

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 Alianza Petrolera F.C.2020 – 2024

Jorge Enrique Corzo Lizarazo, Yuly Carolina Bayona Moreno

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

Director

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2019

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Objetivos	12
1.1 Objetivo General	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
2. Marco Referencial	12
2.1 Marco Teórico.....	12
2.1.1 Origen de la prospectiva.....	12
2.2 Prospectiva	15
2.3 Objetivos de la prospectiva	18
2.4 Características de la prospectiva estrategica	18
2.5 Modelo prospectivo	18
2.6 Herramientas prospectivas	18
2.6.1 Matriz DOFA.....	12
2.6.2 Árbol de competencias.....	12
2.6.3 Análisis estructural.....	12
2.6.4 Listado de Variables	12
2.6.5 Análisis de escenarios.....	12
2.6.1 Árbol de Pertinencia.....	12

3. Reseña historica Alianza Petrolera	27
4. Capitulo planeación estrategica.....	30
4.1 Definición del sistema.....	30
4.1.1 Misión.....	30
4.1.2 Visión.....	30
4.1.3 Filosofía.....	33
4.1.4 Competencias Esenciales.....	34
4.1.5 Matriz de macrosegmentación.....	35
4.1.6 Postura Ética.....	36
4.2 Análisis Interno.....	36
4.2.1 Árbol de competencias.....	36
4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados.....	42
4.2.3 Análisis tendencial de variables.....	44
4.3 Análisis del sector.....	53
4.4 Análisis de macroentorno.....	58
4.4.1 PESTEL.....	58.
4.4.2 Evaluación de factores externos.....	61
4.5 Postura estratégica de la organización	63
4.5.1 Matriz interna - externa.....	63
4.6 Formulación de la estrategia.....	64
4.6.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.....	66
5.Planteamiento del problema.....	70

6. Capitulo Prospectiva.....	73
6.1. Análisis Estructural.....	73
6.1.1 Listado de variables.....	73
6.1.2 Matriz de evaluación.....	74
6.1.3 Plano de influencias directas.....	75
6.1.4 Plano de Influencias indirectas.....	76
6.1.5 Plano de desplazamientos.....	76
6.1.6 Listado de variables estratégicas.....	77
7. Diseño y construcción de escenarios.....	77
7.1 Método SMIC.....	77
7.1.1 Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos.....	78
7.1.2 Fase 2: Probabilizacion de escenarios.....	78
7.2 Perfil de expertos.....	79
7.3 Presentación de escenarios en histograma.....	81
7.4 Presentación de escenario en matriz.....	82
7.5 Matriz de espacio morfológico.....	83
7.6 Escenarios probables.....	84
7.7 Construcción de escenario apuesta.....	89
7.8 Importancia y gobernabilidad de las acciones	89
7.9 Árbol de pertinencia.....	101
8. Conclusiones.....	102
9. Recomendaciones.....	104
Referencias Bibliográficas	¡Error! Marcador no definido. 5

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Modelo Prospectivo</i>	20
Tabla 2. <i>Visión Mega y planeación estratégica</i>	31
Tabla 3. <i>Análisis de visión</i>	32
Tabla 4. <i>Filosofía de la empresa</i>	33
Tabla 5. <i>Competencias esenciales de la empresa</i>	34
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	37
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos –MEFI</i>	42
Tabla 8. <i>Análisis tendencial de variables</i>	44
Tabla 9. <i>PESTEL</i>	59
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	61
Tabla 11. <i>Calificación matriz PEYEA</i>	64
Tabla 12. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC</i>	66
Tabla 13. <i>Tabla de escenarios en forma de matriz</i>	82
Tabla 14. <i>Matriz de espacio morfológico</i>	83
Tabla 15. <i>Escenario Probable</i>	84
Tabla 16. <i>Escenario Optimista</i>	86
Tabla 17. <i>Escenario Alternativo</i>	87
Tabla 18. <i>Escenario Pesimista</i>	88
Tabla 19. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico nomina deportiva</i>	89
Tabla 20. <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico escuelas de formación deportiva</i> .	90

Tabla 21. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico remuneración.....91*

Tabla 22. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico presupuesto.....92*

Tabla 23. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico divisiones menores.....93*

Tabla 24. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ingresos.....94*

Tabla 25. *Árbol de pertinencia.....98*

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Matriz de macrosegmentación	35
<i>Figura 2.</i> Representación Matriz interna y externa.....	63
<i>Figura 3.</i> Representación gráfica matriz PEYEA	65
<i>Figura 4.</i> Variables analizadas en software MICMAC.....	73
<i>Figura 5.</i> Matriz de evaluación MICMAC.....	74
<i>Figura 6.</i> Plano de influencias indirectas	75
<i>Figura 7.</i> Plano de influencias indirectas.....	76
<i>Figura 8.</i> Plano de desplazamientos.....	76
<i>Figura 9.</i> Histograma de escenarios.....	81
<i>Figura 10.</i> Evaluación IGO variable estratégica nomina deportiva.....	94
<i>Figura 11.</i> Evaluación IGO variable estratégica escuelas de formación deportiva.....	94
<i>Figura 12.</i> Evaluación IGO variable estratégica remuneración.....	95
<i>Figura 13.</i> Evaluación IGO variable estratégica presupuesto.....	95
<i>Figura 14.</i> Evaluación IGO variable estratégica divisiones menores.....	96
<i>Figura 15.</i> Evaluación IGO variable ingresos.....	96

Resumen

Alianza Petrolera es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, enfoca su atención en el Equipo profesional Masculino y en su visión de compañía desea consolidar sus Divisiones Menores y Escuelas de Formación deportiva en Barrancabermeja, Santander y en el Magdalena Medio, buscando ser un equipo protagonista en el campeonato nacional de primera división y un proveedor a nivel local e internacional de jugadores profesionales.

La compañía ha desarrollado en conjunto con un grupo de asesores administrativos y deportivos, este Plan Prospectivo Estratégico en busca de los posibles escenarios a futuro, con sus objetivos y acciones pertinentes para realizar su visión a mediano plazo y mitigar las posibles amenazas ante los panoramas adversos, buscando la trazabilidad de su operación deportiva en la formación de un jugador profesional desde el inicio con las Escuelas de Formación y su finalización con su llegada al Equipo Profesional.

Palabras Clave: plan prospectivo estratégico, escuelas de formación deportiva, divisiones menores, equipo profesional, escenarios.

Abstract

Alianza Petrolera is a professional football club that emphasizes its attention in the professional masculine team. Also, its vision is focused in the consolidation of the minor academies and amateur teams of Barrancabermeja and the region which surrounds the city, called the “Magdalena Medio”. Moreover, the club seeks to be an important team in the national league and be a provider of players in the national and international market.

The company, jointly with its administrative and sports advisors, has developed this “Strategic Prospective Plan” looking to be prepared and aware of the future scenarios, with the appropriate objectives to perform its vision in a medium term and mitigate the threats in the face of adverse scenarios, searching for the traceability of the sports operation of the club that is the training of a player from the beginning in the minor academies, and finishes consolidating a professional player in the professional team.

Key Word- professional masculine team, Strategic Prospective Plan, minor academies, scenarios

Introducción

El fútbol profesional en Colombia es un negocio rentable, aunque la inversión de algunos equipos es mejor a la de otros; muchas personas se ven beneficiadas de este medio de trabajo y/o espectáculo cultural y deportivo, las ciudades que albergan un equipo de fútbol incentivan el desarrollo de negocios en el turismo, comercio, infraestructura y a nivel económico y social sacan provecho positivo a estos eventos.

Alianza Petrolera F.C. es un club deportivo con un corto historial en el balón pie colombiano, esto hace mucho más importante la labor de una adecuada planificación que permita que un club en nacimiento pueda alcanzar grandes logros a nivel nacional e internacional.

La planeación prospectiva estratégica permite a la empresa visualizar posibles escenarios ante situaciones positivas y adversas, con acciones y objetivos para aprovechar o mitigar dichos eventos y mantenerse vigente, estando siempre pendiente de sus competencias tanto internas como externas. El presente documento permitirá generar propuestas para mejorar algunos procesos y evaluar otros realizados por la organización, buscando finalmente un escenario apuesta en el cual la empresa disponga de todos sus recursos para lograrlo en un mediano o largo plazo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Establecer el Plan prospectivo estratégico Alianza Petrolera F.C. 2020 – 2024 con el fin de crear un amplio panorama de alternativas viables para la junta directiva Alianza Petrolera F.C. ante la posibilidad de permanecer en primera división o descender a la segunda categoría del fútbol profesional colombiano.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la situación deportiva del Club.
- Diseñar y evaluar posibles escenarios ante la situación planteada de permanencia o descenso en primera división.
- Desarrollar planes de seguimiento y retroalimentación ante las estrategias propuestas.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico.

2.1.1 Origen de la prospectiva

La escuela francesa de la prospectiva nace a finales de los años cincuenta del siglo XX, gracias a las construcciones teóricas de los filósofos y pensadores Gastón Berger y Beltrand de Jouvenel, la cual se fundamenta en la identificación de futuros posibles, o “*futuribles*,” para escoger el más conveniente y construirlo desde el presente.

Pero es durante los años ochenta del siglo XX cuando el profesor Michel Godet, comienza a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas, y durante los años noventa, crea el LIPSOR (Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones), en el CNAM (Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), la cual tenía por objetivo formar en el campo de la prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), desde 1998, en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México; todos estos países vienen ejecutando con gran éxito sus programas nacionales. Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de sus estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-academia-sector privado-sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es 2050.

Pero la prospectiva no ha sido empleada solo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo a lo largo de las tres últimas décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell, en 1968. Antes de esa fecha, la Shell solo aplicaba métodos de pronóstico, lo cual les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria, como el ocurrido en octubre de 1973 en el Medio Oriente, y que luego fue conocido como “la crisis del petróleo de 1973”. Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar dicho escenario, tan poco deseable, y plantear planes contingentes que

fueron empleados en su debido momento. Según Ortega (1998), “La prospectiva ha tenido un impacto significativo en el campo empresarial en las últimas tres décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías prospectivas, el pensamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968”

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de las microelectrónicas y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y *trading companies*, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. 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.

Otros factores de éxito han sido la visibilidad y la divulgación de estos ejercicios prospectivos a través de diferentes congresos, seminarios y foros de prospectiva, en gran parte desarrollados por las universidades líderes en el tema de prospectiva, tales como: la Universidad Externado de Colombia, La Universidad del Valle y La Universidad Nacional Abierta y a Distancia; esta última organiza cada año un congreso internacional donde se presentan los resultados de investigaciones, estudios, ejercicios y experiencias exitosas de prospectiva en el mundo entero.

2.2 Prospectiva

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “se puede concebir como una realizar múltiple” Jouvenel (1993), y que “depende solamente de la acción del hombre” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos. La segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las prospectivas son “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. Las herramientas prospectivas nos permiten “partiendo de un conocimiento experto del presente e información de calidad, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo”; para reducir la incertidumbre que tenemos sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE) define la prospectiva como “Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretudo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.

Con los resultados de un ejercicio prospectivo se puede realizar la planeación para organizar tanto acciones como recursos y así alcanzar el futuro apuesta. Estos resultados son estrategias concebidas, como la sumatoria de un objetivo y unas acciones; pero para que las acciones sean eficaces es necesario que se conviertan en proyectos, es decir, en rutas indicativas de actividades, con resultados, esperados, criterios de evaluación, definición de

responsables, asignación de presupuestos y un estimativo en el tiempo a través de un cronograma. De esta manera se deja claro que hacer prospectiva no es planear, pero que, sin embargo, un ejercicio de planeación es conveniente realizarlo con posterioridad a un esfuerzo de tipo prospectivo.

Se trata, por consiguiente, de una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva, entre los que destacan:

- Prospectiva tecnológica. Está se ocupa de la relación entre las creaciones tecnológicas y su impacto social; su origen data del gobierno de F.D. Roosevelt con el reporte sobre “Tendencias Tecnológicas y Política Nacional”.
- Prospectiva social. Se orienta al análisis de las crisis de las sociedades, sobre todo por lo que representa la industrialización y la aparición de la sociedad de la información.
- Prospectiva territorial. Se refiere a la prospectiva de un espacio dado donde adquiere más importancia la variable territorial.
- Prospectiva estratégica. Considerada una herramienta poderosa de conocimiento y de gestión para pensar el futuro más allá de la rutina y dirigir la acción hacia acciones estratégicas.
- Prospectiva política. Vinculada a la identificación de los problemas y de sus políticas y los impactos que éstas provocarían en el futuro.

La importancia del ejercicio prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta o un *futuro deseable* para la organización.

El resultado de los análisis prospectivos nunca será algo que deba tomarse como una verdad que necesariamente va a ser cumplida. Serán solo posibles previsiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. Pero como es natural, en cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro que no hacer ningún tipo de previsión sobre él. Esa es la función de la Prospectiva.

2.3 Objetivos de la prospectiva estratégica

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción

2.4 Características de la prospectiva estratégica

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.

- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.

2.5 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 tema.	• Igo (Importancia Gobernabilidad) • Análisis Estructural
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

2.6 Herramientas Prospectivas

Existe gran variedad de definiciones y bibliografía asociada al estudio de la prospectiva y organizaciones que trabajan en estudiar, mejorar y aplicar los diferentes métodos y herramientas que faciliten el estudio del futuro. Algunas de estas herramientas se enuncian a continuación:

2.6.1 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.

2.6.2 Árbol de Competencias

Esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis

endógenos y exógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos. Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados). En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

La elaboración de un árbol de competencias es una labor que trae consigo mucho trabajo, exige la recopilación exhaustiva de los datos de la organización -desde el saber hacer hasta las líneas de productos y mercados - y de la competencia.

Esta recopilación comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas. El diagnóstico ha de ser retrospectivo antes que prospectivo. Para saber adónde podemos ir es necesario saber de dónde venimos.

2.6.3 Análisis Estructural

El concepto general del análisis estructural “es una herramienta diseñada para el enlace de ideas”. Esto se logra mediante la correlación de elementos y/o factores que constituyen el sistema, los cuales son relacionados en una matriz por los actores que pertenecen a ella. El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, se usa principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para

entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro. El principal mérito de este método radica en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir reflexión colectiva.”

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos²⁴. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

2.6.4 Listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, n

x n-1 preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Es necesario aclarar, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de diligenciamiento normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial). Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

2.6.5 Análisis de Escenarios

Según Godet, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes consideraciones

- **Coherencia:** vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- **Pertinencia:** significa que los escenarios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- **Verosimilitud:** las ideas que contengan el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Existen diversas técnicas, cualitativas y cuantitativas, que permiten avanzar en la construcción de escenarios. El método más utilizado dentro del ámbito de las técnicas cuantitativas es el Sistema de Matrices de Impacto Cruzado que, utilizando probabilidades condicionales, cuantifica las posibilidades de ocurrencia de los eventos.

Hay distintas maneras de construir escenarios. El procedimiento clásico comprende un cierto número de pasos bien precisos que se encadenan lógicamente

a. Construcción de la base: Se aíslan las variables esenciales (internas y externas) del sistema estudiado, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Esto incluye:

- Un análisis retrospectivo, que apunta a definir las variantes del sistema y sus tendencias “pesadas” y un análisis de la situación actual, que permita identificar los gérmenes portadores de futuro (cambios).
- Se identifican los actores fundamentales del sistema estudiado y se analizan sus estrategias de acción, así como los medios de que disponen.

b. Construcción de los escenarios: De construyen los escenarios sobre la base de la

evolución previsible del sistema estudiado, teniendo en cuenta dos aspectos:

- La evolución más probable de las variables clave, y
- La construcción de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

De los escenarios se elige el futurible, el cual se cuantifica usando las técnicas clásicas de previsión.

c. Fase normativa: A partir del futurible se deducen las acciones estratégicas a emprender prioritariamente y se construyen los planes de acción.

2.6.6 Árbol de Pertinencia

En el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de un árbol de pertinencia es casi siempre identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios de evolución más probables del entorno.

Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse “según el mismo punto de vista”. En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.

El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el

punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles

2.7 ¿Por qué la importancia de la prospectiva?

Los cambios que se están produciendo en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos (y algunos de ellos, a un ritmo tal), que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, sino que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de los mencionados ámbitos, y solo así podrán adoptarse las estrategias correctas para lograr el escenario deseado. En el presente artículo se centra la discusión en el ámbito de la educación, y, específicamente, en el tema de la administración; por tal motivo, en este documento se presentará la importancia de la prospectiva estratégica, la metodología utilizada para desarrollar ejercicios prospectivos en las organizaciones. Para empezar, la prospectiva actualmente se utiliza para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de las organizaciones, las empresas, los sectores comerciales, los sectores productivos, las instituciones públicas o las instituciones privadas, como una herramienta que a todos ellos les permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y largo plazo, con el apoyo y el soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas.

3. Reseña histórica Alianza Petrolera F.C.

El 5 de septiembre de 1990 se llevó a cabo una reunión trascendental para el deporte y el fútbol de Barrancabermeja y el Magdalena Medio.

La noche de ese día, en las instalaciones del hotel Bachué, en el centro de la ciudad, un grupo de trabajadores de Ecopetrol, comerciantes y dirigentes del fútbol se congregaron para concretar una idea que venían madurando de meses atrás: la creación de un equipo profesional que representara a la región en los torneos nacionales, siguiendo el modelo de Cobreloa, en Chile, que se gestó por el impulso de operarios de las empresas de cobre.

Encabezados por Germán González García, trabajador de Ecopetrol, se [9] junta directiva, en la que este fue designado presidente, el medico Horacio Vecino, vicepresidente; el ingeniero Luis Eduardo Cruz, tesorero; Alfredo Beltrán Serrano, y el comerciante Julio Figueroa Delgado, vocal.

Curiosamente, a la hora de bautizar el equipo solo hubo una propuesta. La hizo Figueroa Delgado, propietario de la Droguería Pipatón, quien aseguró que como el club representaba los intereses deportivos de los trabajadores petroleros y de Barrancabermeja, se debía llamar Alianza Petrolera. El argumento convenció a todos los asistentes y por unanimidad fue aceptado.

Empezaron todos los trámites legales y el 24 de octubre de ese año la Corporación Deportiva Alianza Petrolera obtiene la personería jurídica. Paralelamente se va constituyendo deportivamente con jugadores de la región para participar en torneos locales, con entrenadores de la tierra, pero la idea de disputar la recién creada segunda división del fútbol colombiano persistía.

Germán González García dialogó con su hermano, el entonces contralor de la República, Rodolfo González, quien hizo los contactos para que se le otorgara al club, en 1992, un cupo en esa competencia, bautizada como Copa Concasa. Se hizo un convenio con el Atlético Bucaramanga para que enviara a unos jugadores y a un técnico, Norberto Peluffo, quienes se sumaron a unos jugadores locales como los hermanos Pedro y Mario Mantilla, Daniel Coley, Roy Marcel Davidson, Juan Carlos Hernández, Gabriel Marcelín y William Mier.

El primer partido en el fútbol profesional de Alianza Petrolera fue el 3 de mayo de 1992, en Villavicencio, ante Alianza Llanos. La línea titular la conformaron Yesid Mancilla; Daniel Coley, Miguel Montañez, Roy Davidson, Mario Niño; Juan Carlos Hernández, Miguel Balaguera, Gregorio Espinel, Augusto Granados, Pedro Mantilla y Ceritán Contreras.

El equipo, siempre acompañado de buena manera por la afición de la ciudad, cumplió campañas aceptables, buenas y también irregulares: en dos ocasiones, incluso, los malos resultados lo tuvieron a punto de desaparecer, pero, sin embargo, el espíritu indomable de los nacidos en la región evitó que eso pasara. Y la lucha por la conquista de un sueño continuó sin cansancio.

