

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DE LA ESCUELA
DEPORTIVA “CAFETEROS FÚTBOL CLUB”

MÓNICA CARDONA MEDINA

INSITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN

2015

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DE LA ESCUELA
DEPORTIVA “CAFETEROS FÚTBOL CLUB”

MÓNICA CARDONA MEDINA

Trabajo de grado para optar al título de Administradora Comercial y de Mercadeo

INSITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO
MEDELLÍN

2015

AGRADECIMIENTOS

Hoy más que todos los días, le agradezco al único Dios de mi vida que me entregó las herramientas suficientes para lanzarme por este camino de realización profesional con la determinación que se necesita para culminarlo con éxito.

A mi familia, por ser mi fuente de motivación y de alegría y por darme razones para continuar y nunca desfallecer a pesar de las circunstancias que nos rodean; especial agradecimiento a mis hermanos Jorge y Jaime, por abrirme las puertas de la organización que con pasión crearon y por orientarme y acompañarme en la realización de este proyecto. Su ayuda fue fundamental.

A mi novio y confidente, porque vivió esta experiencia tomado de mi mano y nunca me soltó.

Finalmente, agradezco a la institución Universitaria Esumer por facilitarme las herramientas y bases necesarias para obtener competencias que el mercado y el mundo laboral exigen.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	9
1. TÍTULO:	11
2. TEMA:	11
3. IDEA:	11
4. OBJETO DE ESTUDIO:	11
5. ANTEDECENTES	12
6. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
6.1 Planteamiento del problema.....	13
6.2 Formulación del problema	14
7. JUSTIFICACION	15
8. OBJETIVOS	17
8.1 Objetivo General.....	17
8.2 Objetivos Específicos.	17
9. MARCO REFERENCIAL	18
9.1 Marco Teórico.....	18
9.1.2 Enfoque y proceso formal de la planeación estratégica	18
9.2 Marco conceptual.....	31
9.3 Marco Contextual	36
9.4 Marco Legal.....	42
9.4.1 ley 1064 de julio 26 de 2006 y sus decretos.....	43

9.4.2 Ley 115 de 1993: ley general de educación.	43
10. MODELO METODOLÓGICO	48
10.1 Tipo de investigación.....	48
10.2 Enfoque de la investigación.....	48
10.3 Método.....	48
10.4 Metodología.....	49
10.4.1 Población y muestra	49
10.5 Técnica e instrumentos	49
11. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
11.1 Diagnóstico estratégico de la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”.....	53
11.1.1 Análisis externo “Cafeteros Fútbol Club”.....	53
11.1.2. Guía de análisis del macroambiente.....	53
11.1.3 Matriz de evaluación integrada de entornos.....	56
11.1.4 Referenciación.....	66
11.1.5 Matriz de perfil competitivo.....	75
11.1.6 Graficas de araña o radar para el valor.....	76
11.1.7 Graficas de araña o radar para el valor sopesado	80
11.1.8 Graficas de araña o radar para el valor y el valor sopesado para los 4 clubes ...	84
11.1.9 Análisis Interno	85
11.1.10 Matriz evaluación integrada de la situación interna.....	88
11.1.11Análisis Estratégico DOFA.....	91
11.1.12 Análisis Dofa.....	97
11.2 Soporte teórico sobre las metodologías en planeación estratégica.	104
11.2.1 Concepto de Organización	104

11.2.2 Modelo Metodológico	106
11.3. Direccinamiento estratgico para la escuela de deporte Cafeteros Futbol club..	107
11.3.1Plan de accin y mejoramiento	115
11.3.2 Objetivos de corto plazo vs actividades	115
11.3.3 Cronograma.....	118
11.3.4 presupuesto de actividades.....	119
11.4 Proceso de seguimiento y control de la gestin del plan estratgico en la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”	120
11.4.1 Seguimiento al plan de accin.....	120
12. CONCLUSIONES.....	122
13. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFIA.....	124
CIBERGRAFIA	125

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Modelo de matriz DOFA.....	92
Tabla 2. Evaluación de factores externos (E.F.E)	92
Tabla 3. evaluación de factores internos (E.F.I).....	96
Tabla 4. Listado DOFA	98
Tabla 5. Matriz DOFA	100
Tabla 6. Matriz de Segmentación.....	113

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Graficas de araña o radar para el valor**¡Error! Marcador no definido.**

Grafica 1. Cafeteros 76

Grafica 2. Caterpillar 77

Grafica 3. E.I Antioqueña..... 78

Grafica 4. E.I Vallecaucana 79

Graficas de araña o radar para el valor sopesado**¡Error! Marcador no definido.**

Grafica 5. Cafeteros 80

Grafica 6. Caterpillar 81

Grafica 7. . E.I Antioqueña..... 81

Grafica 8. E.I Vallecaucana 83

Graficas de araña o radar para el valor y el valor sopesado para los 4 clubes **¡Error!**

Marcador no definido.

Grafica 9. Valor 84

Grafica 10. Valor Sopesado 84

Gráfica 11. Proceso estratégico para una organización deportiva..... 106

Grafica 12. Estructura y diseño organizacional..... 114

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Aspillaga (2011), “El Fútbol es una Industria que no detiene su crecimiento y se adapta muy bien a las necesidades del mercado y de los consumidores, viéndose reflejado en los grandes ingresos que genera”. (p.1). Lo que refleja que no solo se toma el fútbol como un deporte que contribuye a la recreación, a la actividad física y saludable de las personas sino como un escenario en donde los empresarios pueden basar sus estrategias y servicios en torno a éste de una manera rentable, bien sea a través de publicidad, patrocinios y entre otras posibilidades que ofrece dicho deporte.

Manizales es una ciudad pequeña que no dispone de estructuras deportivas que faciliten el desarrollo formativo de los jóvenes atletas; las oportunidades futbolísticas se ven reducidas por falta de personal idóneo que los oriente en este complejo proceso. Los jugadores no sobresalen en el ámbito nacional e internacional debido a la poca credibilidad para ocupar plazas profesionales dentro de los equipos locales, de la región y del país.

“Cafeteros Fútbol Club”, un club amateur de fútbol en dicha ciudad, recién formado y con una amplia visión futurista de innovación y formación deportiva e integral para los jóvenes deportistas de la región, quiere mostrar a la ciudad, a la región y al país un modelo estructurado de organización deportiva que aporte no solo al sistema nacional del deporte sino a toda una ciudad que de una u otra forma requiere evolución y desarrollo en el sector.

Con la presente investigación se pretende realizar un plan estratégico de mercadeo que permita a la escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” ser reconocida en el sector y captar un amplio número de clientes que aporten al desarrollo económico de la empresa.

Un plan estratégico de mercadeo permite a la escuela conocer cuáles son las necesidades reales de la población en cuanto al aprendizaje físico, deportivo y recreativo que ésta ofrece y así, lograr la satisfacción de las mismas a través de un servicio eficiente y efectivo.

En la realización de este trabajo se tendrán en cuenta aspectos fundamentales como: el estudio del contexto macroeconómico, el contexto político, el mercado actual, el estudio de los competidores, los potenciales clientes y los procesos tecnológicos inherentes al proceso.

En el contexto interno de la empresa se estudiará la situación actual, la organización, los servicios a ofrecer, la calidad y valor agregado para el cliente y la gestión del capital humano.

Se tendrá en cuenta el planeamiento de los objetivos estratégicos, debido a que es un tema fundamental dentro del plan estratégico de mercadeo porque permite a la organización lograr en el mediano y largo plazo, los resultados esperados; además, del cumplimiento de la misión empresarial; de la misma forma, el diseño estratégico, incluyendo aspectos relevantes como el servicio que presta la escuela, la segmentación del mercado, las estrategias del precio, promoción y distribución y el posicionamiento.

Otros aspectos relevantes incluidos durante la realización del plan estratégico de mercadeo es el plan de acción, (implementación y control) en donde se resaltarán los responsables, el presupuesto y cronograma; además, de los indicadores de gestión.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo permitirá trazar un norte más claro en cada uno los aspectos que se quieren mejorar en “Cafeteros Fútbol Club”, ayudando a marcar una diferencia dentro del sector deportivo y más específicamente, en una ciudad que necesita de nuevas estrategias de dirección deportiva, que solicita de una sociedad más

comprometida y con un interés propio en los jóvenes y niños, quienes dependen exclusivamente de la formación que tengan en el seno de sus hogares, el colegio y el club deportivo al que pertenezcan. Es por eso que “Cafeteros Fútbol Club” está comprometido en mejorar sus estándares de calidad y de servicio para aportar su grano de arena en este hermoso país.

1. TÍTULO: Análisis del Plan Estratégico de Mercadeo de la escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” de Manizales.

2. TEMA: Plan estratégico de mercadeo.

3. IDEA: Plantear un plan estratégico de mercadeo para la escuela deportiva Cafeteros Fútbol Club de la ciudad Manizales, con el fin que los directivos de la empresa conozcan cómo se encuentra la organización en cuanto a sus clientes, competidores y mercado en general y de ésta forma, poder coordinar estrategias y planes de acción encaminados a mejorar la productividad y competitividad de la organización.

4. OBJETO DE ESTUDIO: Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” de la ciudad de Manizales, Caldas.

5. ANTEDECENTES

Las organizaciones siempre han tenido como base para definir el éxito o el fracaso, el análisis de los comportamientos financieros; sin embargo, han olvidado que los resultados financieros son producto de los resultados operacionales de todos los componentes de la misma organización.

De ahí, para que la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” en la actualidad sea competitiva, es imprescindible el establecer una planeación estratégica de mercadeo que incluya todos y cada uno de los elementos que participan de la labor misma de la empresa. Medir el desempeño en todas y cada una de las etapas del proceso de gestión es muy importante para el crecimiento y competitividad de la misma.

Desde su conformación, la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” no ha definido claramente un plan estratégico de mercadeo. No ha realizado procesos o programas que le permitan establecer las fortalezas y oportunidades así, como las debilidades y amenazas de la compañía, las cuales le permiten generar un análisis de dónde está y hacia dónde se quiere dirigir la organización.

En la empresa no se ha llevado a cabo un plan de acción para cada uno de los procesos en las diferentes áreas que le permita conocer ampliamente la estructura, la cultura, las capacidades y las debilidades de las empresas; por tanto, no ha tenido un direccionamiento que la guíe hacia la consecución de sus objetivos organizacionales y a permanecer en el mercado de manera competitiva, eficaz y eficiente.

6. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas viven en una constante incertidumbre, debido a la competencia y rivalidad entre las mismas; es por esta razón, que las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde su inicio y contar con un plan de trabajo definido de acuerdo a sus servicios, productos, ventas, precios, inversiones, investigación y desarrollo del mercado que le permita un efectivo desempeño empresarial. La permanencia de estas organizaciones en el mercado competitivo depende de la habilidad de los gerentes de anticipar lo mejor que se pueda, posibles futuros escenarios para lograr desarrollar estrategias adecuadas.

La problemática se centra en que la escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”, no cuenta con un plan estratégico de mercadeo que le permita solucionar un sin número de dificultades que se presentan actualmente en cuanto a las necesidades, gustos y preferencias de las personas a la hora de vincular a sus hijos en escuelas de formación deportiva.

El planteamiento de un plan estratégico de mercado para la escuela deportiva, permite guiarla hacia el logro de los objetivos organizacionales; ya que gracias a este, se logra detectar fortalezas y oportunidades que le ayuden a afrontar las debilidades y amenazas que se presentan a diario en el mercado y con ello, el crecimiento y sostenimiento de la organización en el tiempo.

Es necesario que “Cafeteros Fútbol Club” reflexione ante la implementación de un plan estratégico de mercadeo, debido a que éste contribuye con el análisis detallado de los

procesos en la gestión de la empresa y sus servicios; de otra forma, es justamente una oportunidad de reconstruir procesos poco productivos y de malos hábitos que hacen que la organización no incurra con éxito en el mercado y tienda a desaparecer.

Un plan estratégico de mercadeo permite construir minuciosamente un plan de acción para diferentes focos de la empresa, identificando ampliamente la estructura, la cultura, las capacidades y las debilidades de la empresa en estudio; lo que permitirá ir a la vanguardia de nuevos mercados de una manera competitiva, eficaz y eficiente.

Es por ello que la empresa “Cafeteros Fútbol Club”, requiere de un plan estratégico de mercadeo que le oriente en la gestión frente a los cambios del entorno, las practicas, el direccionamiento de los servicios, lo que hará posible la consecución de los objetivos organizacionales durante los años 2016 – 2019.

6.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los componentes de un plan estratégico de mercadeo que le permitan a la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” ser más productiva durante los años 2016 – 2019?

7. JUSTIFICACION

Este trabajo se justifica en la medida en que permita a los directivos de la empresa conocer el estado actual de la organización en cuanto a sus clientes, competidores y mercado en general y de esta forma, poder coordinar estrategias y planes de acción encaminados a mejorar la productividad y competitividad de la organización.

Es evidente la necesidad de ser altamente competitivos en el mercado de los clubes deportivos en la ciudad de Manizales, donde estos proyectos se vuelven cada vez más frecuentes a través de las propuestas que ex futbolistas y directivos realizan a la ciudadanía y que cuentan con una estrategia de mercadeo que se traduce en confianza y calidad para el público. Cafeteros fútbol club, cuenta con una trayectoria importante y se vuelve relevante cuando la calidad de sus componentes es satisfactoria pero que se ve contrastada con la ausencia de estrategias, lo que se convierte en una amenaza y desventaja para el club.

En el año 2015, Cafeteros Fútbol Club se convierte en el foco deportivo de la ciudad, debido a que fue el único club de la ciudad de Manizales en lograr que uno de sus deportistas, Eliott Rivera avanzara y fuera uno de los 20 jugadores que participarían en la Academia de la NIKE que se llevó a cabo en la ciudad de Medellín, entre los meses de Julio y Septiembre del mismo año. No obstante, el club cafetero aún no define sus movimientos claramente y no hay un plan a seguir. Por tanto, se considera una oportunidad de mejora que sin lugar a dudas, permitirá que el club sea reconocido no solo por sus logros sino por su calidad y confiabilidad en todos sus procesos, obteniendo mayor reconocimiento y participación en el mercado.

Para la escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”, el plan estratégico de mercadeo se presenta como principal herramienta que amplía la visión organizacional con una mayor

validez en la toma de decisiones, que parten de datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado del mercado; principalmente, aquellos considerados críticos para el logro del objeto primario de la organización en el mismo sentido. Es vital reconocer la importancia de realizar una investigación de mercado que permita identificar las necesidades del mismo y finalmente, diseñar un plan de acción que permita la implementación y el control del plan estratégico de mercadeo.

8. OBJETIVOS

8.1 Objetivo General

Plantear un plan estratégico de mercadeo para la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” (2016 – 2019) en la ciudad de Manizales.

8.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis estratégico de la empresa con el fin de conocer la situación actual tanto internamente como frente a su entorno.
- Realizar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades del mercado.
- Diseñar un plan de acción que permita la implementación y control del plan estratégico de mercadeo.

9. MARCO REFERENCIAL

9.1 Marco Teórico

9.1.1 La planeación estratégica

La planeación estratégica es un tema relevante en los tiempos actuales en donde la empresa debe conocer su misión y proyectar su visión de modo tal, que logre posicionarse y proyectarse hacia la competitividad.

De acuerdo con Serna (2002), la planeación estratégica es un proceso en donde los directivos encargados de la dirección de una organización toman decisiones tras la obtención, proceso y análisis de información tanto a nivel interno como externo de la situación actual de la empresa que permita a su vez, realizar una evaluación e identificación de su nivel de competitividad; lo anterior, con el fin de decidir su direccionamiento hacia el futuro (p.15).

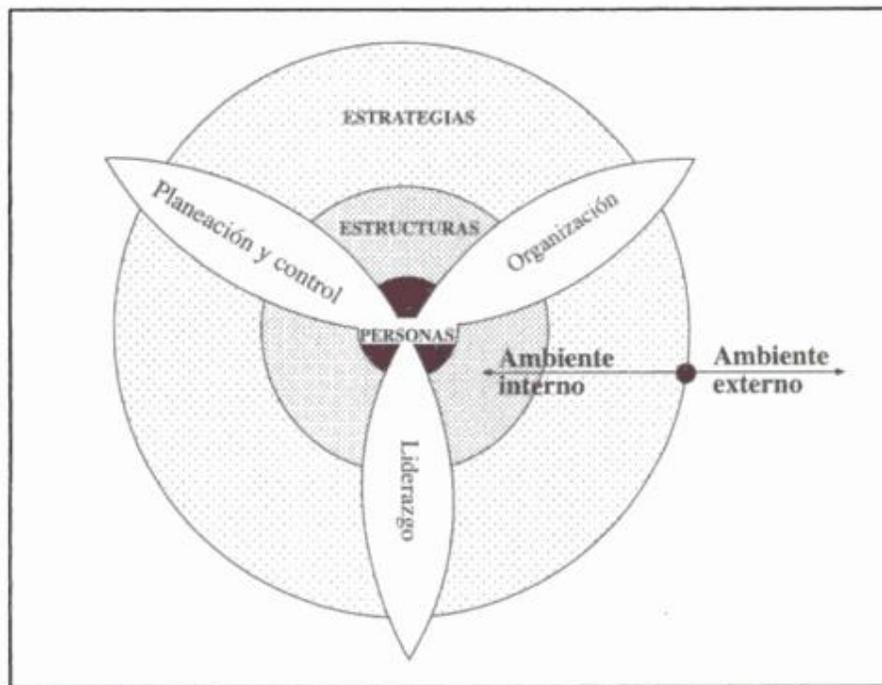
De otro lado, Sallenave (2002), manifiesta que toda organización debe contar con un estrategia que pueda realizar planes estratégicos y llevarlos a la práctica tras la consecución de los objetivos organizacionales; ese estrategia es denominado como Gerente General.

Toda acción empresarial requiere de actores que dirijan y tomen decisiones que a la larga, afectará el futuro de la empresa; siendo el gerente general quien desempeñe un papel de hacedor en cada una de las funciones de la organización; es decir, en donde el gerente piense, actúe y lidere procesos encaminados hacia las metas empresariales. (p.20).

El gerente desde su cargo, es responsable de coordinar y controlar el desarrollo del plan estratégico y depende de sus decisiones y su plan de acción, que este llegue a su éxito;

éxito que a su vez, favorece a todos los componentes de la organización que va desde su estructura, las personas, el ambiente tanto externo como interno y las estrategias; como se esquematiza en la figura 1.

Figura 1. Esquema del campo de acción del gerente



Fuente: Sallenave, Jean Paul (1943).

Como se describe en el esquema, el gerente es el encargado de direccionar la organización donde unos de los componentes fundamentales son las personas.

Estos componentes son relevantes de la planeación estratégica porque a partir de ellos, se gestionan las distintas estrategias planteadas tomando en cuenta el entorno, la estructura, los planes de acción y el control de los mismos.

Martínez y Milla (2002), también realizan su aporte cuando manifiestan que el siglo XXI Imperia la planificación; esto lo basan en que, en la vida y las actividades diarias, siempre debe estar presente la planificación, ya que se realizan planes a futuro en la vida diaria, en la carrera profesional, en la vida laboral y en el mundo de los negocios. Desde allí, depende que todo sea un éxito o un fracaso. (p.8)

Así mismo, asegura Martínez y Milla (2002), que no se debe dejar a la suerte los aspectos fundamentales ni de la vida ni de los negocios, debido a que son determinantes en la vida de todas las personas. (p.9)

9.1.2 Importancia de realizar un plan estratégico

La realización de un plan estratégico de cualquier tipo en la empresa es importante porque permite la definición de la visión a largo plazo y estructurar las estrategias para alcanzar dicha visión. Un plan estratégico permite el análisis exhaustivo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía y a partir de ésta revisión, lograr ajustes y mejoras que conduzcan a la organización al éxito empresarial.

