

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
CENTRO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO.**

JUAN FERNANDO SUAREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
CENTRO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO.**

JUAN FERNANDO SUAREZ

**Trabajo de Investigación presentado como requisito para Optar al Título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se lo definió, sobre un principio teórico, el cual explica como un sistema de mercadeo apropiado puede influir de manera determinante en el devenir y futuro de una empresa como la que creo el proyecto deportivo san Juan de Pasto, empresa que se ha preocupado por la necesidad de los vecinos del Municipio de Pasto afectados por problemas devenidos de la falta de deporte.

Ahora bien, sobre esta base de servicio y responsabilidad con la comunidad de la ciudad de Pasto se pretende dar al servicio el proyecto deportivo, proyecto liderado por un gerente capaz y carismática que además tiene conocimiento de la fuerte competencia de centros deportivos muy bien posicionados dentro del Municipio de Pasto lo cual les brinda una gran ventaja, además se le suma que el posicionamiento y reconocimiento ponderado desde tiempo atrás lo cual los acredita, no se puede dejar de lado la ayuda Institucional de Indemariño y la Alcaldía, en ese acontecimiento el Coliseo Sergio Antonio Ruano y el Coliseo Sur oriental gozan de preferencia

Teniendo en cuenta estas informaciones al interior del proyecto deportivo se dio inicio a la presente investigación, a la que se le dio vía iniciando por la descripción detallada de la situación o problema, que consistía en la falta de un adecuado plan estratégico de mercadeo para el proyecto deportivo san Juan de Pasto.

Una vez se tuvo particular información sobre lo que sucedía, se dio paso al trabajo de campo, en consideración se trazaron los instrumentos adecuados para recolectar una pormenorizada y detallada información, la cual era necesaria para el diagnóstico de interno del empresa que creo el proyecto -las diferentes áreas que la componen- de igual manera se estableció contacto con posibles usuarios y oportunamente se les aplico una encuesta con lo que se obtuvo la información pertinente que ofreciera la confiabilidad necesaria para realizar el diagnóstico externo, fue necesario recopilar información en los diferentes entornos -político, económico, gubernamental, legal etc.-. Estos diagnósticos posibilitaron la evaluación de las variables y por tanto se los consideró muy efectivos en la construcción de las diferentes matrices.

Una vez se estableció con la puntualidad y confiabilidad la investigación se definió la necesidad de un trabajo concienzudo orientado hacia la realización de un plan estratégico de mercadeo para el proyecto deportivo en consideración se trazaron unos lineamientos determinantes para este acontecer; objetivos concretos, reales y realizables a corto y mediano plazo, estrategias para lograr los mismos, en aras no solo de una mayor posicionamiento, la intención es brindar un servicio con calidad y esmero una vez se inaugure el centro deportivo y así poder llegar a mayores personas necesitadas de la asistencia deportiva, además garantizarles

salud y bienestar tanto para ellos como para sus familiares, desde los espacios que se destinaran para la recreación en familiar.

Campañas con sentido informativo sobre actividades deportivas que dispondrá la comunidad cuando de al servicio el centro deportivo; en Empresas privadas y oficiales, Centros educativos; Universidades y Colegios, Cooperativas, etc. Por medio de plegables, pautas radiales y televisivas, pasacalles, lo cual se convertirá desde el momento de implementación del plan estratégico de mercadeo en los medios que se utilizaran continuamente en los diferentes sectores que compone el Municipio de Pasto con el ánimo de servir e informar a la comunidad a la vez que generar beneficios para el proyecto Deportivo San Juan de Pasto.

ABSTRACT

this work explains how an appropriate system of merchandising may improve the way san juan de pasto sport center works. this improve is based in theoretical issues.

the research began with a detailed description of the problem; san juan de pasto sports center did not have a strategic merchandising plan.

field work let a feasible internal diagnosis, at the same time possible users were found through surveys. these surveys showed an external diagnosis. these two kind of diagnosis let assess the variables in order to have matrixes. when all these steps was done; the strategic plan of merchandising was completed.

this plan will be used by san juan de pasto sports center, to overcome some kind of possible obstacles.

clear objectives were set to be accomplished in a short period of time to provide a big part of the community with a suitable context to relax and work out.

the strategic plan of merchandising will use mass media in order to supply the population with compressible information about san juan de pasto sport center this information will be spread as well in universities, schools, high schools, cooperatives and also in privates and official enterprises. all this information will be important to develop the san juan de pasto sport center project.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TÍTULO	13
1.1 TEMA	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2 JUSTIFICACIÓN	15
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.4 SISTEMATIZACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 ANTECEDENTES	19
4.2 MARCO CONTEXTUAL	20
4.2.1 Macrocontextualización.	20
4.2.2 Microcontextualización	21
4.3 MARCO TEÓRICO	22
4.3.1 Plan Estratégico de Mercadeo.	23
5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
5.1 TIPO DE ESTUDIO	31

5.2 FUENTES O MÉTODOS DE INFORMACIÓN	32
6. DIAGNÓSTICO.	34
6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	34
6.1.1 Área Administrativa	34
6.1.2 Área de Mercadeo	35
6.1.3 Área Financiera	37
6.1.4 Área de Operaciones o Actividades	37
6.2 FORMULACIÓN DE LA MATRÍZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	39
6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	41
6.4 ÁREA ADMINISTRATIVA	41
6.5 ÁREA DE MERCADEO	45
6.6 ÁREA DE OPERACIONES O ACTIVIDADES	47
6.7 DIAGNÓSTICO EXTERNO	49
7. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL PROYECTO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO	76
7.1 PENETRACIÓN ESTRATEGICA	82
7.2 DEFINICIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS.	86
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. ¿Qué centros deportivos conoce?	50
Grafico 2. ¿Existe un centro deportivo cercad e su lugar de trabajo, el Estudio o el hogar?	51
Grafico 3. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera mas importantes Para visitar un centro de acondicionamiento deportivo?	52
Grafico 4. ¿Qué tipo de servicio le agradaría utilizar en el centro deportivo San Juan de Pasto al momento de su inauguración?	53
Grafico 5. ¿Desearía que al momento de la inauguración del centro deportiv Se ofreciera otros servicios agregados. Cuales?	54
Grafico 6. ¿Por qué medio conoce usted el proyecto deportivo San Juan de Pasto próximo a ejecutarse?	55
Grafico 7. ¿En que horario le gustaría ser atendido?	56
Grafico 8. ¿Qué le gustaría encontrar en el centro deportivo San Juan de Pasto, una vez se inaugure?	57
Grafico 9. ¿Los centros deportivos que usted conoce brindan un servicio De adecuamiento deportivo?	58
Grafico 10. ¿En los centros deportivos que usted conoce se programan Actividades recreativas con la familia?	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de perfil de impacto de la capacidad interna	39
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	48
Tabla 3. Comportamiento del desempleo 1995 – 2005.	61
Tabla 4. Población por nivel, edad y sector Pasto 2002.	64
Tabla 5. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)	68
Tabla 6. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	69
Tabla 7. Matriz del perfil competitivo (MPC)	72

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tratamiento para la recolección y análisis de información	33
Cuadro 2. Recursos	33
Cuadro 3. Pregunta 1. ¿Qué Centros Deportivos conoce?	50
Cuadro 4. Pregunta 2. ¿Existe un Centro Deportivo cerca de su lugar De trabajo, estudio o el hogar?	51
Cuadro 5. Pregunta 3. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera Más importantes para visitar un centro de Acondicionamiento deportivo?	52
Cuadro 6. Pregunta 4. ¿Qué tipo de servicios le agradecería utilizar en el Centro Deportivo San Juan de Pasto al momento De su inauguración?	53
Cuadro 7. Pregunta 5. ¿Desearía que al momento de la inauguración Del Centro Deportivo se ofreciera otros servicios agregados?	54
Cuadro 8. Pregunta 6. ¿Por que medio conoce usted del Proyecto deportivo san Juan de Pasto. Próximo ha Ejecutarse?	55
Cuadro 9. Pregunta 7. ¿En que horario le gustaría ser atendido?	56
Cuadro 10. Pregunta 8. ¿Qué le gustaría encontrar en el centro Deportivo San Juan de Pasto una vez se Inaugure?	57
Cuadro 11. Pregunta 9. ¿Los centros deportivos que usted conoce Brindan un servicio de adecuamiento deportivo?	58
Cuadro 12. Pregunta 10. ¿En los centros deportivos que usted conoce Se programan actividades recreativas con las Familias?	59
Cuadro 13. Pregunta Matriz DOFA	81
Cuadro 14. Formato Entrevista	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz del Grupo Consultor de Boston	82
Figura 2. Matriz Diamante Competitivo (POTER)	84

INTRODUCCIÓN

La empresa nacional en los últimos años ha sufrido grandes cambios, los que desde las medidas adoptadas por el gobierno del entonces Presidente de la Republica Cesar Gaviria se adoptaron como medidas políticas económicas, estas se trazaron desde una principio neoliberal, sistema económico que insiste en crear los mecanismo por medio de los cuales el estado pueda ofrecer a los inversionistas privados empresas que no le favorecen financieramente, esto sucedió con empresas como; Telecom entre otras. De igual forma permite la oportunidad de construir empresas donde el único que podía hacerlo era el gobierno como por ejemplo en el sector de la salud, por consiguiente ahora se aprecia empresas que ofrecen los servicios de salud.

En este orden el panorama empresarial cambio ostensiblemente, los inversionistas privados compraron empresas gubernamentales, a la vez que posibilitaban la creación de nuevas empresas, desde esta perspectiva fue como nació la idea de crear el proyecto deportivo San Juan de Pasto, en cumplimiento no solo de satisfacer la demanda población que urge un centro deportivo con una capacidad técnica y humana que propenda por hacer del centro deportivo una empresa no solo que favorecerá a los usuarios una vez se de el servicio, sino también beneficie al inversionista de este proyecto económicamente.

Desde esta perspectiva se trazó este proyecto deportivo, el cual también en la medida que se lo desarrollaba se apreciaba la necesidad de irlo posicionando en el mercado, razón por la que se pudo establecer que le faltaba el reconocimiento de la ciudadanía, en consecuencia se trazó un trabajo de investigación con el ánimo de esclarecer el porque de esta situación. Se estudio el proyecto pormenorizadamente en su composición interna -las diferentes áreas- y se puedo constatar que no tenía la suficiente claridad en cuanto a objetivos precisos y estrategias de mercado

En consecuencia el investigador dio inicio al presente trabajo, que se denominó *“plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento del proyecto de creación del centro deportivo de san Juan de Pasto*, su mayor objetivo radicaba en buscar los medios apropiados para realizar un óptimo mercado por medio de los diferentes recursos para ello, por consiguiente lograr un mayor reconocimiento y por ende posicionamiento del proyecto deportivo en la región.

En los primeros capítulos, el trabajo fue detallado en cada una de sus partes; se trazo la formulación y con ella los objetivos, con los que se adentro al desarrollo de acciones pertinentes a la investigación. A continuación se recolecto una serie de informaciones teóricas y conceptuales que se obtuvieron de documentos y referentes de diversos teóricos que compartían la misma preocupación que el

investigador del presente trabajo.

Desde este principio se dio paso al desarrollo del diagnóstico interno o microambiente correspondiente al proyecto de creación del centro deportivo de San Juan de Pasto, en consideración se dio paso al diagnóstico externo; estos diagnósticos determinados por algunas variables que mostraban cierta carencia en la parte del mercadeo, lo cual obstaculizaba un mayor posicionamiento del proyecto deportivo en el mercado.

Posteriormente a través de una serie de matrices pertinentes para esta clase de trabajo, se ponderó y analizó las variables teniendo en cuenta el grado de su influencia. Esto permitió dar paso a la formulación de algunas estrategias de mercadeo, las cuales se definieron a partir de los aspectos más relevantes e importantes que se deben tener en cuenta para la elaboración y continuidad de las distintas actividades encaminadas a lograr un mayor posicionamiento por medio de un Plan Estratégico de Mercadeo adecuado y eficaz. Por tanto el trabajo realizado, en los términos revelados y criterios expuestos, se convirtió en un aporte substancial de acciones permanentes al proyecto de creación del centro deportivo de San Juan de Pasto, en aras de un más eficiente mercadeo y posicionamiento.

1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO.

1. 1 TEMA

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL PROYECTO DE CREACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO DE SAN JUAN DE PASTO

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de San Juan Pasto, es reconocida a nivel nacional por su cultura y folclor el deporte prueba de este último es el equipo “El Deportivo Pasto”, pero muy a pesar de esto se aprecia que el deporte entre los moradores de esta región aún falta mucho por realizar, pero esto no es gratuito, se genera por la carencia de adecuados espacios deportivos, otro factor que se lo entiende como causante del problema es la ausencia de la realización permanente de actividades que conduzcan a la actividad deportiva, como por ejemplo campeonatos, ínter barrios, ínter empresas, ínter universidades etc.

Razón por la cual se decidió realizar un proyecto encaminado hacia la creación de un Centro deportivo denominado San Juan de Pasto, el cual estará dotada de las unidades propias para ejecutar y fortalecerse en el deporte; gimnasio, canchas en césped sintético para el micro fútbol, una buena zona verde etc. Esta iniciativa se ha visto acogida por un buen sector, pero se desea crear los medios adecuados que garanticen un fuerte posicionamiento, lo cual según se ha podido observar y demostrar mediante la teoría se sucede en la medida que se aplica un plan que este definido desde unas condiciones que emergen del mercadeo.

El plan estratégico se lo debe asumir desde un mercadeo generado a partir del estudio del mercado en la ciudad de Pasto, desde un principio de comercialización del servicio que prestará en el Centro Deportivo San Juan de Pasto, para lo cual se debe realizar un plan de acción encaminado hacia el mercadeo definido por medio de informaciones confiables y valederas para realizar un análisis detallado de las situaciones o factores que incide en el manejo y promoción del mercadeo y la comercialización de centros deportivos.

Por tanto se hace necesario una investigación y estudio detallado sobre la existencia de una competencia en el sector, además apoyarse de pautas publicitarias y de promoción, para que al momento de la puesta al servicio del centro deportivo tenga la suficiente acogida, y por ende se asegure el posicionamiento de la misma, pues unidades deportivas como el coliseo cubierto Sergio Antonio Ruano, el coliseo de los Barrios Orientales, han venido prestando el servicio desde tiempo atrás, por lo tanto se convirtieron en los centros deportivos, que mas acogen ciudadanía, lo cual les permite un mayor posicionamiento y cobertura, por tanto se ven favorecidas en contrataciones, pues son ampliamente reconocidas, además gozan de excelente aspecto financiero apoyado por la parte de Coldeportes Nariño. Lo cual permite tener acceso a medios publicitarios de alta competencia. Lo anterior obliga a tomar medidas

estratégicas que permitan asegurar comercialmente el proyecto y la creación del Centro Deportivo San Juan de Pasto.

Desde lo anotado se entreve (en este aparte es importante anotar que aún no se ha concluido la creación del Centro Deportivo San Juan de Pasto¹) que al proyecto de la creación del Centro Deportivo san Juan de Pasto le hace falta objetivos claros definidos desde un verdadero plan estratégico de mercadeo, el cual se debe acompañar de una serie de elementos que lo dinamicen como: publicidad en los diferentes medios de comunicación, inversión financiera para proyectarla a nivel regional. En función de hacer de la empresa un lugar donde se garantiza la salud a través del deporte al tiempo que una proyección financiera y empresarial.

Ahora bien, el Centro Deportivo esta dotado de elementos que beneficiaran el reconocimiento del Centro Deportivo son: la capacidad y recursos técnicos, la atención del recurso humano. Por lo tanto esto se puede convertir en una gran oportunidad desde este mismo momento (antes de su inauguración) que se brinda desde la Unidad deportiva, en aras del rendimiento deportivo y la perspectiva de la empresa hacia el futuro teniendo en cuenta un análisis confiable al interior de su entorno administrativo, financiero y técnico con el ánimo de evaluar como esto incide en el reconocimiento y posicionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior se determina que las fortalezas, y oportunidades internas, pueden ser aprovechadas de manera asertiva con el ánimo de analizar factores determinantes dentro del orden competitivo, lo que a su vez se puede traducir en objetivos concretos que tracen el rumbo estratégico desde una modernizada forma de mercado que facilite el substancial posicionamiento del centro Deportivo.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la situación actual de las empresas y la difícil situación de recesión que atraviesa el país, donde factores macroeconómicos como: inflación, desempleo y falta de inversión, entre otros (estancamiento del desarrollo), afectan el rumbo de las empresas, resulta necesario cambiar la concepción de los empresarios Nariñenses acerca del manejo de modelos tradicionales y cambiarlos por un nuevo enfoque caracterizado por la innovación y preocupación por conquistar mercados que se han abandonado o que aún no se han explorado. El crear nuevas herramientas de desarrollo en las empresas, es la obligación del empresario moderno, el cual debe buscar oportunidades en el mercado y no esperar que los negocios lleguen a sus manos por la concepción errada acerca de que un producto se vende solo.

¹ Nota: El Centro Deportivo San Juan de Pasto, es un proyecto en vía de creación e inauguración, cual contara con: Gimnasio, Spinni, Chancas de césped sintético para micro fútbol, entre otros servicios propios de la actividad deportiva, servicios de calidad que puede entrar a competir con otros centros de altura deportiva como coliseos de la región o gimnasios.

El cambiar este paradigma existente es un reto para los administradores actuales, pues el convertir las debilidades en oportunidades de mejoramiento será la labor que ellos deben desempeñar. Lo anotado se constituyó en una de las mas fuertes razones para entrar en otra clase de construcción empresarial, la cual se relaciona con el rendimiento deportivo a través de puesta en escena de un proyecto destinado a la creación de un escenario donde el deporte se practique con las comodidades de la alta competición, desde esta perspectiva se pensó en que el lugar debería estar de acuerdo al momento tecnológico, por lo cual los pisos de las canchas de microfútbol serán en césped sintéticos, además de un gimnasio adecuado con última tecnología. Ahora bien, esta como toda empresa se convierte en una obligación permanente de gestión y toma de decisiones tendientes a hacer que todas las áreas de la empresa sean productivas y competitivas y así poder subsistir en el medio actual.

Por lo expuesto es de vital importancia que desde la parte gerencial y las diferentes áreas se realice, un pormenorizado análisis de las mismas y se encause un estudio de una área en especial, *la de mercadeo*, la cual se a determinado que debe ser adecuada para que oriente el posicionamiento de la empresa, a saber que se encuentra con una alta competencia devenida de centros deportivos que por tradición se han mantenido, de ahí que el mercadeo se convierta en el área que debe fortalecerse, en función de una mayor proyección financiera, y posicionamiento del Centro Deportivo, en busca de la sobré vivencia como empresa.

Lo anterior no solo en función de área de mercadeo y las necesidades de la empresa, se piensa en la ciudadanía de Pasto, pues este Centro deportivo pretende organizar de forma tal su portafolio que se brinde un servicio enmarcado en la eficiencia a través de la programación de eventos deportivos como; campeonatos de microfútbol, campeonato de pesas o fisicoculturismo entre otras actividades de redundarían en beneficio de la comunidad, lo cual no solo beneficiaría la parte del mercadeo y la comercialización al tiempo que apoyaría la parte financiera.

En aras de lo anterior se plantea esta plan estratégico de mercadeo y posicionamiento, de ahí que desde la parte gerencial se trazaran objetivos que se enmarcan a partir de necesidades prácticas para el área del mercadeo, con el ánimo que la misión de la empresa gire en torno al servicio de la comunidad y fortalecimiento empresarial en la medida que el Centro deportivo se posicione del mercado, en consecuencia el beneficio para la empresa y la ciudadanía en general porque en la medida que se logre el posicionamiento y proyección deseada, se permitirá que se aumente el empleo, lo cual es en factor vital par el desarrollo de Pasto. En consecuencia la responsabilidad social de este proyecto se refleja en la generación de empleo directo e indirecto ya que el solo hecho de los campeonatos

de microfútbol, la empresa cobrará un impacto social significativo, contribuyendo a que la sociedad mejore sus condiciones de vida.