La mejor campaña de Alianza Petrolera en la Primera B fue en 2002, cuando disputó la serie final contra Centauros, de Villavicencio. El primer juego, disputado el 17 de noviembre en el entonces antiguo y mítico estadio ‘Daniel Villa Zapata’, quedó en ceros; y, en la vuelta, los llaneros se impusieron 1-0 con un arbitraje discutido.

En 2012, con una plantilla apoyada por un convenio con Atlético nacional, consigue el ascenso a la Primera División del Fútbol Profesional Colombiano con un grupo de jugadores

jóvenes, que debió competir por fuera de Barrancabermeja, debido a que el ‘Coloso de la avenida Circunvalar’ estaba en reparaciones.

La serie de la gloria la disputó ante el América de Cali. Los entonces dirigidos por el técnico aurinegro Héctor Estrada se impusieron 2-1 en el estadio Polideportivo Sur, de Envigado –que abrió sus puertas y acogió a los de Barrancabermeja–; y, en el juego de vuelta, en la capital vallecaucana, la serie se fue a definición desde los disparos del punto penalti, luego de que el tiempo regular culminó 1-0 a favor de los locales (2-2 el global).

Allí, el 2 de diciembre de 2012, llegó lo impensado: los jóvenes aurinegros dejaron en silencio al ‘Pascual Guerrero’ al imponerse 4-3 en la serie de disparos desde los doce pasos y ganar el tiquete a la máxima categoría.

Desde 2013 participa en la Liga del Fútbol Profesional Colombiano, la Primera División, que para ese año patrocinaba la empresa de gaseosas Postobón.

El equipo aurinegro siempre ha sido un gran animador, pese a que las dos primeras temporadas las jugó por fuera de su patio, debido a las mencionadas reparaciones del estadio barranqueño.

Ese mismo año alcanza semifinales de la Copa (Postobón), campeonato de carácter oficial disputado por los clubes de las categorías A y B del Fútbol Profesional Colombiano afiliados a la Dimayor. Perdió 0-2 ante Atlético Nacional el partido de ida, disputado en el estadio Álvaro Gómez Hurtado, de Floridablanca (Santander), que oficiaba como su sede local; y, en la vuelta, jugada en el estadio Atanasio Girardot, perdió 1-0.

En 2015 regresó a las tierras bermejas y en el segundo semestre de ese año logra la primera clasificación a segunda ronda de la Liga con un equipo que fue la revelación de la

competencia nacional. El año pasado, 2017, logra también un importante paso a segunda ronda de la Copa (en esta ocasión patrocinada por Águila), instancia que pierde ante Millonarios: en la ida, en el estadio el Campín, perdió 2-0; y, en la vuelta, en el estadio Daniel Villa Zapata, empató 2-2.

Actualmente, el equipo evidencia un crecimiento en lo administrativo con oficinas y sede deportiva propias, y en lo deportivo y se ha consolidado como socio de la Dimayor, proyectándose no solo como un referente del fútbol profesional en Santander sino en todo el país.

4. Capítulo planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión

Alianza Petrolera Futbol Club S.A. es una organización deportiva dedicada a consolidar al equipo profesional masculino y divisiones menores como referentes en el Fútbol Nacional e Internacional, promover valores sociales, éticos y culturales que hagan de la institución un modelo a seguir en lo corporativo y deportivo, destacándose siempre por su aporte al desarrollo de la comunidad, de sus empleados y accionistas. (Tomado de Alianza Petrolera F.C.)

4.1.2 Visión

Para el 2024 Alianza Petrolera F.C será una organización deportiva reconocida a nivel nacional por clasificar a rondas finales en los torneos de fútbol profesional colombiano, proveer jugadores a los grandes equipos nacionales e internacionales y participar en torneos internacionales mediante el fortalecimiento de sus recursos a nivel profesional y el desarrollo de las divisiones menores. (Tomado de Alianza Petrolera F.C.)

Tabla 2. *Visión Mega y planeación estratégica*

Visión Mega Y Planeación Estratégica

Defina su empresa de forma muy concreta.	Alianza petrolera es un club deportivo de futbol enfoca en forma jugadores para el fútbol profesionales
¿Qué necesidades satisface?	Satisface necesidades de cultura y deporte de los habitantes de Barrancabermeja y el Magdalena medio y de los niños y sus familias que ven en el deporte una escuela de formación para ser persona integrales
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de planes de formación deportiva en cada etapa de la vida del niño, entre los 5 a 13 años en valores y formación deportiva, de los 14 a los 19 años en la etapa de formación en competencia y después de los 19 años etapa de rendimiento para ser jugador de futbol profesional
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Niños y jóvenes que ven en el fútbol una oportunidad mejorar sus condiciones de vida Satisface las necesidades de las personas que ven en el futbol una oportunidad de entretenimiento
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Barrancabermeja y el Magdalena Medio

Nota: Visión y planeación estratégica de Alianza Petrolera F.C.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 3. *Análisis de visión*

	Visión
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Alianza Petrolera se ve como un referente del futbol profesional colombiano en la formación de jugadores que participen en ligas importantes a nivel mundial, selección Colombia y un equipo competitivo en la liga profesional colombiana
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Alianza Petrolera puede incursionar en otros deportes como el microfútbol y el softbol a largo plazo
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No se debe salir de ningún campo de acción, está enfocada con el objetivo del deporte la cultura y la formación
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Queremos que los clientes (padres de familia) nos vean como un equipo formador de personas integras que aporten a la sociedad, poder ser una plataforma para cumplir los sueños de los jugadores que quieren llegar al futbol profesional Que los grandes clientes nos vean como un vehículo publicitario a nivel local y nacional para mostrar su marca
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que nuestra empresa sea responsablemente amable y social con los trabajadores, nuestra materia prima son las personas Que el personal se capacite y se forme y que cumpla con sus obligaciones Velar por sus derechos y que cumplan con sus deberes

Nota: Análisis de visión de Alianza Petrolera F.C.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.1.3 Filosofía

Tabla 4. *Filosofía de la empresa*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Integralidad:
	Trabajamos en la formación integral de nuestros jugadores y del equipo administrativo, promoviendo la formación en competencias y en el ámbito profesional
	Tolerancia:
	Se promueve la aceptación hacia las actitudes, opiniones y conductas de sus compañeros de equipo.
	Solidaridad:
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Comprometemos a todos en la causa, asegurándonos de que al cumplir los objetivos grupales se cumplan los individuales.
	Respeto:
	Reconocemos los sentimientos e intereses de los demás, sabemos perder, sabemos ganar y a no perder la calma en situaciones injustas.
	Honestidad:
	Nuestras acciones están enmarcadas en principios éticos y morales
	Trabajo en Equipo:
	Lo promovemos para conseguir el apoyo y participación de los actores deportivos y administrativos.
	Responsabilidad
	apropiarnos de las consecuencias de nuestros actos y cumplir con los compromisos y obligaciones ante los demás.
	Equidad
	Reforzar el respeto a las características particulares de cada individuo y dar un sentido más profundo a la justicia como derecho fundamental
	Lealtad
	Nuestra acciones y comportamientos deben ser consecuentes con el propósito de la organización

Nota: Filosofía de Alianza Petrolera F.C.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.1.4 Competencias Esenciales

Tabla 5. *Competencias esenciales de la empresa*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Somos el único equipo profesional de fútbol en la ciudad de Barrancabermeja y el Magdalena Medio. Tenemos divisiones menores que oscilan entre los 15 y 20 años que compiten a nivel nacional en sus categorías y una academia de fútbol que forma niños entre 5 y 12 años
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Alianza Petrolera es el único equipo en la región que tiene toda la trazabilidad en el proceso de formar un jugador de futbol profesional, ya que comienza su formación en la academia de fútbol, pasa por la competencia de divisiones menores y de acuerdo a sus competencias logra llegar al equipo profesional.
¿Porque nos escogen los clientes?	Tenemos varios atractivos para la formación de personas y jugadores de fútbol profesional, la más sobresaliente es nuestro personal calificado que cuenta con experiencia y formación académica

Nota: Competencias de Alianza Petrolera F.C.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.1.5 Matriz de macrosegmentación

Figura 1. Matriz de macrosegmentación

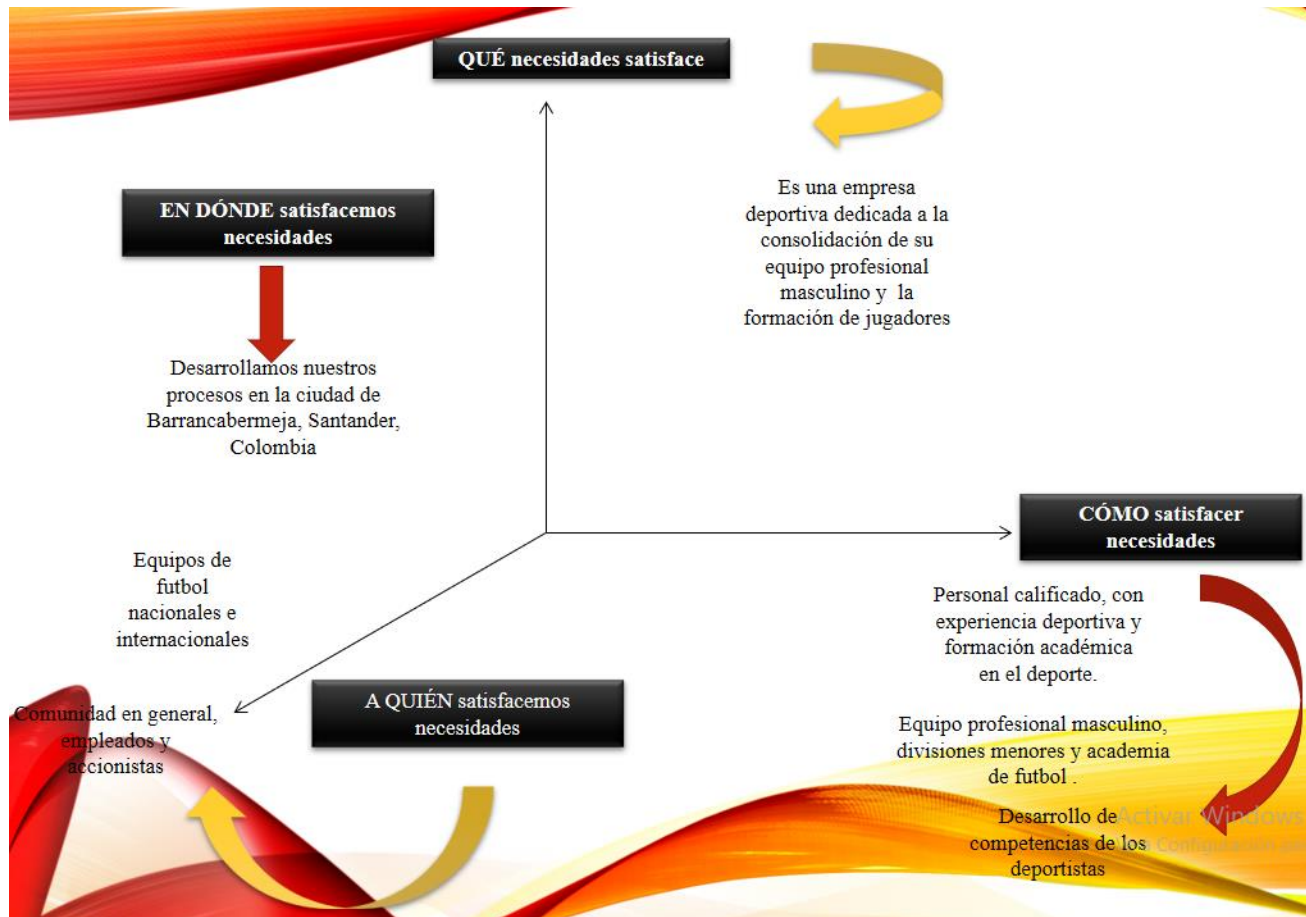


Figura 1. Matriz de macrosegmentación

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.1.6 Postura Ética

Intereses a largo plazo de los accionistas

- Generar utilidades para las accionistas

Los accionistas esperan que al final del ejercicio financiero de cada año, la empresa genere ganancias para distribuir entre los principales inversionistas.

- Reconocimiento deportivo a nivel nacional e internacional

Ser reconocidos por una política de formación de jugadores y como un proveedor de jugadores profesionales a los mejores equipos a nivel local e internacional,

- Construir una infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de la empresa

Construir una sede deportiva con mínimo 3 campos de juego natural y artificial, que permitan desarrollar todos los planes deportivos del equipo profesional, divisiones menores y escuelas de formación.

- Crear unidades de negocio con la marca Alianza Petrolera

Establecer nuevos productos y servicios con el fin de aprovechar la marca Alianza Petrolera.

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado a Alianza Petrolera, se tuvo en cuenta el árbol de competencias, herramienta de origen japonés que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos, nos permitió identificar en un análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de los mismos los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 6. *Árbol de competencias*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección administrativa	Estabilidad Laboral	Alianza Petrolera es una empresa que ofrece estabilidad laboral					El clima laboral está sujeto a los resultados deportivos del equipo profesional de futbol
	Pago de Salarios	Se caracteriza por ser un empresa puntual en el pago de su nomina		La empresa realiza los pagos de seguridad social al día con las centrales de riesgos, adicional el pago de su salarios se realiza el día 10 de cada mes		Los trabajadores se encuentran satisfechos por el cumplimiento en el pago de sus honorarios	
	Remuneración	La Remuneración y los beneficios de la empresa con los empleados son altos comparados con las empresas deportivas			No existe una política o procedimiento para la asignación salarial de los niveles establecidos en la Empresa	La empresa reconoce a través de bonificaciones a los jugadores por los resultados favorables obtenidos en los partidos	No hay políticas que reconozcan el trabajo bien hecho de los empleados del área administrativa
	Permisos laborales	Es una empresa flexible con sus trabajadores permitiéndoles o dándoles permisos requeridos					
	Experiencia directiva	Alianza Petrolera es una empresa que cuenta con un comité ejecutivo de amplia experiencia en la dirección de organizaciones deportivas				La empresa garantiza óptimos espacios para el desarrollo del trabajo del área adm	

Tabla 6. *Árbol de competencias (continuación)*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección administrativa	Flexibilidad laboral	Los empleados acuerdan con sus jefes permisos en la jornada de trabajo para atender asuntos personales sin que esto afecte su desempeño laboral	Frecuentemente los empleados deben extender su jornada laboral a fines de semana y días festivos según el cronograma del equipo profesional cuando juega en condición de local	Se cuenta con reglamento interno de trabajo en el que se contempla las disposiciones y lineamientos entre el empleado y el empleador		El ambiente laboral es ameno y las personas trabajan a gusto	
	Clima Laboral	Se cuenta con los cargos de los empleados para el normal funcionamiento de cada área	No hay iniciativa por parte de la empresa para el desarrollo de actividades de integración extra laboral		No existe una política de clima laboral		
	Sentido de Pertenencia	Las personas se sienten orgullosas por trabajar en Alianza Petrolera					
Dirección deportiva	Cuerpo técnico	Alianza Petrolera ha contado con cuerpos técnicos estables	El cuerpo técnico tiene baja experiencia en la dirección de equipos profesionales de fútbol		No hay proceso para elegir el cuerpo técnico del equipo profesional	Alianza Petrolera tiene un cuerpo técnico para cada uno de sus equipos	El equipo profesional tiene probabilidades de perder la primera categoría del fútbol profesional colombiano

Tabla 6. *Árbol de competencias (continuación)*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección deportiva	Nomina deportiva		Los jugadores de Alianza Petrolera no tienen amplia experiencia y/o reconocimiento deportivo	Alianza Petrolera tiene una nómina con un promedio de edad de 24 años de edad	No hay un procedimiento para escoger un jugador para el equipo profesional		
	Divisiones Menores	Forman adolescentes entre 15 y 19 años para jugar al fútbol profesional en alto rendimiento		Realizan convocatorias a principios y final de año, para captar jugadores de todo el país	No existe una política para formar un jugador hacia el equipo profesional	Alianza Petrolera cuenta con 90 jóvenes en sus procesos formativos en las categorías menores	No cuentan con escenarios propios para desarrollar sus actividades
Dirección deportiva	Escenarios		La empresa debe cancelar mensualmente arriendo de escenarios para desarrollar sus labores				El equipo profesional no cuenta con un espacio propio para sus entrenamientos
	Remuneración	La remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son altos comparados con las empresas deportivas	La remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son bajos comparados con los otros equipos de fútbol		No existe una escala salarial para la remuneración de los jugadores	Se han realizado nivelaciones salariales a los jugadores, de acuerdo a su rendimiento y experiencia	

Tabla 6. *Árbol de competencias (continuación)*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección deportiva	Escuelas de Formación	Forman niños entre 5 y 13 años para jugar al fútbol, con valores y responsabilidades		Se admiten niños todo el año, llenando una información y cancelando unos derechos económicos iniciales y mensuales		Actualmente ha implementado las escuelas de formación deportiva y cuenta con 150 niños	
	Presupuesto		Alianza tiene un presupuesto anual de aproximadamente 10.000 mil millones de pesos, respecto a sus competidores a nivel profesional como Bucaramanga o Equidad que proyectan alrededor de 30.000 o 40.000 millones	La ejecución del mismo es vigilada por los entes de control deportivos nacionales como Ministerio del Deporte, DIMAYOR y Federación Colombiana de Fútbol			
Área financiera	Ingresos		Posee un ingreso de alrededor de 500 millones anuales por concepto de taquilla, mientras equipos como Bucaramanga reciben por este concepto anualmente 2500 millones	No existe un procedimiento para obtener ingresos adicionales a los planteados inicialmente	Tiene ingresos fijos por concepto de Televisión Nacional e Internacional	La empresa solo tiene ingresos por Jugadores Taquilla Patrocinadores	
Área financiera							

Tabla 6. *Árbol de competencias (continuación)*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Área financiera	Gastos			La empresa tiene un procedimiento de ejecución de presupuesto para sus gastos semanales y manuales	Los socios mayoritarios deben colocar de su propio dinero para cubrir los gastos de la operación anualmente	Alianza tiene apoyo económico y subsidios de la Dimayor para soportar hasta el 40 % de su operación	
	Posicionamiento de Marca					Alianza Petrolera tiene registrada su marca ante los Organismos de Control	
Dirección comercial y marketing	Publicidad	Se realiza publicidad en redes sociales y medios locales para los partidos del equipo profesional en condición de local y visitante			No hay una estrategia para publicidad de productos y servicios	Existen acuerdos de canje publicitario con empresas locales	
Dirección comercial y marketing	Venta de Productos	Alianza comercializa uniformes, y otros elementos deportivos por medio de una marca de ropa deportiva nacional		La compañía tiene una tienda deportiva propia donde vende sus productos	No cuenta con estrategias y procedimientos para ofrecer productos a sus seguidores		
Comunicaciones	Comunicación Interna	Utilizan medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp		Cuenta con manual de comunicación interno donde se definieron los procesos y medios existentes		La comunicación es buena entre todos los funcionarios, desde el Presidente hasta los jugadores	

Tabla 6. *Árbol de competencias (continuación)*

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Comunicaciones	Redes Sociales	Se realizan reportes diarios de la información del equipo profesional por estos medios de comunicación		No se realizan procesos de interacción entre los hinchas y la Empresa		Cuenta con más de 100.000 mil seguidores entre Facebook, Twitter e Instagram	

4.2.2 Evaluación factores internos y análisis de resultados

La matriz de evaluación de los factores internos nos permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla 7. *Matriz de evaluación de factores internos -MEFI*