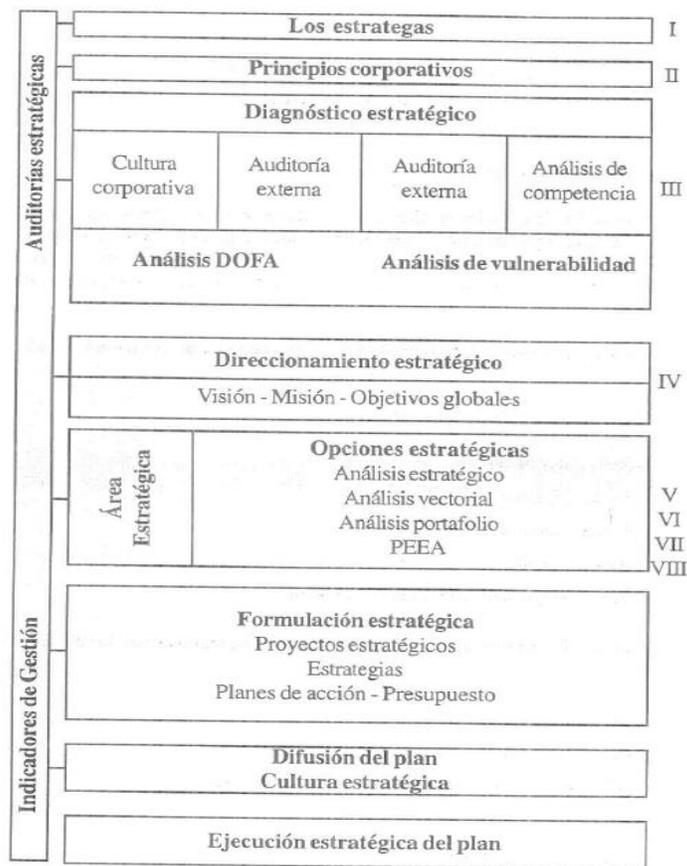
En palabras de Martínez y Milla (2002), los objetivos principales de un plan estratégico suelen variar de acuerdo al tipo de empresa, el tamaño de la misma, la situación económica y financiera y el tiempo que lleve de existencia, pero lo que no varía son los beneficios que le trae la realización de un plan estratégico a la compañía; por el contrario, le proporciona grandes ventajas como mayor posicionamiento en el mercado, visión hacia el futuro, identificación oportuna de cambios, anticiparse al riesgo y/o eventos inesperados, enfocarse sistémicamente a la creación de nuevas estrategias que le genere mayor crecimiento y sostenimiento, entre otras. (p.10)

Es importante destacar que el plan estratégico por sí solo no es una garantía de éxito; depende de sus gestores que ésta sea llevada de la mejor manera para que proporcione dichos beneficios.

9.1.3 Componentes de un plan estratégico

La planeación estratégica como todo plan de trabajo tiene inmerso unos componentes fundamentales que hacen de ésta una herramienta óptima para el desempeño de una compañía. Dentro de estos componentes se pueden mencionar: los estrategas, los principios corporativos, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica que de acuerdo con Serna (2002), contribuye con una excelente planeación y vida para la empresa en el largo plazo. En la figura 2 se esquematizan dichos componentes:

Figura 2. Componentes de un plan estratégico



Fuente: Serna, Humberto (2002).

Los estrategas cumplen un rol fundamental en la planeación estratégica, debido a que son quienes definen los objetivos y las políticas de la administración; de hecho, son los directivos que se encuentran ubicados en la alta dirección o jerarquía de la compañía, tales como los gerentes, la junta directiva, presidentes y/o vicepresidentes.

Es importante destacar que los estrategas deben contar con las competencias, la formación general y los conocimientos suficientes, con gran capacidad analítica y con las habilidades suficientes de liderazgo y comunicación para el logro de los objetivos.

Con los estrategias también viene alineado el direccionamiento estratégico, el cual junto con la visión, la misión y los principios corporativos, procuran la permanencia de la empresa en el mercado, ya que se unen para generar utilidades y sostenimiento de la empresa en el mercado a través del tiempo.

Al hablar de principios corporativos se hace alusión a la identificación de los factores que integran dichos principios, en los cuales intervienen las creencias, los valores y las normas que regulan la existencia y vida de cualquier compañía, independiente del tamaño o su actividad, ya que unidos hacen parte de la cultura estratégica de la organización.

La visión en una empresa señala la dirección de la compañía hacia el futuro; por tanto, contribuye a la formulación de las estrategias dándole un propósito a la organización, la cual se materializa cuando se hacen realidad los proyectos de la compañía. Así mismo, la misión de la compañía es la formulación del propósito de ésta, la cual hace la diferencia ante otras empresas en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, el personal laboral, la segmentación del mercado, el producto o servicio que ofrece para hacer posible el logro de tal propósito. En otras palabras, la misión es contar para qué existe la organización como lo describe la figura 3.

Figura 3. Descripción de la misión



Fuente: tomado de Serna Humberto (2002).

9.1.4 El pensamiento estratégico

Otro de los autores que realiza su aporte sobre el plan estratégico y su importancia, es Sainz de Vicuña (2012), el cual habla del pensamiento estratégico como un resultado del pensamiento reflexivo, que busca construir cimientos para la toma de decisiones estratégicas. (p.28)

De la misma forma, gallego (2005), afirma que el pensamiento estratégico es prever los sucesos antes que estos lleguen y procurar anticiparse a las soluciones antes que sea demasiado tarde y tener que recurrir a procedimientos más drásticos (p.17). Es por eso importante prever los acontecimientos en tiempos de paz para pensar con serenidad en las soluciones a los futuros problemas y no dejar que estos lleguen con la fuerza destructiva que implica mayores esfuerzos para corregir los daños.

Es trabajo entonces de los gerentes y directivos afrontar los cambios y adelantarse a ellos de forma previsiva, debido a que todo cambio, bien sea de mercado, tecnología, innovación y sobre todo los movimientos de la competencia, los obligan a pensar, a razonar frente al qué hacer para no quedarse y ser competitivo.

Este pensamiento estratégico tiende a ir más allá de lo convencional, de lo simplemente creativo, incitando a los directivos a elegir problemas y solucionarlos rentablemente y utilizar los recursos físicos, materiales, técnicos, tecnológicos y humanos de una forma óptima tras la realización de las metas y objetivos propuestos. De esta manera, se encamina la organización y se adelanta al futuro.

9.1.5 El análisis estratégico.

Actualmente, las organizaciones viven en una constante incertidumbre, producto de la alta competencia y rivalidad entre las mismas que, junto con la fuerte exigencia por parte de los clientes, se convierte en una preocupación contundente para estructurar un plan de trabajo sólido que tenga en cuenta aspectos para potencializar ventajas en productos, ventas, precios, inversiones de investigación y desarrollo del mercado para que generen un gran impacto en el mercado y se refleje positivamente en la empresa.

La permanencia de las organizaciones en un mercado competitivo como el que se presenta hoy, depende de la habilidad de los gerentes de anticipar lo mejor que se pueda posibles futuros escenarios, para lograr desarrollar estrategias adecuadas que involucren a todos los miembros de la organización tanto en el logro de objetivos como en la construcción de los mismos.

Las organizaciones son un componente importante en el sector empresarial por su alto nivel de empleabilidad y su contribución a la economía de la población; sin embargo, además de la gestión de sus actividades administrativas para sostenerse en un mercado cada vez más competitivo, requiere de la gestión de procesos eficientes que le permitan dar cumplimiento a la misión empresarial y para ello, requieren de un análisis estratégico de la selección de estrategias y realización de un plan estratégico que contribuya como herramienta principal para ampliar la visión administrativa con una mayor validez en la toma de decisiones, que partan de datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado de los procesos; principalmente, aquellos considerados críticos para el logro del objeto primario de estas organizaciones; en el mismo sentido, será de gran utilidad la estandarización del modelo de planeación estratégica que visibilice los procesos internos y externos con mayor convicción en la toma de decisiones.

Las estrategias son la vía que permite llegar a la misión y visión de estas empresas que, paso a paso y cumpliendo con cada uno de los objetivos estratégicos, van logrando un escalón en el camino propuesto. Las empresas generan valor, ya sean financieros, sociales, ambientales, políticos, etc. gracias a sus estrategias; por tanto, es muy importante la elección de las mismas.

Estadísticamente, se ha demostrado que es muy bajo el éxito que tienen los planes estratégicos que se formulan para los proyectos en su mayoría, debido a la mala elección de las estrategias. Por esto, se considera que así sea toda una ciencia el planteamiento de estrategias, ya que se deben identificar y medir muchas variables de la compañía, tanto internas como externas, la elección de las mismas es un arte que se delega en las cabezas máximas de cada organización.

Es por ello, que las organizaciones actuales deben buscar que los cambios que se presentan globalmente impacten de la manera menos traumática sobre las empresas, garantizando continuidad en los negocios y minimizando los riesgos que atentan contra la buena marcha de los procesos. Para ello, se deben tomar decisiones donde se organicen las actividades de forma prioritaria que permitan anticiparse a lo inesperado.

Las empresas deben trabajar en planes estratégico que incluyan pasos fundamentales que garanticen que la operación de las compañías siga su flujo a pesar de las eventualidades que se puedan presentar. Todo a través de la identificación de los posibles riesgos y un análisis riguroso de los mismos, sometiéndolos a una evaluación que refleje no solo la probabilidad de que sucedan sino el impacto que tendrán sobre la empresa para con ello, realizar el tratamiento más adecuado de los mismos.

Para las empresas, el análisis estratégico es un proceso basado en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de las factores externos e internos que afectan a la empresa, el cual, unido a la planeación estratégica, permite construir minuciosamente un plan de acción para cada proceso en las diferentes áreas, identificando ampliamente la estructura, la cultura, las capacidades y las debilidades de la organización; lo que permitirá ir a la vanguardia de nuevos mercados de una manera competitiva, eficaz y eficiente.

Se puede decir que el análisis estratégico es importante, debido a que permite llevar un proceso organizado respecto al análisis de las variables internas y externas para la creación de estrategias que permitan a la compañía ser competitiva y sostenible en un mercado cada vez más competido.

Es por ello, que el análisis estratégico es considerado tanto arte como ciencia. Arte porque permite a través de un diseño bien confeccionado de procesos, estrategias y descripción de variables encontrar las debilidades y amenazas y contrastarlas con las fortalezas y oportunidades para la toma de decisión acertada. Ciencia, porque se requiere de un método científico para hallar las variables y valores que hacen parte de la construcción de la estrategia.

La selección de estrategias tiene una base teórica que permite elegir de manera objetiva el camino a seguir en términos de selección de las estrategias mismas; para ello, se basa en toda una recopilación de estados posibles de las empresas y los posibles escenarios en que se encuentran en un mercado particular; sin embargo, a la hora de tomar decisiones de las estrategias a seguir, la intuición del estratega es de suma importancia, ya que es este quien con su experiencia e intuición vislumbra de entre una gran red de posibilidades a presentarse a futuro, la que a su juicio es más conveniente para la empresa, convirtiendo este material en objeto de análisis y permitiendo tomar la mejor decisión.

Cuando las organizaciones tienen establecidos objetivos a largo plazo claros, además de perseguir continuamente los objetivos estratégicos, en principio deberán lograr mantener una ventaja competitiva a largo plazo y alcanzar por ende, los objetivos financieros. Estos objetivos a largo plazo, sirven de antesala a la generación de las estrategias a seguir para lograr tales fines. En esta generación, evaluación y selección de estrategias se trabaja sobre bases teóricas que permiten agrupar, visualizar, ordenar y finalmente, seleccionar las mejores opciones de estrategia a seguir; pero este fundamento teórico no garantiza por sí solo el éxito del mismo; existe una parte muy importante subjetiva y propia del estratega que su intuición, la cual le permite junto con su experiencia seleccionar la que a su criterio

es la opción que rendirá mejor fruto para los objetivos a largo plazo planteados por las empresas.

“Si supiéramos donde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son aceptables.

Podríamos hacer cambios oportunos “ABRAHAM LINCOLN

9.1.5 Enfoque y proceso formal de la planeación estratégica

Todo plan debe contar con un proceso sistemático para el logro de metas propuestas, en donde cada una de sus etapas lleva a que la planeación sea más exitosa. Según artículo de pymempresario (2012).

Paso 1. “formulación de metas”. El paso más importante del proceso de planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización, esto es una responsabilidad clave de la alta gerencia. El paso primordial es la definición de la misión de la empresa, la cual permite contar quién es y cuáles son las actividades a las que se dedica al ofrecer un bien o servicio.

Paso 2 “identificación de objetivos y estrategias actuales”. el segundo paso es identificar los objetivos y estrategia actuales. A veces, la misión y los objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia actual.

Paso 3. “análisis ambiental”. El propósito es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización pueden influir directamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

Paso 4. “análisis de recursos”. Este análisis es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Estos son los puntos fuertes y puntos débiles de la organización frente a sus competidores actuales y posibles competidores futuros. La cuestión no es qué se hace bien o mal; sino, más bien qué se está haciendo mejor o peor que cualquier otra persona.

Paso 5. “identificación de oportunidades, estrategias y amenazas”. Determinar las oportunidades que se ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan. Oportunidades y amenazas que provienen de muchos factores.

Paso 6. “determinar los cambios de estrategia necesarios”. Después de haber determinado los recursos y el ambiente, es posible predecir los resultados de la estrategia existente y así los gerentes pueden decidir si deben modificar o no la estrategia

Paso 7. “toma de decisiones estratégicas”. Se debe hacer una previa identificación de las alternativas para que se pueda entrar en nuevos mercados; se puedan rediseñar productos claves para aumentar calidad o reducir costos: por tanto, se pueden hacer nuevas inversiones o terminar otras.

Paso 8. “ejecución de la estrategia”. Una vez se determine la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización. La estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos.

Paso 9. “medida del control y del progreso”. Los gerentes deben vigilar si la organización se está moviendo o no en dirección a sus objetivos.

La compañía puede incrementar la eficiencia mediante varios pasos. Estos incluyen explotar las economías de costo con base en la experiencia, adoptar tecnologías de fabricación flexible, reducir los índices de deserción de clientes, implementar sistemas justo a tiempo, mejorar las habilidades de los empleados mediante capacitación, introducir equipos autogestionarios, vincular el pago con el desempeño, generar un compromiso con la eficiencia en toda la compañía a través de un fuerte liderazgo y diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de metas de eficiencia; lo que quiere decir, que la planeación estratégica a evolucionado en estrecha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas.

9.2 Marco conceptual

Análisis estratégico: Se define como la posición estratégica externa e interna de la organización; es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico consiste en la “formulación y establecimiento de las finalidades y propósitos de una organización, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos de largo plazo, que se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento y de servicio a sus clientes/usuarios” (Pujol, 2002, p.28).

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una organización con un alcance más amplio porque estos planes llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Estrategia: la cual corresponde a los planes ya diseñados para llevar a cabo la acción para alcanzar los objetivos propuestos. Sin ésta, no se halla el camino para el logro de estos.

Formulación estratégica: Para que una misión sea eficaz, debe definir los siguientes componentes esenciales: ¿quiénes son los clientes?, ¿cuáles son los productos o servicios?, ¿en dónde compite la empresa geográficamente?, ¿la empresa está actualizada en tecnología?, ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Lo anterior, provee una base para asignar recursos y sirve de foco para que las personas se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa y así, facilitar la transformación de los objetivos con la asignación de responsables y tareas.

Como segundo paso, la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué se quiere llegar a ser? y ésta debe cumplir con los siguientes aspectos: debe ser breve, una sola oración, de preferencia, debe involucrar a todos los estamentos o administradores de la empresa (en lo posible).

Implementación estratégica. (Acción) puesta en marcha la estrategia, donde se programan las actividades necesarias para cumplir un plan, el costo de los programas y finalmente, implementar los procedimientos, secuencia o pasos para realizar el trabajo.

La planeación. La planeación es un modelo que deben iniciar a implementar estas organizaciones de modo que les permita conocer dónde está la organización y hacia dónde la desean dirigir para hallar lo que todo inversionista o directivo quiere: la productividad y la competitividad. Esta permite construir minuciosamente un plan de acción para cada proceso en las diferentes áreas, identificando ampliamente la estructura, la cultura, las capacidades y las debilidades de las empresas; lo que permitirá ir a la vanguardia de nuevos mercados de una manera competitiva, eficaz y eficiente.

Misión. En cuanto a la misión, esta debe ser clara demostrando su actividad principal a la que se dedica y a los clientes que realmente satisface; es decir, la misión debe expresarse siempre pensando en el cliente, reflejando las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que estos a su vez proveen a la empresa.

Objetivos. Otro factor a tener en cuenta son los objetivos, los resultados esperados al ejecutar los planes ya diseñados; por tanto, estos deben ser claros, medibles, alcanzables y vinculados en un período de tiempo para su logro.

Planeación estratégica. Proceso mediante al cual una organización define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas (Serna, 2002.p.27)

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como un sistema bajo análisis. La planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así, puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera, se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Al mismo tiempo, la planeación estratégica ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada para la toma de decisiones ordinarias. El gerente, al afrontar tales decisiones se preguntará cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias. A la vez, este también supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Este ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Calidad total en los procesos. Según Bellon (2001) el logro de la calidad total no es un proceso sencillo, requiere de la conjunción de múltiples elementos presentes en la empresa. Así, la calidad total, para lograr el mejoramiento continuo, necesita del desarrollo de ciertas herramientas a nivel del personal y la administración de la empresa; algunos de ellos, enfocados al mejoramiento de procesos sencillos y otros al mejoramiento de procesos complejos.

La calidad total es un proceso de mejora continua que busca satisfacer las necesidades del consumidor, involucra para ello la renovación del proceso productivo de bienes y servicios, el uso óptimo de los recursos humanos y materiales, el desarrollo del personal a través de la capacitación, entre otras. (Bellon, 2001, p 11-12)

Competitividad organizacional. La competitividad organizacional es entendida por la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas que le permiten sostener una posición preferencial en el mercado. La competitividad empresarial u organizacional se puede considerar en dos aspectos: desde la perspectiva interna de la organización y la perspectiva externa. Michael Porter, en su artículo “Como las fuerza competitivas le dan fuerza a la estrategia”, tiene que ver fundamentalmente con el valor que una empresa u organización es capaz de crear en sus consumidores o clientes. Para que una empresa sea considerada competitiva se requiere un

equipo directivo dinámico, actualizado, abierto que no provoque resistencia a los cambios a los que se enfrenta la organización de manera constante y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización. (Ruiz, 2012, p1)

Gestión empresarial. La gestión empresarial busca mejorar la productividad, sostenibilidad y por ende, la competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. Una óptima gestión busca identificar los factores que influyen en el éxito, para ello, es necesario las capacidades y habilidades gerenciales.