De igual forma este proyecto se convertirá en un aporte para la teoría investigativa pues, se podrá tener acceso a informaciones que contribuirán de forma enorme al proceso pues se consolidara informaciones precisas, confiables, oportunas que se irán aportando a la orientación del plan estratégico de mercadeo, en consecuencia la investigación consolida un aporte considerable al orden teórico y apoyo a futuras investigación de este tema.

2. 3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de mercadeo se deben efectuar en la creación del Centro Deportivo Ciudad San Juan de Pasto, para lograr un mejor posicionamiento de este Centro Deportivo en el sector del Municipio de San Juan de Pasto?

2.4 SISTEMATIZACIÓN.

- ¿Los actuales centros deportivos brindan a sus afiliados descuentos y servicios agregados?
- ¿La comercialización del proyecto del centro Deportivo san Juan de Pasto se da a partir de medios de comunicación y escritos?
- ¿Se ha realizado un estudio de mercadeo del entorno competitivo por parte de la administración del centro Deportivo san Juan de Pasto?
- ¿El proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto tiene trazados objetivos de un verdadero pan estratégico de mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo con el fin de lograr el posicionamiento del Centro deportivo San Juan de Pasto, en el Municipio de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico identificando la situación actual del proyecto de creación del Centro Deportivo San Juan de Pasto, con relación al área administrativa, de mercadeo, financiera y de operaciones o técnica.

Establecer la realidad de mercadeo y comercialización del proyecto: Centro Deportivo San Juan de Pasto, sobre las prioridades deportivas de los usuarios y la situación de los servicios frente a la competencia, sobre la base que ofrecen los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa.

Diseñar el plan de direccionamiento estratégico de mercadeo, con el fin de que El Centro Deportivo San Juan de Pasto. Pueda alcanzar sus metas de crecimiento posicionamiento en el corto, mediano y largo plazo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES.

Para la convivencia ciudadana; espacios verdes y escenario de recreación y deporte; el Alcalde Antanas Mokus; desarrolló un proyecto similar en ciudad Bolívar (Bogotá) como alternativa frente a la ola de violencia e intolerancia que se vivía en el sector, se lo orientó desde una perspectiva lúdico recreativa y deportiva, con el ánimo de fortalecer los tratos de paz que se venían desarrollando con algunos pandilleros del sector, de igual forma dar continuidad al proceso de la secretaría de Bienestar Social, orientados a vigorizar las relaciones intrafamiliares como medio de acción para reducir el maltrato, generado por el consumo de alcohol parental, la falta de ocupación en el tiempo libre se convertía en otro factor que antecedía el alicoramiento adolescente e infantil y por lo tanto riñas y heridos.

En este estadio de acontecimientos se dio vía a este proyecto con unos resultados excelentes, toda vez que el escenario deportivo se convertía en un lugar de encuentro donde las discordias se concertaban y los malos entendidos se reducían al fútbol, microfútbol o baloncesto entre otros deportes.

En este orden de antecedentes la unidad deportiva San Juan de Pasto sirve como base de acción para el proyecto que se pretende realizar en la ciudad de Pasto, por que si bien es cierto no presenta las mismas características, se tiene un común denominador; que es la carencia de una verdadera cultura ciudadana, basada en el respeto, la tolerancia y la unión, en consecuencia, un escenario deportivo es el lugar adecuado para una sana convivencia.

En Latinoamérica se encuentra en auge la construcción de unidades deportivas cuyas características es el tapete o césped sintético que recubre la superficie de las canchas, dando a la unidad deportiva realce y calidad a nivel de los grandes centros deportivos del mundo.

En Colombia también se cuenta con experiencias representativas, las cuales expresan el éxito que este tipo de proyectos han causado en sus ciudades como son los casos de; Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

En el caso particular de San Juan de Pasto, estos centros deportivos estructuran un apoyo en el buen desarrollo social de nuestra juventud.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Macrocontextualización

Pasto es una de las ciudades más antiguas de Colombia, fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer, habitado por los Quillacingas al año siguiente probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Recientes investigaciones históricas dan como fundador a Sebastián de Belalcázar en 1537. El rey Felipe II le concedió el título de “muy noble y muy leal” el 17 de junio de 1559 y le confirió el escudo de armas por Real Cédula del 17 de junio de 1762, los Pastusos juraron fidelidad al rey Felipe V. Durante la colonia fue cantón de la Provincia de Popayán. El 10 de mayo de 1814 tuvo lugar una batalla entre los generales Antonio Nariño contra los realistas. Por decreto de 26 de julio de 1862 fue designada capital de la Confederación Granadina. Fue provincia del estado del Cauca en 1857 y del Departamento de Nariño en 1904.

PASTO capital del Departamento de Nariño y cabecera municipal, está situada al sur del país, sobre el Valle de Atríz, localizada a los 01° 12´ 49” de latitud norte y 77° 16´ 52” de longitud oeste. Altura sobre el nivel del mar; 2559 m., Temperatura media 14°C., precipitación media anual: 700mm. Dista de la capital de la República: 795 km. El área municipal es de 1.181 km², y limita por el Norte con Nariño, Chachagüí y Buesaco, por el Este con Buesaco y el Departamento del Putumayo, por el Sur con el Departamento del Putumayo y Funes, por el Oeste con Tangua, Consacá.

Aspecto Económico y Demográfico. Según datos preliminares realizados por el DANE², la población de la cabecera municipal es de aproximadamente 510.000 habitantes. Entre los principales cultivos se encuentran la papa, maíz semestral, trigo, cebada, maíz anual, arveja, frijón, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha; igualmente se ha realizado repoblamiento piscícolas en la micro cuenca la Josefina y en las quebradas el Motilón, Santa Teresa (Guamuéz), Dolores, la Planada y el Vergel. Existen reforestaciones con especies de eucaliptos, pino y nativas; entre las principales explotaciones mineras se encuentran piedra, arena, grava y gravilla.

La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, tostada y trilla de café, curtiembre y confección del cuero y tallada de madera. La ciudad tiene registrados 539 establecimientos industriales y 3.472 comerciales.

² DANE. Departamento. Nacional de Estadística censo 2002.

Cuenta con un Terminal de transporte, se comunica por vía terrestre por todas las cabeceras municipales del departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la Ciudad de Quito en la República del Ecuador. Cuenta además con numerosos establecimientos de educación los cuales se organizan desde el preescolar, primaria, educación media, universitaria, técnica profesional y tecnología profesional, SENA.

Aspecto Cultural y Turístico. Entre los sitios de interés cultural y turístico, se tiene el Volcán Galeras, las Lagunas de la Cocha o Guamuéz y la Coba Negra. El centro urbano presenta características históricas; donde se destacan los museos y templos que ofrecen testimonios de riqueza cultural. El principal evento cultural es el llamado “Carnaval de Blancos y Negros”, en donde se expresan las manifestaciones artesanales y artísticas afirmando la identidad del pueblo. En el municipio se han delimitado 51 reservas naturales con un área de 2.241 hectáreas.

4.2.2 Microcontextualización

Ubicación. Lote municipal de Paraná Cra 38 No 29

Las instalaciones de la empresa se encontraran ubicadas en una zona residencial cercana a Universidades y Centros Comerciales, además de colegios.

El Centro Deportivo San Juan de Pasto. Contará para disposición de los usuarios con los siguientes servicios:

- Sala de espera
- Recepción - Secretaria
- Oficina de Gerencia
- Oficina de Contabilidad
- Sala de entrenadores
- Zona Húmeda
- Juegos Infantiles
- Cafetería
- Gimnasio
- Canchas de microfutbol en césped sintético

Personal Asistencial

- Entrenadores técnicos
- Recreacionistas.

Personal Administrativo

- Gerente
- Contador
- secretaria
- Servicios generales
- Mensajero
- Vigilantes

Recursos tecnológicos

- Canchas de microfútbol en césped sintético.
- Gimnasio –maquinas de ejercicio en pesas, spinning-
- Cafetería.
- Implementos deportivos.

4.3. MARCO TEÓRICO

Los elementos que se tendrán en cuenta para realizar el presente trabajo hace relación a las teorías del Plan Estratégico de Mercadeo de servicios y la teoría del cliente, pero la concepción de lo que es y debe ser la planeación estratégica, casi que coincide en la mayoría de los autores, por eso sencillamente se menciona la definición de Fátima Jacqueline Amador Posadas que concibe:

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas³.

En consecuencia el plan estratégico consiste en realizar una evaluación general de la empresa para diseñar las estrategias necesarias orientadas a aumentar las ventas y corregir los errores que están impidiendo el buen desempeño del negocio a todo nivel. Su objetivo primordial es expresar en forma clara y sistemática las opciones que la empresa debe seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Esta es la responsabilidad principal de la gerencia estratégica, la cual incluye el manejo de elementos tales como: la misión, las fortalezas y debilidades,

³ AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Gestipolis.com, septiembre 16 de 2004. 13 p.

las oportunidades y amenazas, los objetivos, estrategias, metas y políticas de organización

4.3.1 Plan estratégico de mercadeo comprende:

Auditoria del sector externo: Consiste en determinar cuáles son las causas o factores que pueden favorecer la empresa (oportunidades) y de las cuales se tiene que defender (amenazas). Lo anterior abarca tres grandes componentes; análisis del cliente o del mercado, análisis del entorno y de la competencia o sector que comprende el servicio deportivo.

- *Análisis del cliente:* todo empresario debe conocer que el mercado es un conjunto de clientes actuales y potenciales con deseos y necesidades que hay que satisfacer, el principio para una empresa es brindar a sus usuarios los productos más adecuados y excelentes para satisfacer sus necesidades

- *Análisis del entorno.* Se analizan los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica social, cultural y ecológica que tiene incidencia en el desarrollo del mercado, estos indicadores constituyen variables sobre las cuales no tiene control la gerencia o parte administrativa

- *Análisis de la competencia.* Consiste en identificar los principales competidores y su respectivo juicio sobre su posición actual incluyendo sus fortalezas y debilidades más significativas

- *Auditoria interna.* Su propósito es identificar y evaluar *debilidades* y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio o entorno del servicio deportivo, a través del análisis de áreas funcionales como: la gerencia, el mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La auditoria interna finaliza con el análisis interno (E. F. I)

- *Fijación de objetivos establecimiento de estrategias en mercadeo.* Los objetivos son el resultado que una organización pretende alcanzar a largo plazo y mediante su misión; estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diferentes unidades de la organización.

Los objetivos constituyen la base para que la gerencia ayude a guiar y controlar la toma de decisiones, al tiempo que constituyen el instrumento de motivación para la misma

Según lo afirma Gultinan

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro ⁴

Para el Centro Deportivo San Juan de Pasto. Se formularan metas que proporcionaran un sentido de dirección basado en lo que en realidad quieren alcanzar, proponiendo objetivos realizables, mediante el uso de medios y recursos para determinar las acciones que permitan la consecución de estos objetivos. Los centros de adecuamiento físico y deportivo se mueven en entornos dinámicos y cambiantes, por lo tanto es necesario planear teniendo en cuenta las diversas situaciones que se pueden afrontar.

El proceso de Planeación Estratégica de Mercadeo, involucra dos aspectos fundamentales, el primero que es la implementación de un marketing estratégico, el cuál dirige la compañía a un futuro deseable y el segundo relacionado con el marketing operativo que brinda las herramientas y medios de lograrlo a través de los programas de marketing. La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Por otra parte, el marketing operativo es una gestión que busca la conquista de los mercados existentes, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (mezcla de mercado). Su función es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar los medios de venta más eficaces para este fin, minimizando los costos.

En consecuencia el Marketing o Mercadotecnia, es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto o servicio entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes y / o servicios de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, con el fin de descubrir cuáles utilizan los conocimientos del marketing. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto y/o servicios final.

⁴ GULTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mc Graw Hill, 2000. P. 16

El plan de marketing el Centro Deportivo San Juan de Pasto, se concentrará sobre todo en analizar sus necesidades y sus deseos, e influir en su comportamiento para que adquieran los servicios ya existentes o implementar nuevos tratamientos de acuerdo a las solicitudes de los usuarios. La actividad del marketing que se realizará incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de servicios, los precios y la promoción, con el fin de posicionarla en el mercado y de esta manera atraer más usuarios que hagan de la misma, una empresa más productiva y rentable.

Etapas de la Planeación Estratégica de Mercadeo. El proceso de planeación estratégica comprende las siguientes actividades de planeación:

Planeación del Marketing Corporativo. La primera fase consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades organizacionales.

Sobre este tema Amador, opina

En esta etapa se involucran dos clases de decisiones de alto impacto; la estrategia corporativa, donde se identifica los negocios en los que se vinculará la empresa en el futuro; en términos de mercados que se van ha servir y productos que se van ha ofrecer y la estrategia de la mezcla de productos, la cual busca establecer la función esperada que desempeñara cada producto en términos de nivel de ventas y/o rentabilidad, al igual que los recursos que se destinarán para cada producto o servicio, pero sin que lo anterior implique olvidar el factor humano y sus necesidades apremiantes de beneficio⁵

El Centro Deportivo San Juan de Pasto. se formulará la misión teniendo en cuenta una estrategia que permita asignar los recursos disponibles, para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la misma, de manera que se establezca el servicio que mayor utilidad les genera y así obtener recursos para futuras inversiones; lo anterior esta fuertemente ligado con un servicio basado en la excelencia y el oportuno servicio en el campo del deporte formativo, de tal forma que se acompaña en el tratamiento al individuo y se apoya a la familia, lo anterior en aras de mantener el equilibrio entre lo económico, financiero pero ante todo mantener no solo como misión sino como principio y filosofía el servicio al usuario en ocasiones olvidando lo económico y haciendo énfasis en el bienestar a partir del servicio deportivo.

Análisis de la Situación. El análisis situacional de la empresa, se realiza a través de un diagnostico interno y externo.

⁵ AMADOR, Op. cit., p. 9

Interno: Corresponde a la situación actual en términos de participación en el mercado, estado de fuerza de ventas, valoración de la marca y estados de ganancias.

Externo: se dice al respecto

Corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, la investigación de patrones de consumo o preferencias del consumidor, entre otros. De igual forma en esta etapa se evalúa el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva. Así mismo, se define el tamaño de la oportunidad de mercado y los problemas potenciales asociados al crecimiento en las ventas, por medio de la comparación entre las ventas y la rentabilidad; analizando el impacto de los gastos propuestos sobre las ventas y la utilidad.⁶

Al analizar la situación actual del Centro Deportivo San Juan de Pasto se busca comprender mejor las necesidades del cliente y la naturaleza competitiva de los mercados, de esta manera se identificarán oportunidades y amenazas del ambiente que lo rodea, y fortalezas y debilidades internas.

Estrategias de Marketing.

La elección de una estrategia de marketing se basa en los análisis, en clasificar los diferentes productos -servicios mercados cubiertos por la empresa en función de los atractivos del mercado objetivo y en función del posicionamiento que mantiene cada producto en él. El objetivo es definir estrategias específicas para cada unidad de negocio, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado. Para este efecto se recurre al estudio del portafolio de productos, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico.⁷

En la sala de reuniones del proyecto Centro Deportivo San Juan de Pasto se realizará un estudio de los servicios que ésta prestará al momento de su inauguración, determinando el servicio según la necesidad que tenga el usuario, lo cual no solo genera el bienestar y la tranquilidad del personal que trabajará en el servicio deportivo, sino que también actúa en dirección de generar utilidades que ayuden a ser participe del mercado, de igual forma se determinará los servicios que podrían implementarse ampliando su cobertura de acción en otros municipios del departamento.

Programa de Promoción y Publicidad. La promoción de ventas es utilizada para incentivar al comprador potencial; los descuentos y las promociones de

⁶ *Ibíd.*, p. 10

⁷ *Ibíd.*, p. 10

ventas son las principales técnicas utilizadas para la comercialización de productos.

La promoción de ventas se suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario.

Por otra parte, con la publicidad se busca lograr diversos objetivos como ventas inmediatas, reconocimiento de la marca, preferencia entre otros. La toma de decisiones sobre la publicidad es un proceso que consiste en el establecimiento de los objetivos, decisión sobre el presupuesto, decisión sobre los medios, y la evaluación de la efectividad de los anuncios. Los objetivos del programa de publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su meta ya sea informar, convencer o recordar y su papel es cambiar hacia arriba la curva de la demanda de un producto. Una meta de publicidad es una labor específica de comunicación y nivel de logro que se debe alcanzar con un público puntual en un periodo determinado⁸.

En el proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto, se implementará una campaña publicitaria a través de medios de comunicación para posicionarla en el mercado del servicio de deporte formativo, de esta manera mantener objetivos claros que redunden en atraer posibles usuarios potenciales.

Definición de Marketing. El Marketing es una actividad social y administrativa que facilita a los individuos y grupos que obtengan lo que necesitan y desean al intercambiar productos o servicios por valores. Para que este intercambio se realice satisfactoriamente, primero se deben identificar los deseos y/o necesidades del público consumidor para luego crear y desarrollar productos a la medida del cliente, de tal forma que se pueda satisfacer las expectativas de una demanda insatisfecha.

Conocer lo que el cliente quiere es la base fundamental del marketing. El concepto de marketing permite persuadir y adelantarse a las necesidades de los clientes y ser diferente en comparación con los demás. Además, le permite contrarrestar a la competencia y ser más competitivo en el mercado.

Sobre este tema Santacruz explica.

El camino que debe recorrer una empresa en el mercado se facilitaría si se experimenta con las reacciones del mercado al lanzar un producto o servicio. De lo que se trata es que el estudio sea previo, minimice los riesgos y provea al mercado de productos o servicios acordes a las necesidades existentes; de

⁸ Ibíd. p. 11

esta manera no retrocederá en sus decisiones y por el contrario, tendrá un camino claro por delante con visión de futuro para sus transacciones comerciales.⁹

En consecuencia Implementar un plan de marketing en el Centro Deportivo San Juan de Pasto. Ayudará a reconocer el nivel de satisfacción de los usuarios, mediante la aplicación de encuestas y el análisis de las mismas, para encontrar posibles dificultades y aproximarse a soluciones que conlleven a la mejor prestación del servicio al momento de la inauguración del Centro Deportivo San Juan de Pasto.

Análisis del Mercado. Se la define como.

La demanda por servicios cada vez se hace más evidente y la satisfacción de los clientes estará basada en servicios que superen sus expectativas, para lo cual se debe realizar un estudio acerca del comportamiento, de las actitudes y posibles reacciones de los consumidores. Para un efectivo posicionamiento la empresa deberá analizar el proceso de compra para averiguar qué es lo que busca el consumidor antes, durante y después de la compra. Este proceso de adquisición en algunas ocasiones es más exhaustivo que el de la compra de un producto; pero los pasos de ambos procesos son muy parecidos, lo importante es graduar la aceptación y establecer los niveles de preferencia en los consumidores¹⁰.

Marketing de Servicio. Los consumidores exigen beneficios y satisfacciones, tanto de los productos como de los servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. Y se debe tomar en cuenta aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización.

El beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios:

- Los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por los consumidores y usuarios.

⁹ SANTACRUZ DE LA ROSA. Luís Ernesto. Evolución del Marketing. Google.com, Octubre 12 de 2003, p. 5

¹⁰ Ibíd., p. 6.

- Los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio.
- Existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios, al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

Al respecto Kotler opina

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas¹¹.

