

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CÍRCULO DE  
SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ,  
PERIODO JUNIO 2017- DICIEMBRE DE 2017**

**TRABAJO DE PASANTÍA**

**ROSA MARCELA VELASCO MARCILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CÍRCULO DE  
SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ,  
PERIODO JUNIO 2017- DICIEMBRE DE 2017**

**TRABAJO DE PASANTÍA**

**ROSA MARCELA VELASCO MARCILLO**

**Trabajo presentado para optar al título de profesional en comercio  
internacional y mercadeo**

**Asesor:**

**DIEGO DE LA ROSA SALAZAR**

**Docente**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad Exclusiva de los autores.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre de 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 24 de agosto del 2017

## **RESUMEN**

El proyecto de pasantía que tiene como nombre plan estratégico de mercadeo para el círculo de suboficiales de las fuerzas militares en la ciudad de Bogotá, periodo junio 2017- diciembre de 2017, permite conocer la situación actual del círculo de suboficiales, además de las debilidades y fortalezas que presenta frente a la competencia que ofrece los mismos servicios hacia los individuos, información que se obtuvo gracias a un estudio del comportamiento de los clientes y su opinión acerca de los servicios.

Con los resultados de este estudio detallado de sus características y sobre todo del análisis de sus necesidades, se logra un resultado satisfactorio para poder implementar un proyecto que permita ser más eficiente y competitivo dentro del mercado, además de ser atractivo para las personas que deseen hacer parte de este círculo, controlando sus obstáculos y debilidades de manera que se aprovechen estos aspectos para que se mejore la calidad del servicio por parte del personal del círculo de suboficiales de las fuerzas militares.

## **ABSTRACT**

The project that it's named strategic marketing plan for the circulate of suboficiales of the military forces in Bogota City, period June 2017 - December 2017, allows to know the current situation of the circulate of suboficiales, besides the weaknesses and strengths that it presents in front of the competition that offers the same services towards the individuals, information that was obtained of a study of the behavior of the clients and their opinion about the services.

With the results of this detailed study of its characteristics and especially the analysis that it need, a satisfactory result is achieved to implement a project that allows to be more efficient and competitive within the market, besides being attractive for people who wish to do part of this circle, controlling its obstacles and weaknesses so it takes advantage of these aspects so that the quality of the service is improved by the personnel of the circulate of suboficiales of the military forces.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN-----	5
ABSTRACT-----	6
INTRODUCCIÓN -----	13
1. TÍTULO-----	14
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	15
2.1 DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1.1 Pronóstico.....	18
2.1.2 Control al pronóstico.....	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS-----	19
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN-----	20
5. MARCO DE REFERENCIA-----	21
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	21
5.2 MARCO ESPACIAL.....	22
5.3 MARCO TEMPORAL.....	23
5.4 MARCO LEGAL.....	23

6. METODOLOGÍA-----	26
6.1 PARADIGMA .....	26
6.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
6.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	26
6.4.1 Fuentes Primarias.....	26
6.4.2 Fuentes Secundarias .....	27
6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
 CAPITULO 1: BASE DEL PROYECTO-----	 29
7. ANÁLISIS INTERNO -----	29
7.1 Historia del Círculo de suboficiales de las Fuerzas militares .....	29
7.2 MISION, VISION, POLITICA Y VALORES .....	30
7.3 NATURALEZA JURÍDICA.....	32
7.4 SEGMENTACIÓN.....	32
7.5 UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA .....	35
7.6 NOMBRE DE LOS FUNDADORES O INTEGRANTES DE LA SOCIEDAD.....	38
7.7 RECURSO HUMANO .....	39
 CAPITULO 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL CÍRCULO DE SUBOFICIALES-----	 46
 CAPITULO 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL CÍRCULO DE SUBOFICIALES-----	 47
7.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	70
7.8 MARCA.....	75
7.8.1 Descripción de la marca.....	76
7.8.2 logotipo .....	77
7.8.3 aplicación correcta de la marca .....	78
7.8.4 Función de la marca .....	79

7.8.5 Imagen de la empresa .....	79
7.8.6 Nombre de la empresa.....	79
7.8.7 Slogan Cuál es el slogan de la empresa.....	80
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	81
7.9 MATRIZ DOFA.....	83
7.10 BARRERAS DE PORTER .....	87
7.11 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) .....	89
7.12 MATRIZ ANSOFF .....	93
DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO .....	96
ANALISIS DE RESULTADOS.....	96
ANALISIS DEL CONSUMIDOR.....	107
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	108
8. MICROAMBIENTE DE MARKETING .....	122
8.1 Empresa.....	122
8.2 Clientes .....	122
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS .....	129