Algunas técnicas de gestión empresarial:

- Análisis estratégico.
- Gestión organizacional o proceso administrativo
- Gestión financiera
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución.
- Gestión ambiental (León, p1-3)

Integración de las áreas (recursos) funcionales. Para Laudon & Laudon (2004) El nuevo entorno de negocio de la empresa requieren que las compañías piensen de manera más estratégica en sus procesos. Organizar, coordinar y enfocar el trabajo para elaborar un producto o servicio valioso. Al integrar las áreas funcionales pueden convertirse en una fuente de fortaleza competitiva permitiendo innovar y funcionar mejor. Algunos procesos de negocios apoyan las principales áreas funcionales de la empresa. (Laudon & Laudon, 2004, p51)

Procesos de transformación empresarial. Actualmente, las organizaciones tienen el reto de transformarse privilegiando a su talento humano y promover la productividad del

mismo para incrementar la rentabilidad de la empresa. Para tales procesos de transformación, las organizaciones deben de mirar la innovación más allá de la concepción tecnológica, enfocarse en nuevas maneras de organizar, administrar y operar, con el objetivo de descubrir nuevos mercados.(Fuentes 2015, p1)

Táctica: es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es el curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Las tácticas abarcan períodos más breves que las estrategias. Para ser eficaz debe coincidir y respaldar la estrategia con la se relaciona.

Toma de decisiones gerenciales. El proceso de toma de decisiones permite a la empresa reaccionar ante los problemas y oportunidades del entorno. Debido a la importancia sobre el futuro de la organización, las decisiones que la empresa toma a partir de la información disponible se clasifican en estratégicas.

La toma de decisiones se sitúa en un lugar intermedio del proceso estratégico de la empresa, ya que tiene lugar entre la fase de formulación y la de implantación de estrategias. Las decisiones gerenciales se orientan a las relaciones entre la organización y el entorno. (Cabañero, Rodríguez & Serradell. P7-8).

9.3 Marco Contextual

La Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” nace de la necesidad de crear nuevas organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales, con estructuras diferentes, modernas y con una administración idónea para aportarle al sistema nacional del deporte en Colombia.

Gracias a las vivencias en el sector deportivo y específicamente en el futbol, obtenidas por el profesor Jorge Alberto Cardona Medina quien gracias a éstas, determina

que las escuelas y clubes de formación deportiva en Manizales, en su mayoría, están creadas para satisfacer unas necesidades de tipo económico por encima de las verdaderas necesidades formativas de los jóvenes futbolistas manizaleños.

Seguidamente, el proyecto se le comenta a su amigo y compañero de trabajo Jorge Alberto Orozco, el cual decide apoyarlo. Ellos deciden comentar la idea a Jaime Ricardo Cardona Medina hermano de Jorge y quien es profesional en deporte y actividad física de la Escuela Nacional Del Deporte y que en su momento, era ya docente de tan prestigiosa universidad. Jaime a su vez, les comenta el proyecto a dos grandes empresarios manizaleños Cristian Cano y Mauricio Mejía, amigos suyos quienes deciden aceptar la propuesta queriendo visionar algo realmente bueno y diferente.

Rápidamente se llevan a cabo las acciones correspondientes, la reunión con los padres de familia que lograran conseguir en menos de 5 días, un nombre que fuera atractivo pero que llevara una etiqueta particular de la región, la creación de unos estatutos y de una organización que velara por la calidad y servicio que se fuera a ofrecer a la comunidad en general. Es así como un martes 7 de enero de 2014 se llevó a cabo la primera presentación del proyecto “Cafeteros Fútbol Club”, el cual va a revolucionar el desarrollo del fútbol en Manizales, en Caldas y todo el Eje Cafetero.

El club es de régimen presidencial. Su presidente es el Especialista en Dirección y Gestión deportiva Jaime Ricardo Cardona Medina para un período de 4 años (2014 – 2018).

Producto: Promover la práctica del fútbol, el desarrollo y fortalecimiento de las características y destrezas de cada uno de los futbolistas afiliados al club, a través de la metodología integral del entrenamiento.

Los servicios son:

- Entrenamiento para niñas y niños.
- Entrenamiento para arqueros.
- Clases personalizadas.
- Implementar la logística para crear torneos en las empresa
- Clases para padres una vez al mes

Plaza: Ubicado en la comuna 6 de la ciudad de Manizales, en la Cra 67 # 11-66 en el barrio la sultana, pertenece a el estrato 3 - 4. Dentro de las canchas de la baja suiza, donde prestan el servicio de club deportivo, tienen un pendón alegórico a los horarios, días de entreno y servicios que presta el club. También tiene información en redes sociales con una Fan page en el Facebook “CAFETEROS FC”.

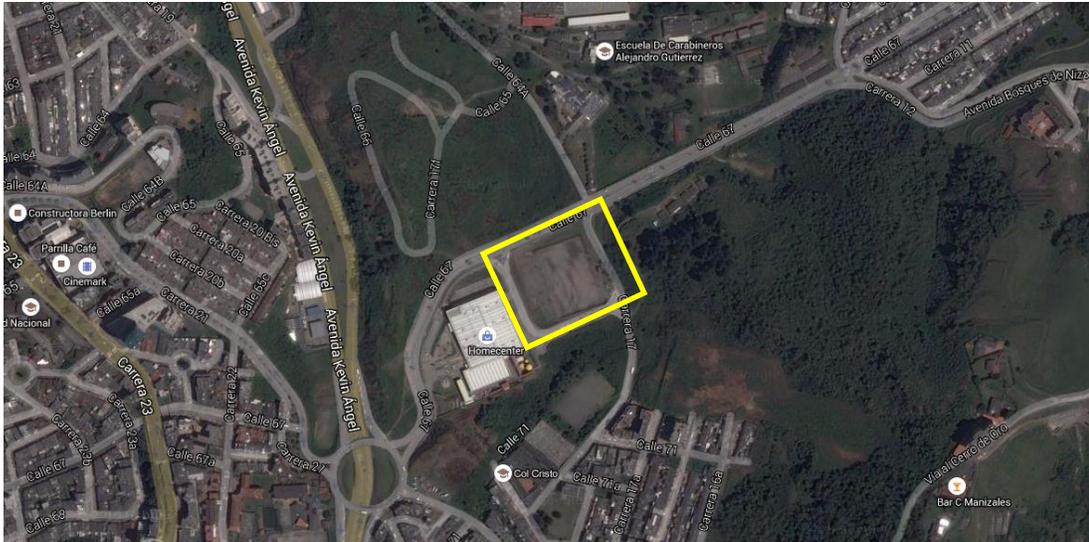
Precio: Para los usuarios del Club la mensualidad tiene un valor de \$25.000, para los nuevos afiliados la inscripción tiene un valor de \$ 20.000 más la pensión y el valor del uniforme \$40.000, los descuentos funcionan cuando la persona que recomienda a otra, recibe en su mensualidad el 20% de descuento en la siguiente mensualidad.

Proceso: Se tienen en cuenta por parte del club los siguientes pasos: Identificación de Clientes potenciales, contacto directo con clientes, escogencia del cliente, inscripción, pago de la mensualidad, compra de uniformes y asistencia a los entrenamientos.

Promoción: El club cuenta con diversos medios de comunicación como son: Internet, Perifoneo y afiche, exclusivamente en el barrio más cercano a su sitio de funcionamiento.

Physical (entorno): La comuna posee 10 barrios y 281 hectáreas de extensión; los barrios con mayor número de establecimientos son La Sultana, Alta Suiza y Minitas con 169, 130 y 65 establecimientos, respectivamente. En su orden, los de mayor número de empleados son Alta Suiza, Viveros y La Sultana. Mientras que por valor de los activos, destacan Alta Suiza, Minitas y Viveros.

En esta comuna destacan tres zonas con características marcadamente distintas. La zona sur de la comuna, en la cual están los barrios Alta Suiza y Residencias Manizales, que limitan con la comuna Palogrande y albergan algunas empresas industriales de gran tamaño y una actividad económica importante con densidades de 35 y 50 establecimientos por cada mil habitantes, respectivamente. La zona centro de la comuna, conformada por Bosques de Niza, Colseguros, Baja Suiza y La Toscana, que está muy escasamente habitada y posee muy poca actividad económica, con menos de 5 establecimientos por cada mil habitantes y menos de 1 establecimiento por hectárea. La zona norte, que incluye a los barrios La Sultana, Minitas, La Cumbre y Viveros, donde habitan dos terceras partes de las personas de la comuna y que presenta una actividad económica moderada.



Fuente: Google Maps, Cancha Baja Suiza, Manizales 2015

Estratificación: En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 3 (estrato moda), seguido del estrato 4, 5 y algunos barrios el 2. Lo que representa una buena ubicación para ofrecer los servicios del club deportivo.

Personal: El personal de CAFETEROS FC está conformado por Jaime Ricardo Cardona Medina (presidente), Mauricio Andrés Mejía (socio), Cristian Andrés Cano Salazar (socio), Jorge Alberto Cardona Medina (socio), Jorge Alberto Orozco (entrenador) y Robinson Ocampo (entrenador).

Evidencia Física: La infraestructura deportiva donde se presta el servicio del club CAFETEROS, se llama Cancha de la baja suiza, su terreno es en arena, son canchas que la secretaria de deportes de Manizales asigna para los clubes, los implementos deportivos son de propiedad de CAFETEROS.

El logo del club representa lo siguiente:

Nombre:

Cafeteros: Es un nombre emblemático para el club, la ciudad de Manizales se caracteriza por ser una zona donde se cultiva el mejor café del mundo y por eso se pensó en un nombre que generará mucho sentido de pertenecía.

Colores:

El rojo: simboliza la sangre pujante de nuestro pueblo que se refleja en las cerezas rojas cuando esta listas para ser procesadas. Esta cascara roja luego es utilizada como abono.

Blanco: la fe, los sueños y las ilusiones.



Fuente: página de Facebook, CAFETEROS FC

9.4 Marco Legal

Dentro del contexto de la política deportiva del gobierno Colombiano promulgada mediante la Ley 181 de 1995, figura “la divulgación, el fomento, la masificación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el aglomeración en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre”

En este sentido, el deporte como servicio prestado a los ciudadanos es un cometido de cada municipio y corresponde a cada ente deportivo municipal, a cada administración local, el hacer posible el cumplimiento y materialización de los preceptos de la Ley.

La constitución política de Colombia, como base fundamental de la Ley del Deporte, en su Artículo 52 reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.

En igual forma, el mandato constitucional define al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como un derecho social; siendo elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Hablar del deporte para todos implicaría involucrar las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo conjuntamente con sus finalidades.

Desde la infancia, el deporte para todos puede ofrecer muchos beneficios a quien lo practica y puede ser un medio eficaz de iniciación al deporte, de mejoramiento de la salud física y mental.

Bajo estas perspectivas se encuentran elementos comunes los que permiten ubicar tres vías de acceso al deporte: La vía académica, la vía federativa o de clubes y la vía municipal, departamental o de la administración.

Que el deporte y la recreación hagan parte del Gasto Público social, tiene efectos sobre los procedimientos y garantías ciudadanas en la construcción de las políticas del sector y también en su aplicación; lo que obliga a la focalización de la inversión. Esto es, a destinar los recursos para la población más pobre y vulnerable. A continuación se describen algunas normas, leyes y decretos:

9.4.1 ley 1064 de julio 26 de 2006 y sus decretos

Reglamentarios: por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida anteriormente como educación no formal en la Ley General de Educación.

Artículo 1°. Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Artículo 2°. El Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

9.4.2 Ley 115 de 1993: ley general de educación.

Decretos Reglamentarios:

- Decreto 2225 de 1985: Reglamenta el Decreto 2845 en lo referente a la participación de niños de 12 años en eventos deportivos.

- Decreto 1576 de 1985: Estructura a Coldeportes y la División de la Educación Física y Formación Deportiva.
- Decreto 00407 de 1996: Otorgamiento de las Personerías Jurídicas
- Decreto 00776 de 1996: Reconocimiento a Clubes Profesionales
- Decreto 1230 de 1995: Coldeportes Nacional
- Decreto 2845 de 1983: Normas para el Ordenamiento del Deporte, la Recreación y la Educación Física
- Ley 49 de 1993: Régimen Disciplinario en el Deporte
- Resoluciones: 000929/96 y 1666/97 Requisitos para Clubes deportivos promotores.

Clasificación del deporte en Colombia:

- Deporte formativo
- Deporte social comunitario
- Deporte universitario
- Deporte asociado
- Deporte competitivo
- Deporte de alto rendimiento
- Deporte aficionado
- Deporte profesional

Organismos nacionales:

- Ministerio de Educación Nacional
- Ministerio de Coldeportes Junta Directiva
- Director General

- Comité Olímpico Colombiano
- Federaciones Deportivas
- Comité Olímpico Colombiano

Objetivos principales. Formulación, coordinación, integración y evaluación de: políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el deporte competitivo, el deporte de alto rendimiento y la formación de recurso humano.

Federaciones deportivas. Son organismos de derecho privado, constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de ligas o asociaciones deportivas departamentales, en un deporte aficionado o profesional.

Organismos departamentales:

- Ligas deportivas departamentales
- Asociaciones deportivas departamentales
- Ligas y asociaciones del distrito capital

Entes deportivos departamentales, Junta Directiva:

- Gobernadores
- Representante del instituto colombiano del deporte «Coldeportes»
- Representante de las ligas departamentales
- Representante de los entes deportivos municipales
- Representante del sector educativo
- Representante de los discapacitados

Ligas Deportivas. Son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases. No puede existir más de una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial

Asociaciones Deportivas. Son organismos de derecho privado constituidas como corporaciones o asociaciones por un número mínimo de clubes promotores, deportivos o de ambas clases. Pueden ser varios deportes, solo se otorga reconocimiento deportivo a una asociación deportiva dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.

Organismos municipales:

- Clubes deportivos
- Clubes promotores
- Clubes profesionales

Entes Deportivos Municipales, Junta Directiva:

- El alcalde
- Un representante del sector educativo
- Un representante de los clubes o comités deportivos
- Un representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes
- Un representante del ente deportivo departamental
- Un representante de los discapacitados

Clubes Deportivos. Son organismos de derecho privado, constituidos por afiliados mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio e impulsar programas de interés público y social. Están integrados, por mínimo diez deportistas y podrán afiliarse a las ligas.

Clubes Promotores. Son organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidos mayoritariamente por deportistas, para fomentar disciplinas deportivas y modalidades deportivas que no tengan el mínimo requerido para su constitución.

Constituidos para fomentar y patrocinar la práctica de varios deportes, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, para impulsar programas de interés público y social, en el municipio; podrán afiliarse a las ligas deportivas departamentales.

Comités Deportivos Municipales. Son entidades de derecho privado sin ánimo de lucro que cumplen funciones de interés público y social, constituidos por un número plural de clubes deportivos de un solo deporte.

Se crean por el derecho de asociación y por iniciativa del ente deportivo municipal, no se afilian a las ligas deportivas, organizan y fomentan su respectivo deporte en el municipio.

Clubes Profesionales. Organismos de derecho privado, cumplen con funciones de interés público y social organizadas como corporaciones o asociaciones sin ánimo de lucro o sociedades anónimas constituidas por personas naturales o jurídicas para fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes con deportistas bajo remuneración hacen parte del sistema nacional del deporte.

10. MODELO METODOLÓGICO

10.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva. La cual permitió conocer actitudes predominantes y una descripción exacta de las actividades y gestiones que contribuyeron a la obtención de información y agrupación los resultados sobre las observaciones de cada uno de los procesos, permitiendo describir actitudes, sucesos y comportamientos del fenómeno de estudio frente a la necesidad de un plan estratégico de mercadeo en la Escuela deportiva “Cafeteros fútbol club”.

10.2 Enfoque de la investigación

La propuesta investigativa centró su punto de partida en un enfoque cualitativo, según Blasco y Pérez (2007) este enfoque estudia la realidad en su contexto natural, interpretando de manera profunda los fenómenos determinantes en el objeto de estudio, lo cual se logra a través de la identificación del significado de los datos por medio del análisis de las realidades subjetivas. Este tipo de enfoque permitió la utilización de técnicas de recolección de información cualitativa como análisis documental y la revisión bibliográfica.

10.3 Método

La investigación cualitativa es inductiva. Según Álvarez (2003) Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

10.4 Metodología

El diseño es no experimental, puesto que la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Posee un diseño descriptivo, ya que se pretende indagar los valores que se manifiestan en una o más variables y proporcionar su descripción. En este caso el estudio pretende plantear un plan estratégico de mercadeo 2016 – 2019 para la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” de la ciudad de Manizales

10.4.1 Población y muestra

El estudio no requiere de población y muestra, debido a que se desarrolla para la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” en la ciudad de Manizales. Por tanto, la población beneficiada directamente son los directivos de “Cafeteros Fútbol Club”, ya que le servirá de guía para captar mayor mercado y con ello, el logro de los objetivos organizacionales.

10.5 Técnica e instrumentos

En cuanto a las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el presente estudio, se tiene como base el Análisis documental, de acuerdo con Quintana (2006) este constituye el punto de entrada a la investigación; se hará una revisión bibliográfica que permita conocer las los componentes de un plan estratégico de mercadeo y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales de la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”.

10.6. Estudio y análisis del mercado

El estudio del mercado tiene gran relevancia para la realización del proyecto debido a que es la base para la consecución de otros estudios que permitan establecer las

cantidades del servicio que la población esté dispuesta a adquirir a determinados precios; además. Porque facilita el conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores potenciales, canales de distribución, estrategias de producción, Evolución de la demanda, comportamiento de la competencia y condiciones de los proveedores, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, el estudio del mercado también permite:

- Identificar la información que necesitaremos recolectar
- Determinar nuestros objetivos de investigación
- Determinar las fuentes de información
- Recolectar la información
- analizar la información
- Toma de decisiones o diseño de estrategias

Es tan importante el estudio del mercado que de las ventas, basadas en esa investigación, depende la viabilidad del proyecto y la supervivencia de la empresa. Es por ello que el estudio de los mercados implique una serie de condiciones inherentes a los objetivos mismos: debe ser concisa, debe ser una propuesta de investigación en donde se recopilen datos, se evalúen y se genere un informe útil y preciso que oriente la acción administrativa en la toma de decisiones. Como guía en el desarrollo de estrategias empresariales útiles para posicionar empresa y producto, para fidelizar consumidores y para cautivar a otros, para mantenerse vigentes en el mercado gracias a estar pendientes de sus necesidades y de las oportunidades que se generan.

El análisis de mercado está enfocado en conocer el comportamiento de la oferta, demanda, precios y canales de distribución. Este estudio permitirá a las empresas conocer el entorno en el cual entraran a competir y de esta forma mitigar los riesgos de fracasar.

En referencia a la oferta y la demanda, este análisis permite responder preguntas como ¿Quiénes son mis clientes?, ¿Cuál es el tamaño del mercado?, ¿Qué género, edad, nivel de educación, localización geográfica, hábitos de consumo tendrán los potenciales clientes? ¿Quiénes serán mi competencia y cuáles son sus atributos? De esta forma las empresas podrán identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como también explotar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Por otro lado, se deben identificar los canales de distribución. Estos son los medios por donde se genera el contacto con los clientes y representan toda la dinámica que se debe surtir para lograrlo. Actualmente vemos que muchos negocios han evolucionado a canales de distribución basados en tecnologías digitales, los cuales tiempo atrás no eran una alternativa. Es por ello que su análisis permite un acertado planteamiento sobre cómo se debe llegar a los clientes de acuerdo a su perfil y la logística e inversiones que esto supondrá.