El Centro Deportivo San Juan de Pasto. Ofrecerá al momento de su inauguración servicios con base en los beneficios buscados por los usuarios; es decir, se debe cuestionar y analizar el mercado en que se está operando, y qué necesidades o deseos se tratan de satisfacer. Para ello se tiene en cuenta varios elementos que son importantes en la prestación del servicio, los usuarios, las instalaciones, el proceso de prestación del servicio entre otros.

Formulación de Matrices

- **Análisis Dofa.** Al respecto Fred opina.

Este se encuentra diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, teniendo en todo momento claro la diferencia entre las entidades privadas y públicas¹².

- **Proyección Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico.

La forma como se escogen las estrategias viene dado por el análisis de matrices en el cual se les da un valor de importancia a las variables del diagnóstico

¹¹ KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002. p. 178.

¹² FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: PHH, 1997. p.199.

(fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) además de determinar su viabilidad en costo y tiempo.

Se pueden utilizar matrices como:

EFE (Evaluación del Factor Externo)

EFI (Evaluación del Factor Interno)

BCG (Boston Consulting Group)

MPC (Perfil Competitivo)¹³

Al proyecto de la creación del Centro Deportivo San Juan de Pasto. se aplicarán las anteriores matrices que ayudaran a encontrar problemas y de esta manera determinar que estrategias se van a implementar para contrarrestarlos, y así obtener un crecimiento de la organización y poder competir con mejores herramientas.

¹³ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo. 1988. p.29.

5. METODO DE INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Según las características del proyecto, el tipo de estudio que se realizará es descriptivo y explicativo, descriptivo pues durante el proceso de investigación se describirán las características que identifican los diferentes elementos y componentes del problema. A través de este estudio es posible establecer formas de conducta y actitudes de las diferentes actores sociales (administrativos) los cuales tienen a cargo la ejecución del proyecto de creación del centro deportivo, además se analizará la receptividad del servicio a ofrecer, disponibilidad para la atención y ejecución deportiva, preferencias deportivas (microfútbol, gimnasio, atletismo entre otros) de los clientes potenciales y necesidades de los mismos y otros aspectos que son de vital importancia para el desarrollo total del proyecto. Además es explicativo porque mostrará proyección social y financiera del proyecto de creación del Centro Deportivo San Juan de Pasto, por medio de la realización de los estudios de mercado y planes de promoción y ofrecimiento de sus servicios técnicos y deportivos.

El procedimiento que se pretende seguir con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto es la utilización del método inductivo, pues el estudio debe dar soluciones al problema partiendo de situaciones particulares para concluir en verdades generales, y definir una situación general que caracterice al sector empresarial; así como un el método deductivo que a partir de situaciones generales identifica explicaciones particulares contenidas en esta situación.

Es decir que a partir del conocimiento de la situación en particular, en cuanto a la necesidad de un plan estratégico de mercadeo que se ajuste a los requerimientos que se identificaron en situaciones específicas, o sea ajustar un plan de mercadeo que defina actividades y acciones en concreto que reorienten el rumbo de la empresa deportiva y que según se estableció es hasta este momento no es el mas adecuado, pues los requerimientos e implementos del mismo además del mal manejo de objeciones, entre otros aspectos que son de fácil percepción y sirven como fuente de información para explorar, describir y concluir en dirección a un verdadera mercadeo y promoción de os servicios deportivos

Además para la investigación en mención, se utilizaran fuentes primarias y secundarias de información, dependiendo de las necesidades de cada estudio el instrumento a utilizar será la encuesta

5. 2 FUENTES O MÉTODOS DE INFORMACIÓN

Para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo de la Unidad deportiva san Juan de Pasto, se recurrió al uso de fuentes primarias, conformadas por el personal administrativo y los usuarios actuales con estos actores proporcionaron informaciones a través de:

- Observación participante
- Encuestas semiestructuradas.

Observación Participante: Inicialmente se observa el comportamiento de las personas con el ánimo de recepcionar información. La observación participante es una herramienta utilizada tanto en lo cualitativo como en cuantitativo, es el procedimiento más utilizado y se obtiene la información más general. La observación puede adoptar diferentes modalidades, según sean los medios utilizados para la sistematización de lo observado.

Encuesta a profundidad: Se define una forma de intercambio personal de naturaleza escrita, que permite conocer como esta estructurada la comunidad objeto de estudio, de igual forma conocer como es la comunicación, pensamientos, creencias y valores, alrededor de los cuales las personas orientan su comportamiento y organiza su vida personal y familiar.

Un aspecto importante del estudio es la realización de la investigación de mercados frente a sus usuarios, con el fin de establecer sus necesidades y con base en esto, se diseñó estrategias que permitan atraerlos y mejoren la imagen de la empresa y su servicio.

Lo anterior permitió la elaboración de las diferentes matrices necesarias para el diagnostico y el diseño del direccionamiento estratégico (misión, visión, principios, valores y objetivos corporativos), de las opciones estratégicas, la formulación de estrategias e indicadores de gestión.

Por otra parte, y en segunda instancia se encuentra el estudio de fuentes secundarias disponibles, como: libros especializados sobre Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Marketing Estratégico, Mercadeo, Administración de Empresas, Teorías Administrativas, Modelos Organizacionales, Recursos Humanos y Sistemas Administrativos; además se complemento el estudio con información de revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos, información de Internet y demás publicaciones relacionados con el tema de investigación.

De la misma manera se recurrió a entidades como Pasto Deportes, Secretaria de Bienestar social, Coliseo Sergio Antonio Ruano.

CUADRO 1 TRATAMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Variable	Subvariables	Indicadores	Fuentes	Técnica
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	Situación actual	Aspecto organizacional	Funcionarios Usuarios Proveedores Competidores Bibliografía	Cuestionarios Análisis de documentación
	Análisis DOFA	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades	Funcionarios Clientes Documentos Instituciones Gubernamentales	Observación directa Entrevistas Encuestas Visitas a entidades Bibliografía
	Propuesta de direccionamiento estratégico Misión Visión Objetivos Estrategias de mercadeo	Plan Estratégico de Mercadeo	Representante Legal Funcionarios Investigadoras	Análisis de la información Bibliografía especializada

Fuente: Esta investigación.

CUADRO 2. RECURSOS

Talento Humano	Materiales o físicos
- La realización del proceso de Planeación Estratégica implica la participación activa de: Los integrantes de las distintas áreas de la empresa como: la administrativa, financiera, Entrenadores, quienes con su concurso ayudaron a definir las estrategias, los objetivos y las políticas del Centro Deportivo San Juan de Pasto.	- Para llevar a cabo con éxito, el presente estudio que busca realizar un Plan Estratégico de Mercadeo en El Centro deportivo San Juan de Pasto., se necesitarán los siguientes recursos físicos: Un computador, impresora, Muebles y equipo de oficina y papelería y Bibliografía relaciona con el tema.

6. DIAGNOSTICO

6.1 DIAGNOSTICO INTERNO

Como se expresó en el proceso metodológico, este trabajo tiene como fin conocer la situación actual del Centro Deportivo San Juan de Pasto.; identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para ello se utilizará elementos del método científico tales como, encuestas y fuentes secundarias, al igual que elementos constitutivos de planeación estratégica como la matriz DOFA, que permite establecer el direccionamiento estratégico y el plan estratégico de mercadeo.

Para el análisis interno se incluyen las cuatro áreas funcionales de la empresa: Administración, Mercadeo, Finanzas y Operaciones, que incluyen los siguientes factores:

6.1.1 Área Administrativa. Con relación a la planeación y la definición de estrategias y metas organizacionales en cuanto al mercadeo; del proyecto Centro Deportivo San Juan de Pasto. Hasta el momento carece de estos lineamientos, no se ha determinado cuáles son claramente los objetivos que quieren alcanzar ni como los van a alcanzar en cuanto a un mercadeo eficaz que se reporte desde unos parámetros estratégicos

La empresa no cuenta con la suficiente estructura mercantil o publicitaria, a pesar de que esta a punto de crearse y darse al publico, de igual manera no han elaborado planes de acción estratégica para un mayor posicionamiento, desde el momento que iniciaron sus actividades no repararon en la necesidad de un plan que los ayudara a posicionarse desde un principio dentro del mercado del servicio deportivo

El proyecto Centro Deportivo San Juan de Pasto. Actualmente no cuenta con un área definida y destinada para el mercadeo y promoción de sus servicios, de igual forma no tienen personal de planta que defina estrategias de mercadeo o publicidad, esto no quiere decir que no se pretenda dar cumplimiento con estas áreas en la medida que la empresa como tal se consolida.

La organización que pretende regir en el Centro Deportivo San Juan de Pasto. Instara bajo los principios organizativos que se han estipulado, los cuales le permitirá prestar los servicios en forma eficiente; tanto los técnicos como de entrenadores y demás personal administrativo pues tendrá muy bien definidos los horarios y las labores que deben desempeñar; además, quien adquiere compromisos de pago y establece tarifas para la prestación de los servicios es el gerente y todo se lo comunicara mediante un conducto regular, claro esta que en

consecuencia el gerente será quien organizará la parte administrativa y operativa dentro de el Centro Deportivo San Juan de Pasto y tomará las decisiones respecto al recurso humano y técnico

En la construcción y elaboración del proyecto del centro deportivo San Juan de Pasto no se ha tenido en cuenta un plan estratégico de mercadeo que orientará los rumbos de posicionamiento de la empresa. En este momento tampoco no existe un recurso financiero destinado expresamente a favorecer el mercadeo y la promoción del el centro deportivo en el entorno social y deportivo

Ahora bien, se ha previsto y definido en el proyecto que las relaciones personales que se vivirán al interior del trabajo del proyecto del centro deportivo San Juan de Pasto, serán unas condiciones de amistad, solidaridad, colaboración y se complementaran en la comunicación, estas interrelaciones se pretende permanezcan desde le momento de la inauguración; las relaciones entre la parte administrativa y la técnica o de entrenadores gozará de magníficas relaciones interpersonales, bajo parámetros de comprensión e idoneidad, los cambios tanto materiales como humanos que se tengan que ejecutar se los asumirá con la responsabilidad y objetividad del caso.

Se anotaba con anterioridad que en la empresa Deportiva San Juan de Pasto, las decisiones se tomaran a partir de su gerente, es la cabeza de todo el proceso empresarial, este actor social define y autoriza la contratación de recursos humanos, la aprobación y compra de equipos técnicos y la aprobación de los estados financieros., hasta este momento del proyecto y seguirá siendo así una vez se de al publico el centro deportivo

El proyecto Centro Deportivo San Juan de Pasto. Para el control de la prestación de los servicios contara con un sistema de registro de afiliaciones, donde se consignara el nombre y dirección del usuario documentos; cédula, carnet de afiliación a un régimen en especial (contributivo o subsidiado), el valor por inscripción y mensualidad. Cuando sea por equipos o campeonatos, se realiza el pago por la temporada que dure el campeonato. Este registro se lleva de forma manual, lo realiza la recepcionista o la secretaria

Por otro lado una vez se inaugure la locación deportiva San Juan de Pasto, a los trabajadores se les dispondrá de unas recompensas y sanciones operan con incentivos mediante capacitaciones, reconociendo su responsabilidad y habilidades, comprendiendo sus compromisos familiares, los errores se les corregirán mediante enseñanzas y los correctivos que tome la gerencia.

6.1.2 Área de Mercadeo. Los servicios que se pretende ofrecer en el Centro Deportivo San Juan de Pasto.: son:

✧ Elaboración y ejecución de campeonatos relámpago de microfútbol

- ✧ Servicio permanente de canchas de microfútbol en césped sintético.
- ✧ Realización de campeonatos interuniversitarios, interseccionales, interoficinas, interdependencias, intergremiales de microfútbol etc.
- ✧ Gimnasio. –pesas y spinning.
- ✧ Asesoría Nutricional
- ✧ Recreaciones infantiles dirigidas.

Desde el proyecto deportivo San Juan de Pasto se ha estipulado la prestación del servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes de una manera atenta y cordial permitiéndole al usuario la comodidad y satisfacción otorgada por el centro deportivo. Es importante mencionar que próximamente se dará inicio al mercadeo por medio de un paquete de servicios,¹⁴ esto no quiere decir que la unidad deportiva se a creado, se esta trabajando el mercadeo con el proyecto de la construcción de las diferentes áreas que compondrán el centro deportivo, por consiguiente se viene comercializando la puesta en marcha de los servicios en un futuro muy próximo, por tanto en este momento se ofrecen garantías y descuentos a las personas que deseen afiliarse.

Por otra parte Los precios del centro deportivo San Juan de Pasto. Se pretende que compitan ampliamente con las unidades deportivas que se encuentran ubicadas en la Ciudad de Pasto; existe una gran diferencia entre las otras Unidades, esta radica en el hecho de rebaja de precios cuando se ejecute una afiliación o contrato por campeonato les garantizará a los que se afilien gozar de mayores beneficios, como por ejemplo; utilización de la zona húmeda, recreación infantil dirigida, Lo que a su vez se puede traducir en satisfacción para los usuarios y recomendación de la Unidad Deportiva.

Un aspecto relevante al momento del mercadeo es la ubicación estratégica del Centro deportivo. Quien presta sus servicios en las instalaciones ubicadas en sitio denominado Paraná, en consecuencia la ubicación del centro deportivo puede ser un elemento de apoyo en cuanto al plan estratégico se refiere, por que se ubica en un buen sector donde hasta el momento no existen centro deportivos, que brinden los servicios que ofrece este lugar. Pero no solo la ubicación es importante, pues de acuerdo a las informaciones suministradas por el personal y datos de los usuarios, se aprecia que existe poca continuidad en el entrenamiento deportivo en centro deportivos aledaños a este sector pues el servicio no es el deseado. En consecuencia se pretende que con la puesta en marcha del centro los usuarios por la calidad del servicio que se les preste mantengan su firmeza y lealtad hacia el mismo.

¹⁴ Nota este paquete contiene el proyecto del centro deportivo; un plano de las diferentes áreas que lo componen; gimnasio, canchas sintéticas, sala recreativa para niños, etc. además actividades que se pretenden realizar, de igual forma la misión y visión del mismo. por otra parte los descuentos que se pretende ofrecer.

Desde que se dio inicio a la creación del proyecto del centro deportivo, no se ha elaborado un plan de mercadeo, para difundir los servicios, es mas no se ha colocado anuncio alguno, ni valla en el sitio de la construcción del centro deportivo, lo cual hace que el centro deportivo no cuente aun con el reconocimiento y posicionamiento deseado en el mercado, pues desde el área gerencial no se ha dispuesto de mercadeo a profundidad desde un área publicitaria en especial, no se a tenido en cuanta este aspecto en el proyecto.

6.1.3 Área Financiera. De acuerdo a los estados y proyecciones financieras se puede apreciar que la prestación del servicio es rentable, ya que permitirá el cubrimiento de sus obligaciones y la recuperación de inversión de los equipos y tecnología necesaria para una sana diversión deportiva.

El Centro Deportivo San Juan de Pasto hasta este momento del proceso de creación y acogida de usuarios no presenta problemas de iliquidez ya que su capacidad de pago se encuentra por encima del parámetro normal de uno a uno y además el comportamiento de recuperación de cartera se pretende que sea constante manteniendo un margen de 45 días, proporcionando liquidez acorde a las necesidades de la empresa.

Sin duda se puede decir que la empresa atraviesa hasta esta etapa del proyecto y por un momento de solidez financiera, el cual según las proyecciones se mantendrá pues por cada peso total de obligaciones dispondrá de dos pesos con noventa y cinco centavos (\$ 2. 95) para cubrir las obligaciones. Estos ingresos devendrán de los servicios de; una excelente capacidad física, adecuada en césped sintético para el deporte del microfutBol, un gimnasio con los implementos deportivos de ultima tecnología y una adecuada área administrativa, de igual forma su parte financiera es adecuada por tanto se proyecta la adquisición ampliación de la capacidad de asistencia técnica y deportiva con planes apropiados y servicios.

Es importante aludir al hecho que sin contar con un software la parte contable es a satisfacción, los registros se los lleva aun mediante libros contables, lo cual puede incidir de laguna forma en la agilidad del proceso contable.

6.1.4 Área de Operaciones o actividades. Las instalaciones del Centro Deportivo. Se encuentran ubicadas en una zona residencial, con bastante afluencia de personal a su alrededor, sus instalaciones estarán constituidas por:

- Sala de espera
- Recepción - Secretaría
- Oficina Gerencia
- Oficina de Contabilidad
- Zona húmeda.

- Sala de entrenadores
- Juegos Infantiles
- Cafetería
- Gimnasio
- Canchas de microfútbol en césped sintético

Además pretende ofrecer para disposición de los usuarios con los siguientes servicios:

- Elaboración y ejecución de campeonatos relámpago de microfútbol
- Servicio permanente de canchas de microfútbol en césped sintético.
- Realización de campeonatos interuniversitarios, interseccionales, interoficinas, interdependencias, intergremiales etc. de microfútbol
- Gimnasio. –pesas y spinning.
- Asesoría Nutricional
- Recreaciones infantiles dirigidas

Personal técnico o de entrenamiento

Se ha pensado en la calidad del servicio deportivo, para comodidad del usuario, en consideración según el proyecto se pondrá a disposición de los usuarios:

- 1. entrenador de microfútbol
- 1. entrenador de pesas
- 1. recreacionista

Personal Administrativo

- Gerente.
- Contador.
- Secretaria.
- Mensajero
- Vigilantes

Recursos tecnológicos

- Adecuada según la excelencia de la planta física.
- Máquina de pesas para diferentes usos.
- Bicicletas estáticas para spinning.
- Recreación dirigida para niños.
- Canchas de microfútbol en césped sintético.

6.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan hasta este momento del proyecto dentro de sus actividades o funciones internas.

Fernández dice.

La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de planeación estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de los objetivos estratégicos.¹⁵

Para seguir lo expuesto anteriormente, una vez recopilada la información pertinente al diagnóstico interno, se debe plasmar el Perfil de la Capacidad Interna en una matriz. Para identificar si es debilidad mayor o menor, e igualmente el impacto que ocasiona dentro de la organización, se presenta a continuación la matriz del perfil de capacidad interna y el análisis correspondiente a cada variable, para proceder luego a la elaboración de la Matriz de Factores Internos MEFI.

Tabla 1. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZ A		DEBILIDA D		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
AREA ADMINISTRATIVA						
Planeación						
- Definición de objetivos y metas organizacionales.		X			X	
- Establecimiento de planes de acción.		X			X	
- Direccionamiento estratégico.			X		X	
- Sistema presupuestal	X				X	
- Normas legales	X				X	
- Imagen corporativa		X			X	
Organización						
- Estructura organizativa		X				X

¹⁵ FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Santafé de Bogotá: Oveja Negra. 1997. p. 18

- Niveles de autoridad	X			X	
- Manual de funciones y responsabilidades.			X	X	
Dirección					
- Liderazgo	X			X	
- Toma de decisiones	X			X	
- Trabajo en equipo	X			X	
- Clima organizacional	X			X	
Control					
- Control Financiero		X		X	
- Control de Ingresos y Egresos	X			X	
- Control de Inventarios			X	X	
<i>Talento Humano</i>					
- Nivel académico del talento humano.	X			X	
- Experiencia	X			X	
- Capacitación	X			X	
- Estabilidad	X			X	
- Motivación	X			X	
- Nivel de remuneración	X			X	
- Recompensas y sanciones	X			X	
AREA DE MERCADEO					
- Estudio de la competencia			X	X	
- Participación en el mercado		X		X	
- Precio	X			X	
- Sistema de investigación de mercados.			X	X	
- Plan de mercadeo			X	X	
- Ubicación de las instalaciones.	X			X	
AREA FINANCIERA					
- Rentabilidad	X			X	
- Capacidad de endeudamiento.	X			X	
- Liquidez	X			X	
- Crecimiento empresarial			X	X	
- Manejo del sistema contable			X	X	
- Rotación de cartera	X			X	
AREA DE OPERACIONES					
Innovación tecnológica	X			X	
Experiencia técnica	X			X	
Instrumental y materiales deportivos tecnológicos.	X			X	
Asistencia técnica de entrenadores deportivos	X			X	

Fuente: La presente investigación.

