todas las capacidades requeridas desde conocimientos hasta experiencia, con los cuales se potencia los resultados de los procesos de formación de los jugadores a la hora de competir.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
El club deportivo Piedecuesta es potencia en la disciplina deportiva de futbol a nivel departamental.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Existen buenas comunicaciones internas por parte de los miembros administrativos, respetando la jerarquización de cada uno.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
DEBILIDADES															
No se cuenta con un profesional de la salud para atender las lesiones y/o	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0,05	1	0,05	1	0,05

FACTORES CLAVES	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
recuperaciones de los deportistas.															
Falta de escenarios deportivos completos fijos para la realización de los entrenamientos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Se han visto algunos problemas internos de ámbito personal entre los jugadores	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
El club no cuenta con un sitio web propio del club para la difusión de actividades	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Comunicación ineficiente ha generado algunas diferencias en ocasiones.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Hacen falta los procesos de salud mental para la preparación psicológica del deportista al momento de competir.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Hay falta de herramientas tecnológicas que lleven los planes de entrenamiento a niveles más avanzados.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Falta de patrocinadores que son parte importante de los ingresos del club.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
No se cuenta con una estructura económica que determine la capacidad de ingresos y egresos que hay en el club.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Falta de una educación	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03

FACTORES CLAVES	**P**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**
financiera que indique a los administradores, como fomentar el crecimiento tanto capital como de infraestructura del club.															
El club asume todos los gastos de implementación y servicios en general	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
OPORTUNIDADES															
Se espera que con la consolidación del ministerio del deporte se creen nuevas políticas que mejoren el desarrollo deportivo del país.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
El deporte se ha convertido en una influencia fundamental para los jóvenes de hoy en día, fomentando la inscripción a clubes o academias, ya sea para potenciar sus habilidades, pasión o afición deportiva en las diferentes disciplinas en este caso el futbol.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
El futbol se encuentra como el deporte más popular a nivel nacional, el más practicado y el de mayor espectáculo para la gente.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
el club cuenta con los mejores profesionales del municipio, siendo un plus ante la competencia	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24

FACTORES CLAVES	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Realizar convenios con empresas y la alcaldía municipal, logrando patrocinios, ingresos y subsidios para nuestros deportistas y personal.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
El club cuenta con excelentes materiales para lograr un entrenamiento y fortalecimiento físico para nuestros deportistas, destacando ante los demás clubes del municipio.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
El control para las organizaciones disminuye 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	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
AMENAZAS															
Cada cuatro años se realiza el cambio de administración municipal el cual	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09

FACTORES CLAVES	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
perjudica al club en sus intereses y en la continuidad de una política pública para el desarrollo del futbol.															
La recisión económica y la pandemia que se dio en el 2020, afecta a las personas y jóvenes del club al abstenerse de realizar pagos y compra de artículos deportivos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Según el dane para el año 2020, la tasa de desempleo en el área metropolitana es de 23,1% y a nivel nacional la tasa de desempleo fue de 15,8%.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
La creación de clubes o escuelas de futbol clandestinas o empíricas no cuentan con el talento humano profesional idóneo y sus precios son muy bajos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Los jugadores de futbol son jóvenes que tienen pocas oportunidades de preparación educativa al tiempo de la preparación futbolística, y en un punto deben decidirse por una.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Los hinchas, espectadores o algunos padres de familia no cuentan	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06

FACTORES CLAVES	**P**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**	**A**	**PTA**
con la cultura suficiente para el apoyo de los futbolistas, empañado el espectáculo deportivo.															
Total	4.57		4.58		4.73		3.73		3.54		3.65		3.83		

Nota: Al calcular el total de las puntuaciones, los valores más altos y por ende las estrategias más atractivas son: ***Desarrollo del producto*** con una calificación de 4.73 y la ***Penetración del mercado*** con un 4.58.

5.3 Planteamiento del Problema

Deportivo Piedecuesta es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, cuenta con dos equipos de categoría sub 20 y categoría primera que participa en el torneo municipal de Piedecuesta y están ubicados en la ciudad mencionada.

En la actualidad el club trabaja de forma social incentivando a los jóvenes del municipio a participar del club y demostrar sus habilidades jugando al futbol, logrando sus recursos de agentes externos y patrocinadores municipales. Lo que hace que el club tenga recursos limitados para sus participaciones en torneos y materiales deportivos.

La mayor dificultad del club se centra en no poder llevar un proceso de formación deportiva con los jugadores que llegan al club desde una edad temprana, ya que se presentan inconvenientes, déficits de juego y malos hábitos adoptados por los jugadores en sus clubes anteriores o donde recibieron su formación como deportistas, llevando al club a reinventarse para generar estrategias que fortalezcan estas actitudes y desempeño encontrados en los jugadores.

Siendo el reto más grande para el club la creación de categorías base para lograr una formación deportiva integral, física y mental en los jugadores piedecuestanos desde su edad

temprana, potenciando sus habilidades por medio de los profesionales a cargo y generando un proceso con una idea de juego y de enseñanza como persona de bien para la comunidad.

Para ello el club necesita nutrirse de nuevos patrocinadores, convenios y estrategias que le permitan generar los recursos suficientes para la contratación de nuevos profesionales en el deporte, canchas de futbol adecuadas, material deportivo necesario, implementación e inscripciones a los torneos que el club tiene a futuro poder participar, todo esto sin perder su identidad como un club social para el servicio del municipio, de los niños y jóvenes piedecuestanos.

De esta manera el club se posicionaría como un referente a nivel municipal, siendo insignia y modelo a seguir para los demás clubes, logrando participaciones a mediano plazo en torneos más importantes a nivel regional y en largo plazo a nivel nacional, dando el reconcomiendo a Piedecuesta como un municipio cuna de deportistas.

Todo esto se llevará a cabo mediante del fortalecimiento de una línea financiera y administrativa consolidada a largo plazo, teniendo en cuenta una serie de variables frágiles dentro de análisis prospectivo, como lo serian la implementación deportiva, innovaciones tecnológicas, infraestructura propia, capacitaciones y relaciones externas fuertes; las cuales llevaran a un progreso significativo que fortalezca cada una de las falencias que se puedan presentar, además de generar confiabilidad y seguridad para todos los clientes. Es así, como se puede avanzar al desafío que enfrenta la organización a través del plan prospectivo el cual es: Consolidar al Club Deportivo Piedecuesta como un referente en semilleros de futbol infantil tanto a nivel municipal, local y nacional para el año 2030.

6. Análisis Estructural

6.1 Listado de Variables

Tabla 10. *Listado de variables*

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	RENTABILIDAD	RENTAB		FINANZAS
2	MATERIAL DEPORTIVO	MATDEP		ADMINISTRACION
3	CAPACITACIONES	CAPCI		ADMINISTRACION
4	CONTRATACION	CONTRA		TALENTO HUMANO
5	CONVOCATORIAS	CONVO		TALENTO HUMANO
6	CONVIVENCIA EN EQUIPO	CONVIEQUI		TALENTO HUMANO
7	PATROCINADORES	PATROCI		FINANZAS
8	LIQUIDEZ	LQUI		FINANZAS
9	ESCENARIOS DEPORTIVOS	ESCDPRT		MERCADEO
10	PUBLICIDAD	PUBLI		MERCADEO
11	REDES SOCIALES	REDSOCI		MERCADEO
12	HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS	HERRTEC		ADMINISTRACION
13	ORGANIZACION DE TORNEOS	ORGTOR		ADMINISTRACION
14	SALUD MENTAL	SALMEN		TALENTO HUMANO
15	CATEGORIAS DEPORTIVAS	CATDEPOR		MERCADEO
16	COSTOS	COST		FINANZAS
17	FUENTES DE INGRESO	FUENING		FINANZAS
18	TORNEOS	TORN		MERCADEO
19	POSICIONAMIENTO DEL MERCADO	POSMERC		MERCADEO
20	POLITICAS PUBLICAS	POLPUB		
21	EDUCACION	EDUC		
22	DESEMPLEO	DESM		
23	CULTURA	CULT		
24	LEGISLACION	LEGIS		
25	CAMBIOS DE GOBIERNO	CAMGOB		
26	INFORMALIDAD DE CLUBES	INFORCLUB		
27	RECESION ECONOMICA	RECSECO		
28	DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS	DESNEWTEC		
29	CONVENIOS	CONV		

6.2 Matriz de Evaluación

Figura 5. *Matriz de evaluación*

	1 : RENTAB	2 : MATDEP	3 : CAPCI	4 : CONTRA	5 : CONVO	6 : CONVIEQUI	7 : PATROCI	8 : LQUI	9 : ESCDPRT	10 : PUBLI	11 : REDSOCI	12 : HERR TEC	13 : ORGTOR	14 : SALMEN	15 : CATDEPOR	16 : COST	17 : FUENING	18 : TORN	19 : POSMERC	20 : POLPUB	21 : EDUC	22 : DESM	23 : CULT	24 : LEGIS	25 : CAMGOB	26 : INFORCLUB	27 : RECSECO	28 : DESNEWTEC	29 : CONV
1 : RENTAB	0	2	2	3	1	0	3	3	1	1	1	3	2	0	2	3	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
2 : MATDEP	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : CAPCI	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : CONTRA	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : CONVO	1	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : CONVIEQUI	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : PATROCI	3	0	0	0	2	0	0	2	2	1	0	1	2	0	1	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : LQUI	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : ESCDPRT	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10 : PUBLI	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : REDSOCI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : HERR TEC	3	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : ORGTOR	2	1	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : SALMEN	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : CATDEPOR	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : COST	3	2	1	3	0	0	2	2	2	2	2	1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
17 : FUENING	3	0	0	0	1	0	3	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
18 : TORN	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19 : POSMERC	3	3	1	3	0	0	2	1	0	2	1	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : POLPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
21 : EDUC	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	0	0	0
22 : DESM	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	0	0	0
23 : CULT	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	0	0	0
24 : LEGIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : CAMGOB	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	0	0	0
26 : INFORCLUB	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	0	0	0
27 : RECSECO	2	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	0	0
28 : DESNEW TEC	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	0	0	0
29 : CONV	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSO R. EPITA.M.E.M.AC