Por último, el análisis de los precios es una variable sensible que actúa como un sesgo del mercado. De acuerdo a la curva de demanda, vemos como un aumento o disminución del precio puede representar una mayor o menor demanda del mismo en diferentes proporciones (elasticidad). De esta forma, se puede analizar si los costos que demandara la empresa, los cuales repercutirán en el precio del producto o servicio, serán adecuados para los consumidores.

En conclusión, el objetivo principal de los estudios de mercado es preparar y proteger a una empresa de los obstáculos que se pueda encontrar en su camino, dado que permite

investigar y analizar el comportamiento del mercado objetivo, evaluar el efecto que tendrá el producto o servicio ofrecido y valorar los costos que supondrá poner en funcionamiento el proyecto planteado a modo de ser competitivo.

11. RECOLECCIÓN DE DATOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1 Análisis estratégico de la empresa

11.1.1 Análisis externo “Cafeteros Fútbol Club”.

El objetivo de este capítulo consiste en identificar las oportunidades o amenazas en el medio donde se desenvuelve “**Cafeteros Fútbol Club**”; en ésta etapa, se debe examinar tres ambientes interrelacionados de inmediato que, en este caso, sería la Ciudad de Manizales en la cual se examinará su posible competencia con otros clubes de Fútbol que podrían ser una amenaza en la consecución de clientes deportivos y otros factores como culturales sociales, políticos, demográficos, geográficos, económicos, etc.

Las oportunidades surgen cuando las tendencias del medio donde se desenvuelve la empresa generan el potencial para que el club de fútbol obtenga ventaja competitiva en ese medio. Las amenazas surgen cuando las tendencias del medio ambiente ponen en peligro la integridad y/o rentabilidad económica o de resultados del club.

El éxito en este punto, es que al detectar posibles amenazas se desarrollen unas estrategias para transformarlas en ventajas competitivas.

11.1.2. Análisis del macroambiente

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: CAFETEROS FÚTBOL CLUB	
ENTORNO	Descripción
GEOGRÁFICO Y ECOLÓGICO	La ciudad de Manizales se encuentra en la región andina de Colombia a 2.150 metros al nivel del mar y se encuentra ubicada cerca al Nevado

	<p>del Ruiz.</p> <p>ambientalmente cuenta con agua potable y agua termal por la diversidad de parques y eco parques; además es caracterizada por ser una ciudad lluviosa</p>
DEMOGRÁFICO	<p>De acuerdo con proyecciones del DANE, en el año 2012 Manizales contaba con 391.640 personas, representado por el 48% de hombre y 52% de mujeres. La mayoría de la población se encuentra ubicada en el caso urbano y solo el 7% está a nivel rural. Su mayor pico de población se concentra entre los 20 y los 29 años. El 17% (uno de cada seis) se considera pobre.</p>
SOCIAL	<p>En general, los habitantes de la ciudad se sienten satisfechos con las condiciones de vida en la ciudad. Durante 2012 mejoraron las condiciones de Manizales en cuanto a delitos contra la vida humana aunque se percibe aumento de delincuencia en cuanto al hurto de motocicletas, a personas y a residencias.</p> <p>En general existe apoyo para las actividades culturales de recreación y deporte.</p>
ECONÓMICO	<p>Los ciudadanos manizaleños son escépticos sobre el rumbo económico de su ciudad., El sector de servicios tiene mayor participación en el producto interno bruto departamental con un 37,4%, seguido por la industria.</p> <p>En el año 2012 el ingreso promedio por habitante del hogar en Manizales aumentó casi un 5% y los grupos de bienes que presentaron mayor crecimiento en los precios durante 2012 en la ciudad fueron Salud (4,0%), Vivienda (3,6%) y Comunicaciones (3,4%).</p> <p>En la ciudad se han implementado desde hace varios años diversas iniciativas, tanto desde el sector público como privado, para promover la creación de empresas y en el último tiempo el fortalecimiento de las mismas.</p>
CULTURAL	<p>Manizales cuenta con la mejor feria de América. La feria de Manizales.</p> <p>En general, los manizaleños son cumplidos con sus obligaciones</p>

	tributarias., 80% de los ciudadanos manifiesta no haber participado de alguna organización social o comunitaria en el último año.
TÉCNOLOGICO	La ciudad es el lugar que concentra la mayor parte de la actividad de investigación y desarrollo tecnológico del departamento, existe Wi-fi gratuito en sitios públicos de la ciudad, Aplicaciones tecnológicas para dispositivos móviles. Y desarrollo de redes sociales.
JURÍDICO	<p>La ley 181 del año 95 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.</p> <p>Decreto 1228 Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995.</p> <p>El decreto 1191 de 1978 por el cual se reglamenta la realización de festivales escolares y campeonatos Intercolegiados en el país.</p> <p>El decreto 2743 de 1968 por el cual se crean el Consejo Nacional y el Instituto Colombiano de la Juventud y el deporte.</p> <p>Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física 2009 – 2019.</p> <p>Plan de desarrollo de caldas 2013-2015</p>
POLÍTICO	<p>En general existe carencia de políticas públicas claras en el deporte, Inequidad en la distribución de los recursos para el deporte y la recreación, con referencia a los otros sectores, el modelo del deporte en el país no permite el desarrollo del deporte mismo (relación deporte asociado con el deporte estatal).</p> <p>Existe también Planeación deportiva politizada y segmentada por vigencias, Falta de ética y moral en la dirigencia deportiva, Ley del deporte sin apalancamiento financiero, Deporte extraescolar no fortalecido desde el sistema educativo y Muy poco apoyo financiero del sector privado en el deporte aficionado.</p>

Fuente: Informe de Calidad de Vida. Recopilación de indicadores sobre Manizales.

Manizales 2012.

Con este análisis, se describe la evaluación integrada de los entornos de la escuela “Cafeteros Fútbol Club”, en la cual se pueden destacar algunas amenazas que afectan el sector externamente y el impacto que éstas tienen directamente sobre los procesos de la organización.

11.1.3 Matriz de evaluación integrada de entornos

VARIABLE CLAVE AMENAZAS	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ciudad lluviosa.	El tiempo y el clima pueden convertirse en condicionante para llevar a cabo las actividades diarias del club.	Las dos temporadas anuales de verano se inician con los solsticios el 22 de junio y 21 de diciembre, y las dos de invierno con los equinoccios el 21 de marzo y 22 de septiembre. Con la influencia de fenómenos climáticos	Resulta ser una amenaza mayor para la organización ya que se cuenta con un solo espacio de entrenamiento para todo el club, además, se podrían ver afectados los torneos y competiciones de cada una de las categorías, teniendo

		<p>como El Niño, las temporadas de invierno y verano resultan más intensas. En el caso de La Niña, ambas temporadas resultan más húmedas.</p>	<p>en cuenta que se juegan al aire libre y en canchas poco regulares.</p>
<p>El comportamiento poblacional de Manizales es estacionario, lo cual implica crecimiento reducido debido a un conjunto de fenómenos como la baja natalidad,</p>	<p>En el sector deportivo, las escuelas y clubes de formación deportiva se nutren gracias a los niños, jóvenes talentos y no, que tienen unas motivaciones especiales para estar allí.</p>	<p>Entre 2011 y 2012 la población de Manizales mantuvo un incremento de 0,4% mientras el país creció a tasas del 1,17%.</p>	<p>A medida que esta tendencia permanezca se podrían ver reducidas las posibilidades de que haya una buena demanda de usuarios para el club en categorías más pequeñas.</p>

<p>Los hurtos en la ciudad</p>	<p>La seguridad en cada uno de los escenarios deportivos juega un papel fundamental para que la ciudadanía los frecuente, ya que podrían convertirse en foco de la delincuencia y afectan directamente el desarrollo de un sector.</p>	<p>A pesar de que el hurto a establecimientos comerciales se redujo en una tercera parte, el hurto de motocicletas aumentó 41 %, el hurto a personas creció 14 % y el hurto a residencias se mantuvo sin mayores variaciones.</p>	<p>De gran manera esto puede afectar a la organización ya que los padres de familia se sentirán inseguros de llevar a sus hijos a los lugares donde se realice la practica deportivo o los entrenamientos, además, se corre el riesgo de que busquen actividades que se ejecuten en espacios cerrados y seguros.</p>
<p>Disponibilidad de pocos escenarios deportivos en la ciudad</p>	<p>Registrar un número importante de escenarios deportivos, logra impacta con el sector y llevar acciones que propendan por el</p>	<p>Los escenarios de alcance ciudad se concentran en las comunas Palogrande, donde está la unidad deportiva del mismo nombre y Tesorito, donde se encuentra el</p>	<p>El impacto sobre la organización es de suma preocupación ya que se tendrían pocas opciones para llevar a cabo planes de contingencia en caso de falta del escenario</p>

	desarrollo y crecimiento deportivo en el municipio.	Bosque Popular El Prado, que son los dos lugares con mayor oferta de escenarios deportivos en la ciudad.	deportivo en el que actualmente se trabaja.
Marcada diferencia entre en el deporte aficionado y el deporte profesional en Colombia.	Es diciente el respaldo privado al deporte profesional, contrario a los beneficios del deporte aficionado como el fútbol en escuelas deportivas.	No existe una cultura amplia y holística de lo que significa la práctica deportiva en el país.	El sector privado desconoce las potencialidades del deporte en general, por consiguiente recae sobre lo público la responsabilidad del deporte aficionado.
Deporte extraescolar no fortalecido desde el sistema educativo.	Población infantil y juvenil sin alternativas deportivas en el sector educativo, por consiguiente sin posibilidad de	No existen estrategias conjuntas entre el sector educativo y deportivo del país, a pesar de estar incluido en ley del deporte.	La cobertura de la disciplina del futbol es total pero se centra más en la población de escasos recursos económicos.

	promover el fútbol a nivel extraescolar		
El modelo del deporte en nuestro país no permite su desarrollo.	Modelo estructural del deporte, que no estimula, ni da las herramientas para potenciar el deporte aficionado en Colombia	La columna del deporte asociado y el deporte estatal, son divergentes y no complementarias.	Fragilidad en las estrategias y políticas de desarrollo del fútbol aficionado en lo local, regional y nacional.
Incoherencia de políticas públicas en el deporte frente a la realidad deportiva del país.	Nexos entre los actores del sector, con grandes fisuras, en la implementación de políticas, planes, programas y estrategias de desarrollo deportivo, además de las falencias en los procesos de seguimiento y	Ley 181 y decretos reglamentarios del deporte sin modificaciones o reformas significativas	Estancamiento de las políticas y estrategias institucionales para el desarrollo del fútbol en la región.

	control.		
Planeación deportiva estatal segmentada por vigencias calendario.	Calendarios y programas deportivos estatales y asociados en calendarios diferentes, no posibilitando coherencia en planes financieros y deportivos.	La elección de gobernantes y el cambio de secretarios y gerentes de las organizaciones deportivas cada 4 años, o a veces en menor periodo de tiempo.	Los cambios de gobernantes afectan la continuación en los programas deportivos, en nuestro caso el fútbol
Falta de ética y moral en la dirigencia deportiva	Muchos de nuestro dirigentes deportivos han sido permeados por la politiquería corrupta., en el manejo de los recursos y con perfiles no aptos	Los directores y secretarios de los entes deportivos son nombrados por el mandatario de turno.	El mal manejo de los recursos por parte de los dirigentes. Afectan directamente la ampliación de cobertura de las escuelas de fútbol en la región.

	para ejercer un cargo.		
Ley del deporte sin apalancamiento financiero	El desmonte del IVA turístico, deja sin recursos la ley 181, y sujeto a la voluntad política de turno.	Se han planteado reformas a la ley, sin respuesta en el legislativo. Coldeportes Departamento administrativo.	Carencia de recursos suficientes para el desarrollo del deporte base como las escuelas y clubes de formación deportiva

VARIABLE CLAVE OPORTUNIDADES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La ley 181 del año 95 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la	Estructuración de un sistema que establece competencias de las diferentes instancias y regula sus obligaciones.	La ley 181 establece por departamentos ligas, y por municipios la creación de clubes deportivos, lo que facilita la ampliación de cobertura en la	Se facilita la creación de clubes de fútbol en todos los municipios del departamento.

<p>Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.</p>		<p>práctica deportiva en todo los municipios de las regiones.</p>	
<p>Decreto 1228 Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1.995.</p>	<p>Se ajusta la normatividad que rige a los organismos deportivos.</p>	<p>La clarificación de los nexos existentes entre el deporte estatal y deporte asociado.</p>	<p>Consolidación de los organismos del sector y en especial de los clubes deportivos de la región</p>
<p>El decreto 1387 de 1970 por el cual se dictan disposiciones sobre organización deportiva en el país.</p>	<p>Define el accionar de los organismos deportivos asociados de carácter privado.</p>	<p>Determinan las reglas de juego de los organismos deportivos.</p>	<p>Pautas de funcionamiento para los clubes deportivos en especial de fútbol.</p>
<p>El decreto 2743 de 1968 por el cual se crean el Consejo</p>	<p>Establecimiento del organismo rector del deporte.</p>	<p>Fortalecimiento del sector deporte.</p>	<p>Interlocutor con la instancia nacional.</p>

<p>Nacional y el Instituto Colombiano de la Juventud y el deporte.</p>			
<p>El decreto 4183 del 3 de noviembre del año 2011 por el cual se transforma el instituto colombiano del deporte, (Coldeportes).</p>	<p>Dialogo directo entre el instituto, transformado en departamento administrativo con la presidencia de la república.</p>	<p>Fortalecimiento de las políticas públicas que permiten tener una mayor importancia a nivel nacional.</p>	<p>Estatus del deporte a nivel nacional, por consiguiente en lo regional y local.</p>
<p>El decreto 1191 de 1978 por el cual se reglamenta la realización de festivales escolares y campeonatos Intercolegiados en el país.</p>	<p>Base del desarrollo deportivo y del relevo generacional.</p>	<p>Apertura de nuevos espacios deportivos para la incursión de la actividad deportiva.</p>	<p>Posibilidades para el crecimiento de practicantes del fútbol en la región.</p>
<p>El decreto 2845 de 1984 por el cual se dictan normas para</p>	<p>Normatividad ajustada a procesos de desarrollo de</p>	<p>Instauración de normatividad para la inclusión del sector</p>	<p>Escenarios expeditos para crecer en cobertura por medio</p>

el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación.	otros sectores como la educación.	en múltiples sectores y ambientes.	de convenios con las instituciones educativas y el deporte del fútbol.
El decreto 3115 de 1984 por el cual se crea la escuela nacional del deporte.	Cualificación del recurso humano que oriente los procesos deportivos en el sector.	Incremento de personas con la formación, que pueden orientar programas y proyectos deportivos.	Implementación de estudios científicos que fortalecen los procesos formativos y de altos logros en el fútbol.
Ley 152 del año 94 orgánica del plan de desarrollo	Exigencias en los procesos de planificación en el sector.	Proceso de planificación que definen proyectos, estructuran procesos, sistematizan evaluaciones y retroalimentan las acciones	Una disciplina deportiva con metas claras y realizables.
Lo pluricultural de la población	Potencian a los actores del sector deportivo en la región.	Región con gran riqueza cultural y social.	Riqueza en la parte técnica, para el deporte del fútbol.

Fuente: Elaboración propia

11.1.4 Referenciación

11.1.4.1 Benchmarking.

El proceso de benchmarking que desarrollaremos será con el objetivo de establecer un proceso de medición que nos dirá realmente cómo estamos de los grandes clubes de fútbol a nivel de formación de futbolistas en nuestro entorno, en donde determinaremos factores que permitan identificar, según los resultados de la evaluación, si estamos en buen camino o por el contrario se debe reforzar para lograr el éxito deseado.

11.1.4.2 organizaciones a comparar.

Los clubes con los que desarrollaremos el trabajo de Benchmarking son los clubes deportivos de fútbol amateur más representativos a nivel nacional más específicamente de Cali, Bogotá y Medellín.

Los clubes son:

CLUB DEPORTIVO CATERPILLAR MOTOR (Bogotá):

El Club Deportivo Caterpillar Motor tiene el propósito fundamental de formar niños y jóvenes a través de la práctica estructurada y metodológica del fútbol, por medio de un cuerpo docente perfectamente capacitado. Buscando desarrollar las habilidades y capacidades propias de cada jugador, inculcando en ellos disciplina, responsabilidad y respeto por los demás dentro y fuera de la escena deportiva; vigorizando el espíritu de lucha, la estructura física y la voluntad, ya que estos elementos contribuyen a perfeccionar

las capacidades motrices y sensoriales, las cuales son importantes para el equilibrio físico y mental de las personas. Transmitiendo valores tanto institucionales como personales los cuales comprometen a que sean personas íntegras, basándose en el RESPETO, EL AMOR, Y EL LIDERAZGO, generando un sentido de pertenencia el cual es parte permanente de su proceso de INNOVACIÓN, creando en ellos una responsabilidad social con el fin de formar personas que contribuyan día a día al desarrollo positivo de la sociedad.

Fundamentalmente, la promoción de los jugadores del Club Deportivo Caterpillar Motor luego de ser fundado, se ha consolidado a partir del año 2.000 con la creación de la escuela de formación y la participación en los torneos de la Liga de Fútbol de Bogotá, actualmente con 23 equipos participando en todas las categorías de la Liga incluyendo la categoría femenina única.

Formando La Familia Caterpillar Motor con más de 800 niños y jóvenes contando con el apoyo de sus padres y familiares.

ACADEMIA DE FÚTBOL DE LA LIGA VALLECAUCANA DE FÚTBOL:

Una de las escuelas de formación deportiva más grande del valle del cauca, con aproximadamente 400 niños matriculados en esta y que disfrutan del día a día de entrenamientos, torneos, salidas a nivel nacional y local. La Liga Vallecaucana de Fútbol tiene abiertas las inscripciones para la Academia de Fútbol para niños y niñas entre los 4 y 17 años. Cuentan con profesores licenciados en educación física, especializados en fútbol.

Los entrenamientos se realizan en las Canchas de Fútbol de la Unidad Deportiva Panamericana, ubicada sobre la autopista sur-oriental en la ciudad de Cali y el valor de la matrícula es de \$70.000 incluye Uniforme (Camiseta, Pantalóneta, Medias, Tula y Peto) Mensualidad \$80.000 (Martes-Jueves y Sábados). Mensualidad \$60.000 (Jueves y Sábados)

y los horarios de entrenamiento: Martes y Jueves de 4:30 a 6:00 p.m. y Sábados de 9:00 a 11:00 a.m. Horarios Jornada de la Mañana: Martes y Jueves de 8.30 a 10.00 am y Sábado de 7.00 a 9.00 am.

ESCUELA DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL:

La Liga Antioqueña de Fútbol es la entidad que administra y promueve el balompié aficionado de éste Departamento. Además de ser pionera en el fútbol de Colombia, ha acumulado gran cantidad de éxitos deportivos, los cuales han hecho que se le reconozca como la más laureada del país.

Los tres ejes que fundamentan la razón de ser de la Liga Antioqueña de Fútbol son: la organización de torneos y campeonatos de carácter local, departamental y nacional; la conformación de los Seleccionados de Fútbol y Fútbol Sala de Antioquia y la organización de una Escuela de Fútbol.