	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Alianza Petrolera es una empresa que ofrece estabilidad laboral	0,07	3	0,21
2	La Remuneración y los beneficios de la empresa con los empleados son altos comparados con las empresas deportivas	0,06	4	0,24
3	Alianza Petrolera es una empresa que cuenta con un comité ejecutivo de amplia experiencia en la dirección de organizaciones deportivas	0,05	3	0,15
4	Alianza comercializa uniformes, y otros elementos deportivos por medio de una marca de ropa deportiva nacional	0,03	3	0,09
5	Se caracteriza por ser un empresa puntual en el pago de su nómina y obligaciones con sus empleados	0,05	3	0,15
6	Forman adolescentes entre 15 y 19 años para jugar al fútbol profesional en alto rendimiento	0,04	4	0,16
7	Forman niños entre 5 y 13 años para jugar al fútbol, con valores y responsabilidades	0,04	4	0,16

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos –MEFI (Continuación)

	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
8	Se realiza publicidad diaria en redes sociales con información de todas las unidades de negocio, especialmente cubriendo al equipo profesional en sus competencias en condición de local y visitante. El Club cuenta con 93.962 seguidores, distribuidos así: Twitter: 51.700, Facebook: 21.362 e Instagram: 20.900.	0,07	4	0,28
9	La compañía tiene una tienda deportiva propia donde vende sus productos	0,03	3	0,09
	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Los jugadores de Alianza Petrolera no tienen amplia experiencia y/o reconocimiento deportivo	0,05	2	0,1
2	La Remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son bajos comparados con los otros equipos de fútbol profesionales en Colombia	0,07	1	0,07
3	Alianza tiene un presupuesto anual de aproximadamente 10.000 mil millones de pesos, respecto a sus competidores a nivel profesional como Bucaramanga o Equidad que proyectan alrededor de 30.000 o 40.000 mil millones	0,06	2	0,12
4	Posee un ingreso de alrededor de 500 millones anuales por concepto de taquilla, mientras equipos como Bucaramanga reciben por este mismo concepto anualmente 2500 millones	0,06	1	0,06
5	No hay proceso para elegir el Cuerpo técnico o un jugador del Equipo profesional	0,03	2	0,06
6	No existe una política para formar un jugador de Divisiones Menores hacia el equipo profesional	0,02	2	0,04
7	Los socios mayoritarios deben colocar de su propio dinero para cubrir los gastos de la operación anualmente	0,06	1	0,06
8	No hay una estrategia clara para publicidad de productos y servicios	0,04	2	0,08
9	El equipo profesional tiene probabilidades de perder la primera categoría del fútbol profesional colombiano	0,08	1	0,08
10	El equipo profesional y sus Categorías menores no cuentan con un espacio propio para sus entrenamientos	0,09	1	0,09
		1,00		2,29

Nota: La calificación obtenida (2,29) en la matriz MEFI nos muestra al Club en una posición interna media al ubicar su resultado final en un nivel medio -bajo. Sin embargo, para evitar una devaluación de la Empresa, deben impedir perder la categoría en su principal producto, el equipo

profesional, con acciones de mejora en sus procesos internos, como estrategias de sus directivas que permitan mejorar sus ingresos y por ende sus inversiones, planificación de Divisiones Menores, Infraestructura y en las condiciones de sus trabajadores, con una mejor selección de personal y una adecuada remuneración en cada caso.

4.2.3 Análisis tendencial de variables

Tabla 8. Análisis tendencial de variables

Fortalezas	Variables	Dirección administrativa			
		Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Alianza Petrolera es una empresa que ofrece estabilidad laboral	Estabilidad laboral	número de despidos	0	0	0
Se caracteriza por ser un empresa puntual en el pago de su nomina	Pago de salarios	fecha de pago	primeros 5 días del mes	día 10 de cada mes	día 10 de cada mes
La Remuneración y los beneficios de la empresa con los empleados son altos comparados con las empresas deportivas	Remuneración	salarios	El trabajador que menos percibía correspondía a 1SMLV	El trabajador que menos percibe corresponde a 2SMLV	Realizar un escalafón de salarios de acuerdo a sus competencias
Alianza Petrolera es una empresa que cuenta con un comité ejecutivo de amplia experiencia en la dirección de organizaciones deportivas	Experiencia directiva	años de trabajo en el deporte	2 años o menos de trabajo en el deporte	20 años o más de trabajo en el deporte	
La empresa realiza los pagos de seguridad social al día con las centrales de riesgos, adicional el pago de su salario se realiza el día 10 de cada mes	Pago de salarios	fecha de pago	primeros 5 días del mes	día 10 de cada mes	día 10 de cada mes
La empresa reconoce a través de bonificaciones a los jugadores por los resultados favorables obtenidos en los partidos	Remuneración	dinero por partido ganado	Local:5 millones Visitante: 10 millones	Local: 12 millones Visitante: 15 millones	Local: 15 millones Visitante: 20 millones

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Dirección Administrativa					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Frecuentemente los empleados deben extender su jornada laboral a fines de semana y días festivos según el cronograma del equipo profesional cuando juega en condición de local	Flexibilidad laboral	Número de horas laboradas adicionales	Por fin de semana 4 horas, como son dos partidos en el mes serias 8 horas	Por fin de semana 4 horas, como son dos partidos en el mes serias 8 horas	Por fin de semana 4 horas, como son dos partidos en el mes serias 8 horas
No hay iniciativa por parte de la empresa para el desarrollo de actividades de integración extra laboral	Clima laboral	Número de actividades sociales en el año	0	0	Desarrollar actividades en fechas relevantes del calendario anual
No existe una política o procedimiento para la asignación salarial de los niveles establecidos en la Empresa	Remuneración	Categorización salarial	Subjetivo a la apreciación de los dueños	Subjetivo a la apreciación de los dueños	Implementación de la asignación salarial por rangos o categorías
No hay políticas que reconozcan el trabajo bien hecho de los empleados del área administrativa	Remuneración	Reconocimiento por objetivos cumplidos	0	0	Implementar escalafón de bonificaciones por el buen desempeño laboral
Dirección deportiva					
Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Alianza Petrolera ha contado con cuerpos técnicos estables	Cuerpo técnico	número de meses de trabajo	11 meses	11 meses	mínimo dos años de trabajo
Forman adolescentes entre 15 y 19 años para jugar al fútbol profesional en alto rendimiento	Divisiones menores	número de deportistas	90 jugadores (30 por categoría)	105 jugadores (35 por categoría)	105 jugadores (35 por categoría)
La Remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son altos comparados con las empresas deportivas	Remuneración	salarios	1 SMLV	2 SMLV	Realizar un escalafón de salarios de acuerdo a sus competencias
Forman niños entre 5 y 13 años para jugar al fútbol, con valores y responsabilidades	Escuelas de formación	Número de niños	0	150	aumentar 30 % anualmente

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Dirección deportiva						
Fortalezas	Variables	Indicadores		Pasado	Presente	Futuro
Realizan convocatorias a principios y final de año, para captar jugadores de todo el país	Divisiones menores	jugadores captados por convocatoria		20	10	10
Se admiten niños todo el año, llenando una información y cancelando unos derechos económicos iniciales y mensuales	Escuelas de formación	Cobro por admisión		0	\$ 120.000	Aumentar el 10% anualmente
Alianza Petrolera tiene un cuerpo técnico para cada uno de sus equipos	Cuerpo técnico	Número de integrantes por cuerpo técnico	de 2 (técnico y preparador físico)	Cada categoría tiene (técnico, asistente, preparador físico)	Cada categoría tiene (técnico, asistente, preparador físico)	Cada categoría tiene (técnico, asistente, preparador físico)
Alianza Petrolera tiene una nómina con un promedio de edad de 24 años de edad	Nomina deportiva	edad promedio de jugadores	de 21 años de edad promedio	24 años de edad promedio	26 años de edad promedio	
Alianza Petrolera tiene una nómina de 25 jugadores profesionales	Nomina deportiva	Número de jugadores profesionales	de 20 jugadores	25 jugadores	Se está estudiando la posibilidad de tener 20 profesionales y 5 juveniles	
Se han realizado nivelaciones salariales a los jugadores, de acuerdo a su rendimiento y experiencia	Remuneración	salarios	El salario era subjetivo al directivo de turno	El salario es subjetivo al directivo de turno pero tiene en cuenta su rendimiento y experiencia	Implementar un escalafón de salarios de acuerdo a la experiencia deportiva y su rendimiento	
Dirección deportiva						
Debilidades	Variables	Indicadores		Pasado	Presente	Futuro
El cuerpo técnico tiene baja experiencia en la dirección de equipos profesionales de futbol	Cuerpo técnico	Años de experiencia en dirección de equipos profesionales de la categoría A	de 1 año	11 meses	superior a dos años de experiencia en dirección de equipos profesionales de la categoría A	

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Dirección deportiva					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Los jugadores de Alianza Petrolera no tienen amplia experiencia y/o reconocimiento deportivo	Nomina deportiva	años de experiencia de juego en equipos profesionales de la categoría A	Solo 5 jugadores habían jugado en equipos de primera categoría durante un año o mas	Actualmente el 80% de la nómina cuenta con una experiencia de un año o más en la categoría A	se espera que los jugadores tengan mínimo de dos años de experiencia en la categoría A
La empresa debe cancelar mensualmente arriendo de escenarios para desarrollar sus labores	Escenarios	Costo de la mensualidad	5 millones mensuales en la cancha de Club Infantas (alterna) y 4 millones mensuales por la cancha del Estadio de Barrancabermeja	7 millones mensuales en la cancha de Club Infantas (alterna) y 6 millones mensuales por la cancha del Estadio de Barrancabermeja	No cancelar ninguna arriendo sino tener nuestras propias canchas
La Remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son bajos comparados con los otros equipos de fútbol	Remuneración	salarios	en promedio un jugador profesional en la categoría A ganaba 6SMLV. En Alianza se ganaba en promedio 2 SMLV	en promedio un jugador profesional en la categoría A ganaba 8SMLV. En Alianza se gana en promedio 3 SMLV	Realizar un escalafón de salarios de acuerdo a su experiencia deportiva
No hay proceso para elegir el Cuerpo técnico del Equipo profesional	Cuerpo técnico		Se escogía el cuerpo técnico de acuerdo a los gustos de los directivos	Se realiza la selección de alternativas de cuerpo técnico y su valor en el mercado	Desarrollar un proceso para seleccionar el cuerpo técnico de acuerdo a un perfil presupuesto y viabilidad

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Dirección deportiva						
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	
No hay un procedimiento para escoger un jugador para el equipo profesional	Nomina deportiva		Se seleccionaban los jugadores de acuerdo a las necesidades del cuerpo técnico con respecto a su proyecto para el equipo profesional	Se realiza una reunión entre los directivos y el cuerpo técnico para evaluar las solicitudes de jugadores y su factibilidad	Desarrollar un proceso para selección de jugadores teniendo en cuenta perfil del deportista, presupuesto y viabilidad	
No existe una política para formar un jugador hacia el equipo profesional	Divisiones menores	Número de jugadores ascendidos al equipo profesional	ninguno	3 jugadores formados en divisiones menores juegan en la categoría profesional	Se busca que el 30% de la plantilla sea formada en divisiones menores	
El equipo profesional tiene probabilidades de perder la primera categoría del fútbol profesional colombiano	Cuerpo técnico	puntaje en la tabla de descenso	Desde hace dos años el equipo viene con un puntaje inferior a 50 puntos en el año	actualmente el equipo se encuentra en riesgo de descenso por el promedio de sus tres últimos años en puntajes anuales inferiores a 50 puntos	Super los 50 puntos en el año 2019 para superar el descenso directo y comenzar a mejorar el promedio a partir del año 2020	
No cuentan con escenarios propios para desarrollar sus actividades	Divisiones menores	Número de escenarios propios	ninguno	Ninguno	Tener por lo menos dos canchas propias en las que se puedan desarrollar las actividades de las divisiones menores	
El equipo profesional no cuenta con un espacio propio para sus entrenamientos	Escenarios	Número de escenarios propios	ninguno	Ninguno	Tener por lo menos dos canchas propias en las que se puedan desarrollar las actividades de las divisiones menores	

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Área financiera					
Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
La ejecución del presupuesto es vigilada por los entes de control deportivos nacionales como Ministerio del Deporte, DIMAYOR y Federación Colombiana de Fútbol	Presupuesto	Número de observaciones de los entes de control	Se tenía un presupuesto proyectado, pero no se enviaba a los entes de control. No había planificación	Se planifica un presupuesto anual con los directivos, de acuerdo a los objetivos del año y teniendo en cuenta los ingresos fijos y variables del año anterior.	Planificar presupuesto con mayor número de ingresos y con controles internos en cada trimestre del año
Tiene ingresos fijos por concepto de Televisión Nacional e Internacional.	Ingresos	Dinero anual recibido por el Club por concepto de Derechos de Tv	No existía este rubro para los equipos de fútbol	La compañía tiene en cuenta este ingreso significativamente en su operación, ya que cubre el 40% de la operación	Los Clubes desean que este ingreso cubra por lo menos el 70% de su operación anual, debido a la tv Internacional
La empresa tiene un procedimiento de ejecución de presupuesto para sus gastos semanales y mensuales	Gastos	Presupuesto Proyectado / Presupuesto ejecutado	No tenían un control de gastos por parte de la compañía	Se proyecta un presupuesto por parte de los gerentes de área y el ordenador del gasto lo aprueba y revisa después de ejecutado en el tiempo propuesto	
Área financiera					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Alianza tiene un presupuesto anual de aproximadamente 10.000 mil millones de pesos, respecto a sus competidores a nivel profesional como Bucaramanga o Equidad que proyectan alrededor de 30.000 o 40.000 mil millones	Presupuesto	Presupuesto anual	Tenía un presupuesto de 5000 a 7000 mil millones de pesos	Tiene un presupuesto de operación anual de 10.000 mil millones de pesos	Tener un presupuesto de ejecución anual de 13 mil millones de pesos para su operación

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Área financiera					
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Posee un ingreso de alrededor de 500 millones anuales por concepto de taquilla, mientras equipos como Bucaramanga reciben por este concepto anualmente 2500 millones	Ingresos	Taquilla partidos de local	Se recaudaban entre 1000 a 1500 millones de pesos anuales por concepto de taquilla anual	Se perciben 500 millones de pesos anuales por taquilla en partidos de local	Superar la proyección de 1500 millones anuales por este concepto en el año
La empresa solo tiene ingresos por Venta de Jugadores Taquilla Tv Patrocinadores	Ingresos	Dinero recibido por el concepto otros ingresos	No se tienen ingresos adicionales a los ya mencionados	Se crea la Academia de fútbol para niños entre 5 a 13 años, unidad de negocia que deja ingresos adicionales al Club	Fortalecer la venta de jugadores, patrocinadores y academia para mejorar los ingresos anuales
Dirección comercial y marketing					
Fortaleza	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Se realiza publicidad para los partidos del equipo profesional en condición de local y visitante	Publicidad		Se promocionaban los partidos por perifoneo en la ciudad	Se realizan piezas publicitarias para los medios y redes sociales	Crear estrategias efectivas para atraer a las personas al estadio cuando el equipo juegue en condición de local
Existen acuerdos de canje publicitario con empresas locales	Publicidad		No tenían convenios de canje publicitarios con medios ni empresas locales	Se gestionan y aprueban convenios de canje publicitario a cambio de entradas a los partidos en condición de local	
Alianza Petrolera tiene registrada su marca ante los Organismos de Control	Posicionamiento de marca		No tenían registrada la marca para explotarla comercialmente	Se registra la Marca ante Organismos Nacionales e Internacionales para explotar la marca comercialmente	

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Dirección comercial y marketing					
Fortaleza	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
La compañía tiene una tienda deportiva propia donde vende sus productos	Venta de productos		No había un lugar propio de la empresa para vender productos de la marca Alianza Petrolera	Alianza construye sus oficinas administrativas, y oficializa un espacio como tienda deportiva para venta de implementos deportivos del Club	
Alianza comercializa uniformes, y otros elementos deportivos por medio de una marca de ropa deportiva nacional	Venta de productos		Se compraba la ropa deportiva a una empresa de confección	Se realiza una Alianza entre una empresa de ropa deportiva y el Club, para canje de publicidad de la empresa de confecciones por uniformes e implementación de los equipos	Vender productos con la marca Alianza Petrolera, como uniformes, calzado entre otros.
Debilidad	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
No hay una estrategia para publicidad de productos y servicios	Publicidad		No existen estrategias ni políticas de publicidad	Los directivos expresan sus ideas, sin tener en cuenta un experto en la estrategia de publicidad	Encargar del proceso de Comercialización de productos y servicios a un experto, que cree estrategias y hojas de ruta para comercializar
No cuenta con estrategias y procedimientos para ofrecer productos a sus seguidores	Venta de productos		No tenían productos para vender	Tienen productos, pero no tienen a nadie encargado de ventas, lo realiza una secretaria	Crear un procedimiento para venta de productos, con un encargado de tiempo total en Marketing

Tabla 8. *Análisis tendencial de variables (continuación)*

Comunicaciones

Fortaleza	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Utilizan medios de comunicación internas como correos y grupos de WhatsApp	Comunicación interna		No había un canal de comunicación interna	Se crean canales de comunicaciones internos, como grupos de WhatsApp, correo institucional y bases de datos para cada empleado	Realizar estrategias de seguimiento y actualizaciones en las comunicaciones para seguir con la buena comunicación
Se realiza publicidad diaria en redes sociales con información de todas las unidades de negocio, especialmente cubriendo al equipo profesional en sus competencias en condición de local y visitante. El Club cuenta con 93.962 seguidores, distribuidos así: Twitter: 51.700, Facebook: 21.362 e Instagram: 20.900.	Redes sociales	Número de seguidores en redes sociales	No se tenían en cuenta las redes del Club para informar, solo contaban con 15.000 seguidores	Organizan el Dpto. de Prensa y Comunicaciones, este se encarga de manejar las cuentas de redes sociales y mejora la información y el número de seguidores	Realizar nuevas estrategias, como promover más concursos e interacciones con los seguidores para aumentar la visibilidad de la Empresa
Cuenta con manual de comunicación interno donde se definieron los procesos y medios existentes	Comunicación interna		No existía reglamento interno	Crean un reglamento interno, donde se definen procedimientos de comunicación y buenas relaciones entre el personal	
Debilidad	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
No se realizan procesos de interacción entre los hinchas y la Empresa	Redes sociales		Solo se informa por redes sociales	Poca interacción del Dpto. de Comunicaciones con los hinchas del equipo, se realizan concursos en 4 o 5 veces anuales	Generar estrategias, premios, concursos, entrevistas y programas que vinculen a los hinchas con el equipo

4.3 Análisis del sector

La Historia del Fútbol Profesional Colombiano comienza en agosto de 1948, en la cancha del hipódromo de San Fernando en Itagüí (Antioquia), con un partido entre Atlético Municipal de Medellín y Universidad Nacional de Pereira. Cuatro meses antes habían asesinado a Jorge Eliécer Gaitán y la violencia partidista hacía de las suyas, pero el espectáculo del fútbol irrumpió en los estadios para canalizar pasiones hacia un atrayente entorno de franca competencia deportiva. Ese encuentro terminó 2-0 en favor del local, con goles de Rafael Serna de pena máxima, al minuto 15, y Carlos Pájaro Rodríguez, cuando el reloj del árbitro Elías Col marcaba el minuto 38. De Serna se dice que fue tío abuelo de Mauricio Chicho Serna, estelar de Nacional y Boca Juniors en los años 90 y principios del siglo XXI; y de Col, que fue el padre de Marcos Coll, autor del único gol olímpico en los mundiales, y abuelo de Mario Coll, que jugó con Júnior de Barranquilla y América en los años 80.