6.3 Características de la Matriz

Figura 6. *Plano de influencia indirecta*

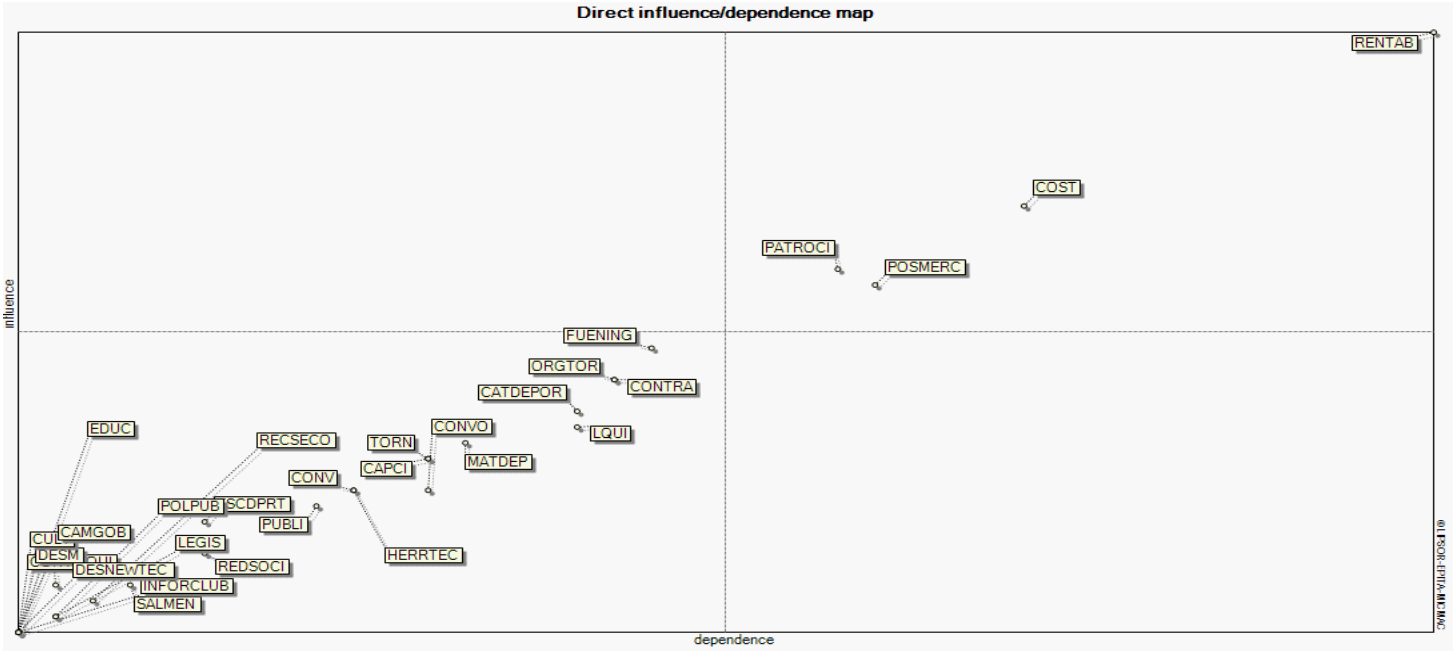


Figura 7. *Plano de influencia directa*

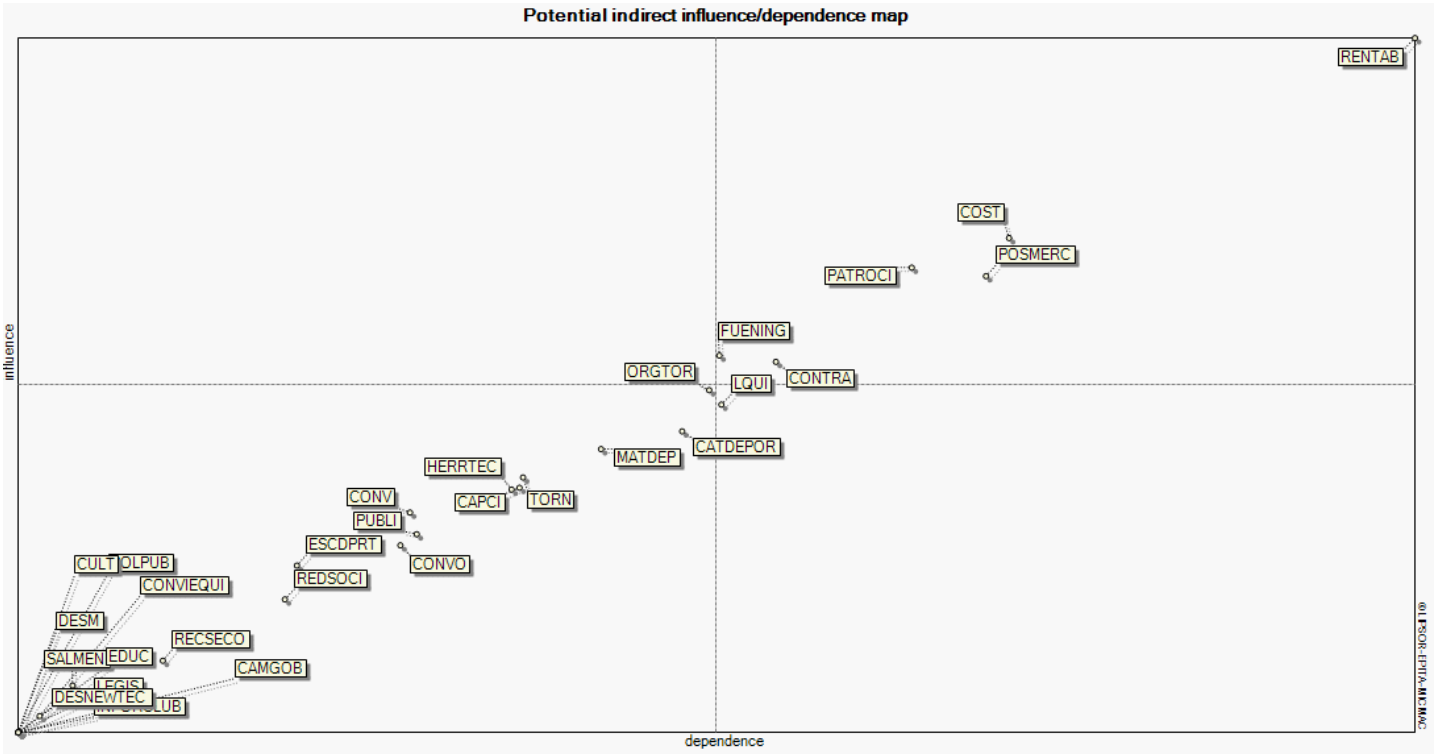
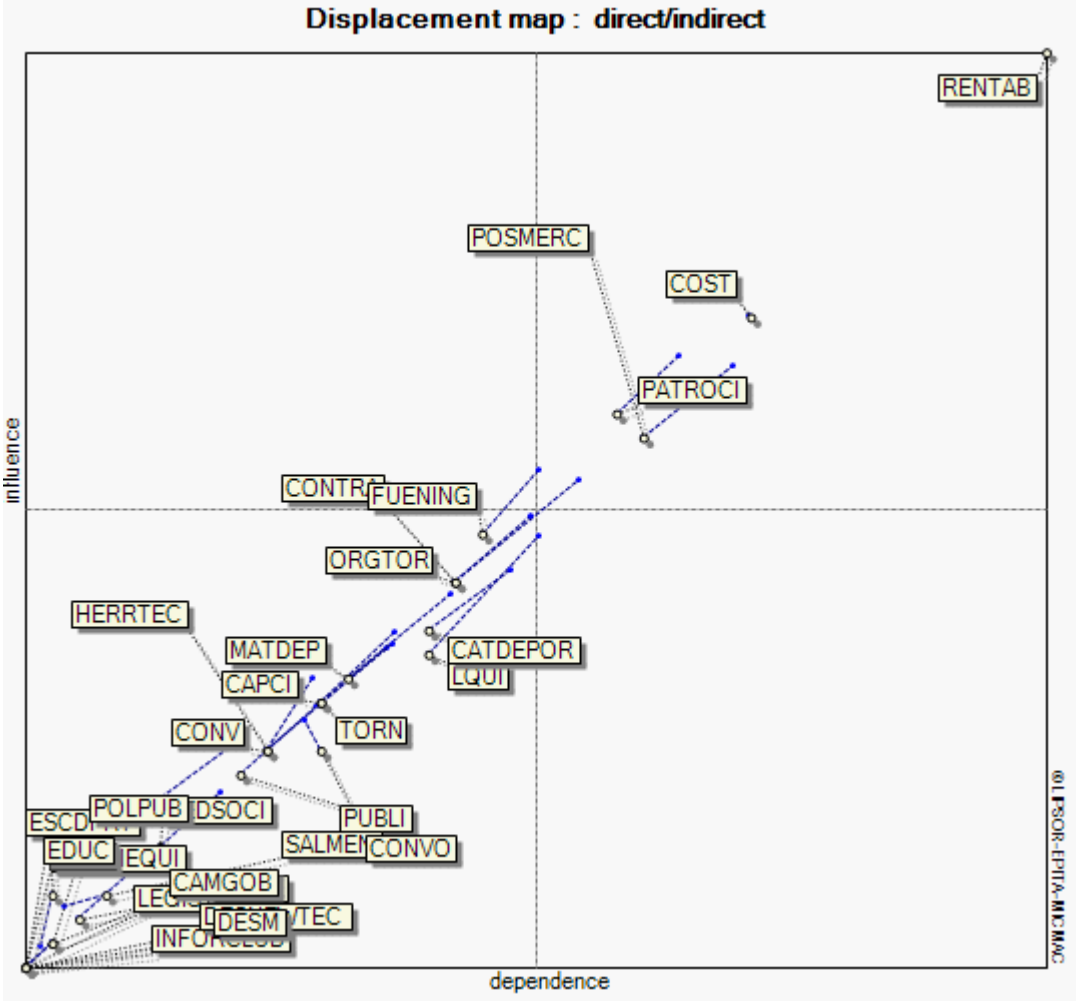


Figura 8. *Plano de desplazamiento*



6.4 Listado de Variables Estratégicas

Tabla 11. *Listado de variables estratégicas*

Variables	Descripción
Rentabilidad	Se tienen unos fondos de liquidez financiera, y por ende rentabilidad de la empresa gracias a las diferentes actividades sociales realizadas para el beneficio del club.
Costos	El club asume todos los gastos y costos de implementación y servicios en general.

Variables	Descripción
Patrocinios	Se buscan patrocinadores de distintas empresas del sector para los uniformes y materiales propios del club.
Fuentes de ingreso	Los ingresos principales del club no dependen de fuentes principales, si no de patrocinios y ayudas por parte de los mandatarios.
Contrataciones	Dentro del club hay un entrenador con todas las capacidades requeridas desde conocimientos hasta experiencia, con los cuales se potencia los resultados de los procesos de formación de los jugadores a la hora de competir.
Posicionamiento del mercado	Se alcanza un buen posicionamiento del mercado gracias a los resultados obtenidos durante la intervención en los diferentes torneos en los que se ha participado.

7. Diseño y construcción de escenarios

7.1 Método SMIC

El método ProbExterp fue desarrollado por Michel Godet en 1974.

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, los mismo que las probabilidades de combinación de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

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.

7.1.1 Fase 1: Formulación de Hipótesis y Elección de Expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida. El número de expertos consultados debe:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida

cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

7.1.2 Fase 2. Probabilización de Escenarios

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

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

7.2 Perfil de los Expertos Evaluadores

Paulo Sergio Yara Ojeda, nacido en la ciudad de Bucaramanga, 26 años, ha pasado toda su vida en el municipio de Piedecuesta, Profesional en Cultura física deporte y recreación, aspirante al título de especialista en administración deportiva y aspirante al título de magister en actividad física y deporte, una persona que conoce y participa del deporte municipal.

Brayan Eduardo Pacheco Yaruro, nacido en la ciudad de Aguachica, 23 años, Profesional en Cultura física deporte y recreación, aspirante al título de especialista en administración deportiva, experiencia en futbol base, jugador de voleibol de la liga del cesar desde 2017, subcampeón nacional de voleibol 2012.

Joe Manuel Mendoza Hernández, nacido en el municipio de Simtí, 29 años, Profesional en Cultura física deporte y recreación, aspirante al título de especialista en administración deportiva, más de 15 años de carrera deportiva en el municipio de Piedecuesta, persona preparada y conocedora del deporte regional.

Cristhian Julián Curubo Blanco, nacido en la ciudad de Piedecuesta, 26 años, Profesional en Cultura física deporte y recreación, especialista en administración deportiva, experiencia deportiva como jugador profesional del club Real Santander, Jugador de voleibol selección Santander, conocedor del deporte regional.