Formar seres humanos íntegros y de valor para la sociedad es el objetivo de la Escuela de la Liga Antioqueña de Fútbol. Actualmente, un número cercano a los 500 deportistas inscritos es la población base. Allí, personal idóneo pone al servicio de los niños y jóvenes, con edades entre los 5 y los 17 años, todo el conocimiento y experiencia para la formación de los futuros futbolistas integrales de la región. Cuentan para la formación con canchas y escenarios con todos los requerimientos para que los aprendices maximicen su potencial y se formen para una posible vida en el fútbol o en cualquier otro ámbito social o profesional.

11.1.4.3 Factores claves de éxito.

Los factores claves del éxito con los cuales vamos a comparar al Club deportivo CAFETEROS FÚTBOL CLUB, con otras organizaciones que brindan el mismo servicio, les permitirá como organización deportiva sobrevivir en el mercado que en este momento es tan competitivo.

Para lograr este objetivo, la organización debe cumplir con los siguientes requisitos que establece el marketing como:

Dar a los consumidores lo que ellos quieren, conocer cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su operación de servicios. Se deberán conocer y estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga llegar al objetivo.

En un mercado tan competitivo como el deportivo, la organización debe ir a la vanguardia para aguantar la presión de sus competidores. Por ello, debe conocer perfectamente el mercado, es decir, si existe competencia, si se compite en precios o diferenciación de los productos y/o servicios.

Las áreas que se han determinado como aseguradoras de resultados competitivos exitosos, cuando la comparación sea satisfactoria, son las siguientes:

ESCUELA DE LA LIGA VALLECAUCANA DE FÚTBOL	
ESCENARIOS DEPORTIVOS	Las canchas panamericanas en la ciudad de Cali.

UBICACIÓN DE LA SEDE	En el epicentro deportivo de los vallecaucanos, zonas aledañas como la universidad Escuela Nacional del Deporte, la pista de atletismo, las piscinas olímpicas etc.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Cuentan con varios convenios con entidades que realizan donaciones, apoyos a los deportistas y a los más necesitados.
IMAGEN CORPORATIVA	Gozan de un reconocimiento deportivo a nivel nacional por los logros obtenidos por las selecciones valle y la gran cantidad de jugadores de talla internacional que son vallecaucanos.
PRECIOS	El valor de la matrícula es de \$70.000 incluye Uniforme (Camiseta, Pantalóneta, Medias, Tula y Peto), Mensualidad \$80.000 (Martes-Jueves y Sábados). Mensualidad \$60.000 (Jueves y Sábados).
HORARIOS	Martes y Jueves de 4:30 a 6:00 p.m. y Sábados de 9:00 a 11:00 a.m. Horarios Jornada de la Mañana: Martes y Jueves de 8.30 a 10.00 am y Sábado de 7.00 a 9.00 am.
CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES	Cuentan con un grupo de entrenadores en su mayoría profesionales en deporte especializados en futbol, aquellos que no lo son, están recibiendo clases como estudiantes de profesional en deporte.
CALIDAD DEL SERVICIO	Actualmente brindan un programa único en el país, dedicado a la mejora psicomotriz de los niños. Realizado por un profesional en educación física.

ESCUELA DE LA LIGA ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL	
ESCENARIOS DEPORTIVOS	La cancha marte 1 y marte 2 de la ciudad de Medellín, son canchas con césped sintético.
UBICACIÓN DE LA SEDE	Contiguo al estadio Atanasio Girardot, con una ubicación excelente en el centro de la actividad física de Medellín.
SENTIDO DE PERTENECÍA	La consecución de sus éxitos se dará en la medida en que la triada: (padres, profesores y administrativos), se involucren en los sueños de los jóvenes, formando más que un club una familia.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Cuentan con un plan estratégico que culmina en el 2014 para fortalecer todas las áreas deportivas y administrativas.
IMAGEN CORPORATIVA	Gozan de un reconocimiento deportivo a nivel nacional no solo por la calidad de jugadores que han pasado por sus filas, sino por la organización y el buen trato para sus trabajadores.
PUBLICIDAD Y MERCADEO	Cuentan con un departamento de mercado bien estructurado y con personal capacitado, página de la liga, información clara.
PRECIOS	Matricula: \$35.000, Mensualidad: \$75.000, Valor uniforme completo: \$85.000
HORARIOS	Martes y jueves de 3:00 p.m. a 4:30 p.m. y de 4:30 p.m. a 6:00 p.m., Miércoles y viernes de 4:30 p.m. a 6:00 p.m., Sábados y domingos de 7:00 a.m. a 8:30 am y de 8:30 a.m. a 10:00 a.m.

CLUB CATERPILLAR MOTOR – BOGOTÁ	
ESCENARIOS DEPORTIVOS	Cuenta con 6 cedes a nivel local (Bogotá) todas con canchas de fútbol idóneas para la práctica deportiva
UBICACIÓN DE LA SEDE	Salitre, norte, san Rafael, fragua, milenta y serena.
CUALIFICACIÓN	Cuenta con 18 entrenadores para todas sus categorías y distribuidos en cada una de sus sedes deportivas, estos a su vez reciben capacitaciones por parte de entrenadores del ámbito nacional.
SENTIDO DE PERTENECÍA	La consecución de sus éxitos se dará en la medida en que la triada: (padres, profesores y administrativos), se involucren en los sueños de los jóvenes, formando más que un club una familia.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Cuentan con la orientación administrativa de la empresa Caterpillar, es un club con un departamento administrativo bien estructurado y con una visión y misión clara en el deporte nacional.
IMAGEN CORPORATIVA	Bien estructurado con una presentación ideal en cada uno de sus jugadores, entrenadores y cuerpo administrativo.
PUBLICIDAD Y MERCADEO	Cuentan con un grupo de profesionales en mercadeo quienes se encargan de difundir cada uno de los momentos de los integrantes de las diferentes categorías, promocionan jugadores y la marca en general.

CAFETROS FÚTBOL CLUB

<p>ESCENARIOS DEPORTIVOS</p>	<p>Su escenario es la cancha de la baja suiza en Manizales, una cancha de arena que está muy bien ubicada dentro de la ciudad y que cuenta con el espacio suficiente para entrenar dos categorías a la vez. La cancha está disponible los días martes, jueves, viernes y sábado.</p>
<p>UBICACIÓN DE LA SEDE</p>	<p>Su sede se encuentra en un sector de clase media – alta, lo que garantiza de cierta forma el pago oportuno de las matrículas y pensiones. Además, está rodeada geográficamente hablando, por el personal de la policía de carabineros.</p>
<p>CUALIFICACIÓN</p>	<p>Toda organización deportiva debe de estar estratégicamente bien estructurada desde su administración hasta lo específico del deporte. Es por eso que el club está integrado por un profesional en Educación Física, un profesional en Deporte, un especialista en Negocios Internacionales, un Ingeniero Eléctrico y dos profesores con experiencia en el área deportiva.</p>
<p>PRECIOS</p>	<p>Tiene precios competitivos y muy asequibles para sus usuarios, siendo uno de los clubes más económicos de la ciudad.</p>
<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	<p>La escuela desea lograr sacar las mejores personas y los mejores deportistas en fútbol de la región, ser cantera de clubes profesionales de fútbol tanto local, regional y nacional, por eso su sentido de pertenencia tanto por el club como por la región, cada vez es mayor.</p>

ALIANZAS	El club cuenta con la posibilidad de contactarse con otros clubes tanto profesionales como amateur a nivel nacional y local, con entrenadores de renombre que facilitan la promoción de jugadores con proyección hacia alto rendimiento.
PLANIFICACIÓN	Sus objetivos y metas están claros y son a largo plazo; en la planificación deportiva utilizan métodos adecuados para cada una de las categorías del club, garantizando de esta forma un verdadero proceso de formación.
CREDIBILIDAD	Tanto de los padres de familia, jugadores como de las personas que rodean el proyecto, porque saben del compromiso y seriedad que se tiene por parte de la administración.

11.1.5 Matriz de perfil competitivo

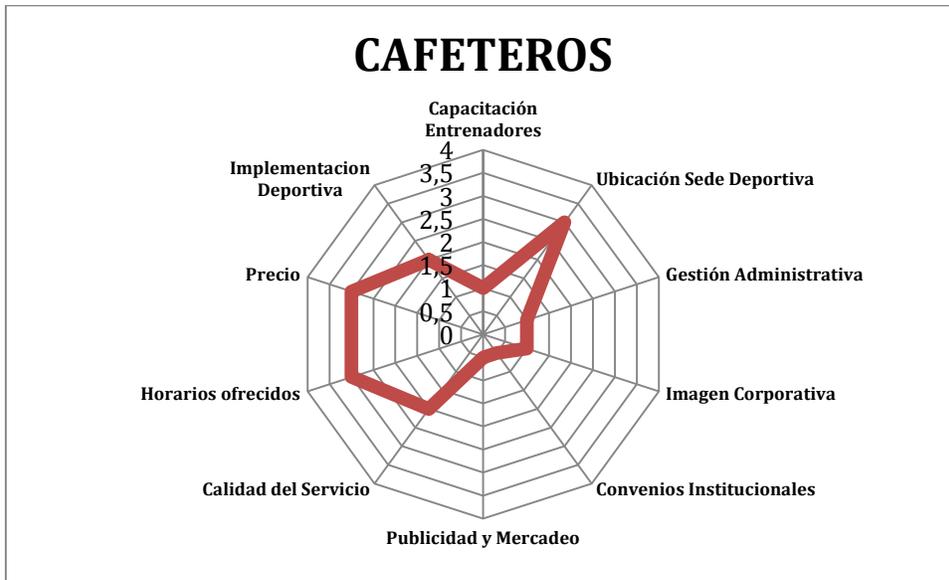
TABLA DE VALORACIÓN	
MUY BIEN	3,5 - 4
BIEN	2,5 - 3
NORMAL	1,5 - 2
REGULAR	0,5 - 1

Nro.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CAFETEROS		CATERPILLAR		E.L. ANTIOQUEÑA		E.L. VALLECAUCANA	
				VALOR	V. SOPESADO	VALOR	V. SOPESADO	VALOR	V. SOPESADO	VALOR	V. SOPESADO
1	Capacitación Entrenadores	7	0,07	1	0,07	3,5	0,25	3,5	0,25	1	0,07
2	Ubicación Sede Deportiva	8	0,08	3	0,24	3,5	0,28	4	0,32	4	0,32
3	Gestión Administrativa	15	0,15	1	0,15	3,5	0,53	3	0,45	3	0,45
4	Imagen Corporativa	14	0,14	1	0,14	4	0,56	3	0,42	1	0,14
5	Convenios Institucionales	9	0,09	0,5	0,05	3	0,27	3	0,27	1	0,09
6	Publicidad y Mercadeo	11	0,11	0,5	0,06	3,5	0,39	2,5	0,28	1	0,11
7	Calidad del Servicio	13	0,13	2	0,26	3,5	0,46	3	0,39	2	0,26
8	Horarios ofrecidos	5	0,05	3	0,15	3,5	0,18	3	0,15	3,5	0,18
9	Precio	6	0,06	3	0,18	3,5	0,21	3	0,18	3	0,18
10	Implementación Deportiva	12	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	TOTAL	100	1	17	1,53	34,5	3,47	31	3,06	22,5	2,16

Fuente: Elaboración propia

11.1.6 Graficas de araña o radar para el valor

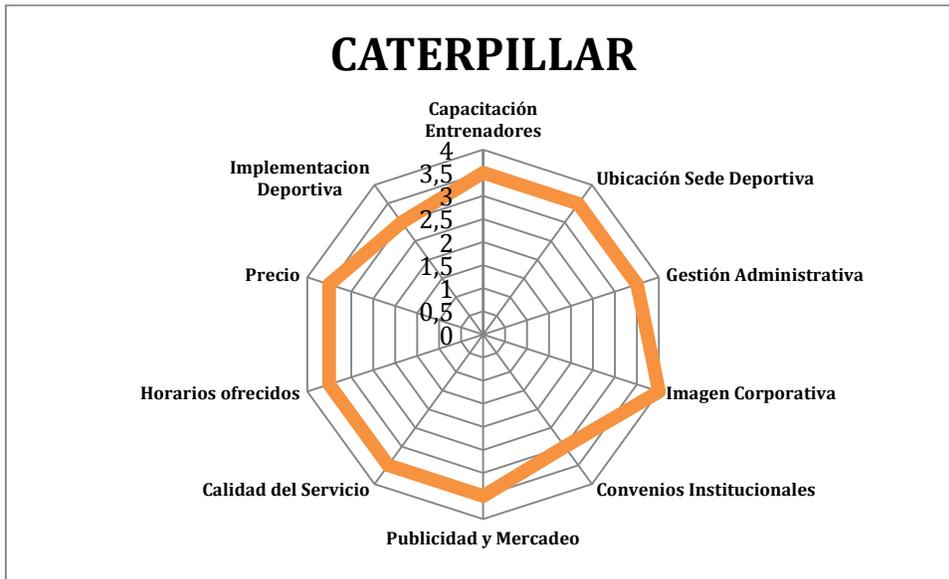
Grafica 1. Cafeteros



Fuente: Elaboración propia

Análisis: las variables que resultaron más críticas para Cafeteros Fútbol Club, según la gráfica 1, son la Publicidad y mercadeo, Convenios institucionales, lo que demuestra la carencia en la planificación y estrategia del club. La Gestión administrativa y la Imagen corporativa, son variables que también dejan en evidencia la falencia existente desde el direccionamiento de la organización. Es válido rescatar las variables de mayor valor como lo son la Ubicación de la sede deportiva, el precio y los horarios ofrecidos.

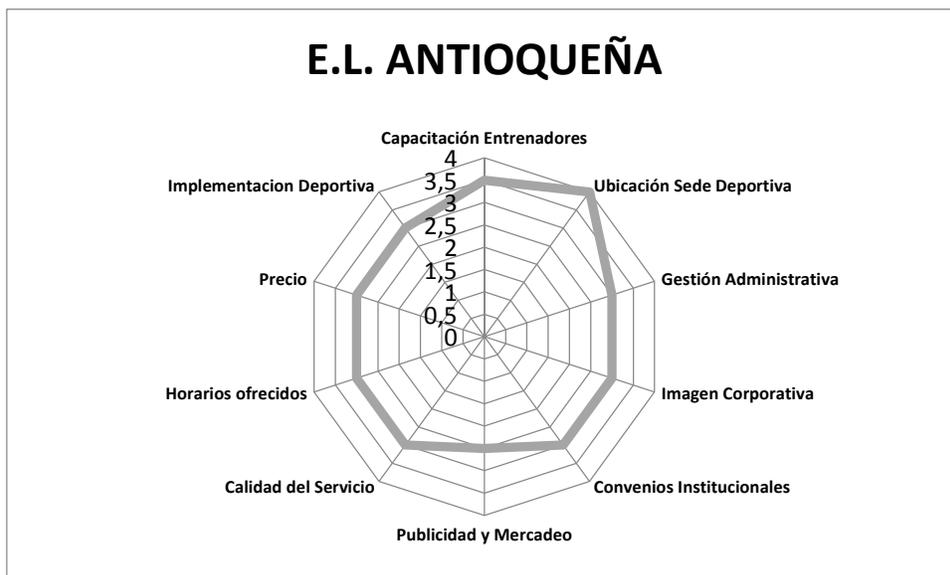
Grafica 2. Caterpillar



Fuente: Elaboración propia

Análisis: la gráfica 2, demuestra la efectividad de la estrategia del Club Caterpillar de la ciudad de Bogotá, donde todas las variables obtienen un valor considerable, convirtiéndolo en un club estable y rentable. Se resalta su Imagen corporativa y se puede mejorar su Implementación deportiva y sus convenios institucionales.

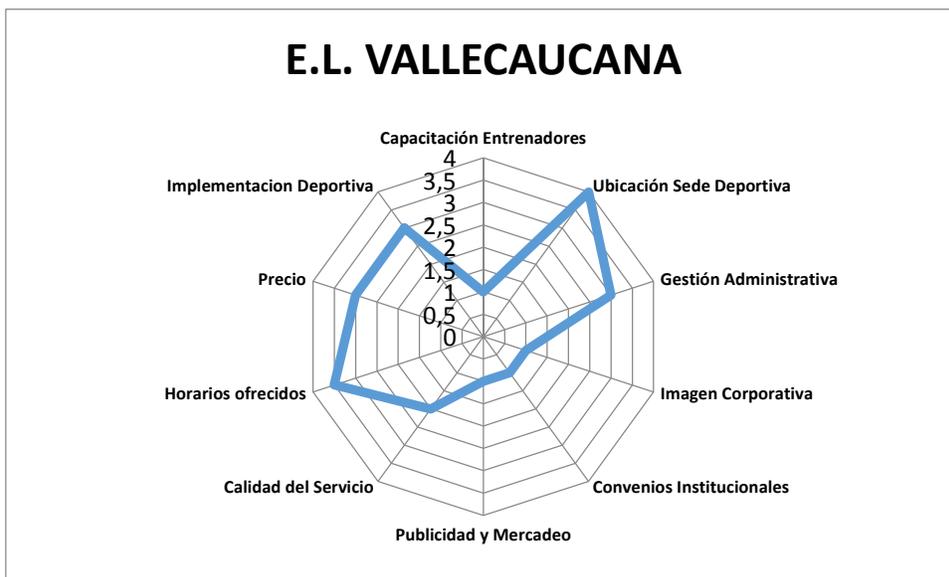
Grafica 3. E.I Antioqueña



Fuente: Elaboración propia

Análisis: según resultados de la gráfica 3, para el club antioqueño su variable de mayor valor es la ubicación de la sede deportiva, demostrando también un buen nivel en los demás aspectos; no obstante, su publicidad y mercadeo podrían mejorar, ya que es la que presenta menor valor.

Grafica 4. E.I Vallecaucana

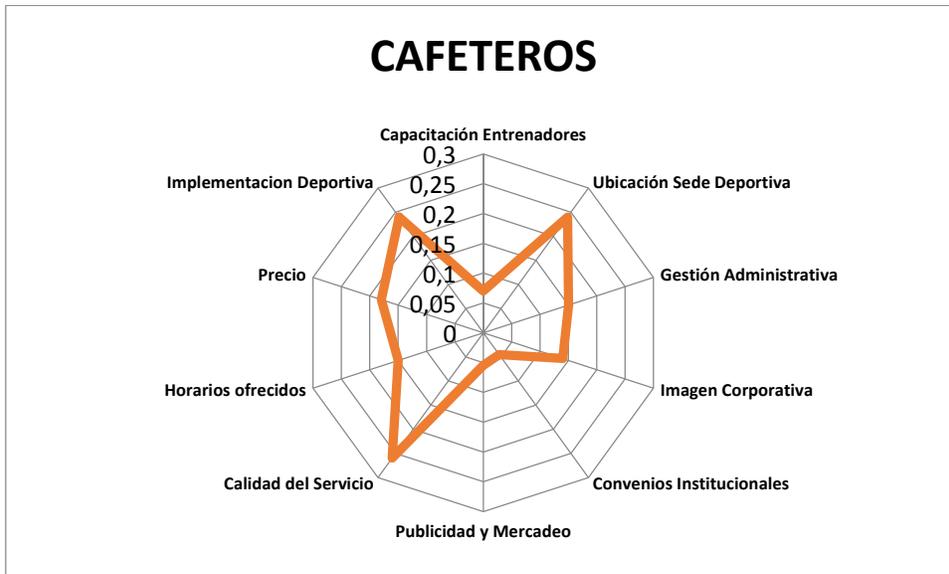


Fuente: Elaboración propia

Análisis: La liga Vallecaucana, según gráfica 4, presenta un resultado similar al del club Cafeteros, donde queda en evidencia su falencia desde la Gestión administrativa, lo que se traduce en debilidad en su imagen corporativa, en su publicidad y mercadeo y calidad del servicio, convirtiéndolos en variables críticas que afecten posiblemente, su permanencia en el negocio.

