

Plan Prospectivo de Tennis and Sports Academy 2023-2026

Johan Manuel Suarez, Candia Andrés Geovanni Flórez Jerez, Santiago Castro Gómez

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

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la salud

Facultas de Cultura Física, Deporte y Recreación

2023

Agradecimientos

A nuestras familias y en especial a nuestros padres, quienes han sido soporte fundamental en todo momento, apoyándonos y haciéndonos saber que no estábamos solos, aún en los momentos difíciles como estudiantes y ahora como empresarios.

De nuestras familias hemos aprendido que, para salir adelante en este competitivo ambiente laboral, es el trabajo y que para poder avanzar se requiere de esfuerzo, constancia, disciplina y responsabilidad para lograr lo que nos propongamos en nuestros proyectos de vida.

A nuestros profesores, por brindarnos sus conocimientos y experiencias, lo que nos ha permitido mejorar tanto en lo profesional como en nuestra vida personal.

Importante señalar, “Todos tenemos sueños. Pero para convertir los sueños en realidad se necesita una gran cantidad de determinación, dedicación, autodisciplina y esfuerzo”.

(Jesse Owens, reconocido atleta norteamericano, ganador de cuatro medallas de oro en Juegos Olímpicos).

Tabla Contenido

Introducción	12
1. Objetivos	14
1.1. Objetivo General	14
1.2. Objetivos Específicos	14
2. Marco Teórico	15
2.1. Génesis de la Prospectiva	15
2.2. La Prospectiva	19
2.3. Prospectiva Estratégica	20
2.4. Reseña Histórica de la Prospectiva	21
2.5. Reseña Històrica Tennis & Sports Academy	23
3. Planeación Estratégica	25
3.1. Misión	25
3.2. Visión Mega y Planeación Estratégica	26
3.3. Visión	27
3.4. Filosofía	29
3.5. Matriz de Competencias Esenciales	30
3.6. Matriz de Macrosegmentación	31
3.7. Postura Ética	32
3.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	35
3.9. Análisis Evaluación de Factores Internos	39
3.10. Análisis Tendencial de Variables Endógenas	41
3.11. Análisis Sectorial	44

PLAN PROSPECTIVO DEL CLUB TENNIS AND SPORT ACADEMY	4
3.12. Análisis PESTEL	51
3.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE	54
3.13.1. Matriz Interna Externa	58
3.14. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA	59
3.14.1. Análisis de Resultados. de PEYEA	63
3.15. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC	63
4. Planteamiento del Problema	69
5. Capítulo Prospectivo	71
5.1. Análisis Estructural	71
5.1.1. Listado de Variables Micmac	71
7. Diseño y Construcción de Escenarios	77
7.1. Método SMIC	77
7.2. Perfil de los Expertos Evaluadores	80
7.3. Presentación de Escenarios en Histograma	81
7.4. Presentación Escenarios en Matriz	87
7.5. Matriz de Espacio Morfológico	89
7.6. Escenarios Probables	91
7.7. Construcción de escenarios apuesta	95
8. Conclusiones	109
9. Recomendaciones	112
Bibliografía	114
Apéndices	119

Lista de figuras

Ilustración 1 <i>Matriz de Segmentación</i>	32
Ilustración 2: <i>Representación de Factores Internos y Externos</i> - Fuente de elaboración Propia ..	59
Ilustración 3: <i>Representación Gráfica Matriz PEYEA</i> - Fuente de elaboración Propia	61
Ilustración 4: <i>Matriz PEYEA</i> - Fuente de elaboración Propia.....	62
Ilustración 5: <i>Calificación Promedio de las Variables FF, VC, EA y FI</i> - Fuente de elaboración Propia	62
Ilustración 6: <i>Matriz</i> -- Fuente de elaboración Propia	74
Ilustración 7: <i>Características de la Matriz</i> - Fuente de elaboración Propia	74
Ilustración 8: <i>Plano de Influencias Directas</i> -- Fuente de elaboración Propia	75
Ilustración 9: <i>Plano de Influencias Indirectas</i> -- Fuente de elaboración Propia.....	76
Ilustración 10: <i>Plano de Desplazamientos</i> -- Fuente de elaboración Propia	77
Ilustración 11: <i>Histograma de Escenarios – Johan</i> -- Fuente de elaboración Propia	82
Ilustración 12: <i>Histograma de Escenarios- Santiago</i> -- Fuente de elaboración Propia.....	83
Ilustración 13: <i>Histograma de Escenarios- Andrés</i> -- Fuente de elaboración propia.....	84
Ilustración 14: <i>Histograma de Escenarios- Juan M</i> -- Fuente de elaboración propia	85
Ilustración 15: <i>Histograma de Escenarios- Diego</i> -- Fuente de elaboración Propia	86
<i>Evaluación IGO Variable Estratégica Factor Legal</i> Ilustración 16: <i>Evaluación IGO Variable</i> <i>Estratégica Factor Legal</i> - Fuente de elaboración Propia	96
Ilustración 17: <i>Evaluación IGO Variable Estratégica Gestión del Recurso</i> -- Fuente de elaboración Propia	98
Ilustración 18: <i>Evaluación IGO Variable Estratégica Obtención de Crédito</i> -- Fuente de elaboración Propia	99

Ilustración 19: *Evaluación IGO Variable Estratégica Redes Sociales*-- Fuente de elaboración

Propia 101

Ilustración 20: *Evaluación IGO Variable Estratégica Cumplimiento de Presupuestos*-- Fuente de

elaboración Propia 102

Lista de Tablas

Tabla 1 Misión y planeación estratégica de Tennis & Sports Academy, adaptado al Seminario Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva. – Fuente de elaboración Propia.....	26
Tabla 2: Análisis de Tennis & Sports Academy. Adaptado del Seminario Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva. – Fuente de elaboración Propia	28
Tabla 3: Filosofía de Tennis & Sports Academy. Estatutos. P. 4 – Fuente de elaboración Propia	29
Tabla 4: Competencias Esenciales -Fuente de elaboración Propia	30
Tabla 5: Árbol de Competencias- Fuente de elaboración propia	34
Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Fortalezas- Fuente de elaboración Propia	37
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Debilidades- Fuente de elaboración Propia	38
Tabla 8: Relación de Variables Internas - Fuente de elaboración Propia.....	40
Tabla 9: Análisis tendencial de variables- Fuente de elaboración Propia	41
Tabla 10: PESTEL- Análisis Macro Entorno- Fuente de elaboración Propia.....	51
Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Oportunidades- Fuente de elaboración Propia	56
Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Amenazas- Fuente de elaboración Propia	57
Tabla 13: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa-MPEC- Fuente de elaboración Propia.	64

Tabla 14: Variables Analizadas en Software MICMAC - Fuente de la elaboración Propia	71
Tabla 16: Tabla de Escenarios en Forma de Matriz-- Fuente de elaboración Propia.....	87
Matriz de Espacio Morfológico Tabla 17: Matriz de Espacio Morfológico-- Fuente de elaboración Propia	89
Tabla 18: Escenario Optimista-- Fuente de elaboración propia	91
Escenario Alternativo Tabla 19: Escenario Alternativo --Fuente de elaboración Propia	92
Tabla 20: Escenario Alternativo --Fuente de elaboración Propia	93
Tabla 21: Escenario Alternativo-- Fuente de elaboración Propia.....	93
Tabla 21: Escenario Alternativo-- Fuente de elaboración Propia.....	94
Tabla 22: Escenario Pesimista-- Fuente de elaboración Propia	94
Tabla 23: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica factor legal.- Fuente de elaboración Propia	95
Tabla 24: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Gestión del recurso- Fuente de elaboración Propia	96
Tabla 25: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Obtención de crédito -- Fuente de elaboración Propia	99
Tabla 26: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Redes sociales- Fuente de elaboración Propia	100
Tabla 27: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Cumplimiento de presupuestos --Fuente de elaboración Propia.....	101
Tabla 28: Árbol de Pertinencias-- Fuente de elaboración Propia.....	103

Resumen

El club de tennis and sport academy, busca dar a conocer la importancia de la vinculación del deporte dentro de la vida cotidiana del ser humano, enfocando el mismo en mencionar la importancia que tiene dentro de la salud de cada una de las personas la práctica de deporte y en especial del tennis dentro de la sociedad; así mismo se debe denotar y enfocar la estimación de la construcción de planes estratégicos que permitan generar una proyección del Tennis & Sport Academy para el año 2026, ya que para el año anteriormente expuesto se busca tener un concepto claro y conciso de todas y cada una de las variables con las que cuenta el sistema deportivo; por medio de la formulación de estrategias que permitan obtener un concepto específico a cerca de todo factor que genere afectaciones dentro del desarrollo del sistema de Tennis & Sport Academy y por tal razón el presente trabajo denota la estructuración del árbol de competencias, ya que la elaboración del mismo lograra realizar el análisis del MEFI y MEFE, ya que las mismas ayudan a concretar y plasmar las diferentes variables que colocan en riesgo la entidad, siendo analizadas y descubiertos por medio del Software SMIC.

Palabras clave: Deporte, salud, competencias, variables, entidades reguladoras, sistema de aprendizaje, variables, actividad física, actividad mental, diversión, acercamiento al deporte.

Abstract

The tennis and sport academy club, seeks to publicize the importance of linking sport within the daily life of the human being, focusing on mentioning the importance that the practice of tennis has within the health of each person. sport and especially tennis within society; Likewise, the estimation of the construction of strategic plans that allow generating a projection of the Tennis & Sport Academy for the year 2026 must be denoted and focused, since for the year previously exposed it is sought to have a clear and concise concept of each and every one of them. of the variables that the sports system has; through the formulation of strategies that allow obtaining a specific concept about any factor that generates affectations within the development of the Tennis & Sport Academy system and for this reason the present work denotes the structuring of the competency tree, since the elaboration of the same, it will be able to carry out the analysis of the MEFI and MEFE, since they help to specify and capture the different variables that put the entity at risk, being analyzed and discovered through the SMIC Software.

Keywords: Sport, health, skills, variables, regulatory entities, learning system, variables, physicalactivity, mental activity, fun, approach to sport.

Glosario

Actividad Física: La OMS define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. (Organización Mundial de la Salud, 2022, pág. 1).

esarrollo: El concepto de desarrollo hace referencia a un proceso en desenvolvimiento, sea que se trate de un asunto de orden físico, moral o intelectual, por lo cual puede aplicar a una tarea, una persona, una sociedad, un país o cualquier otra cosa. (Significados, 2023, pág. 1)

Salud: La salud es la condición de todo ser vivo que goza de un absoluto bienestar tanto a nivel físico como a nivel mental y social. (Definicion.De, 2023, pág. 1)

Competencia: hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. (Definicion.de, 2023, pág. 1)

Bienestar: bienestar al estado de la persona humana en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica. (Significados, 2023, pág. 1)

1. Introducción

El deporte no es solamente una actividad benéfica e indispensable para la salud física, mental, emocional y social de las personas, sino que, dependiendo de su correcta aplicación y funcionamiento, es también una herramienta fundamental en la reducción de la problemática que hoy aqueja profundamente a nuestra sociedad; esto siempre y cuando su práctica se realice a través de un verdadero sistema de aprendizaje y no solamente como ejercitación física. (Ramirez, Stefano, & Ramon, 2004, pág. 1)

Graves problemas de nuestros días, como el alcoholismo, el tabaquismo, la drogadicción, el vandalismo, el desempleo, entre otros, pueden ser superados a través del deporte; pero, no se trata solamente de considerar el deporte como “solución” a una problemática social, sino, que, además, él, en sí mismo, es un instrumento de desarrollo generador de valores tales como compromiso, espíritu de sacrificio, superación, autoestima, disciplina, constancia y esfuerzo. (Silva, 2003, pág. 2)

En el transcurso de este trabajo se redefine la razón de ser de Tennis And Sports Academy teniendo en cuenta todos los factores externos o internos que afectan positiva o negativamente a la academia, esto con el fin de tener conocimiento del pasado y presente de la academia. (Hernandez, s.f., pág. 1)

Dentro del proyecto se encuentra la estructuración del árbol de competencias, plasmado para lograr análisis como el MEFI y MEFE, que conllevan a identificar las variables por medio del MICMAC y la tendencia de riesgo de la entidad, para poder analizarlas con el Software SMIC.

Con el desarrollo de los 5 expertos se logra visualizar la tendencia del club Tennis and Sports Academy y las acciones que por medio del IGO son prioridad de intervenir, y esos escenarios que la empresa debe afrontar para lograr su crecimiento en el mercado del Tenis de campo. (Bastida, 2012, pág. 1)

Aplicar un plan estratégico basado en la prospectiva a una organización, en este caso al Club Deportivo Tenis & Sports Academy, no solamente es una necesidad que este requiere para poder continuar en forma exitosa su desarrollo como empresa, así como para mejorar sus opciones de expansión y sus procesos de mercadeo, sino que hoy en día, si una organización, institución, o empresa quiere poder no solamente subsistir sino avanzar en este competitivo mundo de los negocios, debe hacer uso de esta herramienta, la cual le va a permitir construir un mejor futuro.

La aplicación de un plan prospectivo al Club permitirá analizar, definir, y diseñar las opciones de futuro de la empresa y a partir de ello poder construir la mejor opción para el futuro del Club; visualizar las diferentes posibilidades de mercado que a la entidad se le presentan, colocará al Club en una mejor posición y ello le permitirá asumir y afrontar los cambios por venir no sólo a largo plazo, sino los próximos, es decir a mediano plazo. (Sierra Arias, 2021, pág. 3)

Afrontar dichos cambios desde una posición favorable es vital para el desarrollo y progreso de una institución, pues si una organización no se adapta al cambiante mundo de los negocios quedará a la cola de los mismos, rezagándose y perdiendo posibilidades de competitividad.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy para la proyección 2026.

2.2. Objetivos Específicos

Redefinir y conocer la razón de ser del club.

Desarrollar un diagnóstico interno y externo que permita identificar las variables que movilizan el sistema.

Formular las respectivas variables estratégicas que afectan el desarrollo del sistema de Tennis & Sport Academy.

Formular y diseñar las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometido el sistema objeto de estudio (Tennis & Sport Academy).

Construir un escenario apuesta mediante la formulación o construcción de iniciativas y acciones estratégicas que permitan lograr la consolidación del futuro deseado para tennis sport academy en el horizonte de tiempo preestablecido.

3. Marco Teórico

3.1. Génesis de la Prospectiva

Este concepto tiene su origen y desarrollo a finales de la segunda guerra mundial por un grupo de humanistas interesados en reflexionar acerca del alcance que a largo plazo pudieran tener las decisiones que en la vida diaria se toman; es la mirada que se realiza hacia el porvenir, siendo un método para anticiparse a los posibles escenarios que puedan surgir como producto de una decisión (Espinell Ruiz & Medina Vasquez, 2021, pág. 1).

Se puede considerar al filósofo francés Gastón Berger, hacia finales de la década del cincuenta, como el creador del término prospectiva, como estudio de los porvenires posibles, y fundador de dicha disciplina como la ciencia de comprender anticipadamente. Una disciplina que reclama un esfuerzo de imaginación creativa, ya que no se trata de deducir el futuro a partir del pasado, pero que apoya sus cálculos en la reflexión; que parte de las posibilidades verificadas, extrapolando los resultados de su progresión, de su transformación, sólo dentro de los límites que se juzgan razonables (Astigarraga, 2016, pág. 1).

Berger fue un francés futurista, un filósofo, industrial, empresario y administrador que introdujo el estudio de la fenomenología; dentro de sus más interesantes reflexiones planteaba la necesidad de tener una actitud prospectiva considerando que asumir dicha actitud implicaba prepararse para la acción y observar lejos de una manera amplia y profunda (Astigarraga, 2016, pág. 1).

Ahora bien, considerando que la prospectiva se refiere a construcción del futuro, es necesario precisar que ello se logra a través de unas estrategias; mientras la prospectiva se dedica al diseño y análisis de escenarios de futuro, la estrategia considera cómo lograr los objetivos de dicha prospectiva. Los dos conceptos se complementan, pues la una sin la otra nos daría una visión incompleta del panorama en torno al cual la organización o institución objeto de este trabajo interviene. (Godet, 2007, pág. 8).

En el proceso del desarrollo de las estrategias u opciones estratégicas que una empresa puede utilizar para adelantar su prospectiva, se encuentra la Matriz PEYEA o Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, que se puede definir así: ” (ISO TOOLS, 2017)es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización”. (OROZCO CORREA, 2011, pág. 1)

Como se puede advertir de la anterior definición, la matriz PEYEA y otras matrices a las que se hará referencia en este trabajo, son herramientas fundamentales que permiten analizar y definir si una determinada estrategia es la adecuada para la organización en la cual se adelanta un proceso para mejorar su desempeño en el mercado en el cual se desarrolla; es interesante considerar otra definición sobre esta matriz (<https://www.edu.xunta.gal/>, 2022, pág. 1): “La matriz PEYEA simplemente pretende establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su

posición interna y externa. Busca también de cierta forma el crecimiento y la participación de la organización, pero se rige en la identificación de sus fuerzas, por ejemplo, su fuerza financiera o industrial, sus ventajas competitivas y la estabilidad ambiental; es decir sus dimensiones internas y externas para que de esta forma pueda dar con el perfil que le correspondan. (<https://es.slideshare.net/>, 2022, pág. 1).

La Matriz PEYEA se emplea para conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de toda organización, así como también es una herramienta útil en el análisis de la misma. (Muñoz, 2013, pág. 2)

De igual manera, es importante mencionar que dentro de las metodologías de estudio empresarial más utilizadas se encuentran las matrices EFI y EFE, las cuales permiten especialmente conocer las oportunidades y las amenazas con que cuenta una organización o empresa; de este concepto, claramente se puede entonces deducir la gran importancia que reviste su utilización si se quiere que una institución se desarrolle exitosamente. (Bello, 2022, pág. 1)

“La Matriz MEFE y MEFI son instrumentos de análisis estratégico que pueden determinar el diseño de cualquier campaña de marketing y ayudarte en tu Estrategia de Marketing; la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que nos sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización. (Anta & Gonzalo, 2021, pág. 2).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es igualmente una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de nuestro negocio. Además, cumple con otra serie de funciones: Identificar, mediante una auditoría interna, amenazas y oportunidades que pueden afectar directamente a la dirección, organización, control y planificación de la empresa. Formular estrategias a partir de la síntesis y valoración de oportunidades y amenazas de las principales áreas de la organización”. (Anta & Gonzalo, 2021, pág. 1)

Como se puede observar de las anteriores definiciones, su aplicación, al detectar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, ello puede influir de gran manera en el desarrollo, crecimiento y expansión de la empresa; así también, cuando se habla de planificación estratégica, organizacional y de mercado de una empresa, se tiene que tener en cuenta una evaluación del contexto y del entorno de la misma; es en este punto en el cual se debe tener en cuenta el análisis PESTEL, el cual tiene en cuenta los elementos económicos, culturales, tecnológicos y ambientales que circundan toda empresa o negocio, es decir, el contexto en el cual la organización se desarrolla. (Amador Posadas, 2023, pág. 2)

Es importante también, cuando se trata de la planeación estratégica de una empresa, considerar la Metodología de los Escenarios, que permite situar a la empresa en un futuro determinado, para encontrar el posible impacto que la institución recibiría en dicha futura situación; es decir, es claro que dentro de la prospectiva estratégica de una organización que mira al futuro estructurando y organizando acciones para optimizar las condiciones de productividad y competitividad, ello requiere del uso de diversas metodologías para estudios futuros, buscando así poder anticipar el futuro de los negocios. Esta metodología de los escenarios: (Delgado, 2022, pág.

3) “Se trata de una técnica de prospectiva que sirve para crear posibles escenarios futuros en los que se puede mover la empresa y, a partir de ellos, tomar decisiones. Es un método para el análisis del entorno que permite analizar y comparar diferentes factores estratégicos, situándose en un contexto futuro determinado y estudiar su posible impacto sobre la empresa. (Delgado, 2022, pág. 2)

3.2. La Prospectiva

Michel Godet, profesor y empresario francés, en su obra “Strategic Foresight for Corporate and Regional Development (Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios)”, sitúa a la economía al alcance de todos al plantear que la prospectiva es escrutar la vida diaria con los ojos puestos en el futuro; como el mencionado autor (Godet, 2009, pág. 9)

Muchos autores han dedicado profundos esfuerzos por estudiar el futuro, en gran parte como producto de la incertidumbre que surge de la transición de una sociedad industrial hacia una del conocimiento; desde años atrás se puede reconocer a Peter Drucker como uno de esos autores que comenzó a hablar acerca de la gestión de los individuos en el desarrollo económico. Drucker afirmaba que “la mejor forma de predecir el futuro es creándolo” (Duker, 2018, pág. 9)

Ante esa incertidumbre generada surge, en el estudio del futuro, muchas disciplinas preocupadas por ello, siendo una de las más importantes la prospectiva. La prospectiva es una disciplina que parte de la premisa de la existencia de múltiples futuros posibles. Lo anterior significa que el devenir de la sociedad y demás organizaciones no está predeterminado y que, además, los diferentes actores pueden incidir sobre el mismo. (Mera Rodriguez, 2013, pág. 7).

