

PLAN DE MERCADEO PARA EL DEPORTIVO PASTO

**CARLOS ANDRES LOPEZ ROSERO
CESAR AUGUSTO RODRIGUEZ ARBELAEZ
LILY ISABEL RODRIGUEZ GOMEZ
IVAN DARIO TORRES TORRES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

PLAN DE MERCADEO PARA EL DEPORTIVO PASTO

**CARLOS ANDRES LOPEZ ROSERO
CESAR AUGUSTO RODRIGUEZ ARBELAEZ
LILY ISABEL RODRIGUEZ GOMEZ
IVAN DARIO TORRES TORRES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor
Dr. MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

La Universidad no se hace responsable por los datos consignados en este documento.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2007

DEDICATORIA

Dedicado a:

MIS PADRES de cuyo poco y blanco cabello yo soy la mayor causa

Andrés

Dedicado a:

MI MADRE, HERMANO Y SOBRINO que con su apoyo incondicional y desinteresado han contribuido a lograr mis metas propuestas.

Cesar Augusto

Dedicado a:

LA MEMORIA DE MI MADRE LILY GOMEZ

Lily

Dedicado a:

JUAN DANIEL, DAVID FELIPE, GABRIELA, mis sobrinos, fuente de inspiración para emprender nuevos proyectos.

Iván Darío

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

LA ASOCIACION DEPORTIVO PASTO, por suministrar información valiosa para la realización de este proyecto en cabeza de su Presidente SERVIO TULIO SALAZAR.

LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO y todos sus profesores y demás colaboradores quienes con sus conocimientos hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

NUESTRAS COMPAÑERAS, Beatriz, Mabel y Maria Fernanda, por sus aportes y compañía.

NUESTROS FAMILIARES Y AMIGOS, quienes nos brindaron su colaboración, apoyo y estímulo para la culminación del mismo.

A LAS EMPRESAS DONDE TRABAJAMOS: JURISCOOP, COCA COLA, GOBERNACION DE NARIÑO Y SURTEGRAL, por permitir el desarrollo profesional y personal para futuros aportes de las mismas.

RESUMEN

La investigación analizo, la situación actual de la Asociación Deportivo Pasto, en materia de mercadeo. Las encuestas realizadas a los hinchas potenciales arrojaron unos datos que sirven como base para realizar un estudio de la situación interna de dicho Club, así como también de su entorno. Para ello se utilizo una metodología analítico descriptiva.

En los equipos deportivos, las herramientas de mercadeo plantean la oportunidad de profundizar el poder de las marcas deportivas, generando mayor rentabilidad empresarial y bienestar social de la región. Para utilizar estas herramientas se requiere implementar manuales en el manejo administrativo, los cuales no existen en la actual organización del Club

ABSTRACT

This reseach paper was carried out with an analytic descriptive approach. The outcome showed by the surveys applied to Deportivo Pasto fans permitted to study the internal behavior of this Club. All the above was carried out to analyze the actual marketing management.

Marketing management boosts the merchandising tools in order to get better benefits as well as to improve regional income. To use these tools is necessary to create administration manuals whichs do not exist at the moment the research was carried out.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. TEMA	17
2. LINEA DE INVESTIGACION	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACION	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	37
5.3 MARCO ESPACIAL	39
6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	40
6.1 TIPO DE ESTUDIO	40
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	42
6.3.1 Información Primaria.	42
6.3.2 Información Secundaria.	43
6.3.3 Población y Muestra.	43
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	44
7.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO	44
7.2 PRESUPUESTO	44
7.2.1 Recursos Institucionales	44
7.2.2 Recursos Humanos	44
7.2.3 Recursos Físicos	44
7.2.4 Recursos Financieros.	45
8. ANÁLISIS GENERAL	46
8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION	46
8.1.1 empresa, marca y posicion	47
8.1.3 Cultura Corporativa.	52
8.1.4 Principios Corporativos.	53
8.2 EL MERCADO	54
8.2.5 Características	54
8.2.6 Necesidades.	54
8.2.3 Tendencias.	55
8.2.4 Evolución prevista.	55

8.3 LA COMPETENCIA	55
8.3.1 Principales Competidores	55
8.3.2 Posicionamiento y Situación	57
8.4 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN	61
8.4.1 Perfil de oportunidades y amenazas POAM	61
8.5 POSICIONAMIENTO ACTUAL	64
8.5.1 El Producto	64
8.5.2 Marca	64
8.5.3 Puntos Críticos.	65
8.5.4 Factores Exógenos.	65
9. MISION Y OBJETIVOS	66
9.1 MISION	66
9.2 OBJETIVOS DE MARKETING	66
9.3 OBJETIVOS ECONOMICOS	66
10. ESTRATEGIAS DE MARKETING	68
10.1 GRANDES LINEAS ESTRATEGICAS	68
10.1.1 Incrementar la Base de Asociados Activos en los Próximos Tres años	68
10.1.2 Mantener un Flujo Constante de Asistencia al Estadio.	70
10.1.3 Fortalecer las Escuelas de Formación.	71
10.1.4 Estructuración en el Manejo de Empresas Patrocinadoras.	73
10.1.5 Estructuración del Departamento Comercial.	74
11. PLAN OPERATIVO	76
11.1 INCREMENTAR LA BASE DE ASOCIADOS ACTIVOS EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS	76
11.2. MANTENER UN FLUJO CONSTANTE DE ASISTENCIA AL ESTADIO.	78
11.3 FORTALECER LAS ESCUELAS DE FORMACIÓN.	81
11.4 ESTRUCTURACIÓN EN EL MANEJO DE EMPRESAS PATROCINADORAS.	84
11.5 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.	87
11.6 MAPA ESTRATEGICO DE MERCADEO ASOCIACION DEPORTIVO PASTO	90
11.7 COSTOS PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PROYECTADO A TRES AÑOS	91
11.8. EL PLAN DE COMUNICACIÓN	92
12. CONCLUSIONES	94
13. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96
NETGRAFÍA	97
ANEXOS	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ingresos Operacionales.	36
Tabla 2. Numero de asociados activos por mes.	45
Tabla 3. Matriz Relacional	45
Tabla 4. Valor por titulo.	46
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.	50
Tabla 6. Análisis prospectiva	59
Tabla 7. Matriz relacional.	60
Tabla 8. Valor por titulo.	69
Tabla 9. Incremento de asociados	76
Tabla 10. Flujo de asistencia al estadio.	78
Tabla 11. Escuelas de formación.	81
Tabla 12. Manejo de empresas patrocinadas.	84
Tabla 13. Estructuración del departamento comercial.	87
Tabla 14. Plan estratégico a 3 años.	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cronograma de trabajo	44
Figura 2. Mapa estratégico de mercadeo Asociación deportivo pasto	90

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Partidas que conforman los ingresos operacionales año 2005.	36
Grafica 2. Ingresos operacionales y utilidad neta de los últimos cuatro años.	52
Grafica 3. Genero	106
Gráfica 4. Edad	106
Gráfica 5. Que actividad o profesión tiene	107
Gráfica 6. Estado civil	107
Gráfica 7. Tiene hijos	108
Gráfica 8. Nivel de ingresos	109
Gráfica 9. Practica deporte	109
Gráfica 10. Va al estadio	110
Gráfica 11. Con que frecuencia	110
Gráfica 12. Equipo de mayor preferencia	111
Gráfica 13. Compraría productos con la imagen del deportivo pasto	111
Gráfica 14. Que productos compraría	112
Gráfica 15. Donde compraría estos productos	113
Gráfica 16. Cual de las siguientes de las opciones de la imagen del deportivo pasto es de su preferencia.	113
Gráfica 17. Que sentimiento despierta el Deportivo Pasto	114
Gráfica 18. ¿Que color le gusta más?	114
Gráfica 19. Le gustaría asociarse al deportivo pasto	115
Gráfica 20. Que beneficios le gustaría tener como asociado	116
Gráfica 21. Que sector del estadio es de su preferencia	117
Gráfica 22. Por que prefiere ese sector	117
Gráfica 23. Esta de acuerdo con el valor de la boleta	118
Gráfica 24. Donde le gustaría adquirir la boleta	118
Gráfica 25. De las empresas patrocinadoras del Deportivo Pasto, mencione las que más recuerde.	119
Gráfica 26. De las siguientes actividades de esparcimiento un domingo	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventajas y desventajas (canales directos e indirectos)	31
Cuadro 2. Análisis de los factores externos	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. investigación de mercados	99
Anexo B. planeacion cuantitativa de la investigación de mercados en la Asociacion Deportivo Pasto	100
Anexo C. encuesta investigación de mercados asociación deportivo pasto	104
Anexo D. análisis de datos	107

INTRODUCCIÓN

El comportamiento financiero de los clubes, como cualquier negocio, depende de la adecuada gestión de recursos. La competitividad de estos esta ligada no solo al desempeño de sus jugadores, sino al destino dado a los ingresos obtenidos y a la racionalización de sus gastos.

Según las normas vigentes los clubes son corporaciones sin animo de lucro, ello no es impedimento para que la gestión de los administradores este fundamentada en planes de negocio y estrategias orientadas al logro de metas realizables y controlables a través de indicadores de cumplimiento. Esta es la diferencia entre los que ganan y los que no han logrado generar suficientes excedentes para reinvertir en su actividad y mejorar su nivel competitivo.

Este desfavorable desempeño de la mayoría de los clubes no es comprensible cuando las cifras de los ingresos demuestran que el dinero fluye en este deporte, que las transacciones efectuadas con los jugadores profesionales son una fuente importante de recursos y que el fútbol en general mueve significativamente la taquilla, en especial en los campeonatos en los que participan equipos del exterior.

El Marketing debe determinar la estrategia de la empresa, el trabajo de los especialistas en marketing es buscar nuevas oportunidades para la empresa y aplicar cuidadosamente la segmentación, el target y el posicionamiento para orientar el negocio en la dirección adecuada¹.

El plan de mercadeo es un informe en donde se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la □onografía debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizar para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocio.

¹ Philip Kotler, los 10 pecados capitales del Marketing (Ediciones Gestión 2000, 2004), pag.12.

2. EL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Deportivo Pasto es un equipo que ha obteniendo resultados sorprendentes como el campeonato apertura 2006 y un subcampeonato en el 2002, pero presenta una marcada ausencia de planes de mercadeo que permitan consolidar el nombre del Deportivo Pasto como parte de la identidad nariñense. Uno de los factores que mas influye, es la inexperiencia en el manejo de empresas deportivas, sumado a la carencia de dirigentes deportivos regionales con visión futurista, haciendo que la Asociación Deportivo Pasto sea una empresa manejada de una manera empírica y de corazón, no como una organización seria que debe ir construyéndose.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias en la elaboración de un plan de mercadeo para la Asociación Deportivo Pasto, que permita el incremento de los ingresos por ventas, el crecimiento de aficionados y la rentabilidad de los productos que la empresa tiene?

2.3 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ Cuál es el grupo de personas al cual debe dirigirse las estrategias de mercadeo?
- ✓ Hacia donde se pretende llegar con el plan de mercadeo?
- ✓ Que estrategias son necesarias para generar mayores ingresos?
- ✓ Las personas que interactúan en el equipo y la empresa, se sienten identificadas con los principios de la asociación?
- ✓ Por qué es necesario el plan de mercadeo?
- ✓ Con que frecuencia se evalúan y corrigen los planes que tienen establecidos?
- ✓ Que estrategias tienen establecidas actualmente?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Rrealizar el plan de mercadeo del deportivo Pasto para los próximos tres años.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear una identidad regional a través de las emociones que el equipo genera.
- Afianzar la identidad del aficionado por el equipo.
- Determinar el perfil de las personas que asisten al estadio.
- Identificar las variables que afectan la deserción del público al espectáculo.
- Determinar los beneficios económicos y sociales del proyecto.
- Posicionar la marca Deportivo Pasto en la mente del público.
- Proponer el mejoramiento del servicio y atención a los asociados que actualmente se tiene registrados por la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El plan de mercadeo es un proceso orientado hacia la satisfacción de necesidades y los deseos de los individuos y de las organizaciones por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. En síntesis, la idea es desarrollar una marca: Deportivo Pasto, a partir de la elaboración y transmisión de mensajes, utilizando elementos publicitarios creativos en la mente de los consumidores, generando un apetito de consumo por los productos y servicios que se asocian a esta marca.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Comprende:

1. Resumen del alcance de la función comercial.
2. Breve reseña histórica.
3. Descripción de la empresa.
4. Diagnostico de la situación actual.

✓ **Alcance de la función comercial.** Función empresarial que involucra la investigación de mercado y mezcla de mercadeo , Comprende:

- Medios de venta.
- Herramientas de análisis.

Philip Kotler define al marketing como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Pueden distinguirse dos dimensiones de la comercialización.

Estrategia
Táctica

El marketing operacional se centra en la realización de un objetivo de ventas, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

El marketing estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones

El Marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica:

- El intercambio de productos.

- La comunicación.

La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

Las variables controlables que intervienen en el proceso de comercialización son.

- Producto
- Precio
- Plaza (canales de distribución)
- Promoción

Las variables no controlables.

- El ambiente social y cultural
- El ambiente político y legal
- El ambiente económico
- La escritura y los recursos de la empresa
- La competencia

Los métodos a aplicar para la Investigación De Mercado son:

- Investigación de antecedentes.
- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Investigación motivacional.
- Investigación experimental.

La investigación de antecedentes es la que ocurre a los denominados datos secundarios

La investigación cuantitativa apunta obtención de datos primarios

La investigación cualitativa profundiza más cada encuesta, para obtener información más precisa y detallada.

La investigación motivacional son sesiones de grupos reducidos que son conducidas por un especialista en indagaciones de tipo comercial

La investigación experimental, es un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una acción comercial.

Desarrollo de producto: Este comprende los bienes y los servicios. El desarrollo de producto ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones como consecuencia de los acelerados cambios.

Estos procesos inciden a través de distintos factores:

- Consumidores que exigen nuevos productos, mejores y más variados.
- Mercados cada vez mas complejos
- Imperiosa necesidad de innovar
- Globalización de los mercados.

Una secuencia razonable podría estar constituida por:

1. Identificación de oportunidades
 - Generación de ideas
 - Desarrollo conceptual
 - Tamización – filtro
2. Diseño
 - Comercial
 - Producción
 - Económico, financiero
3. Prueba
 - Analisis de la relación de los consumidores y del desempeño operativo del producto
4. Especificación
 - Documentar en planos, listas de materiales, archivos de despiece, fórmulas, etc.
5. Introducción
 - Medidas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado

Marca: La marca es el nombre del producto. Con relación a ella interesan particularmente dos aspectos:

1. el promocional: se debe tener en cuenta su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa

2. el legal : implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos, condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales.

Estrategia De Producto:

Se define en función de la misión y los objetivos de la organización. El comportamiento estratégico de la organización en cuanto al desarrollo de productos puede ser innovador, anticipativo o adaptativo.

Con respecto a la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, Urban y Hauser señalan que una estrategia □onográfica es apropiada cuando la empresa:

- Tiene la política agresiva de crecimiento.
- Es propensa a introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados.
- Apunta a grandes volúmenes o mercados de alto margen de contribución.
- Tiene los recursos financieros, humanos y de tiempo requeridos.
- Puede prevenir que su innovación no sea anticipada por competencia.

Cuando la organización enfrenta una situación diferente, entonces la mejor estrategia puede ser la adaptativa o reactiva, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor. La selección de un determinado enfoque de estrategia adaptativa depende de muchos factores, pero en general es conveniente cuando:

- La organización está fuerte con sus productos actuales.
- Los mercados son pequeños para recuperar los costos de desarrollo.
- No hay forma de proteger la innovación en esos mercados
- La organización no cuenta con recursos suficientes para desarrollar nuevos productos.

Los Servicios Como Productos: Los servicios se concentran por un paquete constituido por servicios explícitos, servicios implícitos, bienes coadyuvantes e instalaciones de apoyo. Los servicios explícitos son los beneficios relacionados directamente con la esencia de la actividad. Los servicios implícitos son los beneficios psicológicos indirectos que hacen que se valore más el servicio aunque no varíe la esencia de su prestación.

Los bienes coadyuvantes son materiales comprados o consumidos por el cliente que se requieren para que el servicio pueda llevarse a cabo. Las instalaciones de apoyo son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido. Los servicios presentan las siguientes características:

- Imposibilidad de almacenamiento.
- su problemática logística se centra en la distribución.
- extremadamente sensibles a las fluctuaciones de la demanda.
- Atención personal intensiva.

- Dificultad de estandarización.
- Papel activo del consumidor en el proceso de prestación.
- Necesidad de suministrarlo en el lugar físico del consumidor.

Las Decisiones De Precios: En la mayoría de los casos tiene que sujetarse a condiciones que escapan totalmente a su control. El precio tiene una relación directa entre utilidad y valor

Utilidad es la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo; valor es la medida cuantitativa del intercambio de un productos con otros y precio es ese valor expresado en unidades monetarias.

Para la fijación de Precio En La Práctica: debe tenerse en cuenta:

- Coherencia interna en la organización,
- Coherencia externa
- Proceso esencialmente dinámico,
- Poder de Negociación.

Métodos para fijar el precio:

- Método de costo más un plus,
- Margen flexible,
- Precios imitativos o según la competencia.
- Precios experimentales,
- Precios de mercado,
- Precios según el ciclo de vida del producto.

Son habituales las prácticas de diferenciación específica de los precios a través de la aplicación de descuentos y bonificaciones basados en distintos puntos de referencia:

- Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos por temporada baja (típico del turismo) o cambio de temporada (vestimenta).
- Descuentos por liquidación de stock.
- Diferenciales geográficos.
- Bonificación por promoción de un producto.

Estrategia De Precios: La fijación del precio constituye una decisión estratégica en tanto:

- Estimula o desanima la demanda,
- Influye en el posicionamiento del producto y marca
- Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- Incide relevantemente en la rentabilidad como una variable clave.

Algunos aspectos inherentes a la estrategia de precios requieren ser tenidos especialmente en cuenta:

- No hay reglas generalizables para elegir una determinada estrategia de precios,
- Debe distinguirse si el comprador decide sólo por precio o si lo hace tomando otros atributos del producto

En conclusión, los precios deben examinarse dentro de un contexto estratégico.

Canales de Distribución: la función Básica es concretar el encuentro entre la oferta y la demanda.

Intermediarios De Venta

Intermediarios Comerciantes: Son los mayoristas y minoristas.

Intermediarios Agentes: Son los representantes comerciales, comisionistas y agentes de ventas.

Monografías: Coayudan - son compañías de transporte, bancos y agencias de publicidad.

Estructura De Los Canales De Distribución: Los canales de mercado pueden caracterizarse de acuerdo con el número de niveles de canales:

- Canales de nivel cero o directo: fabricante-consumidor.
- Canales de un nivel o indirectos cortos:
 - En mercado de consumidores: Fabricante-Minorista-Consumidor
 - En mercados industriales: Fabricante-Agente de Ventas.-Consumidor
- Canales de varios niveles o indirectos largos:
 - Dos niveles: Fabricante-Mayorista-Minorista-Consumidor
 - Tres niveles: Fabricante-Revendedor-Distribuidor-Minorista-Consumidor

Desde el punto de vista del productor, el problema de control aumenta con el número de niveles, aunque el fabricante solo tiene trato con el nivel adyacente.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas (canales directos e indirectos)

	Canales directos	Canales indirectos
Ventajas	Mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora. Más efectividad a esfuerzos promocionales, más flexible a los cambios del mercado.	Facilitan una amplia cobertura de la comercialización. Menor inversión.
Desventajas	Mayor inversión de bienes de uso, bienes de cambio y créditos (por la financiación de ventas). Mayor esfuerzo para lograr una mejor cobertura.	Más débiles de controles de comercialización. Menos efectividades en promoción. Menor flexibilización a los cambios del mercado.

Fuente: Esta investigación.

Funciones Del Canal De Mercado: Las principales funciones del canal de mercado son:

- Investigación
- Promoción
- Contacto
- Acoplar
- Negociación
- Distribución física
- Absorción de riesgos

Las primeras cinco funciones se refieren primordialmente a consumir transacciones, mientras que las últimas tres actúan como funciones de facilitamiento.

Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos a menudo pueden efectuarse mejor mediante la especialización y son transferibles.

Marketing Directo: Sistema de comercialización que utiliza uno o más medios para lograr una respuesta y/o transacción medible en cualquier lugar.

Este sistema asume cuatro grandes formas:

- Venta por correo
- .
- Ventas por medios de comunicación masiva
- Ventas en casa

Cooperación De Canal: las empresas normalmente produce mayores utilidades para cada participante de las que podría obtener tratando de llevar a cabo individualmente todo el trabajo del canal.

Conflicto: El Conflicto horizontal en el canal se refiere al que se presenta entre firmas al mismo nivel dentro del canal.

El Conflicto vertical se refiere a conflictos de interés entre diferentes niveles del mismo canal.

Competencia: la competencia normal entre firmas y sistemas que procuran servir a los mismos mercados de blanco.

Características competitivas: El diseño del canal se ve influenciado por los canales que usan los competidores.

Características de la Compañía: Sus recursos financieros determinan qué funciones de mercado pueden manejar y cuales delegar a intermediarios.

Características ambientales: Cuando las condiciones económicas están en depresión, los productores quieren llevar sus artículos al mercado de la manera más económica, o sea utiliza canales más cortos

Reglamentos y restricciones legales: La ley ha tratado de impedir arreglos de canal que tiendan a aminorar demasiado la competencia o que tiendan a formar un monopolio.

Cobertura de mercado: En función de la cobertura de mercado, la distribución puede ser:

- Intensiva
- Selectiva
- Exclusiva

Selección de los canales de distribución:

- Naturaleza del producto
- Características del mercado.
- Características de los consumidores y/o clientes
- Característica de la empresa oferente
- Característica de los intermediarios.
- Disponibilidad de los intermediarios.
- Costo de la distribución.
- Márgenes de ganancia.
- Volumen de ventas.
- Servicio brindado al cliente.
- Celeridad en la entrega.
- Regulaciones y restricciones legales.