7.3 Listado de Hipótesis

Tabla 12. *Tabla de hipótesis*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Rentabilidad	Rent	¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta aumente su rentabilidad un 10% al año para el año 2025? Objetivo: Aumentar la rentabilidad del Club en un 10% al año para el año 2025
2	Costos	Costos	¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta reduzca sus costos un 8% al año para el año 2025? Objetivo: Reducir los costos del club en un 8% al año para el año 2025
3	Patrocinios	Patro	¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta aumente un patrocinador por año al año 2025? Objetivo: Aumentar un patrocinador al año para el año 2025
4	Fuentes de Ingreso	FueIng	¿ Que tan probable es que las fuentes de ingreso del Club Deportivo Piedecuesta aumenten un 5% por año al año 2025? Objetivo: Aumentar las fuentes de ingreso un 5% por año al año 2025
5	Contrataciones	Contra	¿ Que tan probable es que el Club deportivo Piedecuesta aumente la contratacion de entrenadores a uno mas por año al año 2025? Objetivo: Aumentar la contratacion de entrenadores uno mas por año al año 2025
6	Posicionamiento del mercado	Posicio	¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta se posicione a nivel departamental al año 2025? Objetivo: Posicionar en el mercado al club a nivel departamental al año 2025

7.4 Presentación de Escenarios en Histograma

Figura 9. *Histograma de escenarios - Adaptado de software SMIC PRO*

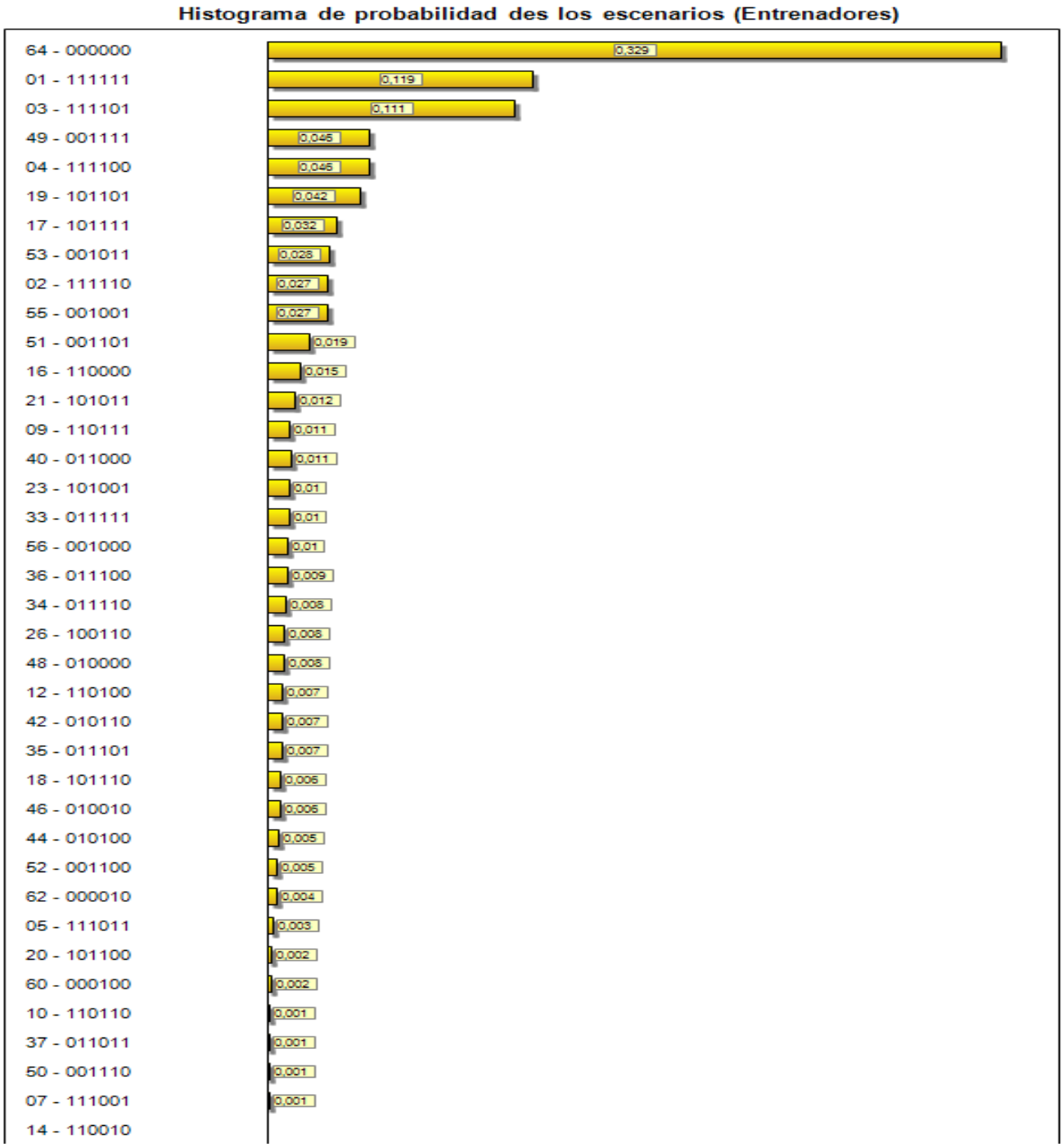


Figura 10. *Histograma de escenarios por experto (Paulo) - Adaptado de software SMIC PRO*

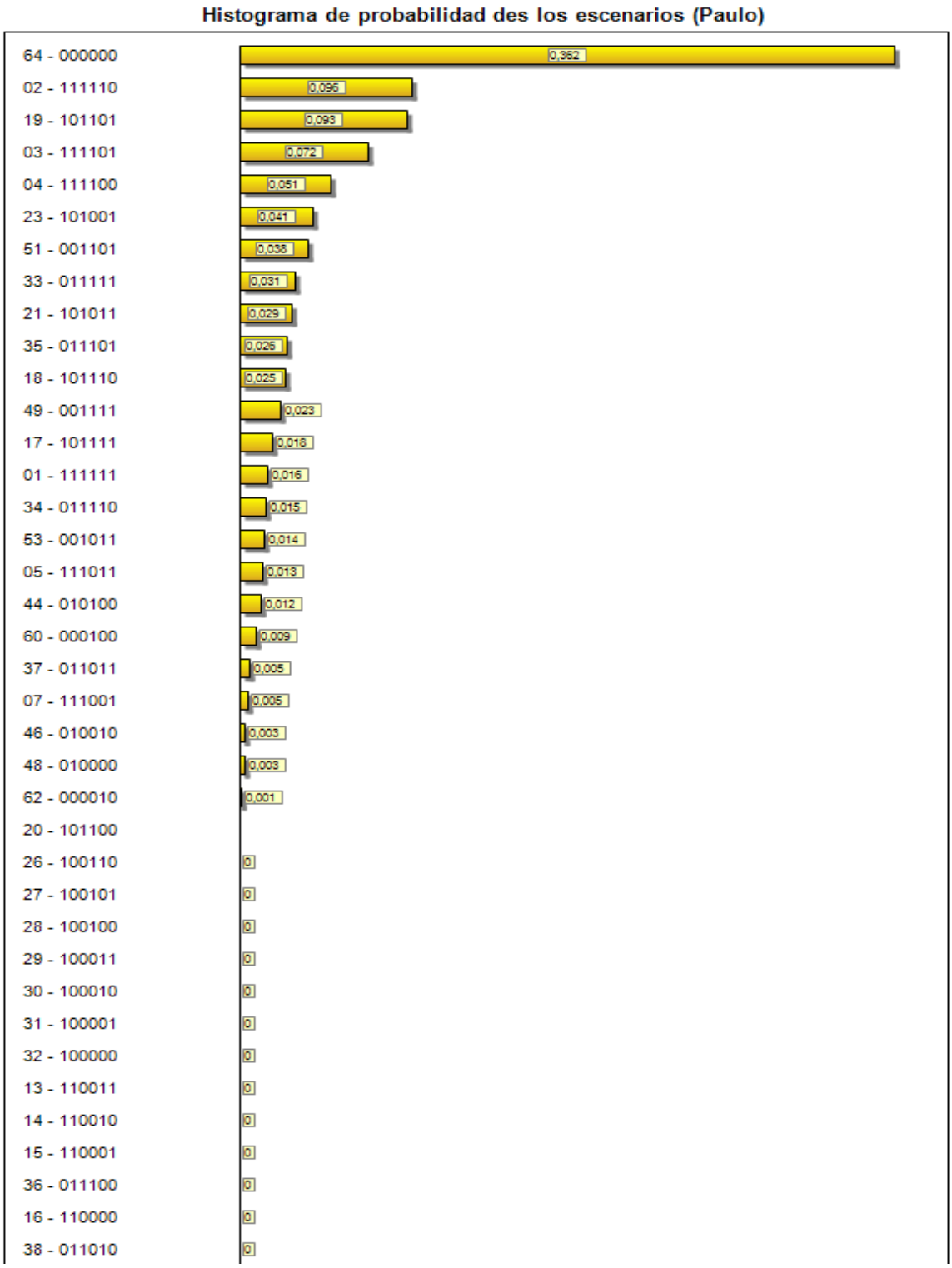

Histograma de probabilidad des los escenarios (Paulo)
64 - 000000
0,352
02 - 111110
0,096
19 - 101101
0,093
03 - 111101
0,072
04 - 111100
0,051
23 - 101001
0,041
51 - 001101
0,038
33 - 011111
0,031
21 - 101011
0,029
35 - 011101
0,026
18 - 101110
0,025
49 - 001111
0,023
17 - 101111
0,018
01 - 111111
0,016
34 - 011110
0,015
53 - 001011
0,014
05 - 111011
0,013
44 - 010100
0,012
60 - 000100
0,009
37 - 011011
0,005
07 - 111001
0,005
46 - 010010
0,003
48 - 010000
0,003
62 - 000010
0,001
20 - 101100
26 - 100110
0
27 - 100101
0
28 - 100100
0
29 - 100011
0
30 - 100010
0
31 - 100001
0
32 - 100000
0
13 - 110011
0
14 - 110010
0
15 - 110001
0
36 - 011100
0
16 - 110000
0
38 - 011010
0

Figura 11. *Histograma de escenarios por expertos (Brayan) - Adaptado de software SMIC PRO*