## TABLA DE ANEXOS

Anexo A ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES .....	129
Anexo B MATRIZ DE INFORMACION.....	132
Anexo C VENTAS MENSUALES 2017 .....	136
Anexo D VENTAS TOTALES ANUALES 2017 .....	137

## TABLA DE ANEXOS

Grafico 1 Mapa de Colombia .....	22
Grafico 2 Usuarios de os servicios del circul de suboficiales de las FF.MM .....	33
Grafico 3 Usuarios del circulo de oficiales de las FF.MM .....	33
Grafico 4Miembros de las fuerzas militares .....	34
Grafico 5 Sede Social Colina Campestre.....	35
Grafico 6 Panorámica del circulo de suboficiales de las fuerzas militares .....	36
Grafico 7 Organigrama institucional.....	46
Grafico 8 Marca .....	76
Grafico 9 Logotipo.....	77
Grafico 10 Aplicación correcta de la marca .....	78
Grafico 11 Nombre de la empresa .....	79
Grafico 12 Slogan .....	80
Grafico 13 Barreras de Porter .....	87
Grafico 14 Matriz Boston Consulting Group.....	89
Grafico 15 Ciclo de vida del producto .....	92
Grafico 16 Sexo .....	97
Grafico 17 Edad.....	97
Grafico 18 Personas en el núcleo familiar .....	98
Grafico 19 Hijos mayores de 24 años .....	99
Grafico 20 Grafico.....	99
Grafico 21 Tipo de usuario.....	100
Grafico 22 Uso de servicios de otra empresa .....	101
Grafico 23 Calificación del servicio .....	102
Grafico 24 Infraestructura .....	103
Grafico 25 Aspectos que resalta de otra empresa .....	104
Grafico 26 Medios de información .....	105
Grafico 27 Dificultades.....	106
Grafico 28 Cafam.....	109
Grafico 29 Compensar .....	110
Grafico 30 Colsubsisio .....	110
Grafico 31 Torta de ventas de las cajas de compensación familiar .....	115

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Muestra .....	28
Tabla 2 Misión.....	30
Tabla 3 Visión .....	30
Tabla 4 Políticas de Calidad .....	30
Tabla 5 Política de calidad.....	31
Tabla 6 Total miembros fuerzas militares .....	34
Tabla 7 Características Hotel.....	36
Tabla 8 Características Bares.....	36
Tabla 9 Características Salones sociales .....	37
Tabla 10 características restaurantes .....	37
Tabla 11 Características Áreas recreativas y deportivas .....	37
Tabla 12 procesos, planeación estratégica.....	55
Tabla 13 Gestion procesos de compra .....	59
Tabla 14 procesos, gestión de compras certificado bajo la NTC ISO 9001/2008 ..	64
Tabla 15 Portafolio de productos .....	71
Tabla 16 Matriz EFI.....	81
Tabla 17 Matriz EFE .....	82
Tabla 18 Matriz DOFA .....	83
Tabla 19 Matriz Ansoff .....	94
Tabla 20 Sexo.....	97
Tabla 21 Edad.....	97
Tabla 22 Personas en el núcleo familiar .....	98
Tabla 23 hijos mayores de 24 años .....	99
Tabla 24 estrato .....	99
Tabla 25 Tipo de usuario .....	100
Tabla 26 Uso de servicios de otra empresa.....	101
Tabla 27 Calificación del servicio.....	102
Tabla 28 Servicios usados con frecuencia.....	103
Tabla 29 Infraestructura.....	103
Tabla 30 Aspectos que resalta de otra empresa.....	104
Tabla 31 Medios de información .....	105
Tabla 32 Dificultades .....	105
Tabla 33 Tarifa de Precios.....	112
Tabla 34 Matriz de Perfil competitivo .....	113
Tabla 35 Plan de accion .....	115
Tabla 37 Estado de perdidas y ganancias .....	120
Tabla 38 Estado de resultados .....	121

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin realizar un plan de mercadeo para analizar el cliente potencial del Circulo de Suboficiales de las fuerzas Militares, ya que nos encontramos en un entorno cambiante y altamente competitivo, por lo cual es fundamental estudiar el comportamiento del consumidor en cuanto a sus necesidades y preferencias, es evidente que los tiempos han cambiado y se observa que los clientes son más exigentes a la hora de satisfacer sus necesidades puesto que desean que esos productos excedan sus expectativas, esto ha permitido grandes retos a las empresas, por lo cual se debe ejecutar un plan que cumpla con los requerimientos del cliente, por otro lado está la competencia que suministra una variedad de productos y/o servicios en donde los clientes tiene un sin número de opciones, por esto es fundamental que el Circulo de suboficiales las Fuerzas Militares aplique herramientas de marketing que les permita sobrevivir, posicionarse y asegurar el éxito a mediano y largo plazo.