Observar los conceptos señalados, permite precisar la gran importancia que para cualquier tipo de organización tiene el tener en cuenta el futuro, no tanto como lo que pueda ocurrir o no, sino como la transformación de lo actual hacia algo que se tiene que afrontar, que va a afectar, para bien o para mal, y que por tanto es necesario tratar de identificar los hechos, elementos y variables que puedan incidir en ese resultado, para así prevenir sorpresas, ya asumir esos hechos futuros con más seguridad y confianza. (Amador Posadas, 2023, pág. 6).

La prospectiva se convierte así en una herramienta fundamental como gran ayuda para la toma de decisiones que van a afectar el futuro de las organizaciones; con ella se puede visualizar el futuro actuando en el presente; no se puede considerar como acto de magia o adivinación, puesto que mediante la prospectiva se detectan los elementos, las variables, las posibilidades y las oportunidades que pueden reducir la incertidumbre del futuro. (Jaramillo, 2020, pág. 12).

3.3. Prospectiva Estratégica

En este capítulo es necesario referirse al concepto de estrategia; “para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Contreras Sierra, 2013, párr. 36), y “para Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), la estrategia “requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario” (Contreras, 2013, pág. 4).

Así, se para adelantar una prospectiva estratégica, se requiere saber con qué recursos se cuenta y cuales se debe tener; no se trata solamente de ver las alternativas de futuro, sino por sobre todo qué es lo que se pretende hacer y cómo se va a llevar a cabo, es decir, se trata de articular la prospectiva con la estrategia. (Contreras, 2013, pág. 1)

En esa estrategia es fundamental tener en cuenta entonces la anticipación y la preparación de las acciones que se van a realizar, es decir, los cambios posibles. Los cambios que se aspiran a llevar a cabo, así como la preparación ante la ocurrencia de dichos cambios; es clave entonces formular los interrogantes no solamente sobre lo que puede ocurrir sino especialmente sobre lo que se puede hacer ante la llegada de los mismos. (Contreras, 2013, pág. 1)

3.4. Reseña Histórica de la Prospectiva

El concepto de prospectiva es un término relativamente reciente en la historia, ya que, se empieza a utilizar desde la década de 1950, cuando empieza a tomar forma y relevancia los estados y el progreso de la planificación. (Vasquez, 2017, pág. 4)

Fue el pensador francés Gastón Berger quien inició esta escuela enfocada a la prospectiva, quien propone que la prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Junto con Berger también se destaca Bertrand Jouvenel en los orígenes del concepto prospectiva y estudio del futuro, y, en ese orden de ideas, fue Jouvenel quien propone el término de los “futuribles” (futuros posibles) o ver el futuro como una realidad múltiple (Espinell Ruiz & Medina Vasquez, 2021, pág. 3)

Para la década de 1990 se crea el LIPSOR (Laboratorio de investigación prospectiva y estratégica de las organizaciones), el entre sus objetivos buscaba formar profesionales para la construcción del futuro (Mera Rodriguez, 2013, pág. 1).

El estudio de la prospectiva no se limitó solamente a Francia, Italia o España, sino también llamó la atención en Latinoamérica, para lo cual desde el año 1998 se implementan los Programas nacionales de prospectiva en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México. Posteriormente en 2003 participa Perú con el comité Prospecta. (Medina Vasquez, Becerra, & Castaño, 2014, pág. 5).

Por otra parte no solo los gobiernos tienen en cuenta el estudio de la prospectiva para sus planeaciones, sino también el sector empresarial o sector privado han optado por seguir esta corriente, como por ejemplo la petrolera Shell, donde para el año 1968 empieza a tener en cuenta estos conceptos, gracias a esto logran interpretar asertivamente índices desfavorables de la industria, lo que les permite crear y llevar a cabo planes de contingencia para lo que se conocería como “la crisis de petróleo de 1973” (Ortega San Martin, 2016, pág. 3).

Al hoy los estudios alrededor de la prospectiva han aumentado y continúan aumentando de manera exponencial, ya que no solo gobiernos y empresas vienen utilizando estas técnicas, sino también organizaciones internacionales y sociales. No obstante, también se ha diversificado en materias de estudio, afectando también en áreas científicas, industriales, tecnológicas, territoriales, políticas, sociales, militares, geoestratégicas, religiosas, agrícolas, etc. (Medina Vasquez, Becerra, & Castaño, 2014, pág. 4).

3.5. Reseña Històrica Tennis & Sports Academy

Tennis & Sports Academy, se crea como una iniciativa que nace en el transcurso de la formación y desarrollo profesional que desde niño ha venido adelantando Andrés Flórez Jerez; con un gran espíritu emprendedor y aprovechando sus condiciones como tenista de campo, luego de practicar este deporte, participar tanto en torneos locales, departamentales y nacionales; debido al gusto y afición por este deporte, comienza a transmitir sus conocimientos a grupos de niños, a jóvenes y aún a adultos de la ciudad.

Es de anotar que su práctica deportiva la inició desde los seis años en la Liga Santandereana de Tenis de la ciudad de Bucaramanga. Su familia, al notar las condiciones y la dedicación con que el joven asume su práctica, lo apoyó fuertemente, para que alternara el estudio con los entrenamientos y luego como deportista de competencia para que pudiera viajar y participar en los torneos. (www.vanguardia.com, 2023, pág. 1)

Fue a los 16 años que empieza a comprender que solo a partir del cumplimiento, de la responsabilidad, el trabajo, el esfuerzo y la disciplina se pueden lograr los objetivos; el joven Andrés en algunas oportunidades reemplaza al profesor de tenis en las rutinas de juego, en las actividades lúdicas y en clases con niños; fue tomándole gusto al proceso de enseñanza del tenis y visualizó que al poder disponer de una cancha de tenis le permitiría ser independiente, crear un proyecto y desarrollar su propio proyecto de emprendimiento. (www.vanguardia.com, 2023, pág. 1).

En ese proceso, en el año 2013 con un grupo de amigos crean una academia de tenis de campo como una forma de reunirse alrededor del deporte y así transmitir sus conocimientos a

amigos cercanos, a los niños de sus amigos y a aficionados del sector de su residencia, y procede a realizar el registro de la academia ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (www.vanguardia.com, 2023, pág. 1).

Posteriormente, ya como estudiante de Tecnología Deportiva de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), recibe un gran apoyo de esta universidad que le facilita la cancha de tenis de la Sede Deportiva para el joven Flórez pudiera dictar sus clases de tenis; también le da la oportunidad como docente en deportes, lo que le permitió dar inicio a las escuelas deportivas en la universidad en tenis de campo. (www.vanguardia.com, 2023, pág. 2).

De la misma manera, entendiendo los procesos actuales de comunicación y avances tecnológicos comenzó a impulsar las actividades de la academia en las redes sociales, adelantando procesos de marketing y publicidad de la academia en los sectores aledaños y posteriormente en buena parte de la ciudad. (Rivera, 2015, pág. 15)

En el año 2018, considerando procesos de mercadeo y expansión, la Academia se convierte en Club Deportivo Tennis & Sports Academy; no obstante, la Academia desarrolla sus actividades dentro del marco del club deportivo. (Florez Preciado, 2018, pág. 1).

En el año 2021 el club recibió el reconocimiento por parte de la Gobernación de Santander y elINDERBÚ, a través de la Personería Jurídica, según resolución 05499 del 3 de mayo de 2021; actualmente el club continúa con sus procesos de formación para la juventud de la ciudad y su área metropolitana y adelantando clases para niños y jóvenes en varias canchas de la ciudad, mientras

que su director, el joven Flórez, se desempeña también como docente de tenis en dos universidades de la ciudad. (Gobernacion de Santander, 2023, pág. 1).

En resumen, plantear nuevos retos es el objeto de estudio del presente trabajo, lo que permitirá muy seguramente formular las acciones propuestas en cada matriz de análisis en cada uno de los sectores de interés. (Gobernacion de Santander, 2023, pág. 1).

Así, la aplicación de las matrices descritas más adelante, conducirá evidentemente al mejoramiento de los procesos de marketing y publicidad y al posicionamiento de la institución, así como a una expansión adecuada de la academia en la ciudad. (Gobernacion de Santander, 2023, pág. 1).

4. Planeación Estratégica

Definición del Sistema

4.1.Misión

Tennis & Sports Academy, fomenta el hábito deportivo, en especial la práctica del tenis de campo, buscando con ello, no sólo el mejoramiento de la calidad de vida del individuo, sino la formación de un mejor ciudadano, contribuyendo así a construir una mejor sociedad, a través de alternativas que proyecten el sano esparcimiento a nivel recreativo y competitivo (<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/>, 2017, pág. 1).

4.2. Visión Mega y Planeación Estratégica

Misión y planeación estratégica de Tennis & Sports Academy, adaptado al Seminario

Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva

Tabla 1 Misión y planeación estratégica de Tennis & Sports Academy, adaptado al Seminario Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva. – Fuente de elaboración Propia

Misión Tennis & Sports Academy	
Defina su empresa de forma muy concreta	Tennis & Sports Academy es un club deportivo cuyo principal objetivo es promover y difundir la práctica del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
¿Qué necesidades satisface?	Tennis & Sports Academy satisface necesidades del cliente, como aprender a dominar las técnicas de los golpes y las variadas situaciones de juego, a lograr un nivel competitivo o mejorar las condición aeróbica y anaeróbica, a prevenir y disminuir problemas de salud y fomentar hábitos saludables.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	El Club deportivo Tennis & Sports Academy, cuenta con profesionales con experiencia y excelentes metodologías de enseñanza y planes de formación en valores y entrenamientos con actividad física.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	La academia satisface a las familias, niños, jóvenes, adolescentes, adultos mayores, organizaciones deportivas, colegios, universidades, y en general a todos aquellos que encuentran en el tenis de campo un espacio para divertirse, para aprovechar el tiempo libre y compartir con sus amigos e hijos.
¿En dónde satisfacemos las necesidades?	El Club Deportivo Tennis & Sports Academy, cuenta con dos canchas de tenis ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, una de ellas se encuentra en el barrio COAVICONSA, ubicado en el sur de la ciudad y la otra en el centro.
¿Cómo se imagina la empresa?	En un lapso de cinco años, el Club deportivo Tennis & Sports Academy, será reconocida en la ciudad de Bucaramanga como una academia líder en la enseñanza del tenis de campo.

Misión (Sugerida)

A partir de la lectura y el análisis de la misión y la visión, de los objetivos, de los estatutos, y de las características del Club Deportivo Tenis & Sports Academy, en el presente trabajo se propone la siguiente redefinición para la Misión y la Visión del Club:

El Club Deportivo Tenis & Sports Academy fomenta la difusión y práctica del deporte, en especial el tenis de campo, propendiendo por su masificación en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; así, se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, a formar en hábitos saludables, a un mejor uso del tiempo libre, y desde una formación en valores contribuir en la construcción de una mejor sociedad.

4.3. Visión

Tennis & Sports Academy, busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida a través de la práctica del deporte, en especial la práctica del tenis; este deporte será apreciado y valorado por los practicantes, no sólo desde el punto de vista de la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sino por el espectáculo que pueda ofrecer la competición.
(<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/>, 2017, pág. 1)

Análisis de Tennis & Sports Academy. Adaptado del Seminario Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva

Tabla 2: Análisis de Tennis & Sports Academy. Adaptado del Seminario Prospectiva Estratégica en Administración Deportiva. – Fuente de elaboración Propia

Análisis de la Visión de Tennis & Sports Academy	
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Tennis & Sports Academy, será reconocida como Club Deportivo especializado en la enseñanza del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Tennis & Sports Academy podría incursionar en otros mercados en departamentos cercanos para diversificar y ampliar las fuentes de ingresos
¿En cuáles campos de acción no debería continuar?	Es necesario profundizar al respecto; no hay definiciones en ese sentido aún.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Se espera que los padres de familia y clubes deportivos vean al Club como una organización confiable y responsable. Igualmente, el mercado del sector deportivo debe ver al Club como una primera opción en la formación del tenis de campo.
¿Cómo queremos que los vea el cliente interno?	Como una organización que contribuye a generar empleo y a generar oportunidades de crecimiento a su personal de apoyo.

Visión (Sugerida)

Lograr reconocimiento y consolidar un liderazgo como Club Deportivo especializado en la enseñanza del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; ampliar su presencia a mayores sectores de la población para situarse en el año 2026 como una de las empresas de mejor crecimiento en el sector en el departamento de Santander. (<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/>, 2017, pág. 1).

4.4. Filosofía

Filosofía de Tennis & Sports Academy. Estatutos. P. 4

Tabla 3: *Filosofía de Tennis & Sports Academy. Estatutos. P. 4 – Fuente de elaboración Propia*

Filosofía Tennis & Sports Academy	
¿Cuáles son los principios y valores?	Legalidad y transparencia, porque el Club está comprometido con el cumplimiento de las leyes y el ordenamiento, que se aplican a las actividades que el Club lleva a cabo; el compromiso también está definido hacia una organización transparente, abierta a la sociedad, a la comunidad, a sus miembros, a sus alumnos, todo ello porque un valor fundamental que debe caracterizar a la institución es la honestidad y la responsabilidad. La disciplina, el esfuerzo y el trabajo, como elementos fundamentales para lograr la superación ante las dificultades, para avanzar y para mejorar; estos elementos son ejes principales en la formación que el club imparte.

¿Cuáles son los valores y principios deseados?

Teniendo en cuenta que un objetivo del Club es la formación en valores para formar un mejor ciudadano y así contribuir en la construcción de una mejor sociedad, para la organización el respeto y la tolerancia son valores fundamentales que no sólo se deben transmitir, sino que deben ser características que deben tener sus asociados, sus alumnos, que deben profesar los con el ejemplo.

Igualmente, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la cooperación, como valores fundamentales dentro del proceso hacia la búsqueda de la excelencia de sus docentes, de sus alumnos, de sus miembros, en todas las facetas de sus vidas.

4.5. Matriz de Competencias Esenciales

Competencias Esenciales

Tabla 4: Competencias Esenciales -Fuente de elaboración Propia

Pregunta	Competencia
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	El Club de Tennis and Sports Academy, es reconocido por sus entrenamientos innovadores que garantizan un aprendizaje y adaptación de acuerdo al deportista, sea a nivel amateur o a nivel profesional.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Se realizan tamizajes en cada uno de los deportistas, enfocados en su desempeño y proyección, dando una retroalimentación desde el primer momento que le garantice al deportista poder conocer su inicio y los objetivos que puede cumplir. Además de usar tecnología a nivel de los entrenamientos que ayudan a brindar una experiencia distinta al momento de entrenar.
¿Por qué nos escogen los clientes?	La amabilidad es un factor fundamental para que el Club sea escogido primero que los demás, además de realizar un

acompañamiento fuera de las canchas que esté en sintonía con el objetivo de nivel que quiere alcanzar el deportista.

4.6. Matriz de Macrosegmentación

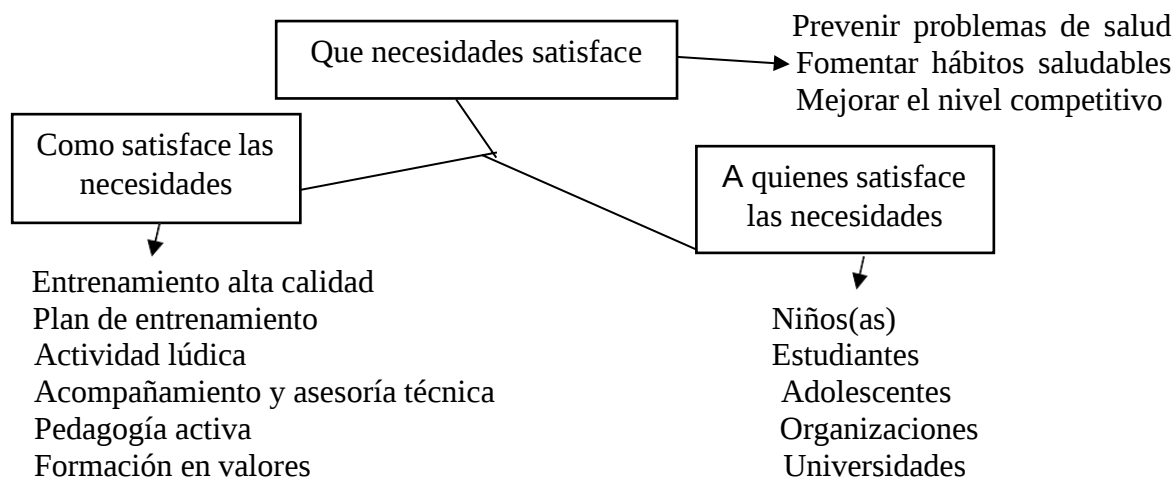
Dentro de la definición de la macrosegmentación, y el estudio de mercado sobre los tipos de clientes, se basa en una estrategia que define la población específica referente a la global, (Valverde, 2020)); en este contexto se puede socializar la importancia de usar la macro segmentación en las actividades de las empresas, y tomando como referencia según (Valverde, 2020) “una estrategia de Macro-Segmentación se basa en ofrecer un mismo tipo de producto a todo el mercado” (párr. 4), el club de Tenis ofrece un servicio adaptado a todo tipo de mercado, haciéndolo diferenciador de los demás productos. (Valverde, 2020, pág. 1).

Se puede comprender que, “existen grupos de consumidores con gustos y preferencias comunes; lo que hace inferir que necesitan productos y servicios similares. Estos grupos de consumidores representan grandes segmentos del mercado.” (Rockcontent, 2018); tomando esta referencia del autor, que constantemente se debe re-evaluar el servicio acorde al mercado que se tiene en el entorno. (Rockcontent, 2018, pág. 2).

Con lo anterior se da un contexto en el que el Club realiza adaptación de mercado, al caracterizar en cada sector una opción de fuente de ingresos y avanzar en satisfacer otras necesidades del cliente y la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Matriz de Segmentación

Ilustración 1 Matriz de Segmentación



4.7. Postura Ética

Tennis & Sports Academy tiene concepción social e integradora, si bien se busca tener una academia económicamente autosostenible, pero el interés principal se basa en el aporte desde lo deportivo donde no solo se ofrecen clases o entrenamientos, se busca además un crecimiento personal por medio de enseñanza de valores a los niños, y, en complemento capacitaciones e integración con los padres. (Ugalte, 2019, pág. 1).

El desarrollo actual de las empresas lleva a que se tenga como una prioridad el caracterizarse por tener un componente ético en sus negocios y la responsabilidad social como un compromiso. Se trata de trascender en el medio en que se desenvuelve y propender por dejar una huella, es decir contribuir a partir de acciones generar desarrollo y apostar al cambio con sentido social. (Universidad de Medellín, 2015, pág. 4).

La autora Patricia Calvo, en “Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos” plantea que la responsabilidad social tiene que ver con:

Humanizar la esfera económica a través de promover y fomentar la participación — principalmente en la gestión— de todos los agentes internos implicados en la actividad de la organización económica. De este modo, valores democráticos como la libertad, la igualdad o la dignidad humana se irían abriendo camino en ella, asentándose poco a poco como ideas regulativas para la gestión. (Calvo, 2014, pág. 2).

Igualmente, en el mismo texto plantea que la ética empresarial es donde se concentra el propósito de toda empresa, su intención y su identidad; de este modo, sin una ética establecida, la empresa iría a lo largo de su trayectoria sin una base sólida en la cual fundamentar sus metas y proyectos. Así pues, la ética se convierte en la guía que se debe seguir en cada aspecto empresarial (Calvo, 2014, pág. 2).

Otra definición para el concepto “Ética empresarial” es: “el conjunto de los principios y valores, que dirigen la toma de decisiones ante cualquier proyecto, servicio o actividad a ejecutar al interior de la empresa; se caracteriza por tener como prioridad el respeto hacia los empleados, socios y clientes” (Amitai, 2019, pág. 1).

Para el Club Deportivo Tennis & Sports Academy es claro que en su accionar es fundamental contar con una postura ética que distinga su organización, que dé ejemplo, caracterizándose por formar en valores. (<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/>, 2017, pág. 4).