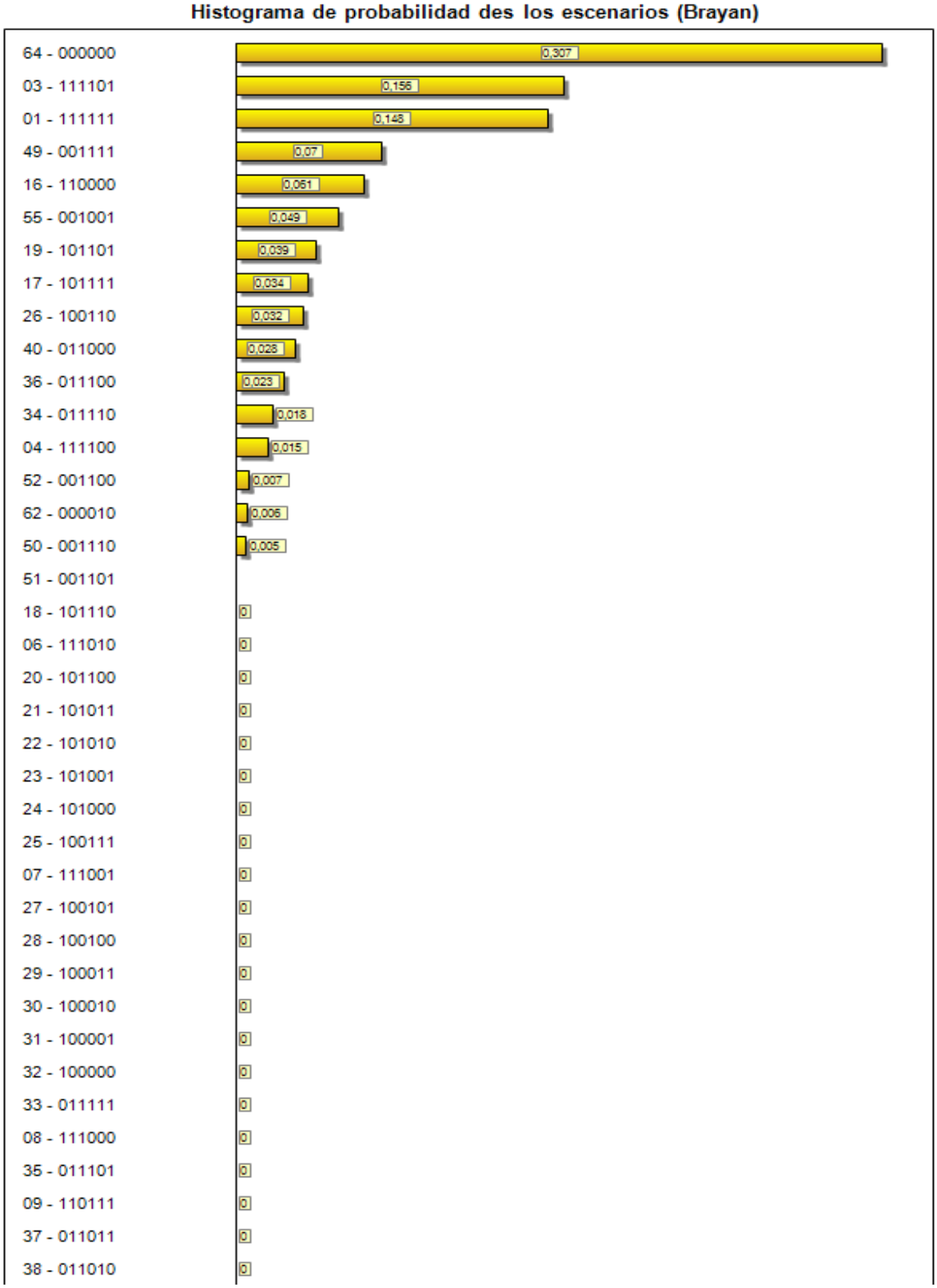


Figura 12. *Histograma de escenarios por experto (Joe) - Adaptado de software SMIC PRO*

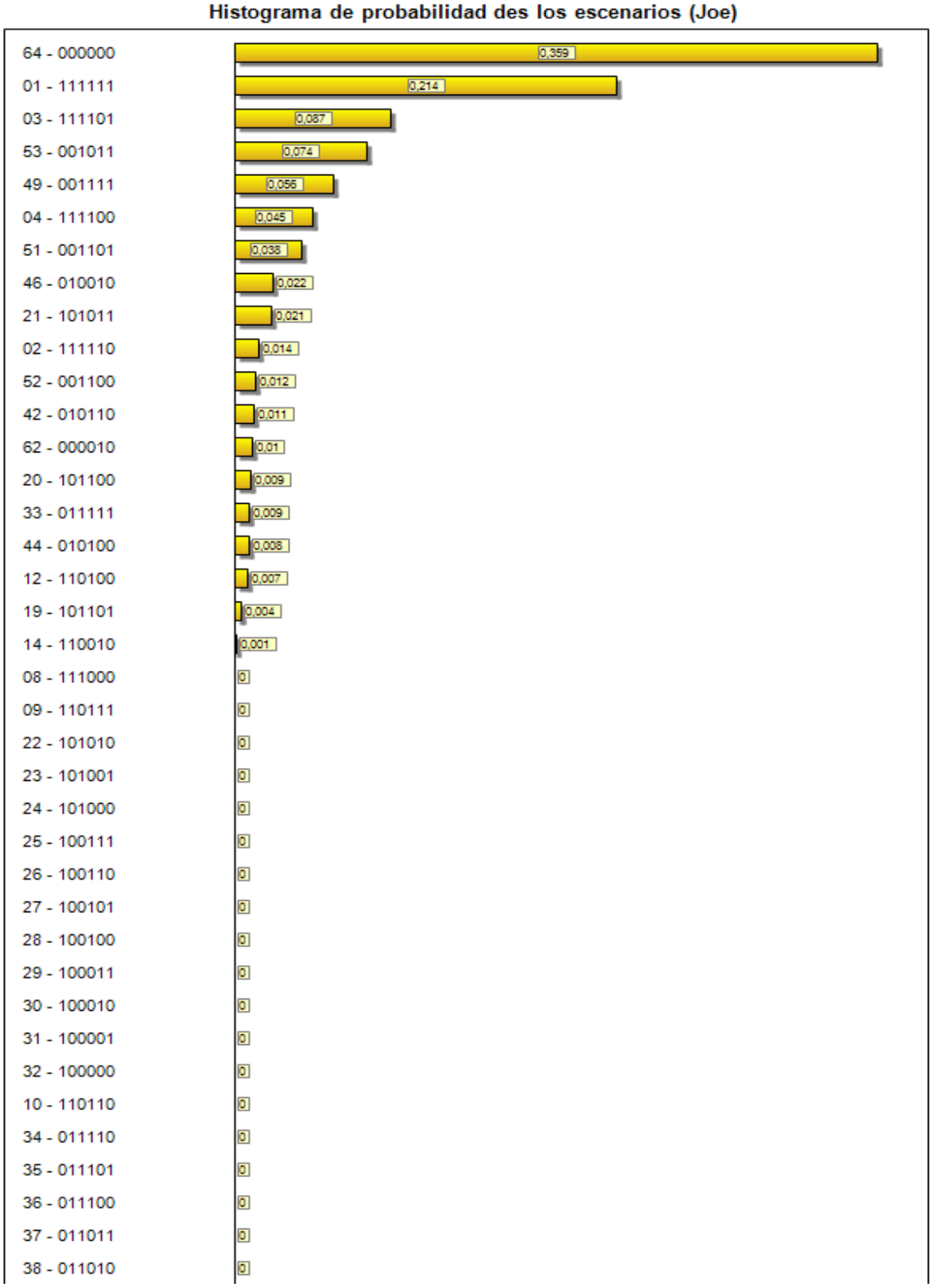
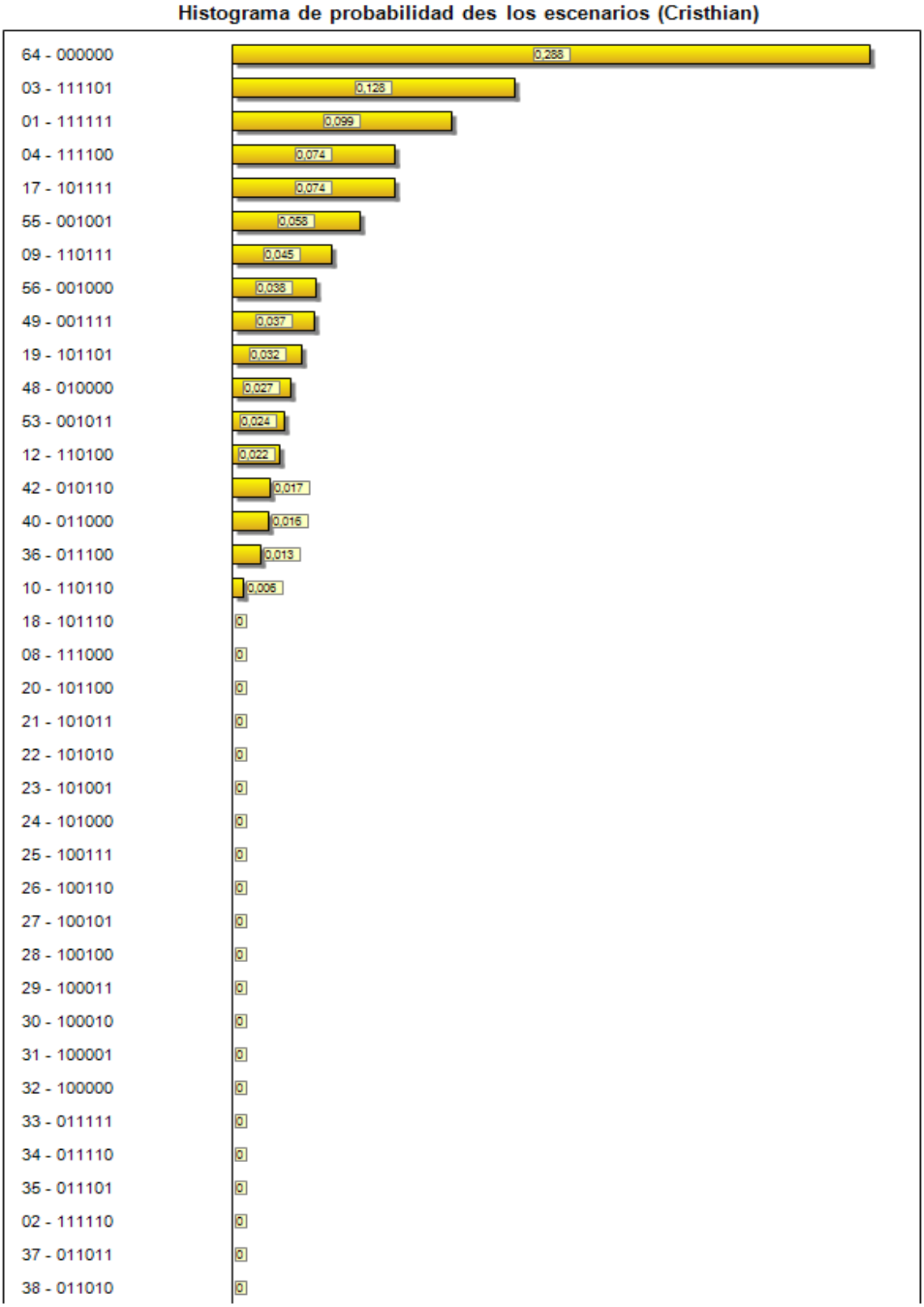


Figura 13. *Histograma de escenarios por experto (Cristhian) - Adaptado de software SMIC PRO*