6.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS. Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área del centro Deportivo Ciudad de Pasto, ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias, por lo tanto, a continuación se presenta el análisis de cada uno de sus factores, de acuerdo a la información que se analizó para su ejecución.

Sema opina al respecto.

La cultura corporativa es la forma como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales y por tanto estratégicas¹⁶

Es por ello que en este análisis de la cultura corporativa se tendrá en cuenta los siguientes factores:

6.4 ÁREA ADMINISTRATIVA. Se tomo en cuenta las fortalezas y debilidades que constituyen el proceso administrativo, tales como planeación, organización, dirección, control y talento humano.

✧ **PLANEACIÓN.** Está formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación del futuro.

- **Definición de objetivos y metas organizacionales.** El proyecto Deportivo San Juan de Pasto. Pondrá a disposición los medios necesarios para la definición de esta herramienta tan importante en la organización, falto algo mas de claridad en cuanto a los objetivos o metas puntuales las cuales en lo que a la parte técnica o de entrenadores la planeación desde el proyecto es la adecuada, pero no existe suficiente precisión en la parte de un medio adecuado de mercadeo, lo cual debe obrar en beneficio de la empresa pues permite un mayor reconocimiento, en consecución mejores resultados que los actuales en cuanto al posicionamiento.
- **Establecimiento de planes de acción.** El proyecto del centro deportivo San Juan de Pasto. Aplicará una administración operativa (día a día) la cual en la parte técnica y de entrenadores obrara de acuerdo a las necesidades del usuario, siendo una acción con eficacia y calidad según como esta planeado y proyectado para el proceso recreación y ejecución del centro deportivo, por otra parte se debe enfatizar que en el proyecto no está formalmente definido en cuanto a metas y estrategias de mercadeo claras que les permita alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto, no cuenta con un plan institucional relacionado con mercadeo publicitario.

¹⁶ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM. 1994. p. 34.

- **Direccionamiento estratégico.** El proyecto que hasta este momento se ha implementado para la creación del Centro deportivo San Juan de Pasto, carece de direccionamiento estratégico de mercadeo situación que se refleja en el desconocimiento de los lineamientos prácticos y publicitarios que permitan una mayor consolidación
- **Sistema presupuestal.** Medio que permite determinar cómo se obtendrán e invertirán los fondos durante un período para lograr la utilización más productiva y rentable de los recursos del Centro deportivo, no ha utilizado esta herramienta, para crear un área de publicidad y mercadeo o un plan estratégico de mercado.
- **Cultura corporativa.** Aún cuando la intencionalidad del proyecto es contar con un excelente talento humano (administrativo y de entrenadores) la falta de plan estratégico de mercadeo, se convertirá si no se trazan medidas a tiempo en un impedimento en el desarrollo de una cultura corporativa, lo cual es pilar fundamental para su competitividad.

✧ ORGANIZACIÓN.

- **Estructura organizativa.** El proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto, cuenta con un organigrama, donde se refleje los niveles de autoridad de la organización. Están muy bien definidos estos niveles de organización y autoridad por medio de unos perfiles administrativos y funciones, el cual esta sujeto a las necesidades de funcionalidad y eficacia del empleado
 - **Manual de funciones y responsabilidades.** El proyecto Deportivo San Juan de Pasto, presenta un organigrama pero no se lo ha definido con puntualidad de igual forma el manual o reglamento, para todo el recurso humano que se dispondrá en el futuro funcionamiento del centro deportivo, en consecuencia se carece de un reglamento interno de funciones y obligaciones tanto del empleador hacia los empleados como de estos hacia el empleador. En este orden es necesario trazarlo pues la responsabilidad y la eficacia, determinan el servicio.
- ✧ **DIRECCIÓN.** Este aspecto tiene que ver con liderar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas de la mejor forma, requiere trabajar directamente con la gente y posee un liderazgo carismático
- **Liderazgo.** El proyecto del El Centro deportivo San Juan de Pasto. Esta representado por su gerente; ha logrado crear un alto sentido de pertenencia y compromiso, lo cual en los empleados que hasta este momento del proyecto tiene a su cargo (contador, vigilante de las oficinas del proyecto y secretaria),

ha influido favorablemente en el desarrollo de las actividades, pues reconocen en el gerente una persona emprendedora y con carisma.

- **Toma de decisiones.** Estas son asumidas en su totalidad por el Gerente, en muchas oportunidades el gerente se apoya para tomar sus decisiones en la capacidad de liderar, es muy ágil, oportuno, responsable y profesional.
- **Trabajo en equipo.** El sentido de pertenencia y compromiso se observa en todo el personal que hasta esta etapa se a necesitado el cual se incorporará con un nuevo personal al momento de la inauguración y por consiguiente se dará vía al centro deportivo, aspecto que conduce a que superando debilidades en sistemas de comunicación, responsabilidades y procesos se evidencia un trabajo en equipo.
- **Clima organizacional.** En el proyecto del centro Deportivo Ciudad San Juan de Pasto, ha logrado construir un ambiente armónico que permite crear un ambiente organizacional favorable.
- ✧ **CONTROL.** Para que en las organizaciones se alcance el fin para el cual fueron creadas y se establezcan las metas, es necesario que las acciones realizadas estén de acuerdo con lo planeado, y la herramientas que ayudan a lograr este hecho es el control, que permite corregir a tiempo los desaciertos.
- **Control financiero.** Del buen manejo de los recursos financieros depende en gran parte el cumplimiento del presupuesto y la proyección y expansión de la organización, por ende es necesario establecer un control periódico, no obstante que el Centro deportivo carece de un software el manejo contable, ha definido un sistema que le permita ejercer control total de un presupuesto y un sistema contable confiable.
- **Control de ingresos y egresos.** Para mantener equilibrio y liquidez que solvente los gastos y efectuar los pagos en el momento oportuno, se debe utilizar herramientas que permitan controlar y vigilar los ingresos y los egresos teniendo en cuenta este aspecto, el centro Deportivo a llevado los registros de ingresos periódicos por medio del contador que sin contar con un sistema o programa contable, esta actividad la realiza en libros -hasta este momento donde el proyecto esta en dirección definitiva para su ejecución-, lo cual aun a pesar de la carencia del Software redundo en beneficio de un verdadero y confiable manejo de contable y por ende financiero.
- **Control de inventarios.** Para disponer de mercancía en el momento requerido es indispensable mantener un registro de existencias y con éste un control para evitar pérdidas de tiempo, dinero y en algunos casos de clientes,

el proyecto dentro del recurso humano a dispuesto una persona encargada para tal efecto.

- ✧ **TALENTO HUMANO.** Determina cuáles son las fortalezas o debilidades de La Unidad Deportiva San Juan de Pasto. relacionadas con el manejo del personal, las capacidades del mismo y como esto se manifiesta en la eficiencia del mismo
- ✧ **Nivel académico del talento humano.** El personal que se contrate estará sujeto al perfil necesario dispuesto para el cumplimiento de las labores del Centro Deportivo.
 - **Experiencia.** Por las características específicas del servicio que se ofrecerá en el Centro deportivo San Juan de Pasto y la gran responsabilidad que implica el manejo de la salud, todos los funcionarios contarán con una amplia experiencia para ejercer su actividad y prestar servicios de excelente calidad.
 - **Capacitación.** El representante legal consciente de la importancia de una capacitación continúa del talento humano.
 - **Estabilidad.** El proyecto deportivo San Juan de Pasto tiene presupuestado a nivel de proyecciones la estabilidad, pues considera que la preparación y experiencia en el desarrollo de una actividad deportiva, favorece no sólo al talento humano sino también a la empresa, además el personal se desempeña con propiedad, la mayoría de los funcionarios desempeñan sus cargos desde la creación de Centro deportivo San Juan de Pasto
 - **Motivación.** De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a las proyecciones orientadas hacia la estabilidad laboral se tendrá en cuenta las facilidades de capacitación, el reconocimiento de las labores antes que de los errores, así como los pocos niveles jerárquicos que permitirán un nivel de confianza, por medio del cual los empleados se sientan a gusto para desempeñar sus labores.
 - **Nivel de remuneración.** El proyecto deportivo San Juan de Pasto tiene dentro de sus propositos ofrecer a sus funcionarias un salario justo de acuerdo a la ley, por medio de contrato de prestación de servicios para los entrenadores y demás personal, con el único fin de que los funcionarios se sienten satisfechos desde el momento mismo que entren hacer parte de el centro deportivo.

- **Sistemas de recompensas y sanciones.** Para este efecto El sistema implantado por el proyecto deportivo San Juan de Pasto Empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño, más, que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se tratara de incentivar a los funcionarios por tanto mejorar su productividad laboral.
- ✧ **Estilo de dirección.** En la elaboración del proyecto deportivo San Juan de Pasto. Se ha tenido en cuenta los factores fundamentales de la dirección, como se expresó anteriormente, lamentablemente la parte de diseño estratégico de mercadeo no se lo ha tenido muy en cuenta.
- ✧ El Gerente comprometido con el proyecto y ejecución del mismo, se a manifestado en dirección al desarrollo de un liderazgo responsable que influya en el sentido de pertenencia hacia la empresa creadora del proyecto, en consecuencia que el personal que hasta esta etapa del proyecto se ha contratado encuentre su propia realización en su trabajo, el gerente motiva a los empleados de igual forma reconoce y estimula su esfuerzo, permitiendo que aprendan de sus errores, es decir, enmarca El proyecto deportivo San Juan de Pasto dentro de un compromiso que le permite una verdadera estructura empresarial.

6.5 ÁREA DE MERCADEO Se define como el proceso de anticipar, crear y cumplir las necesidades y deseos de los clientes o como en el presenta caso futuros usuarios, de igual forma alude a la capacidad competitiva la cual está relacionada con el grado de satisfacción del cliente, sobre estos principios se fundamenta El proyecto deportivo San Juan de Pasto de ahí que una vez se inaugure estará en condiciones de ofrecer un excelente servicio respecto a la competencia. Se debe aclarar que un estudio pormenorizado ya profundidad no está dentro del proyecto.

- **Estudio de la competencia.** El proyecto deportivo San Juan de Pasto no ha desarrollado un sistema que analice las estrategias, políticas, fortalezas y debilidades relacionadas con la competencia en el sector de servicios deportivos en la ciudad de Pasto, que le permita obtener información para desarrollar estrategias competitivas.
- **Precio.** El proyecto deportivo San Juan de Pasto sobre este aspecto competitivo tiene proyectado favores al usuario, en consideración aprovechar esta fortaleza para promocionarse sobre todo desde las garantías de los precios que ofrece por sus servicios a los usuarios tanto del orden personal como cuando lo solicitan para grupos

- **Servicio para la lealtad y satisfacción del cliente.** El cliente exige buen servicio, buena tecnología y excelentes materias primas a un precio moderado, el proyecto deportivo San Juan de Pasto tiene muy en cuenta esto por lo tanto está realizando un gran esfuerzo para cumplir con estas exigencias.
 - **Sistema de investigación de mercados.** El Centro Deportivo San Juan de Pasto. No ha planificado nunca un sistema de investigación de mercados.
 - **Ubicación de las instalaciones.** El Centro Deportivo San Juan de Pasto.. Es una institución privada que prestara sus servicios para atención de los deportistas en el sitio conocido como Paraná
 - **Imagen corporativa.** El proyecto deportivo San Juan de Pasto. es una empresa que a pesar de lo nueva pretende en corto plazo inaugurar sus dependencias, ya se ha enterado y estudiado todo lo referente al entrenamiento deportivo, razón por la cual se puede anotar que desde estos referentes, y pretende continuar con esta experiencia y proyectarse pero la falta de publicidad no ha permitido que El proyecto deportivo San Juan de Pasto tenga un mayor reconocimiento y por ende posicionamiento en la región, lo demuestra las posibles afiliaciones que hasta este momento se tiene (45) que es numero muy reducido.
- ✧ **ÁREA FINANCIERA.** El proyecto Deportivo San Juan de Pasto considera su área financiera es fortaleza y la asume como uno de los medios de competitividad en una organización el análisis constante de está área proporciona la información para la toma de decisión de inversión. En esta categoría se analizaron las fortalezas y debilidades financieras con que cuenta el proyecto del Centro deportivo. para la formulación de estrategias que se adecuen al centro deportivo.
- **Rentabilidad.** El grado de recuperación de los aportes de capital de Centro Deportivo San Juan de Pasto según los análisis de factibilidad si presentaran rendimientos aceptables a pesar de la adquisición de activos que han hecho que el centro deportivo. destine algunos de sus ingresos al pago de gastos financieros.
 - **Capacidad de endeudamiento.** Afortunadamente el proyecto Deportivo San Juan de Pasto. tiene más del 80% del total de su capacidad de endeudamiento, para adquirir un crédito bancario.
 - **Liquidez.** El proyecto Deportivo San Juan de Pasto en el momento cuenta con disponibilidad de capital efectivo para realizar inversiones o compromisos inmediatos de pagos y gastos, además de cumplir con los compromisos con proveedores y la nomina de planta.

- **Crecimiento empresarial.** La falta de un plan estratégico de mercadeo no le ha permitido obtener resultados aun mas positivos, como crecimiento en el número de usuarios, mayor participación en el mercado y mejorar su desarrollo empresarial.
- **Manejo de sistema contable.** En. el manejo por parte del contador le ha servido en la estructuración de la parte administrativa y permitido conocer la situación real del Centro Deportivo San Juan de Pasto. A pesar de carecer de un Software programa sistematizado contable que le apoye en la proyección hacia el futuro inmediato.
- **Rotación de cartera.** De la recuperación de cartera depende la liquidez y rentabilidad, desde la parte gerencial y financiera se ha proyectado mantener una buena rotación de cartera, que responda favorablemente, aspecto que le permitirá atender oportunamente sus compromisos.
- **Habilidad para competir con precios.** Gracias a la reducción de costos fijos, los precios compiten con la mayoría de los centros deportivos, abriendo la posibilidad de adquirir nuevos usuarios que buscan buenos servicios a bajo costo.

6.6 ÁREA DE OPERACIONES o ACTIVIDADES. Esta área constituye una fortaleza mayor para El proyecto Deportivo San Juan de Pasto. Puesto que todas las actividades y procesos que intervienen para la creación de esta área se han planeado y proyectado de la mejor manera, lo que garantiza un rendimiento tanto empresarial como deportivo, aspecto que desde ya garantiza la satisfacción de los usuarios; géneros masculino como femenino y aun los niños que acuden al espacio recreativo desde el momento mismo de la inauguración.

El presente análisis permite observar que tanto debilidades como fortalezas representan para el diagnóstico interno impactos de mayor o menor trascendencia, se puede realizar el diagnóstico externo encontrar, oportunidades que le permitan diseñar estrategias para contrarrestar las amenazas, por lo tanto, se prosigue según los lineamientos de la Planeación Estratégica ha elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno con sus correspondientes ponderaciones.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✧ Identificar las fortalezas y debilidades en cada área del centro deportivo San Juan de Pasto.
- ✧ Seleccionar los factores claves críticos

- ✧ Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- ✧ Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
- ✧ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- ✧ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Ver cuadro 3.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERA.	CALIFICA	RESULTADO PONDERA
1. Direccionamiento estratégico	0.09	2	0.09
2. Establecimiento planes	0.09	1	0.09
3. Sistema presupuestal	0.05	4	0.20
4. Sistema contable	0.05	3	0.15
5. Control ingresos – egresos	0.05	4	0.20
6. Participación mercado	0.08	3	0.16
7. Plan de mercadeo	0.10	1	0.10
8. Imagen corporativa	0.10	2	0.20
9. Control inventarios	0.05	3	0.15
10. Innovación tecnológica	0.05	4	0.20

11. Experiencia técnica	0.05	4	0.20
12. Capacidad de endeudamiento	0.04	4	0.16
13. Liquidez	0.05	4	0.20
14. Estudio de la competencia	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.37

Fuente: la presente investigación.

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejerce sobre el normal desenvolvimiento de Centro Deportivo San Juan de Pasto. Y de acuerdo a los parámetros establecidos, se observa que es una entidad con debilidades internas.

6.7 DIAGNÓSTICO EXTERNO

En este aparato es necesario tener muy en cuenta que el proyecto Deportivo San Juan de Pasto se está ejecutando y próximamente entrara al servicio, desde luego se lo ha venido promocionado en diferentes sectores aledaños, como; centros comerciales y Universidades, el ofrecimiento de los servicios por medio de un portafolio ha permitido la afiliación de algunos usuarios entre los que se cuentan no solo amigos del proyecto sino también personas interesadas en crear empresa e invertir en el Municipio de Pasto. .

En este orden de ideas se aplicó la encuesta en los estratos 1 y 2 preferentemente, pero también acuden los del estrato 3 que pertenecen casi en su totalidad a la ciudad de Pasto, en sectores aledaños al lugar donde se funcionará el Centro Deportivo San Juan de Pasto próximamente.

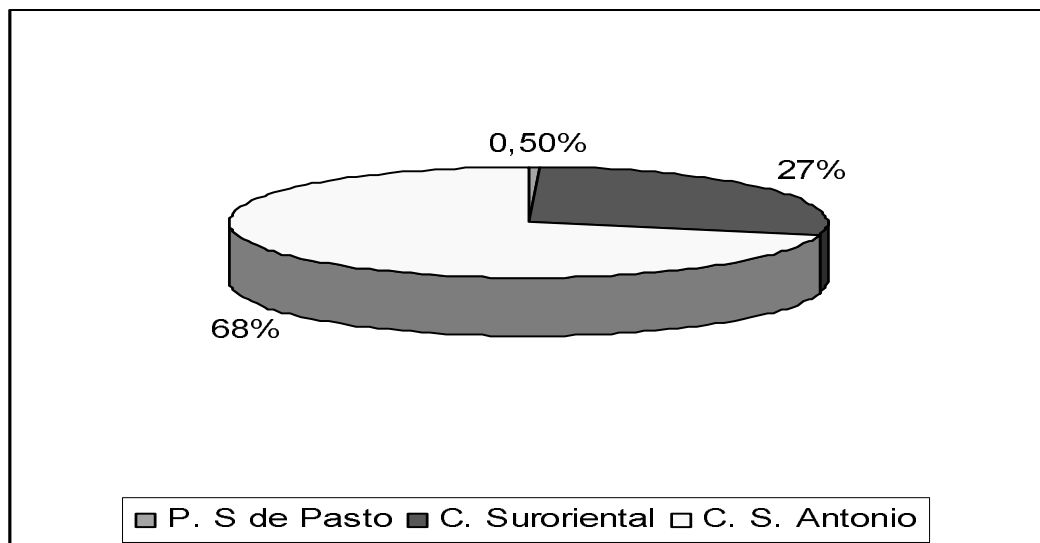
En el diagnóstico externo es definitivo conocer el entorno externo en el cual se desarrollará el proyecto Deportivo San Juan de Pasto; los centros deportivos que se encuentran en esta ciudad, en consecuencia fue pertinente trazar una serie de preguntas relacionadas tanto con el servicio deportivo como la atención al cliente en relación a los demás centros, así se podrá identificar con mayor exactitud como es la atención deportiva y administrativa que desea el usuario se brinde desde la inauguración del Centro Deportivo San Juan de Pasto, de esta forma establecer su fortalezas y debilidades ante el mercado.