Estrategia y distribución:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar
- Precisar la intensidad buscada de la cobertura del mercado.
- Determinar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a los intermediarios y a los usuarios finales.

Organización De Ventas: interesa caracterizarla como función y proceso, establecer que tipo de actitudes deben tener y que papel juegan los vendedores.

La Función De Ventas: Consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, ruteo, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores. Como funciones principales se tiene:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Atención y retención de los clientes actuales.
- Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Venta en sí.
- Servicio al cliente.
- Obtención de información acerca del mercado.

Aptitudes y Papel del Vendedor:

- Obtener **Atención**.
- Despertar **Interés**.

- Estimular **Deseo**.
- Lograr **Acción**.

El Proceso de Ventas: Para el vendedor los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de clientes potenciales.
- Preparación para la entrevista o contacto.
- Visita y entrevista.
- Presentación y eventualmente demostración del producto
- Manejo de las objeciones que pudiera presentarle el comprador potencial.
- Cierre o remate de la venta.
- Seguimiento

A su vez, el cliente pasa por las siguientes etapas:

- Exposición selectiva
- Atención selectiva
- Retención selectiva
- Convicción.

Organización de la Función Ventas:

- Por producto, o por línea o familia de productos.
- Por zona geográfica
- Por tipo de clientes.

Diseño territorial: la gran mayoría de compañías asigna sus representantes de ventas a territorios específicos

Configuración del territorio: los territorios se forman combinando unidades más pequeñas, como condados, municipios o estados, hasta que constituyen un territorio con cierto potencial o cierta carga de trabajo

Otro aspecto inherente a la estructura organizacional es el relativo a la dimensión de la fuerza de ventas. Esta depende de:

- La cantidad de clientes actuales y potenciales.
- Su dispersión geográfica.
- La frecuencia con que es necesario visitarlos
- La cantidad promedio diaria de visitas por vendedor
- La cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.

La remuneración de los vendedores y supervisores constituye un tercer punto relevante a tener en cuenta en la organización de ventas. Los métodos aplicados son: sueldo, comisión o una combinación de ambos, generalmente esta última.

Estrategia De Ventas: Como una función del departamento de mercadeo es la realización de planes para el departamento de ventas, quienes contribuyen ampliamente a la consecución de los objetivos y ejecuta ciertas actividades como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicio, recaudación de información y asignación. Bajo el concepto de marketing, la fuerza de ventas necesita habilidades en análisis de marketing y planeación

Una vez que se hayan escogido los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de venta dará mejores resultados?, ¿Qué clase de estructura de la fuerza de ventas es más conveniente?, ¿Qué tamaño debe tener?, Cómo se remunerará a los vendedores en función del nivel de sueldos y de elementos como salario, comisiones, bonificaciones, gastos y prestaciones.

Algunos autores señalan que no existe un conjunto de objetivos que pueda calificarse de óptimo en los programas de venta personal. Lo que se necesita es:

- Los objetivos corporativos generales de la firma.
- La estrategia mercadológica de ésta.
- Las estrategias mercadológicas de los competidores.
- La naturaleza de los clientes potenciales.
- Las relaciones más efectivas entre los elementos integrantes de la estrategia promocional de la firma.
- Participación en el mercado.
- Beneficios
- Control de gastos
- Control de actividad

Publicidad y Promoción: Tiene la finalidad de informar, persuadir o recordar.

Dos son los elementos básicos que componen la estructura del fenómeno publicitario:

- La comunicación.
- Los medios.

La función de la publicidad radica en comunicar la aparición del producto, recordar su existencia y presentar sus ventajas diferenciales.

La promoción de ventas consiste en una variada gama de estímulos orientados a fomentar la compra de un producto

Las acciones promocionales suelen incluir: Instalación de stands en supermercados y plazas, demostraciones de productos, distribución de muestras, degustaciones, colocación de exhibidores en los comercios, cupones de descuentos o premios, ubicación del producto en cabecera de góndola en los supermercados, etc.

Decisiones de Publicidad:

Objetivos:

- Lograr un adecuado conocimiento del producto y sus características.
- Brindar información al cliente y/o consumidor.
- Obtener una respuesta afectiva del consumidor
- Incitar a la compra.
- Lograr fidelidad del cliente
- Crear una imagen positiva de la empresa.

Los objetivos de la publicidad dependen de la estrategia y los objetivos de marketing. Estos como los recursos de la empresa serán determinantes y orientadores de las principales decisiones a adoptar en la materia:

- Presupuesto de la publicidad.
- Medios.
- Mensaje a comunicar.

Cada año las firmas deben decidir qué tanto van a gastar en publicidad. Cuatro de los métodos más comunes según Kotler son:

- Método de porcentaje de ventas.
- Método "permisible".
- Método de paridad competitiva.
- Método de objetivo y tarea.

Método de Porcentaje de Ventas: Muchas empresas fijan desembolsos para publicidad como cierto porcentaje específico de las ventas

Método "permisible": Una gran cantidad de compañías fijan su presupuesto para publicidad sobre la base de lo que piensas que la compañía puede permitirse

Método de "paridad competitiva": Algunas empresas fijan sus presupuestos para publicidad específicamente para igualar los desembolsos de los competidores

En todos los casos el presupuesto publicitario dependerá de una serie de factores:

- La competencia existente en el mercado.
- El ciclo de vida del producto.
- Si este es o no de consumo masivo.
- La política de la empresa en materia de publicidad.

La empresa que desea hacer publicidad debe afrontar, entonces una decisión que no es sencilla a efectos de la elección de los medios a emplear. Los pasos para adoptarla, según Kotler, son:

1. Decidir el alcance, la frecuencia y el efecto.
2. Escoger entre los principales medios.
3. Seleccionar vehículos específicos de los medios.
4. Decidir el momento oportuno de utilizarlos.

El alcance es la cantidad y tipo de personas a los que se espera llegar. La frecuencia es la cantidad de veces que estos estarán expuestos al mensaje durante el lapso que dure la campaña publicitaria. Y el efecto es la repercusión esperada.

Definidos estos aspectos, se procederá a seleccionar los medios a emplear, decisión en la que se tiene en cuenta criterios cualitativos y cuantitativos.

Los criterios cuantitativos más comunes son:

- Costo de llegada del mensaje
- Porcentaje de clientes potenciales.
- Tiempo de exposición del mensaje.

Los criterios cualitativos, a su vez, son:

- Tipo de consumidores o segmento del mercado al que llega el medio.
- Compatibilidad del medio con el mensaje.
- Ambiente en el que el cliente potencial recibe el mensaje.
- Probabilidad de percepción del mensaje.
- Posibilidad de expresión del medio
- Grado de saturación publicitaria del medio

Decisiones de Promoción de Ventas:

Objetivos:

- Viabilizar la prueba del producto por el cliente.
- Inducir a la primera compra, a su repetición, al aumento de la cantidad comprada y/o a lograr una mayor frecuencia del consumo.
- Llamar la atención e informar más efectivamente sobre las mejoras introducidas al producto.
- Mejorar la imagen del producto.
- Neutralizar la fuga de clientes a la competencia.
- Captar nuevos comercios minoristas
- Complementar y reforzar a la publicidad y la venta personal.

Estrategia de Publicidad y Promoción:

Decidir entre venta directa(mas costosa) vs. Publicidad.

Estrategia de comercialización: La estrategia y comercialización se formula a partir de interrogantes tales como:

- ¿Qué segmentos de mercados debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales elementos?
- ¿Cómo deben posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa con respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción, para cada oferta de producto de la empresa?
- ¿Cuál es el ciclo de vida mas probable del producto y como puede manejarse en provecho de la empresa?

A través de la estrategia, la empresa se posiciona en el mercado.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente en el cual compete, se sintetiza en cinco fuerzas que moviliza la competencia en un sector. Estas son:

- Amenaza de nuevos competidores al mercado
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores
- Presión de productos, sustitutos
- Poder negociador de los clientes
- Poder negociador de los proveedores

Para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas hay tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación de productos.
- Focalización o alta segmentación

“La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores”. Para ello se requiere analizar a éstos, en función de los siguientes distintos aspectos:

- 1- Qué impulsa al competidor.
 - Objetivos futuros: en todos los niveles de la dirección y en direcciones múltiples.
- 2- Qué es lo que está haciendo y que puede hacer el competidor.
 - Estrategia actual: forma en la que la empresa está compitiendo en la actualidad.
- 3- Perfil de respuesta del competidor.
 - ¿Está satisfecho el competidor con su posición actual?
 - ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategias hará el competidor?
 - ¿Dónde es vulnerable el competidor?
 - ¿Dónde provocará las represalias más efectivas y mayores del competidor?
- 4- Supuestos: sobre sí mismo y el sector industrial.
- 5- Capacidades: tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.

En función de los elementos enumerados, la empresa optará por las acciones competitivas a entender:

- Guerra competitiva. Movimientos competitivos, que pueden ser: cooperativos (o no amenazantes) amenazantes o defensivos.
- Asunción de compromiso frente a los clientes.
- Acción centrada en puntos focales.

✓ **Historia de la Asociación deportiva Pasto.**

Deportivo Pasto: El Nacimiento del primer equipo. El Libertador, uno de los primeros conjuntos del balompié nariñense, era un equipo pequeño, que tal vez no llegó a tener el renombre de sus contendores. Un día, cerca del año de 1932, dos jugadores: Bolívar Muñoz Espinoza, y José Esparza, ambos pastusos de nacimiento, hicieron una propuesta: Cambiar el nombre del club, tal vez alusivo a Simón Bolívar, por el de “Club Deportivo Pasto”. El primero de Julio de ese mismo

año, los directivos y los jugadores de dicho club organizaron una reunión para considerar más seriamente la propuesta, que en esa misma sesión fue aceptada por la mayoría. Así nacería un equipo con altibajos, que intentó incursar en la primera división del fútbol pastuso, sin mucho éxito. Diez años y algo más duró este intento, y éste fracasó debido a que los jugadores de peso de ese entonces, entre los cuales están los creadores de la idea de cambiar el nombre, fueron saliendo, desanimados por las dificultades.

Desde 1942 hasta 1946, el sueño de un club de fútbol con el nombre de la ciudad permaneció aletargado; los jugadores del antiguo Libertador se quedaron con la ilusión de continuar con el mismo, pero no había gente para alimentar ese espíritu. En ese momento, un grupo formado, entre otros, por Edmundo Jiménez, Fausto Villota, Luis Benavides, Carlos Mosquera y Eduardo Delgado, decidieron continuar con la idea de hacer un equipo de fútbol que llegara al profesionalismo en la ciudad. Esta vez, en memoria a un importante equipo mexicano de la época, decidieron llamarle Oro Rojo; tal vez en nuestros días, quede el recuerdo de ese nombre plasmado en la camiseta del Deportivo Pasto, cuyos vivos amarillos en un fondo rojo recuerdan esos tiempos pasados.

Su éxito no sería demasiado importante; lo importante de Oro rojo radica en las implicaciones en el futuro para la continuación del Deportivo Pasto.

✓ **Situación actual.** La situación del Deportivo Pasto, se analizó a través de diferentes fuentes tales como:

- Informes financieros
- Informes de Superintendencia de Sociedades
- Informes periodísticos
- Entrevistas a directivos

Esto ha permitido analizar las principales fuentes de ingresos y falencias que existen al interior del DP.

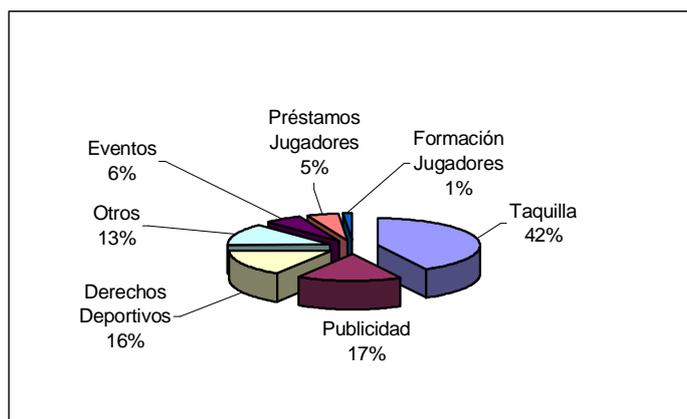
Entorno de clubes. Los ingresos de los clubes profesionales provienen de la venta de abonos, venta de boletería, afiliaciones, venta de derechos deportivos de jugadores (Profesionales y Divisiones menores), escuelas de formación que pertenecen a estos clubes. Otros rublos importantes que contribuyen a los ingresos son la publicidad en los estadios y en las sedes deportivas (como vallas y pendones entre otros), igualmente importantes son los prestamos de jugadores a otros clubes, derechos de televisión y la comercialización de publicidad en los uniformes.

Tabla 1. Ingresos Operacionales.

DETALLE DE LOS INGRESOS OPERACIONALES		
CONCEPTO	Vr. MILLONES	%
Taquilla	37.593	42
Publicidad	15.013	17
Derechos Deportivos	14.202	16
Otros	11.568	13
Eventos	5.275	6
Préstamos Jugadores	4.363	5
Formación Jugadores	1.277	1
TOTALES	89.291	100

Fuente: Supersociedades

Grafica 1. Partidas que conforman los ingresos operacionales año 2005.



Fuente: Esta investigación

Como puede verse en la gráfica, el rubro taquilla representa el 42% de los ingresos, la publicidad el 17%, los derechos deportivos el 16%, eventos 6%, préstamo de jugadores 5% y el restante 14% por diferentes actividades. La taquilla es parte fundamental como parte de la estrategia de un equipo y existe una relación directa entre el volumen de ingresos generados y la participación en los cuadrangulares y finales del fútbol en la copa Mustang I y II, mas aun en la participación de copa libertadores y los diferentes certámenes internacionales, los clubes que lograron integrar estos campeonatos son los que reflejan mayor dinamismo en la generación de ingresos.

Análisis interno del Deportivo Pasto. En la parte interna del Deportivo Pasto, se pudo determinar que tanto la Junta Directiva actual, así como su planta Administrativa no cuenta con una capacitación en administración deportiva, manejo de medios y planes de mercadeo, lo que dificulta aún más su manejo, no tienen una estructura administrativa definida, no están estructurados los puestos de trabajo.

Los miembros de la Junta Directiva por ser elegidos “ad honora”, no tienen dedicación de tiempo completo lo que impide un control y un seguimiento de los procesos, los cargos dentro de la junta directiva están mal dados a una división formal, cumpliendo normativas de Coldeportes que en función de las necesidades del equipo.

Se puede concluir que la Junta Directiva, se conforma por personas, que buscan un reconocimiento social, más no un compromiso de tiempo completo con el equipo lo que se traduce en un desgreño administrativo.

La planta de personal no se encuentra definida, es un personal que viene desde los inicios del equipo pasando todo el proceso desde su inicio, hasta llegar a la máxima categoría, del fútbol, lo que se traduce en un manejo de equipo de barrio más que de equipo profesional, no se tienen definidos los perfiles para cada cargo, como tampoco una estructura sólida administrativa, así como el control de gestión.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ACUERDO DE PRECIOS (PRICE FIXING): Convenio entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

ALIANZA ESTRATÉGICA (Strategic alliance): Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

BENCHMARKING. Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

DATOS PRIMARIOS. Datos que se recopilan a través de una investigación original.

DATOS SECUNDARIOS. Datos existentes en archivos públicos, bibliotecas y bases de datos.

DEMOGRAFÍA: Estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares.

EFFECTIVIDAD. La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

LOGÍSTICA: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

MARCA: Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

MERCADEO DE BASE DE DATOS: Un sistema destinado a mantener datos de clientes y clientes potenciales, utilizando bases de datos relacionales, con la finalidad de generar y calificarlos, venderle productos o servicios; y mantener relaciones estrechas con ellos.

MERCADEO DIRECTO. Mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, telemercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

MERCADO META. Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

MERCADO POTENCIAL. Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

PLANIFICACIÓN. Toda actividad en la cual se prevee de manera consciente y programada, las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para obtener resultados exitosos.

PRECIO. Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.

PRODUCTO. Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

PROSPECCION. Proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales o "prospectos".

PUBLICIDAD. Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

REFERIDOS. Nombre y datos de una persona que ha sido recomendada como cliente, por algún cliente o conocido.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

SERVICIO. Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

VENTA PERSONAL. Proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinado a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.

5.3 MARCO ESPACIAL

El proyecto se desarrollara en el Municipio de Pasto, localizado al sudeste del país sobre la cordillera oriental. En su territorio se ubica la capital del departamento de Nariño, San Juan de Pasto, principal centro administrativo, político, cultural y comercial de la región.

San Juan de Pasto esta situado a 1°13' de latitud norte y a 77°17' de longitud oeste del meridiano de Grewenwich, sobre la altura de 2.527 m.s.n.m. con una temperatura promedio de 14°C, comprende una superficie de 1.194 Km², con una población aproximada de 383.846 habitantes.

6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La construcción de un plan de mercadeo de la Asociación Deportivo Pasto estará en función de garantizar el logro de los objetivos y darle una solución al problema planteado, por medio de una investigación descriptiva y analítica, basado en las técnicas de información, utilizando fuentes primaria y secundaria.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan de mercadeo se seguirá los métodos inductivo deductivo y de análisis y síntesis, siguiendo la metodología aceptada para la formulación y evaluación de proyectos.

La elaboración del plan de mercadeo para toda empresa, es una herramienta fundamental que permite dar directrices hacia donde debe dirigirse la empresa hacia el futuro, facilitando el desarrollo comercial de toda empresa, por medio de técnicas y tácticas apropiadas para cumplir los objetivos planteados por parte del equipo directivo.

Por lo tanto para el desarrollo del proyecto, es importante cumplir diferentes actividades que va desde la identificación del mercado nicho hasta la incentivación y facilitación de obtener lo que la empresa ofrece a través de sus diferentes productos, los estudios involucrados necesarios son investigación de mercados, auditoría interna de procesos comerciales, financiero, técnico operativo y la evaluación económica por cada estrategia a implementar. Los alcances y variables analizadas en cada uno de los subestudio que conforman el plan son los siguientes.

Investigación de mercados: El objetivo final del estudio de mercado es el de identificar el grupo objetivo de hinchas del equipo, el análisis de la demanda y la oferta, precios y comercialización, para finalmente determinar el grupo de personas a los cuales se va a enfocar las estrategias a plantear.

Los alcances en el estudio de mercado de las diferentes variables incluyen los siguientes aspectos.

- **El Producto:** Se determina las características del producto, normas y aspectos relevantes.
- **La demanda:** Se identifica el mercado, las características, el mercado potencial, se efectúa el análisis del perfil y comportamiento del potencial de hinchas y la cuantificación de las veces que asisten al estadio. Así mismo comprende la estimación de la demanda del proyecto en términos de volúmenes e ingresos.
- **La oferta:** El estudio de la competencia esta orientado a identificar y estudiar los principales equipos que los habitantes de la ciudad de Pasto muestran preferencia, características y evaluación objetiva de las estrategias para atraer y mantener hinchas, ventajas y desventajas en las variables de calidad del equipo, posicionamiento, servicios prestados a los asociados, servicios ofrecidos (souvenirs), etc. El resultado final es la evaluación de los equipos en cuanto a sus estrategias comerciales.
- **Precios:** establecer el valor de la boletería que están dispuestos a pagar hinchas y asociados según el rival de turno.
- **Servicio:** analizar los servicios que la empresa brinda a los asociados y a las barras que apoyan al equipo.
- **Comercialización:** se determinara las estrategias de incentivar a los hinchas y asociados de asistir con mayor frecuencia al estadio.

Auditoria Interna de Procesos Comerciales: Comprende la realización de una investigación acerca de las políticas de las variables de mercadeo que tengan establecidas, estrategias, planes y estudios que se han elaborado por parte de la empresa, procedimientos y definición de cargos que tengan establecidos para el personal que esta al frente del área comercial.

- **Estrategias:** que estrategias están desarrollando actualmente para generar ingresos adicionales a la empresa.
- **Planes:** que planes tienen establecidos al corto, mediano y largo plazo en el departamento comercial, que formatos utilizan y que tipo de seguimiento se realiza.
- **Definición de políticas:** que políticas manejan en las variables controlables de mercado.
- **Manual de funciones:** si se tienen manuales de funciones para las personas que trabajan en el área comercial.

- **Presupuestos mensuales:** que formas utilizan para la elaboración de presupuestos mensuales y anuales de ingresos y egresos.

Estudio Técnico Operativo. Comprende una investigación interna de la forma en que opera el personal del área comercial de la empresa.

- **Tamaño del plan:** se determina el alcance del plan de mercadeo que se pretende desarrollar, los niveles de penetración de la demanda y su crecimiento porcentual periodo a periodo durante el tiempo que se va a desarrollar.
- **Localización:** se realiza un estudio de las fuerzas o factores condicionantes del proyecto a nivel macro y micro.
- **Ingeniería del proyecto:** Incluye todo lo relacionado con el planteamiento, puesta en marcha del plan y seguimiento de las actividades que se pretendan realizar, tanto en presupuesto, personal responsable y actividades.
- **Estudio administrativo:** se establece la forma jurídica con que operara el proyecto y una propuesta organizacional y administrativa. Se planteara a la luz de las normas vigentes, la forma jurídica con que operara el plan, su estructura organizacional, principales órganos y funciones del personal ejecutivo y administrativo del plan.

Estudio Financiero. Se realizan todos los presupuestos de inversiones, costos y gastos del proyecto, el plan de inversión y financiación del proyecto y la proyección de los estados financieros, balance fgeneral, estado de ingresos y estado de flujo de fondos para la viabilidad del proyecto.