7.5 Presentación de Escenarios en Matriz

Tabla 13. *Tabla de escenarios en forma de matriz*

	Paulo	Brayan	Joe	Cristhian	Entrenadores
01 - 111111	0,016	0,148	0,214	0,099	0,119
02 - 111110	0,096	0	0,014	0	0,027
03 - 111101	0,072	0,156	0,087	0,128	0,111
04 - 111100	0,051	0,015	0,045	0,074	0,046
05 - 111011	0,013	0	0	0	0,003
06 - 111010	0	0	0	0	0
07 - 111001	0,005	0	0	0	0,001
08 - 111000	0	0	0	0	0
09 - 110111	0	0	0	0,045	0,011
10 - 110110	0	0	0	0,006	0,001
11 - 110101	0	0	0	0	0
12 - 110100	0	0	0,007	0,022	0,007
13 - 110011	0	0	0	0	0
14 - 110010	0	0	0,001	0	0
15 - 110001	0	0	0	0	0
16 - 110000	0	0,061	0	0	0,015
17 - 101111	0,018	0,034	0	0,074	0,032
18 - 101110	0,025	0	0	0	0,006
19 - 101101	0,093	0,039	0,004	0,032	0,042
20 - 101100	0	0	0,009	0	0,002
21 - 101011	0,029	0	0,021	0	0,012
22 - 101010	0	0	0	0	0
23 - 101001	0,041	0	0	0	0,01
24 - 101000	0	0	0	0	0
25 - 100111	0	0	0	0	0
26 - 100110	0	0,032	0	0	0,008
27 - 100101	0	0	0	0	0
28 - 100100	0	0	0	0	0
29 - 100011	0	0	0	0	0
30 - 100010	0	0	0	0	0
31 - 100001	0	0	0	0	0
32 - 100000	0	0	0	0	0
33 - 011111	0,031	0	0,009	0	0,01
34 - 011110	0,015	0,018	0	0	0,008
35 - 011101	0,026	0	0	0	0,007
36 - 011100	0	0,023	0	0,013	0,009
37 - 011011	0,005	0	0	0	0,001
38 - 011010	0	0	0	0	0
39 - 011001	0	0	0	0	0
40 - 011000	0	0,028	0	0,016	0,011
41 - 010111	0	0	0	0	0
42 - 010110	0	0	0,011	0,017	0,007

	Paulo	Brayan	Joe	Cristhian	Entrenadores
43 - 010101	0	0	0	0	0
44 - 010100	0,012	0	0,008	0	0,005
45 - 010011	0	0	0	0	0
46 - 010010	0,003	0	0,022	0	0,006
47 - 010001	0	0	0	0	0
48 - 010000	0,003	0	0	0,027	0,008
49 - 001111	0,023	0,07	0,056	0,037	0,046
50 - 001110	0	0,005	0	0	0,001
51 - 001101	0,038	0	0,038	0	0,019
52 - 001100	0	0,007	0,012	0	0,005
53 - 001011	0,014	0	0,074	0,024	0,028
54 - 001010	0	0	0	0	0
55 - 001001	0	0,049	0	0,058	0,027
56 - 001000	0	0	0	0,038	0,01
57 - 000111	0	0	0	0	0
58 - 000110	0	0	0	0	0
59 - 000101	0	0	0	0	0
60 - 000100	0,009	0	0	0	0,002
61 - 000011	0	0	0	0	0
62 - 000010	0,001	0,006	0,01	0	0,004
63 - 000001	0	0	0	0	0
64 - 000000	0,362	0,307	0,359	0,288	0,329

7.6 Escenarios Probables

Tabla 14. *Escenario probable*

Escenario probable 64-000000	
¿Qué pasó en el camino? **¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?**	**Consecuencia** **¿Qué implicaciones tiene?**
El club dejó que los ingresos del club fueran menores que los gastos	Empeorar la rentabilidad y el sustento económico del club
Faltaron estrategias para fidelizar los clientes en la ciudad y región.	Los costos del club empeoraron, al no contar con personas a quien ofrecer los servicios.
No se gestionó la búsqueda de patrocinadores, para el fortalecimiento económico y deportivo del club.	El rendimiento deportivo del club se vio afectado, por la falta de recursos necesarios.
No se contó con buenas alianzas como fuentes de ingreso que ayudaran a cubrir las falencias en material deportivo y otros gastos del club.	Las fuentes de ingresos se mantuvieron bajas, afectando el funcionamiento normal del club.
El club no pudo aumentar el número de entrenadores, para mejorar el desarrollo deportivo de los jugadores.	El nivel competitivo se vio afectado, por la falta de personal capacitado.

Escenario probable 64-000000	
La participación en torneos departamentales para el club resulto muy baja, y las veces que se participó ocuparon los últimos puestos.	No se logró posicionar el club dentro del mercado regional y departamental, debido a las falencias deportivas, administrativas y financieras que tuvo.

Nota: Descripción del escenario en el que se desarrolla ninguna estrategia planeada. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 15. *Escenario optimista*

Escenario optimista 01-111111	
¿Qué pasó en el camino? **¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?**	**Consecuencia** **¿Qué implicaciones tiene?**
Hubo un incremento en el volumen de ventas del club, al generar estrategias que fidelizara los clientes.	La rentabilidad aumentó y los niveles económicos del club se estabilizaron.
Disminuyeron los costos y gastos del club, gracias a los convenios establecidos para el mantenimiento del mismo.	La productividad del club aumentó.
Se consiguieron unos nuevos patrocinadores que apoyan el crecimiento deportivo y económico del club.	Fortalecimiento en la eficiencia deportiva gracias a más recursos materiales para la preparación de los deportistas.
Mayor participación y realización de torneos generaron una fuente de ingreso considerable para el club.	Facilidad en mantenimiento, capacitaciones y material deportivo.
El club deportivo aumentó la contratación de los formadores profesionales deportivos propuestos en el plan de mejoramiento del club.	Mejoramiento en la tendencia al éxito del club.
La obtención de buenos resultados deportivos, dieron a conocer el club a nivel regional posicionándolo en un buen lugar dentro del mercado.	Crecimiento y reconocimiento del club.

Nota: Descripción del escenario en el que se llevarían a cabo todas las estrategias planeadas. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 16. *Escenario alterno*

Escenario alterno 03-111101	
¿Qué pasó en el camino? **¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?**	**Consecuencia** **¿Qué implicaciones tiene?**
Una buena gestión administrativa hizo que el club mantenga un margen de ganancias positivas.	El club aumenta su recurso monetario.
Se generando alianzas deportivas, comerciales y publicitarias; lo que logro una reducción de los costos.	Masificación en jugadores pertenecientes al club.
Mejora la calidad de los proyectos de formación de jugadores, gracias a la participación de nuevos patrocinios.	Procesos deportivos para formar jugadores y ascender a equipos profesionales.
Falencias en las bases de ingreso del club.	Bajos recursos para la formación y participación del club
Empeoran las políticas de contratación del club.	Escuela de formación de baja calidad.
Falta de estrategias llamativas, hicieron que desertaran una gran cantidad de jugadores	Perdida del posicionamiento en el mercado

Nota: Descripción del escenario en el que se llevarían a cabo cinco de las seis estrategias propuestas. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

Tabla 17. *Escenario alterno 2*

Escenario alterno 2 **49-001111**	
¿Qué pasó en el camino? **¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?**	**Consecuencia** **¿Qué implicaciones tiene?**
No se le da importancia a los ingresos y egresos del club.	Generan una falta de rentabilidad, que se expresa por la decadencia deportiva de los jugadores
Se hace mal uso del efectivo comprando material deportivo innecesario.	Costos elevados difíciles de cubrir.
Se generan objetivos de expansión del club, gracias al apoyo de patrocinadores de otras regiones.	Reconocimiento y captación de jóvenes deportistas de otras regiones.
Mejoraron los ingresos por concepto de creación de torneos intermunicipales.	Participación de más de 20 equipos con una inscripción representativa.
Resultados deportivos muy positivos gracias a una contratación eficiente.	Nuevas herramientas y conocimientos para adquirir por parte de los jugadores.
El club logra establecer un Departamento de Mercadeo para general nuevos recursos.	Buen posicionamiento y reconocimiento del club.

Nota: Descripción del escenario en el que se llevarían a cabo cuatro de las seis estrategias planteadas. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020.

7.7 Construcción del Escenario Apuesta

Tabla 18. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico rentabilidad*

Variable estratégica		**Rentabilidad**		
Objetivo		Aumentar la rentabilidad del Club en un 10% al año para el año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta aumente su rentabilidad un 10% al año para el año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Costos en escenarios deportivos		Ingresos externos		
Gastos en implementación		Convenios		
Crear		**Eliminar**		
Nuevos servicios		Intermediarios		
Marketing del club		Medios publicitarios		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Aumentar los servicios, convenios y categorías del club	Inmediata	4	4
B	Crear un modelo de marketing para el club	Inmediata	4	4
C	Elaborar presupuestos y promociones mensuales	Inmediata	4	3
D	Eliminar intermediarios en actividades y logística propias del club	Inmediata	3	3
E	Reducir costos en alquiler de escenarios deportivos	Mediano	4	2
F	Incrementar los ingresos con agentes externos, patrocinios y nuevos clientes	Mediano	4	2
G	Descartar medios publicitarios que no impacten en la población	Mediano	3	2
H	Eliminar gastos innecesarios en implementación nueva	Larga	2	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico rentabilidad. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 19. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico costos*

Variable estratégica		**Costos**		
Objetivo		Reducir los costos del club en un 8% al año para el año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta reduzca sus costos un 8% al año para el año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Servicios de poca demanda		Gestión de recursos		
Viáticos		Tecnología		
Crear		**Eliminar**		
Presupuestos		Subsidios		
Redes sociales		Becas		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Elaborar presupuestos mensuales y anuales de cada categoría	Inmediata	4	3
B	Reducir los viáticos en los encuentros deportivos que se realicen fuera de la ciudad.	Inmediata	4	3
C	Mejorar la gestión de recursos y activos del club	Inmediata	3	3
D	Creación de redes sociales gratuitas para generar publicidad y convocatorias	Inmediata	3	3
E	Apoyarse en la tecnología para automatizar los procesos de información y actividades del club.	Mediano	3	2
F	Disminuir el número de becas para los jugadores sobresalientes	Mediano	3	2
G	Descartar servicios ofrecidos por el club los cuales se encuentren con poca demanda.	Mediano	3	2
H	Eliminar los subsidios para los jugadores que incumplan con el pago de inscripción o matricula.	Largo	2	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico costos. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 20. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico patrocinios*

Variable estratégica		**Patrocinios**		
Objetivo		Aumentar un patrocinador al año para el año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta aumente un patrocinador por año al año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Mal rendimiento deportivo		Convenios		
Obligaciones como patrocinador		Exclusividad		
Crear		**Eliminar**		
Eventos para los patrocinadores		Patrocinadores desinteresados		
Promociones		Incumplimiento con los patrocinadores		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Incrementar el número de convenios, logrando mayores ingresos y servicios por parte del club.	Inmediata	4	4
B	Crear eventos donde se exponga ante los clientes y jugadores los patrocinios del club.	Inmediata	4	4
C	Incrementar la exclusividad para los patrocinadores fieles al club.	Inmediata	4	3
D	Reducir el mal rendimiento deportivo del club, logrando mayor apoyo de patrocinio.	Inmediata	3	3
E	Disminuir las obligaciones como patrocinador, captando la atención de nuevos patrocinios	Mediano	4	2
F	Fomentar las promociones hacia los clientes por medio de los patrocinios del club.	Mediano	4	2
G	Eliminar por completo los patrocinadores, desinteresados, irresponsables y ausentes.	Mediano	3	2
H	Reducir el incumplimiento tanto del club como del patrocinador antes sus obligaciones como socios.	Mediano	3	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico patrocinios. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 21. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico fuentes de ingreso*

Variable estratégica		**Fuentes de ingreso**		
Objetivo		Aumentar las fuentes de ingreso un 5% por año al año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta aumente un patrocinador por año al año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Publicidad no rentable		Patrocinios		
Deserción de jugadores		Clientes		
Crear		**Eliminar**		
Nuevas sedes		Altos costos		
Convocatorias		Gastos innecesarios		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Realizar convocatorias cada 3 meses en toda la ciudad para los jugadores y clientes..	Inmediata	4	4
B	Eliminar los altos costos en inscripciones, matriculas, uniformes, etc.	Inmediata	3	3
C	Evitar los gastos innecesarios en implementos e indumentaria.	Inmediata	3	3
D	Creación de nuevas sedes en la ciudad y a nivel departamental.	Inmediata	4	2
E	Incrementar el número de patrocinadores	Mediano	4	2
F	Incrementar el número de clientes potenciales.	Mediano	4	2
G	Disminuir la deserción de jugadores en el club y el deporte.	Mediano	3	1
H	Reducir la publicidad no rentable y de poca credibilidad.	Largo	2	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico fuentes de ingreso.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 22. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico contrataciones*