Ese primer campeonato fue posible gracias a un grupo de directivos y empresarios encabezados por Humberto Salcedo Fernández y Alfonso Senior Quevedo, quienes a pesar de la férrea división entre la Dimayor y la Adefútbol, impusieron su criterio sobre el de las ligas aficionadas y armaron el torneo con 10 equipos. La primera estrella fue para Santa Fe que nunca soltó la punta. Derrotó a Millonarios en el primer clásico bogotano por 5-3 y por cuatro puntos de ventaja le ganó el campeonato a Júnior.

Fue tal el éxito de ese torneo, que al año siguiente subió a 14 el número de participantes y comenzó la época de El Dorado que, entre 1949 y 1953, vio pasar por Colombia a grandes luminarias del fútbol suramericano. Dominó Millonarios con cuatro estrellas para el equipo de Adolfo Pedernera, Néstor Raúl Rossi, Francisco Cobo Zuluaga o Alfredo Di Stéfano, pero Deportes Caldas le arrebató el título de 1950, sumando entre sus filas al primer jugador que hizo

historia en el balompié nacional: Carlos Arango. Con él cobró forma una de las escuelas de formación de futbolistas: Santa Marta. No sólo fue campeón con Caldas, sino también con Medellín en 1955, Santa Fe en 1958 y Millonarios en los 60. Pasó por el Morelia de México y terminó en Venezuela. Un auténtico crack en un torneo de ídolos extranjeros. En Cali con “El rodillo negro” que convocó a media selección Perú, en Boca Juniors de la misma ciudad acariciando títulos o en Santa Fe que tuvo en sus filas a René Pontoni y Ángel Perucca.

Hasta los años 60, los conceptos técnicos tenían sello foráneo. Del argentino Alfredo Cuezco en el tránsito del mundo aficionado al profesional; de su compatriota Carlos Peucelle o el húngaro Jorge Orth afianzando el semillero del Valle del Cauca; o de Pedernera que llevó a Colombia a su primer Mundial en Chile en 1962. Pero a esa hegemonía se le atravesó el exarquero Gabriel Ochoa Uribe. En Millonarios, Santa Fe y América saben que su nombre equivale a estrellas en sus divisas a lo largo de tres décadas. En adelante, la formación de futbolistas tuvo cuota mixta y en los planteles se abrieron paso escuelas diversas. Uruguayos en Cúcuta, paraguayos en Pereira, brasileños en Júnior y argentinos en todos lados. El proceso de Francisco Pancho Villegas en Cali, bordado de títulos y una cantera de inolvidables como Óscar López, Miguel Escobar o Jorge Gallego. La pausa victoriosa del Unión Magdalena y su título de 1968, con paraguayos y caribeños. O la hora de los yugoslavos que empezó en Independiente Santa Fe.

Eran los años 70, la aparición de Willington Ortiz y la maestría de Alejandro Brand en Millonarios; o el título de Santa Fe en 1975 con Juan Carlos Sarnari y Carlos Alberto Pandolfi. Hasta que llegó a Nacional el estratega que dio la vuelta de tuerca: Osvaldo Juan Zubeldía. El creador de un exitoso kínder de eximios jugadores que se hicieron técnicos: Francisco Maturana, Eduardo Retat, Hernán Darío Herrera, Pedro Sarmiento, Víctor Luna. Y con ellos, Miguel Ángel

el Zurdo López o el peruano César Cueto. Cali no se quedó atrás e importó a Carlos Salvador Bilardo, de la misma escuela de Estudiantes. No fue campeón, pero su equipo disputó la primera final de la Copa Libertadores para un onceno nacional y dirigió la selección en la eliminatoria mundialista de 1982. Fue el momento en el que Júnior rompió su sequía en 1977 y 1980, con Alfredo Arango, Gabriel Berdugo y Juan Ramón Verón oficiando como jugador y técnico. Y también el del cierre de la década con la primera estrella para América de Cali.

De la mano del médico Ochoa, América sumó en los años 80 cinco títulos más. Perdió tres finales de la Libertadores, pero el equipo de Juan Manuel Bataglia, Gerardo González Aquino, Ricardo Garecca, Roberto Cabañas, Anthony de Ávila y Julio César Falcioni quedó enmarcado en la leyenda. Únicamente Nacional en 1981 y Millonarios en 1987 y 1988 interrumpieron su racha ganadora. Sin embargo, fue también un ciclo de contrastes. No cabe el olvido para admitir que el narcotráfico entró a meter sus sucias manos en el fútbol.

Por eso, la línea de tiempo tuvo una vergonzosa pausa, la de 1989 sin campeón. Tras el asesinato del árbitro Álvaro Ortega, el torneo fue cancelado. En contraste, Nacional ganó la Copa Libertadores y, de la mano de Francisco Maturana y Hernán Darío Gómez, Colombia clasificó a la cita mundialista de 1990. Fue el comienzo de una generación dorada que supo renovarse, acudió a dos mundiales más y dejó historia con Carlos Valderrama, Freddy Rincón, Leonel Álvarez, Andrés Escobar y Faustino Asprilla.

Los años 90 fueron nefastos para el fútbol bogotano y continuó la hegemonía del América, pero irrumpieron procesos notables. La escuela de Nacional, con Bolillo o Juan José Peláez en táctica y estrategia; el Júnior que sumó los talentos del Pibe Valderrama, Víctor Danilo Pacheco, Iván René Valenciano o Alexis Mendoza; y el Cali que, después de 22 años, logró las

estrellas de 1996 y 1998 con Miguel Calero, Víctor Bonilla, Máyer Candelo, Mario Yepes y Gerardo Bedoya.

El siglo XXI, con nuevas generaciones a bordo y el auge de la televisión quitándole protagonismo a la radio, vio surgir los torneos cortos y con ellos el regreso de los antiguos campeones. En 2002, por ejemplo, la tercera estrella del Medellín tras 45 años de espera, o en 2003, la segunda del Caldas después de cinco décadas. Un año más tarde obtuvo la Copa Libertadores con Luis Fernando Montoya. Tres campeones inéditos: Pasto y Cúcuta en 2006 y Chicó en 2008.

No cabe duda de que los últimos tiempos tienen una marcada hegemonía del Atlético Nacional. Con Juan Carlos Osorio o Reinaldo Rueda lo ganaron todo. Además de seis títulos en esta década, sumaron la Copa Libertadores en 2016. También se evidencia el retorno de los campeones bogotanos. Tres títulos para Santa Fe en 2012, 2014 y 2016 y una Copa Sudamericana en 2015. Dos estrellas para Millonarios en 2012 y 2017. Con ellos, la gloria para Cali, Júnior, Medellín y el Deportes Tolima.

De ayer a hoy, muchas emociones se han amasado en el fútbol y el periodismo se ha encargado de canalizarlas. Como lo contaban Carlos Arturo Rueda, Armando Moncada y Jaime Ortiz, antes brillaban argentinos, uruguayos o brasileños. Nombres como Víctor Ephanor, Jorge Olmedo, Tito Gómez o Hugo Horacio Londero marcaban la pauta. El máximo goleador Sergio Galván Rey se hizo colombiano en el camino. Hoy son muchos los jugadores famosos que no empezaron en el fútbol local.

Los métodos y procesos han cambiado, se han fortalecido las canteras y surgen visiones organizativas innovadoras. Pero en esencia, los semilleros son los mismos: Chocó, Valle del Cauca, las canchas del Caribe, los potreros de Antioquia o la Liga bogotana, entre otros. Ya no

se vive del recuerdo del 4-4 con la Unión Soviética en 1962 o del subcampeonato de la Copa América de 1975. En los Mundiales de 2014 y 2018 Colombia estuvo presente y fue protagonista. Los jugadores de renombre triunfan en Europa.

Lo demás son recuerdos sin olvido. De quienes vivieron El Dorado al borde de la cancha; quienes asistieron a los estadios cuando las aficiones se mezclaban, no existían barras bravas y a la salida de los partidos el tercer tiempo incluía unas cuantas cervezas; o de la consigna de los últimos tiempos en los que la televisión lo muestra todo y las cabinas de transmisión radial permanecen cerradas, pero como decía Alberto Piedrahíta Pacheco: “El fútbol sigue siendo el mejor espectáculo del mundo”.

Cronología Del Fútbol Profesional Colombiano

- En 1948, se permitían ya 3 cambios: el arquero y dos jugadores de campo.
- Entre 1949 y 1953, se vivió el fútbol del “Dorado” con figuras como Pedernera y Di Stefano.
- En 1953, se dio el único partido que se ha repetido en la DIMAYOR (Magdalena – Boca Junior) en Santa Marta por la omisión adrede en la información por parte del Magdalena, en la inscripción de jugadores del rival.
- En 1961, se tuvo el primer partido televisado de liga, Millonarios – Independiente Santa Fe.
- En 1968, se cambió el formato del torneo pasando a liguillas finales, dejando atrás el todos contra todos de todo el año.
- En el torneo finalización de 1973, en los partidos que terminaban (0-0), se jugaban 30 minutos adicionales.
- En 1976, en pleno partido en el Pascual Guerrero se infartó el DT del Cali, Pulpa Etchamendi.
- En 1978, Millonarios erró 8 penales seguidos.
- En 1980, fue el último partido por W.O. (Deportes Tolima – Atlético Junior).

- En 1980, el presidente del Cúcuta Álvaro Vélez despidió al estratega y dirigió un partido.
- En 1986, la defensa del Bucaramanga la conformaban dos parejas de hermanos.
- En 1982, hubo una fecha con solo 4 goles.
- En 1989, se jugaron 3 clásicos “paisas” en solo 5 días.
- En 1989, fue abatido el árbitro Álvaro Ortega después de un partido entre Independiente Medellín y América de Cali. (el torneo no terminó por fuerza mayor).
- En 1990, inició el control al doping.
- En 1991, empezó el torneo de ascenso.
- En 2002, llegaron los torneos cortos.
- En 2008, volvió la Copa Colombia. (se había jugado en los años 50).
- En 2012, empieza la SuperLiga.

En 2017, se creó la Liga Profesional Femenina.

4.4 Análisis del macroentorno

4.4.1 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 9. *PESTEL – Análisis macro entorno*

Factores	Factor exógeno	Oportunidades	Amenazas
Factores políticos	Ministerio del deporte	Se espera que con la creación del ministerio del deporte se desarrollen políticas que mejoren el desarrollo deportivo de las regiones del país	
Económico	Administración municipal		Cada cuatro años cuando se realiza cambio de administración municipal y perjudica al equipo el no tener una continuidad en las políticas públicas de la ciudad hacia el desarrollo del deporte
	Poder adquisitivo		La rescisión económica mundial obliga a las personas a abstenerse de divertirse y gastar dinero en entretenimiento y compra de artículos como los deportivos
	Tasas de cambio	El aumento del dólar respecto al peso colombiano, mejora las utilidades de las transacciones por vender jugadores de fútbol al mercado internacional	
	Desempleo		Según el Dane, para el año 2018 en Barrancabermeja la tasa de desempleo fue del 23,1%. la tasa de desempleo sigue estando por encima de la media nacional, que a diciembre de 2018 era del 9,7%
Social	Impuestos		En los últimos años el gobierno nacional se ha encargado de crear unidades de recaudación de impuestos a las empresas formales como la UGPP, UIAF que afectan las utilidades de las empresas dedicadas al deporte
	Estilo de vida	El fútbol es uno de los deporte más populares del mundo y tiene la capacidad de conquistar un sector de la población mundial: los niños, quienes se inscriben a escuelas o academias de fútbol, ya sea porque crecen en un entorno familiar de pasión y afición por este deporte o con la gran aspiración de convertirse en un astro del fútbol, así como el desarrollo de hábitos de vida saludable	

Tabla 9. *PESTEL – Análisis macro entorno (continuación)*

Factores	Factor exógeno	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico científico	Educación		Los jugadores de futbol son personas que tienen pocas oportunidades de prepararse académicamente para la sociedad
	Cultura	El deporte, específicamente el futbol es el deporte que logra unir a todo un país, como espectáculo, diversión y entretenimiento	Las personas llamadas hinchas no tienen cultura para asistir a los eventos deportivos celebrados en los estadios
	Recursos tecnológicos		Para poder mejorar procesos con implementos deportivos que tengan tecnología de última generación, debemos importarlos a una tasa de cambio alta con respecto a los años anteriores
Ambiental	Clima	Las personas del Club viven y trabajan en un clima extremo de calor/30° aproximadamente), por lo que se adaptan fácilmente al desarrollo de sus actividades en condiciones de ventaja con respecto a sus rivales que solo van a competir por uno o dos días a la ciudad	
Legal	Seguridad y salud ocupacional	Los controles para las organizaciones disminuyen la accidentalidad y los casos de enfermedades profesionales. Ley 100 de 1993 (sistema de seguridad social integral) Ley 1438 de 2011 reforma sistema general de seguridad social y salud, Decreto 1443 de 2014 (implementación del SG-SST (Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Ley 1562 de 2012. Resolución 0312 de 2019. Decreto 1072 de 2015	La permanente emisión de legislación puede llevar a las empresas a incumplimientos y sanciones
	Prestaciones sociales y parafiscales		A mayor valor a pagar por estos montos las empresas reducen los salarios a pagar a sus empleados. Aportes parafiscales incrementan el costo de un trabajador para el empleador en un 9%

Nota: Estructura PESTEL de la organización donde se indican los factores económicos, políticos, sociales, legales y ambientales que afectan directamente a la empresa

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.4.2 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 10. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1	Se espera que con la creación del ministerio del deporte se desarrollen políticas que mejoren el desarrollo deportivo de las regiones del país	0,06	3	0,18
2	El aumento del dólar respecto al peso colombiano, mejora las utilidades de las transacciones por vender jugadores de fútbol al mercado internacional	0,09	4	0,36
3	El fútbol es uno de los deporte más populares del mundo y tiene la capacidad de conquistar un sector de la población mundial: los niños, quienes se inscriben a escuelas o academias de fútbol, ya sea porque crecen en un entorno familiar de pasión y afición por este deporte o con la gran aspiración de convertirse en un astro del fútbol, así como el desarrollo de hábitos de vida saludable	0,06	4	0,24
4	El deporte, específicamente el futbol es el deporte que logra unir a todo un país, como espectáculo, diversión y entretenimiento	0,05	3	0,15
5	Las personas del Club viven y trabajan en un clima extremo de calor/30° aproximadamente), por lo que se adaptan fácilmente al desarrollo de sus actividades en condiciones de ventaja con respecto a sus rivales que solo van a competir por uno o dos días a la ciudad	0,07	4	0,28
6	En el tema deportivo todas las normas de contratación, reglas de juego, competencias y otras se rigen por la FIFA	0,03	3	0,09
7	Dimayor es un ente de control privado que rige el fútbol profesional colombiano con 36 asociados entre ellos Alianza Petrolera FC	0,03	3	0,09
8	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

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

	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
1	Cada cuatro años cuando se realiza cambio de administración municipal y perjudica al equipo el no tener una continuidad en las políticas públicas de la ciudad hacia el desarrollo del deporte	0,09	1	0,09
2	La rescisión económica mundial obliga a las personas a abstenerse de divertirse y gastar dinero en entretenimiento y compra de artículos como los deportivos	0,08	1	0,08
3	Según el DANE, para el año 2018 en Barrancabermeja la tasa de desempleo fue del 23,1%. la tasa de desempleo sigue estando por encima de la media nacional, que a diciembre de 2018 era del 9,7%	0,08	1	0,08
4	En los últimos años el gobierno nacional se ha encargado de crear unidades de recaudación de impuestos a las empresas formales como la UGPP, UIAF que afectan las utilidades de las empresas dedicadas al deporte	0,07	1	0,07
5	Los jugadores de futbol son personas que tienen pocas oportunidades de prepararse académicamente para la sociedad	0,05	2	0,1
6	Las personas llamadas hinchas no tienen cultura para asistir a los eventos deportivos celebrados en los estadios	0,07	1	0,07
7	Para poder mejorar procesos con implementos deportivos que tengan tecnología de última generación, debemos importarlos a una tasa de cambio alta con respecto a los años anteriores	0,05	2	0,1
8	La permanente emisión de legislación puede llevar a las empresas a incumplimientos y sanciones	0,04	2	0,08
9	A mayor valor a pagar por estos montos las empresas reducen los salarios a pagar a sus empleados. Aportes parafiscales incrementan el costo de un trabajador para el empleador en un 9%	0,05	2	0,1
		1		2,25

Nota: La calificación obtenida en la matriz MEFE (2,25) 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 y posibilidad de venta de jugadores al exterior en moneda extranjera como el dólar, evitando amenazas como el cambio de administración municipal para llevar a cabo proyectos de desarrollo interno.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 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.

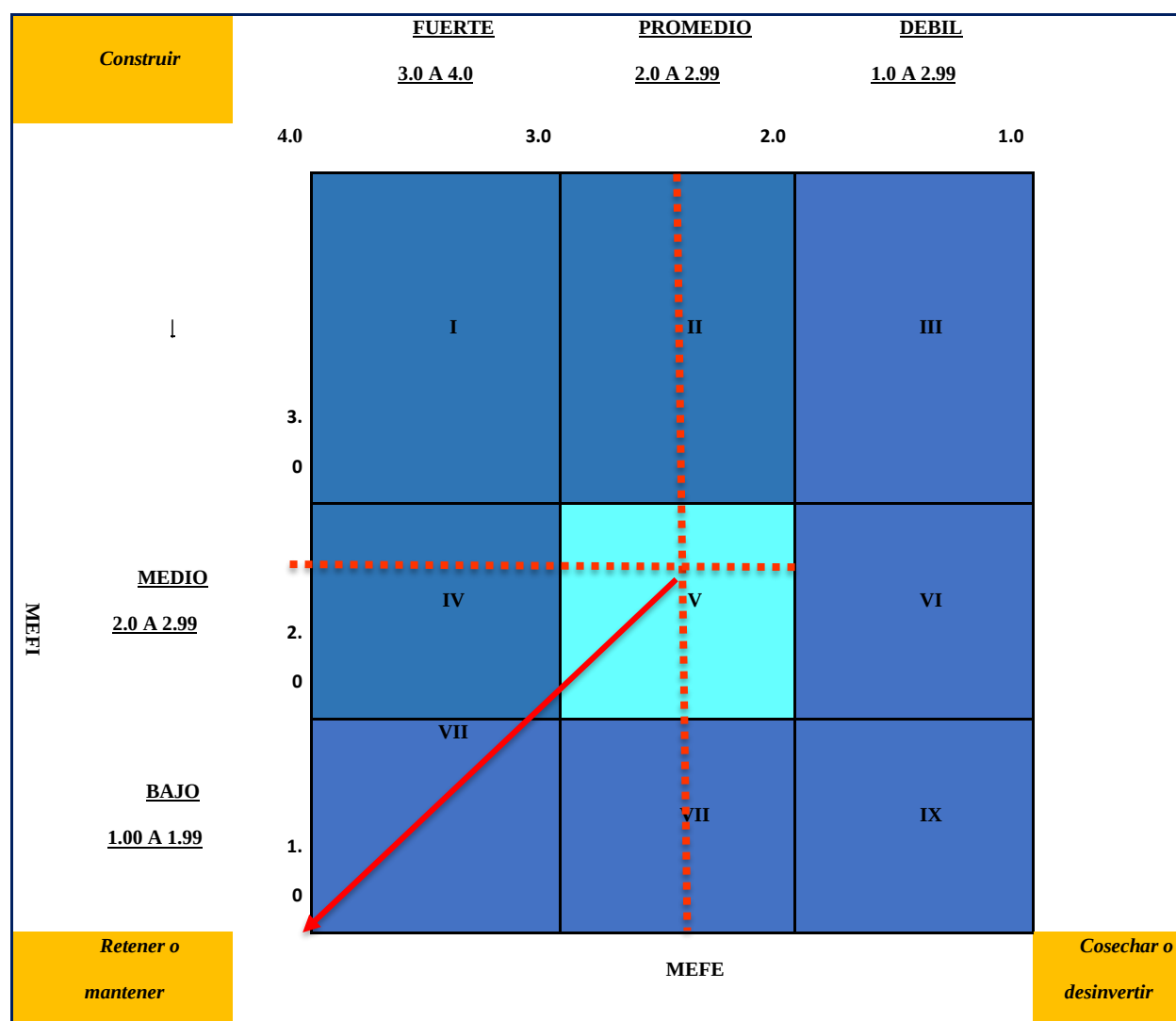


Figura 2. Representación Matriz interna y externa
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de nuestra Matriz MEFI (2,29) y MEFE (2,25) 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.