Evaluación. Por ultimo esta la evaluación del plan de mercadeo, desde el punto de vista de gestión comercial y financiero, mediante la generación de indicadores de mercado, de gestión y financieros.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del proyecto se efectuara mediante consulta de fuentes de información primaria y secundaria.

6.3.1 Información Primaria. Es la información recolectada directamente sobre la fuente. Teniendo en cuenta el marco metodológico, exige la utilización de las siguientes técnicas de recolección de información.

- ✓ **Observación:** Se realiza con el objeto de conocer el panorama general y el contexto bajo el cual se desarrollara el proyecto. La observación se realizara de

manera deliberada para establecer las condiciones actuales del manejo comercial y administrativo de la empresa.

✓ **Encuestas:** se realizara a nivel de aficionados, asociados activos y no activos y barras que apoyan el equipo.

6.3.2. Información Secundaria. Corresponde a la información escrita existente en la empresa, en monografías y revistas de gestión comercial en el campo deportivo.

6.3.3 Población y Muestra. El trabajo de campo consiste en la realización de encuestas a los aficionados al fútbol.

Para determinar el numero de encuestas a aplicar, se utiliza la siguiente formula estadística.

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

En donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, Z = 2

E = Margen de error permitido (5%).

Teniendo en cuenta el último censo poblacional realizado por el DANE de 383.846 habitantes, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, el tamaño de la muestra será de 400 encuestas.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información se realizara bajo la metodología propuesta y mediante la presentación de variables tabuladas en gráficos y tablas de tal manera que permita visualizar los principales resultados de la investigación.

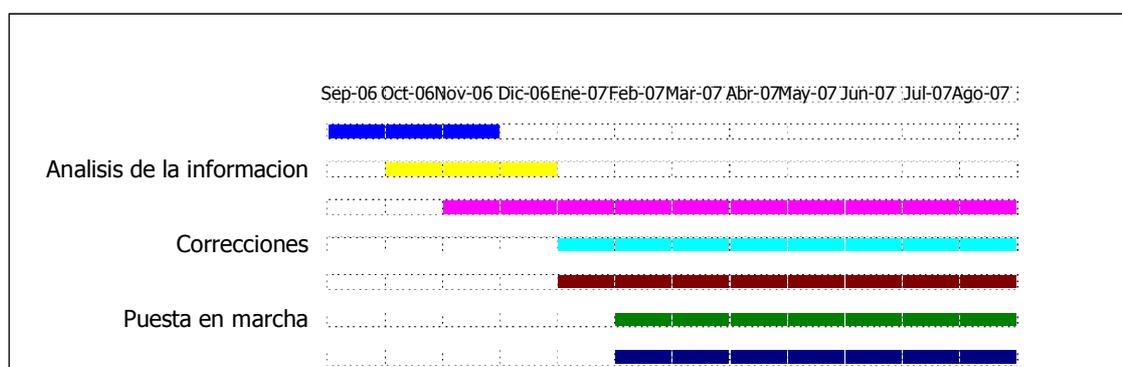
El tratamiento de la información debe guardar correspondencia con el seguimiento de este proceso, significa que el estudio de las variables debe ajustarse a la metodología, así por ejemplo en el estudio de mercado se analizaran las cinco variables pertinentes: producto, demanda, precios, servicio y comercialización.

7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

7.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Para la realización del proyecto se propone realizar un conjunto de actividades orientadas a estructurar los subestudios parciales y el resultado final. Los estudios y el tiempo de duración se detallan en el siguiente cronograma.

Figura 1. Cronograma de trabajo



Fuente: Esta investigación

7.2 PRESUPUESTO

7.2.1 Recursos Institucionales. Asociación Deportivo Pasto.

7.2.2 Recursos Humanos

Dos (2) investigadores.

Dos (2) asesores.

7.2.3 Recursos Físicos

Un (1) computador portátil.

Disquetes, CDs y memorial USB.

Tres (3) resmas de papel.

Lápices, lapiceros y Carpetas.

7.2.4 Recursos Financieros.

Tabla 2. Presupuesto de Ingresos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Asociación Deportivo Pasto		\$ 450.000	\$450.000
Aporte personal	4	\$110.000	\$440.000
Total			\$890.000

Fuente: Esta investigación

Tabla 3. Presupuesto de Gastos.

Item	No	Vlr unitario	Total
Materiales e insumos	1	\$100.000	\$100.000
Internet	100 hr	\$1.000	\$100.000
Digitación	1	\$60.000	\$60.000
Encuestas	300	\$1.500	\$450.000
Documentos de estudio	2 libros	\$40.000	\$80.000
Subtotal			\$790.000
Imprevistos (10%)			\$79.000
Total			\$889.000

Fuente: Esta investigación

8. ANALISIS GENERAL

La elaboración de un plan de mercadeo para toda institución es de suma importancia que sirve para determinar el rumbo por el cual toda organización debe seguir, mas aun cuando hablamos del marketing deportivo, en donde las formas de consumo varían de acuerdo a variables no controlables, o ajenas al comportamiento mismo de una sociedad.

La esencia del mercadeo deportivo es la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte por crear valor, entusiasmar y provocar deseos, con el animo de diferenciar las marcas de las de los competidores, por medio de un buen manejo económico y financiero.

Con este plan se pretende aportar una serie de actividades, que permita dar un entendimiento mas claro sobre la dinámica del “negocio deportivo”, de igual forma, para su fácil ejecución se plantearan las herramientas necesarias con las cuales la Asociación Deportivo Pasto pueda aplicarlos y los principios generales de su particular administración.

El trabajo se divide en cuatro elementos básicos, un análisis interno desarrollado en la primera parte donde se estudian las principales variables de la Asociación respectó a su capacidad de mercadeo y planificación, una segunda parte que a través de fuentes de secundarias y construcción de matriz MEFE y Relacional identifica debilidades, fortalezas y factores claves de éxito, una tercera parte donde se plantean propuestas de mercadeo tanto para asociados , hinchas y patrocinadores del club, aplicables por medio de estrategias comerciales que fortalezcan la marca Deportivo Pasto, Por Ultimo un Anexo donde se muestran; el análisis de las encuestas de campo, bibliografía y análisis financiero de la propuesta de mercadeo.

8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La empresa donde se realizara el Plan de mercadeo es una institución deportiva, que ha través del tiempo a mostrado buenos resultados en la parte deportiva, muestra de esto es la obtención del campeonato del rentado nacional del primer semestre del 2006. Caso aparte presenta la parte administrativa y en donde el manejo de la parte comercial prácticamente esta descuidado o no existe, en donde se aprecia una serie de oportunidades donde el publico demuestra cada vez menos aprecio por la institución, siendo esto un factor importante para el crecimiento económico de la misma.

Como se menciona la falta de gestión comercial, en donde como primera instancia no se cuenta con un departamento de mercadeo, mucho menos con proyecciones hacia donde se quiere llegar, demostrando que la empresa se maneja mas de una forma reactiva o de acuerdo a los resultados deportivos que el equipo obtenga, sin aprovechar mas estos resultados los cuales favorecerían de forma rentable a la institución.

8.1.1 Empresa, marca y posición

* **Historia de la Empresa.** El deportivo Pasto se fundo en 1949, su historia se remota a este año a partir del cual se registra su accionar deportivo de manera continua y se destaca lo que sucedió el 10 de octubre en las oficinas de Bavaria la antigua empresa cervecera, cuando un grupo de jóvenes pastusos de los barrios El Ejido, Fátima y Navarrete, asistieron a las oficinas de don Miguel Humberto López a quien en una charla informal le solicitaron que fuera el presidente del nuevo equipo de fútbol al cual le sugirieron que le llamaran “Oro Rojo”, entre otros Eduardo Delgado, Segundo Onofre y Carlos Mosquera.

Don Miguel Humberto fue quien sugirió el nombre de “**Deportivo Pasto**”, el cual fue aceptado y el día 12 de octubre, se realiza la primera reunión en la cual se dio comienzo al naciente equipo.

Sus logros deportivos lo llevaron a una época de las décadas del 50 y 60 a pertenecer a la categoría semiprofesional; los integrantes fueron muchos de los jugadores de la selección Nariño, como también dos extranjeros quienes contribuyeron a que el Deportivo Pasto ganara un gran nivel competitivo.

En el desarrollo de su acontecer, después de una época en la que se destaco como uno de los principales clubes deportivos de la región, un grupo de dirigentes para 1955 le apostaron a forjar el sueño de todos los pastusos de tener en la ciudad un equipo profesional en la primera división. Para conseguirlo se trazo un derrotero y conformaron un equipo en la categoría primera C con jugadores juveniles de la región quines se coronaron campeón en la zona suroccidental.

Tiempo después, con la gestión política del Doctor Antonio Navarro Quasi y del presidente de ese entonces de la institución Eudoro Dueñas Martínez, se consiguiera que el conjunto deportivo Pasto sea ascendido a la segunda división por invitación.

Carlos “Tribilin” Valencia dirigió este conjunto, que se reforzó con jugadores como Julio Romaña, Jorge Ambuila, “Checho” Angulo entre otros, equipo que obtuvo logros importantes en su primera aparición. Después, con la llegada de Feliz Valverde Quiñónez y con el este equipo se consolido y a través del esfuerzo de un conjunto integrado por un puñado de jugadores importantes entre los cuales se

destaca Carlos Rendón y John Charria, se consiguió el sueño tan anhelado de lograr el campeonato de la primera B, en el año de 1998.

El año 2000 reflejo el sufrimiento de la afición nariñense ante la posibilidad inminente de descenso que amenazaba la permanencia del Deportivo Pasto en la primera categoría del fútbol profesional colombiano.

Sin embargo, el año 2002 significaría para el Deportivo Pasto el regreso a sus glorias de antaño. Un inspirado equipo dirigido por el vallecaucano Néstor Otero quien tomo al conjunto cuando transcurría ya la quinta fecha del primer semestre del año, clasifico en dicho torneo a los cuadrangulares finales.

Y sorpresa la que se daría en el semestre siguiente, cuando la misma base nominal, reforzada por algunos jugadores importantes como Jairo "El Viejo" Patiño, Dumar Rueda, Walter Escobar, Oscar Upegui, Oscar Galvis y Pablo Jaramillo, entre otros, consiguiera un rendimiento excepcional que le llevaría al tercer lugar de la tabla de reclasificación y la clasificación anticipada con 6 fechas a los cuadrangulares semifinales.

La gran final y la primera en su historia para el Deportivo Pasto se jugo ante Deportivo Independiente Medellín, la cual termino dándole el titulo de ese torneo al equipo de la montaña.

Sin embargo su buena participación en todo el año le basto para quedarse con uno de los cupos a la Copa Nissan Sudamericana del año siguiente.

El año 2004, fue una año que quedaría como una año de frustración y tristeza ya que el equipo estuvo a solamente un punto de clasificarse a una nueva final del fútbol profesional colombiano.

En el 2005, el profesor Nestor Otero no pudo darle rumbo como tres años antes lo había hecho con lujo de detalles a un equipo irregular en el torneo, que estuvo a punto de meterse en los cuadrangulares semifinales del primer semestre; al final de esta época se retiro el presidente Eudoro Dueñas Martínez, dejando entre lo deportivo un magnifico balance entre lo que se puede destacar la participación en seis cuadrangulares, desde su ascenso al fútbol profesional colombiano.

A partir de diciembre de ese año la presidencia quedo en manos del Doctor Servio Tulio Salazar, quien le dio un nuevo aire al cambiar los objetivos del equipo profesional y orientarlo a la meta de lograr triunfos importantes en el fútbol rentado colombiano y así volver a atraer a la afición.

El primer reto de todos, y tal vez uno de los más importantes, era conseguir un cuerpo técnico que tomara las riendas del equipo profesional y lo llevara a una instancia importante, el llamado fue para Oscar Héctor Quintabani.

El año 2006 comenzó de muy buena manera para el deportivo Pasto, la gente se lleno de esperanzas y anhelos; y con un nuevo equipo enfrento la primera fase, esta fue decisiva en las aspiraciones del conjunto nariñense, puesto que logro, ante los mas difíciles contendores, alcanzar un cupo a una nueva final del fútbol profesional colombiano y lo que seria hasta ahora lo mas importante, emprender el camino en pos de la primera estrella a engalanar su escudo. El rival que enfrento fue el Deportivo Cali, a quien derroto por primera vez en su historia en el estadio Pascual Guerrero, posterior a esto con un empate en el estadio Libertad, se alzo con el titulo y por primera vez en su historia deportiva se consagro como el campeón del fútbol Colombiano en un hecho sin precedentes en el balompié nacional al constituirse en el único equipo que ascendió de la categoría B en tan solo siete años de ser profesional lo ha logrado, dándole la mas grande alegría a los nariñenses y a su creciente hinchada, que lo acompaña partido a partido para apoyarlo y respaldarlo.

Hoy, el Deportivo Pasto figura en los sitios de honor, es el campeón reinante colombiano y espera enfrentar su segundo torneo internacional, al representar al fútbol colombiano en la Copa Toyota de Libertadores del año 2007.

* **Empresa.** La asociación Deportivo Pasto tiene registrados actualmente 2737 títulos², en manos de 2518 asociados, de los cuales 2004 títulos se encuentran cancelados representados en numero de asociados en 1793, el resto 733 títulos están pendientes por pagar el 100 % de la afiliación, el valor que se adeuda en títulos es de \$123.831.627, representados en 725 asociados. La cuota mensual de sostenimiento para el año 2006 fue de quince mil pesos (\$15.000) por titulo, aporte que cumplidamente fue realizado por solo el 7.8% de los asociados, de igual forma el promedio mensual de asociados activos para el año 2006 fue de 694 que representa 835 títulos, equivalente al 27.6% del total de la base, el comportamiento mensual se registra en la tabla que se presenta a continuación.

² Archivos Asociación Deportivo Pasto

Tabla 4. Número de asociados activos por mes.

Mes	Total
ENERO	236
FEBRERO	602
MARZO	700
ABRIL	682
MAYO	735
JUNIO	771
JULIO	728
AGOSTO	752
SEPTIEMBRE	762
OCTUBRE	786
NOVIEMBRE	794
DICIEMBRE	774

Fuente: Base de datos Asociación Deportivo Pasto.

La estructura organizacional esta conformado por el comité ejecutivo, que es el encargado de tomar las decisiones tanto en la parte operativa, administrativa, comercial y deportiva de la empresa, esta compuesto por miembros escogidos por los mismos asociados para un periodo de 5 años, en asamblea general, este comité esta conformado por un presidente, un vicepresidente, tesorero, vocal y secretario.

La parte administrativa de la organización actualmente se divide en dos secciones, la parte deportiva y la parte administrativa, en la parte deportiva esta todo el personal que hace parte del equipo de fútbol, teniendo en cuenta a la categoría profesional y a las divisiones inferiores, encabezadas por sus respectivos directores técnicos,

En la parte administrativa esta compuesta por las personas encargadas de darle el manejo operativo, administrativo y comercial de la organización, encabezadas por el gerente deportivo y gerente de mercadeo, de aquí se derivan todos los colaboradores que hacen parte de estas dos gerencias, personal responsable por el buen funcionamiento que ha esta se le de.

La empresa se considera estar en el negocio de generar espectáculo, y acrecentar sentimientos a los seguidores del deporte en este caso el fútbol, negocio que aun no esta muy bien definido, por las directivas de la empresa.

La empresa por estar en etapa de crecimiento presenta un total desconocimiento del negocio y de las dimensiones en la que puede llegar a alcanzar, muestra

grandes falencias comerciales, no se aprovecha los diferentes frentes de generación de recursos, como es el caso del mismo espectáculo, reflejo de esto es la situación que se presenta en otras ciudades y países, donde se han consolidado empresas deportivas aun gran nivel.

Por tratarse de una institución que crece rápidamente, obteniendo mayor reconocimiento a nivel nacional y en donde los seguidores incondicionalmente apoyan al equipo por los sentimientos que se despiertan, muestra grandes falencias que hacen que se cree una brecha entre los aficionados al deporte y las personas que manejan la institución, los aficionados muestran inconformismo por el manejo administrativo que se le da a la institución.

Un plan de mercadeo permitiría la construcción de mejores relaciones entre la Asociación y los aficionados, dando pie a procesos de fidelización.

Hay ausencia del departamento comercial, no se cuentan con planes a largo, mediano ni corto plazo, no tienen investigaciones previas del comportamiento y tendencias del mercado, no han definido el perfil de los seguidores o del consumidor deportivo, no existen manuales de funciones, ni diagramas de flujo para la ejecución de planes, no se observa que lleven indicadores de gestión, de igual manera no llevan formatos de seguimiento, no tienen estipulado una estructura de costos, llevan estadísticas importantes pero se observa que no les dan el mejor aprovechamiento para tomar decisiones, la carencia de un sistema de información que una las áreas principales, hace que las decisiones no se tomen en equipo si no de manera individual, la empresa se sostiene del día a día, no tiene visión futurista que permita reducir el impacto frente a las adversidades o aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten.

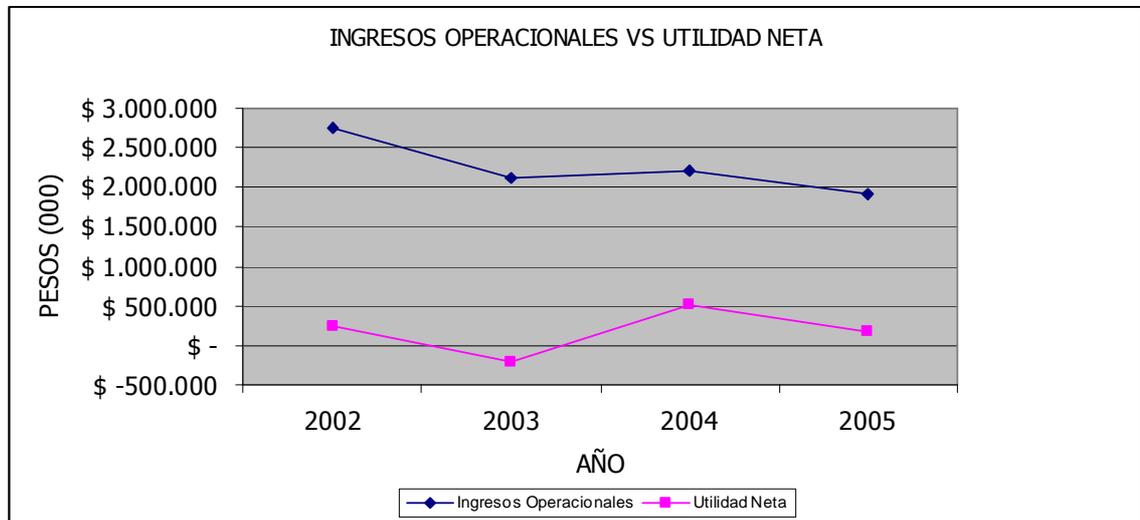
En el análisis financiero, los ingresos operacionales³ decrecen a un margen promedio anual del – 11%, en los últimos cuatro años (2002 a 2005), siendo el rubro más representativo la deserción del aficionado, clasificado en el estado de resultados como taquilla, con un – 32% anual promedio en el periodo mencionado, y como factor importante para tener en cuenta es el decrecimiento del – 70,15% desde el año 2005 vs 2002, periodo en el cual la taquilla ha perdido peso en el total de los ingresos operacionales.

Durante todo este tiempo no se han tomado medidas, ni realizado estudios estudiando las causas y consecuencias de esta situación.

La grafica que esta a continuación nos permite tener mayor claridad de la situación por la que ha venido pasando la institución.

³ Archivos Asociación Deportivo Pasto: Estados de resultados años 2002, 2003, 2004, 2005

Grafica 2. Ingresos operacionales y utilidad neta de los últimos cuatro años.



Fuente: Archivos Asociación Deportivo Pasto.

De igual forma la utilidad se ha visto afectada, decrece a un margen promedio de – 19,75% en los últimos cuatro años, siendo lo mas representativo la perdida que se presenta en el año 2003, año en el cual la participación del equipo no fue representativa, ya que venia de participar el año anterior en la primera final en la historia del equipo, en donde la taquilla fue la cuenta de mayor peso con un 69% dentro de los ingresos operacionales, aspecto que no se repitió en el año siguiente.

8.1.3 Cultura Corporativa.

* **Visión.** Como empresa deportiva seremos en el mediano plazo lideres en el sur occidente del país en el fomento del fútbol aficionado y profesional, consolidándonos como una asociación deportiva de fútbol profesional colombiano que ha alcanzado por lo menos cuatro campeonatos profesionales nacionales y uno de carácter internacional, brindándole a sus asociados e hinchas en el país esparcimiento saludable. Se alcanzara una sólida base financiera que permitirá a la institución desarrollarse en su estructura deportiva, administrativa y social beneficiando a la comunidad. La asociación estará conformada por dirigentes y deportistas que promuevan principios y valores del humanismo y del servicio a la sociedad. Continuaremos fomentando el arraigo de la identidad en el equipo hasta que se construya en el símbolo y sentimiento de orgullo de los nariñenses.

* **Misión.** Somos una asociación deportiva que promueve y brinda el mejor espectáculo del fútbol a nivel aficionado y profesional en competencias nacionales

e internacionales, en la búsqueda del sano esparcimiento y aprovechamiento del tiempo libre de los asociados y la hinchada.

Nuestro objeto social es formar jugadores de fútbol de la región y colombianos de las diferentes divisiones y en especial el profesional con excelentes principios humanistas y de alto rendimiento, soportados en planes de desarrollo conceptuales, físicos y psicológicos quienes ante todo serán personas capaces de integrarse a la sociedad productivamente luego de su paso exitoso por el fútbol.

Se convocara el mejor talento humano el que se convertirá en el colaborador comprometido que buscara la excelencia y estará guiado por una actitud de servicio social y un sistema administrativo efectivo para el mejoramiento de la calidad de vida de los deportistas, asociados e hinchas.