Variable estratégica		**Contrataciones**		
Objetivo		Aumentar la contratación de entrenadores uno más por año al año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club deportivo Piedecuesta aumente la contratacion de entrenadores a uno mas por año al año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Diferencia salarial		Objetivos deportivos		
Malos hábitos y educación		Experiencia		
Crear		**Eliminar**		
Escalafón salarial		Ausencia laboral		
Bonos		Entrenadores empíricos		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Realizar la contratación de entrenadores con gran recorrido y experiencia en el deporte.	Inmediata	4	4
B	Incrementar los objetivos deportivos de cada entrenador en sus categorías.	Inmediata	4	3
C	Reducir la diferencia salarial entre el personal y entrenadores	Inmediata	3	3
D	Creación de bonos e incentivos para todo el personal del club, al cumplir una meta u objetivo.	Mediano	4	2
E	Erradicar los malos hábitos, la mala educación y procesos mal llevados por los entrenadores.	Mediano	4	2
F	Eliminar la ausencia laboral en los entrenamientos o encuentros deportivos.	Mediano	3	1
G	Creación de un escalafón salarial sin que haya diferencias entre compañeros	Largo	2	3
H	Disminuir los entrenadores empíricos	Largo	2	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico contrataciones. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

Tabla 23. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico posicionamiento del mercado*

Variable estratégica		**Posicionamiento del mercado**		
Objetivo		Posicionar en el mercado al club a nivel departamental al año 2025		
Hipótesis		¿ Que tan probable es que el Club Deportivo Piedecuesta se posicione a nivel departamental al año 2025?		
Matriz RICE				
Reducir		**Incrementar**		
Posicionamiento dudoso		Ampliar servicios del club		
Mala imagen		Innovación y promociones		
Crear		**Eliminar**		
Planes de fidelidad		Incumplimiento		
Marketing y fidelidad		Sobre posicionamiento		
N°	**Acciones**	**Ejecución**	**Importancia**	**Gobernabilidad**
A	Incrementar los servicios, beneficios y actividades que el club ofrece.	Inmediata	4	4
B	Ser innovadores en nuestros servicios y realizar constantemente promociones y eventos.	Inmediata	4	4
C	Creación de planes de fidelidad para nuestros clientes con mayores beneficios.	Inmediata	4	3
D	Creación del área de marketing siendo fuertes en este sentido ante las demás instituciones.	Inmediata	3	4
E	Eliminar el incumplimiento ante cualquier entidad, patrocinador, cliente o jugador.	Mediano	3	2
F	Evitar un posicionamiento dudoso donde el club sea visto incapaz de cumplir lo que promete	Mediano	3	2
G	Reducir la mala imagen que se pueda dar por parte de nuestros competidores.	Mediano	3	1
H	Eliminar el sobreposicionamiento donde el club sea fiel y eficaz con sus productos y servicios	Largo	2	3

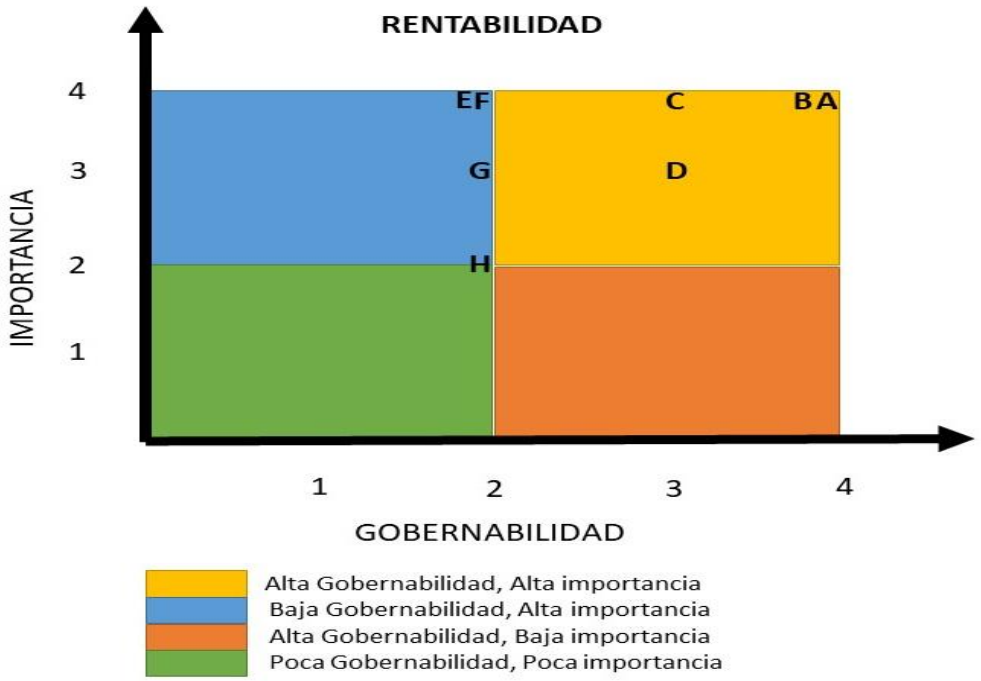
Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico posicionamiento del mercado.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8 Importancia y Gobernabilidad de las Acciones

7.8.1 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Rentabilidad

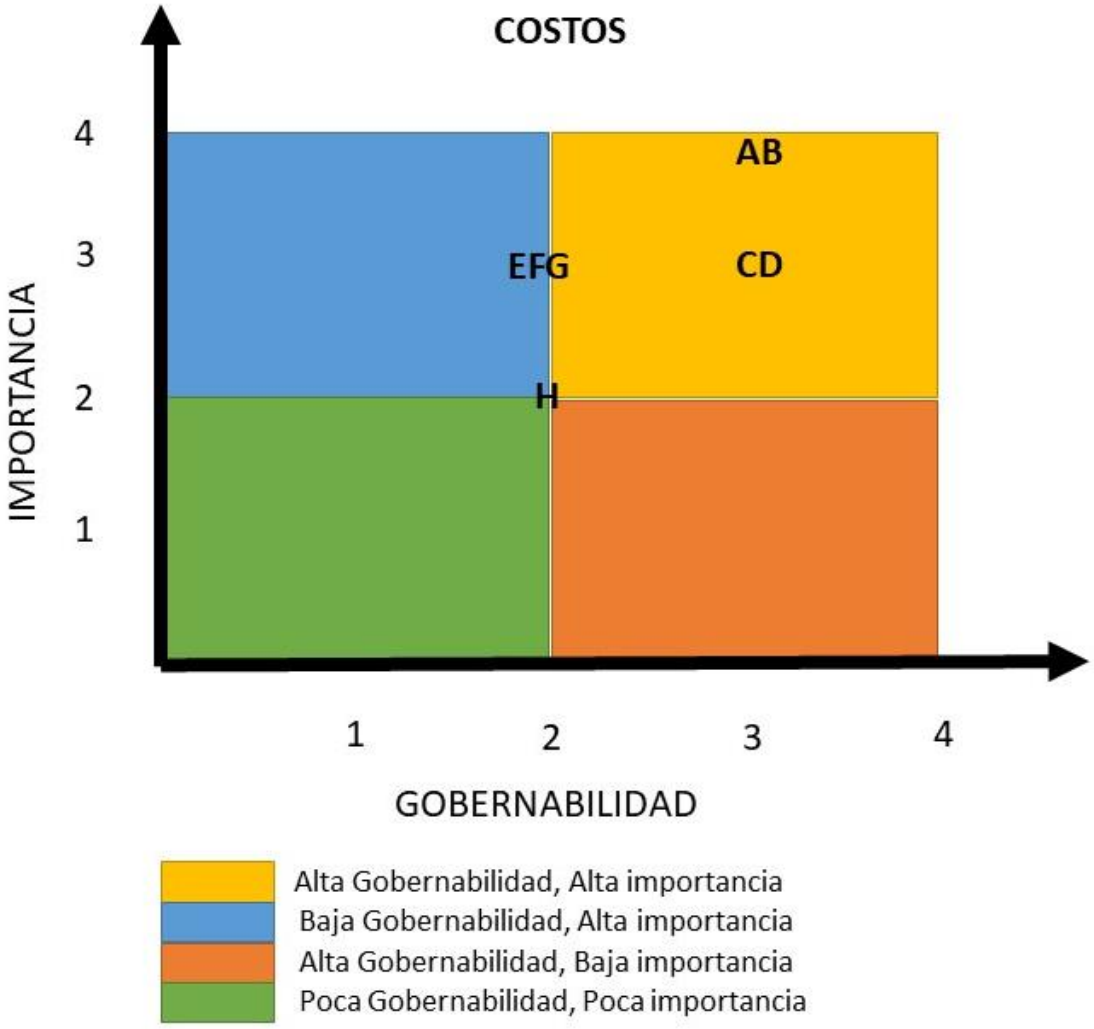
Figura 14. *Evaluación IGO variable estratégica rentabilidad*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.2 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Costos

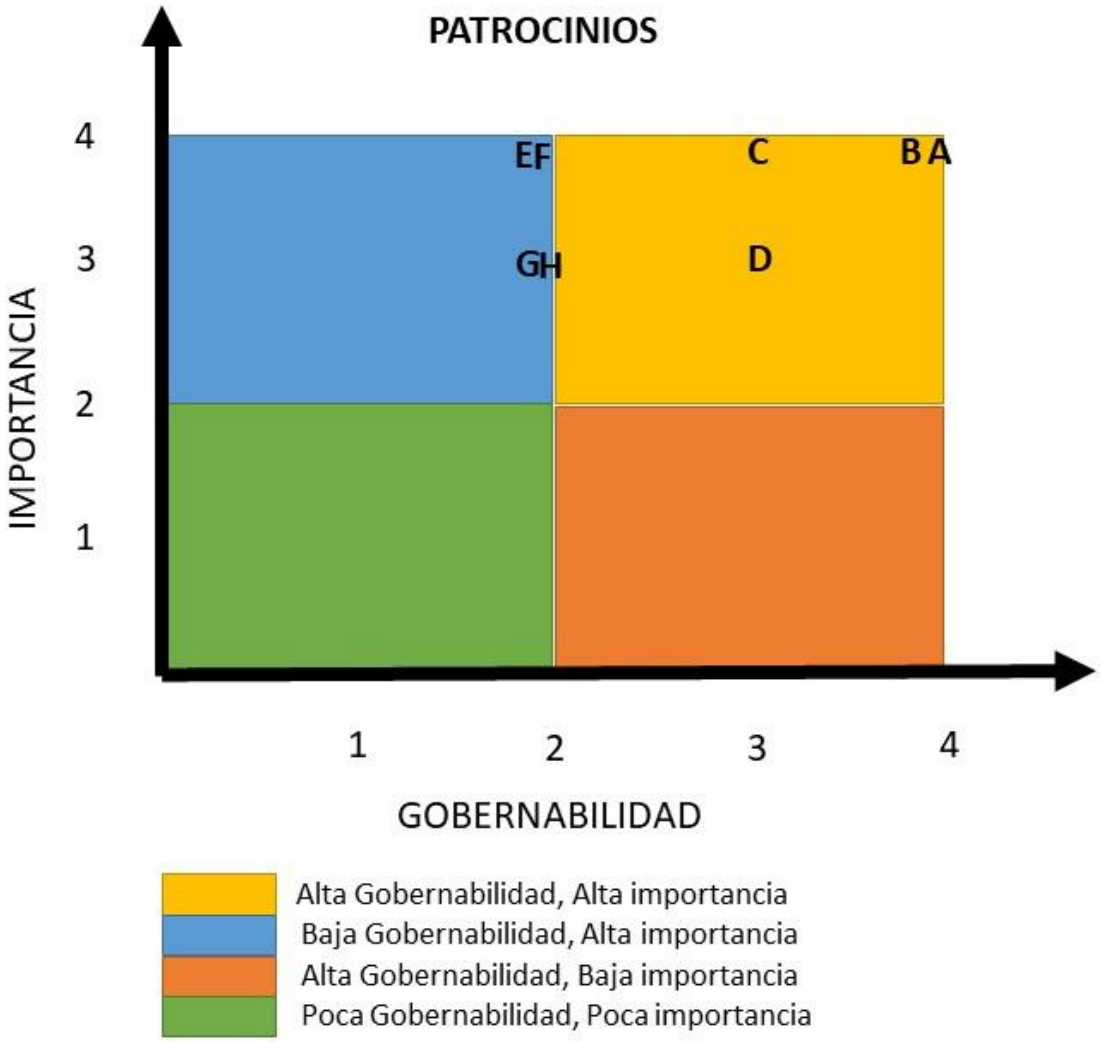
Figura 15. *Evaluación IGO variable estratégica costos*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.3 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Patrocinios