11.1.7 Graficas de araña o radar para el valor sopesado

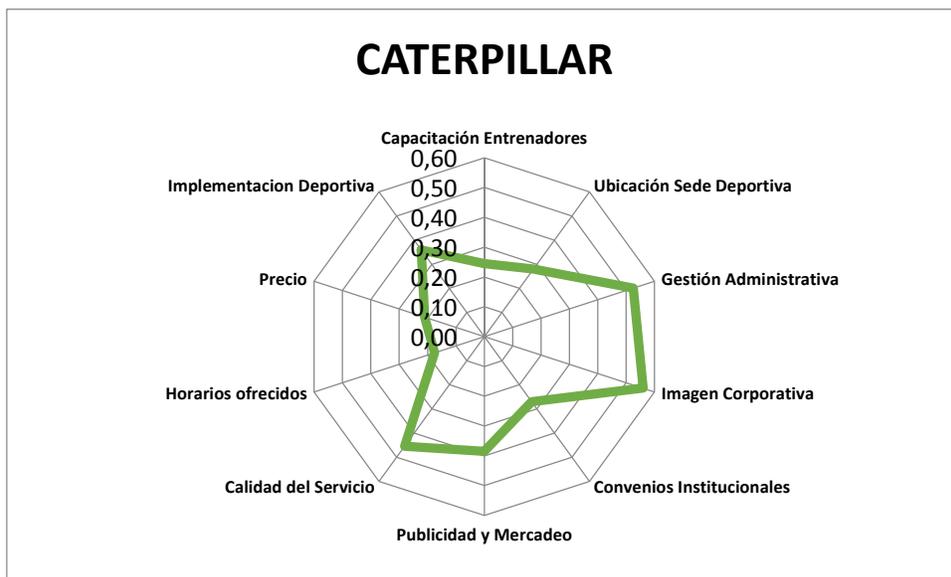
Grafica 5. Cafeteros



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según resultados de la gráfica 5, se ve la importancia que representa la Calidad del servicio para Cafeteros Fútbol Club, donde el horario y precio pasan a ser menos relevantes para el buen funcionamiento del mismo. La implementación deportiva, la ubicación de la sede y su gestión administrativa, son variables de importancia que pueden afectar las demás.

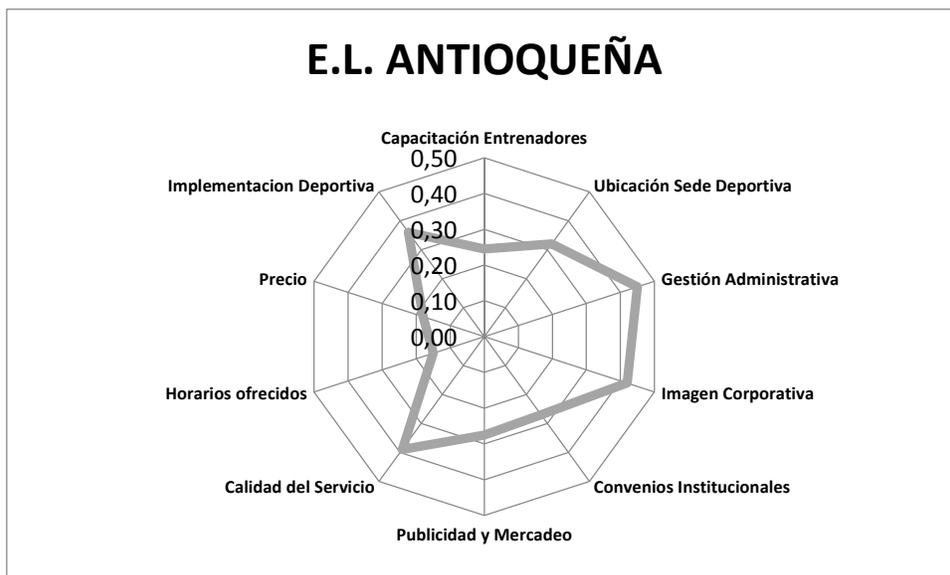
Grafica 6. Caterpillar



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según la gráfica 6, resulta ser relevante la Imagen corporativa y la Gestión administrativa para la organización Caterpillar; sin embargo, sus desventajas se ven reflejadas en las demás variables, siendo los horarios ofrecidos y el precio las más críticas.

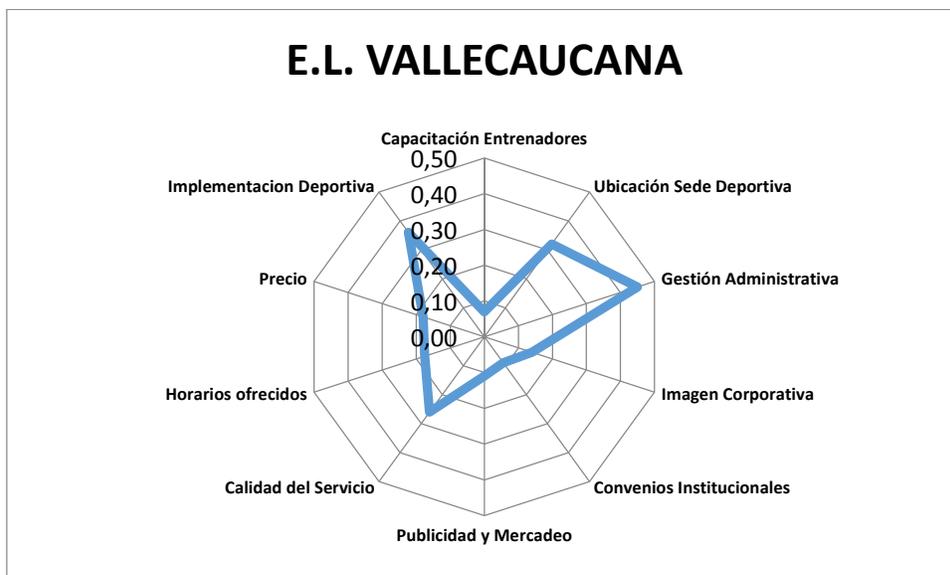
Grafica 7. E.I Antioqueña



Fuente: Elaboración propia

Análisis: las mayores desventajas de la liga Antioqueña, según gráfica 7, son el precio y los horarios ofrecidos. Se reconoce allí mismo, la ventaja en cuanto a su gestión administrativa e imagen corporativa. La calidad del servicio puede ser superior.

Grafica 8. E.I Vallecaucana

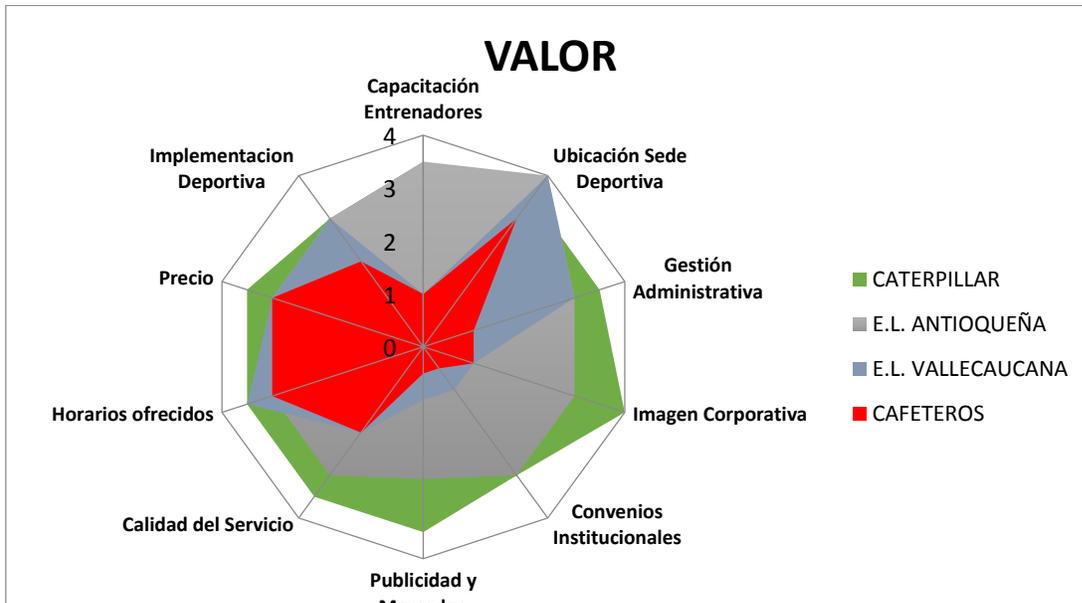


Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la liga Vallecaucana, según la gráfica 8, su mayor ventaja se presenta en la Gestión administrativa pero esta no se ve reflejada en las demás variables; sin embargo, cuenta con cierta importancia en cuanto a la implementación deportiva y la ubicación de la sede, variables de gran relevancia para cualquier organización de este negocio.

11.1.8 Graficas de araña o radar para el valor y el valor sopesado para los 4 clubes

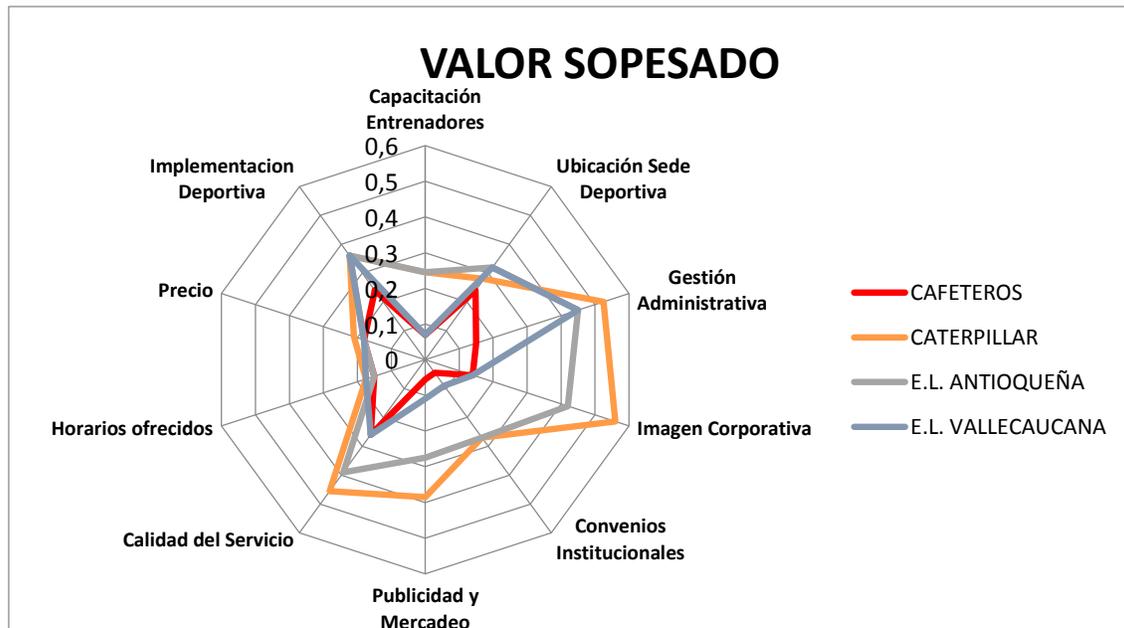
Grafica 9. Valor



Fuente: Elaboración propia

Análisis: es evidente la superioridad del club Caterpillar respecto de los demás, donde se aprecia un alto valor y equilibrio en cada variable determinada. No obstante, la liga antioqueña también presenta un buen balance en su análisis. Estos clubes dejan a Cafeteros fútbol club y la liga Vallecaucana como las más críticas dentro del análisis realizado mediante el modelo de la telaraña o radar de valores, lo que le da mayor valor de importancia al proyecto en desarrollo.

Grafica 10. Valor Sopesado



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Se destaca el valor de importancia de las variables para cada club, donde se evidencia, según gráfica 10, la gestión administrativa y la imagen corporativa tanto para Caterpillar como para la Liga Antioqueña. Para los clubes Cafeteros y la liga Vallecaucana, se resalta la calidad del servicio y Ubicación de la sede deportiva. Para la liga vallecaucana también se resalta su gestión administrativa. Son notorias las ventajas y desventajas de unos clubes respecto de los demás, lo que convierte al Benchmarking en una herramienta de análisis importante para tomar decisiones y posibles estrategias para el mercadeo del club objeto de estudio.

11.1.9 Análisis Interno

11.1.9.1 Análisis por áreas funcionales.

En este análisis interno de la organización deportiva, se busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas del club CAFETEROS que supongan una ventaja, igualmente consiste en identificar las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades, que implican una carencia para la organización.

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: CAFETEROS FÚTBOL CLUB

AREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Procesos de control	D	X			
Gestión de Calidad	D		X		
Planeación	F				X
Calidad de los sistemas de información	D	X			
Etapas de desarrollo del Club	D		X		
Documentación legal del club	D		X		
Convenios	D	X			
Procesos de Pago de matrículas y pensiones	D	X			

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: CAFETEROS FÚTBOL CLUB

AREA DE MARKETING

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Cobertura del mercado	D		X		
Investigación de mercado	F				X

Portafolio de productos y servicios	D	X			
Precios	F			X	
Publicidad y promoción	D	X			
Fidelización de los clientes	F			X	
Imagen de la organización	D		X		
Posicionamiento de la marca	D		X		

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: CAFETEROS FÚTBOL CLUB

AREA DE OPERACIONES

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Adecuación y mantenimiento de la sede	D		X		
Cualificación de los entrenadores	D		X		
Entrenamiento de los deportistas	F				X
Preparación de eventos deportivos	D		X		
Dotación	D		X		
Elaboración calendarios de competencia	D		X		
Mantenimiento implementos deportivos	F			X	

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: CAFETEROS FÚTBOL CLUB

AREA DE FINANZAS

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Presupuesto de ingresos y gastos	D		X		
Estructura financiera	D	X			
Control de inventarios	D		X		

Fuentes de financiación	D		X		
-------------------------	---	--	---	--	--

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: CAFETEROS FÚTBOL CLUB

AREA DE GESTIÓN HUMANA

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Política de seguridad en el trabajo	D		X		
Políticas de selección y/o contratación	D		X		
Clima organizacional	F			X	
Comunicación	F			X	
Trabajo en equipo	D		X		
Incentivos	F			X	
Liderazgo	F			X	
Motivación	F			X	

11.1.10 Matriz evaluación integrada de la situación interna

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Procesos de control	En el momento el club no cuenta con un administrador capacitado en deporte, las personas que podría estar	Esto se convierte en una debilidad para el club ya que no se consolidan los procesos administrativos ni deportivos

	facultadas para dicha función están lejos de la ciudad y por ende todo se maneja a la distancia.	dando como resultado una organización poco atractiva en los temas de gestión.
Calidad de los sistemas de información	No se cuenta con un sistema de información pertinente que reúna todos los requisitos para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios del club.	No se puede llevar un control sobre la información, bases de datos, noticias, promoción de la marca y promoción del club en general.
Convenios	Actualmente el club no cuenta con esos convenios debido a la legalización de los documentos necesarios, como lo son el reconocimiento deportivo y la personería jurídica.	El no establecimiento de convenios con entidades, clubes, asociaciones etc. Para el desarrollo de actividades, se vuelve perjudicial para promover el club y sus deportistas.
Procesos de Pago de matrículas y pensiones	A la fecha el club CAFETEROS no dispone de un proceso de pago pertinente y que garantice un buen control y que de alguna manera permita al	Se ven afectados los procesos financieros de la empresa, los presupuestos y las proyecciones a futuro del club en cuanto a la liquidez, solvencia y capacidad de

	<p>cliente y a los socios generar un a credibilidad en el manejo de los recursos.</p>	<p>endeudamiento.</p>
<p>Entrenamiento de los deportistas</p>	<p>Actualmente el club CAFETEROS cuenta con entrenadores preparados y con una experiencia bastante amplia en el fútbol. Tienen mucha credibilidad por parte de los padres de familia y deportistas.</p>	<p>Se genera un impacto positivo para el interés del club ya que sin este factor la organización no podría garantizar el éxito.</p>
<p>Portafolio de productos y servicios</p>	<p>El club no cuenta con un portafolio de servicios que detalle las características de la oferta del servicio.</p>	<p>El no contar con este valioso instrumento de presentación, afecta negativamente los intereses de la organización, además, no define un norte claro y tampoco la inclusión de nuevos usuarios al servicio.</p>
<p>Investigación de mercado</p>	<p>Actualmente el presidente del club es un especialista en dirección y gestión</p>	<p>Una gran fortaleza que posee la organización ya que al conocer muy bien el sector</p>

	deportiva y quien conoce muy bien el sector del fútbol.	existen más posibilidades de crear las estrategias de negocio y los planes de direccionamiento estratégico.
Estructura financiera	Aun el club no cuenta con una estructura financiera organizada capaz de velar por la composición del capital o recursos financieros que la organización a captado u originado.	Impacta negativamente y se convierte en una debilidad porque no se tiene un punto de equilibrio financiero dentro de la organización. No se tiene claridad sobre los activos, pasivos, patrimonio, lo cual facilita la toma de decisiones.

Fuente: Betancourt (1995). Forma PTPE-11- Matriz Evaluación Integrada de la situación interna.

11.1.11 Análisis Estratégico DOFA

Una de las metodologías que con mayor frecuencia se utiliza en los análisis estratégicos en las organizaciones y muy apropiada para aplicar a las organizaciones deportivas, es la metodología DOFA, que reúne tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la organización.

DOFA significa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Mediante esta metodología se integra en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y

Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización, en este caso del CLUB CAFETEROS.