8.1.4 Principios Corporativos. Se cultivaran como principios rectores de la asociación el liderazgo, la pertenencia, la actitud de servicio y un gran compromiso social, como también se contara con competencias como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la habilidad para tomar decisiones idóneas y colegiadas.

* **Marca.** La marca que la institución tiene establecida es Deportivo Pasto, marca muy bien fortalecida en los habitantes de la ciudad debido al logro conseguido en el periodo inmediatamente anterior en el torneo profesional de fútbol colombiano, hecho que permitió su fortalecimiento y la expansión en gran parte del suroccidente colombiano, es el caso del sur del Cauca, Nariño y Putumayo.

Comercialmente la marca no se ha explotado, no se han establecido planes ni a largo, ni a corto plazo, no se tiene definido el target o segmento al cual debe dirigirse el manejo de la marca, no tienen estudios del impacto que genera la marca dentro de los habitantes del sur del país, ni las falencias que puedan tener en el manejo de la misma.

No se cuenta con manuales de manejo de marca, en donde tengan establecidos directrices y parámetros en los cuales se pueda darle mejor aprovechamiento y crear mayor fidelidad por parte de los seguidores de la misma o que permita la creación de nuevos productos con la utilización de esta.

La marca que maneja la empresa se ha posicionado en los habitantes de la ciudad principalmente por la afición que en su mayoría tienen por el fútbol, pero se muestra que gran porcentaje de la ciudad tiene preferencia por otros equipos del país, encontrándose grandes oportunidades de fortalecerla.

* **Posición.** La institución se destaca dentro del segmento deportivo a nivel nacional esto se confirma con la consecución del campeonato del primer semestre del rentado nacional del 2006 Copa Mustang, permitiéndole esto participar en la Copa Toyota Libertadores de América, torneo considerado como el de mas alta

categoría a nivel del continente Americano, y el segundo a nivel mundial en torneos inter – clubes.

En el semestre anterior nuevamente hizo parte del octogonal semifinal, permitiéndole confirmar el buen desempeño futbolístico que mostró durante el año anterior, y obtener el reconocimiento a nivel nacional de los alcances que puede tener un equipo pequeño pero con ganas de figurar, de igual forma dando un reconocimiento a la ciudad donde tiene el nombre.

En la parte comercial, el posicionamiento dentro del mercado Pastuso se podría considerar bueno ya que adquiere reconocimiento por los habitantes de esta ciudad, notado mas que todo por los buenos resultados obtenidos en el ámbito deportivo mas no por los deseos que se despierten en lo comercial, con grandes oportunidades de crecimiento en esferas fuera de la ciudad, como es el caso en el resto de municipios del departamento de Nariño y en las poblaciones aledañas como los municipios del sur del Cauca y parte del Putumayo.

8.2 EL MERCADO.

El Deportivo pasto es una empresa deportiva regional cuyo mercado natural se encuentra ubicado en el sur occidente de Colombia, a largo plazo se puede pensar en una estrategia de mercadeo global al estilo, Real Madrid o Barcelona, pero esta estrategia no es implementable si no se construye una identidad regional.

El mercado se ubica en el sur occidente de Colombia entre los departamentos de Nariño, Putumayo y Cauca, sin embargo por costos la estrategia se debe concentrar en la ciudad, de Pasto.

8.2.1 Características. El mercado en su mayoría es masculino y las edades son dispersas, el espectáculo genera una segmentación por edades e ingresos.

La característica fundamental del hincha para vincularse a un equipo es la identificación de región, en otros la identificación de ciudad. Existen Consumidores deportistas, pero un gran tamaño de ellos no practica deporte.

8.2.2 Necesidades. La identificación con un equipo genera la necesidad de buscar gente con características similares, es así como surgen las barras como respuesta al sentimiento colectivo que despierta la pasión del fútbol.

Las tendencias tecnológicas actuales promueven el individualismo, pero han abierto a su vez una necesidad de compartir espacios comunes, que son llenados

e por los deportes, que permiten congregaciones que comparten sentimientos comunes y permiten la explosión del yo interno a través de una violencia controlable.

8.2.3 Tendencias. “Salta a la vista que los estadios deportivos han heredado características que una vez fueron asociadas a los lugares de culto. Cada semana, millones de personas penetran estos templos y santuarios del deporte para participar en las competencias ritualizadas que allí se ofrecen. En la actualidad, los eventos son crónica del paso de las estaciones del año. Los días festivos son los grandes días del deporte, mientras que a la jugada del día se le atribuye la denominación de milagro. Las metáforas religiosas se fusionan con la jerga deportiva en expresiones coloquiales tales como “se le acaba de aparecer la virgen”. A los héroes deportivos les damos un estatus parecido al de divinidad. Portamos los emblemas y los colores corporativos de los equipos que hemos elegido como nuestros, incluso nos tatuamos sus insignias en el cuerpo...”⁴.

En la actualidad el deporte en general y el fútbol en particular, tienden a convertirse en elementos centrales de la sociedad, esto por varias razones, los estadios son punto de encuentro masivo que permiten experimentar las emociones grupales de una manera controlada, permiten sistemas de organización sociales, en una sociedad cada vez más individual y finalmente se convierten en referentes regionales, que permiten diferenciar a las personas en una sociedad cada vez más homogénea. No por casualidad se gastan sumas astronómicas en el fútbol por concepto de publicidad: En el mundial de Corea y Japón la final fue vista por más de 1600 millones de personas y este deporte mueve anualmente unos 380.000 millones de dólares y se estima su crecimiento en un 18% anual.

8.2.4 Evolución prevista. Nada indica en el comportamiento de los consumidores de Nariño y en el mundo que esta tendencia de apetencia por los espectáculos deportivos cambie, todo lo contrario cada día se incrementa y convierte en algo más fuerte

8.3 LA COMPETENCIA

Como competidores directos de la asociación como equipo deportivo se puede considerar todos los registrados ante la DIMAYOR.

8.3.1 Principales Competidores. Como principales competidores se encuentran los equipos tradicionales que a través del tiempo han conseguido mayor número

⁴ Tomado de grande casos empresariales: Cultura niké: El signo del swoosh, Robert goldman, Stephen papson, Ediciones Deusto, Barcelona España, 2007, Pag 235

de títulos en el rentado nacional o que por encontrarse en ciudades grandes registran un mayor número de nacidos, en la matriz del perfil competitivo (MPC), analizaremos como competidores fuertes los equipos de Nacional, América, Millonarios, y Deportivo Cali, se toma estos por ser los de mayor reconocimiento en la afición pastusa, antes de que el Deportivo Pasto participara en el torneo profesional colombiano.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.

Factores Claves	Peso %	Deportivo Pasto		Atlético Nacional		América de Cali		Millonarios		Deportivo Cali	
		Cal	%	Cal	%	Cal	%	Cal	%	Cal	%
Títulos obtenidos	10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Tiempo de participación	5	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Regularidad en el torneo año	17	4	0.68	4	0.68	1	0.17	3	0.51	3	0.68
Publicidad	18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	4	0.72	4	0.72
Página web	5	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Patrocinadores	20	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Ubicación	5	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Calidad de jugadores	20	2	0.4	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Total	100	2.29		3.95		2.71		3.63		3.83	

Fuente: Dimayor

Como factores claves F.C. se tomaron los títulos obtenidos en el rentado nacional, debido a que este factor es el que mayor reconocimiento da por parte de los aficionados, el tiempo de participación por ser una causal principal en el cambio generacional de influencia, la regularidad en el torneo, fundamental para determinar el grado de afiliación que tienen los aficionados por su equipo, la influencia que ejercen los medios de comunicación (prensa, radio, tv) se toma como los espacios en que los medios le dan a cada equipo, factor que lo determinamos como la publicidad.

Como factor alternativo se toma el manejo de página web, factor que nos indica la capacidad de comunicación de las empresas por medio de la red, sobre los

patrocinadores en los equipos, se destaca como un factor de peso, en donde se califica si estos tienen buen reconocimiento en el consumidor colombiano.

La ubicación o sede del equipo un factor que nos permite determinar la cantidad de nacidos en las ciudades donde se encuentran los equipos, por último un factor de mucho peso la esencia del equipo los jugadores, nos permite darnos cuenta el impacto que ejercen estos sobre los seguidores.

El resultado que nos da esta matriz, nos permite tener una visión más clara de la situación que enfrenta la institución en la parte comercial frente a los considerados equipos grandes del país, esto con el fin de atacar los factores claves en los cuales tengamos mayores falencias. Como se observa la ponderación nos deja con muchas oportunidades de mejoramiento en aspectos claves como la contratación de jugadores de reconocimiento en donde llamen la atención del aficionado del fútbol y permitan entregar un mejor espectáculo al mismo, de igual forma que atraigan a patrocinadores que quieran invertir en un equipo competitivo el cual pueda mantenerse en las primeras posiciones de la tabla y que pueda tener participación internacional.

Un factor clave de suma importancia es el de mantener la regularidad que tuvo en el año anterior, en donde en el primer semestre fue campeón y en el segundo semestre se peleó la entrada a la final.

Un factor que se consigue a través del tiempo es la consecución de títulos en donde se adquiere mayor reconocimiento y se despiertan mayores ilusiones sobre los amantes de este deporte, y que adquiere mayor posicionamiento sobre el corazón y mente de estos.

La publicidad o de que los medios de comunicación nacional hablen del equipo, es un factor bastante complicado, ya que estos se enfocan de los equipos capitalinos y de las grandes ciudades por la gran cantidad de audiencia que estos equipos atraen, para atacar este factor es necesario que el equipo siga creciendo como lo ha venido haciendo hasta el momento, y para que se mantenga es necesario la obtención de recursos económicos y mejorar la rentabilidad del equipo a través de sus jugadores.

8.3.2 Posicionamiento y Situación. Para el mercadeo deportivo el posicionamiento se lo define como el de adueñarse de un “valor central” para conformar un espacio de atención sostenido en la mente de los consumidores⁵.

Para el caso del Deportivo Pasto, el posicionamiento adquirido en la mente y corazón de los consumidores ha sido por la buena labor deportiva realizada en el primer semestre del 2006, posicionamiento que no ha sido fortalecido por parte de

⁵ Marketing deportivo, editorial norma, segunda edición 2004.

la institución en donde no se observa campañas de comunicación y publicitarias que motiven al aficionado del sur occidente colombiano a que sigan al equipo, demostrándoles los arraigos de patria que genera este tipo de espectáculo, o a través de productos que permitan estar en contacto permanente con la marca.

Un factor importante que determina el posicionamiento de la empresa es la calidad de servicio que este le presta a los aficionados, servicio que se percibe en primera instancia por el ingreso al espectáculo, y por la desorganización en la asignación de puestos en sitios preferentes para los espectadores, principalmente por que no tiene diferenciado el servicio que se le presta al asociado, que al aficionado en común, o al seguidor ferviente, o al simple seguidor que solo va cuando el equipo esta en condiciones favorables.

De igual forma la facilidad de obtención de la boleta es complicado, ya que únicamente se tiene un sitio donde se pueda adquirirla, y en horarios cercanos a la del espectáculo.

Por otro lado esta la top of heart de las personas del sur, que se caracterizan por su individualismo y la falta de unidad para sacar adelante una institución que traerá reconocimiento internacional y posicionamiento nacional en donde comercialmente los ojos empresariales estarán en el equipo, y en la marca del mismo, convirtiendo esto en una oportunidad de inversión para la ciudad, y así podemos mostrar nuestros productos y cultura en partes donde somos totalmente desconocidos, la marca Deportivo Pasto por lo tanto será un trampolín que debemos fortalecer no solo en los aficionados del fútbol, si no en todas las personas que habitan esta región, con el fin de buscar un crecimiento económico para la ciudad y una mejor calidad de vida para las personas que la habitan.

— Tabla 6. Analisis prospectiva
Asociacion deportivo Pasto

VARIABLES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	%
1	1. Manejo de patrocinadores		2	1	3	1	4	2	2	3	1	3	1	4	0	27	6,3
2	2. Merchadaising	1		4	4	4	4	2	2	3	0	3	4	3	3	37	8,6
3	3. Asociados	0	4		1	0	4	0	1	1	4	4	1	4	0	24	5,6
4	4. Hinchada	0	4	2		4	4	0	1	1	4	4	1	4	0	29	6,8
5	5. I + D Conocimiento	4	4	4	4		4	1	1	4	4	2	3	2	1	38	8,9
6	6. Top of heart	2	4	4	4	4		0	0	2	4	2	1	4	0	31	7,2
7	7. Gerencia Deportiva	0	1	1	0	0	0		4	3	2	2	4	4	0	21	4,9
8	8. Contratacion Deportiva	3	3	1	2	0	1	4		2	1	0	4	4	1	26	6,1
9	9. Logistica y sistemas de informacion	4	4	4	4	2	4	2	0		2	2	4	0	4	36	8,4
10	10. Precios de boleteria	2	2	3	3	0	3	1	2	3		1	4	1	3	28	6,5
11	11. Responsabilidad social	1	4	4	4	1	4	2	3	0	0		3	1	3	30	7,0
12	12. Sistema administrativo	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4		0	4	43	10,0
13	13. Competitividad deportiva	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	2	0		0	37	8,6
14	14. Manejo de proveedores	0	4	1	2	0	2	0	0	4	2	3	4	0		22	5,1
TOTAL		25	44	36	37	20	42	22	24	32	31	32	34	31	19		
PORCENTUAL		5,8	10	8,4	8,6	4,7	9,8	5,1	5,6	7,5	7,2	7,5	7,9	7,2	4,4	429	100,0

0 = Nulo(N)
1 = Debil (D)
2 = Moderada (M)
3 = Potencial (P)
4 = Fuerte(F)

Fuente: Esta investigación.

Tabla 7. Matriz relacional.

Variable	Motricidad	%	Variable	Dependencia	%	Variable	Motricidad	Dependencia	X	Variable	Motricidad	Dependencia	X
1	27	6.3	1	25	5.8	1	6.3	5.8	6.1	2	8.6	10.3	9.4
2	37	8.6	2	44	10.3	2	8.6	10.3	9.4	12	10.0	7.9	9.0
3	24	5.6	3	36	8.4	3	5.6	8.4	7.0	6	7.2	9.8	8.5
4	29	6.8	4	37	8.6	4	6.8	8.6	7.7	13	8.6	7.2	7.9
5	38	8.9	5	20	4.7	5	8.9	4.7	6.8	9	8.4	7.5	7.9
6	31	7.2	6	42	9.8	6	7.2	9.8	8.5	4	6.8	8.6	7.7
7	21	4.9	7	22	5.1	7	4.9	5.1	5.0	11	7.0	7.5	7.2
8	26	6.1	8	24	5.6	8	6.1	5.6	5.8	3	5.6	8.4	7.0
9	36	8.4	9	32	7.5	9	8.4	7.5	7.9	10	6.5	7.2	6.9
10	28	6.5	10	31	7.2	10	6.5	7.2	6.9	5	8.9	4.7	6.8
11	30	7.0	11	32	7.5	11	7.0	7.5	7.2	1	6.3	5.8	6.1
12	43	10.0	12	34	7.9	12	10.0	7.9	9.0	8	6.1	5.6	5.8
13	37	8.6	13	31	7.2	13	8.6	7.2	7.9	7	4.9	5.1	5.0
14	22	5.1	14	19	4.4	14	5.1	4.4	4.8	14	5.1	4.4	4.8
	429	100		429	100		100.0	100.0	100		100.0	100.0	100.0

20%

80%

Las variables que resalta la matriz relacional son 4, el Merchandising, el sistema administrativo, el Top of Heart y finalmente la competitividad del equipo.

8.4 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

8.4.1 Perfil de oportunidades y amenazas POAM

* Variables externas

- CLIMA
- PRODUCTOS SUSTITUTOS
- INCOMODIDAD
- TENDENCIAS DE IDENTIFICACION GRUPALES
- UBICACIÓN ESTRATEGICA
- INGRESOS
- IDENTIDAD DE MARCA
- COSTOS DE ESTADIO
- COSTOS DE UBICACIÓN
- BAJA CUALIFICACION DE DIRECTIVOS
- IMPACTO PUBLICITARIO

* Análisis de las variables

CLIMA: la asistencia de público al estadio se ve seriamente afectada por los factores climáticos, el estadio no cuenta con techo lo que hace que el factor climático se convierta en un elemento clave de asistencia de público, el comportamiento es difícil de predecir y su impacto igual, sin embargo la repercusión en ingresos puede ser significativa. Se considera una amenaza menor.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: El Deportivo Pasto si bien no cuenta con competencia directa (no hay otro equipo en la región con estadio que atraiga hinchada), compite con otros sitios de esparcimiento, como los cines, los restaurantes, centros recreativos, etc. Que tienen un impacto directo en la asistencia repetida al estadio, esto se convierte en una amenaza mayor

INCOMODIDAD: El estadio donde se efectúa el espectáculo, presenta un serio deterioro, no tiene una infraestructura cómoda, no permite captar nuevos hinchas, que se motivan más con la comodidad que con la simple afición. Es una amenaza menor

TENDENCIAS DE IDENTIFICACIONES GRUPALES: Los procesos de Globalización han mostrado una creciente tendencia de las personas a buscar una identidad a través de grupos, esto se facilita en las asociaciones de fútbol gracias a las creaciones de barras y otros sistemas de organización. El ejemplo más claro lo presenta attake asivo, una barra que con tres años de existencia

ya tiene cerca de 1000 aficionados. Esto se considera una oportunidad mayor.

UBICACIÓN ESTRATÉGICA: El estadio la libertad se encuentra ubicado en el cruce de dos avenidas principales, lo que permite un fácil y rápido acceso al estadio, esto sumado a su remodelación se convierten en una oportunidad menor.

INGRESOS: la definición del valor de un equipo se determina por el numero de hinchas y su nivel de ingresos, en el caso del pasto, el nivel de ingresos promedio de la región Nariño son bajos, pero existe un grupo social de altos ingresos ubicado en la ciudad de Pasto, que permite rentabilizar las actividades del equipo. Es una oportunidad menor.

IDENTIDAD DE MARCA: Uno de los aspectos más difíciles para una marca es constituirse en una identificación de sus consumidores, en el caso del pasto, por su carácter regional fácilmente genera una identificación de marca, permitiendo explotarla no solo en la asistencia al estadio, si no en la venta de merchandising. Se convierte en una oportunidad mayor.

COSTOS DE ESTADIO: Si bien el arrendamiento del estadio es bajo, los costos que se pagan por impuestos, tanto a la DIAN como a institutos de deportes (pasto deportes), generan una disminución significativa del flujo de efectivo de la institución, esto se convierte en una amenaza mayor.

BAJA CUALIFICACIÓN DE LAS DIRECTIVAS: Bajo el esquema actual las directivas poseen gran poder de decisión, pero la baja cualificación en manejo de entidades deportivas genera riesgos en la administración de la liquidez y el aprovechamiento de las oportunidades. Es una amenaza alta

NUEVOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN: Los sistemas de mensajería por celular y los desarrollos de Internet, permiten al deportivo pasto interactuar con sus hinchas y simpatizantes de manera más directa y económica, aumentando la penetración de marca, es una oportunidad menor.

DIMAYOR: A pesar de ser un gremio cuestionado, para los clubes se convierte no solo en un generador de ingresos importantes (derechos televisivos y pago de pasajes de jugadores), también brinda asesoría en el manejo de los equipos y una negociación de más peso con los canales nacionales e internacionales, es una oportunidad mayor.

Cuadro 2. Análisis de los factores externos.

VARIABLES	O/A	OM	Om	am	AM
Clima	A			X	
Productos sustitutos	A				X
Incomodidad	A			X	
Tendencias de identificación grupales	O	X			
Ubicación Estratégica	O		X		
Ingresos	O		X		
Identidad de marca	O	X			
Costos de estadio	A				X
Baja cualificación	A				X
Sistemas de comunicación	O		X		
DIMAYOR	O	X			

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 3. Factores claves.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
OPORTUNIDADES			
Tendencias de identificación grupales	0,2	4	0,8
Identidad de marca	0,15	4	0,6
DIMAYOR	0,15	4	0,6
Ubicación estratégica	0,08	3	0,24
Ingresos	0,05	3	0,15
Sistema de comunicación	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
Productos sustitutos	0,08	1	0,08
Costos de estadio	0,08	1	0,08
Baja Cualificación	0,08	1	0,08
Clima	0,05	2	0,1
Incomodidad	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,92

Fuente: Esta investigación.

La matriz MEFE muestra que a pesar que el Deportivo Pasto es un club joven posee más oportunidades que amenazas, lo anterior debido a que es una empresa en desarrollo y en la medida que se le pueda aplicar todos los conocimientos en materia de marketing y el deseo de consolidarlo se puede lograr en un mediano plazo, sin embargo no hay que descuidar las otras fortalezas de calificación mas baja también inciden en el desarrollo de la institución, las amenazas son grandes pero controlables y se debe ser cuidadoso para no dañar el desarrollo de la asociación.

8.5 POSICIONAMIENTO ACTUAL

8.5.1 El Producto. Para tener una definición mas clara acerca del producto o servicio que presta la empresa se hace un resumen detallado.

- ✓ Sector: Servicios
- ✓ Sub sector: Diversión y espectáculo
- ✓ Tipo: El producto esta dentro del segmento de generación de esparcimiento, a través del deporte, en este caso el fútbol, por medio del equipo profesional que participa en el torneo nacional.
- ✓ Nombre: Deportivo Pasto
- ✓ Empresa: Asociación Deportivo Pasto
- ✓ Características: Producto generado a partir del deporte, el cual es una fuente de creación de sentimientos, tristezas, patriotismo, orgullo, y todas las aquellas emociones personales que de este se deriven.
- ✓ Presentación: Se maneja en diferentes categorías, profesional y aficionado, pero el representativo es el equipo profesional.
- ✓ Sustitos: Deportes de presencia masiva, micro fútbol y básquetbol.