Considerando que la responsabilidad social es la impronta que debe diferenciar y distinguir a una organización social de las demás, para el Club Deportivo Tennis & Sports Academy no se trata sólo de la enseñanza del tenis, o en general de los deportes, sino especialmente concebir dicha enseñanza sirve para contribuir en la construcción de una mejor sociedad.

Es claro que una mejor sociedad solamente puede ser construida si sus ciudadanos cambian, si se transforman, si tienen como característica en sus vidas el profesar valores ciudadanos, tales como la tolerancia, la solidaridad, el respeto por los demás, la disciplina, el esfuerzo, y el trabajo, entre otros; es importante considerar que el tenis es una eficaz herramienta para difundir estos valores a través de su enseñanza, y mucho más si ello se inculca desde la niñez.

Árbol de Competencias

Tabla 5: *Árbol de Competencias- Fuente de elaboración propia*

ÁREA	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MERCADEO	Conocimiento total sobre los servicios y el manejo de los mismos para una publicidad efectiva.	La única persona capacitada para las tareas de mercadeo no tiene disponibilidad de tiempo completo.	Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	Las campañas de mercadeo son intermitentes, afectando el crecimiento o posicionamiento de la marca.	Las promociones publicitadas tienen buena acogida superando las expectativas.	No se logran establecer los 3 patrocinios mínimos planificados.

ADMINISTRAT	Se cuenta con una estructura administrativa definida y estable.	La rotación y oportunidad de crecimiento dentro de la institución es baja.	Los procesos de selección son altamente efectivos.	La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	El clima es óptimo, favoreciendo la correcta interacción con los deportistas.	Las capacitaciones y actualizaciones de metodologías son muy ocasionales. (1 capacitación anual).
TECNOLÓGICO	Se adquieren los dispositivos necesarios para ayudar a la automatización y efectividad de las tareas.	No se tuvo en cuenta presupuesto de mantenimiento de los dispositivos, dejando los materiales incompletos de manera ocasional, impidiendo el normal funcionamiento y desarrollo de actividades.	Se cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios para cumplir las funciones de comunicación y manejo de bases de datos.	Se trabaja con software gratuito ya que, no se renovaron las licencias necesarias para la actualización de las aplicaciones y programas.	Se establecen múltiples canales de comunicación digital, permitiendo la interacción directa por medio de correo, llamadas, whatsapp y mensajería.	Los softwares de manejo de bases de datos se encuentran desactualizados, lo cual retrasa muchas tareas al realizar cruces de información de forma casi manual.
FINANZAS	Se obtienen ingresos suficientes para asegurar la operación generando ganancias.	Desconocimiento en pago de algunos factores legales, ocasionando reportes.	Los presupuestos se cumplen en la mayoría de las áreas de negocio.	Dificultad para la obtención de créditos, vida crediticia nula de la empresa.	Pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores.	Cuentas de caja menor no se encuentran organizadas debidamente, generando balances imprecisos.

4.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Con la matriz MEFI se podrá tener conocimiento de la situación interna y valorar las amenazas y oportunidades y por ende cómo éstas inciden en el desarrollo y crecimiento de la organización. El objetivo es establecer estrategias con una visión amplia y global. Determinar entre

otras la situación financiera, el talento humano, el posicionamiento de la organización. (Ruiz Barroeta, 2022).

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

Asignar un peso de 0.0 (no importantes) hasta 1.0 (muy importantes) el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar un total de 1.0.

Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 donde 1.0 es irrelevante y 4 se evalúa como muy importante. (Ruiz Barroeta, 2022, pág. 1).

Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. (Ruiz Barroeta, 2022, pág. 1)

Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no es sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso total ponderado de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. (Ponce Talcon, 2007, pág. 2)

Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Fortalezas**Tabla 6:** Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Fortalezas- Fuente de elaboración Propia

#	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Se cuenta con una estructura administrativa definida y estable.	0.09	3	0.27
2	Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	0.05	4	0.2
3	Los procesos de selección son altamente efectivos.	0.04	4	0.16
4	Se cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios para cumplir las funciones de comunicación y manejo de bases de datos.	0.07	3	0.21
5	Los presupuestos se cumplen en la mayoría de las áreas de negocio.	0.08	3	0.24
6	Las promociones publicitadas tienen buena acogida superando las expectativas.	0.04	4	0.16
7	El clima laboral es óptimo, favoreciendo la correcta interacción con los deportistas.	0.05	4	0.2
8	Pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores.	0.08	3	0.24

La evaluación de los factores internos de Tennis & Sports Academy, reflejan un ambiente favorable donde el talento humano, la calidad del producto y sus aspectos organizacionales le permite a la academia contar primero que todo con un panorama propicio para su expansión y mejoramiento de su entorno interno. Sin embargo, es de tener en cuenta que se deben aprovechar

de mejor manera las herramientas tecnológicas que le pueden servir al club en el tema de marketing.

Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Debilidades

Tabla 7: *Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI – Debilidades- Fuente de elaboración Propia*

#	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	La única persona capacitada para las tareas de mercadeo no tiene disponibilidad de tiempo completo.	0.07	1	0.07
2	No se tuvo en cuenta presupuesto de mantenimiento de los dispositivos, dejando los materiales incompletos de manera ocasional, impidiendo el normal funcionamiento y desarrollo de actividades.	0.05	2	0.1
3	Desconocimiento en pago de algunos factores legales, ocasionando reportes.	0.09	1	0.09
4	La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	0.05	2	0.1
5	Dificultad para la obtención de créditos, vida crediticia nula de la empresa.	0.08	1	0.08
6	No se logran establecer los 3 patrocinios mínimos planificados.	0.07	1	0.07
7	Los softwares de manejo de bases de datos se encuentran desactualizados, lo cual retrasa muchas tareas al realizar cruces de información de forma casi manual.	0.05	2	0.1

8	Cuentas de caja menor no se encuentran organizadas debidamente, generando balances imprecisos.	0.04	2	0.08
TOTAL GENERAL		1.0	2.37	

El resultado ponderado de la matriz MEFI equivale a 2.37, dejando como situación un factor interno intermedio, debido a la calificación que define por encima de 2.5 es una entidad internamente fuerte, y por debajo de 2.5 internamente débil. El análisis correspondiente indica que se debe fortalecer un equipo de mercadeo con la requerida experticia; igualmente hay que fortalecer la parte administrativa del club, incluyendo en la misma el tema crediticio, que será base fundamental para la proyección de la organización.

4.9. Análisis Evaluación de Factores Internos

El éxito de una organización en sus negocios se ve reflejado en las estrategias y acciones que desarrolle e implemente en el momento de detectar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas a nivel interno y externo, situación que implica en prospectiva visualizar las tendencias que contribuyen a determinar las competencias básicas, a incluir nuevas herramientas de planificación y a desarrollar capacidades exclusivas del sector.

Tennis & Sports Academy, muestra en los factores internos un total de 8 fortalezas y 8 debilidades con un resultado ponderado de 2.37, considerado como un rango de acciones de impacto moderado.

En general el ambiente interno de la organización no es desfavorable pero sí en función del reto objeto de estudio se requiere adoptar estrategias a mediano plazo.

Relación de Variables Internas

Tabla 8: Relación de Variables Internas - Fuente de elaboración Propia.

Relación De Variables Endógenas	
1	Estructuración administrativa
2	Mercadeo Digital
3	Experiencia al cliente
4	Tecnologías de entrenamiento
5	Talento humano
6	Metodologías de la enseñanza
7	Proyección de eventos
8	Ingresos
9	Herramientas de telecomunicación
10	Alto rendimiento
11	Promociones
12	Procesos de selección
13	Campañas
14	Pautas publicitarias
15	Créditos
16	Patrocinios
17	Gestión del recurso
18	Presupuesto

4.10. Análisis Tendencial de Variables Endógenas

Dentro del análisis y diagnóstico del Club Tennis and Sport Academy, se relacionan las variables más representativas acorde al servicio y producto que oferta. Se relacionan en la siguiente tabla:

Análisis tendencial de variables

Tabla 9: Análisis tendencial de variables- Fuente de elaboración Propia

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo	Publicidad en redes sociales.	Redes sociales.	No se tenía un manejo de redes sociales.	Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	Mantener y multiplicar el número de publicidades digitales por medio de redes sociales y presenciales.
Administrativo	Estructura administrativa	Jerarquización y roles	Un personal para todos los Roles	Se cuenta con Dos Contratación y más talento humano para los roles	Un personal para cada rol que se maneja en el Club
	Clima laboral	Clima laboral	No se realizaba seguimiento al clima laboral.	El clima laboral es óptimo, favoreciendo la correcta interacción	Mantener un buen clima laboral, realizando encuestas y constante comunicación con los colaboradores.

n con los deportistas					
Financiero	Presupuesto	Procedimientos contables	Un sistema contable que garantice las inversiones	Sostenibilidad financiera para pago de 6 meses.	Un colchón financiero para financiar sedes propias
	Pago nominal		Desorganización en pagos nominales generando retrasos.	Pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores	Mantener pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores

Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo	Patrocinios mínimos	Patrocinios.	No se manejaban patrocinios.	No se logran establecer los 3 patrocinios mínimos planificados.	Alcanzar 5 patrocinios mínimos anuales.
	Disponibilidad personal de publicidad.	Personal publicidad.	No se tenía personal específico para el área de mercadeo.	La única persona capacitada para las tareas de mercadeo no tiene disponibilidad de tiempo completo.	Tener un grupo de trabajo específico para las campañas publicitarias.
Tecnología	Dispositivos tecnológicos	Herramientas tecnológicas que se tienen.	No se contaba con ningún sistema de análisis, ni máquinas de	Se cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios	Un sistemas Biomecánicos y manejos de datos avanzado.

		entrenamientos.	para cumplir las funciones de comunicación y manejo de bases de datos.	
Mantenimiento de los dispositivos.	Mantenimiento de los dispositivos.	No se tenían dispositivos para realizarle mantenimiento.	No se tuvo en cuenta presupuesto de mantenimiento de los dispositivos, dejando los materiales incompletos de manera ocasional, impidiendo el normal funcionamiento y desarrollo de actividades.	Se tiene una estructura organizada y planeada para el oportuno mantenimiento de los dispositivos.
Software Desactualizado	Actualización de software.	Se realizaban los procesos y manejo de datos de forma manual.	Los software de manejo de bases de datos se encuentran desactualizados, lo cual retrasa muchas tareas al realizar cruces de información de forma casi manual.	Tener los programas con membresías necesarias para mantener actualizados todos los software.

Financiero	Gestión de recursos	Gestión de recursos.	No se contaba con área de gestión de recursos ni personal específico para estas tareas.	La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	Alcanzar la agilidad y efectividad en la gestión de recursos.
	Obtención de créditos	Capacidad de endeudamiento.	No se tenía interés en la adquisición de créditos.	Dificultad para la obtención de créditos, por vida crediticia nula de la empresa.	Ampliar en un 95% la capacidad de endeudamiento del club para el 2026.
	Pago de factores legales..	Factores legales.	Desconocimiento total del tema.	Desconocimiento en pago de algunos factores legales ocasionando reportes.	Mejorar en un 90% el pago de factores legales para el año 2026.

4.11. Análisis Sectorial

Cuando se pretende hacer un análisis acerca del deporte, es importante primero que todo observar que dice la máxima ley del país sobre el cual se va a hacer dicho análisis, para el presente caso, en Colombia; la Constitución de 1991 estableció el deporte, la recreación y la educación física como derechos fundamentales de segunda generación, considerándolos igualmente como actividades transversales en relación con de educación, salud, ambiente, turismo y cultura, es decir que impactan e inciden en estos sectores, afectando por tanto e incidiendo profundamente en el desarrollo del país. (Departamento Nacional de Planeación, 2023, pág. 1).

Precisamente en el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia está establecido el derecho que todos los colombianos tienen a la recreación, al deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. Posteriormente, en 1995, la Ley del Deporte o Ley 181 de 1995, desarrolla el anterior concepto y considera al deporte como un derecho social y un factor básico en la formación integral de la persona (Departamento Nacional de Planeación, 2023, pág. 1)

Estas consideraciones generales llevan a pensar que para este país el deporte es algo fundamental, lo que sin embargo parece contradecir la realidad que en la práctica se vive. En el texto del docente Milton Arciniegas, Universidad Industrial de Santander, se plantea:

El Instituto Colombiano del Deporte (COLDEPORTES) ha sido determinante en el entramado del Sistema Nacional del Deporte en Colombia. En la evaluación de la gestión de esta entidad se observa un aumento paulatino de la inversión como porcentaje del PIB desde el año 1998 cuando constituía el 0,01% al 0,03% en el año 2008, muy por debajo de otros sectores nacionales, considerados estratégicos para su desarrollo. Estos mínimos recursos se invierten usualmente en construcción, adecuación y dotación de escenarios deportivos para competencias. Durante los años 2011- 2015 estos recursos van en aumento. Según la cartera de Hacienda entre 2011 y 2015 se han destinado recursos por \$1,7 billones para la recreación y el deporte colombiano; y COLDEPORTES pasó de tener un presupuesto de \$140.000 millones en el presupuesto 2010 a \$408.000 millones en 2015. (Ayala Arciniegas, 2023, pág. 1).

Lo anterior lleva a pensar que, si bien se registran avances en los últimos años, sin embargo, lo asignado en recursos para el deporte, la recreación y la cultura, no es suficiente, o al menos es claramente inferior al presupuesto que se destina a otros rubros, sin entender la gran importancia

que invertir en el deporte representa para el avance de una sociedad, no sólo en cuanto a su desarrollo físico, sino en cuanto al mejoramiento de la salud de sus ciudadanos. (Ayala Arciniegas, 2023, pág. 1)

Ello afecta la calidad de vida de la población y muestra que la dirigencia de este país tal vez no dimensiona lo que significa el deporte para una sociedad, y su incidencia en el mejoramiento de la economía de un país.

Algo fundamental sería que se establecieran unas políticas públicas en relación con el deporte, llevándolo a la categoría de renglón fundamental en la vida social de los individuos y en la economía de los mismos.

El análisis sectorial sobre el deporte en los espacios en que se mueve el Club Deportivo Tennis & Sports Academy, se requiere primero que todo revisar lo concerniente al deporte que se plantea en el Plan de Desarrollo de la ciudad que se titula “Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2020 – 2023, Bucaramanga ciudad de Oportunidades”; en dicho documento, en su componente “Salud con calidad, garantía de una ciudad de oportunidades”, prestación de Servicios de Salud, Salud pública pertinente, garantía de una ciudad de oportunidades, se puede apreciar que la salud pública es vista como un conjunto de políticas que buscan garantizar, de manera integral, la salud de la población por medio de acciones individuales y colectivas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida, bienestar y desarrollo (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 2).

Así, inicialmente se hace relación a la salud pública con las condiciones de bienestar del individuo para también relacionar como la falta de actividad física de la población es causa de enfermedades cardiovasculares; el documento plantea que las enfermedades cardiovasculares son

la primera causa de mortalidad de la población del Municipio de Bucaramanga, se requiere que la comunidad realice cambios en sus estilos de vida, de tal forma que incursione en la actividad física al parque y modifique su proceso alimenticio, que le proporcione una disminución y/o control de este tipo de enfermedades (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 2)

Así, la Administración Municipal en su Plan de Desarrollo plantea diversas estrategias en relación con la actividad física:

“Movimiento, satisfacción y vida, una ciudad activa”

En el marco de este componente se adelantarán acciones que contribuyan a la construcción del tejido social de una Bucaramanga dinámica, equitativa, incluyente y de oportunidades para todos y todas, pues vincula a las diversas poblaciones dentro del contexto de salud y bienestar local, regional y nacional. Lo anterior se hará a través de la recreación, la actividad física, el deporte social, el deporte formativo y el juego para reducir las desigualdades y siendo artífices, por participación, en unos espacios mantenidos y mejorados donde se motiva el encuentro para compartir en ambientes sanos, sostenibles y gratificantes para todos. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 2).

Otra estrategia que se plantea en el documento es: “Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte. Me gozo mi ciudad y mi territorio”

Fomentar la actividad física, el ejercicio controlado, el buen uso del ocio, la recreación y el deporte, la contemplación y respeto a lo ambiental y a las diferencias, como factores generadores de calidad de vida y oportunidades para todos y todas, por medio de eventos masivos de movimiento y disfrute del espacio público, competencias deportivas sectoriales y para grupos vulnerables o diferenciales, donde la igualdad de género y la participación activa permite las alianzas para lograr los objetivos comunes. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 2)

También se refiere al componente de formación en el deporte; la estrategia se denomina: “Formación y preparación de deportistas” y tiene que ver con:

Mejorar la organización, capacidad de gestión y financiación de los organismos, que conforman el deporte asociado y de eventos de iniciativas comunitarias de otros sectores, posibilitando alianzas, con el fin de garantizar que los procesos de desarrollo de los talentos deportivos y de los atletas de alto rendimiento cuenten con condiciones óptimas para su preparación y competición deportiva. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 2).

Es importante mencionar que el Plan de Desarrollo de la ciudad da una gran importancia al papel de la actividad física en la salud de la población; en la página 86 se plantea:

Según la Organización Mundial de la Salud - OMS, el 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud (Landeta, 2018), y en Bucaramanga sólo el 8,21% de la población realiza actividad física regular y permanente, a través de los programas prestados por la oferta institucional (Alcaldía de Bucaramanga, 2019). Para aumentar este porcentaje, elINDERBU ha organizado y apoyado jornadas de actividad física a las cuales han asistido 113.295 personas. También, ha desarrollado 70 Recreo vías dominicales que generan actividad física recreativa para 420.000 personas al año. Por lo anterior, y atendiendo el derecho fundamental al deporte y la recreación, se han atendido 800 personas con juegos paramunicipales y acciones especiales dirigidas a la población en condición de discapacidad, 1.400 personas víctimas del conflicto armado interno, 600 hombres y 200 mujeres internas en reclusorios, quienes tienen acceso a las jornadas de Hábitos y Estilos de Vida Saludables - HEVS. Igualmente, se apoyan las poblaciones internas y flotantes del sistema de responsabilidad penal para adolescentes. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020, pág. 3).

En un estudio sobre el tenis en Bucaramanga titulado “Factores que limitan la práctica del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga”, sus autores Flórez Rincón, Peinado Rincón y Reyes Medina, en la “Revista Digital Actividad Física y Deporte” plantean que uno de los obstáculos más grandes para que la juventud de la ciudad practique este deporte es el económico, en cuanto que la falta de escenarios hace que su práctica tenga que llevarse en clubes privados que encarecen el uso de los campos para tal efecto; en las conclusiones de dicho texto se plantea:

A partir de los resultados recopilados por las encuestas aplicadas a la población objeto de estudio, se llegó a concluir que la mayor limitante para la práctica del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga, son los recursos económicos, debido a que, los escenarios deportivos necesarios para la práctica de este son en su mayoría de entes privados, y para poder hacer uso de estos se hace necesario el pago de un monto de dinero acorde al periodo de tiempo en el cual desea usarse. Por otra parte, los implementos necesarios para el desarrollo adecuado y pertinente del deporte son de un alto costo, lo que complica iniciar con la práctica del tenis de campo. Además, los encuestados coinciden en que no tienen conocimiento de los apoyos dados por los entes gubernamentales promotores a nivel local y regional de este deporte (Florez, Halley, & Reyes, 2021, pág. 3).

Lo anterior conlleva a pensar que mientras todos los estamentos sociales, la dirigencia, el empresariado, los políticos, los gobernantes, las organizaciones sociales, los deportistas, entre otros, mientras no se entienda que una sociedad próspera y avanza en la medida en que desarrolle el deporte, en la medida en que la ciudadanía no sólo sea fanática observando y haciendo fuerza por sus deportistas, sino que todos asuman el deporte como una cultura, y entonces se adopten

unas políticas hacia el deporte, hasta tanto eso no ocurra eso, el tenis será una actividad practicada por una absoluta minoría en la ciudad. (Florez, Halley, & Reyes, 2021, pág. 3).