En consecuencia se planteó preguntas como:

Cuadro 3. Pregunta No. 1.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. Personas opcionales para inscribirse al centro deportivo.	¿Qué centros deportivos conoce?	Proyecto Deportivo san Juan de Pasto	0.5%
		Coliseo de los surorientales.	27 %
		Coliseo cubierto Antonio Ruano	68 %

Grafico 1 ¿Qué centros deportivos conoce?



Con relación a esta pregunta sobre el conocimiento de otras Unidades Deportivas los encuestados respondieron: 68 % conocen al Coliseo Sergio Antonio Ruano., 27% a coliseo de los Surorientales y el 0.5 % se esta enterando apenas de la futura creación de Centro Deportivo san Juan de Pasto En este orden se puede apreciar que la ventaja de los coliseos sobre, El proyecto deportivo San Juan de Pasto es muy amplia, y puede sucederse tal acontecimiento por la mayor cobertura e historia de estos sitios

Por ende mejor capacidad de negociación mayor amplitud de conocimiento del mercado, de ahí su capacidad para ofertar sus servicios, de igual forma por ser instituciones gubernamentales puede tener ciertas influencias dentro del medio; es verdad que las sedes amplias tienen mayor asistencia, pero no implica un mayor

posicionamiento, de ahí que el Centro Deportivo San Juan de Pasto, puede entrar hacer una competencia fuerte desde la calidad del servicio hasta su sitio de servicio.

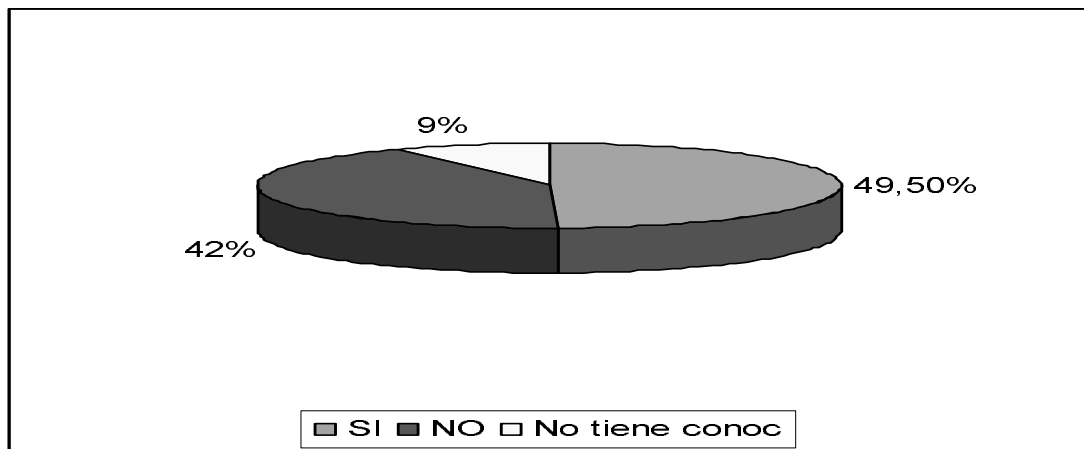
Es importante tener en cuenta que muchos usuarios conocen otros centros deportivos, pero los contratos son con los centros deportivos conocidos, lo cual no depende de los usuarios si no también del ejercicio de contratación que para diferentes campeonatos realicen los líderes de los mismos, y como los coliseos son ampliamente conocidos realizan la contratación con los centros tradicionales obstaculizando la opción a la competencia

A lo anotado los usuarios agregan que conocen otros lugares deportivos en primer lugar por que la empresa donde trabajan son los sitios de encuentro con los amigos -el barrio, oficina, universidad, colegio- son el cual se integran los envían a estos sitios de deporte, también por la imagen corporativa de los mismos y el lugar donde están ubicados influye.

Cuadro 4. Pregunta No. 2

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. Personas opcionales para inscribirse al centro deportivo.	¿Existen un centro deportivo cerca de su lugar de trabajo, estudio o el hogar?	Si	49.5%
		No	42%
		No tiene conocimiento	8.5%

Gráfico 2 ¿Existen un centro deportivo cerca de su lugar de trabajo, estudio o el hogar?



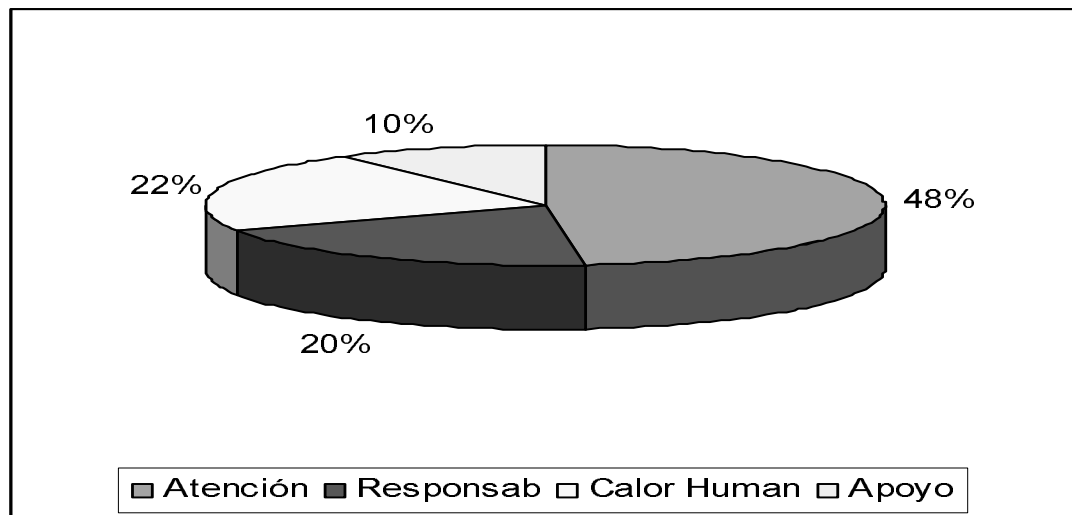
El estrés del trabajo, estudio hacen necesario el centro de acondicionamiento físico, lamentablemente parece según la encuesta que no existen los suficientes, por lo tanto la actividad deportiva se reduce ostensiblemente, pues el 49.5% afirma conocer centros deportivos cercanos, que representa menos de la mitad. El 42% no conoce o sea casi la mitad que no esta enterada y lo mas seguro es que no practique deporte alguno y el 8.5% no tiene el mas mínimo conocimiento de ahí la importancia de comercializar y ofrecer servicios deportivos cerca a su lugar de estudio y residencia

Cuadro 5. Pregunta No. 3.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45 personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo.	¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar un centro de acondicionamiento deportivo?	Atención del asistente o entrenador	48
		Responsabilidad.	20
		Calor humano y amistad.	22
		Apoyo (cuando hay problemas de sobrepeso, o estrés por el trabajo) y necesita de un adecuado físico y psicológico adecuado	10

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 3. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar un centro de acondicionamiento deportivo



Con la formulación de este interrogante se busca identificar las expectativas de los usuarios del servicio para valorar si personas se sienten satisfechas o buscan alternativas para utilizar el tiempo en el centro deportivo y por ende tener mayor opción de los parámetros de calidad y buena atención.

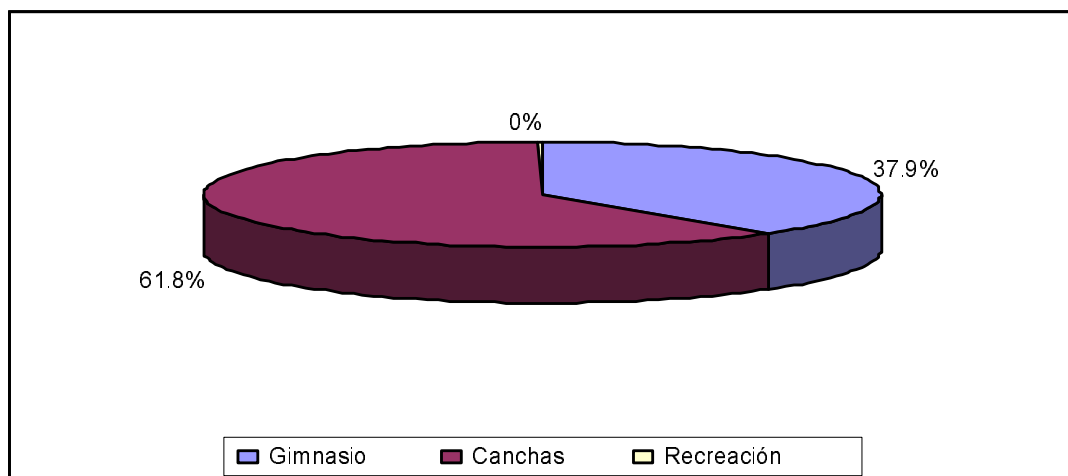
En esta variable, sobre aspectos importantes para utilizar los servicios de un personas en este momento inscritas en el gimnasio y edecucamiento físico. Se obtuvo como principal ítem la calidad de la atención del entrenador con un 48% seguida por buen servicio con calor humano y amistad 22%, de igual forma se aludió a la responsabilidad y el compromiso en el momento de la atención. 20%, por último se tuvo en cuenta por parte de los usuarios con problemas de sobre peso o estrés, que es por lo que últimamente se acude mucho a los centros deportivos se manifestó, el apoyo o comprensión en un 10%, estos porcentajes permiten analizar que amistad para el usuario con problemas de sobre peso o estrés, que es por lo que últimamente se acude mucho a los centros deportivos.

Cuadro 6. Pregunta No. 4.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo.	¿Qué tipo de servicios le agrada utilizar en el centro deportivo ciudad de Pasto al momento de su inauguración	Gimnasio; pesas y spinning.	37.9 %
		Canchas en césped sintético.	61.8%
		Recreación familiar	0.3%

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 4. ¿Qué tipo de servicios le agrada utilizar en el centro deportivo ciudad de Pasto al momento de su inauguración



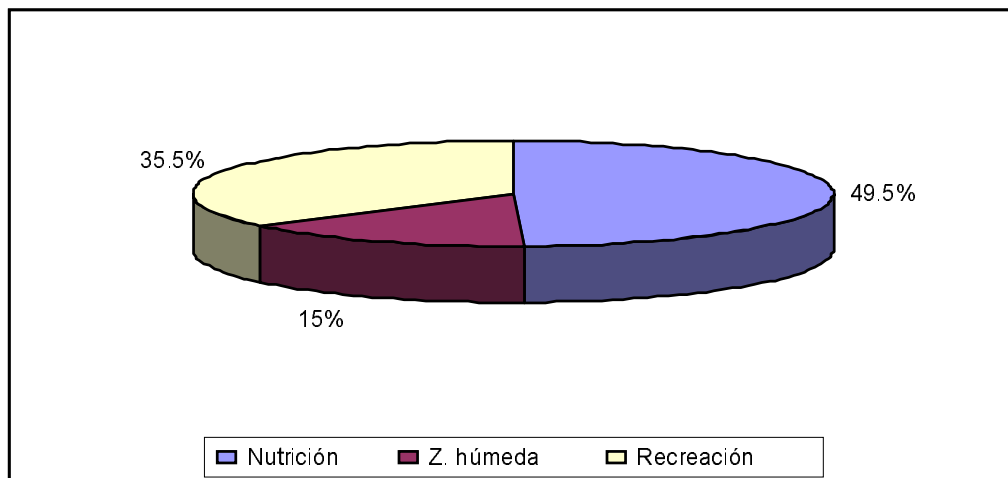
Es necesario conocer cuáles serían o se convertirían en los predilectos del centro deportivo, para identificar el más importante y poder promocionar otros servicios, por esta razón se les preguntó a los usuarios cuál es el servicio que más solicitarían y se obtuvo que un 61.8% el servicio del las canchas de césped sintético de microfútbol 37.9%,es la sección del gimnasio; pesas spinning y en ocasiones muy esporádicas que representan el 0.3% las actividades recreativas familiares bajo porcentaje es sobre todo porque existen muchos centro de recreación al rededor del centro deportivo como el Funy Park, en el centro comercial Valle de Atriz, de igual forma el Parque Infantil.

Cuadro 7. Pregunta No. 5.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo	¿Desearía que al momento de la inauguración del centro deportivo se ofreciera otros servicios agregados? ¿Cuales?	Los servicios del Grupo de Apoyo como Nutrición en casos de sobre peso y un seguimiento personalizado del entrenador.	49.5%
		Zona Húmeda.	15%
		Atención y recreación dirigida para la familia.	35.5%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 5. ¿Desearía que al momento de la inauguración del centro deportivo se ofreciera otros servicios agregados? ¿Cuales?



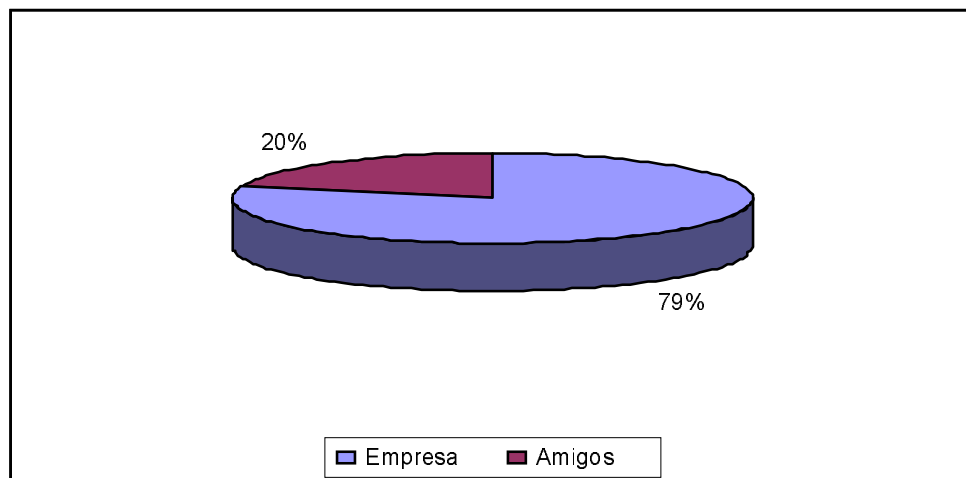
La atención del usuario debe ser esmerada. Por lo tanto las respuestas a la pregunta sobre otros servicios que se puede ofrecer desde la inauguración del centro deportivo de forma gratuita o agregada para los usuarios fueron así: en un rango del 49.5% Los servicios del como nutrición en casos de sobre peso y un seguimiento personalizado del entrenador con entereza y afectividad, con un rango del 15% el de la utilización de la zona húmeda que es tan importante para oxigenar los poros en un rango del 35.5% anotan como la atención dirigida de recreación familiar sin costo alguno, el centro deportivo se compromete desde el momento que abra sus puertas al público garantizándoles un servicio gratuito a partir de estos servicios agregados, esto se traduce como el compromiso no solo con el usuario sino con su familia.

Cuadro 8. Pregunta No. 6.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo	¿Por qué medio conoce usted del proyecto deportivo san Juan de Pasto. Próximo a ejecutarse?	Por referencia de empresas que colaboran con esté proyecto.	79%
		Por referidos de amigos o familiares.	20%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 6. ¿Por qué medio conoce usted del proyecto deportivo san Juan de Pasto. Próximo a ejecutarse?



Se requiere conocer por qué medio se enteraron los usuarios de la existencia del proyecto Deportivo San Juan de Pasto. Con el ánimo de que esto sirva como

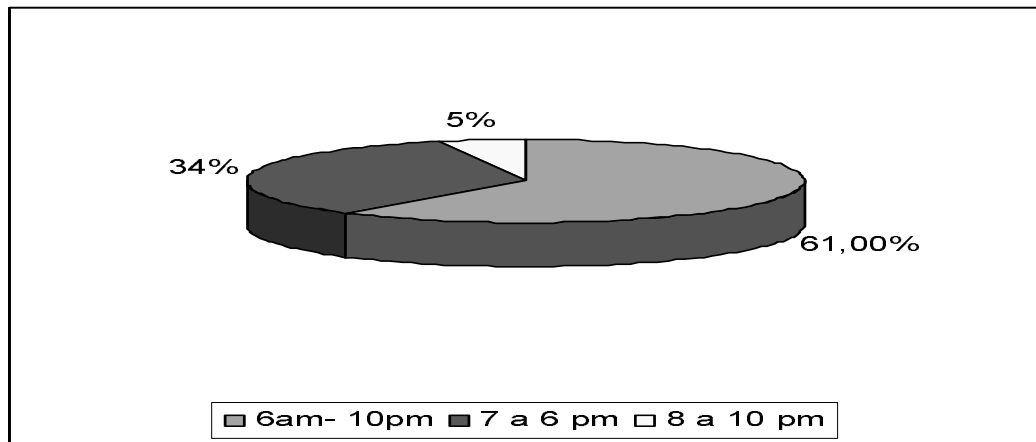
referente para el diseño de las estrategias de publicidad. Al respecto se concluyó que el 79% tuvo conocimiento de los servicios que a futuro pretende prestar en cuanto a los deportes por medio de las empresas que han colaborado para este proyecto (empresas de insumos como papelería y demás útiles necesarios para esta etapa del proyecto, referidos, amigos del proyecto o familiares, sin embargo en esta época tan competitiva, es indispensable que para sobrevivir, los centros deportivos el 20% lo conoce por referencias de familiares o amigos que conocen la envergadura del proyecto.

Cuadro 9. Pregunta No. 7.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo	¿En qué horario le gustaría ser atendido?	De 6 a.m. a 10 p.m.	61%
		7. a 6 p.m.	34%
		8 a 10 p.m. los domingos	5%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 7. ¿En qué horario le gustaría ser atendido?



Es importante tener conocimiento del tiempo disponible que tienen los usuarios para acudir a sus adecuamientos deportivos, que en ocasiones los usuarios no residen en sectores próximos al Centro Deportivo por la cual se indagó sobre este aspecto y se observa que el porcentaje más representativo (61%) está en el horario de 6 a.m a 10 p.m., posiblemente porque quienes acuden a este horario son personas que habitan en lugares no muy cercanos a la centro deportivo o

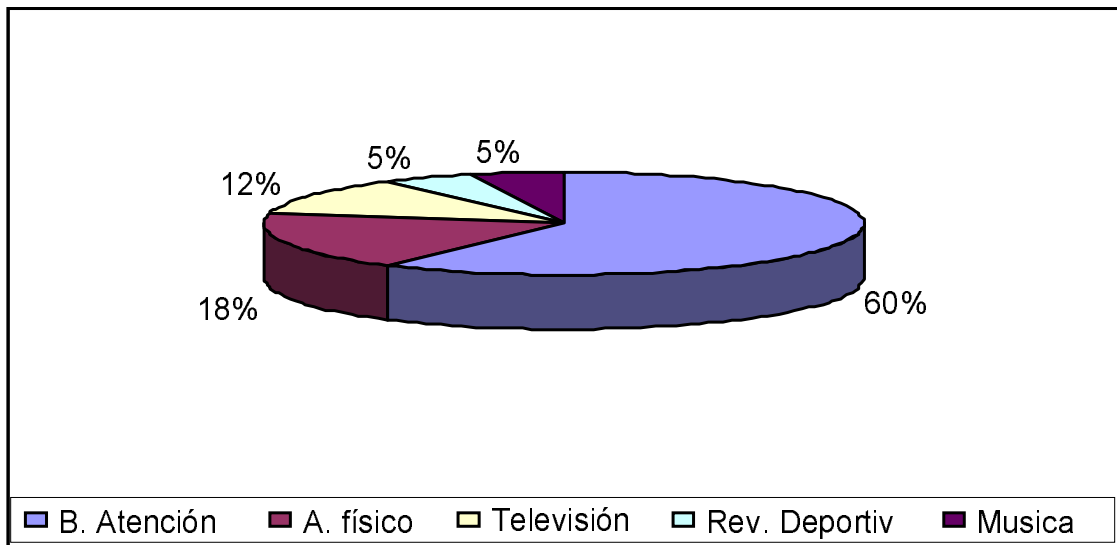
están en horarios de oficina o colegio, un porcentaje (34%) prefiere el horario de 2 a 6 p.m.; un 5% de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.; de igual forma existen usuarios que prefieren la atención deportiva el día sábado y domingo, pues la gran mayoría de ellos que prefieren estos días para la recreación deportiva, hasta altas horas de la noche sobre todo en campeonatos. Acorde a la encuesta desde el proyecto se debe implementar los horarios a de acuerdo a las necesidades del usuario, en consideración lo mas óptimo sería prestar el servicio de 7:00 a.m. hasta las 10:00 de la noche.