El producto del espectáculo tiene buena aceptación en gran parte de la población, pero con diferentes preferencias por los equipos que existen en el país, básicamente por equipos que tienen trayectoria en el deporte nacional.

8.5.2 Marca. La imagen es la que representa el equipo Deportivo Pasto, presente en gran parte de los habitantes de la ciudad capital del departamento de Nariño, gracias a los buenos resultados deportivos que se han suscitado en el primer semestre del año 2006, marca con una gran afinidad por parte de aficionados y amantes del fútbol de la ciudad, con gran potencialidad de expansión en territorios aledaños,

Con grandes oportunidades de fortalecerla en la mente de los amantes del espectáculo del fútbol, por medio de nuevos productos o de estrategias que permitan crear fidelización y diferentes formas de consumo de la misma, de igual

forma con la exploración de nuevos mercados en donde se tenga debilidades o no este presente.

8.5.3 Puntos Críticos. Los puntos críticos que se encuentran actualmente son:

- ✓ Falta de planes a largo plazo
- ✓ Manejo de Marca
- ✓ Manuales de funciones
- ✓ Carencia de departamento comercial
- ✓ Definición del segmento de los seguidores del equipo.
- ✓ Proyecciones a largo plazo
- ✓ Creación de nuevos productos
- ✓ Baja asistencia al estadio
- ✓ Asociados con bajo sentido de pertenencia
- ✓ No existencia de herramientas tecnológicas
- ✓ Bajos ingresos y altos costos de sostenimiento
- ✓ Endeudamiento alto
- ✓ No existencia de instalaciones comerciales.
- ✓ Servicio deficiente
- ✓ Patrocinadores de mayor reconocimiento nacional
- ✓ Falta de un programa publicitario.

8.5.4 Factores Exógenos. Como factores externos de mayor influencia se tiene:

- ✓ Bajo ingreso per cápita de los habitantes de la ciudad
- ✓ Desempleo alto
- ✓ Falta de apoyo empresarial regional
- ✓ Falta de interés deportivo por los habitantes de la ciudad
- ✓ Ciudad pequeña y alejada de la grandes urbes
- ✓ Espectáculo de baja calidad
- ✓ Gran cantidad de formas de esparcimiento para un dominical.

9. MISIÓN Y OBJETIVOS

9.1 MISIÓN

“Despertar sentimientos en los habitantes del sur occidente colombiano, por medio de la generación del espectáculo del fútbol, como una forma de esparcimiento, con el cual se logre un crecimiento sostenido y rentable de la institución que permita la adquisición de nuevos títulos en la parte deportiva”

9.2 OBJETIVOS DE MARKETING

- Incrementar el número de asociados activos en los próximos tres años.
- Incentivar la entrada al espectáculo de fútbol.
- Crear un sentido de pertenencia a los habitantes del sur occidente colombiano por el equipo.
- Dar un mejor aprovechamiento al manejo de la marca.
- Realizar un manual de manejo de patrocinadores.
- Crear la tienda con artículos deportivos o de merchandising del Deportivo Pasto.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales.
- Identificar el segmento o el grupo de personas donde se encuentra el aficionado al equipo.
- Realizar planes para fidelizar la afición infantil.
- Incrementar los ingresos de la institución.
- Mejorar la rentabilidad del equipo y de la asociación.
- Introducir nuevos productos con la marca Deportivo Pasto.
- Crear el departamento comercial.
- Brindar un mejor espectáculo a partir de un equipo competitivo.
- Proponer indicadores de gestión para el área comercial.
- Proponer la instalación de una plataforma de sistemas de información que facilite la toma de decisiones.

9.3 OBJETIVOS ECONÓMICOS

- Pasar de 684 a 5000 asociados activos mensuales para los próximos tres años, incrementado los ingresos en un 338.6%.

- Aumentar la base de asociados a 5000 títulos.
- Mantener un promedio estable de 20.000 personas que ingresan a los partidos de fútbol, con un promedio en taquilla \$250 millones, independientemente del rival a enfrentar.
- Incrementar el valor de los patrocinadores en un 10% anual durante los próximos tres años.
- Reducir los costos de mantenimiento del equipo en un 5% anual durante los próximos tres años.
- Dar un mejor aprovechamiento de la marca, con la cual se pueda incrementar los ingresos por utilización de la misma en un 10% anual.
- Reducir los costos de asistencia al estadio por espectador en un 10% anual.
- Incrementar los ingresos no operacionales en un 10% a través de la introducción de productos con la marca Deportivo Pasto.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas locales que permitan el incremento de ingresos por manejo de la marca en un 10% anual.

10. ESTRATEGIAS DE MARKETING

10.1 GRANDES LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Incrementar la base de asociados activos en los próximos tres años
- Mantener un flujo constante de asistencia al estadio.
- Fortalecer las escuelas de formación.
- Estructuración en el manejo de empresas patrocinadoras.
- Estructuración del departamento comercial.

10.1.1 Incrementar la Base de Asociados Activos en los Próximos Tres Años.

Justificación: Incrementar la base de asociados que de forma activa permitan generar mayores ingresos a través de este rubro.

Objetivos:

- Mantener una base de 5000 títulos de asociación activos.
- Crear un departamento de ventas que dependa de la vicepresidencia comercial que se encargue del ofrecimiento de los títulos de asociación.
- Segmentar el potencial de mercado a asociarse según ingresos económicos que cada persona este dispuesto a invertir en la institución.
- Reincorporar Asociados inactivos

Producto a Ofrecer: El producto que este caso se ofrecerá es el titulo de asociación a la institución Deportivo Pasto. En el caso de asociados inactivos se hará una condonacion de deuda en el primer año de la estrategia, pero no se repetirá a reincidentes para no favorecer cultura de no pago.

Mercado al que va dirigido: Asociados que están pendientes por pagar el 100% del valor del titulo.

Asociados miembros de manera no activa, que tienen el titulo pero no realizan pago oportuno.

Aficionados en general amantes del fútbol que apoyan al Equipo Deportivo Pasto.

Publicidad: Establecer una campaña de apoyo publicitario, en medios masivos, radio, prensa y TV.

Material publicitario con los beneficios de ser asociado de la institución.

Promoción: Realizar alianzas estratégicas con empresas de la ciudad, a través de bonos de descuento por la compra de artículos que se ofrezcan en estas, a las personas que adquieran el título.

Para los actuales asociados y acrecentar el sentimiento por la institución se hará uso de estas bonificación, al final de cada semestre para aquellos que cumplidamente hicieron pago de la cuota de sostenimiento y anualmente para todos los que cumplieron en el año, independiente los días de pago.

Precio: Para establecer el precio se toma en cuenta los parámetros que tienen actualmente establecidos la asociación, el valor actual es de un salario mínimo legal vigente, para la incrementar el numero de títulos se segmentara de acuerdo a la capacidad de endeudamiento que cada nuevo asociado tenga, para este caso se establece tres rangos como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 8. Valor por título.

TIP O	BENEFI CIO	SITIO ESTADIO	MENSUALI DAD	No TITULOS	VLR TITULO
1	15%	Sombra	15.000	905,2	433.000
2	10%	Sol	12.750	678,9	368.050
3	5%	Norte	11.250	678,9	324.750
TOTAL				2263	

Fuente: Propuesta Realizada En Esta Investigación

Canales de comercialización:

Estructurar un departamento de ventas que este en contacto permanente con el potencial de clientes y con los que se tiene actualmente.

Para tener una mayor cobertura con las empresas que se realicen los convenios de descuentos también se les otorgara una comisión especial.

Distribución: Para el ofrecimiento del portafolio de servicios se hace necesario de tres asesores comerciales, los cuales se les otorgara una cuota mensual por asociado nuevo, por reincorporación y por cartera.

Cada asesor deberá tener un top mínimo mensual de 25 asociados nuevos, renovar 7 títulos y recaudar cartera a 634 asociados, para el segundo trimestre del 2007, a partir del segundo semestre del mismo año se exigirá un mayor número de asociados nuevos y de renovación de títulos, los motivos es cada asesor ya ha conseguido una cartera de clientes en donde se le hará mas fácil la consecución de nuevos asociados.

El recaudo de cartera para los asociados actuales se realizara telefónicamente, los cuales estarán recordándoles sus días de pago y realizar una retroalimentación diaria acerca de la importancia de este pago para la asociación.

Se hace necesario la participación en ferias y eventos que grupos empresariales realicen en la ciudad o en poblaciones ubicadas en el departamento de Nariño, Cauca y Putumayo, con el fin de dar a conocer a la institución y los beneficios que esta presta.

10.1.2 Mantener un Flujo Constante de Asistencia al Estadio.

Justificación: Llevar a mayor numero de aficionados al fútbol a ver el espectáculo cada vez que juegue el Deportivo Pasto.

Objetivos:

- Generar como primera alternativa de esparcimiento en el aficionado al fútbol, ir a disfrutar de este gran espectáculo.
- Realizar una campaña de sensibilización en loa aficionados pasivos al fútbol.
- Ofrecer un mejor servicio de asistencia al estadio.

Producto a Ofrecer: Espectáculo a través del fútbol como una forma de esparcimiento.

Mercado al que va dirigido: Personas que gustan del fútbol, que no asisten al estadio por falta de motivación emocional, y por la falta de espectáculo que este muestra.

Publicidad: La campaña publicitaria se realizara a través de los mismos patrocinadores, encargados de realizar el impulso por la compra de sus productos, en las cartas de presentación, por medio de sus meseros.

En programas de audiencia deportiva o de espacios deportivos, radio, prensa, TV., e Internet.

Promoción: Los ganchos promocionales se realizaran en los puntos de venta donde los patrocinadores tienen sus productos para el consumo, por consumo de los productos que ellos ofrecen.

Descuentos de hasta un 25% en boletería para el grupo de estudiantes universitarios, se lo realizara por medio de carné de la institución donde adelanten los estudios, de igual forma para los estudiantes colegiales.

Para afianzar la fidelidad del aficionado del equipo y frecuente al estadio, otorgar una boleta gratis por cada 10 partidos consecutivos en que haya asistido al estadio.

Precio: El precio de la boletería se lo conservara durante el periodo que dure el torneo nacional, para caso de semifinales y finales, habrá un incremento por tratarse de instancias mayores, de igual forma se le dará preferencia aquellos aficionados que acompañaron al equipo durante el transcurso del torneo.

Canales de comercialización: Los mismos patrocinadores en donde se harán los ganchos promocionales.

La persona encargada de relaciones publicas de la institución realizara los convenios con los universitarios, comunicándoles en emisoras de las universidades, con material P.O.P, y volantes a las salidas de las mismas.

Distribución: Se implementara un sistema de información con el cual permita tener estadísticas de patrón de compra por aficionado, e información general que le facilite a la institución tomar decisiones.

Establecer indicadores de seguimiento que permitan tener un punto de referencia, del avance de la asistencia al estadio.

10.1.3 Fortalecer las Escuelas de Formación.

Justificación: Aprovechar las nuevas generaciones practicantes del fútbol, con el fin fortalecer las habilidades en el deporte, para que a futuro sean la base del equipo, de igual forma inculcarles la cultura corporativa que la institución tenga.

Objetivos:

- Impulsar la realización de torneos regionales con participación de gran número de colegios.
- Realizar convenios con los establecimientos educativos para la realización de torneos internos.
- Colocación de escuelas en ciudades consideradas mecas de jugadores de fútbol.

Producto a Ofrecer: Formación deportiva, académica y sentido de pertenencia por la institución a las personas que activamente participen.

Mercado al que va dirigido: Infantes, personas que tengan características o habilidades para desarrollar, con la practica del fútbol.

Publicidad: A través de medios masivos, que impulsen la practica del deporte del fútbol.

Convenios con la empresa privada que este dispuesta a realizar torneos en categorías menores.

Por medio de campañas que impulsen la practica del deporte, a través de los entes gubernamentales.

Por torneos que la misma institución este dispuesta a realizar, en donde los partidos se lleven a cabo como previos al partido del equipo profesional.

Promoción: Por medio del otorgamiento de becas, a prospectos que tengan una buena calificación por parte de un comité evaluador, el cual haga parte de la instrucción.

Entrega de implementos deportivos al equipo que me mejor desempeño tenga durante la temporada.

Precio: Para el cálculo del precio para cada persona que quiera hacer parte de la escuela se tomara en cuenta el costo de sostenimiento promedio y de acuerdo a esto se sacara un marguen de utilidad, de igual forma se establecerá una tabla de precios según la capacidad de pago que tengan los representantes de cada infante tengan.

Se hará descuentos especiales para las personas que asistan frecuentemente al estadio.

Canales de comercialización: Por medio de las empresas patrocinadoras que estén dispuestas a realizar torneos en diferentes categorías, con aprobación de un representante de la empresa o según las necesidades de la institución por la incorporación de personal.

Distribución: Se hará extensa para todo el departamento de Nariño y sus departamentos vecinos, Cauca y putumayo, en donde se encuentre oportunidades de desarrollo para las personas que practican el fútbol.

10.1.4 Estructuración en el Manejo de Empresas Patrocinadoras.

Justificación: Darle el máximo aprovechamiento a la asociación que se establezca entre una marca o empresa y el equipo deportivo, en sus distintas disciplinas, y aprovechar el buen nombre de algunos jugadores o de ídolos que se formen en la parte deportiva, con el de algunas instituciones, con el fin de obtener nuevas fuentes de ingresos.

Objetivos:

- Establecer relaciones comerciales con empresas de orden multinacional que estén dispuestos afianzar sus marcas en la región.
- Darle mayor participación a las empresas locales con el fin de darlas a conocer en el mercado nacional.
- Establecer un manual de negociación con el potencial de patrocinadores dispuestos a invertir en la institución.

Producto a Ofrecer: Publicidad por medio del deporte.

Mercado al que va dirigido: Empresas de orden multinacional, nacional y del sector local dispuestas a invertir en el mercado deportivo.

Publicidad: A través de los buenos resultados que obtenga el equipo deportivo, que permita participación a nivel internacional.

Promoción: Descuentos para pequeñas empresas ubicadas en el sur occidente colombiano, con el fin de darle impulso a sus marcas por medio de la marca deportiva.

Precio: Se establecerá de acuerdo al público en que este enfocado el patrocinador y según el sitio donde se ubique el mercado objetivo que tiene estipulado el mismo, esto con el fin de establecer un precio acorde al impacto que quiere causar la marca patrocinadora.

Para el caso de la camiseta e implementos deportivos se realizara una tabla con rangos según las instancias deportivas a la que haya alcanzado en el torneo anterior.

Canales de comercialización: El canal que se utilizara para las negociaciones con los patrocinadores será a través de una persona de carácter externo y uno interno.

Distribución: Para medir el impacto que causan los patrocinadores en el consumidor de las marcas se hace necesario realizar investigaciones permanentes en el grupo de aficionados activos del Deportivo Pasto.

Crear una base de datos, que permita tener información clave de las empresas que patrocinan el deporte, tanto a nivel nacional como internacional.

Elaborar un indicador de medición acerca de la gestión que realice el área de relaciones públicas.

Estructurar el departamento comercial.

10.1.5 Estructuración del Departamento Comercial.

Justificación: El fin de crear el departamento comercial es el de mantener y atraer patrocinadores y aficionados al deporte, enfocados en incrementar los ingresos para mantener un equipo de alto rendimiento que genere un mejor espectáculo.

Objetivos:

- Crear la vicepresidencia comercial en la institución.
- Realizar un manual de funciones de cada una de las áreas dependientes del departamento comercial.
- Reestructurar el organigrama de la institución.

Actividades:

- Elaborar el plan de mercadeo anual y mensual.
- Desarrollar nuevos productos.
- Crear programas de fidelización para los aficionados.
- Elaborar formatos de seguimiento, control y avance.
- Realizar el presupuesto mensual y anual de la institución, tanto de ingresos como de los costos a causarse según las actividades a desarrollar.
- Realizar investigaciones permanentes del comportamiento y tendencias del consumidor deportivo.
- Construir una estructura de costos.
- Mejorar la rentabilidad del equipo.
- Reducir los costos de asistencia al estadio.
- Velar por el buen servicio que preste la institución a sus asociados y aficionados.
- Crear indicadores de gestión que permita el fácil desarrollo del departamento comercial.
- Conseguir patrocinadores que estén dispuestos a invertir en el equipo a largo plazo.
- Manejar el presupuesto de gastos de mercadeo.

11. PLAN OPERATIVO

11.1 INCREMENTAR LA BASE DE ASOCIADOS ACTIVOS EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

Tabla 9. Incremento de asociados

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Mantener una base de 5000 títulos de asociación activos.	1. Incrementar la base de títulos de asociación. 2. Recuperar los títulos inactivos y los que faltan por pagar el 100% de afiliación. 3. Otorgar facilidades de pago	Vicepresidencia comercial. Coordinador de Mercadeo. Coordinador de ventas.	\$ 5.000.000 mensual. Que corresponde al pago de 3 asesores comerciales de un básico + comisiones + bonificaciones por cumplimiento.	Efectividad de ventas = Numero de títulos de asociación vendidos en el mes, entre Numero de visitas realizadas. Efectividad de cartera = Títulos por falta de pago sobre numero total de títulos. Top: 25 nuevos asociados, 7 renovaciones y 634 recuperados.	Abril 2007 / diciembre 2009

Fuente: Esta investigación.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Crear un departamento de ventas que dependa de la vicepresidencia comercial que se encargue del ofrecimiento de los títulos de asociación.	1. Crear una fuerza de ventas. 2. Capacitar y sensibilizar a la fuerza de ventas. 3. Estructurar el plan de incentivos económicos para vendedores.	Vicepresidencia comercial. Coordinador de Mercadeo. Coordinador de Ventas.	\$ 1.974.480 mensual. Que corresponde al pago de la capacitación de los 3 asesores comerciales por el periodo de un mes. Mas los costos de selección de personal \$750.000	Venta de títulos mensuales vs presupuesto. Incremento de ingresos vs año anterior.	Marzo 2007/ abril 2007

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Segmentar el potencial de mercado a asociarse según ingresos económicos que cada persona este dispuesto a invertir en la institución.	1. Portafolio de servicios ofrecidos según titulo de asociación a adquirir. 2. Establecer beneficios según titulo adquirido. 3. Clasificación de títulos según precio.	Vicepresidencia comercial. Coordinador de Mercadeo.	Este objetivo depende directamente del gerente de mercadeo, quien se encarga de segmentar el portafolio de servicio según el valor a invertir por el cliente potencial.	Venta de títulos de asociación según clasificación de títulos.	Marzo 2007/ marzo 2008

11.2. MANTENER UN FLUJO CONSTANTE DE ASISTENCIA AL ESTADIO.

Tabla 10. Flujo de asistencia al estadio.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Generar como primera alternativa de esparcimiento en el aficionado al fútbol, ir a disfrutar de este gran espectáculo.	<p>1. Contratación de un equipo deportivo competitivo, con por lo menos tres jugadores de trayectoria deportiva que arrastren a la afición a observar el espectáculo.</p> <p>2. campaña de sensibilización a los aficionados al fútbol, demostrándoles las ventajas de apoyar al equipo.</p> <p>3. Realizar propuestas a los patrocinadores del equipo, de impulso por consumo, utilizar la entrada al estadio por un número determinado de compras que realicen en el patrocinador o viceversa otorgar descuentos especiales por asistencia al estadio.</p>	<p>Vicepresidencia comercial.</p> <p>Coordinador de Relaciones Públicas.</p>	80 % de los ingresos obtenidos en taquilla para pago de jugadores.	<p>Numero de personas que ingresan al estadio sobre capacidad total de asistentes.</p> <p>Tabla de posiciones.</p>	Marzo 2007/ diciembre 2009.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Realizar una campaña de sensibilización en los aficionados pasivos al fútbol.	<p>1. Desarrollar una campaña de sensibilización con los medios de comunicación masiva, en donde impulsen la asistencia al estadio.</p> <p>2. encontrar un precio acorde que este dispuesto a pagar el aficionado por observar el espectáculo según el rival a enfrentar.</p> <p>3. Campañas con los diferentes estamentos educativos, cámara de comercio, FENALCO, ACOPI y demás para dictar charlas y conferencias para acrecentar la afición donde se demuestre la importancia que tiene para la ciudad un título de campeonato</p>	<p>Vicepresidencia comercial.</p> <p>Coordinador de Relaciones Públicas.</p>	<p>\$ 2'000.000, de gastos de representación de la persona de relaciones publicas y la elaboración de un video de sensibilización.</p> <p>\$5.000.000 para gastos publicitarios en medios televisivos y de radio.</p>	Numero de personas que ingresan al estadio por partido sobre capacidad total de asistencia.	Marzo 2007/ diciembre 2009.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Ofrecer un mejor servicio de asistencia al estadio.	1. Dar facilidades de obtención de boleterias a través de tiendas autorizadas y por Internet. 2. Aplicación de un software que permita elegir el sitio al aficionado donde prefiere observar el espectáculo. 3. mejoramiento de la logística de ingreso al estadio.	Vicepresidencia comercial. Coordinador de Servicio al Cliente.	\$ 20'000.000, para la realización del software, convenios con universidades locales para el desarrollo del mismo.	Nivel de satisfacción de servicio.	Abril 2007 / Abril 2008

Fuente: Esta investigación.