4.6. Formulación de la estrategia

4.6.1 Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción)

La **Matriz PEYEA** es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externo.

Tabla 11. *Calificación matriz PEYEA*

Fuerza Financiera FF	Valor Numérico
Presupuesto	5
Ingresos	6
Gastos	3
Remuneración	4
Calificación Promedio	4,5
Fuerza Industria FI	Valor Numérico
Jurisdicción FIFA	5
Ministerio del Deporte	3
Tasas de Cambio	2
Recursos Tecnológicos	2
Calificación Promedio	3

Tabla 11. Calificación matriz PEYEA (Continuación)

Ventaja Competitiva	Valor Numérico
VC	
Nómina Deportiva	-1
Divisiones Menores	-2
Escuelas de Formación	-2
Experiencia Directiva	-3
Calificación Promedio	-2
Estabilidad del Ambiente EA	Valor Numérico
Administración	-2
Municipal	
Desempleo	-2
Cultura	-3
Clima	-4
Calificación Promedio	-2,8

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 2019

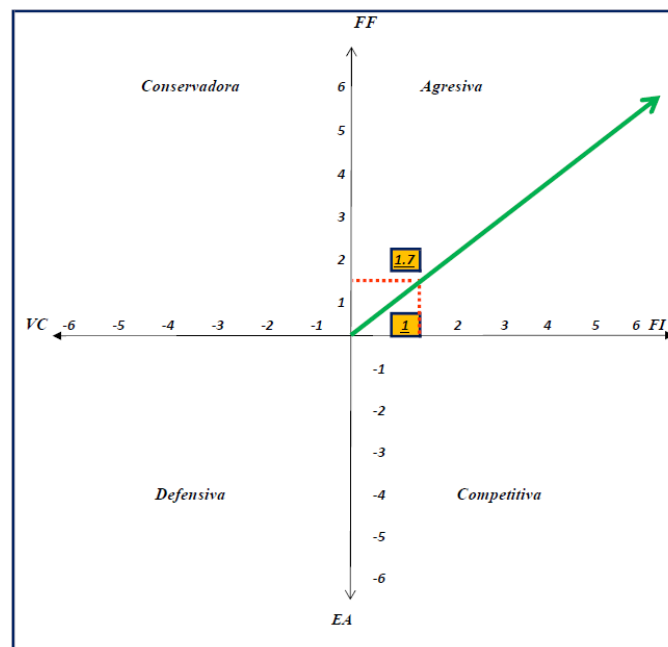


Figura 3. Representación gráfica matriz PEYEA

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

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 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 que debemos tener un **Crecimiento Rápido en el Mercado** y una **Posición Competitiva Fuerte**.

4.6.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC

Factores claves		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del Producto		Integración		Diversificación concéntrica	
Oportunidades	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Se espera que con la creación del ministerio del deporte se desarrollen políticas que mejoren el desarrollo deportivo de las regiones del país	0,18	2	0,36	1	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18
El aumento del dólar respecto al peso colombiano, mejora las utilidades de las transacciones por vender jugadores de fútbol al mercado internacional	0,36	2	0,72	3	1,08	2	0,72	1	0,36	1	0,36
El fútbol es uno de los deporte más populares del mundo y tiene la capacidad de conquistar un sector de la población mundial: los niños, quienes se inscriben a escuelas o academias de fútbol, ya sea porque crecen en un entorno familiar de pasión y afición por este deporte o con la gran aspiración de convertirse en un astro del fútbol, así como el desarrollo de hábitos saludables	0,24	3	0,72	3	0,72	4	0,96	3	0,72	2	0,48

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC (continuación)

Factores claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el mercado		Desarrollo del Producto		Integración		Diversificación concéntrica	
	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Oportunidades											
El deporte, específicamente el fútbol es el deporte que logra unir a todo un país, como espectáculo, diversión y entretenimiento	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15	2	0,3
Las personas del Club viven y trabajan en un clima extremo de calor/30° aproximadamente), por lo que se adaptan fácilmente al desarrollo de sus actividades en condiciones de ventaja con respecto a sus rivales que solo van a competir por uno o dos días a la ciudad	0,28	1	0,28	1	0,28	2	0,56	1	0,28	1	0,28
Factores Claves											
Amenazas	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Cada cuatro años cuando se realiza cambio de administración municipal y perjudica al equipo el no tener una continuidad en las políticas públicas de la ciudad hacia el desarrollo del deporte	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Según el Dane, para el año 2018 en Barrancabermeja la tasa de desempleo fue del 23,1%. la tasa de desempleo sigue estando por encima de la media nacional, que a diciembre de 2018 era del 9,7%	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Los jugadores de fútbol son personas que tienen pocas oportunidades de prepararse académicamente para la sociedad	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Para poder mejorar procesos con implementos deportivos que tengan tecnología de última generación, debemos importarlos a una tasa de cambio alta con respecto a los años anteriores	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC (continuación)

Factores Claves		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del Producto		Integración		Diversificación concéntrica	
Amenazas	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA
Los aportes parafiscales incrementan el costo de un trabajador para el empleador en un 9%. A mayor valor a pagar por estos montos las empresas reducen los salarios a pagar a sus empleados.	0,10	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Factores Claves		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del Producto		Integración		Diversificación concéntrica	
Fortalezas	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Atractivo	PTA	Ponderado	Atractivo	PTA	Atractivo
Alianza Petrolera es una empresa que ofrece estabilidad laboral	0,21	2	0,42	2	0,42	3	0,63	3	0,63	2	0,42
La Remuneración y los beneficios de la empresa con los empleados son altos comparados con las empresas deportivas	0,24	3	0,72	2	0,48	3	0,72	2	0,48	1	0,24
Alianza Petrolera es una empresa que cuenta con un comité ejecutivo de amplia experiencia en la dirección de organizaciones deportivas	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Forman adolescentes entre 15 y 19 años para jugar al fútbol profesional en alto rendimiento	0,16	2	0,32	4	0,64	4	0,64	2	0,32	2	0,32
Se realiza publicidad diaria en redes sociales con información de todas las unidades de negocio, especialmente cubriendo al equipo profesional en sus competencias en condición de local y visitante. El Club cuenta con 93.962 seguidores, distribuidos así: Twitter: 51.700, Facebook: 21.362 e Instagram: 20.900.	0,28	3	0,84	4	1,12	4	1,12	2	0,56	3	0,84

Tabla 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC (continuación)

Factores Clave		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación concéntrica		
Debilidades		Ponderado	Atractivo	Pta	Atractivo	Pta	Atractivo	Pta	Atractivo	Pta	Atractivo	Pta
Los jugadores de Alianza Petrolera no tienen amplia experiencia y/o reconocimiento deportivo		0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
La Remuneración y los premios económicos de la empresa con los jugadores son bajos comparados con los otros equipos de fútbol profesionales en Colombia		0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Alianza tiene un presupuesto anual de aproximadamente 10.000 mil millones de pesos, respecto a sus competidores a nivel profesional como Bucaramanga o Equidad que proyectan alrededor de 30.000 o 40.000 mil millones		0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,2	1	0,12	1	0,12
No hay una estrategia clara para publicidad de productos y servicios		0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
El equipo profesional y sus Categorías menores no cuentan con un espacio propio para sus entrenamientos		0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
				6,43		6,90		7,53		5,16		4,90

Nota: Calculando las puntuaciones más altas del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de nuestros factores internos y externos, identificamos que nuestras estrategias más atractivas son: **Desarrollo del Producto** con una calificación total de 7,53 y **Penetración en el Mercado** con un puntaje total de 6,90.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

5. Planteamiento del problema

Alianza Petrolera F.C. es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, cuenta con un equipo profesional masculino que participa en la primea y máxima categoría de fútbol profesional a nivel nacional, representando al Departamento de Santander y ubicado en la ciudad de Barrancabermeja, llamada capital del Magdalena Medio.

En la actualidad, enfrenta dificultades deportivas en el rendimiento de su equipo profesional, ya que tiene riesgo de descender de categoría, se encuentra en los últimos lugares en la tabla del descenso, debido a sus malos resultados en los últimos 6 torneos (3 años incluyendo el presente).

Por lo anterior, si el equipo ocupa alguna de las dos últimas posiciones en la tabla de descenso del año 2019, caerá a la Categoría Primera “B” ocupando su lugar uno de los dos clubes que de acuerdo con el reglamento del torneo de ascenso adquieran el derecho a participar en la primera categoría en el 2020. Esto traería una crisis deportiva y económica para la institución. Su producto principal, el equipo profesional masculino bajaría de Categoría “A” a “B” y afectaría la valorización de sus principales activos (jugadores) y perdería el respaldo financiero de sus patrocinadores, entre otras consecuencias.

Su regular rendimiento deportivo en los últimos 5 torneos, donde no supera los 30 puntos por torneo y 46 puntos por año, lo tiene al borde del descenso en el presente año, sus principales causas en estos 3 años son:

- Bajo rendimiento deportivo en sus encuentros en condición de local.
- ✓ Torneo 2019-1: Tabla de local: Puesto 16 de 20 equipos participantes

Jugó 10 partidos de local, ganó 3, empató 4 y perdió 3.

Rendimiento 43%

- ✓ Torneo 2018-2: Tabla de local: Puesto 10 de 20 equipos participantes

Jugó 10 partidos de local, ganó 5, empató 1 y perdió 4.

Rendimiento 53%

- ✓ Torneo 2018-1: Tabla de local: Puesto 10 de 20 equipos participantes

Jugó 9 partidos de local, ganó 6, empató 1 y perdió 2.

Rendimiento 70%

- ✓ Torneo 2017-2: Tabla de local: Puesto 13 de 20 equipos participantes

Jugó 10 partidos de local, ganó 5, empató 2 y perdió 3.

Rendimiento 57%

- ✓ Torneo 2017-1: Tabla de local: Puesto 16 de 20 equipos participantes

Jugó 10 partidos de local, ganó 4, empató 1 y perdió 5.

Rendimiento 43%

Rendimiento promedio últimos 5 torneos (53%).

- Contratación de cuerpos técnicos jóvenes con un gran futuro profesional, pero sin experiencia.

Juan Cruz Real (42 años, argentino)

Desde el 27 de octubre de 2017 hasta el 23 de septiembre de 2018.

Dirigió 36 partidos, 11 victorias, 8 empates y 17 derrotas, para un rendimiento del 38%.

Cesar Fernando Torres (42 años, colombiano) Actualmente.

Desde el 13 de octubre de 2018 a la fecha.

Dirigió 30 partidos, 9 victorias, 9 empates y 12 derrotas, para un rendimiento del 40%.

- Llegada de jugadores sin trascendencia deportiva para la institución.

El comité deportivo de la Institución es el encargado de contratar jugadores para el equipo profesional, realizan un diagnóstico de las posiciones que se necesitan para reforzar, donde es fundamental la actuación de dos personas en la toma de decisiones:

- El Director técnico del equipo profesional que sugiere las posiciones y los jugadores que se necesitan en cada puesto.
- El Presidente de la Institución, que es el encargado de negociar con los jugadores propuestos la parte económica y contractual de cada situación.

En los últimos años, el comité deportivo ha detectado la falta de experiencia en la plantilla profesional, y han decidido buscar jugadores con un perfil líder y ganador, es decir, que ya fueran campeones en sus anteriores equipos, que tengan más de 30 años y que sus compañeros hablen de su liderazgo en el campo fuera y dentro de la cancha.

Fallando en las siguientes contrataciones:

Harrison Henao Hurtado, 32 años, volante central defensivo con características de liderazgo, campeón en Once Caldas de Manizales y trayectoria por equipos importantes como Millonarios a nivel local.

Luis Fernando Mosquera Alomia, 33 años, volante creativo ofensivo campeón con equipos como Deportivo Cali y Atlético Nacional, y trayectoria por equipos importantes en Colombia como Independiente Santa Fe y Deportivo Independiente Medellín.

- Presupuesto bajo para contratar jugadores vigentes y de mayor rendimiento a nivel local y regional.

Alianza Petrolera es un equipo con un presupuesto bajo respecto a sus otros rivales de campeonato, mientras que equipos como Atlético Bucaramanga o Equidad Seguros proyectan un presupuesto anual de 25 mil millones aproximadamente, la Institución Aurinegra no llega a los

12 mil millones anuales, es decir, un cincuenta por ciento con sus rivales de media tabla, sin nombrar a equipos grandes como Atlético Nacional o Millonarios que poseen alrededor de 50 mil millones de pesos en su presupuesto anual.

6. Capítulo prospectiva

6.1 Análisis estructural

6.1.1 Listado de Variables

El siguiente cuadro representa las variables que serán tenidas en cuenta para analizar su influencia y dependencia en la empresa utilizando el software MICMAC

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	ESTABILIDAD LABORAL	EST.LAB		
2	EXPERIENCIA DIRECTIVA	EXP.DIR		
3	CUERPO TÉCNICO	CT		
4	NOMINA DEPORTIVA	NOMINA		
5	DIVISIONES MENORES	DM		
6	ESCENARIOS	ESCEN		
7	REMUNERACIÓN	REM		
8	ESCUELAS DE FORMACIÓN	ESC.FOR		
9	PRESUPUESTO	PRES		
10	INGRESOS	ING		
11	GASTOS	GAST		
12	POSICIONAMIENTO DE MAR...	POS.MAR		
13	PUBLICIDAD	PUB		
14	VENTA DE PRODUCTOS	VEN.PRO		
15	REDES SOCIALES	RED.SOC		
16	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	ADMON.MUN		
17	PODER ADQUISITIVO	POD.ADQ		
18	TASA DE CAMBIO	TASA		
19	IMPUESTOS	IMP		
20	CULTURA	CULT		
21	RECURSOS TECNOLÓGICOS	REC.TEC		
22	CLIMA	CLIMA		
23	JURISDICCION FIFA	FIFA		

Figura 4. Variables analizadas en software MICMAC

Adaptado de software MICMAC®

6.1.2 Matriz de evaluación

La matriz relacionada muestra el plano de calificación de cada una de las variables seleccionadas para medir su grado de influencia.

		1 : E	2 : E	3 : C	4 : N	5 : D	6 : E	7 : R	8 : E	9 : P	10 : I	11 :	12 :	13 :	14 :	15 :	16 :	17 :	18 :	19 : I	20 :	21 :	22 :	23 :
	1 : EST.LAB	0	1	1	1	1	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	2 : EXP.DIR	1	0	3	3	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1
	3 : CT	0	0	0	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
	4 : NOMINA	0	0	2	0	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	1	1	2	1	2
	5 : DM	0	0	3	1	0	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	6 : ESCEN	0	1	1	2	2	0	0	2	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
	7 : REM	3	0	3	3	2	0	0	2	3	3	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	0	0	2
	8 : ESC.FOR	0	2	2	1	3	3	2	0	3	3	1	2	2	1	2	2	3	0	0	2	1	0	2
	9 : PRES	3	1	3	3	1	1	2	1	0	2	2	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	0	1
	10 : ING	2	0	0	3	1	1	3	3	3	0	1	0	1	3	2	0	0	0	3	2	1	0	2
	11 : GAST	0	1	3	3	1	2	2	1	3	2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	12 : POS.MA	0	1	1	3	3	3	0	3	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1
	13 : PUB	0	2	2	3	3	1	0	3	1	1	1	2	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0
	14 : VEN.PR	0	1	1	3	2	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	0	2	0	0	1	1	1	0
	15 : RED.SO	0	1	1	2	2	1	0	2	0	1	0	2	2	2	0	0	0	0	0	2	1	0	1
	16 : ADMON.	0	1	0	0	1	2	0	2	3	3	0	1	1	1	1	0	1	0	2	2	0	0	0
	17 : POD.AD	1	1	0	0	2	0	0	2	1	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0
	18 : TASA	0	0	1	3	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
	19 : IMP	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0
	20 : CULT	1	1	1	1	0	2	0	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	21 : REC.TEC	0	0	2	2	1	0	0	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	22 : CLIMA	0	0	1	1	2	2	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	23 : FIFA	2	1	1	3	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

Figura 5. Matriz de evaluación MICMAC
 Adaptado de software MICMAC®

6.1.3 Plano de influencias directas

En el plano se identifican en el cuadrante superior derecho las variables estratégicas que serán objeto de estudio para la organización