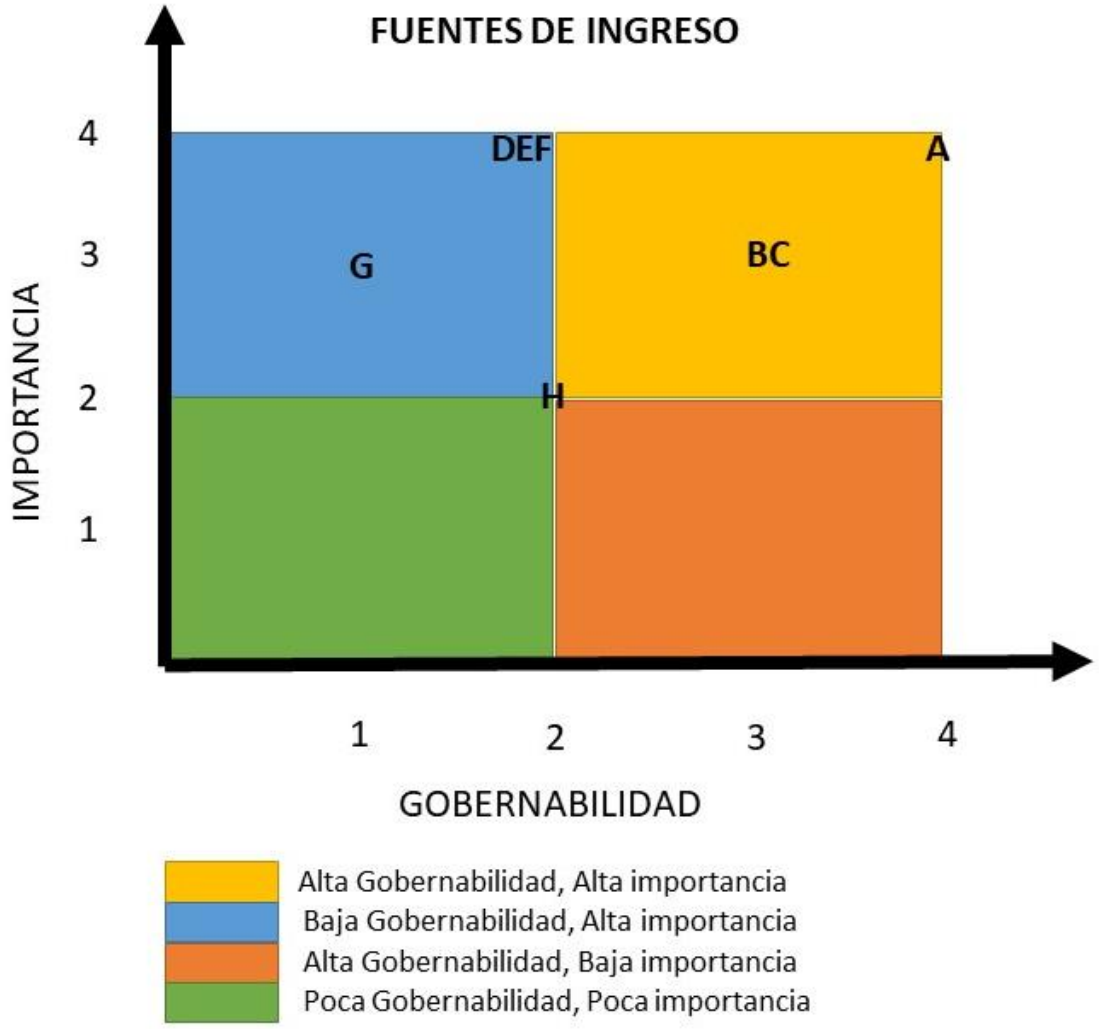
Figura 16. *Evaluación IGO variable estratégica patrocinios*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.4 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Fuentes de Ingreso

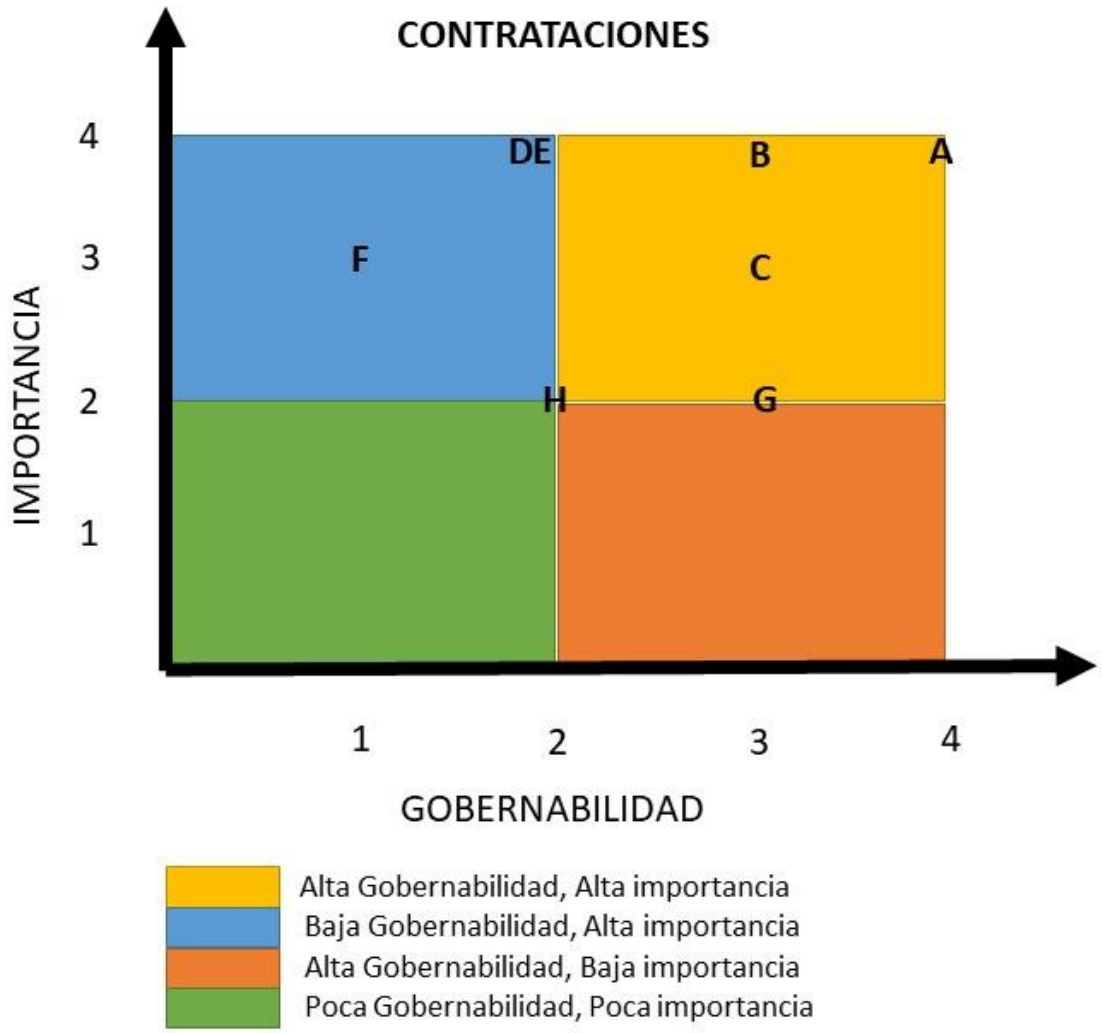
Figura 17. *Evaluación IGO variable estratégica fuentes de ingreso*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.5 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Contrataciones

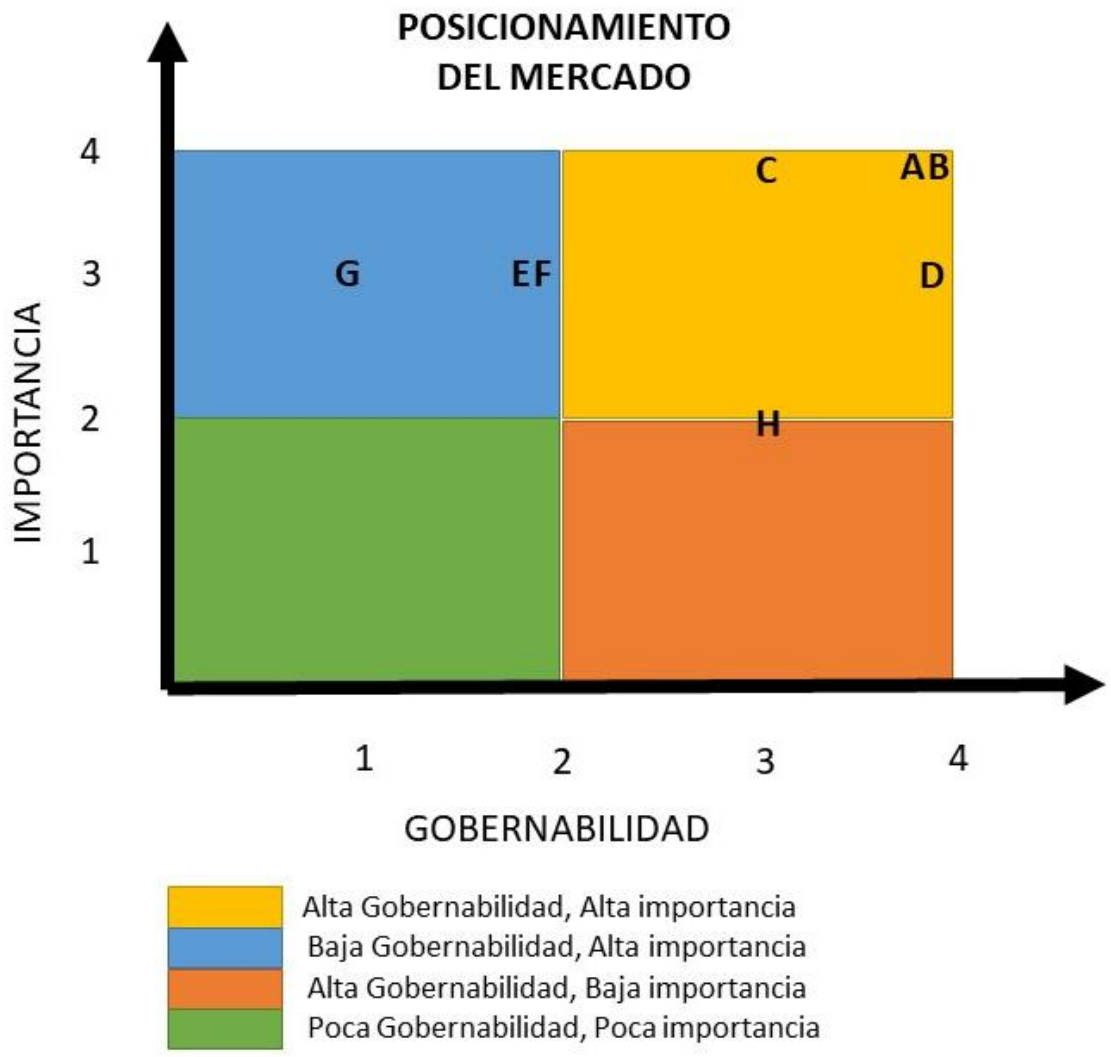
Figura 18. *Evaluación IGO variable estratégica contrataciones*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.8.6 Importancia y Gobernabilidad de la Variable Posicionamiento del Mercado