11.3 FORTALECER LAS ESCUELAS DE FORMACIÓN.

Tabla 11. Escuelas de formación.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACIÓN
Impulsar la realización de torneos regionales con participación de gran número de colegios.	1. Realizar una campaña conjunta con los estamentos públicos y privados para la organización de torneos en diferentes categorías. 2. Patrocinar torneos en ciudades consideradas mecas de jugadores (Barbacoas, Tumaco). 3. Motivación económica en implementos deportivos y becas para personas con buen potencial futbolístico.	Vicepresidencia comercial. Coordinador de Relaciones publicas. Gerencia Deportiva.	\$ 30'000.000, para gastos de organización y premiaciones.	Numero de jugadores seleccionados por categoría sobre numero total de participantes Frecuencia de medición semestral	Abril 2007 / diciembre 2009

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Realizar convenios con los establecimientos educativos para la realización de torneos internos.	1. Elaborar un cronograma deportivo conjunto colegio o universidad – Deportivo Pasto y secretaria de educación. 2. Apoyo logístico para el desarrollo de torneos. 3. Apoyo publicitario de participación por medio de los jugadores del deportivo Pasto.	Coordinador de Relaciones publicas. Gerencia Deportiva.	No se causaría ningún costo o los que se incurra los asume el la institución educativa	Números de torneos internos sobre numero total de instituciones Frecuencia de medición anual.	Abril 2007 / diciembre 2009

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Colocación de escuelas en ciudades consideradas mecas de jugadores de fútbol.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear escuelas de formación futbolística en ciudades donde la practica deportiva es permanente. 2. Fomentar la practica de deporte en ciudades de mayor practicidad del deporte. 3. Realizar convenios con los municipios donde se establezcan las escuelas y con la empresa privada que este dispuesta a invertir en el deporte. 4. Desarrollar planes de fidelizacion hacia la institución por parte de las personas que participen en estas escuelas 	Coordinador de Relaciones publicas. Gerencia Deportiva.	\$ 100'000.000 causados en los tres años siguientes, que se distribuirá para gastos de administración y sostenimiento.	Numero de futbolistas capacitándose sobre número de escuelas en funcionamiento. Frecuencia de medición: mensual	Abril 2007 / diciembre 2009

Fuente: Esta investigación.

11.4 ESTRUCTURACIÓN EN EL MANEJO DE EMPRESAS PATROCINADORAS.

Tabla 12. Manejo de empresas patrocinadas.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Establecer relaciones comerciales con empresas de orden multinacional que estén dispuestos afianzar sus marcas en la región.	<p>1. Asociar la imagen de las empresas patrocinantes en la indumentaria de la institución, productos y servicios oficiales.</p> <p>2. Desarrollar campañas de publicidad, comunicación y planes de marca, apoyando el deporte, estableciendo un puente a través del equipo o eventos deportivos en los que se participe.</p> <p>3. Utilización del logo de la institución deportiva patrocinada en acciones comerciales del patrocinado (recepciones, fiestas temáticas y eventos de nicho)</p>	<p>Vicepresidencia comercial.</p> <p>Coordinador de Relaciones publicas</p>	\$ 2'000.000, para gastos de representación de la persona de relaciones públicas y un máximo de 3% de comisión por patrocinador y por el tiempo negociado.	Impacto de las empresas patrocinadores sobre la afición en general	Abril 2007 / diciembre 2009

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
<p>Darle mayor participación a las empresas locales con el fin de darlas a conocer en el mercado nacional.</p>	<p>1. Diseñar planes de fidelización conjuntos empresas patrocinadores e institución 2. Darle un mayor aprovechamiento a la marca Deportivo Pasto, para impulsar las empresas del sector. 3. Llevar el nombre del patrocinante local en el torneo oficial por lo menos una vez al año, en cada disciplina deportiva que la institución deportiva organice.</p>	<p>Vicepresidencia comercial. Coordinador de Relaciones publicas</p>	<p>\$ 2'000.000, para gastos de representación de la persona de relaciones públicas y un máximo de 3% de comisión por patrocinador y por el tiempo negociado.</p>	<p>Impacto de las empresas patrocinadores sobre la afición en general</p>	<p>Abril 2007 / diciembre 2009</p>

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACIÓN
<p>Establecer un cronograma y plan de negociación con el potencial de patrocinadores dispuestos a invertir en la institución.</p>	<p>1. Elaborar el plan de negociación con la base del potencial de patrocinadores a corto plazo. 2. Clasificación de patrocinador según reconocimiento a nivel nacional y local y ventas anuales. 3. Contratación de personas externas especialistas en manejo de negociaciones. 4. Establecer tabla de comisiones según clasificación del patrocinador y el tiempo de permanencia.</p>	<p>Vicepresidencia comercial. Coordinador de Relaciones publicas</p>	<p>\$ 2'000.000, para gastos de representación de la persona de relaciones públicas y un máximo de 3% de comisión por patrocinador y por el tiempo negociado. Para el personal externo, según clasificación del patrocinador hasta un 5% de la negociación que se realice</p>	<p>Numero de empresas patrocinadores / total base de patrocinadores Numero de personas asistentes a eventos sobre numero de eventos realizados en conjunto durante el mes</p>	<p>Abril 2007 / diciembre 2009</p>

Fuente: Esta investigación.

11.5 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.

Tabla 13. Estructuración del departamento comercial.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACIÓN
Crear la vicepresidencia comercial en la institución.	<p>1. Reestructurar el organigrama y se adicione la vicepresidencia comercial.</p> <p>2. Estructurar el departamento comercial que dependa directamente de una vicepresidencia comercial.</p> <p>3. Crear divisiones con sus respectivas funciones.</p>	<p>Presidencia ejecutiva.</p> <p>Actual Gerente de Mercadeo.</p>	<p>\$ 10'386.160 mensual, para pago de salarios fijos de 8 personas personal que hará parte del departamento comercial.</p>	<p>Rentabilidad del equipo.</p> <p>Ingresos.</p> <p>Tabla de posiciones</p>	<p>Abril 2007 / Diciembre 2007.</p>

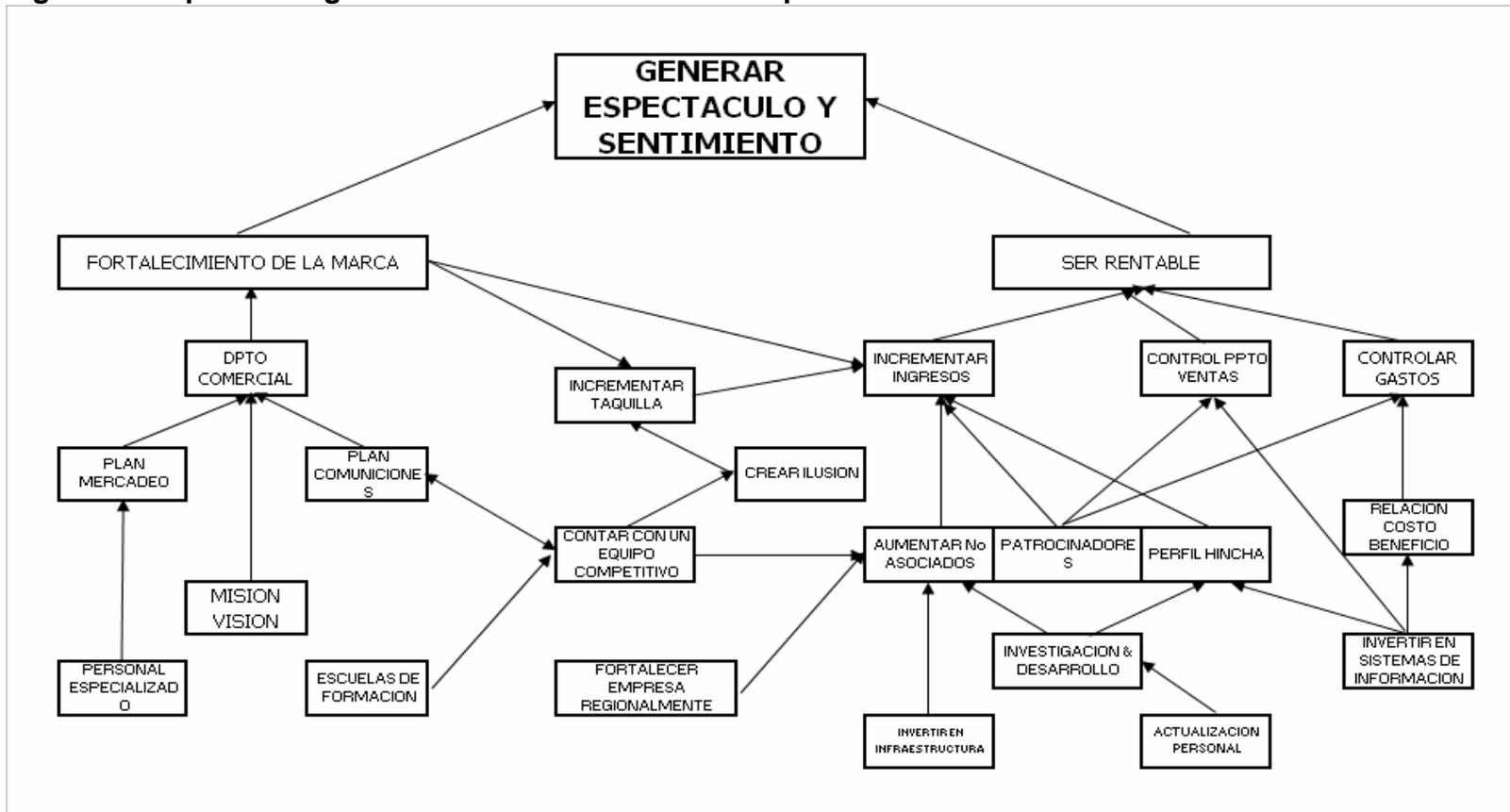
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Realizar un manual de funciones de cada una de las áreas dependientes del departamento comercial.	1. Elaborar el plan de mercadeo mensual y anual 2. Ejecutar las estrategias de mercadeo. 3. Realizar investigaciones de mercado y desarrollo de productos. 4. Elaborar el portafolio de presentación para patrocinadores. 5. Creación de indicadores de gestión, de resultados y seguimiento. 6. Realizar el presupuesto anual de ventas y de gastos del departamento.	Presidencia ejecutiva. Vicepresidencia comercial. Coordinadores de área.	\$ 10'386.160 mensual, para pago de salarios fijos de 8 personas personal que hará parte del departamento comercial.	Rentabilidad del equipo. Ingresos. Tabla de posiciones	Abril 2007 / Abril 2008.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR	FECHA DE INICIO / FINALIZACION
Reestructurar el organigrama de la institución.	1. Elaborar una propuesta de reestructuración del comité ejecutivo donde se incluya la vicepresidencia comercial. 2. Como características principales para ejercer el cargo es el de tener experiencia en la parte comercial y que haya ejercido cargos similares por un periodo mayor a cinco años.	Presidencia ejecutiva. Actual Gerente de Mercadeo	\$ 0, el cargo se desempeñara por el mismo periodo que fue elegido el presidente ejecutivo.	Rentabilidad del equipo. Incremento en los ingresos. Tabla de posiciones	Abril 2007 / Abril 2008.

Fuente: Esta investigación.

11.6 MAPA ESTRATÉGICO DE MERCADEO ASOCIACIÓN DEPORTIVO PASTO

Figura 2. Mapa estratégico de mercadeo Asociación Deportivo Pasto



Fuente: Esta investigación.

11.7 COSTOS PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PROYECTADO A TRES AÑOS

Tabla 14. Plan estratégico a 3 años.

PPTO GASTOS	2007		2008		2009	
	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
PERSONAL	\$ 62.316.960	\$ 62.316.960	\$ 62.316.960	\$ 62.316.960	\$ 62.316.960	\$ 62.316.960
ESCUEAS DE FORMACION	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667
CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	\$ 50.000.000	\$ 30.000.000	\$ 70.000.000	\$ 80.000.000	\$ 40.000.000	\$ 30.000.000
ESTADIO	\$ 500.000.000	\$ 180.000.000	\$ 20.000.000	\$ 200.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
SISTEMA DE INFORMACION	\$ 15.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
CAMPAÑA SENSIBILIZACION INTERNA	\$ 4.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
3% asesores	\$ 39.000.000	\$ 48.900.000	\$ 79.597.950	\$ 102.450.000	\$ 102.755.250	\$ 102.600.008
Total	\$ 686.983.627	\$ 340.083.627	\$ 250.781.577	\$ 463.633.627	\$ 273.938.877	\$ 263.783.635
PPTO INGRESOS						
ASOCIADOS	\$ 200.000.000	\$ 260.000.000	\$ 350.000.000	\$ 500.000.000	\$ 650.000.000	\$ 740.000.000
TAQUILLA	\$ 900.000.000	1.800.000.000	2.900.000.000	4.000.000.000	4.200.000.000	4.200.000.000
PATROCINADORES	\$ 800.000.000	\$ 600.000.000	1.000.000.000	1.300.000.000	1.100.000.000	1.200.000.000
NUEVOS TITULOS	\$ 300.000.000	\$ 400.000.000	\$ 556.530.000	\$ 630.000.000	\$ 400.350.000	\$ 300.000.560
TV	\$ 400.000.000	\$ 200.000.000	\$ 500.000.000	\$ 400.000.000	\$ 500.000.000	\$ 400.000.000
Total	\$ 2.600.000.000	\$ 3.260.000.000	\$ 5.306.530.000	\$ 6.830.000.000	\$ 6.850.350.000	\$ 6.840.000.560

Fuente: Esta investigación.

11.8. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivos:

- Incrementar la asistencia al estadio cada vez que juegue el equipo de local, independientemente del equipo rival que toque enfrentar.
- Crear sentido de pertenencia a los asociados activos para el pago oportuno de la cuota de sostenimiento.
- Sacar nuevos títulos de asociación para el público que este interesado en asociarse a la institución.
- Realizar eventos deportivos locales donde se de participación de observadores a los ídolos que se formen en el equipo.
- Tocar la fibras mas sensibles del aficionado pastuso, para que de diferentes formas apoye al equipo profesional.
- Realizar alianzas con los comentaristas deportivos radiales de mayor escucha, para impulsar el apoyo económico hacia la institución.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas locales de consumo masivo y de buen reconocimiento en la sociedad nariñense para fortalecer la marca Deportivo Pasto.
- Dar participación a grupos de estudiantes de publicidad, sociología y psicología para la realización de un video de sensibilización, que se emita con gran frecuencia en el canal regional.

Estrategia Creativa:

El Grupo Objetivo.

- Aficionados al deporte principalmente al fútbol.
- Practicantes del deporte en general.
- Consumidores deportivos.
- Empresas locales.

El Posicionamiento. Sensibilización al aficionado pastuso para que apoye emocional y económicamente al equipo, con propósitos de figuración en el ámbito local con proyección internacional, en donde a través de este medio (el deporte), se de a conocer a la ciudad, con fines comerciales y permita un mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

Plataforma de Texto. “Quiere a tu equipo, cree en tu ciudad”

Por medio de este mensaje se pretende crear un sentido de pertenencia a los aficionados de la ciudad de Pasto hacia el equipo, se quiere con este mensaje que con sentimiento, pasión, patriotismo y con un equipo competitivo demos a conocer la ciudad en otras partes del país, en donde seamos vistos con otros ojos, como una ciudad que lucha por progresar en donde cada uno aporta su grano de arena y jalamos para el mismo lado.

12. CONCLUSIONES

- El presente Plan Estratégico de Mercadeo permite determinar estrategias de marketing dirigidas a implementar en la Asociación Deportivo Pasto para acrecentar el interés deportivo por parte de los aficionados al fútbol.
- Se encuentran varias oportunidades de crecimiento en la parte de ingresos operacionales para la asociación, en donde no se han realizado estudios profundos para determinar las causas principales de deserción.
- Se observa carencia de gestión comercial durante los últimos años, no existen planes ni a corto ni a largo plazo, la empresa se maneja más por las circunstancias deportivas que pueda tener el equipo, más no por la incentivación que puedan tener los aficionados al fútbol por apoyar al equipo, es una empresa reactiva frente a las situaciones del mercado, no existe pro actividad para apaciguar los impactos futuros.
- El estudio de mercado nos da un punto de referencia para conocer más profundamente las características del potencial de aficionados del equipo que lo apoyan de corazón más no de forma económica económicamente.
- Solo el 7.8% de los asociados inscritos, realizan cumplidamente el pago de la cuota de sostenimiento que la institución tiene inscritos.
- El 27.6% del total de los títulos inscritos pagaron la cuota de sostenimiento durante el año 2006.
- Los ingresos operacionales en los últimos cuatro años tiene un decrecimiento representativo del – 43,49%, causados básicamente por la baja asistencia al estadio y la falta de compromiso por parte de los asociados del pago mensual de la cuota de sostenimiento, afectando directamente la utilidad que la asociación pueda tener, la cual en el mismo periodo decrece un – 27,66 %.

13. RECOMENDACIONES

- Se hace necesario de manera urgente la creación de un departamento comercial, que este pendiente del comportamiento del mercado de consumo deportivo, de las tendencias de consumo de los aficionados al fútbol, que realice una planeación permanente y realice seguimientos permanentes de la ejecución de las estrategias que se planteen.
- Implementar sistemas de información que permitan desarrollar estrategias, realizar seguimientos y análisis de la situación para la realización de planes y toma de decisiones a futuro.
- Realizar estudios con personas calificadas que puedan determinar la tendencia de consumo de los habitantes de la ciudad de Pasto, el gusto por el deporte y lo que representa el equipo Deportivo Pasto para los mismos, que puedan dar un punto de referencia acerca de los puntos mas relevantes de la deserción que se ha presentado durante los últimos años.
- Desarrollar un plan de sensibilización en los habitantes de la ciudad de Pasto, que toque el sentimiento patrio y de arraigo hacia a la ciudad, a través del deporte, el cual nos de un reconocimiento nacional de una sociedad pujante y con ganas de figurar en diferentes frentes.
- Contratación de asesores externos para crear sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución, en donde no solo sea de corazón sino a través de la conformación de grupos de trabajo por áreas para el planteamiento de propuestas de mejoramiento de la institución y su posterior ejecución.
- Utilizar la información que se recolecta de taquilla para determinar un perfil del hincha del equipo, homogéneo de las personas que gustan del fútbol.

BIBLIOGRAFÍA

GOLDMAN, Robert, PAPSON, Stephen, Cultura Nike Ediciones Deusto, Barcelona España, 2007 , Pag 235

MOLINA, Gerardo, AGUILAR, Francisco, Marketing Deportivo, primera edición 2003.

SALVADOR, Miguel, MOLLA., Alejandro y BIGNE., J. Enrique. Introducción al Marketing, España, segunda edición. 1994.

DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial, España 2ª edición. 1997.

PHILIP, kotler. Principios de Marketing, primera edición. 1980.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. Serie Aprender a Investigar Modulo 5, primera edición. 1995.

CHASCO, C. Modelos de determinación de áreas de mercado del comercio al por menor. Primera edición España 1997.

GAEDEKE, R.M. Marketing principios y aplicaciones. Minnesota. 1983.

KRUGMAN, P. Geografía y comercio. Barcelona. 1992.

PHILIP, kotler. Los 10 pecados capitales del marketing indicios y soluciones. España, primera edición 2004.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estrategica. Octava edicion 2003.

CHAMOSO VEDIA, Raul. Sistema de control y distribución de ventas.

NETGRAFÍA

Disponible en Internet en:

<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/alcancedelafuncioncomercial>.

[http://www.monografias.com/trabajos11/ LaPlanificacióndelaempresa](http://www.monografias.com/trabajos11/LaPlanificacióndelaempresa).

<http://www.gestiopolis/dirgp/planestrategicodemarketing>.

<http://www.aulafacil/cursodedistribución.com>.

ANEXOS

ANEXO A.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Dentro del proceso de toma de decisiones por parte de los directivos y el equipo de trabajo de una organización, es de vital importancia la información que se obtenga sobre el conocimiento del mercado, lo anterior, permitirá mejorar el servicio que se presta, los procesos y la comercialización de los productos, y de incrementar el posicionamiento de la Asociación Deportivo Pasto, buscando la fidelización, acrecentando el sentimiento y la pasión de los pastusos por el equipo de la ciudad.

En este sentido, es necesario recurrir a los habitantes de la ciudad de Pasto con el fin de determinar la percepción que ellos tienen sobre el equipo y las formas en como demuestran el regionalismo por medio de este espectáculo, información con la cual nos permita diseñar estrategias para solucionar problemas existentes y de reducir el impacto hacia futuro.

En esta investigación el trabajo cuantitativo, se realizara a través de la recolección de información primaria por medio de encuestas aplicadas en forma aleatoria a los habitantes de la ciudad, se espera que de su sistematización arroje resultados que nos permitan determinar la preferencia del grupo por algún deporte, si el fútbol les genera pasión, y si el equipo de la ciudad causa mas de un sentimiento.

Con la información recolectada se pretende establecer escenarios futuros, que permitan determinar los comportamientos de los aficionados activos y pasivos, sus gustos, preferencias y todas las variables que faciliten un conocimiento mas puntual de los amantes del deporte.

La propuesta incluye un (1) presupuesto, que se refiere al estudio cuantitativo con un margen de error del 5%.

ANEXO B.

PLANEACIÓN CUANTITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA ASOCIACIÓN DEPORTIVO PASTO

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Falta de conocimiento por parte de la asociación Deportivo Pasto de cuales son las características principales de los seguidores de la marca Deportivo Pasto.

2. OBJETIVO GENERAL

Identificar al consumidor deportivo en la ciudad de Pasto y establecer su conducta de compra y la preferencia por la marca del Deportivo Pasto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar al comprador deportivo.
- Conocer las características de los seguidores de la marca Deportivo Pasto.
- Identificar el tipo de seguidor.
- Determinar el posicionamiento del Equipo.
- Determinar la frecuencia de asistencia al estadio por parte de los aficionados.
- Profundizar en cual es el afecto que tiene el pastuso por el equipo de la ciudad.
- Determinar el deporte de mayor practica en la ciudad.
- Identificar al consumidor deportivo.
- Conocer cuales son los souvenir que mas llaman la atención de la gente.
- Determinar si la marca deportivo Pasto tiene alguna incidencia.
- Determinar la calidad de servicio que se presta al personal que asiste al estadio.
- Conocer cual de los patrocinadores tiene mayor recordación en los seguidores.