Es porque no se ha entendido el enorme potencial que la enseñanza de este deporte produciría para la sociedad al adoptarse como una potente herramienta para enseñar valores, para construir mejores ciudadanos; no se trata solamente de prevención de enfermedades relacionadas con el corazón. La hipertensión, y el sobrepeso, entre otras, y para generar mejores hábitos para la salud. (Florez, Halley, & Reyes, 2021, pág. 3)

El mencionado estudio plantea igualmente varias interesantes propuestas como solución a lo expuesto anteriormente:

Se plasma a modo de recomendación la creación de convenios interinstitucionales, entre instituciones educativas e institutos de deportes ya sean locales o regionales (INDER), que permitan un fácil acceso, tanto a los escenarios deportivos, como a los implementos y, además, profesionales del área que proporcionen una mejor calidad en el desarrollo de esta práctica atendiendo la importancia de la infraestructura para toda práctica deportiva (Harre, J., 1988). A su vez, hace falta que desde las edades escolares las instituciones educativas, fomenten la práctica de este deporte, debido a que, la malla curricular de las mismas no contiene dentro del espacio académico de Educación física, Deporte y Recreación, como fomento de la integralidad en el crecimiento y formación de los jóvenes, Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2020). Es importante implementar estos espacios de actividades deportivas ya sea tenis de campo o diferentes deportes, en la formación primaria y básica de los niños y jóvenes de la población,

fomentando de manera activa la legislación del país y haciendo mayor énfasis en la ley 181 de 1995 de la constitución política colombiana, la cual busca promover el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre (Florez, Halley, & Reyes, 2021, pág. 4)

4.12. **Análisis PESTEL**

El análisis de PESTEL es una herramienta que tiene como objetivo conocer factores macroeconómicos como los económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales.

PESTEL- Análisis Macro Entorno

Tabla 10: PESTEL- Análisis Macro Entorno- Fuente de elaboración Propia

Factores	Oportunidades	Amenazas	Factor exógeno
Político		Acorde a las políticas públicas del 2024, en la Ley se estipula incentivar la práctica de la actividad física y el deporte por medio del deporte.	Ministerio de salud
	La Federación Nacional de Tenis es el encargado de regular el tenis de campo en Colombia, y en los últimos 10 años ha logrado la participación en torneos mundiales importantes e impulsar a Colombia al ranking mundial.		Fedecoltenis
		Según lo dispuesto en la Ley 181 del deporte, se cuenta con baja regulación, lo cual son temas de	Leyes Nacionales

	poco interés y a su vez poco porcentaje de ingreso en la división de ingresos tributarios.	
Económico	Las actuales reformas a la economía presentan una disminución en el impuesto que no es productiva en pequeñas y medianas empresas según datos del DNP 2022, y las grandes empresas invierten en propias fundaciones dejando de un lado el patrocinio del deporte.	Inversión
	Indumentaria y elementos de alto valor, que generan el poco acceso a la práctica del deporte y su vez no ser una fuente de empleo durable para clubes de formación, acorde a datos 2021 del gobierno nacional y la propuesta del día sin IVA.	Demanda
Social	Alrededor de 50 fundaciones están creadas en Colombia para permitir la práctica del tenis según datos de la Federación Colombiana de Tenis, como finalidad de hacer accesible este deporte	Fomento Deportivo

	Puede presentarse un pico de virus, generando el aislamiento y la limitación de la práctica deportiva.	Pandemia, Min Salud
	Según la historia del tenis en Colombia, era practicado en clubes exclusivos de Colombia y por gente de altos recursos económicos, esto determina que a nivel profesional pueda ser un factor de influencia según la historia de la Federación colombiana.	Cultura
Tecnológico	El 2006 se crea el Ojo de Halcón llamado AETecno, que permite de manera automática y detallada ver el bote de la pelota al solicitarse por parte del jugador.	Recurso Tecnológico
	Como lo menciona la revista económica, la herramienta AETecno es un gran avance, y puede llegar a validar el bote si es afuera o no garantizando una optimización del tiempo de juego gracias a la tecnología.	Desarrollo
Ambiental	La extracción del ladrillo el cual es	Ecosistema

		usado para la elaboración de un tipo de cancha de tenis, esta materia prima según un estudio de Gómez y Rodríguez, genera un gran impacto en el medio ambiente a mediano y largo plazo.
Legal	La estructuración y formalización de un club deportivo de tenis o club formativo, cuenta con pocos criterios legales que permiten a personas naturales crear con facilidad una entidad y fomentar la práctica del deporte, como lo comunica en sus noticias la Federación de Tenis.	Registro de marca
		Dentro de los requisitos legales que se establecen para la creación de los clubes, no se exige una póliza, lo cual expone al club a posibles demandas por una mala ejecución de las metodologías o lesiones a deportistas.
		Póliza

4.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, como la competencia y factores a los cuales no tenemos injerencia como económicos, políticos, sociales, climáticos, culturales, demográficos, tecnológicos, competencia. Esta matriz es un instrumento de diagnóstico estratégico (ponderado) del entorno que rodea la organización conocida como oportunidades y amenazas (Anta & Gonzalo, 2021, pág. 1).

De igual forma es necesario conocer el pasado como referencia de preferencias, observar lo que está pasando y visualizar a lo que se aspira en el futuro (prospectiva) del mismo.

Existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997 cómo se citó en Gutiérrez, 2015), la siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante; el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito de con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y e) sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización (Ponce Talcon, 2007, pág. 2).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Oportunidades**Tabla 11:** Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Oportunidades- Fuente de elaboración Propia

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Motivación de los padres de familia y cliente externo	0.04	4	0.16
2	Interés del nuevo gobierno en mejorar el Ministerio del Deporte	0.05	3	0.15
3	Las recientes victorias históricas de Jugadores como Cabal y Farah motivan a nuevas generaciones a participar de este deporte.	0.05	3	0.15
4	Participación en la formación y fortalecimiento de redes sociales y familiares.	0.04	3	0.12
5	El club se encuentra debidamente constituido y registrado ante elINDERBU y la Gobernación de Santander.	0.06	3	0.18
6	Participación en programas para comunidades vulnerables, fundaciones y colegios.	0.07	4	0.28
7	Bucaramanga cuya temperatura oscila entre 18 y 23 grados es óptima para la práctica del tenis de campo	0.06	4	0.24
8	La pandemia como factor de motivación al cambio e innovación	0.04	2	0.08
9	El rendimiento, estímulo y necesidad del cliente en el	0.05	3	0.15

	proceso de aprendizaje y nivel alcanzado por cada uno			
10	Los precios del mercado son mayores a los nuestros. Nuestro interés es dar mayor oportunidad y accesibilidad al cliente	0.06	3	0.18

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Amenazas

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)- Amenazas- Fuente de elaboración Propia.

	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Según el DANE para el año 2022 solo el 11,5% de la población colombiana practica algún deporte.	0.04	2	0.08
2	Poca frecuencia de las competencias regionales de tenis.	0.05	1	0.05
3	Dependencia y afectación de las decisiones de la entidad dueña del escenario deportivo utilizado para los entrenamientos.	0.06	2	0.12
4	Por las cualidades del deporte y materiales de la cancha es muy sensible a la lluvia	0.04	2	0.08
5	A pesar del reciente aumento, sigue siendo baja la demanda en el mercado.	0.05	2	0.10
6	La inflación afecta el valor de implementos, materiales e indumentaria para la práctica deportiva.	0.05	3	0.15
7	La seguridad en el sector	0.06	2	0.12
8	No se cuenta con	0.05	1	0.05

	instalaciones propias (cancha)			
9	Los efectos de la pandemia en términos económicos aún se ven reflejados en la recuperación lenta para alcanzar el punto de equilibrio	0.04	3	0.12
10	Rendimiento académico de los niños y jóvenes influye de manera positiva o negativa al tomar los padres de familia este como requisito para la práctica del deporte	0.04	2	0.08
TOTAL GENERAL		1.0		2.64

El resultado final de la matriz MEFE obtuvo un ponderado de 2.64 estando por encima de la media, lo que determina que la empresa se encuentra respondiendo bien en el mercado con las oportunidades y amenazas que presenta; teniendo solo una variable baja a nivel de escenarios y competencias.

4.13.1. Matriz Interna Externa

Identificados los factores que determinan cuantificar, valorar y auditar los procesos de las diferentes áreas de la organización cabe resaltar el trabajo mancomunado de un equipo de profesionales siempre atentos a brindar sus talentos y contribuir en la formación en la actividad física y promoción de una cultura del encuentro de diversas identidades entorno al deporte, es así como se ha venido impulsando un proyecto en el que los resultados y hoy con el presente estudio se pretende adelantar y consolidar acciones de mejora y tomar las recomendaciones que nos suministre el presente trabajo.

La resultante en el cuadrante V. La puntuación 2.64. Evaluación interna promedio y una evaluación externa media.

Algunas recomendaciones nos llevan a generar acciones agresivas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ventajas competitivas y asumir a nivel financiero retos que nos represente capitalizar oportunidades de inversión.

Una conclusión significativa es definir una estructura organizacional para gerenciar y definir responsabilidades en las áreas desde lo administrativo, financiero e implementar políticas de inversión para afrontar los nuevos desafíos.

Algunas de las recomendaciones:

- Generar ventajas competitivas de fuerza aplicando estrategias de mercado.
- Capitalizar oportunidades de alianza con otros clubes deportivos
- Gestionar apoyo institucional y de entidades del deporte y del estado

Ilustración 2: Representación de Factores Internos y Externos- Fuente de elaboración Propia

4.14.

		4.0	FUERTE 3.0 - 4.0	PROMEDIO 2.0 - 2.99	DEBIL 1.0- 1.99	1.0
			I	II	III	
	FUERTE 3.0 - 4.0					
MEFI	PROMEDIO 2.0 - 2.99		IV	V	VI	
	DEBIL 1.0- 1.99		VII	VIII	IX	
	1.0					
						MEFE

4.15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA

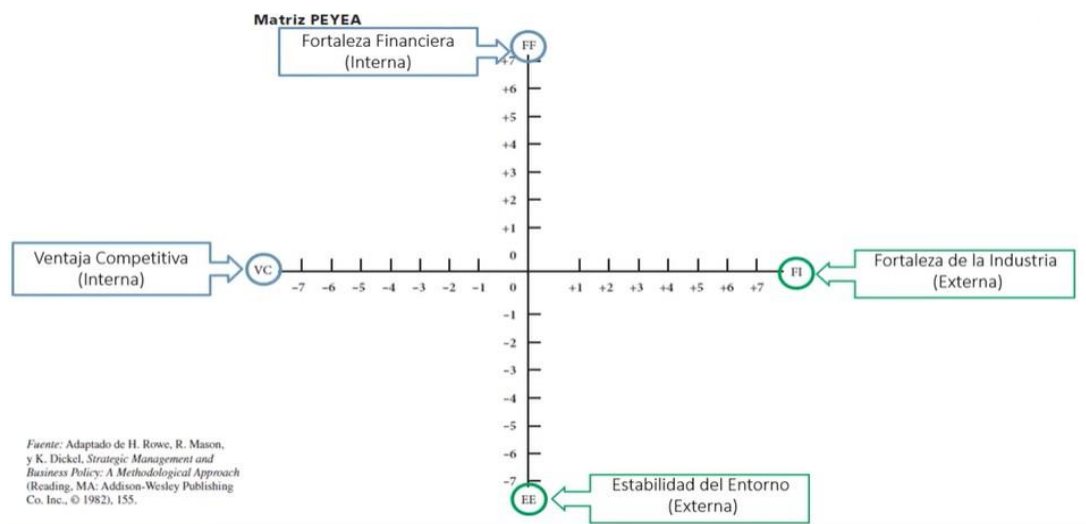
La matriz PEYEA está conformada por la evaluación de la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del medio ambiente y la fortaleza de la industria.

Los pasos para desarrollar una matriz PEYEA son:

- Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
- Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC haga una comparación con los competidores.

Representación**Gráfica****Matriz****PEYEA**

Ilustración 3: Representación Gráfica Matriz PEYEA- Fuente de elaboración Propia

**Matriz PEYEA**

Calcular la calificación promedio de las variables FF, VC, EA y FI

Posición estratégica interna**Fuerza Financiera (FF)**

Liquidez	4
Apalancamiento	4
Capital de trabajo	5
Riesgos implícitos del negocio	3
Flujo del efectivo	4
Rotación de inventarios	4
Total	24
Ventaja Competitiva (VC)	
Fidelidad del cliente	-2
Manejo de proveedores	-1
Calidad y profesionalismo de los instructores	-1
Uso herramientas tecnológicas	-3
Participación de mercado	-4
Trato y aprendizaje personalizado/niveles	-2
Total	-12

Posición estratégica externa**Estabilidad Ambiental (EA)**

Tasa del retorno de la inversión	-2
Barreras para generar nuevos escenarios	-3
Competitividad	-3
Factor climático	-3
Tasa inflacionaria	-2
Rango de precios de la competencia	-2
Total	-15
Fuerza de la Industria (FI)	
Reconocimiento y posición en el mercado	4
Captación de clientes	4
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	3
Estabilidad financiera	4
Facilidad de ingreso al mercado	5
Total	26

Ilustración 4: Matriz PEYEA- Fuente de elaboración Propia.

Promedio para FF = $24/6 = 4 = Y$

Promedio para EA = $-15/6 = -2.5 = Y$

Promedio para VC = $-12/6 = -2 = X$

Promedio para FI = $26/6 = 4.3 = X$

Luego,

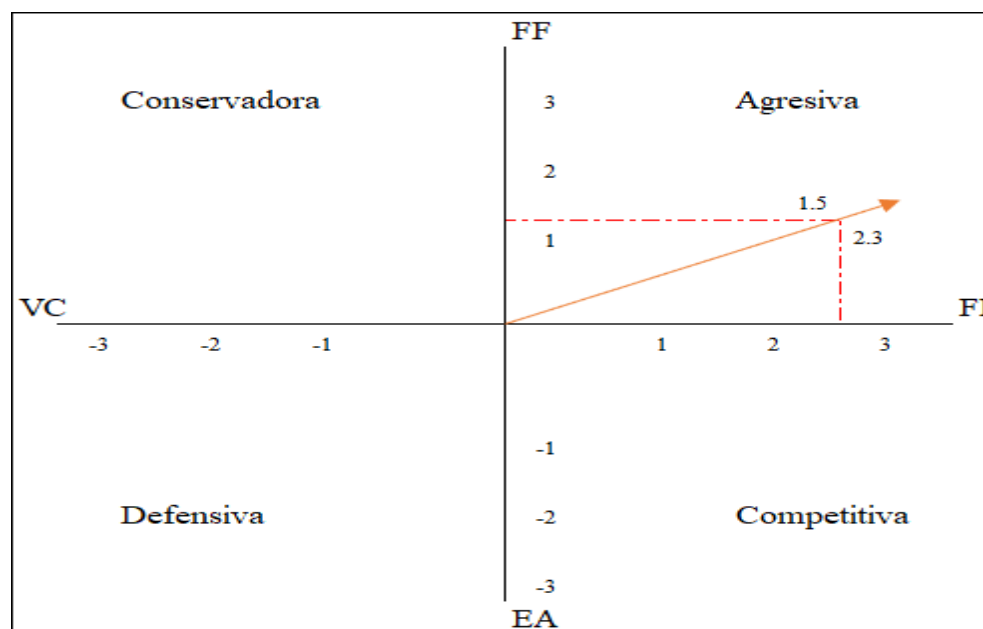
Sumar las calificaciones del eje X y anotar el punto resultante, anotar las calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante y anotar la intersección.

Total, eje X, = VC y FI = $-2 + (4.3) = 2.3 = X$

Total, eje Y, = FF y EA = $4 + (-2.5) = 1.5 = Y$

Calificación Promedio de las Variables FF, VC, EA y FI

Ilustración 5: Calificación Promedio de las Variables FF, VC, EA y FI- Fuente de elaboración Propia.



4.15.1. *Análisis de Resultados. de PEYEA*

Se encuentra ubicada en el Cuadrante I. En el punto de intersección $X= 2.3$ y en $Y=1.5$. Denominada estrategia agresiva. Que corresponde a: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollar productos, integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica.

Cuando el vector se ubica en este sector, son estrategias de crecimiento intensivo, integrativas y expansivas.

Promover una cultura del deporte para disminuir los niveles de sedentarismo en las edades tempranas e incentivar a los jóvenes para que incorporen el deporte en su formación y desarrollo.

4.16. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC

Las estrategias se pueden analizar desde varias perspectivas, para que sea una manera objetiva se cuenta con la matriz MPEC que permite examinar factores internos y externos de una manera correcta.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa-MPEC**Tabla 13:** Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa-MPEC- Fuente de elaboración Propia.

FACTORES CLAVES	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Integración		Diversificación		
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Oportunidades											
Motivación de los padres de familia y cliente externo, esto con relación a Las recientes victorias históricas de Jugadores como Cabal y Farah motivan a nuevas generaciones a participar de este deporte.	0,2	4	0,64	3	0,48	2	0,32	2	0,32	1	0,16
Interés del nuevo gobierno en mejorar el Ministerio del Deporte, con ello al tener al club se encuentra debidamente constituido y registrado ante el INDERBU y la Gobernación de Santander.	0,2	4	0,64	4	0,64	2	0,32	3	0,48	3	0,48
La pandemia como factor de motivación al cambio e innovación, a su vez aportando Bucaramanga cuya temperatura oscila entre 18 y 23 grados es óptima para la práctica del tenis de campo.	0,2	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72

El rendimiento, estímulo y necesidad del cliente en el proceso de aprendizaje y nivel alcanzado por cada uno; con estos objetivos se da participación en la formación y fortalecimiento de redes sociales y familiares que visualizan los buenos procesos.

0,1	3	0,39	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39
-----	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------

Los precios del mercado son mayores a los nuestros. Nuestro interés es dar mayor oportunidad y accesibilidad al cliente así se logra dar participación en programas para comunidades vulnerables, fundaciones y colegios.

0,2	3	0,69	4	0,92	4	0,92	3	0,69	4	0,92
			3,08		3,15		2,8		2,73	2,67

Amenazas

Según el DANE para el año 2022 solo el 11,5% de la población colombiana practica algún deporte. Y el tenis cuenta con amplia seguridad en el sector.

0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2	2	0,4	2
-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Poca frecuencia de las competencias regionales de tenis; a pesar del reciente aumento, sigue siendo baja la demanda en el mercado.	0,2	2		0,42	2		0,42	1		0,21	2		0,42	1
Dependencia y afectación de las decisiones de la entidad dueña del escenario deportivo utilizado para los entrenamientos, ya que no se cuenta con instalaciones propias (cancha)	0,2	1		0,17	1		0,17	1		0,17	1		0,17	1
Los efectos de la pandemia en términos económicos aún se ven reflejados en la recuperación lenta para alcanzar el punto de equilibrio. Uno de estos puntos es que la inflación afecta el valor de implementos, materiales e indumentaria para la práctica deportiva.	0,2	2		0,48	1		0,24	2		0,48	2		0,48	2
El rendimiento académico de los niños y jóvenes influye de manera positiva o negativa al tomar los padres de familia este como requisito para la práctica del deporte; además de también tener presente el factor climático por las cualidades del deporte y materiales de la cancha es muy sensible a la lluvia.	0,2	1		0,16	2		0,32	1		0,16	2		0,32	2
				1,63			1,55			1,22			1,79	
Fortalezas														
Se cuenta con una estructura administrativa definida y estable; por medio de Los procesos de selección son altamente efectivos.	0,4	3		1,29	3		1,29	4		1,72	3		1,29	3

Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3
Se cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios para cumplir las funciones de comunicación y manejo de bases de datos.	0,2	4	0,84	4	0,84	2	0,42	4	0,84	4
Las promociones publicitadas tienen buena acogida superando las expectativas, logrando que los presupuestos se cumplan en la mayoría de las áreas de negocio.	0,4	3	1,2	4	1,6	2	0,8	2	0,8	3
El clima laboral es óptimo, favoreciendo la correcta interacción con los deportistas, gracias a los pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores.	0,4	2	0,88	2	0,88	4	1,76	4	1,76	4
			4,61		5,21		5,1		5,29	

Debilidades

La única persona capacitada para las tareas de mercadeo no tiene disponibilidad de tiempo completo, y a su vez no se logran establecer los 3 patrocinios mínimos planificados.	0,1	2	0,28	2	0,28	1	0,14	1	0,14	1
--	-----	---	------	---	------	---	------	---	------	---

No se tuvo en cuenta presupuesto de mantenimiento de los dispositivos, dejando los materiales incompletos de manera ocasional, impidiendo el normal funcionamiento y desarrollo de actividades.	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1
Desconocimiento en pago de algunos factores legales, ocasionando reportes, que generan dificultad para la obtención de créditos, vida crediticia nula de la empresa.	0,2	2	0,36	2	0,36	2	0,36	2	0,36	2
Los softwares de manejo de bases de datos se encuentran desactualizados, lo cual retrasa muchas tareas al realizar cruces de información de forma casi manual.	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2
Cuentas de caja menor no se encuentran organizadas debidamente, generando balances imprecisos. Como La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	0,2	2	0,36	2	0,36	2	0,36	1	0,18	1
			1,6		1,5		1,36		0,98	
			10,9		11,4		10,48		10,79	

En base a la puntuación más alta del grado atractivo (STPA) en el conjunto de alternativas de los factores internos y externos, se identifica que las estrategias más atractivas son las siguientes: Diversificación con un total de 12,3 y penetración del mercado con un puntaje de 11,4. Adaptado del seminario de planeación y prospectiva estratégica en las organizaciones, (Castellanos, Agudelo, & Marrugo, 2022, pág. 13)

5. Planteamiento del Problema

Para el caso objeto de la presente investigación, es claro que el Club Deportivo Tennis & Sports Academy, requiere de una intervención para mejorar su presente, para explorar posibles futuros, y de igual manera las oportunidades y retos que están por venir; naturalmente, lo primero que hay que establecer en el Club es la comprensión de su presente, dado que hasta el momento a la organización no se le ha hecho ninguna transformación en sus procesos de desarrollo ni en su organización, pudiéndose apreciar desde ya dificultades en su personal en especial en relación con el mercadeo, dificultades en la consecución de recursos al igual que la organización de los mismos, entre otros aspectos.