Cuadro 10. Pregunta No. 8

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento inscritas en el gimnasio y edecumamiento físico	¿Qué le gustaría encontrar en el Centro Deportivo San Juan de Pasto una vez se inaugure?	Buena Atención.	60%
		Videos deportivos o de adecuamiento físico	18%
		Televisión	12%
		Revistas Deportivas	5%
		Música	5%

Fuente: Esta investigación.

Grafica 8. ¿Qué le gustaría encontrar en el Centro deportivo san Juan de Pasto una vez se inaugure?



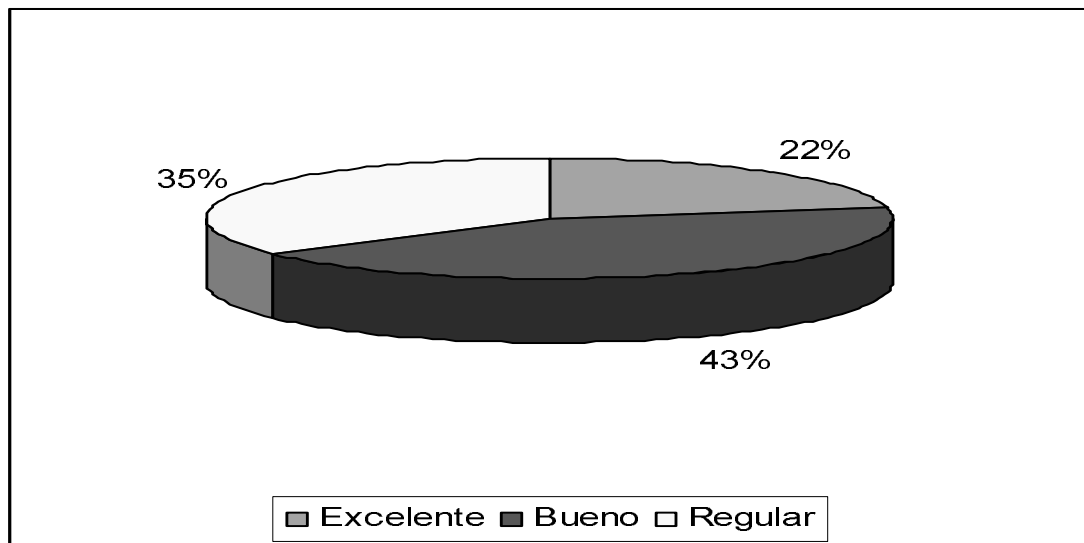
Conocer la opinión de los usuarios sobre la clase de ambiente en la que se sentirían más cómodos para esperar su turno, al respecto se encontró que para disipar el tiempo y que supone una mayor atención al usuario en un 60% opta por la buena atención, un 18% por videos instructivos para su entrenamiento, 12% por la televisión, el 5% revistas y la música el 5%.

Cuadro 11. Pregunta No. 9.

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo	¿Los centros deportivos que usted conoce brindan un servicio de adecuamiento deportivo?	Excelente	22%
		Bueno	43%
		Regular	35%

Fuente: Esta investigación

Grafica 9. ¿Los centros deportivos que usted conoce brindan un servicio de adecuamiento deportivo?



Conocer el concepto que los clientes tienen tanto del servicio de los centros deportivos existentes es indispensable para la elaboración de planes y programas, porque permite identificar las debilidades para encontrar las estrategias que satisfagan completamente las expectativas de los usuarios, esta variable obtuvo el siguiente comportamiento: 22% de los usuarios manifiestan que el servicio y la

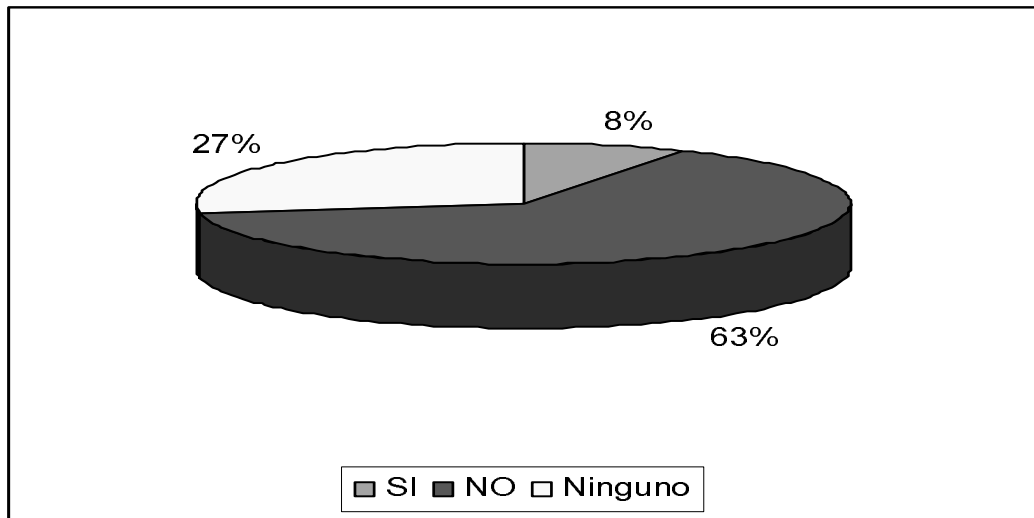
atención es excelente; 43% expresan que es bueno y un 35% los consideran regular. En consideración el servicio que se presta en los centros deportivos actuales está por debajo de la excelencia, es mas raya en regular en un gran porcentaje, esto se puede convertir en una debilidad de la competencias si desde el proyecto deportivo se plantea las estrategias que propendan por un servicio de excelencia, en aras de convertirlo en una fortaleza al momento de poner en servicio le Centro Deportivo San Juan de Pasto

Cuadro 12 Pregunta No. 10

USUARIOS	PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
45. personas en este momento opcionales a inscribirse en el centro deportivo	¿En los centros deportivos que usted conoce se programan actividades recreativas con la familia?	Si.	8%
		No.	63%
		En ninguno	27%

Fuente: Esta investigación

Grafica 10. ¿En los centros deportivos que usted conoce se programan actividades recreativas con la familia?



La recreación deportiva en la familia es definitiva para generar estabilidad emocional entre los usuarios, es mas los atrae, en este sentido se trazó esta pregunta, a la cual respondieron afirmativamente el 8% esto se traduce como una falta ostensible de actividades recreativas con la familia., por otro lado el 63%

afirma no conocer que se realicen actividades recreativas y menos con la familia, y por ultimo el 27% dice no conocer de ningún centro deportivo que realice estas actividades. Lo anterior es lamentable porque la familia debe estar presente en todo espacio donde el tiempo libre y el esparcimiento se puedan compartir con el ánimo de unir a la familia. En el proyecto deportivo se ha previsto actividades con la familia de ahí que los servicios ponderados desde el valor agregado pretenden realizarse en unión de la familia, estas actividades programáticas sean dirigidas por personal capacitado en aras de hacer del tiempo libre un espacio familiar. Lo anterior esta dentro del proyecto y por ende se puede convertir en una fortaleza más.

Análisis del Macroambiente. A través de este análisis se identifican cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro favorecen o afectan el comportamiento de El Centro Deportivo San Juan de Pasto, para así, realizar un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.

- **Entorno económico.** Todo ente económico se encuentra relacionado dentro de un marco político del cual no puede ser ajeno, en torno a esto lo que se debe hacer es tratar de aprovechar los beneficios que éste pueda brindar, o buscar la manera de contrarrestar las posibles reformas políticas que afectan directamente al sector.

- **Producto Interno Bruto.** El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor del mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

Con respecto a Nariño, este es uno de los departamentos con menor desarrollo relativo en el contexto nacional que ha mantenido un crecimiento apenas del 1.49%¹⁷ promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto _PIB-Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, al cual contribuyó durante el período 2003 – 2004 el Municipio de Pasto con el 0,58%¹⁸.

Como se sabe, el comportamiento económico y desarrollo de una región afecta directamente el desarrollo de todas las empresas productivas por la falta de fuentes económicas sólidas que permitan a través de su desarrollo contribuir al subsector al cual pertenecen. En Pasto, el sector que más contribuye al PIB está representado por el sector terciario de la economía, en el cual se encuentran

¹⁷ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. La Fuerza del Cambio Continua. Secretaría de Planeación de Nariño. Pasto, Imprenta Departamental. 2004. p. 57

¹⁸ PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007. Pasto Mejor. Secretaría de Planeación Municipal. Imprenta Municipal. Pasto, 2004. p. 59.

ubicados los servicios de salud, sin embargo, dentro de las estadísticas del DANE no figura en forma separada la contribución del subsector deportivo dentro del PIB.

- **Ingresos de la población.** “La vocación eminentemente agrícola del Departamento y el Municipio se refleja una vez más en los datos comprendidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007”¹⁹, al observar que el principal generador de ingresos en la población está dado por el sector agropecuario; los servicios del estado se constituyen también en una fuente generadora de ingresos, al igual que el comercio, los otros sectores de la economía tienen una muy baja participación.

Esta variable en el desarrollo de los servicios deportivos es muy importante porque de acuerdo a la solvencia económica de la población, la comunidad tendrá mayores posibilidades de acceder a servicios que les permita tener no sólo una calidad de vida, sino una mejor apariencia que les eleve su nivel de autoestima.

- **Tasa de desempleo.** Uno de los indicadores más importantes de la economía es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

Tabla 3. Comportamiento del desempleo 1995 – 2005.

Año	Nación	Pasto
1995	8.8	11.9
1996	11.2	13.9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3
2001	16.7	18.9
2002	15.7	16.0
2003	16.1	18.6
2004	16.2	19.1
2005	17.3	19.8

Fuente: DANE

Según el DANE, en el Municipio de Pasto se encuentra que las personas inactivas representan un 38.6% del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que según el último dato registrado es del 19.8% como producto de

¹⁹ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO, Op. cit., p. 73

fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo a la propagación del comercio informal, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes son bajos, pues sólo un 10.2% reciben ingresos superiores a los 4 salarios mínimos, un 29% reciben ingresos superiores a los 3 salarios mínimos, y un 12% ingresos superiores a dos salarios mínimos situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía²⁰.

El desempleo afecta a todos los sectores de la economía, inclusive, al deporte en cualquiera de sus especialidades porque limita los ingresos de la población para acceder al servicio.

Este aspecto afecta económicamente a toda la sociedad, sin embargo, dada la competitividad que presenta el proyecto deportivo San Juan de Pasto. Entrará en el mercado con precios que bien pondrían convertirse en oportunidad a partir del valor agregado,

Inflación. Por tradición los factores que determinan la inflación son los precios relativos de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, es decir, el alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía.

- **Pérdida de poder adquisitivo.** Este comportamiento está asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar de la región y el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario ponderado en la canasta vigente hasta el 2003.

- **Creación de nuevos impuestos.** Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas, es obvio que la creación de nuevos impuestos exige a las entidades incrementar el costo de sus servicios y por ende reduciendo la posibilidad de acceso a éstos a muchos sectores de la población.

- **Entorno demográfico.** Los estudios referentes a la demografía, tiene como partida el conteo de la población de una región, con el fin de explicar su ciclo evolutivo y comprender los diferentes factores de su crecimiento. “San Juan de Pasto es una ciudad con una población de 424.283 habitantes de los cuales

²⁰ DANE. Informe del comportamiento del desempleo. San Juan de Pasto. 1995-2003 p.10.

381.712 pertenecen a la zona urbana distribuidos en las 12 comunas de la ciudad y 42.571 pertenecen a la zona rural.”²¹

- **Crecimiento poblacional.** San Juan de Pasto, es un municipio que se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones rurales, desplazados y emigrantes de otras zonas del país que buscan mejores alternativas de vida en esta región.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de prevención para la salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver el mundo.

Esta variable favorece al sector de servicios deportivos porque posibilita la ampliación de cobertura mediante la adopción de estrategias que permitan ofrecer planes a los cuales pueda acceder la población.

- **Entorno sociocultural.** Una de las grandes responsabilidades es la social lo que implica que las empresas se mantengan, logren crecer y obtengan rentabilidad dentro de la sociedad; que es quien constituye su razón de ser, por ello debe tenerse en cuenta los cambios en las variables, en los hábitos de compra, en la utilización de nuevos servicios, la estructura de las familias, la tendencia demográfica, la pérdida de algunos valores, la influencia de los medios de comunicación entre otros.

- **Educación y Salud.** Es indispensable analizar esta variable porque del grado de escolaridad y cultura de una población depende su capacidad para contribuir en el desarrollo de una región y entender la importancia que tiene la prevención y el cuidado de la salud.

La Secretaria de Bienestar social Municipal junto con Pasto Deportes y la Secretaría de Educación han unido esfuerzos para ejecutar programas de prevención del consumo de drogas de ahí que el deporte se convierta en una estrategia básica en consecuencia la programación de diferentes actividades deportivas, con el animo de hacer prevención²², de esta forma la población escolarizada se manifiesta a favor de estas actividades. Población beneficiada está representada en:

²¹ DANE. Encuesta Nacional de Hogares. 2003 p. 6

²² Nota. Con la población escolarizada y grupos juveniles, se programaron las actividades deportivas con el ánimo de prevenir dificultades psicológicas y emocionales en los niños jóvenes. Así mismo se realizó campañas de prevención con personas adultas y mayores, en distintos lugares del Municipio. Tomado de I D.S. 2003.

Tabla 4. Población por nivel, edad y sector Pasto 2002.

CICLO-NIVEL	EDADES	URBANO	RURAL	TOTAL
Secundaria	11-14	24.771	7.005	31.776
Media	15 – 17	20.609	2.969	23.578
Secundaria Md.	11 – 17	45.379	9.975	55.354
Adultos	20 – 40	58.790	22.739	81.526
Adulto-mayor	48 - 55	29.640	18.983	48.623

Fuente: La Secretaría de Bienestar social Municipal. San Juan de Pasto. 2003

Según los datos la participación fue muy buena pero no la esperada puesto que de Salud y la Secretaría de Educación, de la población total de 6 a 17 años, únicamente se encuentra escolarizada el 54.6% que corresponde a estudiantes matriculados en los niveles de básica primaria, secundaria y media, razón por la cual no hubo la asistencia esperada.

La cobertura más baja se presenta en preescolar 14%, seguida de la básica secundaria y media 33%. En básica primaria la cobertura presenta avances significativos llegando al 82%, lo que indica que solamente el 18% de niños en edad escolar para ingresa a la primaria están por fuera del sistema²³. desde esta perspectiva se asume que la comunidad que no se educa académicamente, tendrá dificultades en el orden social como económico, y o mas importante la salud, si, porque los medios académicos instruyen no solo a los estuadires, sino también a al familia, y por ende a la comunidad en general,; las campañas de prevención instauradas desde el ámbito escolar para estudiantes y padres de familia son un ejemplo de como al educación y la salud comunitaria se complementan, esta estrategia de carácter informático y preventivo, es muy importante sobre todo, para la comunidad campesino poco o nada esta informada de las posibles consecuencias y causas de las afecciones de tipo emocional para las cuales es muy interesante el tratamiento a través del deporte

• **Educación superior.** En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Departamento de Nariño ha avanzado significativamente. “Esto se demuestra a través de los 127 programas de pregrado y 32 de postgrado que se ofrecen a través de las 10 instituciones que hacen presencia en la ciudad de San Juan de Pasto”²⁴, algunas con extensión a otros municipios. “De estas Instituciones sólo en el Cesmag ofrece el Programa para Profesionales en educación física o mantenimiento físico, existe una gran demanda el año de 2005 se encontraban

²³ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. Informe de Factores Asociados. San Juan de Pasto. 2003. p. 9.

²⁴ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL. Informe de pregrado y postrado en Nariño. 2003. p. 11.

matriculados 86 aspirantes, aspecto preocupante dentro de un entorno tan competitivo. Sobre la situación de los 30 graduados en esta profesión, las Universidades no tiene estadísticas del comportamiento laboral de sus egresados”²⁵

- **Salud.** En la historia de la salud en el municipio de Pasto como en el resto del país se han presentado profundos cambios originados especialmente por la nueva legislación, en la cual se modificó el antiguo sistema nacional de salud y reglamentó la ley 100 de Seguridad Social, esta ley está globalizada para todos los componentes de la salud.

El aseguramiento está a cargo de las Entidades Promotoras de Salud “EPS” y las Administradoras del Régimen Subsidiado “ARS”. “En Pasto existen 17 ARS de las cuales 3 son EPS, con el 35.4% de afiliados; 12 son ESS con el 59.8% de los afiliados y 2 Cajas de Compensación Familiar con el 4.8% de afiliados. Existen además 950 IPS que prestan asistencia con sus servicios médicos en la región”²⁶.

- **Estilos de vida.** La comunidad en esta región es honesta, trabajadora, sencilla y despreocupada, pero los medios de comunicación, en especial la televisión ha influido en su comportamiento y es así como tanto en su aspecto físico como psicológico, la juventud ha cambiado su estilo de vida, este aspecto favorece la apariencia física pero en ocasiones afecta el cuidado de la salud, pues consumen una serie de alimentos que poco o nada los nutre (Chocolates, golosinas, embutidos, etc.) sin olvidar el consumo de alcohol, esto poco ayuda a mantener un equilibrado sistema de salud; familias sedentarios, tendientes a los productos masivos de consumo; padres que no se preocupan por el cuidado adecuado y balanceado de la nutrición, el estrés del trabajo y el estudio influyen en el deterioro de la salud.

Pero también existen familias y por ende padres y jóvenes preocupados por su salud, aspecto que favorece el bienestar de una sociedad donde la salud debe ser el imperante que garantiza su desarrollo social y económico. Aquí es importante tener en cuenta que el desasosiego y falta de cuidado de la salud puede generar afecciones físicas o estresantes que hacen necesaria la asistencia deportiva, lo cual beneficia financieramente los centros de asistencia y adecuamiento deportivo

- **Entorno tecnológico.** La tecnología pone todo al alcance de nuestras manos, actualmente se puede hacer la conexión con los proveedores nacionales e internacionales a través de Internet, igualmente facilita la labor administrativa mediante programas contables, de inventarios, bases de datos, herramientas a las que toda empresa que desee ser competitiva debe acceder.

²⁵ U. I CESMAG. Facultad de Educación Física. San Juan de Pasto. 2003. p. 4.

²⁶ INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD. Condiciones básicas para el profesional independiente. 34 p.

Pese a que por muchos años Nariño y por ende su capital, Pasto, ha permanecido rezagado de la dinámica interna del país, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente, ya que a pesar de hasta hace algunos años un computador era escaso y elevado en su precio, hoy en día estos aparatos han disminuido significativamente su precio y han mejorado substancialmente el trabajo de las empresas como de las personas, cabe resaltar también que no ha sido la tecnología dura la que está posicionándose, dentro del entorno y debido a las modernas teorías administrativas, la tecnología blanda también tiene buena representatividad.