Figura 19. *Evaluación IGO variable estratégica posicionamiento del mercado*



Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2020

7.9 Árbol de Pertinencia

Tabla 24. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica			
Deportivo Piedecuesta es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, cuenta con dos equipos de categoría sub 20 y categoría primera que participa en el torneo municipal de Piedecuesta y están ubicados en la ciudad mencionada. La mayor dificultad del club se centra en no tener categorías base o infantiles y no poder llevar un proceso de formación deportiva desde una edad temprana. ya que se presentan inconvenientes, déficits de juego y malos hábitos adquiridos en otros clubes. Para ello se requiere la creación de categorías base para lograr una formación deportiva integral, física y mental en los jugadores piedecuestanos. Es así, como se puede avanzar al desafío que enfrenta la organización el cual es consolidarse como un semillero de jugadores de futbol.			
Propósito	**Objetivos**	**Ejecución**	**Acciones**
Desarrollar e implementar estrategias para consolidar al Club Deportivo Piedecuesta como un referente en semilleros de futbol infantil tanto a nivel municipal, local y nacional para el año 2030.	Aumentar la rentabilidad del Club en un 10% al año para el año 2025	Inmediata	Aumentar los servicios, convenios y categorías del club
		Inmediata	Crear un modelo de marketing para el club
		Inmediata	Elaborar presupuestos y promociones mensuales
		Inmediata	Eliminar intermediarios en actividades y logística propias del club
		Mediano	Reducir costos en alquiler de escenarios deportivos
		Mediano	Incrementar los ingresos con agentes externos, patrocinios y nuevos clientes
		Mediano	Descartar medios publicitarios que no impacten en la población
		Largo	Eliminar gastos innecesarios en implementación nueva
	Reducir los costos del club en un 8% al año para el año 2025	Inmediata	Elaborar presupuestos mensuales y anuales de cada categoría
		Inmediata	Reducir los viáticos en los encuentros deportivos que se realicen fuera de la ciudad.
		Inmediata	Mejorar la gestión de recursos y activos del club
		Inmediata	Creación de redes sociales gratuitas para generar publicidad y convocatorias
		Mediano	Apoyarse en la tecnología para automatizar los procesos de información y actividades del club.
		Mediano	Disminuir el número de becas para los jugadores sobresalientes

Opción estratégica			
		Mediano	Descartar servicios ofrecidos por el club los cuales se encuentren con poca demanda.
		Largo	Eliminar los subsidios para los jugadores que incumplan con el pago de inscripción o matricula.
	Aumentar un patrocinador al año para el año 2025	Inmediata	Incrementar el número de convenios, logrando mayores ingresos y servicios por parte del club.
		Inmediata	Crear eventos donde se exponga ante los clientes y jugadores los patrocinios del club.
		Inmediata	Incrementar la exclusividad para los patrocinadores fieles al club.
		Inmediata	Reducir el mal rendimiento deportivo del club, logrando mayor apoyo de patrocinio.
		Mediano	Disminuir las obligaciones como patrocinador, captando la atención de nuevos patrocinios
		Mediano	Fomentar las promociones hacia los clientes por medio de los patrocinios del club.
		Mediano	Eliminar por completo los patrocinadores, desinteresados, irresponsables y ausentes.
		Mediano	Reducir el incumplimiento tanto del club como del patrocinador antes sus obligaciones como socios.
	Aumentar las fuentes de ingreso un 5% por año al año 2025	Inmediata	Realizar convocatorias cada 3 meses en toda la ciudad para los jugadores y clientes..
		Inmediata	Eliminar los altos costos en inscripciones, matriculas, uniformes, etc.
		Inmediata	Evitar los gastos innecesarios en implementos e indumentaria.
		Inmediata	Creación de nuevas sedes en la ciudad y a nivel departamental.
		Mediano	Incrementar el número de patrocinadores
		Mediano	Incrementar el número de clientes potenciales.
		Mediano	Disminuir la deserción de jugadores en el club y el deporte.

Opción estratégica			
		Mediano	Reducir la publicidad no rentable y de poca credibilidad.
	Aumentar la contratación de entrenadores uno más por año al año 2025	Inmediata	Realizar la contratación de entrenadores con gran recorrido y experiencia en el deporte.
		Inmediata	Incrementar los objetivos deportivos de cada entrenador en sus categorías.
		Inmediata	Reducir la diferencia salarial entre el personal y entrenadores
		Mediano	Creación de bonos e incentivos para todo el personal del club, al cumplir una meta u objetivo.
		Mediano	Erradicar los malos hábitos, la mala educación y procesos mal llevados por los entrenadores.
		Mediano	Eliminar la ausencia laboral en los entrenamientos o encuentros deportivos.
		Largo	Creación de un escalafón salarial sin que haya diferencias entre compañeros
		Largo	Disminuir los entrenadores empíricos
	Posicionar en el mercado al club a nivel departamental al año 2025	Inmediata	Incrementar los servicios, beneficios y actividades que el club ofrece.
		Inmediata	Ser innovadores en nuestros servicios y realizar constantemente promociones y eventos.
		Inmediata	Creación de planes de fidelidad para nuestros clientes con mayores beneficios.
		Inmediata	Creación del área de marketing siendo fuertes en este sentido ante las demás instituciones.
		Mediano	Eliminar el incumplimiento ante cualquier entidad, patrocinador, cliente o jugador.
		Mediano	Evitar un posicionamiento dudoso donde el club sea visto incapaz de cumplir lo que promete
		Mediano	Reducir la mala imagen que se pueda dar por parte de nuestros competidores.
		Largo	Eliminar el sobreposicionamiento donde el club sea fiel y eficaz con sus productos y servicios

8. Conclusiones

Club Deportivo Piedecuesta es una empresa dedicada al deporte del futbol, con un interés social en el cual brinda a sus clientes y jugadores, servicios profesionales y de calidad, en los cuales se proyecta la creación de categorías base para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, en el presente plan prospectivo encuentra las bases para iniciar este camino.

Se identificaron y analizaron las principales variables endógenas y exógenas de cada departamento de la compañía con mayor influencia en la organización, interactuando con cada directivo y entrenador y relacionando cada una de ellas en el progreso del Plan Prospectivo.

Junto con los directivos y entrenadores del club principales representantes de las decisiones y procesos, se construyeron los objetivos y acciones de mejora en el Plan Prospectivo propuesto.

Se analizaron las variables internas y externas del club en el Software MICMAC que nos permitió establecer las variables estratégicas en el presente Plan Prospectivo.

Se construyeron escenarios por medio del Software SMIC a través de la experiencia en el campo deportivo de los expertos calificadores de las Hipótesis propuestas en este documento, arrojando como resultado un escenario probable, optimista y dos alternos para eventos futuros en la Organización.

Se concluye que la Metodología propuesta es adecuada para la visión del club, ante futuros escenarios, sus objetivos propuestos y las acciones ante el cumplimiento de los mismos.

9. Recomendaciones

Se recomienda al club la contratación de entrenadores de experiencia y trayectoria, en el manejo de las nuevas categorías que se proyectan crear.

Se recomienda hacer un análisis financiero al Club Deportivo Piedecuesta

Crear el área de marketing con el propósito de fortalecer el posicionamiento de marca y el desarrollo de nuevos servicios.

Creación de alianzas, realización de convenios y patrocinios con empresas de mayor peso y prestigio en la región.

Se recomienda la creación de redes sociales y pagina web oficial del club para promocionar la organización, sus servicios y actividades.

Referencias

Acuña, H. Konow, I. (1990). Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones. Funturo. Chile.

Aguilar, B. E. V., Zambrano, G. J. L., Chávez, D. A. A., & Ortega, J. E. A. (2018). Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. Revista Científica Hallazgos21, 3

Astigarraga, E. (2016) Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29

Benavides, C. (2016) Comprensión de la Organización y su Contexto. Calidad para Pymes. Recuperado de: https://calidadparapymes.com/comprension-de-la-organizacion-iso-9001/#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20(conocido%20por,%2C%20Oportunidades%2C%20Fortalezas%20y%20Amenazas.

Blondel, M. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Rev Estrategia Organizacional. pp. 25-30.

Comité Municipal de Futbol Piedecuesta Recuperado de: https://comitemunicipaldefutbolpiedecuesta.es.tl/

DANE. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/

De Jouvenel, H. (2005). Invitation à la Prospective, Editions Futuribles.

Godet M. (2000). Caja de herramientas de la prospectiva estratégica. 4ta. edición. Instituto Europeo de Prospectiva Estratégica. España.

Durance, P. G. (2007). *La prospective territoriale.* Cahier du LIPS. 7. Paris.

Gómez-Barrios, S. 2016. Gerencia estratégica en las organizaciones del deporte: Modelo de gestión con pasión.

Labbe, C. (1983). Elementos Básicos sobre Prospectiva y su Aporte al proceso Decisional, Instituto de Ciencia Politica, Universidad de Chile.

Medina, J. (2012). Prospectiva. I Congreso Nacional de Prospectiva prospecta argentina 2012 y III Congreso Latinoamericano de Prospectiva y Estudios del Futuro prospecta américa latina 2012, 01 y 02 de noviembre 2012. Cali. Obtenido de https://biblioguias.cepal.org/ProspectivayDesarrollo/Prospectiva

Miklos, T. y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. V Encuentro de estudios Prospectivos. Guadalajara. México.

Mojica, F. J. (2002). Teoría y aplicación de la prospectiva: el futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos. Bogotá.

Mojica, F.J. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. Revista Med, vol. 14, núm. 1, pp. 122-131.

Mojica, F.J. (2008). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A. Universidad Externado de Colombia.

Rupnik, E., Daakir, M. y Deseilligny, MP (2017). MicMac: una solución gratuita de código abierto para fotogrametría. Datos geoespaciales abiertos, software y estándares, 2 (1), 14.

Rowe, A. Mason, R. Dickel, K. (1982). “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley.

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.

Torres, A. 2012. Análisis del mercadeo deportivo para el sector del fútbol en Colombia a partir de los casos más exitosos a nivel internacional (Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.