Es decir, la intervención desde una planeación estratégica en el club es una herramienta fundamental para transformar el presente y poder configurar el futuro que se quiere que la organización cuente; partiendo de la aplicación de la estrategia “Escenario Apuesta” se tendrá la imagen que se espera del club en un futuro. Para ello, en el caso del Club, desde una actitud proactiva, reconociendo su presente, y reconociendo el panorama actual de los negocios, los cambios tecnológicos, la intervención de las redes, se podrá construir ese futuro deseado.

Tennis & Sports Academy espera alcanzar la consolidación como uno de los mejores clubes en organización y formación deportiva en el territorio de Santander para el año 2026.

3.1 Objetivo del planteamiento del problema

Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva del departamento de Santander.

3.2 Justificación del planteamiento del problema.

La enseñanza del tenis de campo se puede convertir en una herramienta fundamental a través de la cual se fomenten valores que ayuden a formar mejores ciudadanos dentro del proceso de construcción de una mejor sociedad; sin embargo, este deporte, a diferencia del fútbol por ejemplo, no está suficientemente masificado, siendo practicado por pocos niños, jóvenes o adultos.

Este problema se debe entre otros factores a los altos costos que implica su práctica, la “adicción” al uso de nuevas tecnologías, la falta de escenarios y problemas sociales como el pandillismo y la drogadicción.

El club deportivo Tennis & Sports Academy, se ha venido posicionando como una institución seria y organizada que cuenta con una gran proyección y que desde su responsabilidad social busca masificar la práctica del tenis como parte importante en la formación de los niños y jóvenes de la ciudad Bucaramanga y el departamento de Santander.

Masificar este deporte, como objetivo fundamental del Club, no solo contribuye al beneficio de la salud de los jóvenes, a un mejor uso de su tiempo libre, entre otros beneficios, sino que su masificación redundará en pro de la sostenibilidad y rentabilidad del Club, contribuyendo a su crecimiento y posicionamiento en el mercado del sector.

6. Capítulo Prospectivo

6.1. Análisis Estructural

6.1.1. Listado de Variables Micmac

El siguiente cuadro representa las variables que serán analizadas acorde a la influencia y dependencia del Club de Tenis utilizando el software MICMAC.

Variables Analizadas en Software MICMAC

Tabla 14: Variables Analizadas en Software MICMAC - Fuente de la elaboración Propia

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Estructura administrativa definida	Estructu	Se cuenta con una estructura administrativa definida y estable.	interna
2	Publicidad redes sociales	Publ rs	Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	interna
3	Dispositivos tecnológicos	Disp tec	Se cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios para cumplir las funciones de comunicación y manejo de bases de datos.	interna
4	Cumplimiento de presupuestos	C presup	Los presupuestos se cumplen en la mayoría de las áreas de negocio.	interna
5	Clima laboral óptimo	Clima lab	El clima laboral es óptimo, favoreciendo la correcta interacción con los deportistas	interna
6	Pago nominal puntual	Pago	Pagos puntuales y oportunos a todos los colaboradores.	interna
7	Disponibilidad personal de publicidad	Disp publ	La única persona capacitada para las tareas de mercadeo no tiene disponibilidad de tiempo completo.	interna

8	Mantenimiento de dispositivos	Mant disp	No se tuvo en cuenta presupuesto de mantenimiento de los dispositivos, dejando los materiales incompletos de manera ocasional, impidiendo el normal funcionamiento y desarrollo de actividades.	interna
9	Pago de factores legales	Fact leg	Desconocimiento en pago de algunos factores legales, ocasionando reportes.	interna
10	Gestión de recursos	Gest rec	La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	interna
11	Obtencion de creditos	Obt cred	Dificultad para la obtención de créditos, vida crediticia nula de la empresa.	interna
12	Patrocinios mínimos	Patro min	No se logran establecer los 3 patrocinios mínimos planificados.	interna
13	Software desactualizado	Soft des	Los softwares de manejo de bases de datos se encuentran desactualizados, lo cual retrasa muchas tareas al realizar cruces de información de forma casi manual.	interna
14	Interés del nuevo gobierno	Int n gob	Interés del nuevo gobierno en mejorar el Ministerio del Deporte	Externo
15	Resultados históricos	Res hist	Las recientes victorias históricas de Jugadores como Cabal y Farah motivan a nuevas generaciones a participar de este deporte.	Externo
16	Club registrado	Regist	El club se encuentra debidamente constituido y registrado ante elINDERBU y la Gobernación de Santander.	Externo
17	Participación en programas sociales	Prog soc	Participación en programas para comunidades vulnerables, fundaciones y colegios.	Externo
18	Temperatura Bucaramanga	Temp Buc	Bucaramanga, cuya temperatura oscila entre 18 y 23 grados es	Externo

			óptima para la práctica del tenis de campo.	
19	Proceso de aprendizaje	Proc apr	El rendimiento, estímulo y necesidad del cliente en el proceso de aprendizaje y nivel alcanzado por cada uno.	Externo
20	Precios competitivos	Precio	Los precios del mercado son mayores a los nuestros. Nuestro interés es dar mayor oportunidad y accesibilidad al cliente.	Externo
21	Frecuencia de competencias	Frec comp	Poca frecuencia de las competencias regionales de tenis.	Externo
22	Dependencia al escenario	Dep esc	Dependencia y afectación de las decisiones de la entidad dueña del escenario deportivo utilizado para los entrenamientos.	Externo
23	Demanda en el mercado	Demanda	A pesar del reciente aumento, sigue siendo baja la demanda en el mercado.	Externo
24	Afectación de la inflación	Inflación	La inflación afecta el valor de implementos, materiales e indumentaria para la práctica deportiva.	Externo
25	Seguridad del sector	Seguridad	Seguridad en el sector.	Externo
26	Percepción cultural del deporte	PERC CULT	Según la historia del tenis en Colombia, era practicado en clubes exclusivos de Colombia y por gente de altos recursos económicos, esto determina que a nivel profesional pueda ser un factor de influencia según la historia de la Federación colombiana.	Externo

Matriz

Ilustración 6: *Matriz*-- Fuente de elaboración Propia.

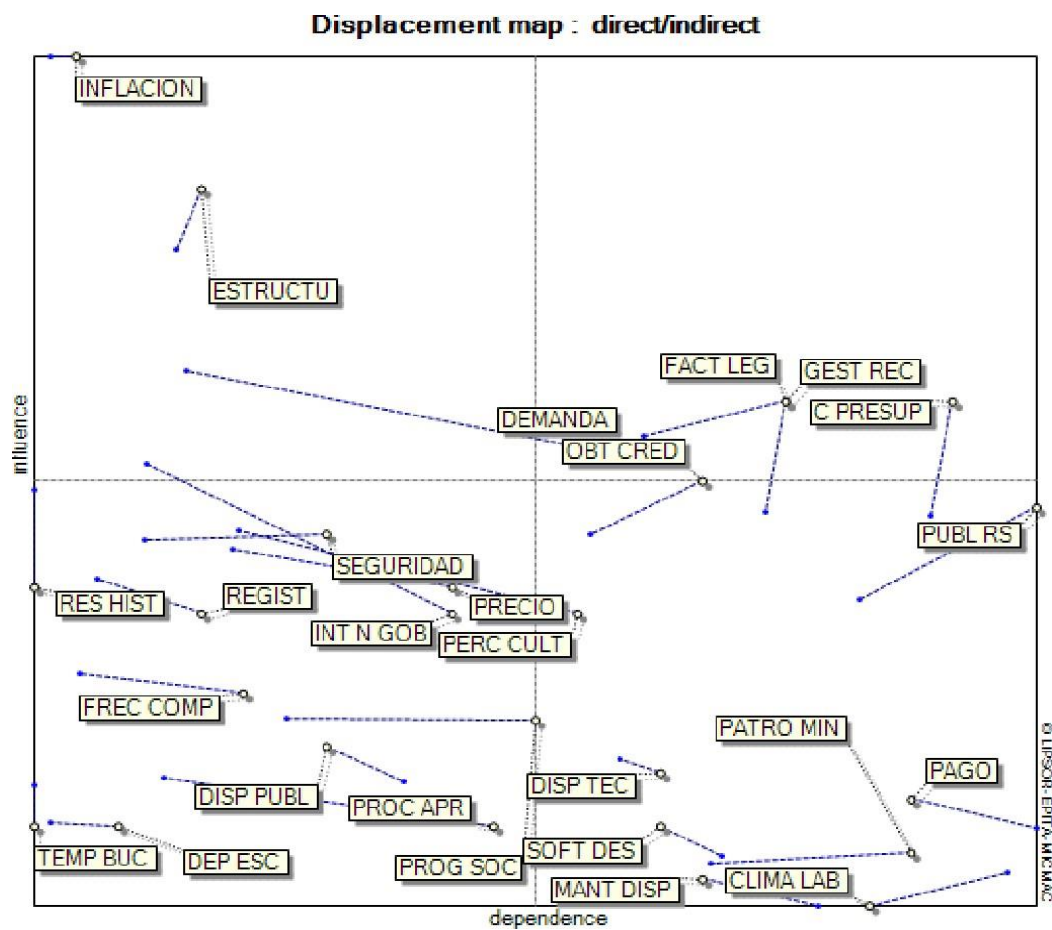
	1 : ESTRUCTU	2 : PUBL RS	3 : DISP TEC	4 : C PRESUP	5 : CLIMALAB	6 : PAGO	7 : DISP PUBL	8 : MANT DISP	9 : FACT LEG	10 : GEST REC	11 : OBT CRED	12 : PATRO MIN	13 : SOFT DES	14 : INT N GOB	15 : RES HIST	16 : REGIST	17 : PROG SOC	18 : TEMP BUC	19 : PROC APR	20 : PRECIO	21 : FREC COMP	22 : DEP ESC	23 : DEMANDA	24 : INFLACION	25 : SEGURIDAD	26 : PERC CULT
1 : ESTRUCTU	0	1	2	3	1	3	1	2	3	3	2	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2 : PUBL RS	0	0	0	3	1	2	2	2	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : DISP TEC	0	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : C PRESUP	0	2	2	0	1	2	0	2	1	3	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5 : CLIMALAB	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : PAGO	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : DISP PUBL	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : MANT DISP	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : FACT LEG	2	0	1	2	2	3	0	2	0	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : GEST REC	0	2	2	1	1	2	3	2	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : OBT CRED	0	0	3	2	1	2	0	2	2	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : PATRO MIN	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : SOFT DES	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : INT N GOB	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0
15 : RES HIST	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	2	1	1	0	3	0	0	1
16 : REGIST	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
17 : PROG SOC	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
18 : TEMP BUC	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
19 : PROC APR	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
20 : PRECIO	0	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	2
21 : FREC COMP	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1
22 : DEP ESC	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : DEMANDA	0	2	1	2	1	2	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
24 : INFLACION	0	0	3	2	1	1	0	2	1	3	1	1	2	1	0	0	1	0	1	3	2	1	3	0	2	2
25 : SEGURIDAD	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	1	2	0	0	1	0	0	2
26 : PERC CULT	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	0

@LIPSOFEITAMCMAC

Características de la Matriz

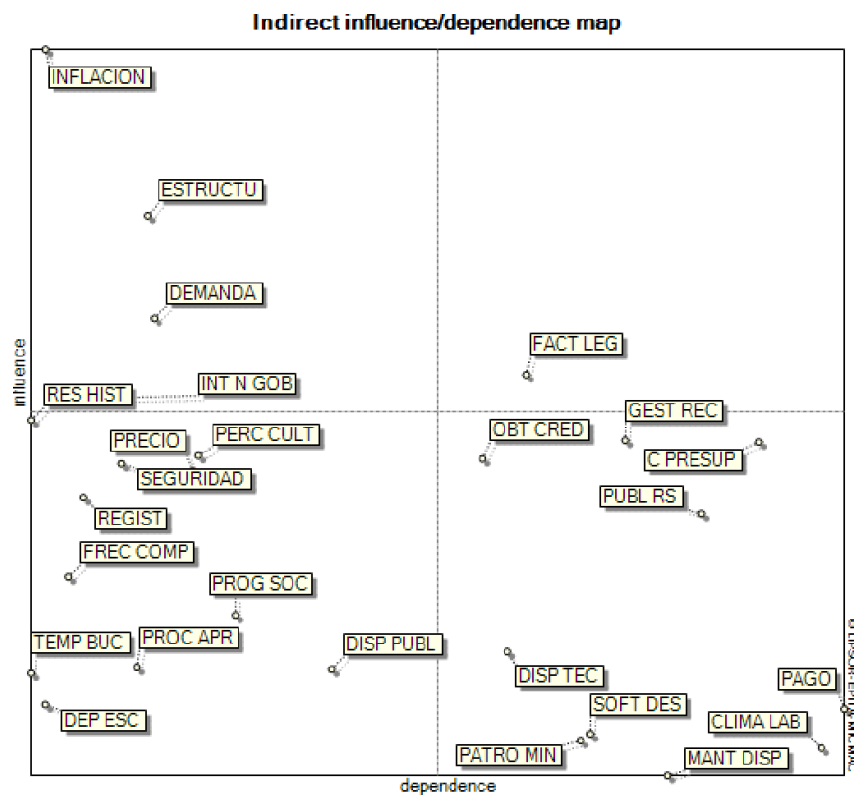
Ilustración 7: *Características de la Matriz*- Fuente de elaboración Propia

	Value
Matrix size	26
Number of iterations	2
Number of zeros	490
Number of ones	91
Number of twos	70
Number of threes	25
Number of P	0
Total	186
Fillrate	27,51479%

Plano de Influencias Directas*Ilustración 8: Plano de Influencias Directas-- Fuente de elaboración Propia*

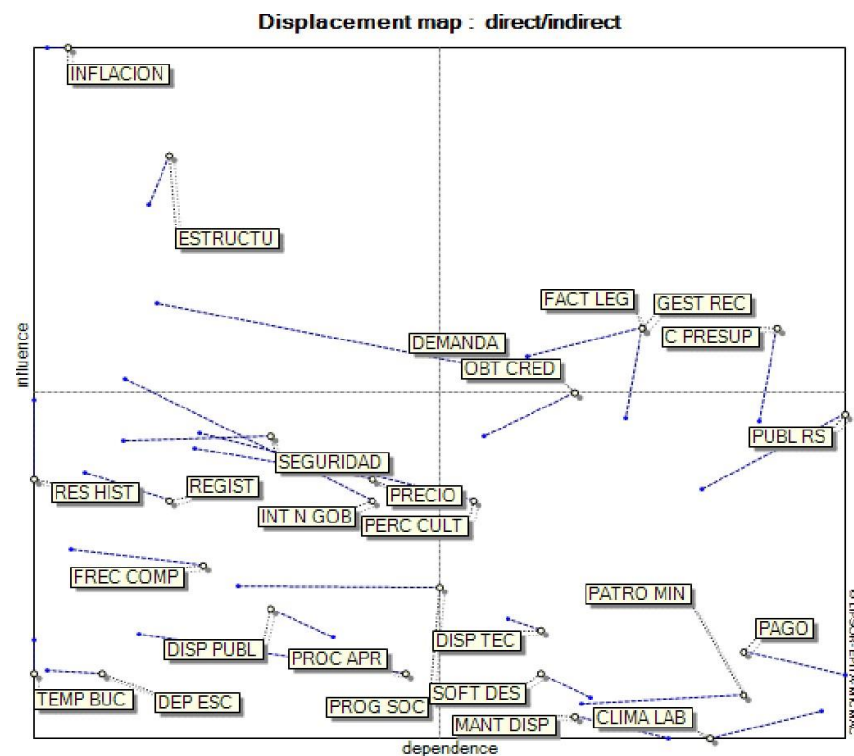
Plano de Influencias Indirectas

Ilustración 9: Plano de Influencias Indirectas-- Fuente de elaboración Propia



Plano de Desplazamientos

Ilustración 10: Plano de Desplazamientos-- Fuente de elaboración Propia



7.

Diseño y Construcción de Escenarios

7.1. Método SMIC

El Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC), corresponde a un compendio de técnicas que prevén probabilidades de una serie de circunstancias y consiste en que un grupo de expertos definen un tema o sistema de interés con el propósito de analizar su comportamiento en el tiempo y poder predecir su futuro posible. (Granados Sanchez, 2010, pág. 1).

Sirve para medir las relaciones de dependencia entre diferentes sucesos o acontecimientos interrelacionados. Forma parte de un método de escenarios y es útil para analizar el entorno de la empresa a partir del cual se pueden diseñar escenarios futuros y compararlos para tomar decisiones en la empresa (Granados Sanchez, 2010, pág. 1).

El SMIC, fue desarrollado inicialmente por Theodore Golden y Olaf Helman en 1966. En Europa el Smic fue desarrollado por Duperrin y Godet, en Francia en 1974; tiene como propósito mostrar los escenarios más probables, así como la evaluación exhaustiva de las combinaciones de las hipótesis planteadas por los expertos que prematuramente pueden ser exceptuadas a partir de un conjunto de técnicas que permiten evaluar los cambios en las probabilidades de ocurrencia. (Fandom, 2022, pág. 3).

Uno de los objetivos del análisis de Impacto cruzados Smic, es precisamente es el de descubrir los escenarios más probables a partir de informaciones que se obtienen desde diferentes aristas las cuales son evaluadas a través de un método exhaustivo de combinaciones de las hipótesis que trazadas por los expertos preguntados. Para su aplicación se toman las variables estratégicas resultantes del MICMAC, software que se encarga de medir la influencia de una variable sobre el comportamiento de las demás. Dichas variables serán llamadas hipótesis las cuales serán evaluadas por los expertos. (La prospective, 2010, pág. 1).

Paso 1. Formulación de hipótesis y elección de expertos. El Smic de Tennis & Sports Academy, tiene un total de 5 hipótesis fundamentales y el número de expertos a consultar son 5

quienes deben evaluar su probabilidad aplicando 1 (muy débil) hasta una probabilidad de 5 (acontecimiento muy probable).

Paso 2. Probabilidad de escenarios. El programa hace el análisis de los grupos de los expertos de tal manera que encauza las respuestas para la obtención de resultados. (La prospective, 2010, pág. 3).

7.2 Formulación de hipótesis.

Las siguientes hipótesis fueron formuladas por medio de las 5 variables definidas. Estas hipótesis se socializaron con 5 expertos que a través del sistema SMIC evaluaron la probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas.

Hipótesis formuladas

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Legal	Legal	¿ Qué tan probable es que se mejoren los pagos de factores legales al 100% para el año 2026? cuando actualmente los pagos son del 60% anuales. Lograr un cumplimiento de los pagos legales en un 10% más cada año.
2	Gest Recursos	Recur	¿ Qué tan probable es mejorar la agilidad y efectividad en la gestión de recursos en un 85% para el año 2026? Cuando actualmente la gestión del recurso es del 50% en el año. lograr una gestión del recurso del 35% al año 2026
3	Créditos	Crédito	¿ Qué tan probable es ampliar en un 95% la capacidad de endeudamiento del club para el 2026? Cuando actualmente la capacidad del endeudamiento es del 60% anual. Lograr aumentar la capacidad de endeudamiento 10% anual hasta el 2026.

4	Publicidad	Redes	¿ Qué tan probable es aumentar para el 2026 en un 90% las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager que genere 200.000 seguidores? Cuando actualmente las campañas publicitarias generan un 40% de efectividad generando 5.000 personas al año. lograr 195.000 seguidores para el año 2026 con un 90% de efectividad.
5	Presupuesto	Presu	¿ Qué tan probable es mantener para el 2023 más del 90% de cumplimiento de presupuestos que genere inversiones para el año 2026? Cuando el cumplimiento del presupuesto es del 65% anual. Lograr un cumplimiento del presupuesto del 25% más para el 2026

7.2. Perfil de los Expertos Evaluadores

Para el perfil de los expertos se tuvo en cuenta el nivel de conocimiento sobre el club y el sector del mercado que se enfocaría, se tomaron 2 expertos que trabajan en la entidad y 3 externos que trabajan en entidades nacionales enfocadas al deporte, con gran conocimiento en administración del deporte. Estos expertos evaluarán las probabilidades de los escenarios de las distintas hipótesis, usando el análisis de resultados desde el software Smic-prob-expert con la finalidad de obtener escenarios probables para el 2026.