3. GRUPO QUE POSEE LA INFORMACIÓN

El grupo de personas que tienen la información que se requiere para realizar la investigación son los habitantes de la ciudad de Pasto, de la ciudad de Pasto, y personal que guste del deporte específicamente del fútbol.

4. UBICACIÓN, NÚMERO Y CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

La realización de la investigación será la capital del Departamento de Nariño, sede donde se encuentra el equipo, ubicadas en los diferentes estratos socio - económicas.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se limita en su alcance a los habitantes ubicados geográficamente en la ciudad de Pasto, cabecera municipal.

Se cuenta con cinco (4) profesionales para el desarrollo de la investigación: Una (1) Medico Veterinario, un (1) Administrador Financiero, un (1) Economistas y un (1) Ingeniero Industrial.

Además, para la aplicación de las encuestas se consideran a tres (3) encuestadores.

- Investigación Cuantitativa: El tiempo de aplicación de las encuestas será de una (1) semana y la sistematización y análisis de la información se realizará en dos (2) semanas.

El presupuesto por encuesta es de \$2.000 pesos por encuesta

6. INFORMACIÓN QUE ARROJARÁ LA INVESTIGACIÓN

- Diferenciar las características del comprador y consumidor deportivo.
- Formas de consumo del comprador deportivo.
- Segmento donde se encuentre el aficionado activo.
- Frecuencia de asistencia al estadio
- Que representa el Deportivo Pasto para la Ciudad.
- Que productos adicionales buscan los consumidores deportivos.
- Factores que inciden en la preferencia por el equipo.

- Grado de satisfacción de asistentes al estadio.
- Factores que disminuyen la afluencia del público al estadio.
- Nivel económico, estrato social, edad, genero del aficionado.
- Gusto y formas de esparcimiento que hacen parte del ciudadano pastuso.
- Perfil del hincha del equipo.
- Servicio que presta la asociación a las personas que asisten al estadio.
- Equipos de preferencia por parte del habitante pastuso.
- Facilidad de compra de la boletería.
- Percepción de la calidad del servicio ofrecido en el ingreso al estadio.

MUESTREO Y TRABAJO DE CAMPO

Unidad de muestreo apropiada: Las encuestas se aplicarán a los habitantes de la Ciudad de Pasto.

Personas que se excluyen: Se excluye a los niños.

Marco Muestral:

- Hombres y Mujeres
- Jóvenes y Adultos
- Trabajadores, estudiantes.

Tipo de Muestreo: Aleatorio Simple

Tamaño de Muestra:

Para la investigación de mercados, La Ciudad de Pasto cuenta con una población de 381.712 personas, por lo tanto, se empleará para establecer el tamaño de muestra la fórmula: Tamaño de Muestra con Universo Infinito.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.
Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, Z = 2
E = Margen de error permitido (5%).

$$n = \frac{2^2 * (0,05) * (0,05)}{(0,05)^2}$$

$$n = 400$$

Teniendo en cuenta lo anterior, el número de encuestas a aplicar es de 400

De esta manera el formato de encuesta a aplicar es el siguiente:

ANEXO C.

ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ASOCIACIÓN DEPORTIVO PASTO

Con el propósito de ampliar y mejorar los servicios y grado de aceptación del Equipo Deportivo Pasto, se realiza un estudio en la ciudad de Pasto. De la exactitud y sinceridad con que responda esta encuesta dependerán los resultados que ayuden a optimizar el desarrollo del equipo.

1. Género M ____ F ____
2. Edad:
De 18 a 25 años ____
De 26 a 35 ____
De 36 a 45 ____
Mas de 46 ____
3. Actividad o Profesión _____
4. Estado civil SOLTERO____ CASADO____ SEPARADO____ UNION
LIBRE____ OTRO____ cual?_____
5. Tiene hijos SI____ NO____ Cuantos?_____
6. Cual su nivel de ingreso?
Menos de 1 SMLV____ 1 SMLV____ 2 SMLV____ 3 o mas SMLV____
7. Practica deporte SI____ NO____ Cual?_____
8. Va al estadio SI____ NO____
9. Con que frecuencia? QUINCENAL____ MENSUAL____
TRIMESTRAL____ ANUAL____
10. De los siguientes equipos por cual siente mayor preferencia?
Deportivo Pasto____ América____ Nacional____
Cali____ Millonarios____ Otros____
11. Compraría productos con la imagen del Deportivo Pasto?
SI____ NO____
12. Del siguiente listado de Productos compraría:
Camiseta____ Llavero____ Vaso____ Sudadera____
Lapicero____ Poncho____ Guantes____ Bufanda____

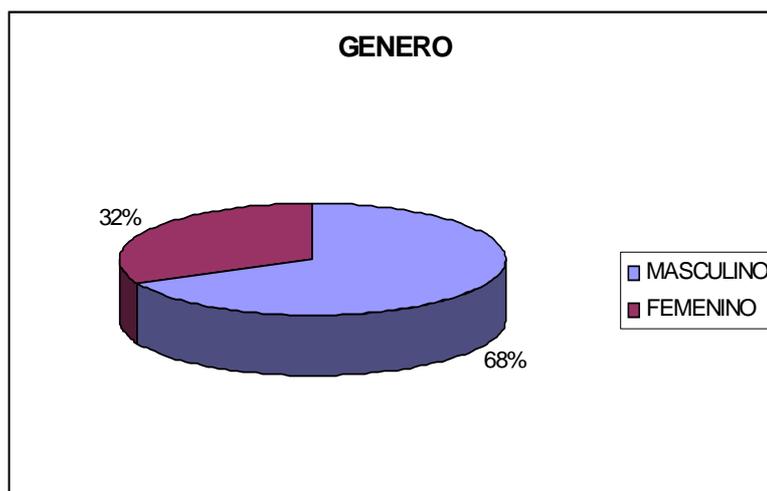
- Gorro___ Cachucha___ Chaqueta___ Cojín___
 Calcomanía___ Bandera___ Escudo___
 Sombrero___
 Otros___ Cual?_____.
13. Donde compraría estos productos?
 En el Estadio___ Tienda Deportiva___ Grandes Almacenes___
 Tienda Exclusiva del Equipo___ Catalogo___ Otros___.
14. Cual de las siguientes opciones de la imagen de del Deportivo Pasto es de su preferencia?
 Mascota___ Colores___ Uniforme___ Escudo___
15. Que sentimiento de despierta el Deportivo Pasto?
 Pasión___ Cariño___ Indiferencia___ Rechazo___.
16. Que color le gusta más?
 Azul___ Rojo___ Amarillo___ Blanco___
17. Le gustaría asociarse al Deportivo Pasto?
 Si___ No___ Por que?_____.
18. Que beneficios le gustaría tener como Asociado?
 Facilidad de acceso al estadio _____
 Sitio preferente _____
 Información Oportuna _____
 Facilidad Para el Pago de la cuota _____
 Descuentos en eventos o productos _____
 Otro cual? _____
19. Que sector del estadio es de su preferencia?
 Sombra___ Sol___ Norte___ Sur___
20. Por que prefiere ese sector? Precio___ Comodidad___
21. Esta de acuerdo con el valor de la boleta? Si___ No___
22. Donde le gustaría adquirir la boleta?
 Estadio___ Tienda autorizada___ Internet___ Teléfono___
23. De las empresas patrocinadoras del Deportivo Pasto, mencione las que mas recuerde: _____,
 _____,

24. De las siguientes actividades de esparcimiento un domingo, cual es la de su preferencia, califique de 1 a 5, donde 5 es el mas importante y 1 el menos importante.

Ver televisión	_____
Ir al cine	_____
Ir al estadio	_____
Salir de la ciudad	_____
Ir al parque	_____

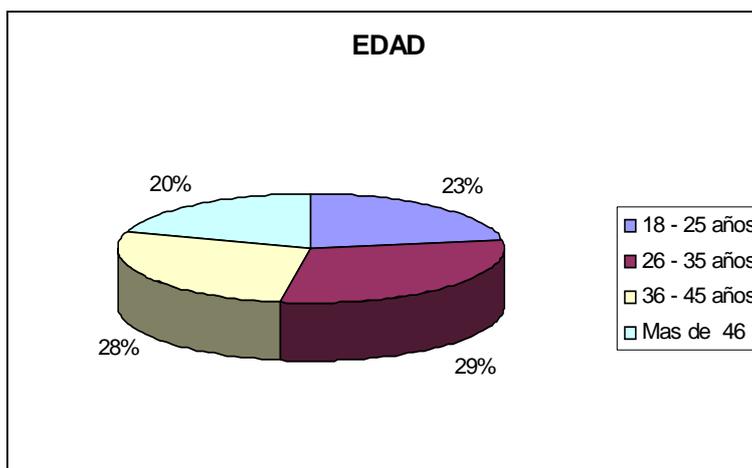
ANEXO D.
ANÁLISIS DE DATOS

Gráfica 3. Género



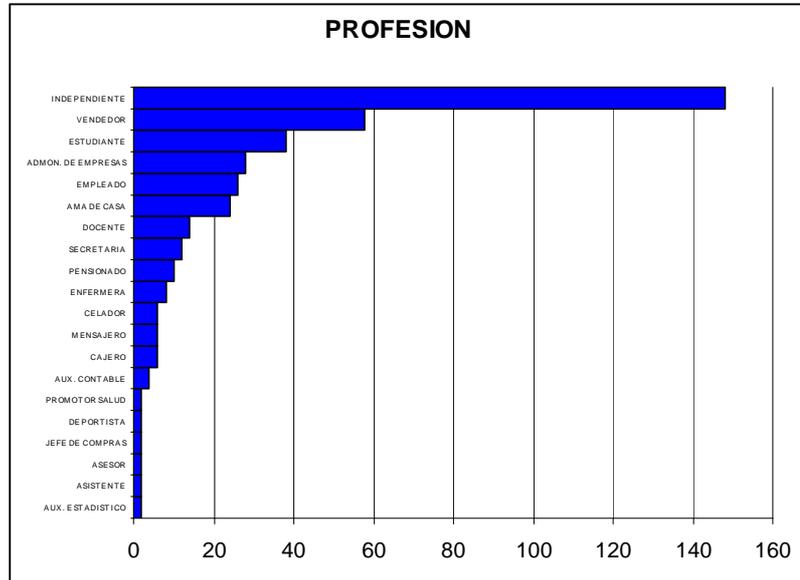
Del total de encuestados el 68% pertenecen al género masculino, y el 32% restante al género femenino.

Gráfica 4. Edad



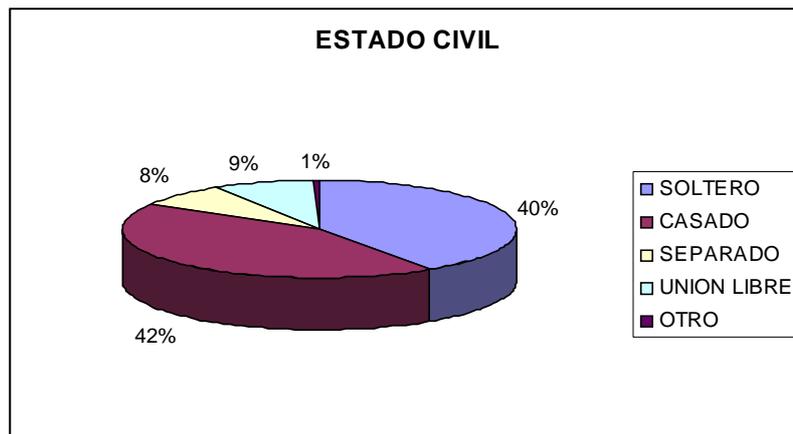
En el estudio realizado la población encuestada es mayor de edad porque se tiene en cuenta que ellos tienen un poder adquisitivo, aunque como lo muestra la gráfica están repartidas de manera similar, existe un mayor porcentaje de la población comprendida entre los 26 y 35 años.

Gráfica 5. Que actividad o profesión tiene



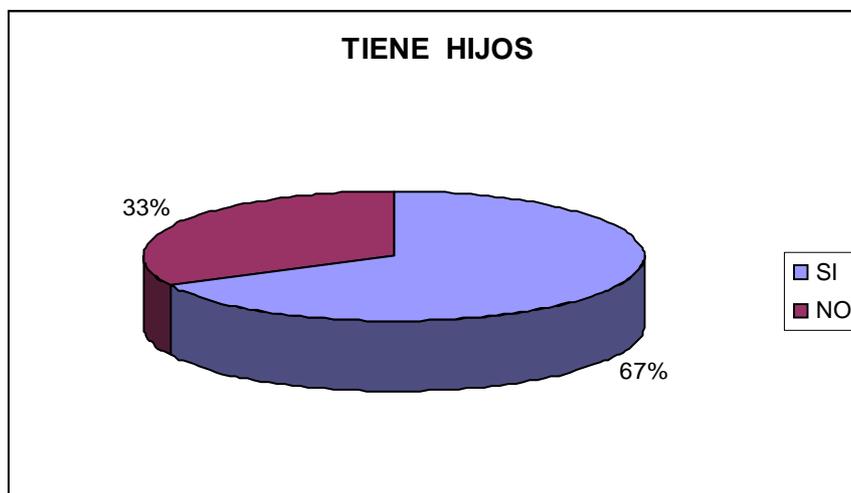
Entre los encuestados el 73% trabajan como independientes, seguido por un 14% que se dedican a las ventas y un 9% que todavía están estudiando, teniendo en cuenta que los independientes son todas aquellas personas que tienen su negocio propio o se dedican a varios oficios pero sin un vinculo directo con una empresa.

Gráfica 6. Estado civil

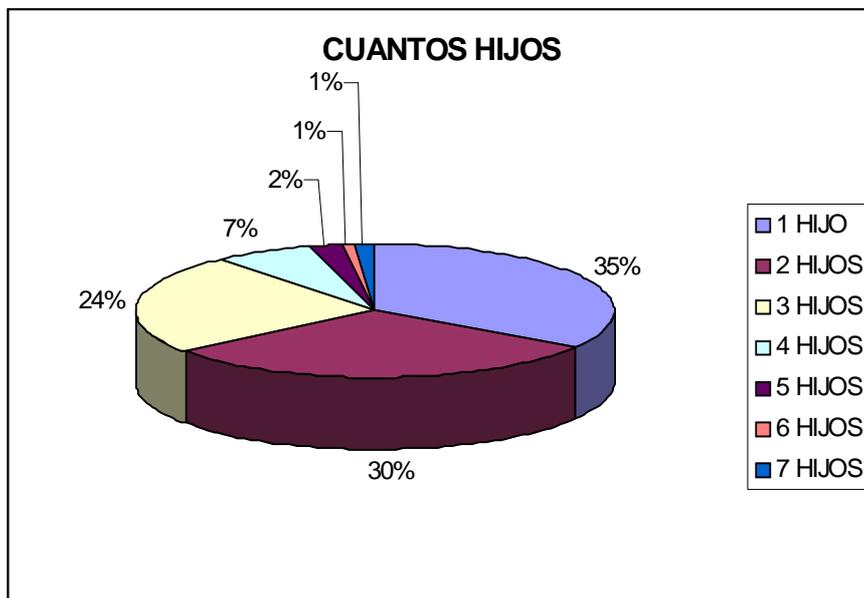


La población se encuentra repartida principalmente entre dos estados, el 43% de los encuestados se encuentra actualmente casados y un 40% son solteros, sumando un 83% el 17% restante se encuentran repartidos entre separados, unión libre y otros como viudo.

Gráfica 7. Tiene hijos

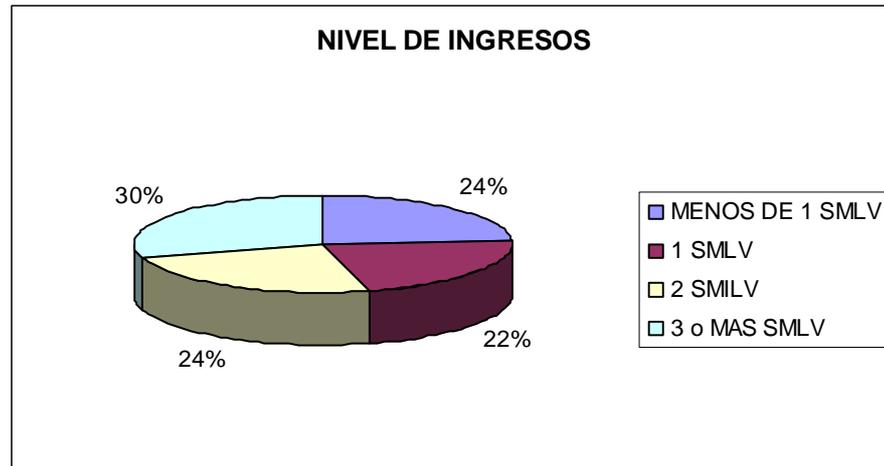


Como podemos observar el 67% de los encuestados tienen hijos.



Entre los encuestados el 34% tiene un solo hijo seguido por un 30% con dos hijos y un 24% con tres hijos, cabe anotar que existen familias muy numerosas con 7 hijos siendo el 1.4% del total.

Gráfica 8. Nivel de ingresos



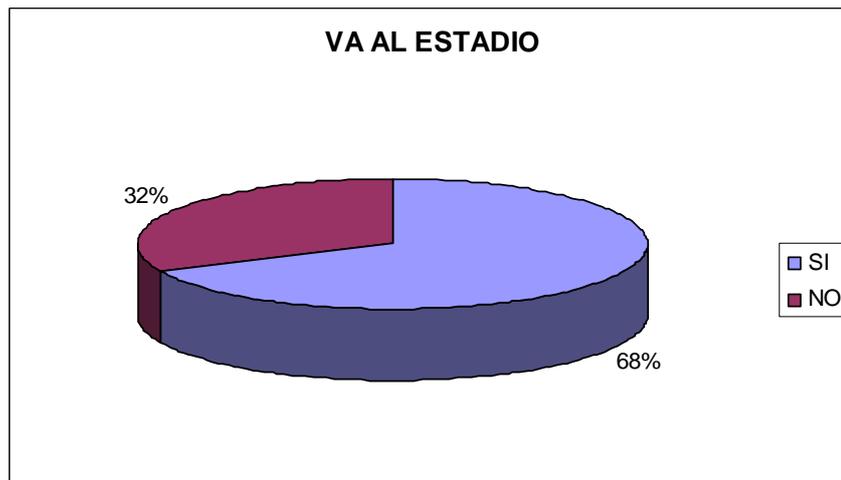
La grafica nos muestra que el de acuerdo al nivel de ingresos en la ciudad de Pasto existen personas que ganan mas de 3 smlv, y que por otra parte solo un 22% de la población encuestada devenga menos de 1 smlv.

Gráfica 9. Practica deporte



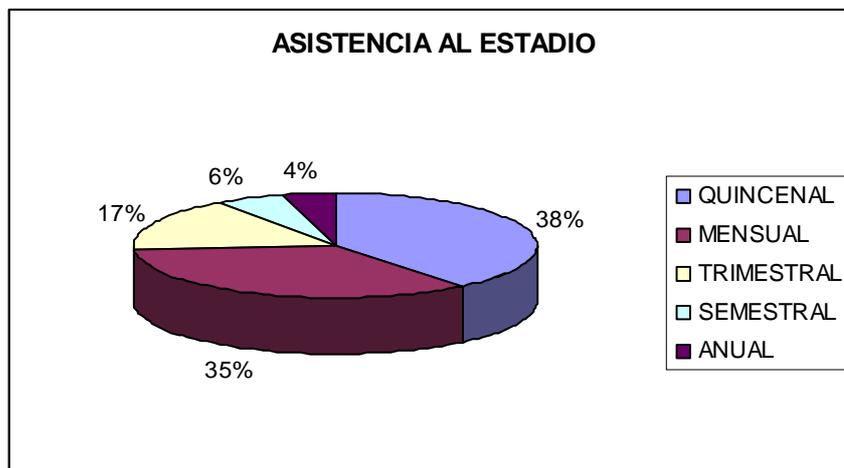
De acuerdo a la grafica anterior encontramos que los encuestados en un 57% practican algún tipo de deporte.

Gráfica 10. Va al estadio



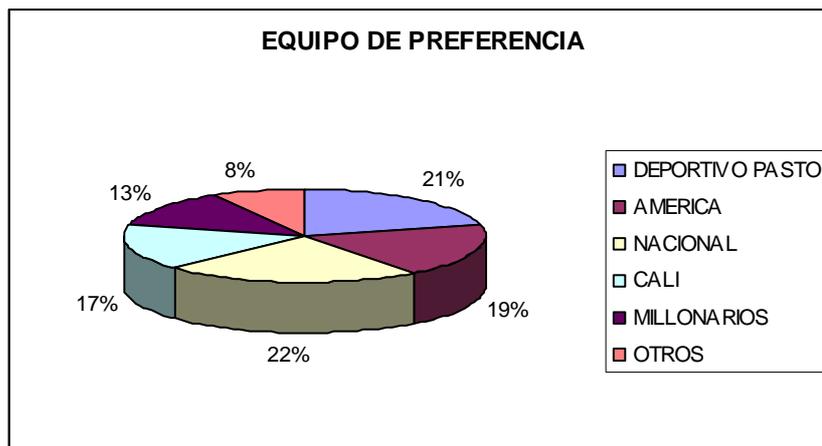
Como se puede observar el 68% de los encuestados asisten masivamente al estadio.