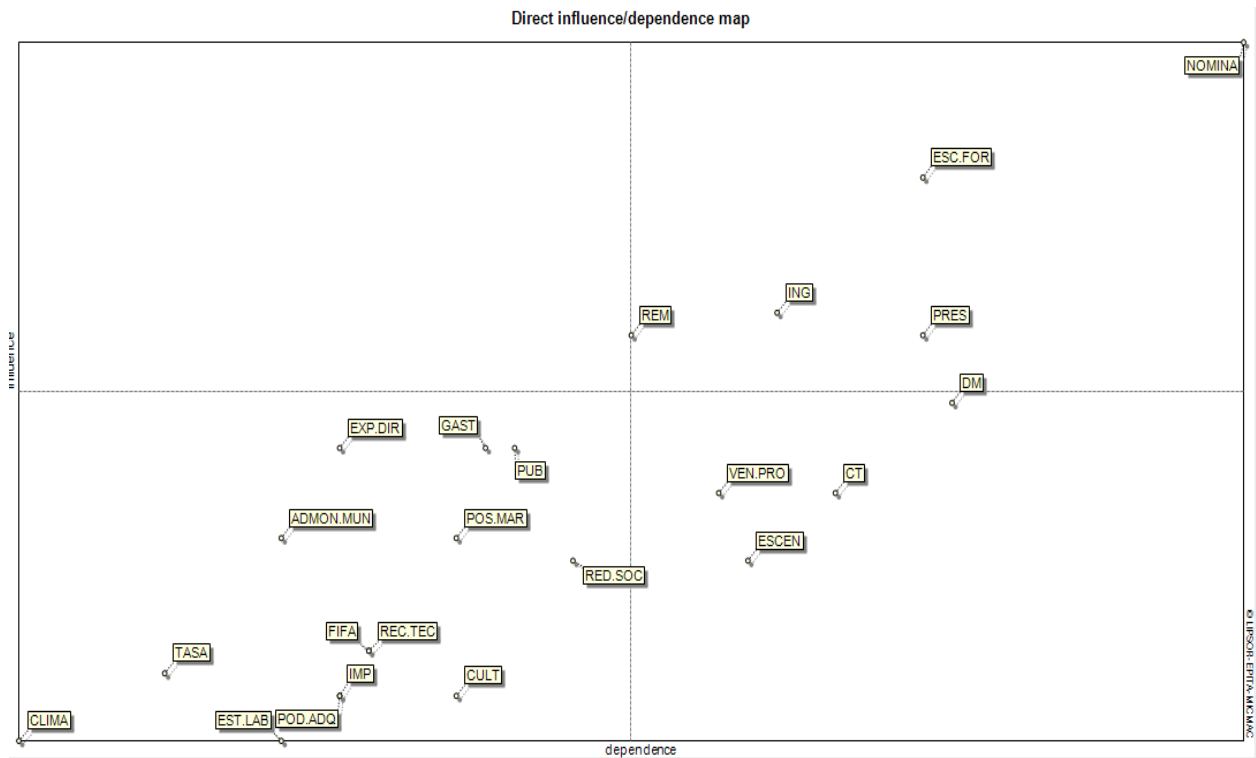


Figura 6. *Plano de influencias indirectas*
Adaptado de software MICMAC®

6.1.4 Plano de influencias indirectas

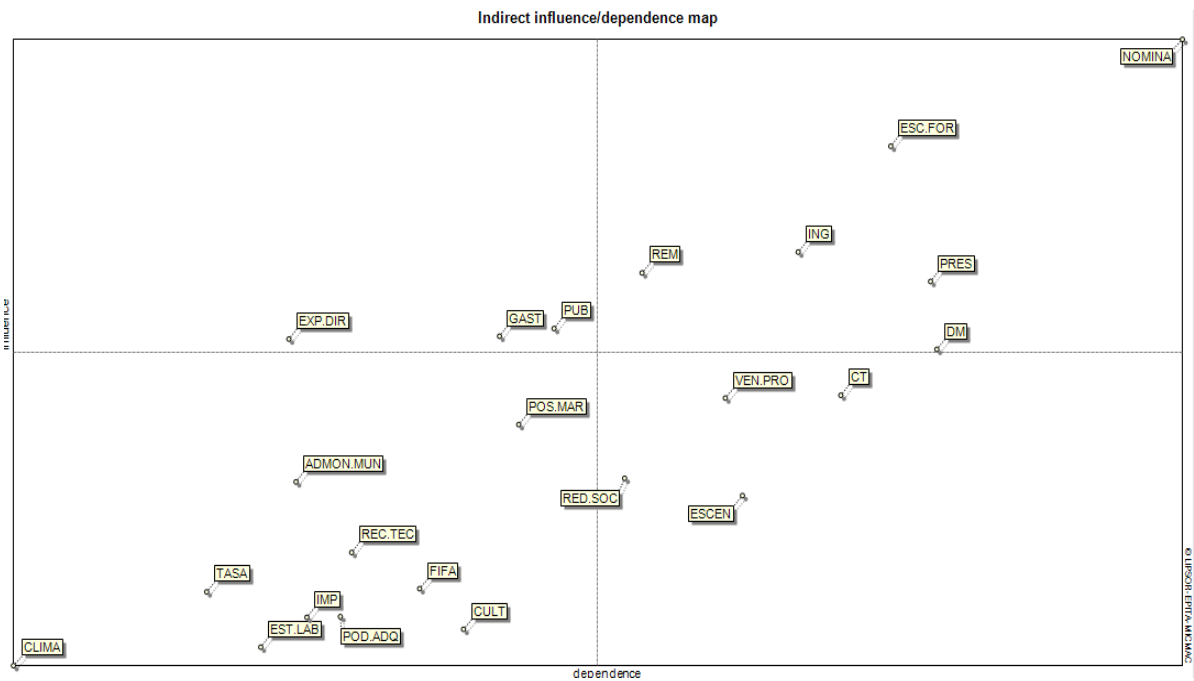


Figura 7. Plano de influencias indirectas
Adaptado de software MICMAC®

6.1.5 Plano de desplazamientos

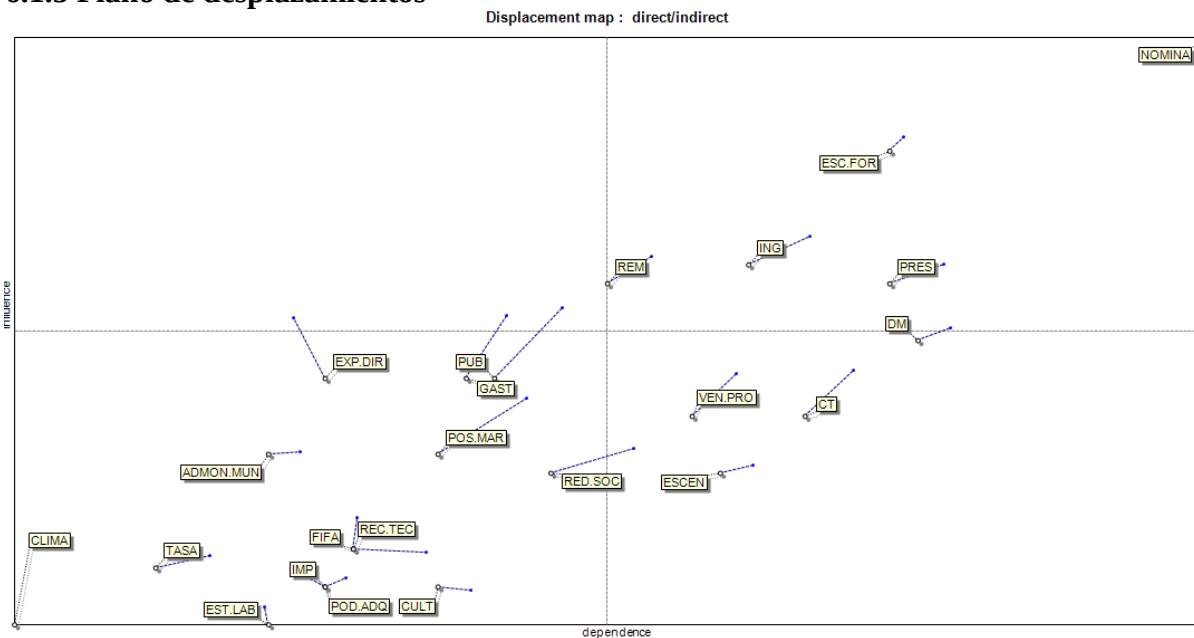


Figura 8. Plano de desplazamientos
Adaptado de software MICMAC®

6.1.6 Listado de variables estratégicas

Estas variables estratégicas son el producto de la evaluación realizada a través del software MICMAC y sobre las cuales la empresa deberá desarrollar sus principales acciones.

La evaluación arroja que las variables estratégicas son las siguientes:

- Nomina deportiva
- Escuelas de formación deportiva
- Remuneración
- Presupuesto
- Ingresos
- Divisiones menores

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

- **Cesar Fernando Torres Ramírez**, nacido en la ciudad de Cali, 43 años, Técnico ATFA y Especialista en Dirección y Gestión Deportiva. Experiencia como Profesor en la Escuela Nacional del Deporte y como Director Técnico posee una trayectoria de 6 años entre los equipos Deportes Quindío y Universitario de Popayán. Actual Director Técnico del equipo profesional de Alianza Petrolera
- **Luis Alfonso Muñoz Aguirre**, nacido en Bogotá, 73 años, Administrador de Empresas y Especialista en Finanzas. Amplía hoja de vida en el sector privado y en el deporte, sus cargos más sobresalientes fueron: Director General de Coldeportes y Gerente de Operaciones de RCN. Actual Gerente General de Alianza Petrolera
- **Diego Alexander Estrada Salamanca**, nacido en Ibagué, 34 años, Licenciado en Educación Física. Experiencia profesional como Preparador físico en equipos del fútbol profesional como

Tolima, Rionegro, Jaguares y Alianza Petrolera. Actual Director de la Escuela de Formación Alianza Petrolera

- **Jorge Enrique Corzo Lizarazo**, nacido en Bucaramanga, 30 años, Ingeniero Industrial. Experiencia como Ingeniero en la Compañía Colombiano Automotriz Mazda, llegó en el año 2013 al Club Alianza Petrolera como Oficial de Seguridad y logística. Actual Gerente Deportivo Alianza Petrolera.
- **Yuly Carolina Bayona Moreno**, Licenciada en Educación Física, Recreación y Deporte, experiencia como formadora de judo, preparadora personal y docente del área de educación física. Actualmente aspirante a Especialista en Administración Deportiva.

7.3 Presentación de escenarios en histograma

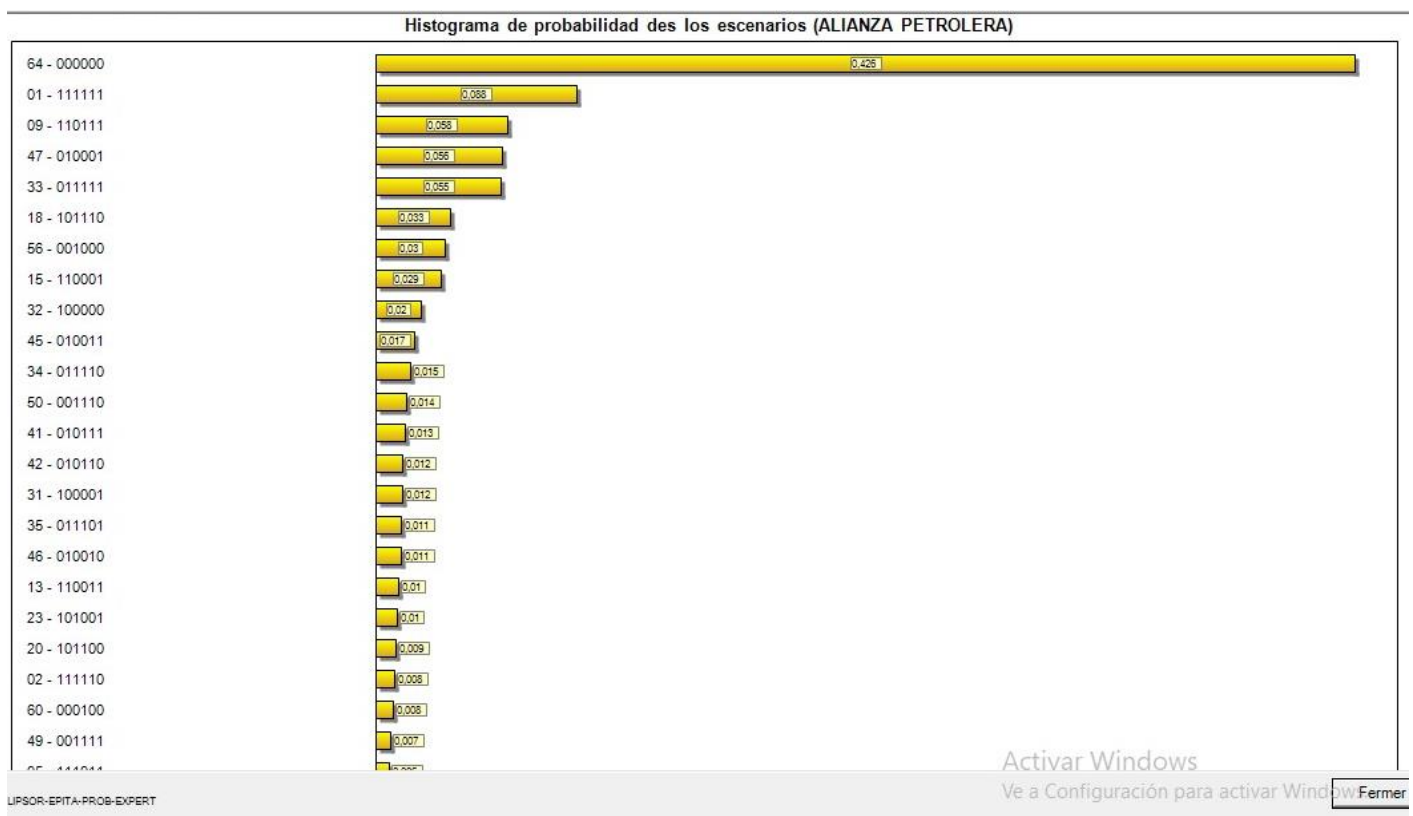


Figura 9. *Histograma de escenarios* - Adaptado de software SMIC PRO

7.4 Presentación de escenarios en matriz

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

	Jorge Corzo	Carolina Bayona	Luis Muñoz	Alfonso	Diego Estrada	Cesar Torres	Alianza Petrólera
64 - 000000	0,488	0,338	0,489		0,101	0,653	0,414
01 - 111111	0,065	0,146	0,029		0,067	0,044	0,07
09 - 110111	0,08	0,041	0,061		0,11	0	0,059
33 - 011111	0,068	0,11	0,001		0,081	0,032	0,059
47 - 010001	0,064	0,081	0,065		0,003	0,058	0,054
18 - 101110	0,039	0,007	0,046		0,039	0,041	0,034
15 - 110001	0,009	0	0,076		0,059	0	0,029
56 - 001000	0	0,005	0,03		0,086	0	0,024
41 - 010111	0,033	0,039	0		0	0,033	0,021
32 - 100000	0	0,01	0,012		0,061	0,016	0,02
45 - 010011	0	0	0,006		0,07	0,01	0,017
34 - 011110	0	0,05	0		0,029	0	0,016
02 - 111110	0	0,033	0		0,041	0	0,015
50 - 001110	0,016	0	0,011		0,041	0	0,014
42 - 010110	0,015	0,045	0,007		0	0	0,013
31 - 100001	0	0	0		0,06	0	0,012
35 - 011101	0	0,006	0,021		0	0,035	0,012
24 - 101000	0	0,045	0		0	0,008	0,011
46 - 010010	0	0	0		0,055	0	0,011
13 - 110011	0	0	0,046		0	0,005	0,01
23 - 101001	0,031	0	0,018		0	0	0,01
20 - 101100	0	0,011	0		0	0,034	0,009
43 - 010101	0,012	0,033	0		0	0	0,009
60 - 000100	0,028	0	0		0	0,012	0,008
49 - 001111	0	0	0		0,034	0	0,007
05 - 111011	0,024	0	0		0	0,007	0,006
21 - 101011	0,022	0	0,009		0	0	0,006
30 - 100010	0	0	0,023		0	0	0,005
63 - 000001	0	0	0		0,026	0	0,005
03 - 111101	0	0	0,02		0	0	0,004
11 - 110101	0	0	0,018		0	0	0,004
25 - 100111	0	0	0		0,017	0	0,003
38 - 011010	0	0	0		0,014	0	0,003

Tabla 13. *Tabla de escenarios en forma de matriz (Continuación)*

	Jorge Corzo	Carolina Bayona	Luis Alfonso Muñoz	Diego Estrada	Cesar Torres	Alianza Petrotera
17 - 101111	0,006	0	0	0,005	0	0,002
44 - 010100	0	0	0,01	0	0	0,002
57 - 000111	0	0	0	0	0,008	0,002
07 - 111001	0	0	0	0	0,004	0,001
04 - 111100	0	0	0	0	0	0
06 - 111010	0	0	0	0	0	0
08 - 111000	0	0	0	0	0	0
10 - 110110	0	0	0	0	0	0
12 - 110100	0	0	0	0	0	0
14 - 110010	0	0	0	0	0	0
16 - 110000	0	0	0	0	0	0
19 - 101101	0	0	0	0	0	0
22 - 101010	0	0	0	0	0	0
26 - 100110	0	0	0	0	0	0
27 - 100101	0	0	0	0	0	0
28 - 100100	0	0	0	0	0	0

Nota: Listado de los posibles escenarios arrojados según la evaluación desarrollada en el software SMIC

Adaptado de software SMIC PRO

7.5 Matriz espacio morfológico

Tabla 14. *Matriz de espacio morfológico*

	Jorge Corzo	Carolina Bayona	Luis Alfonso Muñoz	Diego Estrada	Cesar Torres	Alianza Petrotera	
64 - 000000	49%	34%	49%	10%	65%	41%	41%
01 - 111111	7%	15%	3%	7%	4%	7%	48%
09 - 110111	8%	4%	6%	11%	0%	6%	54%
33 - 011111	7%	11%	0%	8%	3%	6%	60%
47 - 010001	6%	8%	7%	0%	6%	5%	66%
18 - 101110	4%	1%	5%	4%	4%	3%	69%
15 - 110001	1%	0%	8%	6%	0%	3%	72%
56 - 001000	0%	1%	3%	9%	0%	2%	74%
41 - 010111	3%	4%	0%	0%	3%	2%	76%
32 - 100000	0%	1%	1%	6%	2%	2%	78%
45 - 010011	0%	0%	1%	7%	1%	2%	80%

Tabla 14. Matriz de espacio morfológico (Continuación)

	Jorge Corzo	Carolina Bayona	Luis Alfonso Muñoz	Diego Estrada	Cesar Torres	Alianza Petrolera
34 - 011110	0%	5%	0%	3%	0%	2%
02 - 111110	0%	3%	0%	4%	0%	2%
50 - 001110	2%	0%	1%	4%	0%	1%
42 - 010110	2%	5%	1%	0%	0%	1%
31 - 100001	0%	0%	0%	6%	0%	1%
35 - 011101	0%	1%	2%	0%	4%	1%
24 - 101000	0%	5%	0%	0%	1%	1%
46 - 010010	0%	0%	0%	6%	0%	1%

Nota: Listado de escenarios viables teniendo en cuenta la evaluación de expertos desarrollada en el Software SMIC
Adaptado de software SMIC PRO

7.6 Escenarios probables

Tabla 15. Escenario Probable

Escenario Probable 64 - 000000	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La institución dejó de planificar, se concentró en el día a día del equipo profesional y sus otras unidades de negocios y no estableció un seguimiento e indicadores que midieran las acciones de cada departamento.	Planes de trabajos en cada área con inmediatez y por cumplir el día a día de la operación.
No desarrollaron estrategias para fidelizar clientes y nuevos hinchas en la ciudad y región.	Pocos asistentes al estadio en condición de local.

Tabla 15. *Escenario Probable (Continuación)***Escenario Probable 64 - 000000**

¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
No crearon un departamento de mercadeo encargado de impulsar la marca alianza petrolera y con ello generar nuevos recursos para la operación de la institución.	Falta de reconocimiento de la marca alianza petrolera en la parte comercial para vender publicidad, productos y servicios deportivos.
No realizaron gestión directiva para lograr nuevos ingresos a la institución, que le permitan aumentar su presupuesto y por ende su operación.	Bajo presupuesto para encarar la operación del club.
Las divisiones menores las tomaron como una unidad de relleno para la institución y no formularon proyectos estructurados con expertos deportivos para formar jugadores y ascenderlos al equipo profesional.	Jóvenes sin base ni formación deportiva para debutar en el fútbol profesional colombiano.
Gestionaron nóminas deportivas jóvenes, con talento, pero sin experiencia, y no equilibraron la edad para jugar un campeonato competitivo a nivel profesional.	Nóminas deportivas desequilibradas, sin experiencia y con resultados deportivos por cumplir.

Nota: Descripción del escenario en el que no es posible desarrollar ninguna estrategia

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 16. *Escenario Optimista***Escenario Optimista 01 – 111111**

¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
La Junta Directiva promueve un Comité Deportivo con expertos en cada Unidad de Negocio (Equipo Profesional, Divisiones Menores y Escuelas de Formación), para planificar objetivos y proyectos deportivos en cada área con seguimiento, evaluación y retroalimentación a las acciones planteadas.	Nómina deportiva equilibrada en dinero y edad para afrontar competencias
Crearon políticas de formación de jugadores en Divisiones Menores, con el fin de volver esta área, la fábrica de producción del equipo profesional.	Política de contratación y remuneración salarial
Establecieron un Dpto. de Mercadeo con un experto para la explotación y comercialización de la marca Alianza Petrolera FC.	Jugadores formados en Alianza Petrolera y debutando en el fútbol profesional con el Club
Generaron Alianzas deportivas, comerciales y publicitarias con nuevos nichos de mercado	Ventas de nuevos productos y aumento en rubro de publicidad para la Institución
Mejoraron sus ingresos por concepto de Taquilla en condición de local	Estadio con capacidad al 50% como mínimo en los partidos de local del Club
Mejoraron la remuneración de salarios y premios por medio de acuerdos entre los directivos y jugadores principalmente.	Jugadores motivados por sus objetivos económicos propuestos.

Nota: Descripción del escenario en el que se llevarían a cabo todas las estrategias.