Descripción de los perfiles:

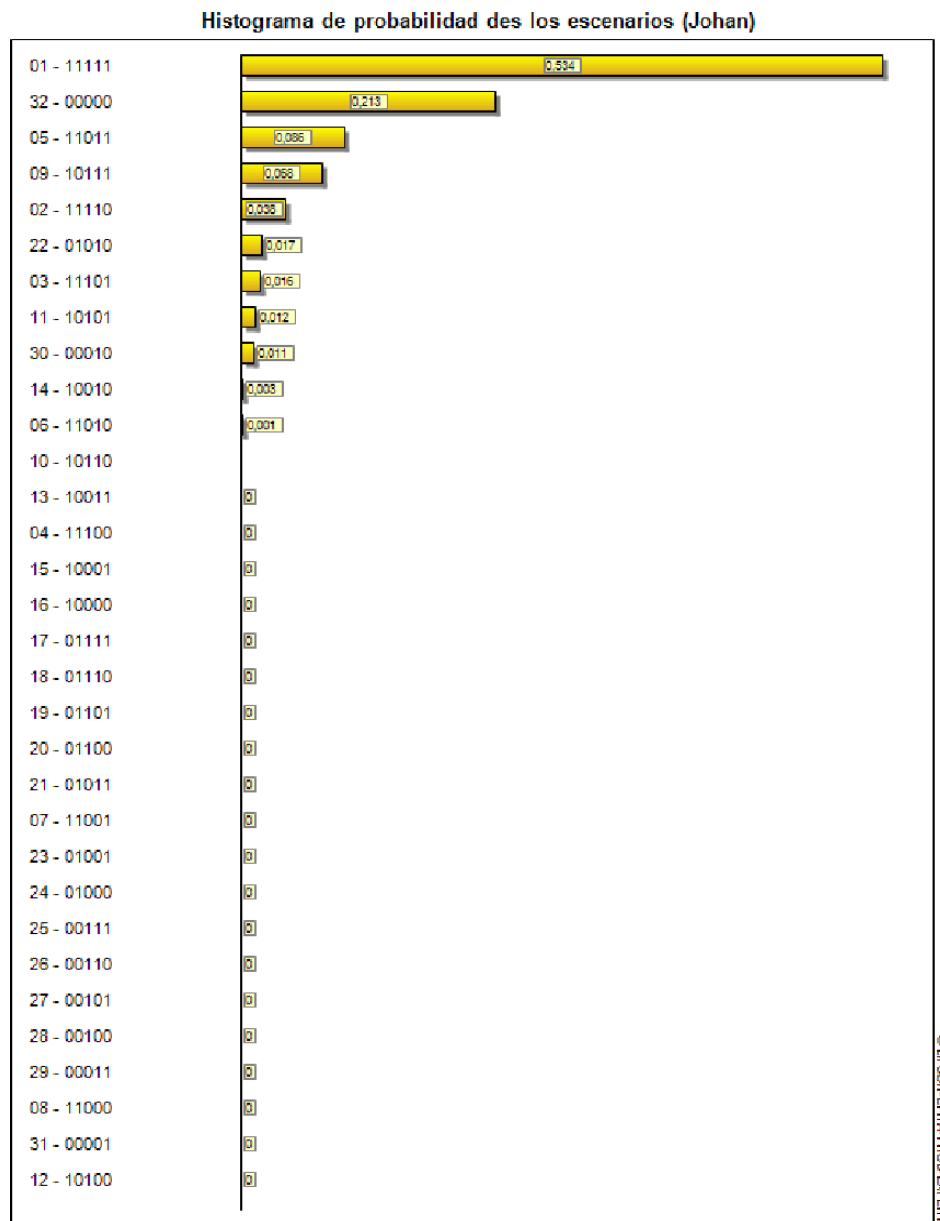
1. **Johan Manuel Suarez Candia**, Nacido en Colombia, 30 años, Profesional en cultura física, Deporte y Recreación. Experiencia en la gestión y administración de entidades del deporte.
2. **Santiago Castro Gómez**, Nacido en Colombia, 24 años, Profesional en deporte y actividad física. Experiencia en organizaciones de eventos deportivos y administración.
3. **Andrés Geovanni Flórez Jerez**, Nacido en Colombia, 28 años, Profesional en Actividad Física y Deportes. Experiencia como docente en Tenis de Campo en las Unidades

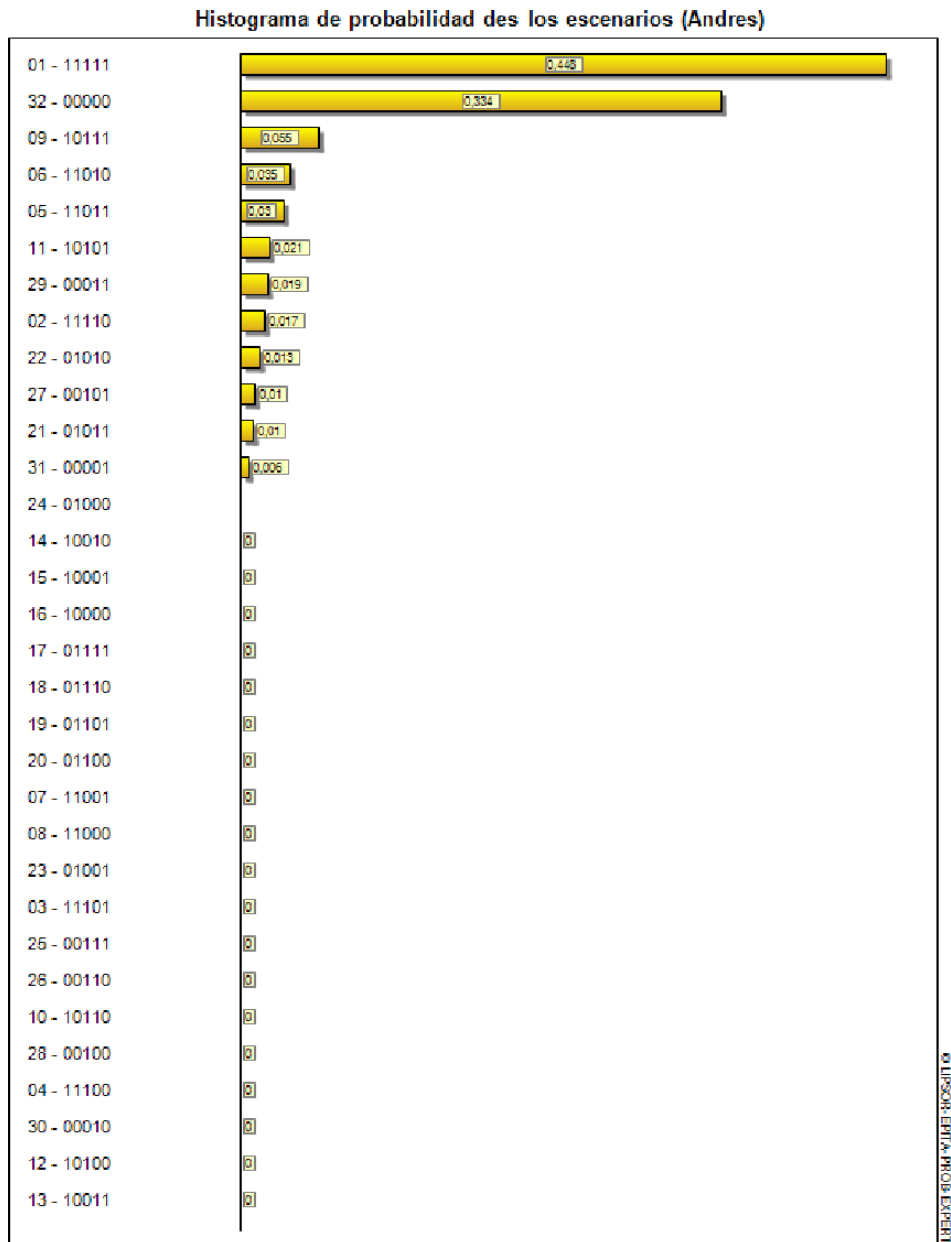
Tecnológicas de Santander-UTS, Universidad de Santander-UNDES y desde el año 2015 como director de Tennis and Sports Academy.

4. **Juan Manuel Guerrero**, Nacido en Colombia, 28 años, Profesional en Economía y estadística, Magíster en políticas públicas. Experiencia en análisis de datos en el Departamento nacional de planeación y el ejercicio Nacional.
5. **Diego Gonzalez**, Nacido en Colombia, 31 años, Profesional en ciencias del deporte, docente de tenis con 5 años de experiencia dictando metodologías.

7.3. Presentación de Escenarios en Histograma

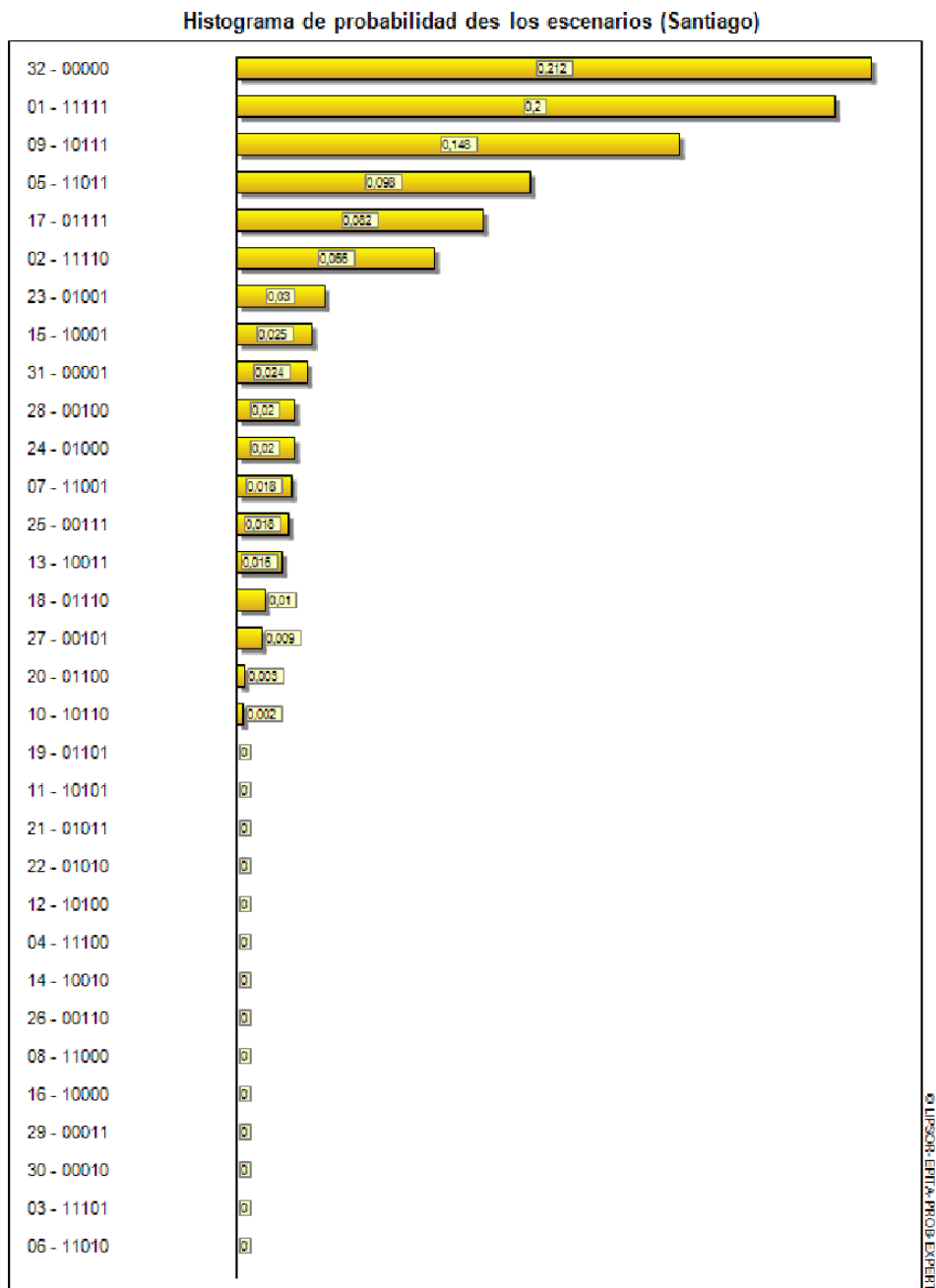
A continuación, se relacionan los escenarios obtenidos por medio del software SMIC

Histograma de Escenarios*Ilustración 11: Histograma de Escenarios – Johan-- Fuente de elaboración Propia*

Histograma de Escenarios- Santiago*Ilustración 12: Histograma de Escenarios- Santiago-- Fuente de elaboración Propia*

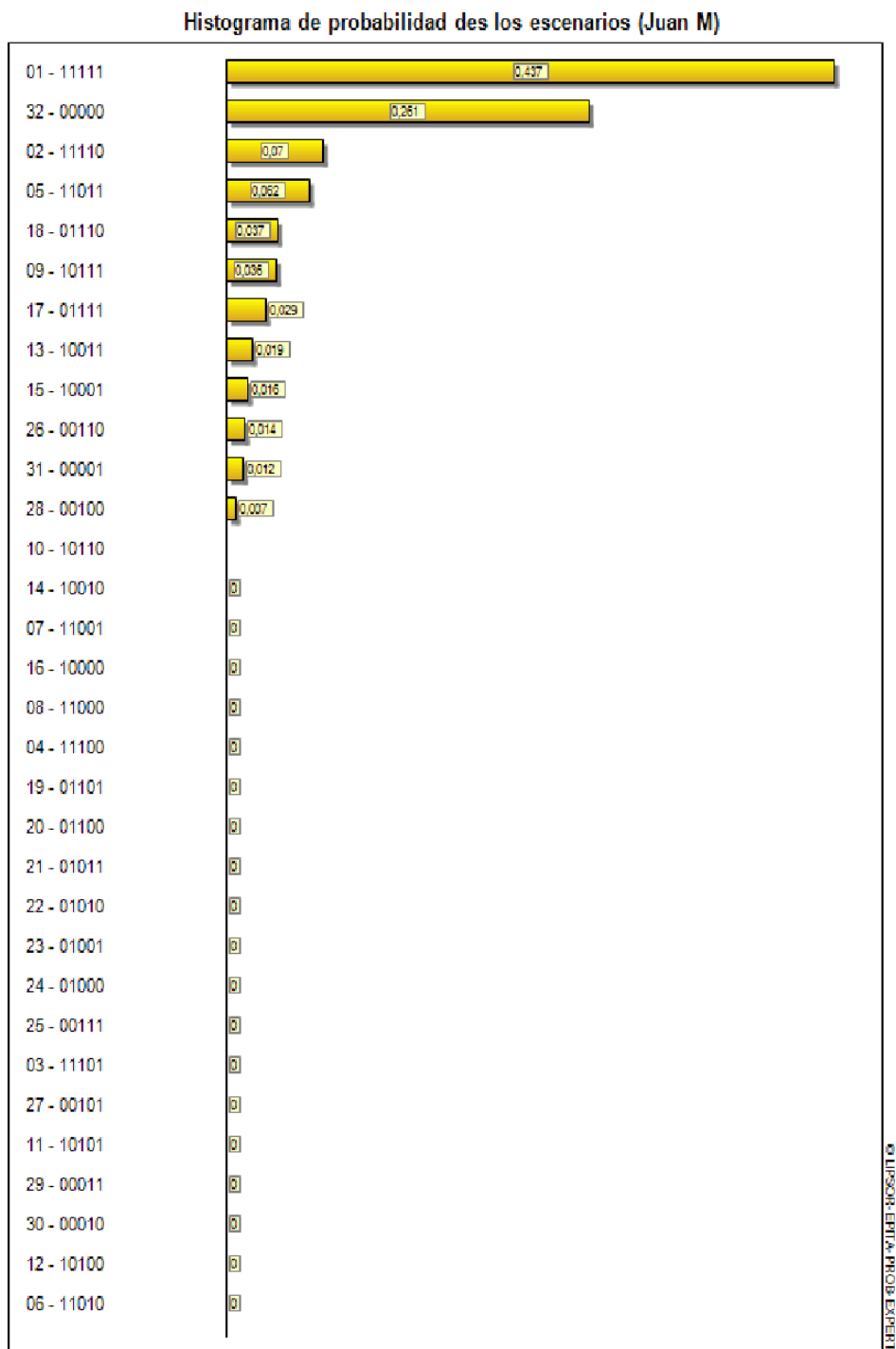
Histograma de Escenarios- Andrés

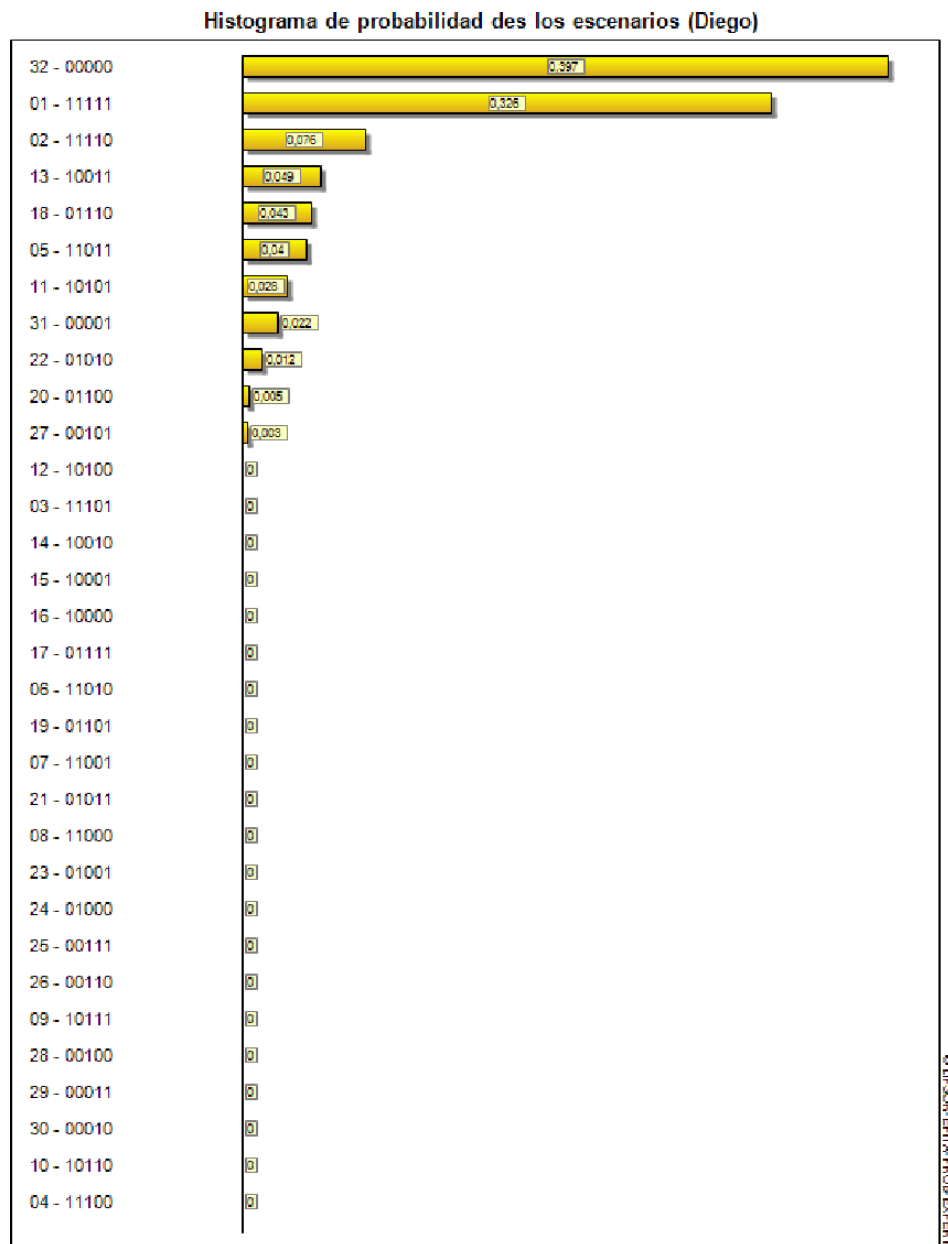
Ilustración 13: Histograma de Escenarios- Andrés-- Fuente de elaboración propia.