Tabla 1. Modelo de matriz DOFA

ORGANIZACIÓN	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	F – O	D – O
Amenazas	F – A	D – A

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el peso ponderado de la evaluación Externa e Interna se utilizaron las siguientes calificaciones:

4	Oportunidad Mayor	4	Fortaleza Mayor
3	Oportunidad Menor	3	Fortaleza Menor
2	Amenaza Menor	2	Debilidad Menor
1	Amenaza Mayor	1	Debilidad Mayor

Tabla 2. Evaluación de factores externos (E.F.E)

#	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO		CALIF	PESO PONDER
	OPORTUNIDADES				
1	El municipio de Manizales se encuentra ubicado en el llamado Triángulo del Café en la región Andina de Colombia, lugar de origen del mejor café del mundo.	1	0,0 1	4	0,04

2	Del total de población, el 93% habita en el casco urbano y solo un 7% habitan en el área rural.	1	0,0 1	4	0,04
3	El 31% de la población total de Manizales se encuentran entre los 0 y 19 años. (121.409)	5	0,0 5	4	0,2
4	Cuenta con el torneo de la patria, uno de los torneos de promoción de jugadores de fútbol más importantes del país.	11	0,1 1	4	0,44
5	Las estimaciones del año 2012 ponen a la ciudad como la tercera de Colombia con menor pobreza.	3	0,0 3	4	0,12
6	En la ciudad se han implementado desde hace varios años diversas iniciativas, tanto desde el sector público como privado, para promover la creación de empresas y en el último tiempo el fortalecimiento de las mismas.	4	0,0 4	4	0,16
7	Nuevos dispositivos para control del entrenamiento deportivo.	5	0,0 5	4	0,2
8	La ley 181 del año 95 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.	6	0,0 6	4	0,24

9	Plan de desarrollo de caldas 2013-2015	8	0,0 8	4	0,32
10	Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física 2009 – 2019.	7	0,0 7	4	0,28
#	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALI F	PESO PONDERADO	
	AMENAZAS				
1	Manizales se caracteriza por ser una Ciudad lluviosa.	1	0,0 1	1	0,01
2	El comportamiento poblacional de Manizales es estacionario, lo cual implica crecimiento reducido debido a un conjunto de fenómenos como la baja natalidad,	5	0,0 5	1	0,05
3	A pesar de que el hurto a establecimientos comerciales se redujo en una tercera parte, el hurto de motocicletas aumentó 41 %, el hurto a personas creció 14 % y el hurto a residencias se mantuvo sin mayores variaciones.	3	0,0 3	1	0,03
4	En total la ciudad concentra 18 canchas de fútbol.	5	0,0 5	1	0,05
5	Inequidad en la distribución de los recursos para el deporte y la recreación, con referencia a	2	0,0 2	1	0,02

	los otros sectores.				
6	El modelo del deporte en nuestro país no permite el desarrollo del deporte mismo (relación deporte asociado con el deporte estatal).	2	0,0 2	1	0,02
7	Planeación deportiva politizada y segmentada por vigencias.	7	0,0 7	1	0,07
8	Falta de ética y moral en la dirigencia deportiva	6	0,0 6	1	0,06
9	Ley del deporte sin apalancamiento financiero	8	0,0 8	1	0,08
10	Muy poco apoyo financiero del sector privado en el deporte aficionado.	10	0,1	1	0,1
	TOTAL	100	1		2,53

Fuente (forma): PTPE-12- Matriz de evaluación de factores externos E.F.E. Fuente: El autor a partir del modelo de David (1995).

La tabla de EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS permitió observar que de acuerdo al resultado de la sumatoria del peso ponderado total (2,53), la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas; es decir, se debe buscar contrarrestar las amenazas convirtiéndolas en oportunidades. Para ello el valor ponderado total debería estar entre 3 y 4 para definir que se están aprovechando al máximo las oportunidades. De igual forma se observa que existe una leve tendencia a ello.

Tabla 3. evaluación de factores internos (E.F.I)

#	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO		CALIF	PESO PONDER
	FORTALEZAS				
1	Planeación	9	0,09	4	0,36
2	Investigación de mercado	8	0,08	4	0,32
3	Precios	4	0,04	3	0,12
4	Fidelización de los clientes	3	0,03	3	0,09
5	Entrenamiento de los deportistas	7	0,07	4	0,28
6	Mantenimiento implementos deportivos	1	0,01	3	0,03
7	Clima organizacional	1	0,01	3	0,03
8	Comunicación	1	0,01	3	0,03
9	Incentivos	1	0,01	3	0,03
10	Liderazgo	5	0,05	3	0,15
#	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO		CALIF	PESO PONDER
	DEBILIDADES				
1	Procesos de control	13	0,13	1	0,13
2	Calidad de los sistemas de información	2	0,02	1	0,02
3	Convenios	9	0,09	1	0,09
4	Procesos de Pago de matrículas y pensiones	3	0,03	1	0,03
5	Portafolio de productos y servicios	8	0,08	1	0,08

6	Publicidad y promoción	7	0,07	1	0,07
7	Estructura financiera	10	0,1	1	0,1
8	Política de seguridad en el trabajo	2	0,02	2	0,04
9	Políticas de selección y/o contratación	3	0,03	2	0,06
10	Fuentes de financiación	3	0,03	2	0,06
	TOTAL	100	1		2,12

Fuente (forma): PTPE-13- Matriz de evaluación de factores externos E.F.I. Fuente: Betancourt (1995).

La tabla de EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS permitió observar el comportamiento de la organización deportiva CAFETEROS FC, gracias a los resultados ostentados de acuerdo al peso ponderado total (2,12) se puede afirmar que el club se encuentra en un rango cercano a la pérdida de valor. Es decir, la organización debe encontrar mecanismos para explotar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

11.1.12 Análisis DOFA

Los exámenes internos y externos de las organizaciones deportivas se suelen sintetizar en lo que se denomina: debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas externas, conocidas como análisis DOFA.

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo registrado en las guías de amenazas y oportunidades y los resultados de los análisis internos registrados en las guías de fortalezas y debilidades.

Por tanto, la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes deportivos de la organización CAFETEROS FC a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estrategia de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de fortalezas y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 4. Listado DOFA

FORTALEZA	DEBILIDADES
Planeación	Procesos de control
Investigación de mercado	Calidad de los sistemas de información
Precios	Convenios
Fidelización de los clientes	Procesos de Pago de matrículas y pensiones
Entrenamiento de los deportistas	Portafolio de productos y servicios
Mantenimiento implementos deportivos	Publicidad y promoción
Clima organizacional	Estructura financiera
Comunicación	Política de seguridad en el trabajo
Incentivos	Políticas de selección y/o contratación
Liderazgo	Fuentes de financiación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El municipio de Manizales se encuentra ubicado en el llamado Triángulo del Café en la región Andina de Colombia, lugar de	Manizales se caracteriza por ser una Ciudad lluviosa.

origen del mejor café del mundo.	
Del total de población, el 93% habita en el casco urbano y solo un 7% habitan en el área rural.	El comportamiento poblacional de Manizales es estacionario, lo cual implica crecimiento reducido debido a un conjunto de fenómenos como la baja natalidad.
El 31% de la población total de Manizales se encuentran entre los 0 y 19 años. (121.409).	A pesar de que el hurto a establecimientos comerciales se redujo en una tercera parte, el hurto de motocicletas aumentó 41 %, el hurto a personas creció 14 % y el hurto a residencias se mantuvo sin mayores variaciones.
Cuenta con el torneo de la patria, uno de los torneos de promoción de jugadores de fútbol más importantes del país.	En total la ciudad concentra 18 canchas de fútbol.
Las estimaciones del año 2012 ponen a la ciudad como la tercera de Colombia con menor pobreza.	Inequidad en la distribución de los recursos para el deporte y la recreación, con referencia a los otros sectores.
En la ciudad se han implementado desde hace varios años diversas iniciativas, tanto desde el sector público como privado, para promover la creación de empresas y en el último tiempo el fortalecimiento de las mismas.	El modelo del deporte en nuestro país no permite el desarrollo del deporte mismo (relación deporte asociado con el deporte estatal).

Nuevos dispositivos para control del entrenamiento deportivo.	Planeación deportiva politizada y segmentada por vigencias.
La ley 181 del año 95 por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.	Falta de ética y moral en la dirigencia deportiva
Plan de desarrollo de caldas 2013-2015	Ley del deporte sin apalancamiento financiero.
Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física 2009 – 2019.	Muy poco apoyo financiero del sector privado en el deporte aficionado.

Fuente (forma): PTPE-14-Listados DOFA. Fuente: Betancourt (1995)

Tabla 5. Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
Aprovechar la buena posición a nivel mundial que tiene la ciudad de Manizales gracias al mejor café del mundo para fidelizar a los clientes gracias a que CAFETEROS FC es la mejor representación de lo que somos.	La buena planificación que se hace por cada una de las categorías, de cierta forma puede contrarrestar las temporadas de lluvia que se presentan en la ciudad. Se debe buscar hacer entrenamientos en sitios techados como aquellos que son administrados por las diferentes ligas deportivas.

<p>Aprovechar los grandes conocimientos en el sector deportivos que poseen los directivos, para lograr nuevas estrategias de patrocinio con marcas de café que se sientan identificadas.</p>	<p>Una buena investigación de mercado puede llevarnos a identificar los sectores de la ciudad donde se concentra la mayor cantidad de niños y jóvenes entre los 5 y los 18 años. De esta forma contrarrestar la tendencia de baja natalidad en la ciudad.</p>
<p>Aprovechar los conocimientos en entrenamiento deportivo para aplicar nuevas tecnologías científicas que logren mejorar el rendimiento deportivo de los atletas.</p>	<p>Gracias al liderazgo de los directivos del club CAFETEROS se pueden buscar nuevas relaciones con personalidades de la administración local y con organizaciones privadas para garantizar el préstamo de los escenarios deportivos. De esta forma contrarrestar el problema de las pocas canchas de futbol en la ciudad.</p>
<p>Aprovechar el liderazgo de directivos y entrenadores para fortalecer el proyecto de CAFETEROS FC a través de los programas de creación de empresa que ofrece el gobierno actual.</p>	<p>Buscar el punto de equilibrio en cuanto a los precios de los servicios ofrecidos por el club, para garantizar el pago de salarios y gastos requeridos ya que por parte del sistema nacional del deporte los recursos pueden ser efectivos o no. Además, hacer gestión para obtener recursos y de esa forma no depender de los recursos del estado.</p>

<p>Aprovechar la facilidad de atracción de nuevos clientes gracias a los precios que maneja el club con una oferta de servicios muy atractiva para la población entre 5 y 18 años. Además de la creación de nuevos programas tipo vacacional para usuarios temporales gracias a que los Manizales se encuentran con una posición económica estable.</p>	
<p>Aprovechar el buen clima organizacional que posee el club para presentar proyectos a la administración de turno y a Coldeportes nacional.</p>	<p>El buen clima organizacional y la buena organización administrativa nos va a llevar a ser atractivos para las empresas privadas logrando de esta forma los patrocinios y donaciones que serán beneficiosas para el club. De esta forma contrarrestamos la poca credibilidad de las empresas para el apoyo del deporte aficionado.</p>

ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
<p>Aprovechar que la ciudad y la región en general es conocida en el ámbito mundial por su excelente café, eso ayudaría a que la organización deportiva busque nuevos patrocinios o convenios con empresas que deseen poner sus marcas en las indumentarias del club CAFETEROS FC.</p>	<p>Si Manizales es una ciudad lluviosa, eso va a permitir que el portafolio de servicios pueda aumentar, ofreciendo entrenamientos en canchas sintéticas, en escenarios deportivos de las diferentes ligas como son las de baloncesto, karate, natación etc. Que pueden ser un complemento ideal en la</p>

<p>En este sentido minimizaríamos las debilidades que tenemos con relación a las fuentes de financiación para el club.</p>	<p>formación deportiva de los niños y jóvenes.</p>
<p>Aprovechar el torneo de la patria que es un torneo importante a nivel nacional para promocionar nuestros jugadores, para hacer publicidad y promoción del club CAFETEROS, ya que van a estar muchos medios de comunicación y para buscar hacer convenios deportivos con otros clubes locales o nacionales.</p>	<p>La seguridad de los vehículos de las personas que asisten a los diferentes entrenamientos y partidos se convierten en un tema de suma importancia para el club CAFETEROS es por eso que se buscaran convenios con aseguradoras que deseen atraer nuevos clientes que quieran obtener sus servicios. Esos convenios podrían ir desde alquiler de parqueaderos gratis, hasta transportes gratuitos para los niños del club.</p>
<p>Aprovechar el momento económico de la población manizaleña para ofrecer diferentes servicios deportivos que sean atractivos para la población objetivo de esta forma se fortalece la debilidad del portafolio de servicios que actualmente tiene el club.</p>	<p>Buscar crear un tipo de organización deportiva que sea ejemplo a nivel local y nacional para que así exista credibilidad por parte de las organizaciones públicas y privadas que hacen parte del sistema nacional del deporte y que de esa forma</p>
<p>Aprovechar el apoyo del gobierno local para la creación de empresas para minimizar los</p>	<p>tengan en cuenta el club para futuros apoyos.</p>

<p>riesgos administrativos, financieros y de control. Logrando capacitaciones y direccionamientos estratégicos para el manejo de cualquier organización.</p>	
<p>Aprovechar las ventajas tecnológicas que actualmente existen para implementar software de gestión y control deportivo, creando bases de datos para el manejo de matrículas y pensiones de los deportistas, igualmente para la entrega de informes a los socios del club.</p>	<p>La publicidad y promoción del club va a permitir hacernos más visibles en el medio deportivo, lo cual va a garantizar de alguna manera que las nuevas administraciones departamentales crean en el proyecto y lo sigan apoyando, en este caso con la prestación de los escenarios deportivos en los que el club brinda sus servicios.</p>
<p>Aprovechar los planes de desarrollo locales y nacionales para presentar proyectos que vayan en esa misma dirección, logrando así nuevas fuentes de ingresos para el club.</p>	

Fuente (forma): PTPE-15- Matriz DOFA. Fuente: Betancourt (1995)

11.2 Soporte teórico sobre las metodologías en planeación estratégica.

11.2.1 Concepto de Organización

Para definir la organización como empresa y no como etapa del proceso administrativo, se ha tomado la definición del autor Harold koontz en su libro Teoría de la Administración:

“La organización como empresa es un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, que tienen como objetivo desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios sociales o económicos”.

La Administración no puede existir sin la organización, empresa o compañía entendiéndola esta como una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo. La organización se caracteriza por:

- Tener un propósito definido
- Estar compuesta por personas
- Desarrollar algún tipo de arreglo estructural que defina y delimite el comportamiento de los miembros.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- QUÉ SE QUIERE LOGRAR
- EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ
- QUÉ SE PUEDE HACER
- QUÉ SE VA A HACER

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

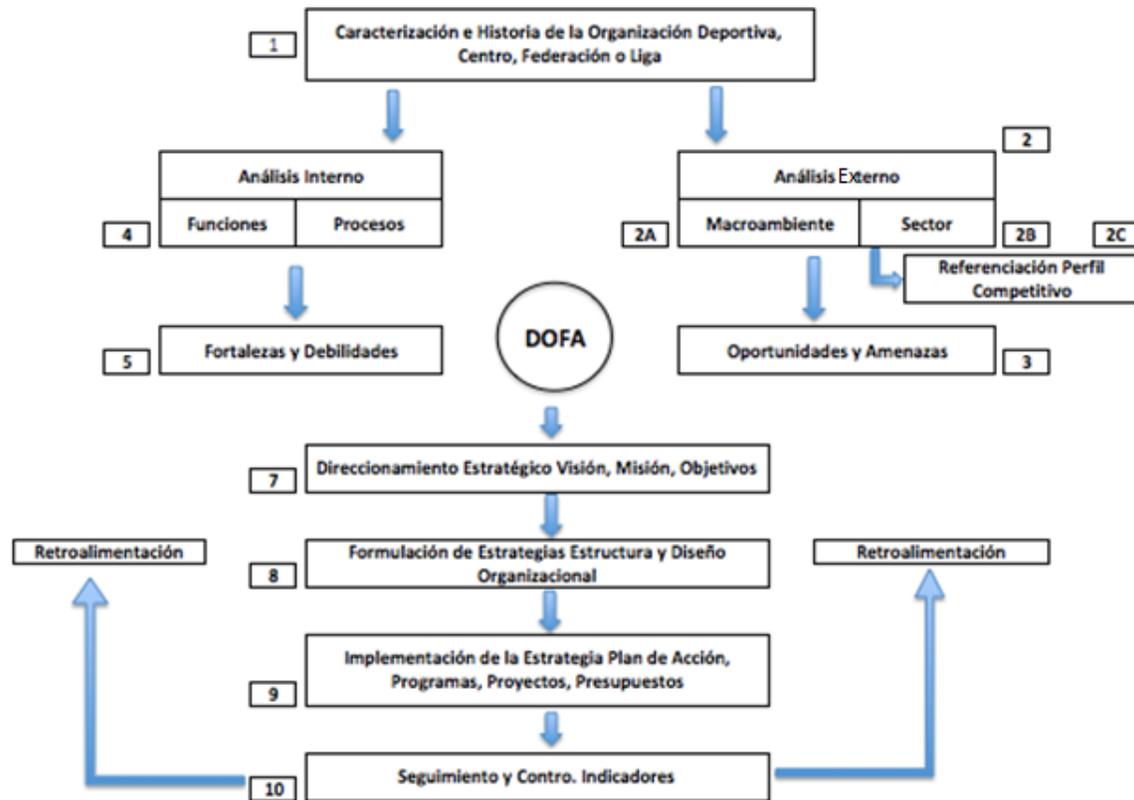
La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

11.2.2 Modelo Metodológico

El plan estratégico para el club deportivo Cafeteros Futbol Club se desarrolla bajo la metodología de proceso estratégico, cuyo mapa de paso a paso se presenta a continuación.

Gráfico 11. Proceso estratégico para una organización deportiva



Fuente: Betancourt B. 1995 - Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos.

11.3. Investigación de mercados aplicada al plan

Objetivos Estratégicos - Largo plazo

Organización: CAFETEROS F.C

Periodo: 2016 - 2019

Misión. Fomentar la práctica del fútbol, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, participar en los campeonatos oficiales programados a nivel departamental y nacional contribuyendo de esta forma al desarrollo integral del niño, comprendiendo todos los procesos de formación deportiva, fundamentación y perfeccionamiento deportivo.

Visión. Al 2018 ser el mejor club deportivo en el departamento de caldas y el eje cafetero.

Filosofía. En unión con las familias trabajar para formar personas con valores de respeto, lealtad, sentido de pertenencia, superación académica, útiles a una sociedad exigente que los necesita. en lo específico y como club deportivo, brindar el mejor entrenamiento deportivo para garantizar la formación de los mejores futbolistas de la región.

Valores Corporativos

Respeto: Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

Responsabilidad: es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

Disciplina: En su forma más simple es la coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u orden.

Honestidad: es el valor de ser decente, recatado, razonable justo u honrado. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo con cómo se piensa y se siente.

Objetivo de desarrollo o crecimiento:

- Fortalecer el desarrollo administrativo del club a finales de 2019.

- Incrementar el número de usuarios del club a 300 deportistas a diciembre de 2019.
- Aumentar los valores de matrícula y pensión al 2019.
- Aumentar la implementación deportiva y tecnológica al 2019.
- Mejorar las condiciones de los escenarios deportivos y los horarios de práctica deportiva.
- Participar en 4 campeonatos de renombre a nivel nacional al 2019.

Objetivo de Calidad:

- Hacer una hoja de vida completa para cada uno de los deportistas, profesores, empleados y socios del club al 2019.
- Fortalecer la imagen corporativa del club al 2019.
- Fortalecer la entrega de informes periódicos tanto para los deportistas como para los socios del club.

Objetivo de productividad:

- Ganar los torneos en los cuales el club participa tanto a nivel local como nacional, con cada una de las categorías que se tiene al 2019.
- Fortalecer cada uno de los planes de entrenamiento que tiene el club de acuerdo a las diferentes categorías al 2019.
- Promocionar jugadores de proyección en equipos con divisiones menores que pertenezcan a la Dimayor al 2019.

Objetivo de innovación:

- Comprar de software de gestión y control deportiva para llevar los datos de cada uno de los deportistas afiliados al club al 2019.
- Implementar el control nutricional y físico periódico de los deportistas a través de mediciones antropométricas que garanticen el buen desarrollo funcional de los mismos al 2019.
- Conseguir apoyos de los diferentes programas sociales como formación complementaria para padres y deportistas al 2019.
- Implementación deportiva que ayude a mejorar el rendimiento deportivo de los deportistas al 2019.

Objetivo financiero o de recursos y capacidades:

- Crear un muy completo portafolio de servicios que permita llegar a hacer convenios con colegios prestigiosos de la ciudad y con universidades de la región.
- Buscar donaciones de empresas privadas, ya que eso haría que ellos paguen menos impuestos y están haciendo una gran labor social.
- Establecer el área de finanzas en el club que permita mantener los registros contables claros y transparentes para presentar proyectos, a los posibles patrocinadores y a los posibles socios y mejorar nuestro servicio.