Sin embargo, no sólo los computadores conforman el entorno tecnológico; también la investigación, la creación de software aplicables a cada campo del deporte, la inventiva continua de accesorios y equipos que perfeccionan el rendimiento deportivo de alta competencia al igual que los insumos o materias primas representados en líquidos para restablecimiento muscular, proteínas sintéticas, para compensar la pérdida de las mismas en alto rendimiento. Líquidos y cremas tonificantes e hidratantes, en fin todos los productos y artículos que se involucran en el proceso del cuidado del estado físico están en continuo progreso e inventiva, y en sí, todo aquello que en un momento dado puede agilizar los procesos.

- **Entorno gubernamental, político y jurídico.** Dentro del entorno gubernamental están dadas las condiciones para mejorar el nivel de vida de los habitantes de San Juan de Pasto, mediante la potencialización de las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad, las cuales generan un altísimo porcentaje del empleo; la productividad local y regional, requiere el fortalecimiento de estas unidades productivas y del impulso para la creación de otras, mediante la concertación estratégica de actores territoriales orientado a estimular iniciativas locales de desarrollo con base en la conformación de una sólida red de la que hagan parte empresas, Universidades, SENA y canalizar los recursos provenientes de las ONG's.

- **Leyes tributarias.** Este aspecto es uno de los que más afecta al sector empresarial como la principal fuente para generar ingresos, es así como las reformas que se hacen periódicamente van creando nuevos impuestos que afectan negativamente la estabilidad del sector empresarial, dentro del cual se encuentra el subsector servicios, y por ende incrementando el costo de productos y servicios, colocándose como barrera de acceso a los servicios de salud a la población afectada con el bajo poder adquisitivo de la moneda.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Es otra de las herramientas incluida en el marco analítico de la formulación de estrategias. Se asimila a la evaluación del factor interno, pero enfocando a las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo de la organización.

Esta herramienta, identifica las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro del Centro Deportivo San Juan de Pasto, los peligros o amenazas que debe contrarrestar.

Se debe tener en cuenta que esta ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para unos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades .

En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Selección de los factores claves.
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Se clasifican los factores así:

- Amenaza mayor = 1
- Amenaza menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

- Multiplicación de la ponderación por la calificación asignada; de acuerdo al total ponderado de los resultados, se tiene que, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Tabla 5. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Crisis económica			X		X	
Disponibilidad de crédito financiero y comercial	X				X	
Ingresos de población		X				X
Impuestos			X		X	
ENTORNO POLÍTICO						
Política salarial		X			X	
Leyes tributarias			X		X	
Inflación			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
Desempleo				X		X
Número de familias	X				X	
Estilos de vida	X				X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Acceso a la tecnología	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
Aumento de la competencia			X		X	
Precio de la competencia				X		X

Fuente: Esta investigación

Tabla 6. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Crisis económica	0.13	1	0.13
Impuestos	0.09	2	0.18
Leyes tributarias	0.12	1	0.12
Desempleo	0.07	3	0.21
Número de familias	0.07	4	0.28
Estilo de vida	0.05	4	0.20
Acceso a tecnología	0.08	4	0.32
8. Aumento competencia	0.15	1	0.15
9. Precio competencia	0.06	2	0.12
10. Alianzas estratégicas	0.07	3	0.14
11. Disponibilidad de crédito financiero y comercial	0.08	4	0.32
TOTAL	1		2.17

Fuente: Esta investigación

Siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica, se ponderaron los factores externos claves y se clasificaron de acuerdo a la incidencia que tienen en el entorno en que estará inmerso el proyecto Deportivo San Juan de Pasto. El resultado obtenido 2.17 está en el promedio que indica que en el proyecto del Centro de Adecuamiento Deportivo, se manifiestan ciertas debilidades, las cuales se pueden manifestar como antecedentes que en el futuro obstruyen un mayor afianzamiento y la solides en el mercado; la matriz indica que se la propuesta se encuentra frente algunas amenazas que pueden afectar su desarrollo y podrían eventualmente interferir o afectar su posicionamiento, afortunadamente tiene varias oportunidades que puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el medio, de tal forma que si se puede enfrentar las amenazas que intervienen y se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). David opina

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.²⁷

²⁷ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: Legis, 1994. p. 122.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados.
- La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde existe:

- Debilidad mayor= 1
- Debilidad menor= 2
- Fortaleza menor= 3
- Fortaleza mayor= 4

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de proyecto Deportivo San Juan de Pasto, se ha tenido en cuenta los coliseos Municipales como el Sergio Antonio Ruano, y el Suroriental que son las más representativas de la ciudad de Pasto.

- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los usuarios (una vez se inaugure el Centro Deportivo), ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de usuarios.
- **Imagen corporativa.** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la institución ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al interior de la empresa y en el caso de las entidades prestadoras del servicio de deportivo se refleja principalmente en el servicio.
- **Competencia de los precios.** Este factor determina que tan competitiva es la institución en cuanto al precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los usuarios para elegir el centro de acondicionamiento o deportivo, como en este caso representa el proyecto Deportivo San Juan de pasto, hay que tener en cuenta que no solo es el precio, es también lo que apoya ese precio, que es le ofrecimiento por inscripción por grupo mayor de 10 personas, que consta de recreación gratuita y dirigida para la familia y utilización de la zona húmeda esto es el valor agregado
- **Posición financiera.** Representada en bienes, activos con que cuenta la institución y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.
- **Publicidad.** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende el éxito de la institución, porque a través de la publicidad es que se da a conocer el Centro Deportivo, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los usuarios.
- **Estrategia de venta.** Se refiere a sistemas de crédito, descuentos, promociones y valores agrupados a los servicios y son utilizados por las instituciones para cimentar el mercado.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC).

COLISEOS O CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FISICO-DEPORTIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC.	COLISEO SERGIO ANTONIO RUANO		COLISEO SUORIENT AL.		PROYECTO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO.	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
Participación en el mercado	0.18	4	0.72	3	0.54	1	0.18
Imagen corporativa	0.15	4	0.60	3	0.60	3	0.45
Competencia de los precios y valores agregados	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Calidad del servicio	0.15	3	0.40	4	0.60	4	0.60
Posición financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Publicidad	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
Estrategias de venta	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
TOTAL	1.0		3.18		3.10		2.40

Fuente: Esta investigación

CL = Clasificación
 RP = Resultado Ponderado

Los resultados de la matriz MPC, presenta Al coliseo Sergio Antonio Ruano. Como la entidad con mayor posición competitiva con un 3.18, ya que posee una sólida imagen corporativa aún cuando su mayor debilidad se encuentra en los valores agregados a los precios. El segundo lugar se ubica el Coliseo de los Surorientales 3.10, debido a la publicidad, posición financiera y estrategia de ventas, el proyecto Deportivo San Juan de Pasto. ocupa el tercer lugar con un 2.40, este resultado esta sujeto al hecho de que aún no se ha inaugurado el Centro Deportivo en consecuencia la participación en el mercado es baja pero su posición financiera es muy buena, a esto se le suma la atención desinteresada que se brindara una vez se de al público el centro a través de los servicios, lo cual marcará una gran diferencia entre este centro deportivo y la competencia, pues si bien es cierto la competencia goza de fortalezas, también es cierto que el proyecto Deportivo San Juan de Pasto, ha presupuestado dentro de su proyección social ofrecer y garantizar seguridad y bienestar por medio del acondicionamiento deportivo, situación que es definitiva en la labor deportiva, de ahí que es importante tener fortalezas como; la imagen corporativa, publicidad y mercadeo; pero también es muy importante el servicio y la atención, de igual forma al inscribir campeonatos o en grupos mayores a los 10 se les ofrecerá servicios adicionales o agregados como la zona húmeda y la recreación para la familia de forma dirigida lo que se convierte en una fortaleza, de otra parte el césped sintético se convierte de igual forma en una fortaleza que se sobre pone a muchas de la competencia.

En este orden, no se puede dejar de lado como fortalezas la calidad del servicio no solo al usuario, sino a su familia, la cual estará en permanente atención por el recreacionista, desde esta óptica es apreciable como el Centro deportivo San Juan de Pasto se preocupa por el bienestar integral de los usuarios y su familia. Lo anterior están seguros los propietarios del proyecto y el gerente permitirá la permanencia en el mercado. Es bien conocido que el proyecto no goza ni posee publicidad y ni un sistema de mercadeo apropiado pero aún así se la empieza a reconocer en el entorno, sin embargo, con una buena planificación podría alcanzar altos índices de competitividad y posicionamiento.

Realizar un estudio del entorno competitivo es vital para el desarrollo de las empresas destinadas al deporte, el proyecto Deportivo San Juan de Pasto, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de los principales competidores, realizando interrogantes específicos para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

Aumento de la competencia. Desde hace algún tiempo el Departamento de Nariño y específicamente su capital se ha convertido en atractivo de inversión para empresas nacionales, situación que se constituye como amenaza para la empresa

ya que esto afecta directamente la participación en el mercado, caso específico de los diferentes centros de acondicionamiento físico, gimnasios, que en oportunidades se crean por inversionistas de otros lados del país, hecho que se presenta como una amenaza para el proyecto Deportivo San Juan de Pasto, por el gran despliegue publicitario y posicionamiento de la imagen corporativa, sin embargo, en forma indirecta es un beneficio porque mediante la publicidad concientizan a la ciudadanía de la importancia del cuidado de la salud a través del deporte, beneficiando así a todo el sector, situación que debe ser aprovechada por proyecto deportivo. Para promover sus servicios utilizando su fortaleza competitiva, no se puede olvidar una gran fortaleza que es la implementación de césped sintético único en Pasto.

- **Precio de la competencia.** Por tratarse de un mercado perfecto donde influye mucho la demanda, la oferta y la competencia, el precio se convierte en un punto muy importante para tener en cuenta, ya que algunos (muy escasos) usuarios no sólo buscan el mejor servicio, sino también buscan economía, aspecto que favorece el entorno competitivo, en este aporte es valioso aclarar que los precios, dentro de la competencia son muy afines a lo presupuestado en el proyecto deportivo, pero se le suma el valor agregado

- **Alianzas estratégicas.** Los centros de acondicionamiento deportivo, tienen la opción de aliarse con el fin de captar usuarios y recibir beneficios extras e igualmente celebrar alianzas con posibles usuarios del servicio, representados en cooperativas, instituciones educativas o agremiaciones; este hecho puede convertirse en una amenaza importante ya que la unión de los competidores generan un fortalecimiento y propende por el empoderamiento del mercado, con lo cual conducirían al cierre de ciertos sectores dedicados a esta actividad deportiva con ánimo de lucro, es una estrategia ante la cual se debe estar muy atento y aprovechar sus potencialidades si se tiene en cuenta que ésta requiere para su desarrollo ampliar cobertura y posicionamiento desde una perspectiva estrategia de mercadeo.

Competidores potenciales. Es innegable que en un entorno tan competitivo siguen apareciendo centros de acondicionamiento y recreación al igual, de ahí que tiendan unirse profesionales del deporte y crear empresas destinadas a este ramo e incursionar en el servicio, como se ha visto en los últimos años, con la llegada o creación de centros deportivos muy buenos, sin embargo, con la experiencia, precios competitivos, la aplicación de un modelo de césped sintético, los beneficios por afiliación en grupo, son que elementos que ayudan a todo el sector, situación que debe ser aprovechada por Centro deportivo San Juan de Pasto, y con la utilización de estrategias de mercadeo y publicidad puede enfrentar el riesgo.

Rivalidad entre firmas establecidas. Este fenómeno se encuentra hoy en día con mayor frecuencia, ya que la crisis a nivel económico, fomenta crisis en algunos estamentos empresariales, el mismo fenómeno social, permite que el mercado sea muy competitivo, lo anterior posiblemente es lo que fomente cierta competencia de forma desleal, donde el tráfico de influencias, y comisiones por contratos a terceros, además de la influencia que ejerce el ser coliseos o entidades de corte gubernamental permite que se vean beneficiadas, razón lógica para desestimular la competencia leal y sujeta a un sistema de mercado honesto, y depurado, donde las influencias no tienen cabida; pero desafortunadamente en el medio no solo regional sino nacional se vive esta realidad, esto quiere decir que el proyecto deportivo San Juan de Pasto debe desde este momento prepararse para enfrentar la competencia y aprovechar la experiencia que día a día se puede obtener documentándose y explorando las diferentes actividades deportivas que se realizan en otros centros deportivos, además antes de la inauguración comercializar a profundidad el servicio con el ánimo de acoger el mayor número de usuarios para que al momento de la inauguración se cuente con una numerosa clientela, lo cual se puede garantizar a través de estrategias de mercadeo que se derivan de estudios del mercado local referido a los centros deportivos

7. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL PROYECTO DEPORTIVO SAN JUAN DE PASTO.

El plan de mercadeo es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos de mercadeo son muy vitales, en las realidades económicas y sociales de empresas, Con este propósito y en aras de hacer confiable y valedera la investigación se definieron unas matrices que indican lo práctico y real de la estrategia que desde este momento se utilizará y se continuará con ella actualizándose, en aras de hacer de este proyecto un elemento confiable y perdurable.

Matriz DOFA. Sema opina al respecto.

Está diseñada para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas²⁸.

En su elaboración, se tuvo en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y se siguieron estos pasos:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de amenazas externas claves
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

²⁸ SERNA, Op. cit., p. 32

DOFA AREA ADMINISTRATIVA

Debilidades

- Carencia de un adecuado direccionamiento estratégico de mercadeo.
- No cuenta con estructura organizacional orientada al mercadeo.
- No se ha elaborado planes de acción.
- No se cuenta con el recurso humano profesional para implementar nuevos y ágiles mecanismos que orienten una estratégica de acción conducente hacia un mercadeo eficaz.
- No existen convenios con empresas, o institucionales educativas suficientes para un mayor posicionamiento a nivel Municipal.
- Existe duplicidad de funciones, las cuales son asumidas por una sola persona (Gerente), la cual en oportunidades asume la parte de mercadeo y visita a diferentes empresas para ofrecer los servicios o en oportunidades maneja la parte contable.

Oportunidades

- Asistencia estudios superiores por parte del gerente a conferencias, y talleres relacionados con el crecimiento y dirección de pequeñas y medianas empresa que realizan diversas organizaciones.
- A partir de las capacitaciones se ejecutan planes destinados a la elaboración puntual de un plan de comercialización en dirección a colegios, escuelas universidades.
- Dedicación y fidelidad de los empleados hasta este momento contratados.

Fortalezas

- Actualización de la normatividad legal.
- Buena comunicación y relaciones interpersonales.
- Motivación y satisfacción con el trabajo que realiza el personal.
- Estímulos y recompensas.
- Satisfacción en la remuneración salarial.
- Experiencia laboral.

Amenazas

- Creación de nuevos impuestos.
- Creación de nuevos centros deportivos
- Falta de apoyo por parte del estado a Instituciones o empresas privadas relacionadas con el deporte.

DOFA AREA DE MERCADEO

Debilidades

- Falta de participación en el mercado.
- No se ha realizado investigación de mercados.
- No se ha realizado plan de mercadeo.
- No posee imagen corporativa reconocida.
- No utiliza medios publicitarios.
- No se ha realizado un estudio de la competencia.

Oportunidades

- En algunos servicios los precios de la competencia son mayores.
- Crecimiento continuo de la población con necesidades de edeciamiento físico deportivo.
- Nuevos estilos de vida de la población.
- Ampliación de los medios de comunicación en la región.
- Ubicación favorable del proyecto Deportivo San Juan de Pasto.
- Los encuestado y posibles usuarios de centro deportivo demuestran interés por los nuevos servicios del orden deportivo.

Fortalezas

- Servicios deportivos técnicos y el nuevo ofrecimiento de las canchas césped sintético
- Satisfacción y lealtad del usuario.
- Precios bajos y apoyados mayores servicios de oferta por inscripciones en grupo.
- Buena relaciones con los proveedores.
- Perspectivas de un mayor posicionamiento.
- Servicios gratuitos por valor agregado

Amenazas

- Aumento de la competencia.
- Buena imagen corporativa de las instancias prestadoras de servicios deportivos y adecuación deportiva.
- Servicios adicionales que presta la competencia.
- La competencia cuenta con un buen número de convenios deportivos.
- Competencia desleal en el mercado.
- Los centros deportivos (coliseos) Son instituciones de tipo oficial, por tanto las apoya la Alcaldía Municipal

DOFA AREA FINANCIERA

Debilidades

- No existencia de un presupuesto de gastos para publicidad.
- Inexistencia de fondos para posibles inversiones en el entorno.
- Pago del canon de arrendamiento.
- Dificultad para captar mayores usuarios
- No cuenta con Software

Oportunidades

- Disponibilidad de crédito con proveedores.
- Fácil acceso a créditos bancarios.
- Existencia de sistemas contables que mejoren el área financiera.
- Buen manejo del libro de contabilidad.

Fortalezas

- Capacidad de generar mayores recursos y márgenes de beneficio económico.
- capital de trabajo.
- Buena proyección sobre capacidad de ingresos.
- Se ha estudiado las proyecciones y los gastos generados por el proyecto deportivo generados serán menores que los ingresos
- No posee grandes deudas con proveedores.
- Se cuenta con una excelente administración de la estructura financiera
- Estabilidad financiera.

Amenazas

- Nuevas políticas salariales.
- Bajos ingresos de la población.
- Disponibilidad de inversión de la competencia.

DOFA AREA DE OPERACIONES

Debilidades

- No posee planta de operaciones o sitio de trabajo propio.
- En el proyecto no se definió el espacio físico para sala de masajes

Oportunidades

- Fácil acceso a la tecnología.
- Asistencia del recurso humano de entrenadores y técnicos deportivos.
- Existencia de forma de capacitación de los entrenadores, técnicos, y mayor ampliación de las canchas sintéticas
- Capacidad para la creación de una infraestructura mayor.
- Posibilidad de expansión en el departamento de Nariño.

Fortalezas

Estas fortalezas están inmersas en el proyecto y se han presupuestado para la disposición del público una vez se inaugure

- Calidad de insumos y materiales.
- Piso en césped sintético único de las canchas de microfútbol
- Capacidad de servicio gratuitos (zona húmeda, recreación dirigida para los familiares) inscripción de grupos mayores a 10 personas.
- Programación de eventos deportivos (campeonatos de microfútbol. Y de fisicoculturismo, masculino y femenino)
- Grupo profesional de apoyo para la asistencia deportiva (Nutricionista)
- Programación de actividades recreativas para niños (dirigidas por recreacionistas)

Amenazas

- Crecimiento tecnológico de la competencia.
- Nuevos requisitos básicos de funcionamiento.
- Programación desde la Alcaldía de actividades deportivas y se las programe únicamente en los coliseos oficiales.