Gráfica 11. Con que frecuencia



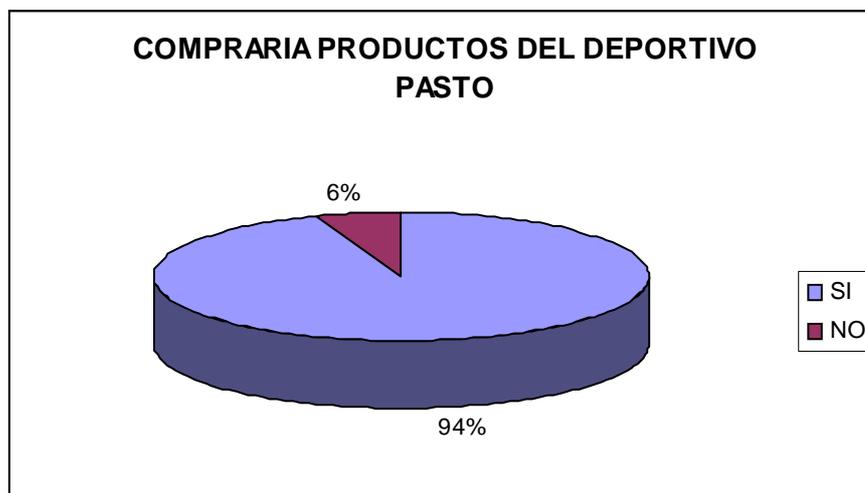
La grafica anterior nos muestra que la mayor asistencia al estadio se presenta en periodos cortos que no superan el mes.

Gráfica 12. Equipo de mayor preferencia



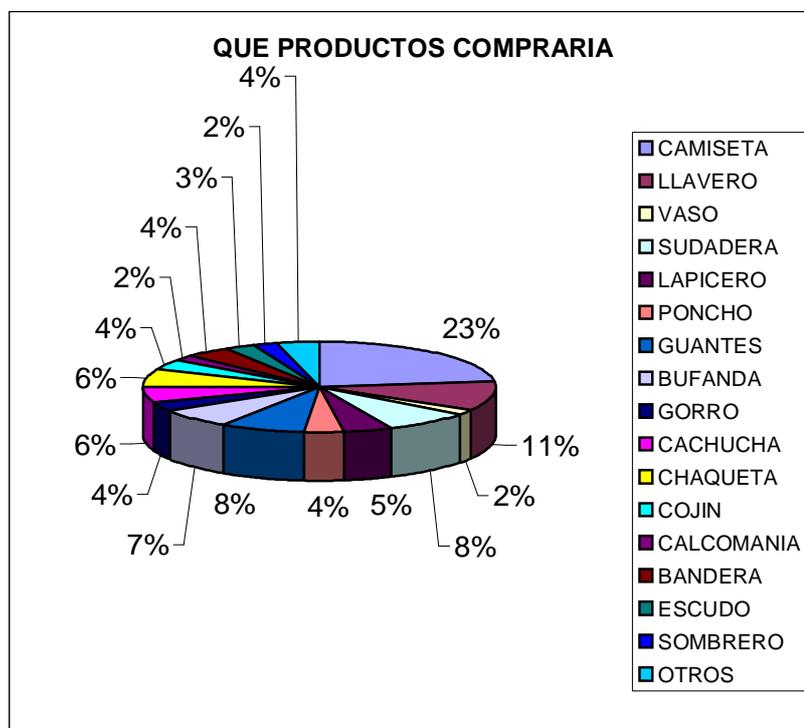
En la grafica anterior podemos observar que la preferencia por los diferentes equipos es similar, encontrando al Deportivo Pasto en segundo lugar de preferencia.

Gráfica 13. Compraría productos con la imagen del deportivo pasto

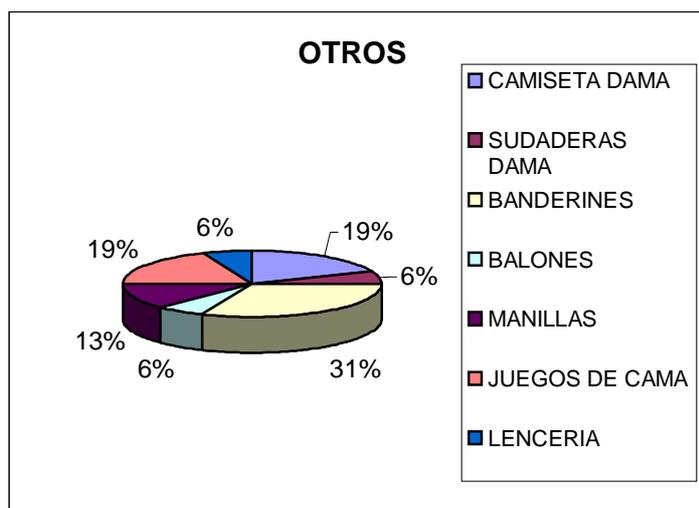


El 94% de los encuestados comprarían productos con la marca Deportivo Pasto.

Grafica 14. Que productos compraría

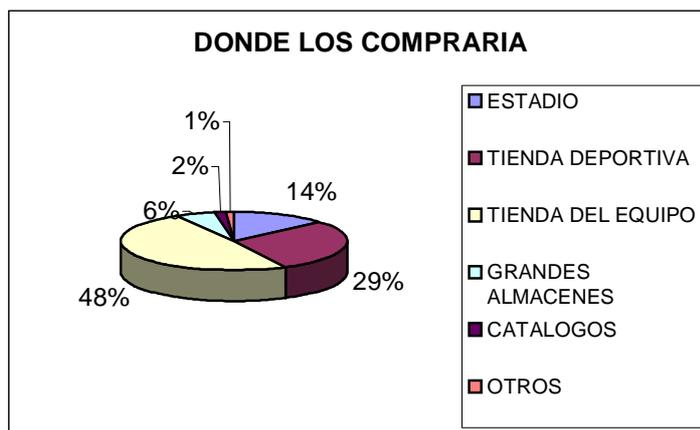


Entre los productos que mas prefiere la gente a la hora de comprar se encuentran con un 23% las camisetas, seguido de llaveros con un 11%, guantes y bufandas tienen una acogida similar con un 8%, los vasos con un 7%, las cachuchas y chaquetas tienen 6% de acogida, el resto de productos tienen alternativas bajas de salida y que con un buen trabajo se podrán tener en cuenta mas adelante.



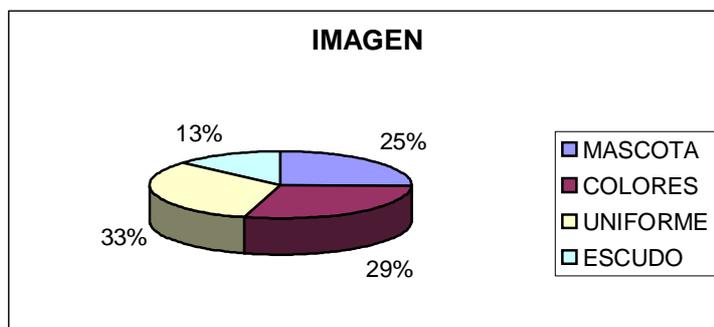
El 4% de los encuestados que eligió la opción otro tipo de productos, el 31% le gustaría adquirir banderines del equipo, 19% le gustaría tener camisetas diseñadas para damas y manillas.

Gráfica 15. Donde compraría estos productos



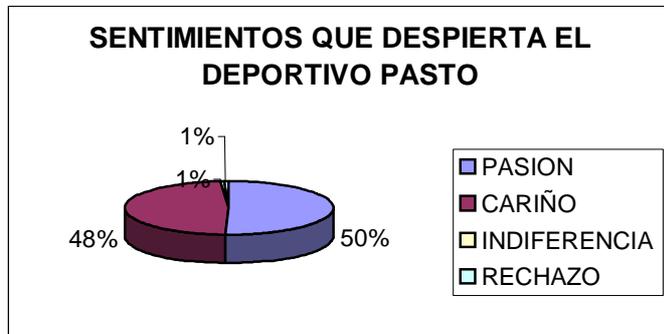
El 48% de los encuestados le gustaría tener una tienda exclusiva donde adquirir estos productos así como en tiendas deportivas.

Gráfica 16. Cual de las siguientes de las opciones de la imagen del deportivo pasto es de su preferencia.



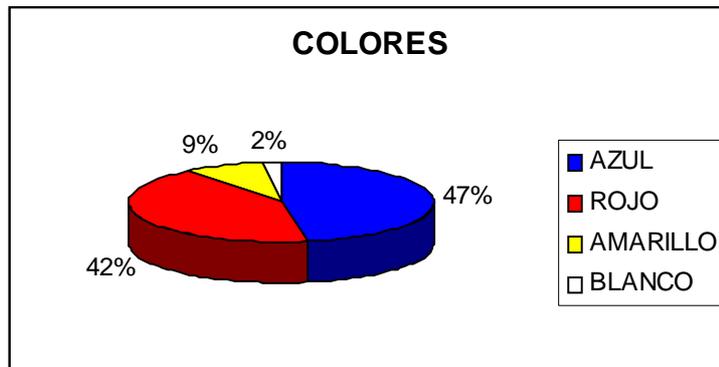
De acuerdo a los encuestados es más aceptado el uniforme como imagen del equipo con un 33%, seguido por un 29% de los colores y un 25% la mascota, el escudo a pesar de tener un porcentaje representativo es el menos aceptado.

Gráfica 17. Que sentimiento despierta el Deportivo Pasto



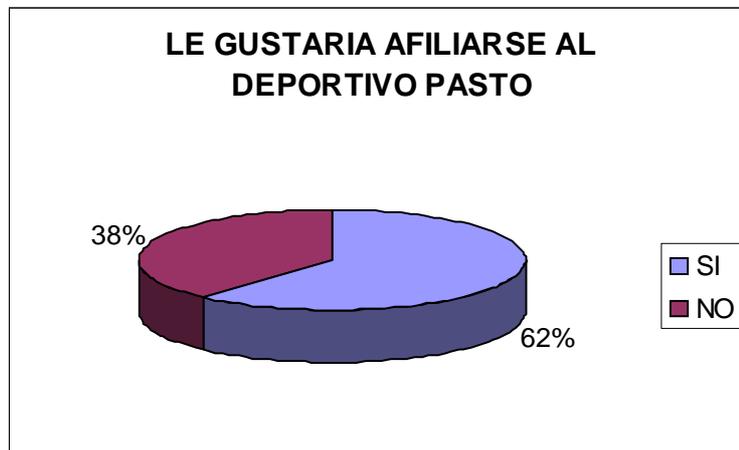
El 50% de los encuestados el DP, les despierta pasión, seguido por el cariño, se puede decir que tiene muy buena aceptación dentro del pueblo pastuso y una minoría que no opina o rechaza.

Gráfica 18. ¿Que color le gusta más?

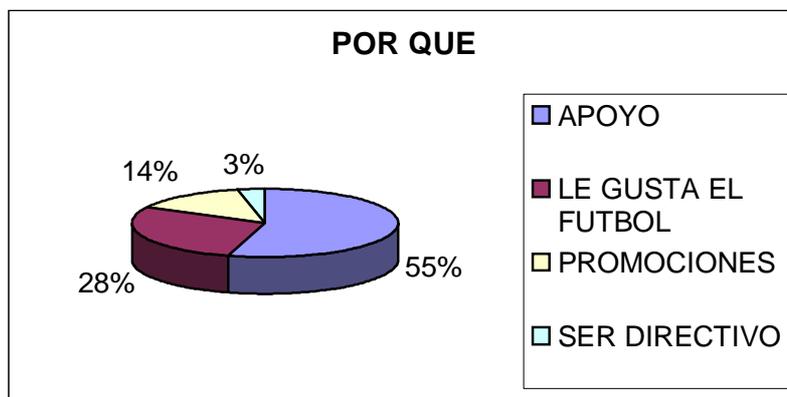


Los encuestados tienen preferencia por el color azul con un 47% y en segundo lugar el color rojo con un 42%, encontrando como los dos más representativos para el equipo y el color amarillo de una manera muy reducida.

Gráfica 19. Le gustaría asociarse al deportivo pasto

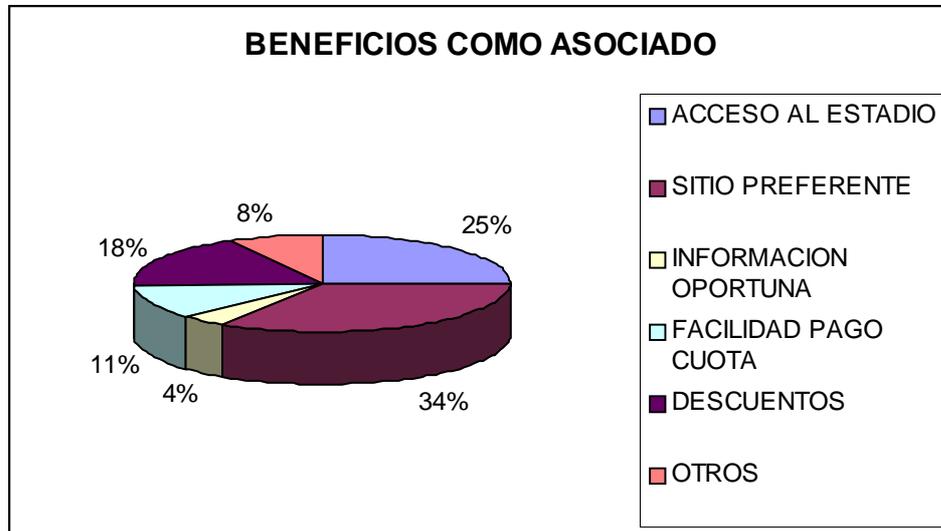


Al 62% de la población encuestada le gustaría asociarse al DP, encontrando una gran acogida.

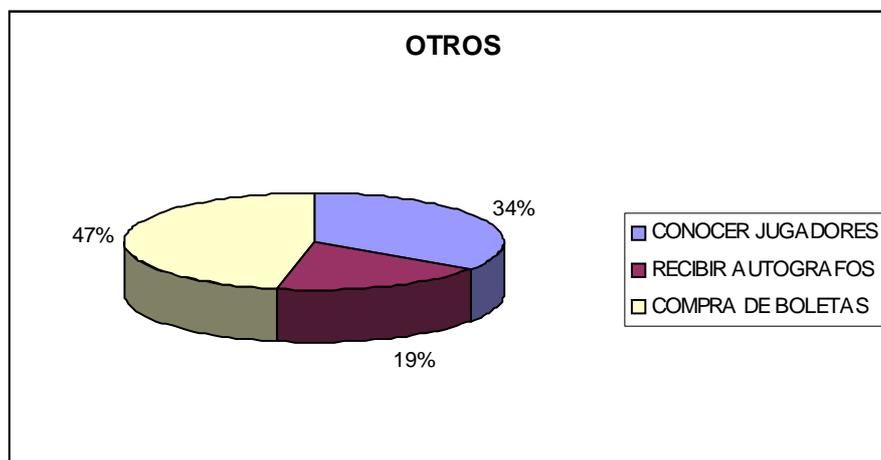


El 55% de los encuestados quieren apoyar el equipo, el 28% es aficionado al fútbol y los otros por promociones y como últimos por ser directivos.

Gráfica 20. Que beneficios le gustaría tener como asociado

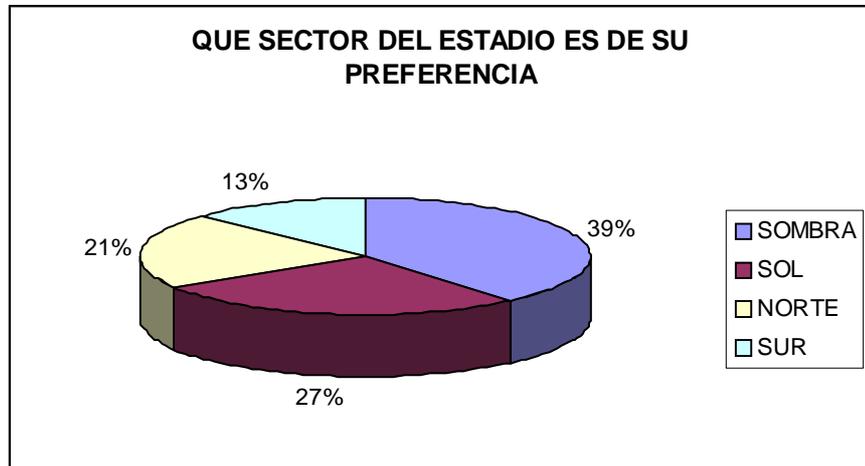


Del total de los encuestados el 34% le gustaría tener un sitio preferente, seguido por la facilidad de acceso al estadio y tener el beneficio de descuentos en boletería, también la facilidad de pago en las cuotas, el porcentaje mas bajo lo representa el poco interés a cerca de la información del equipo.



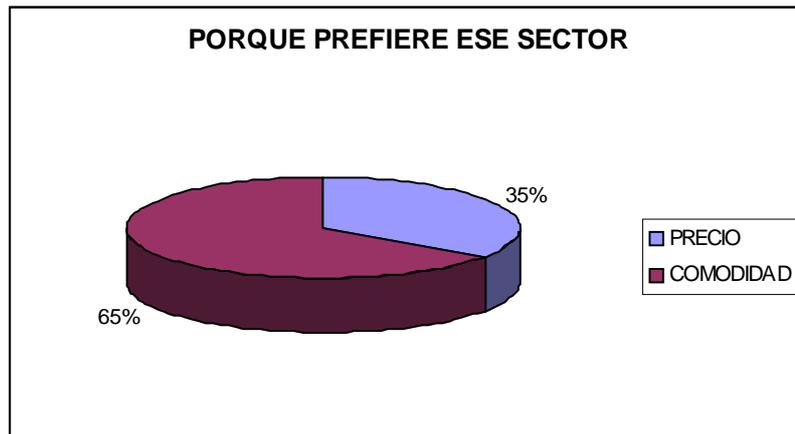
El 47% le gustaría conocer jugadores, el 34% por la comodidad de compra de las boletas y el 19% le gustaría recibir autógrafos.

Gráfica 21. Que sector del estadio es de su preferencia



El 39% de los encuestados prefieren el sector de sombra y el 27% la tribuna de sol, estas dos son la preferidas por comodidad y visibilidad, el 21% de los encuestados prefieren la tribuna norte y el 13% la tribuna sur, estas dos últimas por precio.

Gráfica 22. Por que prefiere ese sector



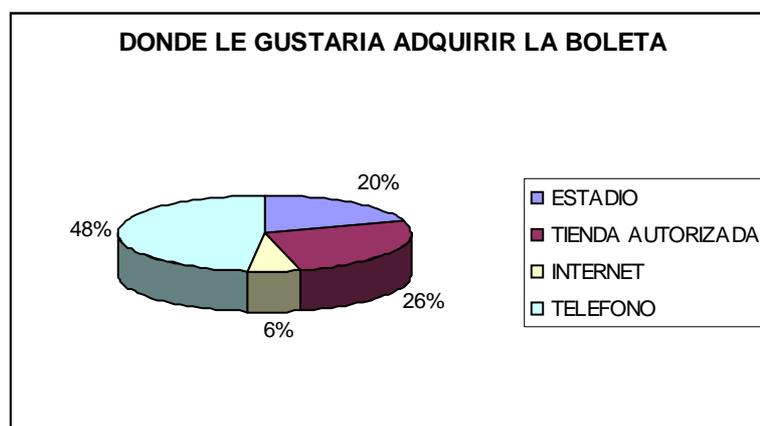
El 65% de los encuestados prefieren ubicarse en esos sectores por comodidad, mientras que el 35% restante lo hace por precio.

Gráfica 23. Esta de acuerdo con el valor de la boleta



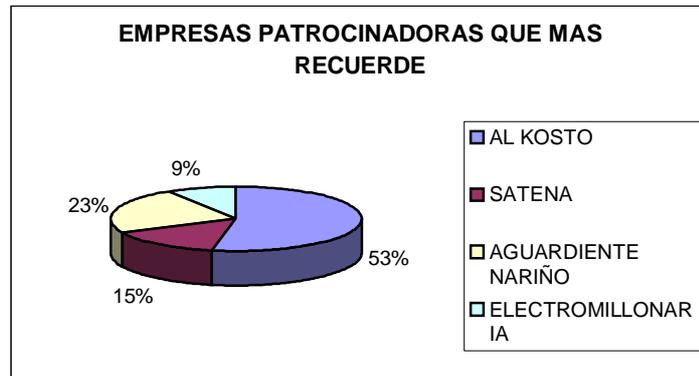
El 67% de los encuestados no está de acuerdo con el valor de la boleta por los altos costos, el 33% restante está satisfecho con el precio.

Gráfica 24. Donde le gustaría adquirir la boleta



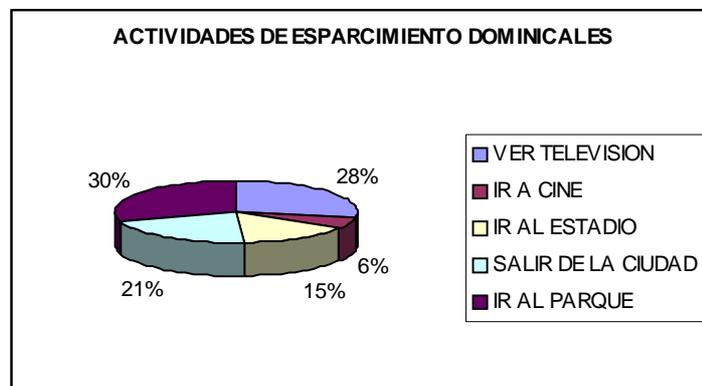
Al 48% de los encuestados le gustaría adquirir las boletas por servicio telefónico, el 26% en una tienda autorizada, el 20%, tradicionalmente en el estadio y el 6% restante por internet.

Gráfica 25. De las empresas patrocinadoras del Deportivo Pasto, mencione las que más recuerde.



El total de encuestados recuerda a Alkosto con el 53% como el mayor patrocinador seguido por Aguardiente Nariño con el 23%, a Satena con el 15% y Electromillonaria con un 9%.

Gráfica 26. De las siguientes actividades de esparcimiento un domingo



El 30% de lo encuestados prefiere ir al parque, el 28% ver televisión, el 21% salir de la ciudad, el 15% ir al estadio y el 6% le gusta ir al cine.