Objetivos de responsabilidad social:

- Propender porque la organización se caracterizare por tener buenas prácticas de servicio al cliente.

- Trabajar en servicio de la comunidad y de los niños en particular para que puedan tener opciones de vida en el deporte.
- Recuperar los valores morales y éticos en la juventud y convertirlos en ciudadanos útiles a la sociedad.

Estrategias de la organización deportiva

Estrategias de conocimiento:

- Capacitar a entrenadores y administrativos del club para que tengan posibilidad de aportar ideas de mejora en todos los aspectos del club.

Estrategias de calidad:

- Comprar un software de gestión para tener un control de cada uno de los jugadores del club, creando sus perfiles, datos personales, familiares etc.
- Uniformar a todos los deportistas, profesores y administrativos del club para fortalecer la imagen corporativa de CAFETEROS.

Estrategias de productividad:

- Realizar una buena planificación para ganar los torneos locales y nacionales en los cuales participara el club con sus diferentes categorías.
- En cada período de vacaciones llevar a probar a los clubes profesionales con divisiones menores, a jugadores con proyección hacia el alto rendimiento que estén afiliados al club.

Estrategias de innovación:

- Obtener recursos de ventas de servicios, patrocinios, etc. para conseguir tecnologías que ayuden a las mejoras físicas, técnicas de los deportistas.

Estrategias financieras y presupuestales:

- Obtener el reconocimiento deportivo y la personería jurídica para gestionar recursos por parte de las empresas privadas, de esta forma capitalizar el club y asegurar el funcionamiento del mismo.

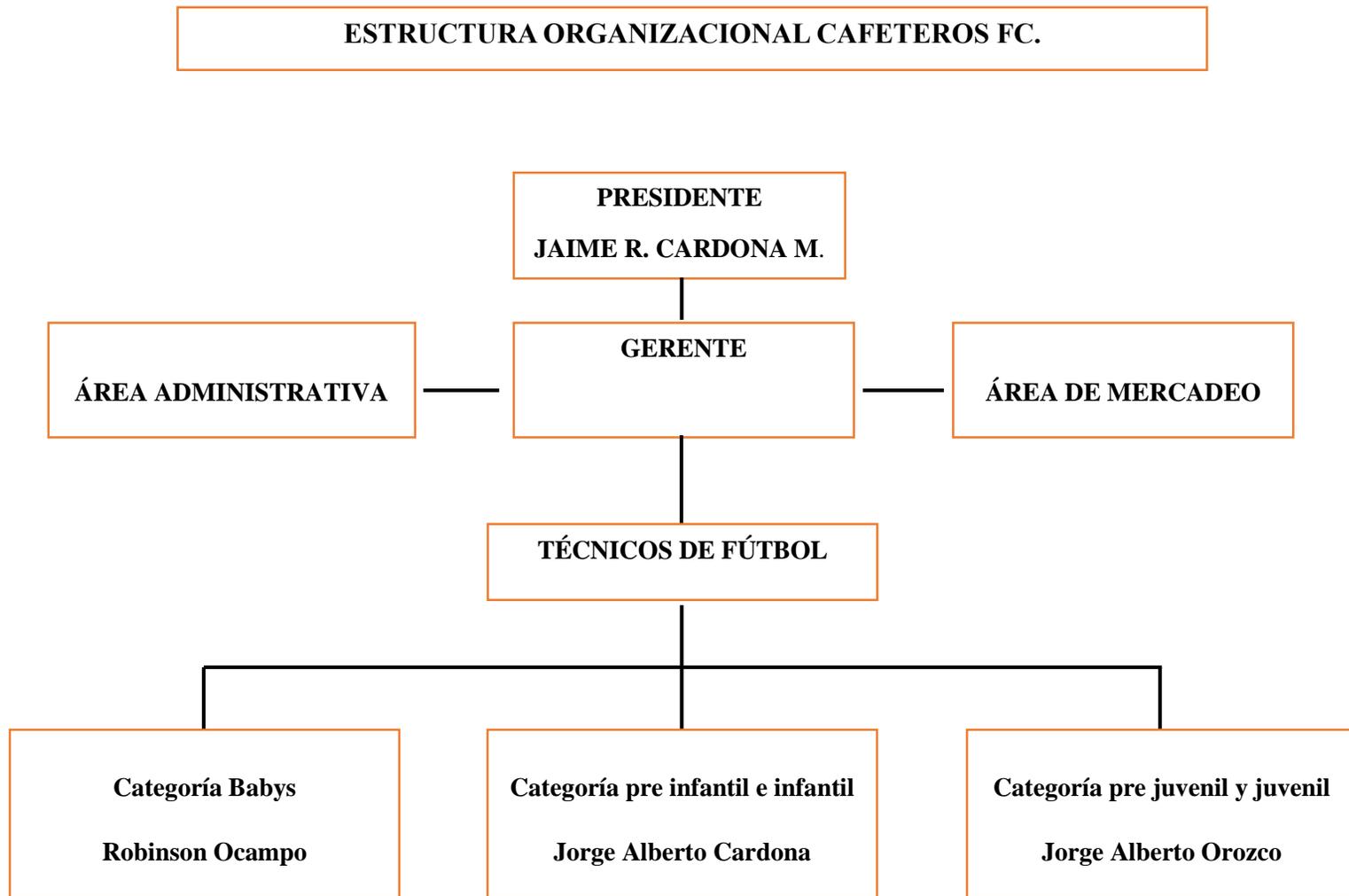
Estrategia de responsabilidad social:

- Hacer reuniones periódicas dirigidas a los padres de familia para concientizarlos de la importancia del apoyo por parte de entidades, fundaciones, organizaciones etc. Que dirigen temas sociales de gran importancia para la formación integral de los deportistas jóvenes del club.

Tabla 6. Matriz de Segmentación

EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES					PRODUCTOS NUEVOS			
		PCTO1	PCTO2	PCTO3	PCTO4	PCTO5	PCTO6	PCTO A	PCTO B	PCTO C
"ABC"		Mono Cucos	Babys	Pre-infantil	Infantil	Pre-juvenil	Juvenil	Entto para arqueros	Clases personalizadas	Logistica para torneos empresariales
		4-5 años	6-8 años	9-11 años	12-13 años	14-16 años	17 años			
M E R C A D O L O R A N I C I D E R A T O R I O	MCDO 1 Comuna 6									
	MCDO 2 Niños (as) 6 - 17 años									
	MCDO 3 Estratos 3 y 4									
M E N U C E A V D O S	MCDO A Niños									
	MCDO B Niños (as) y Adultos									
	MCDO C Adultos									

Grafica 11. Estructura y diseño organizacional



11.3.1 Plan de acción y mejoramiento

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta con una estrategia publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay quien la elabore las estrategias. ● No existe un gran portafolio de servicios que permita mostrar lo que se hace. ● No se ha visto el interés por parte de la gerencia por crear pautas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se logra impacto sobre la comunidad. ● No se da a conocer masivamente los servicios que ofrece el club. ● No ingresan deportistas al Club. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer unas políticas claras en la creación periódicas de estrategias de mercadeo con base en métodos publicitarios. ● Establecer responsable para esta labor. (Departamento de comunicaciones o de mercadeo).
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de un portafolio de servicios de la escuela Deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se le ha dado la importancia de su creación. ● Falta de crear un área y una persona que desempeñe esta labor. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se podrán ofrecer los servicios del club. ● No se podrá buscar patrocinadores por la falta de un manual de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enunciar cuales son los servicios que desarrolla el club. ● Realizar el documento de portafolio de servicios.

		<ul style="list-style-type: none"> ●Deja de percibir dinero el club por que no se veden los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Crear el área para desempeñar esta función.
<ul style="list-style-type: none"> ●No se lleva un control administrativo sobre las pensiones y matrículas de los deportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ●No hay una persona idónea para este campo. ●No se han definido los procedimientos que se van a llevar acabo para realizar este control. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Perdidas de dinero. ●La contabilidad se ve afectada por no tener discriminadas las entradas y salidas de dinero. ●No hay presupuesto para inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Contratar una persona con experiencia y estudios pertinentes. ●Conseguir el reconocimiento deportivo y seguidamente la personería jurídica para sacar una cuenta de ahorros del club. ●Detectar los procedimientos correctos para discriminar cada uno de los servicios del club. (Facturas, cuentas bancarias, software etc.)

Fuente: PTPE – 22 – Análisis de situación actual. Fuente: Betancourt (1995)

11.3.2 Objetivos de corto plazo vs actividades

Grupo: CAFETREOS FC.

Período: 2016-2019

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none">Definir la persona idónea para las funciones que correspondan al mercadeo y estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">Hacer una convocatoria para definir la persona que va a elaborar el portafolio de servicios.
<ul style="list-style-type: none">Crear el portafolio de servicios para el club.	<ul style="list-style-type: none">Creación del documento para el portafolio de servicios el cual será la carta de presentación del club.
<ul style="list-style-type: none">Confeccionar el material fotográfico que sirva de insumo para las estrategias publicitarias.	<ul style="list-style-type: none">Analizar cuál sería la estrategia más adecuada para dar a conocer los servicios del Club
<ul style="list-style-type: none">Crear el sistema para llevar a cabo el pago de matrículas, pensiones, ventas de uniformes y demás servicios que ofrezca el club.	<ul style="list-style-type: none">Creación o compra de un software que sirva para llevar la base de datos de los niños que se matriculan en el club.

Fuente (Forma): PTPE 25 Objetivos Corto Plazo – Actividades. Fuente: Betancourt (1995).

11.3.3 Cronograma

Programa de Actividades

Año: 2016-2019

ACTIVIDAD	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Convocatoria contratación de persona que va a elaborar el portafolio de servicios.	■							
Creación del documento para el portafolio de servicios		■	■					
Definir la estrategia más adecuada para dar a conocer los servicios del Club.	■	■	■	■	■	■		
Creación o compra de un software para registro y control de sistema financiero.	■	■	■	■	■	■	■	■

11.3.4 presupuesto de actividades

ACTIVIDAD	TOTAL
Contratación de la persona que va a elaborar portafolio de servicios.	\$1.300.000
Elaboración del documento portafolio de servicios.	\$600.000
Dinero que se invertirá en las campañas publicitarias.	\$1.500.000
Creación del material fotográfico y de video para las campañas de mercadeo del club.	\$200.000
Creación del software de control financiero y administrativo.	\$500.000
Canales y medios por el cual se van a realizar las campañas publicitarias y de mercadeo del Club.	\$900.000
TOTAL	\$5.000.000

Responsables. Para conseguir los resultados que se esperan, el más indicado para la conseguir la persona que elaborara todo en el área de mercadeo será el presidente del Club, el jefe de mercadeo del Club, será la persona encargada de todas las funciones asignadas, además el Gerente será el encargado de elaborar y construir el presupuesto conjuntamente con el jefe de mercadeo el que evalúe cada actividad desarrollada.

Control. Para ejecutar el control dentro de las estrategias que han sido establecidos dentro del plan de acción, se deberá esperar un término de 4 meses para analizar si se han alcanzado los objetivos y tomar medidas para mejorar las acciones y tener mejores resultados.

11.4 Proceso de seguimiento y control de la gestión del plan estratégico de mercadeo en la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club”

11.4.1 Seguimiento al plan de acción

11.4.1.1 Objetivos a Corto Plazo

- Definir la persona idónea para las funciones que correspondan al mercadeo y estrategias de comunicación.
- Crear el portafolio de servicios para el club.
- Confeccionar el material fotográfico que sirva de insumo para las estrategias publicitarias.
- Crear pautas publicitarias en los diferentes medios de comunicación (prensa, radio, televisión) con el objetivo de atraer más deportistas.
- Crear el sistema para llevar a cabo el pago de matrículas, pensiones, ventas de uniformes y demás servicios que ofrezca el club.

11.4.1.2 Indicadores de gestión

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNID. MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSAB. MEDICIÓN
Incrementar el número de usuarios del club a 300 deportistas a diciembre de 2019.	Incremento en ventas	%	Presupuesto de ventas Mes/Ventas Mes	100%	Mensual	Gerente Comercial
Aumentar los valores de matrícula y pensión al 2019.	Indicador de precio	%	precio actual/precio sugerido	5%	Mensual	Gerente Comercial
Aumentar la implementación deportiva y tecnológica al 2019.	Indicador de Nivel de innovación	%	Número de quejas y reclamos realizadas/Número de quejas y reclamos solucionadas	95%	Mensual	Gerente Comercial
Mejorar las condiciones de los escenarios deportivos y los horarios de práctica deportiva.	Indicador de Nivel de Satisfacción	%	Clientes actuales/Clientes nuevos	60%	Mensual	Gerente Comercial
Participar en 4 campeonatos de renombre a nivel nacional al 2019	Indicador de reconocimiento	%	Número de participacion/Numero de logros	100%	Anual	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia.

12. CONCLUSIONES

Con el planteamiento del plan de mercadeo para la Escuela Deportiva “Cafeteros Fútbol Club” se pudo establecer que este es importante para el crecimiento y sostenimiento de la empresa en el mercado.

Su nicho del mercado son niños y niñas entre los 4 y los 17 años de la ciudad de Manizales o los municipios cercanos a esta ciudad de Estrato 3 y 4 que quieren formarse y pertenecer al club deportivo.

Las personas que demandan este tipo de servicio poseen poder adquisitivo, lo que representa una oportunidad importante de ingresos para la Escuela Deportiva “Cafeteros Fútbol Club”.

Se pudo determinar que los canales de distribución más adecuados es la publicidad expuesta en las canchas de la baja suiza donde presta servicio el club deportivo y en donde cuenta con un pendón alegórico a los horarios, días de entreno y servicios que presta el club.

La comunicación es voz a voz y a través de información en redes sociales con una Fan page en el Facebook “CAFETEROS FC A”.

Es relevante para la Escuela deportiva “Cafeteros Fútbol Club” la utilización de una herramienta tan imprescindible como es el plan estratégico de mercadeo para determinar los beneficios, alcances, oportunidades, falencias y con base en ellos, implementar estrategias que conduzcan a la consecución de los objetivos.

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Escuela Deportiva “Cafeteros Fútbol Club” ampliar su mercado en los otros municipios cercanos a la ciudad de Manizales

También se sugiere como estrategia de comunicación, la realización de una página web donde los clientes puedan entrar y conocer sobre los servicios; además, de actualizarse en cuanto a eventos, programaciones, entre otros.

Finalmente, se recomienda vincular población de estratos más altos como el 5 y 6.

BIBLIOGRAFIA

- Bellon Álvarez, Luis Alberto. (2001) Calidad total: que la promueve, que la inhibe. Panorama Editorial S.A, primera edición, México, p11-12
- Cabañero Pisa, Carlos F. Rodríguez Ardura, Inma, Serradell López, Eric. Toma de decisiones estratégicas. P7-8
- Fabio Gallego (2005), El pensamiento estratégico. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona España. P.17
- Laudon, Kennet C., Laudon Jane P. (2004) Sistemas de información gerencial, Pearson Educación, octava edición, México, p51
- López, Teresa. (2003). La información soporte de la planificación Estratégica.
- Stoner, (1996). James A. F. Administración, segunda edición
- Martínez Pedrós Daniel y Milla Gutiérrez Artemio. (2002), elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Edición Díaz de Santos. S.A. Madrid España. Pág. 8-9
- Valle, Cabrera. La gestión estratégica de los recursos humanos, buenos aires argentina, Addsison –Wesley iberoamericana. 1995.
- Serna Gómez, Humberto (2002), Habilidades gerenciales. La planeación estratégica. Fondo Editorial Catedra María Cano. Medellín. p27.
- Sallenave, Jean Paul (2002). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá. Pag.20
- Sainz de Vicuña Ancí, José María (2012), El plan estratégico en la práctica. El pensamiento estratégico. Tercera edición, Editorial ESIC. Pág. 28 - Madrid.

CIBERGRAFIA

Aspillaga, Rodrigo y Cols. (2011), La industria del futbol. [En línea]. Obtenido de:

<http://www.slideshare.net/diegoguti14/la-industria-del-ftbol>.

Instituto de financiamiento. INFI Manizales. [en línea]. Obtenido de:

<http://www.infimanizales.com/ES/geografia.html>.

Informe de calidad de vida. (2012). Recopilación de indicadores sobre Manizales. [en línea].

Obtenido de: Manizales <http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2013/08/Informe-de-calidad-de-vida-20121.pdf>.

Betancourt Benjamín. (2013), Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.

Texto universitario. ISBN 978-958-97142-3-2. Programa editorial. Escuela Nacional del Deporte. Cali Colombia.

Velasco Damaris (2013) La planeación estratégica. [en línea]. Obtenido de:

<http://prezi.com/oeod0r4cd4um/planeacion-estrategica/>

Fernández, Alberto (2001) Plan estratégico. [en línea]. Obtenido de:

http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf

MINTZBERG, Henry. (1994). Repensando la planeación estratégica. [en línea]. Obtenido

de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>

Planeación estratégica (2010) [en línea]. Obtenido de: [http://www.gerencie.com/planeacion-](http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html)

[estrategica.html](http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html)

Planeación estratégica (2010) [en línea]. Obtenido de: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

Pérez David. (2013). Industria regional decreció para inicios del 2013. [en línea]. Obtenido de: http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/articulo-web-new_notas_interiores/12764202.html

Álvarez. JL. (2003) Como hacer investigación cualitativa. [en línea]. Obtenido de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>.

Bickman & Rog (1998). Research Design, [en línea]. Obtenido de: http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/res_des1.htm.

Blasco, Josefa & Perez Jose (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. [en línea]. Obtenido de: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>.

Fuentes, damian (2015) Cómo ejecutar un proceso de transformación empresarial. [en línea]. Obtenido de: <http://www.forbes.com.mx/como-ejecutar-un-proceso-de-transformacion-empresarial/>

León , Calos (s/f) gestión empresarial. [en línea]. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

Pallares, Zoilo (2006). Desarrollo local y asociatividad territorial. Recuperado de: http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_34_10_Asociatividad%20Territorial%20Pallares.pdf. Consultado el 17 de julio de 2015. p27

Quintana, A (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Tópicos de Actualidad. Lima: UNMSM. [en línea]. Obtenido de: http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf.

- Reyes Octavio. Planeación estratégica. (en línea). Disponible en:
<http://www.amazon.com/Planeaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-Direcci%C3%B3n-Spanish-ebook/dp/B00A946J20>.
- Rojas Soraidy, (2011). Planificación estratégica. [en línea]. Obtenido de:
http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/RefereedPapers/IE272_Rojas.pdf
- Steiner (1998). La planeación estratégica [en línea]. Obtenido de:
www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf
- Thompson y Strickland, (2001). [en línea]. Obtenido de::
<http://www.abebooks.co.uk/book-search/title/strategic-management/author/thompson-strickland/sortby/3/page-1/>
- Pasos para realizar la planeación estratégica. [en línea]. Obtenido de:
<http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Instituto de financiamiento. INFI Manizales. [en línea]. Obtenido de:
<http://www.infimanizales.com/ES/geografia.html>.
- Informe de calidad de Vida. 2012. Recopilación de indicadores sobre Manizales. [en línea].
Obtenido de: <http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2013/08/Informe-de-calidad-de-vida-20121.pdf>