Cuadro 13. Matriz DOFA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico. 2. Establecimiento, planeación y acción de mercadeo. 3. Investigación de mercados. 4. Plan de mercadeo. 5. Publicidad. 6. Imagen corporativa. 7. Tecnología de punta. 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia. 2. Clima organizacional 3. Precios competitivos 4. Satisfacción del cliente. 5. Capacidad financiera 6. Capacidad de ampliación infraestructura. 7. valor agregado.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación. 2. Crecimiento poblacional 3. Publicidad y mercadeo. 4. Precio competencia. 5. Disponibilidad de crédito. 6. Acceso a la tecnología 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de proceso administrativo.(D1,2,3 – O1) • Captación de nuevos usuarios(D5,6,7,8 – O2,3,4) • Elaborar un plan de mercadeo que garantice mayores convenios (D5 - O2) 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios deportivos a partir garantizar ofrecimientos gratuitos por numero de inscritos o afiliados (F 3 – O 4) • Antes de la inauguración implementar nuevos servicios con mayor tecnología. (F 5,6 – O 5,6) • Elaborar un plan estratégico de mercadeo (F1, 2, 3,4– O1, 3).
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impuestos 2. Aumento competencia 3. Nuevos requisitos básicos de funcionamiento 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campaña publicitaria (D 5, 6, 7,8 – A 2). • Actualización de reformas legales y de funcionamiento (D2-A1, 3,4). 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianza estratégica de acción y mercadeo orientada al orden departamental, o sea convenir con Universidades, empresas privadas, etc. (F 1, 2, 3, 4, 5, 6 – A 2,4)

7.1 PENETRACIÓN ESTRATEGICA

Matriz del Grupo Consultor de Boston²⁹. De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

Figura 1. Matriz del Grupo Consultor de Boston

		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	<p>ESTRELLAS Organización de Campeonatos de Microfutbol en canchas de césped sintético</p>	<p>INTERROGANTES Publicidad</p>
	BAJO	<p>VACAS LECHERAS Campeonatos relámpagos. Gimnasio y spinning</p>	<p>HUESOS Zona Húmeda y atlética</p>

²⁹ Nota para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta la encuesta, la cual arrojó como resultado la necesidad imperante de los servicios que se anotan dentro de la matriz los cuales se han ponderado de acuerdo a la mismo

El portafolio de servicios que se ofrecerá al público y usuarios en general por medio de un paquete de ventas o portafolios se a definido en la Matriz del Grupo Consultor de Boston, lo anterior se establece de acuerdo a las posibles necesidades de los usuarios, las cuales se han estudiado de acuerdo a los informes suministrados en las encuestas³⁰, esto quiere decir que el servicio si puede clasificarse a través de los requerimientos de la presente matriz, con el afán de hacer un análisis mediante el cual se observe que clase de servicios son los mas óptimos y rentables, de igual manera los mas inadecuados de acuerdo a las informaciones suministradas por la comunidad, en este orden se han clasificado así.

ESTRELLA. (Organización de Campeonatos de Microfutbol en canchas de Césped sintético)

- Alta tasa de utilidad económica.
- Alta participación relativa en el mercado.

Debe de recibir suficientes recursos, para mantenerse y fortalecer su posición dominante.

- Integración hacia adelante.
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de nuevos mercados.

INTERROGANTE. (Publicidad)

- Altos costos del servicio.
- Baja participación en el mercado.
- Compite en actividades económicas de alto crecimiento.
- Requiere altas inversiones.

VACAS LECHERAS. (Campeonatos relámpago y gimnasio spinning).

- Alta porcentaje de participación relativa en el mercado.
- Compite en actividades económicas de crecimiento.
- Tiene un posicionamiento dominante.
- Requiere pocos recursos adicionales.
- Genera más efectivo que el que requiere.

³⁰ Nota: la encuesta se adopto como un instrumentos que aporoto informaciones necesarias para trazar los medios apropiados para el servicio deportivo y el mercadeo del mismo según los requerimientos de los usuarios.

La administración de las vacas se debe suceder de tal forma que mantenga la fortaleza de su posición en el mercado, por el mayor tiempo posible.

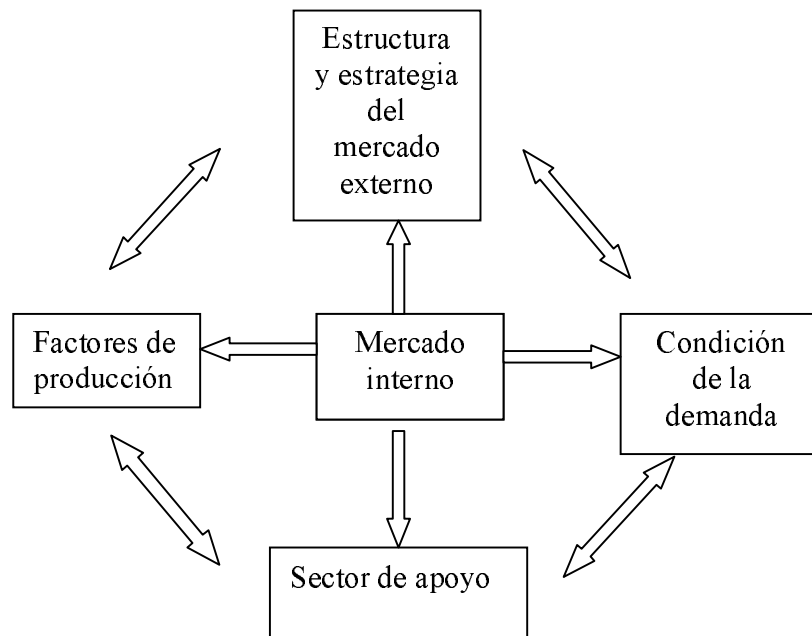
LOS HUESOS. (Zona húmeda y atlética) Son los servicios que generan costos adicionales en el área deportiva.

Matriz del Diamante Competitivo (M. Poter). M. Poter hace notar cuatro factores determinantes para desarrollar la capacidad competitiva, de una nación, región o empresa, estos factores se definen como:

- Factor de dotación o producción.
- Cadena productiva.
- Consideración de la demanda o sectores conexos y de apoyo.
- Consideración demanda.
- Estructuras de mercado.

Estos factores interactúan en dirección a la ventaja competitiva, esto permite explicar en detalle el ambiente regional en que nacen las empresas, además explica como entrar a competir, esto se logra en la medida que se interpreta la interacción de los cuatro factores.

Figura 2. Matriz de diamante competitivo.



Como se aprecia en la matriz, se dan factores que se complementan o interactúan entre sí, de tal forma que se lo interpreta así;

Estrategias de mercado externo:

- Énfasis en expandir el Proyecto Deportivo San Juan de Pasto., hacia mercados que en un principio se definirían al interior del departamento de Nariño (municipios aledaños).
- Definir un plan estratégico de mercadeo dentro del proyecto.
- Promocionar el Proyecto Deportivo San Juan de Pasto, por medio de campañas publicitarias dentro y fuera del Municipio de Pasto, no solo en la inauguración sino de forma continuada.

Condición de la demanda.

- Promover desde el proyecto la motivación de convenios o contratos con instituciones educativas como universidades, institutos técnicos, empresas de carácter privado, colegios oficiales y privados, escuelas, etc.
- El proyecto tiene previsto la ejecución de la salud deportiva a través de la promoción y prevención las dificultades de consumo de cigarrillo y alcohol a través de conferencias y medios escritos ante empresas de salud y centros de salud satelitales, donde se promociones el deporte como estímulo para subsanar estas dificultades.
- De igual forma programar dentro del proyecto instrucciones continuas, (a los familiares) para el cuidado y la asistencia de los hijos y como medio eficaz de complementación eficaz el deporte.
- Dentro de la propuesta que representa el proyecto se pretende presentar a consideración de los demás centros deportivos; el apoyo permanentemente en los servicios que prestan los centros deportivos para apoyar los aspectos relacionados con una juventud que goza de bienestar.

Factores de producción. El proyecto en toda su dimensión ha instado por trabajar hacia a futuro, desde la actual a etapa y una vez se de al servicio del público como a continuación se expone:

- Actualización e instrucción constante, con el ánimo de innovar a partir de los avances tecnológicos relacionados con la asistencia deportiva.

- Seminarios sobre atención al cliente y relaciones afectivas con los usuarios de los campeonatos de microfútbol en canchas sintéticas.
- Mantenimiento garantizado, profesional y eficaz para la maquinaria y el equipo deportivo “césped sintético y maquinaria de pesas”.

Sectores de apoyo o conexos.

- Los diferentes Centros deportivos gimnasios y demás entidades que brindan adecuamiento físico y deportivo estar atentas a capacitaciones, e informaciones para una mayor implementación al momento de brindar este servicio a la comunidad, por que el deporte necesita que sea aplicado desde una perspectiva profesional y eficaz.
- Mayores garantías del sector relacionado con la actividad deportiva, o sea empresas calificadas para ofrecer este servicio en la región para hacer de la competitividad un medio adecuado y leal de progreso desarrollo y sostenibilidad de las empresas jóvenes que apenas surgen e incursionan.

7.2 DEFINICIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores claves de éxito para el proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto.

Las estrategias se integraran al proyecto en aras de lograr alcanzar un manejo global e integral del proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto. Como un todo, donde la planeación y acción girará alrededor de la misión, visión y expectativas de los usuarios, donde se desarrollara una labor eficaz a través de un trabajo en equipo generado de la participación y compromiso entre el personal administrativo del proyecto.

Para lo anterior es oportuno formular la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos, teniendo en cuenta el trabajo que realizan, hasta donde quieren llegar, que metas quieren alcanzar, que herramientas y medios van a utilizar, en función no solo del mercadeo y por ende un mayor posicionamiento, sino de un servicio medico confiable y con calidad humana.

MISIÓN: Prestar con excelencia y oportunidad los servicios de salud desde el campo deportivo, mediante la implementación, adecuación de servicios especializados en rendimiento deportivo, mejorando así la calidad de vida de las

personas con deseos de mejorar su condición física y atlética, esto se apoya desde la recreación dirigida a grupos familiares; todo esto con el concurso de un recurso humano eficiente y amable que sigue estrictamente las guías de manejo preestablecidas, lo que nos permite mantener nuestra condición de centro deportivo con énfasis en el bienestar integral.

VISION. Ser el centro deportivo que mejor desarrolla, implementa y ofrece los tratamientos, en el deportivo-formativa en el departamento y en el futuro inmediato convertimos en la mejor alternativa en servicio para aquella persona con necesidades, perfeccionando nuestras guías de manejo y evolucionando con integralidad el servicio; para llegar hacer la oferta mas atractiva en los centros de instrucción y adecuamiento deportivo.

Objetivos Estratégicos

- Incluir y garantizar dentro de presupuesto general el recurso para el área de mercadeo.
- Trazar un plan estratégico de mercadeo.
- Implementar mayores políticas de publicidad comercialización.
- Incorporar dentro del proyecto un software contable.

Estrategias

Incluir y garantizar dentro del presupuesto general el recurso para el área de mercadeo.

- Insistir y buscar los medios para que se adecue el proyecto de acuerdo a los requerimientos estratégicos y metas definidas desde el mercadeo, en aras de un mayor posicionamiento del proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto. De igual forma implementar en la agenda del proyecto un proceso de acción permanente orientado hacia la comercialización a profundidad, como estrategia que posibilite no solo la asistencia de un mayor numero de usuarios al momento de la inauguración sino también poder expandirse a otros municipios de Departamento de Nariño.
- Regular periódicamente el presupuesto de mercadeo entre la gerencia desde la parte de mercadeo y financiera Ltda. para que se destine puntualmente los recursos para el sostenimiento de la publicidad.

Incorporar dentro del proyecto un software contable.

- El manejo de el sistema contable hasta este momento se realiza por medio de libros, esto no quiere decir que se falta al principio contable, simplemente que

no es tan eficaz como un software el cual ayuda a sistematizar de una mejor manera la parte financiera.

Trazar un Plan Estratégico

Implementar Nuevas Políticas de Comercialización.

- Elaborar el portafolio de servicios, en donde se describa brevemente la empresa, se conozcan sus objetivos y beneficios para la comunidad.
- Anunciarse en páginas amarillas y medios televisivos.
- Identificar la empresa mediante la implementación del logotipo, y en este momento una valla como medio de información en el sitio de construcción del centro deportivo, lo cual generará un mayor conocimiento por parte de la comunidad en general y mayor pertenencia de los trabajadores hasta este momento contratados, servirá también como estrategia de mercadeo
- Posicionar la imagen del proyecto Deportivo San Juan de Pasto. entre la comunidad (usuario). con elementos publicitarios inferidos desde todos los canales de acceso que tiene el entorno, de manera que se posicione en el mercado.
- Transmitir a través de la imagen corporativa (por medio de vallas, afiches, volantes etc.) la calidad del servicio, de igual forma sentimientos de solidaridad, acompañamiento y afecto que al futuro usuario de una manera implícita puede desde ya sentir por el Centro Deportivo San Juan de Pasto.

La excelencia y la calidad estrategias de servicio

- El proyecto debe estar fuertemente definido hacia la constantemente información, sobre los avances relacionados con la tecnología deportiva al igual que los avances científicos de la misma, en consecuencia capacitar al personal encargado del mantenimiento de los equipos, de igual forma esta información sirve para la adquisición y actualización de los nuevos y mejores equipos para la asistencia deportiva.
- El proyecto deportivo define en sus prioridades la contratación de personal idóneo y capaz de proyectar una actitud y comportamiento acorde a la misión y la visión del centro, lo cual propenderá por crear lazos de confianza del futuro usuario al centro deportivo.

- Se ha proyectado elevar el servicio con campañas de corte preventivo en nutrición y deporte como forma de vida sana. En Centros comerciales, Universidades, Colegios entre otros.
- El valor agregado es una herramienta que desde el momento de la inauguración debe continuamente estar atento a las necesidades del usuario, ya que hasta este momento es uno de los mayores soportes a nivel estratégico con el que cuenta el proyecto Deportivo San Juan de Pasto. y se convierte no solo en una fortaleza que se debe explotar al máximo.
- Se ha proyectado buscar convenios o trazar contratos, con la intención que se beneficie la parte financiera, pero este propósito se lo alcanzará brindando un servicio eficaz, amable, cordial y apoyándolo a través del valor agregado y la asistencia recreativa.
- Motivación es un factor definitivo en el proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto, de igual forma es el deseo incentivar al personal que se contrate en la empresa capacitarlos sobre la atención deportiva y rendimiento deportivo además de la recreación familiar, ya que éste es la razón de ser de esta organización deportiva
- Una de las mayores aspiraciones del proyecto es programar cada mes charlas sobre relaciones humanas, trabajo en equipo y temas afines, de tal manera que estos talleres tiendan a que las diferencias que puedan afectar el clima laboral y no repercuten en el desarrollo de las futuras actividades.

Control. Establecer parámetros de comparación entre el nivel de mercadeo, reconocimiento de la imagen corporativa del proyecto del Centro Deportivo San Juan de Pasto, al igual que un mayor acercamiento y por ende posicionamiento en los sectores aledaños al centro, lo anterior permitirá analizar si las estrategias del plan de mercadeo han alcanzado los objetivos propuestos.

Divulgar el plan estratégico de mercadeo, de tal manera que los empleados contratados hasta la presente etapa del proyecto se convierta en los eslabones que llevarán al éxito del mismo.

Retroalimentación. Estar atento a las opiniones de los concededores del proyecto y comunidad en general, con el fin de si es necesario reevaluar las estrategias hacia el logro de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

- El proyecto Deportivo San Juan de Pasto, tiene buenas opciones para su posicionamiento, estas aumentaran si aplica unas estrategias de mercadeo acorde a sus necesidades, en correspondencia establecer medios a través de los que se pueda enfrentar la alta competitividad del entorno en que se desenvuelve, para tal fin apoyarse en sus fortalezas para poder resistir los cambios que se le presente al proyecto una vez se lo de al servicio de la población de Pasto,
- Una fortaleza que desde ya se convierte en el medio por excelencia que garantizara su posicionamiento será el valor agregado a los servicios a lo cual se le suma la capacidad tecnológica, la calidad de los servicios, aspectos que deben difundirse dentro de las estrategias que le permitan apropiarse de oportunidades y defenderse de las amenazas y así garantizar los mejores resultados en aras de un servicio que le permitan al momento de dar el servicio a la comunidad en corto plazo crecer y posicionarse en el sector deportivo

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer formalmente la filosofía de la organización, la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos a través de medios apropiados para tal fin; avisos publicitarios, afiches, volantes radio, T.V. etc, con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.
- Las actividades del plan de acción se deben ejecutar en forma inmediata y deben programarse para corto y largo tiempo. Pues se requieren estas acciones para garantizar posicionamiento al momento de la inauguración del centro deportivo
- En lo posible con la difusión del proyecto hacer visitas a distintos institutos públicos, Universidades, empresas privadas, colegios etc. con el ánimo de posibilitar posibles convenios o alianzas estratégicas para asegurar la consecución de un mayor número de clientes.

BIBLIOGRAFIA

AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. estiopolis.com, septiembre 16 de 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Bogotá: Mc Graw Hill, 2004 286 p.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1994. 355 p.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: PHH, 1997. 356 p.

GULTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mc Graw Hill, 2000. 401 p.

KISNERMAN, Natalio. Ética para el Servicio Social. 2ª ed. Medellín: Hvmantas, 1999. 258 p.

KOONTZ, Harold. Administration. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 241 p.

KOTLER. Fundamentos de marketing. Bogotá: Norma, 2002. 281 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. 258 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 189 p.

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. La Fuerza del Cambio Continua. Secretaría de Planeación de Nariño. Pasto, Imprenta Departamental. 2004. 104 p.

PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004 – 2007. Pasto Mejor. Secretaría de Planeación Municipal. Imprenta Municipal. Pasto, 2004. 201 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo. 1988. 189 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Santafé de Bogotá: Norma, 1994. 350 p.

SANTACRUZ DE LA ROSA Luís Ernesto. Evolución del Marketing . Google.com

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL. Informe del Programa de pregrado y posgrado en Nariño. 2003

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. Informe del Programa de Factores Asociados. San Juan de Pasto. 2003

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM. 1994. 260 p.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CESMAG NARIÑO.

ANEXOS

Cuadro14. Formato Entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

OBJETIVO: La presente encuesta pretende indagar sobre aspectos relacionados con el servicio que necesitan se les preste por medio de la creación del proyecto deportivo San Juan de Pasto. Además apoyarse en la calidad de la información que usted como futuro usuario del centro deportivo suministre para realizar un diagnostico objetivo y eficaz; responda en forma clara, sincera y abierta las siguientes preguntas. Señale con una x la opción seleccionada.

1. ¿Qué centros deportivos conoce?

Coliseo Sergio Antonio Ruano _____

Coliseo los Surorientales _____

Otros _____ Cuales _____

2. ¿Existe un centro deportivo cerca de su lugar de trabajo, el estudio o el hogar?

Si _____

No _____

No tiene conocimiento _____

3. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera mas importantes

Para visitar un centro de acondicionamiento deportivo?

Atención del asistente o entrenador _____

Responsabilidad. _____

Calor humano y amistad. _____

Apoyo (cuando hay problemas de sobrepeso, o estrés por el trabajo) y necesita

de un adecuamiento físico y psicológico adecuado _____

4. ¿Qué tipo de servicio le agradecería utilizar en el centro deportivo San Juan de Pasto al momento de su inauguración?

Gimnasio; pesas y spinning. _____

Canchas en césped sintético. _____

Recreación familiar _____

Otros _____ Cuales _____

5. ¿Desearía que al momento de la inauguración del centro deportivo Se ofreciera otros servicios agregados. Cuales?

Los servicios del Grupo de Apoyo como Nutrición en casos de sobre peso y un seguimiento personalizado del entrenador _____

Zona Húmeda. _____

Atención y recreación dirigida para la familia _____

Otros _____

6. ¿Por qué medio conoce usted el proyecto deportivo San Juan de Pasto próximo a ejecutarse?

Por referencia de empresas que colaboran con esté proyecto _____

Por referidos de amigos o familiares _____

Otros _____ Cuales _____

7. ¿En que horario le gustaría ser atendido?

De 6 a.m. a 10 p.m. _____

7. a 6 p.m. _____

8 a 10 p.m. los domingos _____

Otros _____ Cuales _____

8. ¿Qué le gustaría encontrar en el centro deportivo San Juan de Pasto, una vez se inaugure?

Buena Atención.

Videos deportivos o de adecuamiento físico _____

Televisión _____

Revistas Deportivas _____

Música _____

Otros _____ Cuales _____

9. ¿Los centros deportivos que usted conoce brindan un servicio de adecuamiento deportivo?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

10. ¿En los centros deportivos que usted conoce se programan Actividades recreativas con la familia?

Si _____

No _____

En ninguno _____

MIL GRACIAS