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 17. *Escenario Alterno***Escenario Alterno 47 - 010001**

¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Las directivas de la Institución deciden fortalecer las bases del negocio, apostando por las Escuelas de Formación y las Divisiones Menores del Club	Proceso deportivo para formar jugadores y ascender al equipo profesional
Generan objetivos de expansión de las Escuelas de Formación para captar más niños en la ciudad y región.	Escuelas de formación de calidad y con nuevos alumnos cada año por su reconocimiento en su proyecto deportivo
Mejoran la calidad de los proyectos de formación de jugadores aficionados y profesionales	Trazabilidad en el proceso de un jugador de fútbol profesional: 1. Escuela, 2. Divisiones Menores y 3. Equipo Profesional
Crean Alianzas con escuelas de divisiones menores de otros sectores del país para mejorar su calidad en el programa y su plantilla de jugadores para formar hacia el fútbol profesional	Jugadores económicos y con sentido de pertenencia por la Institución, cuando lleguen a su etapa de profesional
Forman políticas de reclutamiento de los jugadores a proyección en la Escuela y Divisiones Menores	
No le dan importancia a la nómina del equipo profesional, en su edad y en su presupuesto para encarar los campeonatos oficiales	
No logran establecer un Departamento de Mercadeo para generar nuevos recursos	

Nota: Descripción del escenario en el que se cumplirían únicamente dos de las seis estrategias Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 18. *Escenario Pesimista*

Escenario Pesimista 56 - 001000	
¿Qué pasó en el camino?	Consecuencia
¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	¿Qué implicaciones tiene?
Se mejoran las políticas de contratación y remuneración de la Empresa, especialmente para los jugadores del equipo profesional	Endeudamiento por parte de las Directivas
Incrementan el valor de los premios y bonificaciones para la parte deportiva, sin objetivos claros	Preocupación y malestar por parte de los Directivos al evaluar su costo/beneficio, se mejoraron los ingresos, pero no existen los resultados positivos.
La Institución dejó de planificar, se concentró en el día a día del equipo profesional y sus otras unidades de negocios y no estableció un seguimiento e indicadores que midieran las acciones de cada Departamento.	Pocos asistentes al Estadio en condición de local.
No desarrollaron estrategias para fidelizar clientes y nuevos hinchas en la ciudad y región.	Falta de reconocimiento de la Marca Alianza Petrolera en la parte comercial para vender publicidad, productos y servicios deportivos.
No crearon un Departamento de Mercadeo encargado de impulsar la marca Alianza Petrolera y con ello generar nuevos recursos para la operación de la Institución.	Bajo presupuesto para encarar la operación del Club.
No realizaron gestión directiva para lograr nuevos ingresos a la Institución, que le permitan aumentar su presupuesto y por ende su operación.	Jóvenes sin base ni formación deportiva para debutar en el Fútbol Profesional Colombiano.
Las Divisiones menores las tomaron como una unidad de relleno para la Institución y no formularon proyectos estructurados con expertos deportivos para formar jugadores y ascenderlos al equipo profesional.	Nóminas deportivas desequilibradas, sin experiencia y con resultados deportivos por cumplir.
Gestionaron nóminas deportivas jóvenes, con talento pero sin experiencia, y no equilibraron la edad para jugar un campeonato competitivo a nivel profesional.	

Nota: Descripción del escenario en el que se cumpliría únicamente una de las seis estrategias Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.7 Construcción del escenario apuesta

Tabla 19. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico nomina deportiva*

Variable estratégica		Nomina deportiva	
Objetivo		Incrementar la edad promedio en dos años de la nómina de jugadores profesionales de Alianza Petrolera F.C al año 2024	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que la nómina de Alianza Petrolera incremente su edad promedio en dos años para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Selección de jugadores		Rango de edad jugadores	
Comité Deportivo		Contratación jugadores	
Reducir		Eliminar	
Jugadores con experiencia mínima		Criterio Directivos	
Jugadores inferiores a 18 años		Jugadores juveniles	
N°	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Descartar los jugadores que no cuenten con un mínimo de experiencia de dos años en el fútbol profesional	4	3
b	Disminuir el número de jugadores inferiores a 18 años de edad.	1	3
c	Desarrollar un procedimiento para la selección de jugadores con experiencia.	4	4
d	Escoger un comité deportivo de mayor experiencia en el fútbol profesional	3	4
e	Concertar jugadores que se encuentren en un rango de 24 a 26 años de edad.	3	2
f	Contratar jugadores que hayan tenido logros deportivos con sus anteriores equipos de fútbol.	4	4
g	Disminuir el criterio subjetivo de los directivos para la contratación de los jugadores	3	3
h	No tener en cuenta jugadores juveniles que no tengan un proceso en divisiones menores del club	1	3

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico nomina deportiva

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 20. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico escuelas de formación deportiva*

Variable estratégica		Escuelas De Formación Deportiva	
Objetivo		Aumentar en un 30% anualmente la cantidad de niños pertenecientes a la Escuela de Formación Deportiva de Alianza Petrolera F.C. al año 2024	
Hipótesis		Hipótesis: ¿Qué tan probable es que las Escuelas de Formación aumenten en un 30% anual en su cantidad de niños para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Alianzas deportivas		Inclusión de género femenino	
Alianzas colegios privados		Calidad del programa	
Reducir		Eliminar	
Becas		subsidios	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Disminuir el número de becas para los niños sobresalientes en cada categoría	3	2
b	Realizar alianzas con escuelas de formación deportiva en municipios que hagan parte del Magdalena Medio	4	3
c	Permitir que las niñas hagan parte de las escuelas de formación deportiva	2	1
d	Aumentar el número de alianzas con los Colegios privados de la ciudad de Barrancabermeja	3	4
e	Incrementar la calidad del programa ofrecido a los niños de las escuelas de formación	3	3
f	Eliminar los subsidios para los niños que no pueden cancelar los valores por concepto de inscripción y mensualidad.	2	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico escuelas de formación deportiva

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

Tabla 21. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico remuneración*

Variable estratégica		Remuneración	
Objetivo		Mejorar la remuneración de los integrantes de la nómina deportiva de acuerdo con sus logros en la compañía y su experiencia profesional al año 2024	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que la remuneración de los integrantes de la nómina deportiva aumente en un 30% anual para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Sistema de premios		Valor de los premios	
Escalafón salarial		Objetivos Deportivos	
Reducir		Eliminar	
Subjetividad de los directivos		Gestión administrativa	
diferencia de salarios			
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Disminuir las diferencias de salarios entre los jugadores que tengan competencias y edades similares.	3	3
b	Minimizar la subjetividad de los directivos a la hora de asignar un salario a un jugador.	2	3
c	Crear un sistema de premios para los jugadores de acuerdo a los resultados deportivos.	4	3
d	Implementar un escalafón salarial de acuerdo a la experiencia deportiva de los jugadores.	3	4
e	Aumentar el valor de los premios económicos ofrecidos a los jugadores.	4	4
f	Incrementar el número de objetivos deportivos con el fin de mantener la competitividad en el campeonato.	3	4
g	Eliminar objetivos sujetos a la gestión administrativa.	2	1

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico remuneración

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

Variable estratégica		Presupuesto	
Objetivo		Aumentar el presupuesto anual en un 30% con respecto al año anterior con el fin de mejorar la remuneración y la inversión en el equipo profesional al año 2024	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que el presupuesto anual aumente en un 30% con respecto al año anterior para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Venta de productos		Patrocinios taquilla Publicidad	
Reducir		Eliminar	
Inversiones en activos Gastos de operación		subsidios	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Disminuir las inversiones en activos de la institución.	2	2
b	Optimizar los gastos para la operación de la nómina deportiva anualmente	2	3
c	Crear ingresos por venta de productos de la marca Alianza Petrolera por 500 millones anuales.	3	3
d	Fortalecer el programa de patrocinios por concepto de publicidad para el equipo profesional en 1000 millones anuales	4	3
e	Aumentar el rubro de la taquilla en condición de local en 1000 millones anuales.	4	4
f	Incrementar alianzas de publicidad con los gobiernos de turno por 500 millones anuales.	3	4
g	Aumentar el nivel de endeudamiento en caso de que sea necesario para cumplir con el porcentaje de crecimiento propuesto anualmente	4	2

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico presupuesto.

Tabla 23. *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico divisiones menores*

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico divisiones

Variable estratégica		Divisiones menores	
Objetivo		Crear una política de formación de jugadores que permita el debut en el fútbol profesional con el equipo Alianza Petrolera F.C. de por lo menos un jugador por semestre para el año 2024	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que por lo menos dos jugadores al año formados en el Club debuten en el fútbol profesional con Alianza Petrolera FC para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Política de ascenso		Programa de trabajo Participación nacional e internacional Alianzas equipos aficionados	
Reducir		Eliminar	
Convocatorias Personal no calificado Formación academia		procesos formativos no efectivos Selección subjetiva de cuerpos técnicos	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Reducir el volumen de jugadores convocados y priorizar la calidad deportiva de los mismos.	2	2
b	Disminuir el personal no calificado y sin experiencia en la formación de jugadores	3	2
c	Minimizar en el proceso, los jugadores juveniles que no tengan un proceso de formación con la Academia del club	3	3
d	Implementar un programa para la formación de los deportistas de las divisiones menores	3	3
e	Crear una política de ascenso de los jugadores aficionados al equipo profesional por medio del comité deportivo	4	3
f	Participar en torneos nacionales e internacionales que les permita adquirir la experiencia requerida para debutar en la categoría A	2	1
g	Aumentar las alianzas con equipos aficionados que tengan jugadores sobresalientes que puedan nutrir las divisiones menores	3	4
h	Eliminar los procesos que no generen valor en la formación de jugadores hacia el equipo profesional.	2	2
i	Eliminar la subjetividad del cuerpo técnico profesional de turno para el ascenso de jugadores al equipo principal	4	3

menores

Tabla 24. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico ingresos

Nota: Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico ingresos.

Variable estratégica		Ingresos	
Objetivo		Aumentar en un 30% anual los ingresos de Alianza Petrolera F.C. al año 2024	
Hipótesis		¿ Qué tan probable es que los ingresos del Club aumenten en un 30% anual con respecto al año anterior para el año 2024?	
Matriz RICE			
Crear		Incrementar	
Departamento de mercadeo		Alianzas deportivas	
Academia		estrategias de mercadeo	
		Patrocinadores	
Reducir		Eliminar	
Injerencia políticas de mercadeo		Intermediarios	
Contratación informal		Asesores Externos	
Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a	Reducir la injerencia de los directivos en las políticas de mercadeo para consolidar un departamento autónomo.	2	3
b	Reducir la informalidad en la contratación de las personas encargadas de conseguir nuevos recursos para la institución.	2	2
c	Crear un departamento de mercadeo que desarrolle estrategias para la venta de productos de la marca Alianza Petrolera.	4	3
d	Crear sucursales de la escuela de formación deportiva que nos permitan generar ingresos adicionales	3	2
e	Incrementar las alianzas con equipos nacionales e internacionales que permitan vender por lo menos uno o dos jugadores anualmente.	2	3
f	Incrementar las estrategias para el acompañamiento de las personas en los partidos en condición de local.	3	3
g	Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional para posicionar la marca Alianza Petrolera.	4	3
h	Eliminar los intermediarios en la venta de jugadores a nivel nacional e internacional	2	2
i	Eliminar los asesores externos que perciben una remuneración y no cumplen los objetivos pactados.	2	1

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.8 Importancia y gobernabilidad de las acciones

7.8.1 Importancia y gobernabilidad variable nomina deportiva

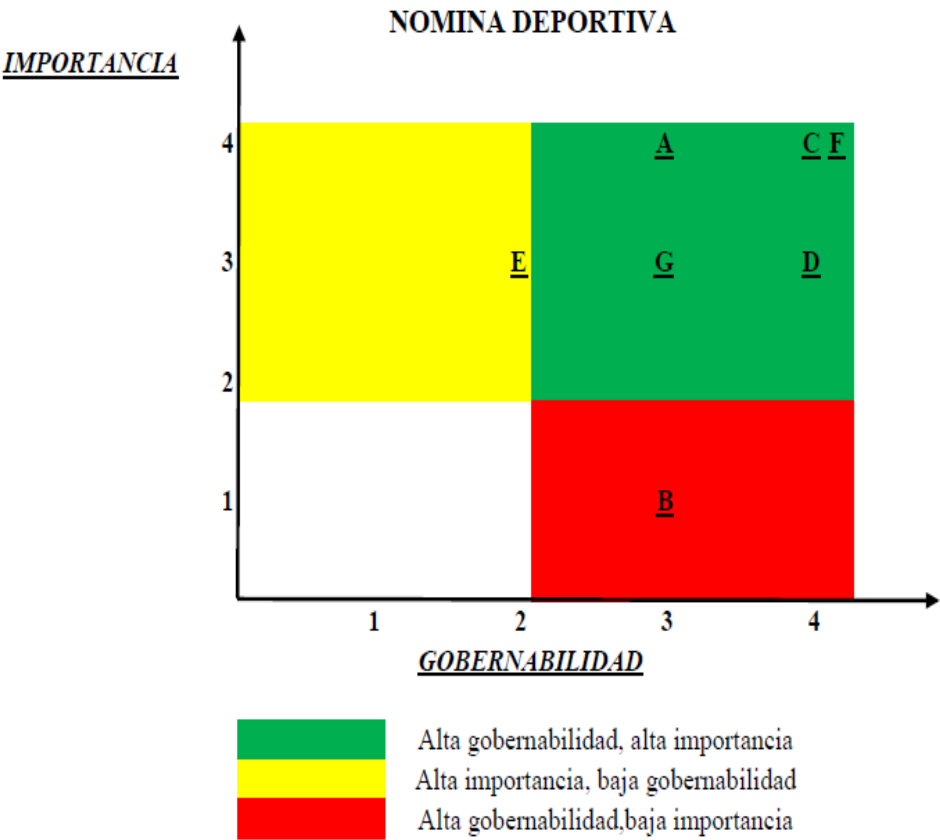


Figura 10. Evaluación IGO variable estratégica nomina deportiva
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas,
Bucaramanga 2019

7.8.2 Importancia y gobernabilidad variable escuelas de formación deportiva

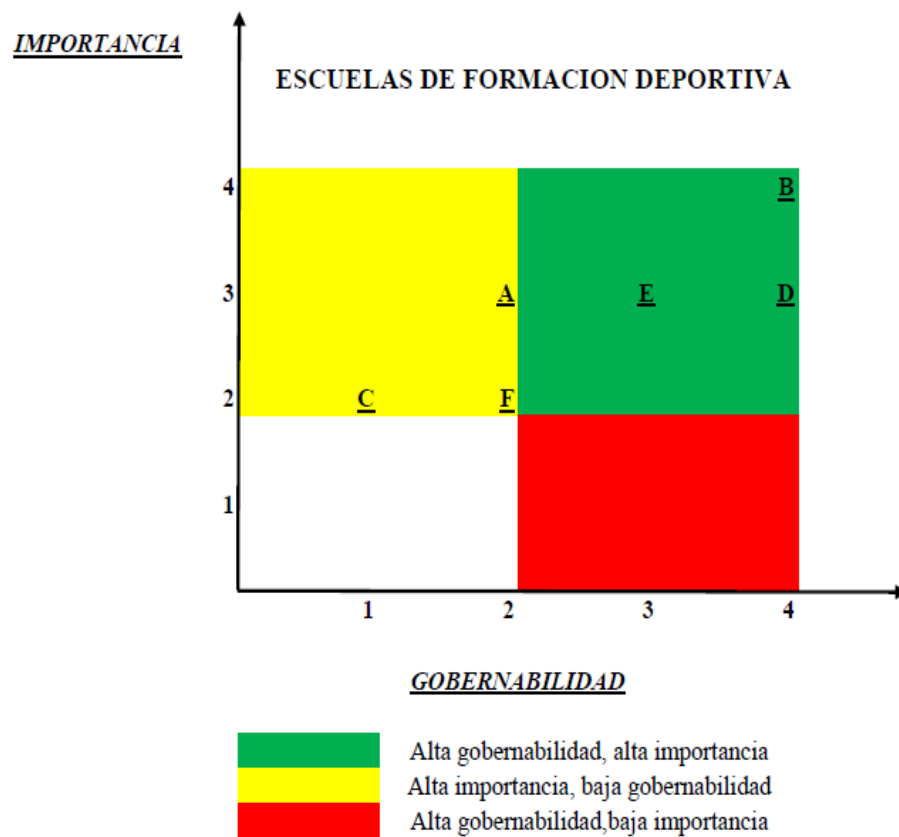


Figura 11. Evaluación IGO variable estratégica escuelas de formación deportiva
 Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas,
 Bucaramanga 2019

7.8.3 Importancia y gobernabilidad variable remuneración

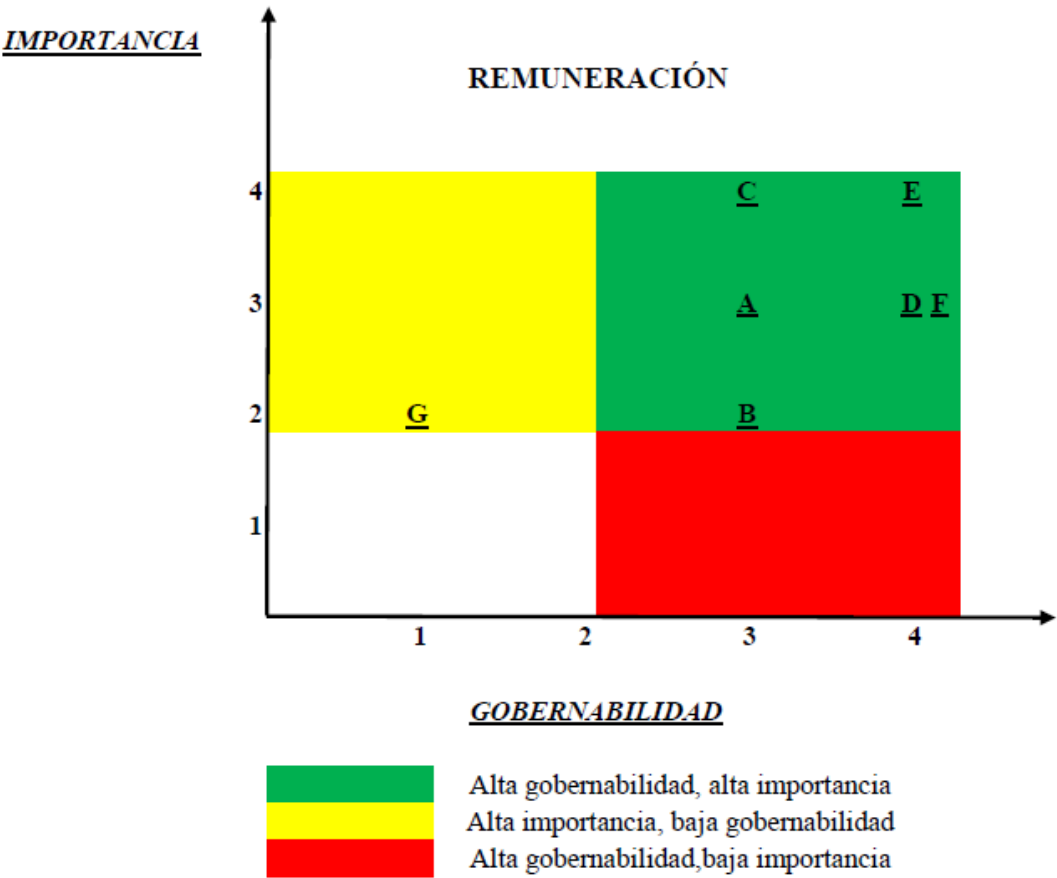


Figura 12. Evaluación IGO variable estratégica remuneración
Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.8.4 Importancia y gobernabilidad variable presupuesto