Histograma de Escenarios- Juan M

Ilustración 14: Histograma de Escenarios- Juan M-- Fuente de elaboración propia



Histograma de Escenarios- Diego*Ilustración 15:Histograma de Escenarios- Diego-- Fuente de elaboración Propia*

7.4. Presentación Escenarios en Matriz

Tabla de Escenarios en Forma de Matriz

Tabla 15: *Tabla de Escenarios en Forma de Matriz-- Fuente de elaboración Propia*

	Johan	Andrés	Santiago	Juan M	Diego	Admon
01 – 11111	0,534	0,448	0,2	0,437	0,326	0,389
02 – 11110	0,038	0,017	0,066	0,07	0,076	0,053
03 - 11101	0,016	0	0	0	0	0,003
04 - 11100	0	0	0	0	0	0
05 - 11011	0,086	0,03	0,098	0,062	0,04	0,063
06 - 11010	0,001	0,035	0	0	0	0,007
07 - 11001	0	0	0,018	0	0	0,004
08 - 11000	0	0	0	0	0	0
09 - 10111	0,068	0,055	0,148	0,036	0	0,061
10 - 10110	0,001	0	0,002	0,001	0	0,001
11 - 10101	0,012	0,021	0	0	0,028	0,012
12 - 10100	0	0	0	0	0	0
13 - 10011	0	0	0,016	0,019	0,049	0,017
14 - 10010	0,003	0	0	0	0	0,001

15 - 10001	0	0	0,025	0,016	0	0,008
16 - 10000	0	0	0	0	0	0
17 - 01111	0	0	0,082	0,029	0	0,022
18 - 01110	0	0	0,01	0,037	0,043	0,018
19 - 01101	0	0	0	0	0	0
20 - 01100	0	0	0,003	0	0,005	0,002
21 - 01011	0	0,01	0	0	0	0,002
22 - 01010	0,017	0,013	0	0	0,012	0,009
23 - 01001	0	0	0,03	0	0	0,006
24 - 01000	0	0,001	0,02	0	0	0,004
25 - 00111	0	0	0,018	0	0	0,004
26 - 00110	0	0	0	0,014	0	0,003
27 - 00101	0	0,01	0,009	0	0,003	0,004
28 - 00100	0	0	0,02	0,007	0	0,005
29 - 00011	0	0,019	0	0	0	0,004
30 - 00010	0,011	0	0	0	0	0,002
31 - 00001	0	0,006	0,024	0,012	0,022	0,013
32 - 00000	0,213	0,334	0,212	0,261	0,397	0,283

7.5. Matriz de Espacio Morfológico

Matriz de Espacio Morfológico

Tabla 16: Matriz de Espacio Morfológico-- Fuente de elaboración Propia

	Johan	Andres	Santiago	Juan M	Diego	Admon
01 - 11111	53%	45%	20%	44%	33%	39%
02 - 11110	4%	2%	7%	7%	8%	5%
03 - 11101	2%	0%	0%	0%	0%	0%
04 - 11100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
05 - 11011	9%	3%	10%	6%	4%	6%
06 - 11010	0%	4%	0%	0%	0%	1%
07 - 11001	0%	0%	2%	0%	0%	0%
08 - 11000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
09 - 10111	7%	6%	15%	4%	0%	6%
10 - 10110	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11 - 10101	1%	2%	0%	0%	3%	1%
12 - 10100	0%	0%	0%	0%	0%	0%
13 - 10011	0%	0%	2%	2%	5%	2%
14 - 10010	0%	0%	0%	0%	0%	0%

15 - 10001	0%	0%	3%	2%	0%	1%
16 - 10000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
17 - 01111	0%	0%	8%	3%	0%	2%
18 - 01110	0%	0%	1%	4%	4%	2%
19 - 01101	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20 - 01100	0%	0%	0%	0%	1%	0%
21 - 01011	0%	1%	0%	0%	0%	0%
22 - 01010	2%	1%	0%	0%	1%	1%
23 - 01001	0%	0%	3%	0%	0%	1%
24 - 01000	0%	0%	2%	0%	0%	0%
25 - 00111	0%	0%	2%	0%	0%	0%
26 - 00110	0%	0%	0%	1%	0%	0%
27 - 00101	0%	1%	1%	0%	0%	0%
28 - 00100	0%	0%	2%	1%	0%	1%
29 - 00011	0%	2%	0%	0%	0%	0%
30 - 00010	1%	0%	0%	0%	0%	0%
31 - 00001	0%	1%	2%	1%	2%	1%
32 - 00000	21%	33%	21%	26%	40%	28%

7.6. Escenarios Probables

Escenario Optimista

Tabla 17: Escenario Optimista-- Fuente de elaboración propia

Escenario optimista 1 – 11111	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se logra un mejoramiento en el pago de factores legales gracias al buen desarrollo contable y jurídico.	Evitar multas y sanciones que perjudiquen financieramente el club en presupuesto que se pueda invertir en proyección.
Se mejora la agilidad y efectividad en la gestión de recursos tanto administrativos como pedagógicos.	Mayor productividad que generan nuevas estrategias que apalancan alianzas con entidades.
Se genera ampliación en la capacidad de endeudamiento del club para invertir en canchas e insumos.	Una mayor capacidad para poder tener cubrimiento de 1000 deportistas mensuales en el club.
Se aumentan las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager	Contar con más de 200.000 seguidores apasionados por el tenis de campo.
Se planifica el cumplimiento de presupuestos a través de alianzas de inversión con patrocinadores estratégicos.	Un músculo financiero que permite la inversión en más proyectos a nivel nacional.

Escenario Alterno**Tabla 18:** *Escenario Alterno*

Escenario alterno 10 - 11011	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se logra un mejoramiento en el pago de factores legales gracias al buen desarrollo contable y jurídico.	Evitar multas y sanciones que perjudiquen financieramente el club en presupuesto que se pueda invertir en proyección.
Se mejora la agilidad y efectividad en la gestión de recursos tanto administrativos como pedagógicos. .	Aumenta la productividad, la cual se generan estrategias que apalancan alianzas con entidades.
No se logra ampliación en la capacidad de endeudamiento del club para invertir en canchas e insumos.	Una menor capacidad para poder tener cubrimiento de 1000 deportistas mensuales en el club.
Se aumentan las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager	Contar con más de 200.000 seguidores apasionados por el tenis de campo.
Se logra el cumplimiento de presupuestos a través de alianzas de inversión con patrocinadores estratégicos.	Mayo capital financiero para invertir en más proyectos a nivel nacional.

Escenario Alterno**Tabla 19:**Escenario Alterno

Escenario alterno 11 - 10101	
¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se logra un mejoramiento en el pago de factores legales gracias al buen desarrollo contable y jurídico.	No se reciben multas y sanciones que perjudican financieramente al club en presupuesto que se pueda invertir en proyección.
No se mejora la agilidad y efectividad en la gestión de recursos tanto administrativos como pedagógicos. .	Baja productividad, la cual disminuyen las estrategias que apalancan alianzas con entidades.
Se genera ampliación en la capacidad de endeudamiento del club para invertir en canchas e insumos.	Se cuenta con la capacidad para poder tener cubrimiento de 1000 deportistas mensuales en el club.
No se aumentan las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager	No se cuentan con seguidores apasionados por el tenis de campo.
Se logra el cumplimiento de presupuestos a través de alianzas de inversión con patrocinadores estratégicos.	Mayor capital financiero para invertir en más proyectos a nivel nacional.

Tabla 20: Escenario Alterno-- Fuente de elaboración Propia**Escenario alterno 15 - 10001**

¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se logra un mejoramiento en el pago de factores legales gracias al buen desarrollo contable y jurídico.	No se reciben multas y sanciones que perjudican financieramente al club en presupuesto que se pueda invertir en proyección.

No se mejora la agilidad y efectividad en la gestión de recursos tanto administrativos como pedagógicos. .	Baja productividad, la cual disminuyen las estrategias que apalancan alianzas con entidades.
No se genera ampliación en la capacidad de endeudamiento del club para invertir en canchas e insumos.	No se cuenta con la capacidad para poder tener cubrimiento de 1000 deportistas mensuales en el club.
No se aumentan las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager	No se cuentan con seguidores apasionados por el tenis de campo.
Se logra el cumplimiento de presupuestos a través de alianzas de inversión con patrocinadores estratégicos.	Mayor capital financiero para invertir en más proyectos a nivel nacional.

Escenario Pesimista

Tabla 21: Escenario Alterno-- Fuente de elaboración Propia

Escenario Pesimista 32 – 00000

Tabla 22: Escenario Pesimista-- Fuente de elaboración Propia.

¿Qué pasó en el camino? ¿Qué hicimos y dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
No se logra un mejoramiento en el pago de factores legales gracias al buen desarrollo contable y jurídico.	Se reciben multas y sanciones que perjudican financieramente al club en presupuesto que se pueda invertir en proyección.
No se mejora la agilidad y efectividad en la gestión de recursos tanto administrativos como pedagógicos. .	Baja productividad, la cual disminuyen las estrategias que apalancan alianzas con entidades.
No se genera ampliación en la capacidad de endeudamiento del club para invertir en canchas e insumos.	No se cuenta con la capacidad para poder tener cubrimiento de 1000 deportistas mensuales en el club.

No se aumentan las campañas publicitarias efectivas a través de la contratación de un community manager	No se cuentan con seguidores apasionados por el tenis de campo.
No se logra el cumplimiento de presupuestos a través de alianzas de inversión con patrocinadores estratégicos.	Poco capital financiero para invertir en más proyectos a nivel nacional.

7.7. Construcción de escenarios apuesta

Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica factor legal

Tabla 23: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica factor legal.- Fuente de elaboración Propia

Objetivo 1: Mejorar en un 90% el pago de factores legales para el año 2026.			
Acciones	Acciones del objetivo 1	Importancia	Gobernabilidad
A1	Reducir gradualmente el número de factores legales por pagar.	70	70
A2	Reducir percepción en el cliente interno sobre el pago de factores legales.	40	70
A3	Incrementar y fortalecer el presupuesto para el pago de factores legales.	70	100
A4	Incrementar la prioridad de pagos fiscales.	90	100
A5	Crear una planeación de capacitaciones para mantener actualizados los conocimientos sobre el pago de los factores legales.	40	100
A6	Crear espacios de participación en actividades que permitan liberar pago de algunos factores legales.	70	100

A7	Gestionar la eliminación de reportes negativos.	80	70
A8	Eliminación de multas e intereses atrasados.	70	70

Evaluación IGO Variable Estratégica Factor Legal

Ilustración 16: Evaluación IGO Variable Estratégica Factor Legal- Fuente de elaboración Propia

Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Gestión del recurso

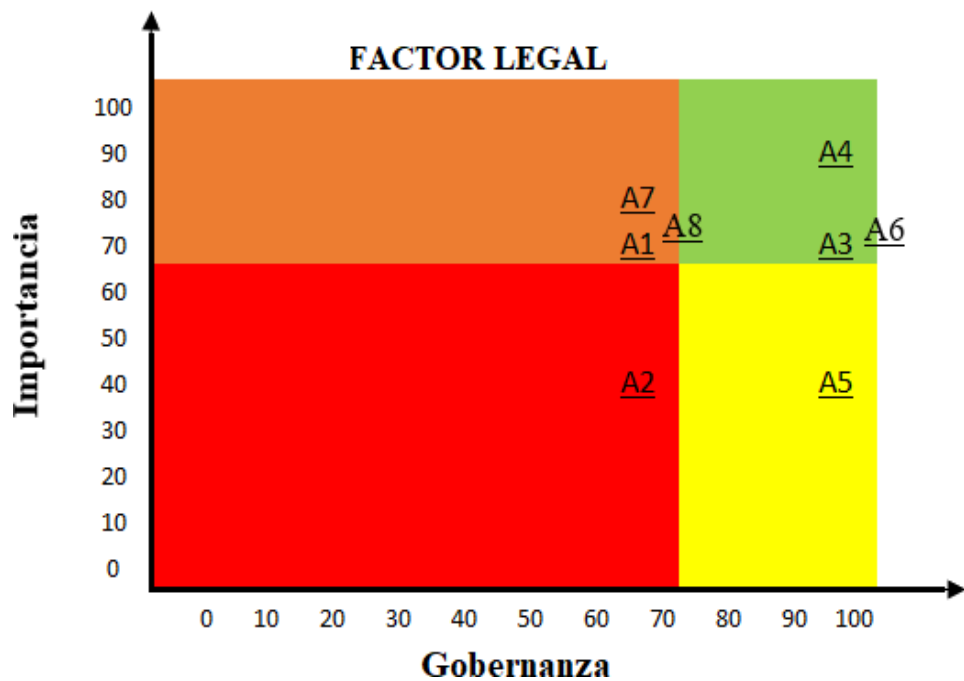


Tabla 24: Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Gestión del recurso- Fuente de elaboración Propia

Objetivo 2: Mejorar en un 85% la agilidad y efectividad en la gestión de recursos para el año 2026.

Acciones	Acciones del objetivo 2	Impor tancia	Gobern abilidad
A1	Reducir los tiempos de acción para la gestión de recursos.	90	100
A2	Reducir pérdidas de recursos.	40	100
A3	Incrementar, fortalecer y reproducir estrategias de gestión que ya han sido efectivas.	40	100
A4	Incrementar y mejorar la presentación y eficacia de informes.	40	100
A5	Crear planes preventivos para la consecución de los recursos.	70	100
A6	Crear inventarios actualizados.	80	100
A7	Eliminar reprocesos, autorizaciones o aprobaciones innecesarias para adquirir recursos	60	70
A8	Eliminar el desconocimiento de la importancia de la gestión de recursos constante.	20	70

Evaluación IGO Variable Estratégica Gestión del Recurso

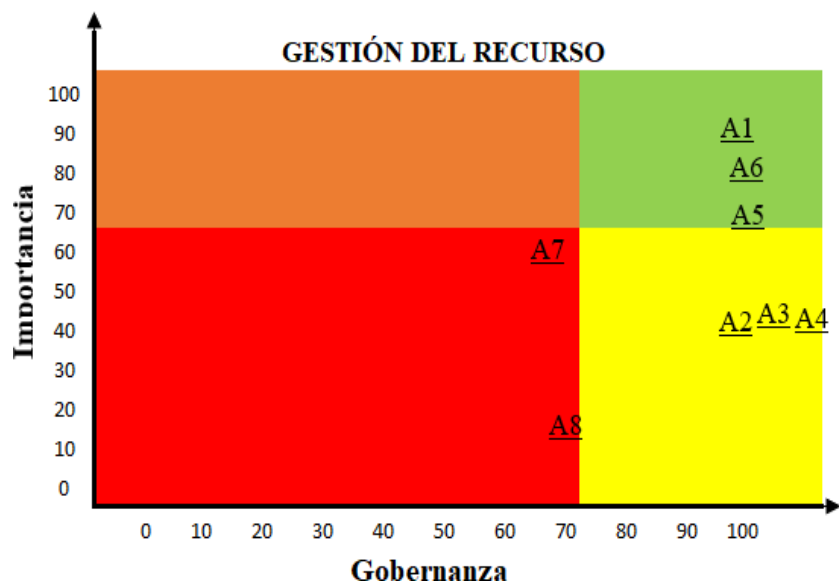


Ilustración 17: Evaluación IGO Variable Estratégica Gestión del Recurso-- Fuente de elaboración Propia

Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Obtención de Credito

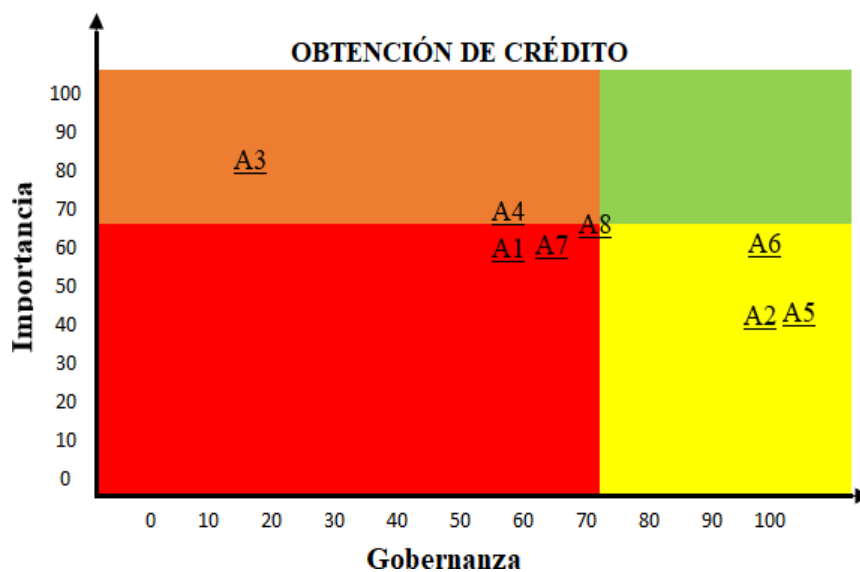
Objetivo 3: Ampliar en un 95% la capacidad de endeudamiento del club para el 2026.			
Acciones	Acciones del objetivo 3	Impor tancia	Gobern abilidad
A1	Reducir la desviación del plan actual financiero.	60	60
A2	Reducir interacción con bancos con tasas altas de pago.	40	100
A3	Incrementar ingresos para alcanzar el requisito mínimo para adquisición de crédito.	80	20
A4	Incrementación de ahorro empresarial.	60	70

A5	Creación e inscripción de cuentas bancarias como persona jurídica.	40	100
A6	Creación de nuevas metas financieras.	60	100
A7	Eliminar la informalidad financiera en las áreas donde se evidencia este factor.	60	70
A8	Eliminar planes de endeudamiento sin estrategia clara.	60	70

Tabla 25:Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Obtención de crédito -- Fuente de elaboración Propia

Evaluación IGO Variable Estratégica Obtención de Crédito

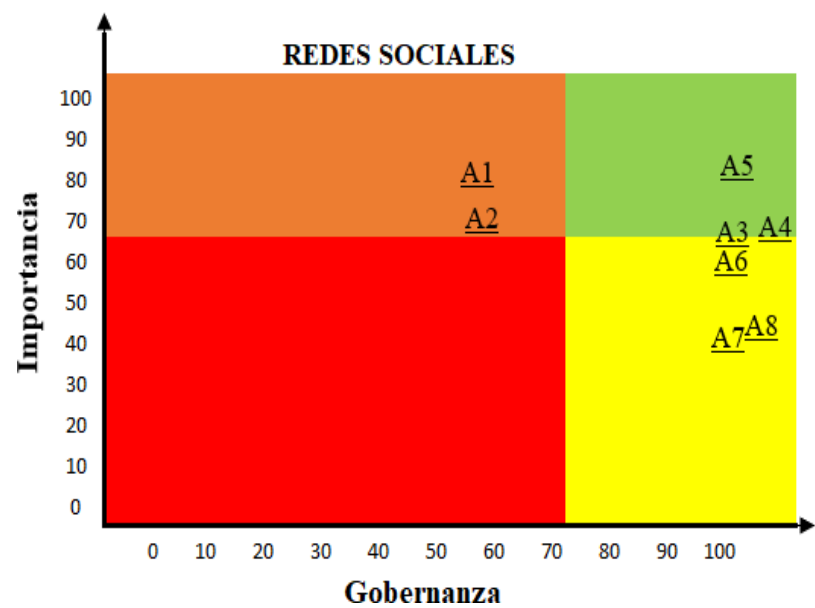
Ilustración 18:Evaluación IGO Variable Estratégica Obtención de Crédito-- Fuente de elaboración Propia



Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Redes sociales**Tabla 26:** Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Redes sociales- Fuente de elaboración Propia

Objetivo 4: Aumentar para el 2026 en un 90% las campañas publicitarias efectivas.			
Acciones	Acciones del objetivo 4	Importancia	Gobernabilidad
A1	Reducir tiempos entre cada publicidad para tener un plan publicitario constante.	80	60
A2	Reducir tiempos de respuesta en los canales de comunicación.	70	60
A3	Incrementar publicidad en nuevas redes en tendencia y temas actuales.	60	100
A4	Incrementar el personal encargado de la publicidad.	60	100
A5	Creación de una página web multifuncional y útil donde se puedan realizar pagos de los servicios del club, publicación de información oficial, números y canales de comunicación.	80	100
A6	Creación del departamento de publicidad y mercadeo.	60	100
A7	Eliminación de publicaciones que no generen valor e interés para el usuario.	40	100
A8	Eliminar repetición de publicaciones y publicidades.	40	100

Ilustración 19:*Evaluación IGO Variable Estratégica Redes Sociales-- Fuente de elaboración Propia.*