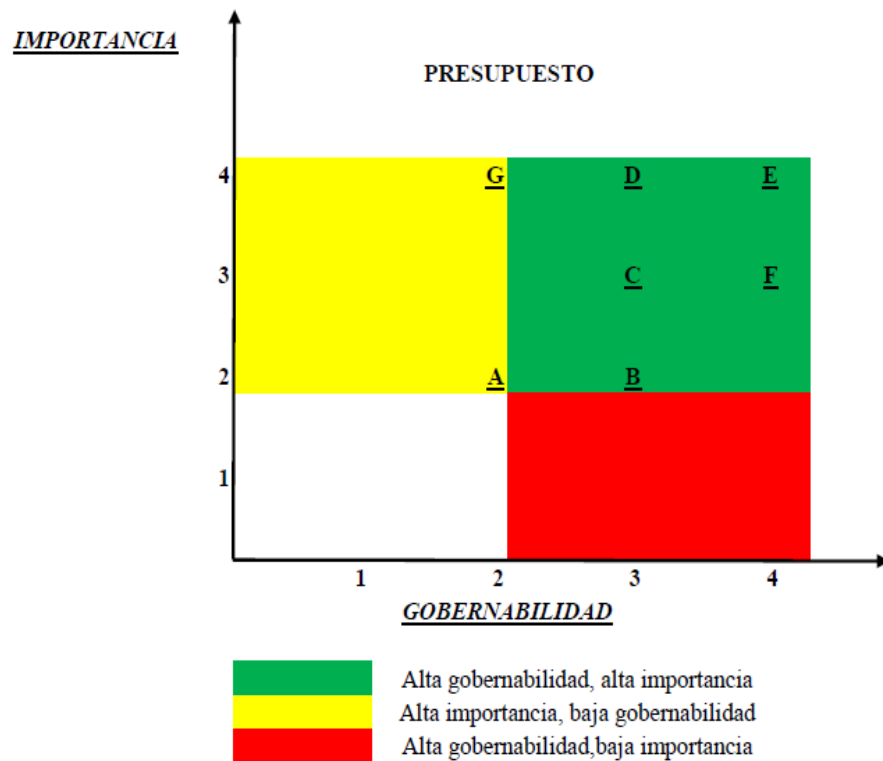


Figura 13. Evaluación IGO variable estratégica presupuesto

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.8.5. Importancia y gobernabilidad variable nomina deportiva

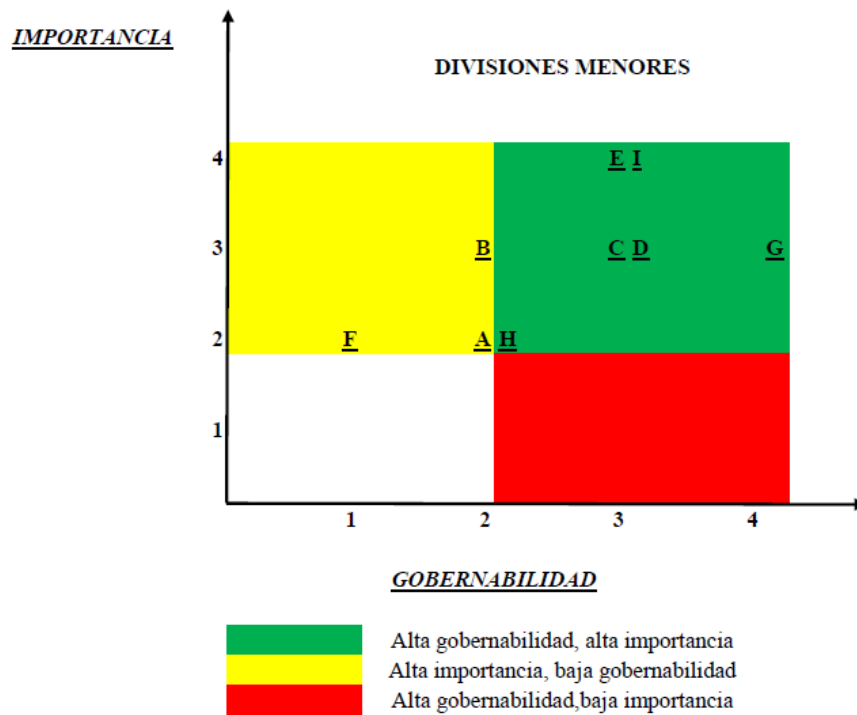


Figura 14. Evaluación IGO variable estratégica divisiones menores

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.8.6 Importancia y gobernabilidad variable nomina deportiva

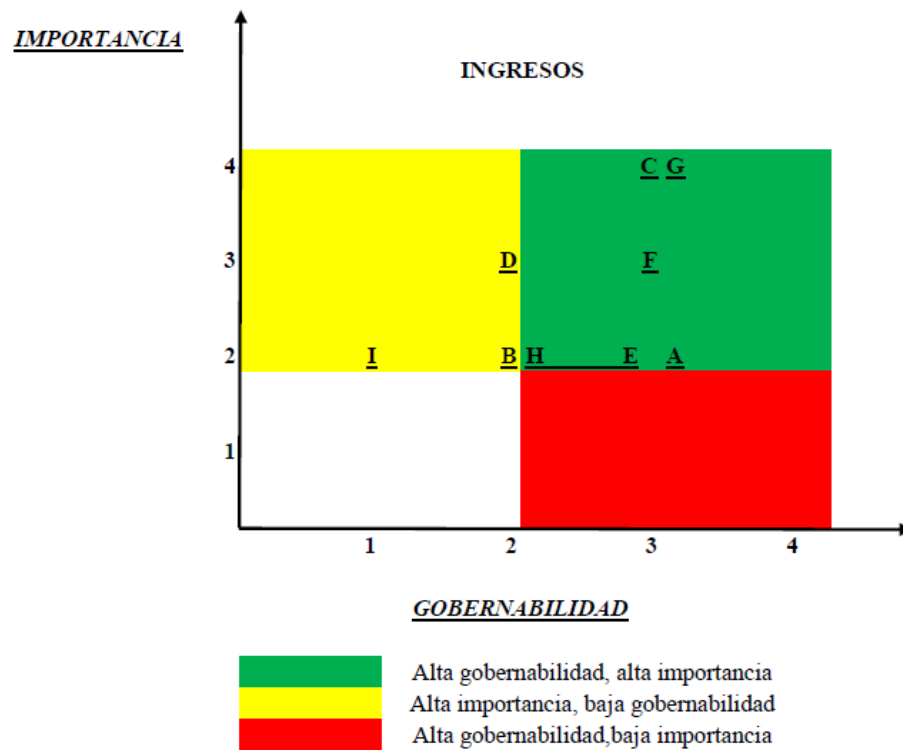


Figura 15. Evaluación IGO variable ingresos

Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Bucaramanga 2019

7.9 Árbol de pertinencia

Tabla 25. *Árbol de pertinencia*

Opción estratégica

ALIANZA PETROLERA FC. es un Club deportivo de la ciudad de Barrancabermeja dedicado al deporte del fútbol, que participa en la primera y máxima categoría de fútbol profesional a nivel nacional. En la actualidad, enfrenta dificultades deportivas en el rendimiento de su equipo profesional, ya que tiene riesgo de descender de categoría, se encuentra en los últimos lugares en la tabla del descenso, debido a sus malos resultados en los últimos 6 torneos (3 años). Por lo anterior, si el equipo ocupa alguna de las dos últimas posiciones en la tabla de descenso del año 2019, caerá a la Categoría Primera “B” ocupando su lugar uno de los dos clubes que de acuerdo con el reglamento del torneo de ascenso adquieran el derecho a participar en la primera categoría en el 2020.

Propósito	Objetivos	Acciones
Desarrollar e implementar estrategias para que Alianza Petrolera F.C. se aleje de la tabla del descenso y conserve su categoría en la primera división del fútbol profesional colombiano	Incrementar la edad promedio en dos años de la nómina de jugadores profesionales de Alianza Petrolera F.C al año 2024	Descartar los jugadores que no cuenten con un mínimo de experiencia de dos años en el fútbol profesional
		Desarrollar un procedimiento para la selección de jugadores con experiencia.
		Escoger un comité deportivo de mayor experiencia en el fútbol profesional
		Concertar jugadores que se encuentren en un rango de 24 a 26 años de edad.
	Aumentar en un 30% anualmente la cantidad de niños pertenecientes a la Escuela de Formación Deportiva de Alianza Petrolera F.C. al año 2024	Contratar jugadores que hayan tenido logros deportivos con sus anteriores equipos de fútbol.
		Disminuir el criterio subjetivo de los directivos para la contratación de los jugadores
		No tener en cuenta jugadores juveniles que no tengan un proceso en divisiones menores del club
		Disminuir el número de jugadores inferiores a 18 años de edad.
		Disminuir el número de becas para los niños sobresalientes en cada categoría
		Realizar alianzas con escuelas de formación deportiva en municipios que hagan parte del Magdalena Medio
		Aumentar el número de alianzas con los Colegios privados de la ciudad de Barrancabermeja
		Incrementar la calidad del programa ofrecido a los niños de las escuelas de formación
		Permitir que las niñas hagan parte de las escuelas de formación deportiva
		Eliminar los subsidios para los niños que no pueden cancelar los valores por concepto de inscripción y mensualidad.

Tabla 23. *Árbol de pertinencia (Continuación)***Opción estratégica**

ALIANZA PETROLERA FC. es un Club deportivo de la ciudad de Barrancabermeja dedicado al deporte del fútbol, que participa en la primera y máxima categoría de fútbol profesional a nivel nacional. En la actualidad, enfrenta dificultades deportivas en el rendimiento de su equipo profesional, ya que tiene riesgo de descender de categoría, se encuentra en los últimos lugares en la tabla del descenso, debido a sus malos resultados en los últimos 6 torneos (3 años). Por lo anterior, si el equipo ocupa alguna de las dos últimas posiciones en la tabla de descenso del año 2019, caerá a la Categoría Primera “B” ocupando su lugar uno de los dos clubes que de acuerdo con el reglamento del torneo de ascenso adquieran el derecho a participar en la primera categoría en el 2020.

Propósito	Objetivos	Acciones
Desarrollar e implementar estrategias para que Alianza Petrolera F.C. se aleje de la tabla del descenso y conserve su categoría en la primera división del fútbol profesional colombiano	Mejorar la remuneración de los integrantes de la nómina deportiva de acuerdo a sus logros en la compañía y su experiencia profesional al año 2024	Disminuir las diferencias de salarios entre los jugadores que tengan competencias y edades similares.
		Minimizar la subjetividad de los directivos a la hora de asignar un salario a un jugador.
		Crear un sistema de premios para los jugadores de acuerdo a los resultados deportivos.
		Implementar un escalafón salarial de acuerdo a la experiencia deportiva de los jugadores.
		Aumentar el valor de los premios económicos ofrecidos a los jugadores.
		Incrementar el número de objetivos deportivos con el fin de mantener la competitividad en el campeonato.
		Eliminar objetivos sujetos a la gestión administrativa.
		Disminuir las inversiones en activos de la institución.
		Optimizar los gastos para la operación de la nómina deportiva anualmente
	Aumentar el presupuesto anual en un 30% con respecto al año anterior con el fin de mejorar la remuneración y la inversión en el equipo profesional al año 2024	Crear ingresos por venta de productos de la marca Alianza Petrolera por 500 millones anuales.
		Fortalecer el programa de patrocinios por concepto de publicidad para el equipo profesional en 1000 millones anuales
		Aumentar el rubro de la taquilla en condición de local en 1000 millones anuales.
		Incrementar alianzas de publicidad con los gobiernos de turno por 500 millones anuales.
		Aumentar el nivel de endeudamiento en caso de que sea necesario para cumplir con el porcentaje de crecimiento propuesto anualmente

Tabla 23. *Árbol de pertinencia (Continuación)***Opción estratégica**

ALIANZA PETROLERA FC. es un Club deportivo de la ciudad de Barrancabermeja dedicado al deporte del fútbol, que participa en la primera y máxima categoría de fútbol profesional a nivel nacional. En la actualidad, enfrenta dificultades deportivas en el rendimiento de su equipo profesional, ya que tiene riesgo de descender de categoría, se encuentra en los últimos lugares en la tabla del descenso, debido a sus malos resultados en los últimos 6 torneos (3 años). Por lo anterior, si el equipo ocupa alguna de las dos últimas posiciones en la tabla de descenso del año 2019, caerá a la Categoría Primera “B” ocupando su lugar uno de los dos clubes que de acuerdo con el reglamento del torneo de ascenso adquieran el derecho a participar en la primera categoría en el 2020.

Propósito	Objetivos	Acciones
Desarrollar e implementar estrategias para que Alianza Petrolera F.C. se aleje de la tabla del descenso y conserve su categoría en la primera división del fútbol profesional colombiano	Crear una política de formación de jugadores que permita el debut en el fútbol profesional con el equipo Alianza Petrolera F.C. de por lo menos un jugador por semestre para el año 2024	Disminuir el personal no calificado y sin experiencia en la formación de jugadores Minimizar en el proceso, los jugadores juveniles que no tengan un proceso de formación con la Academia del club Implementar un programa para la formación de los deportistas de las divisiones menores Crear una política de ascenso de los jugadores aficionados al equipo profesional por medio del comité deportivo Aumentar las alianzas con equipos aficionados que tengan jugadores sobresalientes que puedan nutrir las divisiones menores Eliminar la subjetividad del cuerpo técnico profesional de turno para el ascenso de jugadores al equipo principal Reducir el volumen de jugadores convocados y priorizar la calidad deportiva de los mismos. Eliminar los procesos que no generen valor en la formación de jugadores hacia el equipo profesional. Participar en torneos nacionales e internacionales que les permita adquirir la experiencia requerida para debutar en la categoría A

Tabla 23. *Árbol de pertinencia (Continuación)***Opción estratégica**

ALIANZA PETROLERA FC. es un Club deportivo de la ciudad de Barrancabermeja dedicado al deporte del fútbol, que participa en la primera y máxima categoría de fútbol profesional a nivel nacional. En la actualidad, enfrenta dificultades deportivas en el rendimiento de su equipo profesional, ya que tiene riesgo de descender de categoría, se encuentra en los últimos lugares en la tabla del descenso, debido a sus malos resultados en los últimos 6 torneos (3 años). Por lo anterior, si el equipo ocupa alguna de las dos últimas posiciones en la tabla de descenso del año 2019, caerá a la Categoría Primera “B” ocupando su lugar uno de los dos clubes que de acuerdo con el reglamento del torneo de ascenso adquieran el derecho a participar en la primera categoría en el 2020.

Propósito	Objetivos	Acciones
Desarrollar e implementar estrategias para que Alianza Petrolera F.C. se aleje de la tabla del descenso y conserve su categoría en la primera división del fútbol profesional colombiano	Aumentar en un 30% anual los ingresos de Alianza Petrolera F.C. al año 2024	Crear un departamento de mercadeo que desarrolle estrategias para la venta de productos de la marca Alianza Petrolera. Crear sucursales de la escuela de formación deportiva que nos permitan generar ingresos adicionales Incrementar las estrategias para el acompañamiento de las personas en los partidos en condición de local. Aumentar el número de patrocinadores a nivel nacional para posicionar la marca Alianza Petrolera. Reducir la injerencia de los directivos en las políticas de mercadeo para consolidar un departamento autónomo. Reducir la informalidad en la contratación de las personas encargadas de conseguir nuevos recursos para la institución. Incrementar las alianzas con equipos nacionales e internacionales que permitan vender por lo menos uno o dos jugadores anualmente. Eliminar los intermediarios en la venta de jugadores a nivel nacional e internacional Eliminar los asesores externos que perciben una remuneración y no cumplen los objetivos pactados.

8. Conclusiones

- Alianza Petrolera FC. es un Club deportivo dedicado al deporte del fútbol, que enfoca sus esfuerzos económicos, administrativos y deportivos en atención al equipo profesional y descuida sus otras unidades de negocio por desconocimiento en el desarrollo del negocio.
- 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 responsable de área y relacionando cada una de ellas en el progreso del Plan Prospectivo.
- Se reconocieron los principales representantes de la empresa en cada proceso, con el fin de construir junto a ellos los objetivos y acciones de mejora en el Plan Prospectivo propuesto.
- Se analizaron las variables claves internas y externas de la Organización 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-pesimista, un optimista y alterno para eventos futuros en la Organización.
- Se analizó que el escenario probable-pesimista se dará en un futuro, si los directivos del Club no realizan planes de trabajo para potenciar sus unidades de negocio, con acciones establecidas y responsables para cada una de ellas.
- Se presenta un escenario alterno para el Desarrollo de las bases del Club, las unidades de negocio de Escuelas de Formación y Divisiones Menores, fundamentales para la trazabilidad de la vida deportiva de cualquier niño que quiera llegar a jugar fútbol profesional en Alianza Petrolera FC.

- Se establece un escenario optimista y apuesta, que incluyen las principales variables y acciones propuestas por los expertos calificadores, para desarrollar al equipo Alianza Petrolera en sus Unidades de Negocio deportivas y con ello, fortalecer sus finanzas para la operación de la Organización.
- Se concluye que la Metodología propuesta es adecuada para la visión de la Organización, ante futuros escenarios positivos y negativos, sus objetivos propuestos y las acciones ante el cumplimiento de los mismos.

9. Recomendaciones

- Respecto al plan prospectivo planteado en esta investigación se indica por parte del director de divisiones menores establecer relaciones comerciales con empresas que garanticen ingresos fijos por año para desarrollar los pilares fundamentales planteados en dicho plan
- Definir la política y el proyecto dentro de la estructura y el organigrama de la empresa, tener claras las rutas de acción y a partir de ahí se formule el proyecto propio del club y no lo que se sume año a año con cada director o cuerpo técnico que llegue a la institución
- El director técnico del equipo profesional, Cesar Torres recomienda implementar estrategias de convenios deportivos nacionales con escuelas de formación ubicadas en puntos estratégicos como los departamentos de Choco, Cauca, Valle del Cauca y Antioquia para hacer convenios para las divisiones menores y captar jugadores que superen los 13 años de edad. A mediano y largo plazo sería un patrimonio fundamental del club que mejoraría la política de promoción de jugadores al plantel profesional y se optimizarían recursos.
- El gerente general Luis Alfonso Muñoz plantea que para el desarrollo de las estrategias planteadas se debe indicar claramente el cómo (acciones) se pueden trabajar cada una de las variables para lograr el objetivo, teniendo en cuenta que no todas las variables se relacionan o condicionan una con otra para su desarrollo. Hay conceptos que se pueden desarrollar de forma independiente sin requerir de lo que ocurra en otro escenario
- Se sugiere a la organización crear el departamento de mercadeo con el propósito de fortalecer el posicionamiento de marca y el desarrollo de nuevos productos.

Referencias Bibliográficas

- [1] Almario, M. R. (17 de abril de 2019). Por las nubes está el desempleo en Barranca. Vanguardia Liberal. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/Barrancabermeja/por-las-nubes-esta-el-desempleo-en-barranca-CJ803172>
- [2] Anaya Plata, C., & Colaboradores. Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP, 2011. Obtenido de file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf. Fecha de consulta: septiembre 24 de 2019
- [3] Godet, M. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. 2007
- [4] Godet, M. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: Cuadernos de Lipsor, 2007
- [5] Godet, M., & Durance, P. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. 2009. Obtenido de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>. Fecha de consulta: septiembre 23 de 2019
- [6] Mera, C. Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional* pp 25-30, 2012
- [7] Historia de Alianza Petrolera recuperado el 20 de septiembre 2019 de <http://www.alianzapetrolerafc.com/historia.html>
- [8] El fútbol profesional colombiano recuperado el 20 de septiembre de 2019 de <https://www.elespectador.com/futbol-colombiano-70/el-futbol-profesional-colombiano-70-anos-de-go-les-y-emociones>