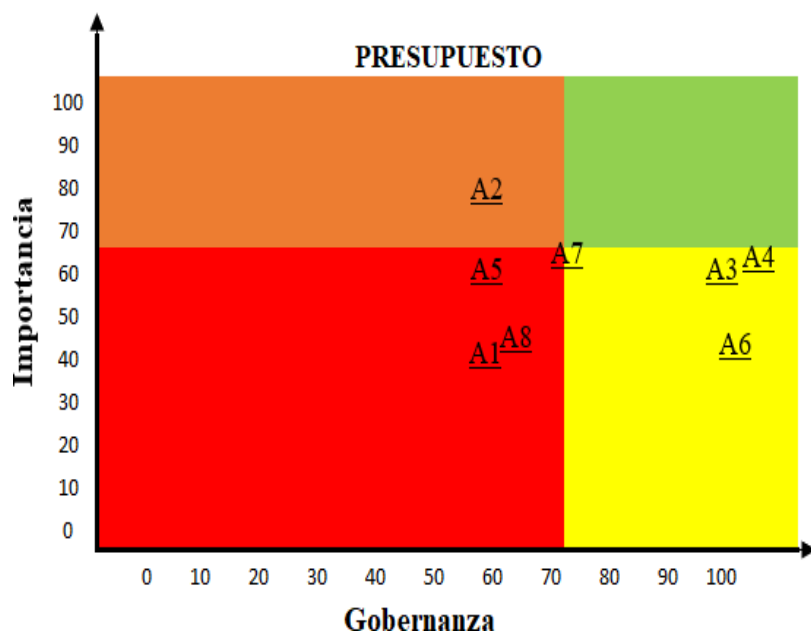
Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Cumplimiento de presupuestos

Tabla 27:*Matriz RICE - matriz IGO. Variable estratégica Cumplimiento de presupuestos --Fuente de elaboración Propia*

Objetivo 5: Mantener para el 2026 más del 90% de cumplimiento de presupuestos.			
Acciones	Acciones del objetivo 5	Impor tancia	Gobern abilidad
A1	Reducir los gastos hormiga.	40	60
A2	Reducir los niveles de incumplimiento.	80	60
A3	Incrementar y fortalecer el registro exhaustivo de los gastos.	60	100

A4	Incrementar seguimiento de las actividades que generan mayores gastos.	60	100
A5	Crear sistema avanzado de automatización de los gastos.	60	60
A6	Crear sistema de prevención de gastos imprevistos.	40	100
A7	Eliminar y erradicar sobrecostos de operación.	60	70
A8	Eliminar la desorganización.	40	60

Ilustración 20: Evaluación IGO Variable Estratégica Cumplimiento de Presupuestos-- Fuente de elaboración Propia



*Árbol de Pertinencias***Tabla 28:** *Árbol de Pertinencias-- Fuente de elaboración Propia*

Opción estratégica			Ejecución			
Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones	Inmediat a	Mediano plazo	Largo plazo	Interés Débil
Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva del departamento de Santander.	Mejorar en un 90% el pago de factores legales para el año 2026.	Reducir gradualmente el número de factores legales para pagar.			X	
		Reducir percepción en el cliente interno sobre el pago de factores legales.				X
		Incrementar y fortalecer el presupuesto para el pago de factores legales.	X			
		Incrementar la prioridad de pagos fiscales.	X			
		Crear una planeación de capacitaciones para mantener actualizados los conocimientos sobre el pago de los factores legales.		X		
		Crear espacios de participación en actividades que permitan liberar pago de algunos factores legales.	X			
		Gestionar la eliminación de reportes negativos.			X	
		Eliminación de multas e intereses atrasados.	X			
Diseñar y construir el Plan Estratégico de	Mejorar en un 85% la agilidad	Reducir los tiempos de acción para la gestión de recursos.	X			

Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva del departamento de Santander.	y efectividad en la gestión de recursos para el año 2026.	Reducir pérdidas de recursos.	X	
		Incrementar, fortalecer y reproducir estrategias de gestión que ya han sido efectivas.	X	
		Incrementar y mejorar la presentación y eficacia de informes.	X	
		Crear planes preventivos para la consecución de los recursos.	X	
		Crear inventarios actualizados.	X	
		Eliminar reprocesos, autorizaciones o aprobaciones innecesarias para adquirir recursos		X
Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva del departamento de Santander.	Ampliar en un 95% la capacidad de endeudamiento del club para el 2026.	Eliminar el desconocimiento de la importancia de la gestión de recursos constante.		X
		Reducir la desviación del plan actual financiero.		X
		Reducir interacción con bancos con tasas altas de pago.	X	
		Incrementar ingresos para alcanzar el requisito mínimo para adquisición de crédito.		X
		Incrementación de ahorro empresarial.		X
		Creación e inscripción de cuentas bancarias como persona jurídica.	X	
		Creación de nuevas metas financieras.	X	
		Eliminar la informalidad financiera en las áreas donde se evidencia este factor.		X

		Eliminar planes de endeudamiento sin estrategia clara.		X
Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva del departamento de Santander.	Aumentar para el 2026 en un 90% las campañas publicitarias efectivas.	Reducir tiempos entre cada publicidad para tener un plan publicitario constante.		X
		Reducir tiempos de respuesta en los canales de comunicación.		X
		Incrementar publicidad en nuevas redes en tendencia y temas actuales.	X	
		Incrementar el personal encargado de la publicidad.	X	
		Creación de una página web multifuncional y útil donde se puedan realizar pagos de los servicios del club, publicación de información oficial, números y canales de comunicación.	X	
		Creación del departamento de publicidad y mercadeo.	X	
		Eliminación de publicaciones que no generen valor e interés para el usuario.	X	
		Eliminar repetición de publicaciones y publicidades.	X	
Diseñar y construir el Plan Estratégico de Tennis & Sport Academy que para el año 2026 le permita ser un Club reconocido como uno de los mejores por su Organización y formación deportiva	Mantener para el 2026 más del 90% de cumplimiento de presupuestos.	Reducir los gastos hormiga.		X
		Reducir los niveles de incumplimiento.		X
		Incrementar y fortalecer el registro exhaustivo de los gastos.	X	
		Incrementar seguimiento de las actividades que generan mayores gastos.	X	

del departamento de Santander.	Crear sistema avanzado de automatización de los gastos.		X
	Crear sistema de prevención de gastos imprevistos.	X	
	Eliminar y erradicar sobre costos de operación.	X	
	Eliminar la desorganización.		X

Matriz de Mando integral.

Visión: Lograr reconocimiento y consolidar un liderazgo como Club Deportivo especializado en la enseñanza del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; ampliar su presencia a mayores sectores de la población para situarse en el año 2026 como una de las empresas de mejor crecimiento en el sector en el departamento de Santander.					Comportamiento del indicador			Tema Estratégico: Tennis & Sports Academy espera alcanzar la consolidación como uno de los mejores clubes en organización y formación deportiva en el territorio de Santander para el año 2026.	
Variable estratégica	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	resultado	Responsable

Factor legal	Legal	Mejorar en un 90% el pago de factores legales para el año 2026.	Semestral	Corto plazo		D	Desconocimiento en pago de algunos factores legales, ocasionando reportes.	Área financiera
Gestión de recursos		Mejorar en un 85% la agilidad y efectividad en la gestión de recursos para el año 2026.	Mensual	Mediano y corto plazo.		D	La gestión de recursos y materiales es lenta, retrasando y afectando la calidad del servicio.	Área administrativa
obtención de créditos	Económico	Ampliar en un 95% la capacidad de endeudamiento del club para el 2026.	Semestral	Mediano plazo.		D	Dificultad para la obtención de créditos, vida crediticia nula de la empresa.	Área financiera
publicidad en redes sociales	Mercadeo digital.	Aumentar para el 2026 en un 90% las campañas publicitarias efectivas.	Mensual	Mediano y corto plazo.	T		Se realiza publicidad digital por medio de redes sociales y presencial con visitas a fundaciones y colegios.	Área de mercadeo

Cumplimiento de presupuestos	Procedimientos contables	Mantener para el 2026 más del 90% de cumplimiento de presupuestos.	Mensual	Mediano plazo	T	Los presupuestos se cumplen en la mayoría de las áreas de negocio.	Área financiera
-------------------------------------	--------------------------	--	---------	---------------	---	--	-----------------

8. Conclusiones

El estudio y análisis de entorno del Club Deportivo Tennis & Sports Academy en cuanto a los comportamientos, liderazgo, organización, misión, visión, y filosofía en el marco de la prospectiva estratégica, ha permitido identificar de manera estructurada las rutas a seguir para re direccionar la gestión administrativa y el enfoque hacia nuevos escenarios en lo financiero y organizacional, para consolidar nuevos mercados, generar acompañamiento y capacitación de nuestro talento humano y para articular actividades con otras organizaciones del sector deportivo; todo ello, dirigido con el objetivo de lograr y avanzar en procesos para masificar el tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga.

El presente trabajo ha permitido identificar elementos que conducen a las siguientes conclusiones: El Club Deportivo Tennis & Sports Academy está logrando reconocimiento en el sector del deporte del tenis de campo porque cuenta con profesionales idóneos, con experiencia y metodologías adecuadas para cada nivel de formación, y así se puede observar que sus alumnos asimilen y disfruten del aprendizaje.

Si bien el Club cuenta con los implementos adecuados para los entrenamientos, se evidencia la carencia de una infraestructura propia que permita brindar más espacios y oferta de servicios.

En cuanto al mercadeo, si bien se han venido implementando estrategias de posicionamiento, especialmente a través de herramientas virtuales, se reconoce la falta de un

profesional en estrategias de marketing y el uso de por lo menos dos plataformas digitales que permita lograr un mejor impacto en las redes sociales.

En el aspecto financiero, como muchas organizaciones, el Club ha sido afectado por la dificultad existente para lograr acceso a créditos lo cual conlleva a limitaciones a la hora de invertir, también por carecer de una cultura de ahorro e inversión, más aún teniendo como precedente la reciente pandemia; sin embargo hoy la recuperación económica en el país también ha favorecido el sector del deporte creando nuevas oportunidades y una visión más amplia, es el sentir la necesidad de volver a prácticas saludables y a buscar el bienestar físico y emocional.

Es el momento de asumir nuevos retos y optimizar los diversos escenarios para seguir avanzando en los procesos de posicionamiento y búsqueda de otros mercados.

Es de señalar que Tennis & Sports Academy, mantiene una postura ética en sus principios y valores como aporte a la construcción de una mejor sociedad y como organización que asume la responsabilidad social para beneficio de la juventud bumanguesa.

El presente estudio no sólo fue el ejercicio metodológico y la aplicación de matrices, se puede interpretar como la solución a los efectos externos e internos que impiden el desarrollo de la entidad, que es en esencia la caracterización de los procesos y la puesta en marcha de nuevos retos que apuntan al crecimiento, a adaptar lineamientos con una visión de prospectiva estratégica. Con ello se puede concluir que el estudio prospectivo realizado al cluba Tennis & Sports Academy logró identificar las falencias para poder solucionar los grandes problemas como son contratación

de personal idóneo para los cargos, pagos legales a las entidades pertinentes, proyección de crédito para mayor cobertura y desarrollo de página web y redes sociales que compartirán los procesos formativos del club.

9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el plan prospectivo del Club Deportivo Tennis & Sports Academy, el cual tiene como objetivo adelantar procesos que contribuyan a la masificación del tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para lograr su consecución se propone dar cumplimiento a las siguientes recomendaciones:

Se debe optimizar cada uno de los procesos resultantes del análisis de cada una de las matrices para lo cual se debe contar con un líder que se responsabilice de cada proceso, dándole así un carácter más ejecutivo y organizacional.

Determinar con claridad los objetivos específicos y generales de cada uno de los procesos que la organización adelante, haciendo control del cumplimiento y formulación de mejoras.

Desarrollar estrategias de mercado que logren posicionar el club utilizando y ampliando con mayor periodicidad campañas publicitarias y se cuente por lo menos con dos plataformas de interacción digital en redes sociales.

Fidelizar los clientes ya existentes y emprender la captación de nuevos.

Diversificar el producto. Llegar con nuevos segmentos de mercado o productos relacionados o no con el objeto de la organización. Por ejemplo, la venta de implementos deportivos de tenis de campo y otros deportes, brindar asesoría en programas dirigidos a la salud y nutrición de los deportistas.

Identificar las variables más influyentes que determinan el accionar de la organización.

Realizar un análisis financiero con miras a la consecución de recursos económicos. No basta con contar con un colchón financiero, se recomienda realizar procesos para obtener créditos.

Creación de una página multipagos para reducir tiempos de recepción de caja.

Incrementar los ingresos con la apertura de nuevos horarios.

Inversión en tecnología. Automatizar los procesos contables y administrativos y hacer uso de herramientas tecnológicas en los entrenamientos, por ejemplo filmaciones y videos, para medir y evaluar el rendimiento a medida que avanzan los procesos de formación especialmente con los tenistas avanzados.

Referencias

Alcaldia de Bucaramanga. (2020). Obtenido de

http://ieu.unal.edu.co/images/Planes_de_Desarrollo_2020/Bucaramanga_Plan-de-Desarrollo-2020-2023-2.pdf

Amador Posadas, F. (2023). Obtenido de gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/

Amitai. (26 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.amitai.com/es/etica-organizacional-y-profesional/>

Anta, D., & Gonzalo. (20 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>

Astigarraga, E. (Diciembre de 2016). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica

Ayala Arciniegas, G. (06 de Enero de 2023). Obtenido de

<https://www.participacionbogota.gov.co/documento/notificaciones/idpac-cita-al-ciudadano-gustavo-ayala-arciniegas>

Bastida, A. I. (2012). Obtenido de

<https://riucv.ucv.es/bitstream/handle/20.500.12466/926/Laura%20Ruiz%20Sanchis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bello, E. (29 de Julio de 2022). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>

Calvo, P. (05 de Julio de 2014). Obtenido de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008

Castellanos, J., Agudelo, M., & Marrugo, J. (2022). Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/47846/2022CastellanosJuan.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Contreras, R. (2013). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Definicion.de. (2023). Obtenido de <https://definicion.de/competencia/>

Definicion.De. (2023). Obtenido de <https://definicion.de/salud/>

Delgado, L. (2022). Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/como-hacer-analisis-de-escenarios-para-la-planeacion-estrategica>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Obtenido de

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/deportes.aspx>

Duker, P. (2018). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/83556247.pdf>

Espinel Ruiz, D. J., & Medina Vasquez, J. E. (28 de Agosto de 2021). Obtenido de

https://books.google.com.co/books/about/Prospectiva_del_desarrollo_deportivo.html?id=C4hAEAAAQBAJ&redir_esc=y

Fandom. (2022). Obtenido de [https://metodos-y-aplicaciones-de-la-](https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/Analisis_de_Impacto_Cruzado_(SMIC)#:~:text=Ahora%20bien%2C%20el%20SMIC%2C%20En,que%20interactuar%C3%A1n%20los%20eventos%20futuros%3F)

[prospectiva.fandom.com/es/wiki/Analisis_de_Impacto_Cruzado_\(SMIC\)#:~:text=Ahora%20bien%2C%20el%20SMIC%2C%20En,que%20interactuar%C3%A1n%20los%20eventos%20futuros%3F](https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/Analisis_de_Impacto_Cruzado_(SMIC)#:~:text=Ahora%20bien%2C%20el%20SMIC%2C%20En,que%20interactuar%C3%A1n%20los%20eventos%20futuros%3F)

Florez Preciado, J. (2018). Obtenido de

https://www.academia.edu/8259844/de_marketing_deportivo_para_profesionales_de_la_cultura_f%C3%ADsica

Florez, N., Halley, E., & Reyes, N. (Enero de 2021). Obtenido de

C:/Users/Pilar/Downloads/Dialnet-FactoresQueLimitanLaPracticaDelTenisDeCampoEnLaCiu-8670912.pdf

Gobernacion de Santander. (2023). Obtenido de

<https://tramites.santander.gov.co/tramites/84/reconocimiento-de-la-personeria-juridica-de-los-organismos-deportivos-y-recreativos-vinculados-al-sistema-nacional-del-deporte/>

Godet, M. (Enero de 2007). 8. Obtenido de

<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>

Godet, M. (2009). 9. Obtenido de

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>

Granados Sanchez, J. (Septiembre de 2010). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/301699420_Granados_Sanchez_J_2010_La_educacion_para_la_sostenibilidad_en_la_ensenanza_de_la_geografia_Un_estudio_de_caso_in_Ensenanza_de_las_Ciencias_Sociales_Revista_de_Investigacion_N10_pp_31-43

Hernandez, A. (s.f.). Obtenido de <http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>

<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/>. (2017). Obtenido de

<https://clasesdetenisbga.wixsite.com/tenis/mision-y-vision>

<https://es.slideshare.net/>. (2022). Obtenido de

<https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyea>

<https://www.edu.xunta.gal/>. (2022). Obtenido de

https://www.edu.xunta.gal/espazoAbalar/sites/espazoAbalar/files/datos/1464945204/contido/3_analisis_de_objetos.html

ISO TOOLS. (2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>

Jaramillo, V. (2020). Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37153/JaramilloTorresViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La prospective. (2010). Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html>

Medina Vasquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Mera Rodriguez, C. (2013). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551535005.pdf>

Muñoz, G. (20 de Abril de 2013). 2. Obtenido de <https://prezi.com/gppd8hqvo6fg/matriz-peyea/>

Organización Mundial de la Salud. (05 de Octubre de 2022). Obtenido de

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20actividad%20f%C3%ADsica,el%20consiguiente%20consumo%20de%20energ%C3%ADa.>

OROZCO CORREA, Y. (2011). Obtenido de <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada.>

[orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-](https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada.)

[peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada.](https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada.)

Ortega San Martin, F. (2016). Obtenido de

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10764>

Ponce Talcon, H. (Enero de 2007). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Ramirez, W., Stefano, V., & Ramon, S. (Agosto de 2004). Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200008

Rivera, M. d. (2015). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/44310136.pdf>

Rockcontent. (17 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-segmentacion-de-mercados/>

Ruiz Barroeta, M. (03 de 06 de 2022). Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Sierra Arias, D. (2021). Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34247/2021FlorezEdwin.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Significados. (2023). Obtenido de <https://www.significados.com/desarrollo/>

Significados. (2023). Obtenido de <https://www.significados.com/bienestar/>

Silva, I. (Septiembre de 2003). Obtenido de

<http://www.injuve.es/sites/default/files/62completa.pdf>

Ugalte, L. (2019). Obtenido de <https://www.levante-emv.com/lectores/2018/06/02/importancia-deporte-desarrollo-personal-11937216.html>

Universidad de Medellin. (16 de Agosto de 2015). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/4915/491550445001/html/>

Valverde, B. Q. (26 de Noviembre de 2020). Obtenido de

<https://elpais.com/especiales/2020/coronavirus-covid-19/fases-desescalada/cordoba/penarroya-pueblonuevo/>

Vasquez, T. (2017). Obtenido de https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Manual_Prospectiva.pdf

www.vanguardia.com. (14 de Enero de 2023). Obtenido de

<https://www.vanguardia.com/cronologia/-/meta/liga-santandereana-de-tenis>

Apéndices

Apéndice A

Registro Fotográfico desde año 2015

Tennis & Sports Academy, conserva el registro fotográfico (éstas son algunas) desde su inicio como evidencia del accionar y resultado del esfuerzo, persistencia y logro de un objetivo masificar el tenis de campo en la ciudad de Bucaramanga.





Grupo de adulto mayor



Dr. Omar Lengerke-Rector UTS- Escuela de Formación





Escuela deportiva UTS



Escuelas formación- Parque de los Niños



Escuela de formación



Torneo de Integración TSA

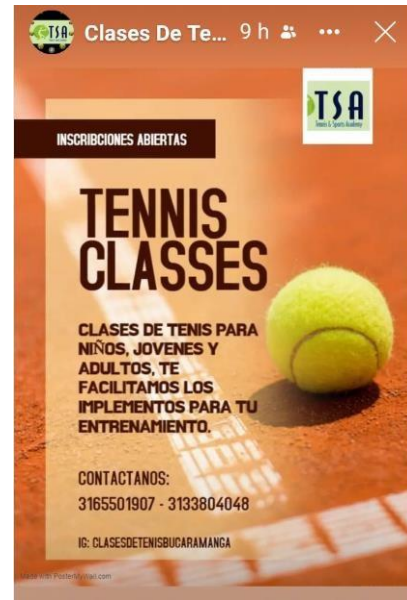


Selección UTS-ASCUN 2022





Parque de los niños



Estudiantes UTS- Selección



Estudiantes UTS- Selección



Estudiantes UTS selección