Por otro lado el marketing es un conjunto de herramientas y acciones que permiten desarrollar, optimizar y mejorar las ventas y consecuentemente incrementar la facturación de la empresa, en un proceso que conlleva adecuar la oferta, producto o servicio a la demanda, siendo esta una actividad orientada hacia la identificación de los deseos del mercado objetivo, el marketing permite acercarnos a nuestros clientes, conocer sus necesidades, dudas, inquietudes, propuestas y demás percepciones que tienen sobre los productos y los servicios que presta la entidad, para de esta forma trabajar en pro de brindar una experiencia diferenciadora día tras día que nos permita posicionarnos en la mente de nuestro afiliado y usuario; siempre como la mejor alternativa del mercado.

Para el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, este será un proyecto innovador, que le apunte analizar y conocer más a fondo al cliente potencial, por lo tanto, se espera que dicho trabajo genere grandes aportes en la identificación de las necesidades de los afiliados y clientes particulares y permita tener una mejor relación con estos, de forma se logre una fidelización hacia la marca generando un mayor volumen de ingresos a la entidad por otro lado la realización de este plan de mercadeo dejara un legado para futuros estudios a fines, siendo el afiliado y cliente particular lo más importante del Circulo de Suboficiales de las fuerzas militares que a partir de su implementación el “servicio” será un factor diferenciador y competitivo, siendo éste más humano, amable, personalizado e interesado en dar respuesta a sus inquietudes y satisfacer todos los deseos y expectativas, este será un verdadero Circulo, que permita la generación de ideas e imaginarios no solo de la alta gerencia de la empresa si no que el usuario también sea tenido en cuenta con sus sugerencias y expectativas y se sientan parte de esta gran entidad.

## **1. TÍTULO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CÍRCULO DE SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, PERIODO JUNIO 2017- DICIEMBRE DE 2017**

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

El plan de mercadeo es un instrumento de la línea de investigación de Mercados, el cual será implementado con el objetivo de lograr posicionar al Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares y mejorar la satisfacción de sus afiliados; permitiendo un crecimiento progresivo de la entidad. Esta área de investigación se enfoca en el cumplimiento inmediato de los objetivos de la organización y la planeación estratégica que se requiere para coordinar y dar seguimiento a las acciones que se desarrollan de manera interna y externa.

### **1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan estratégico de mercadeo con el diseño de diferentes estrategias y el estudio de su aplicación en la empresa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy por hoy las empresas sin importar su tamaño deben tener ejecutado un plan de mercadeo para poder llegar a cumplir sus objetivos, es por ello que la clave del éxito es tener una buena relación con sus clientes para lograr una fidelidad hacia la marca y por lo tanto generar más ventas de los productos y servicios que se ofrece, es por ello que es Circulo de suboficiales de las Fuerzas Militares no es ajeno a la necesidad de captar clientes para identificar oportunidades y de esta manera plantear propuestas estratégicas.

#### **Análisis del cliente**

Debido a la gran importancia que tienen los cliente en el desarrollo del proyecto se ha considerado que en desarrollo del plan de mercadeo del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, es necesario ejecutar un análisis del cliente potencial con el fin de aplicar una buena estrategia de marketing, debido a que uno de los temas de mayor importancia es el entorno competitivo, que permite tener directrices de las operaciones de la compañía.

Para ello es necesario que todo el equipo de trabajo se sumerja en las realidades y tendencias de los nuevos mercados, interactuar con los clientes internos, externos, el entorno y la competencia para elaborar planes estratégicos con una perspectiva en el futuro y flexible con el fin de que se pueda modificarse ante los cambios del mercado, estas estrategias deben estar encaminadas a localizar y mantener clientes satisfechos, puesto que en la actualidad estos son más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de productos con características muy específicas, es por ello que el reto de las empresas es conocer estas necesidades de forma única, para posicionarse en la mente del cliente.

El proyecto toma como punto de partida la misión del Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares que busca brindar bienestar a través de los servicios de hotelería, alimentos y bebidas, recreación y deporte y eventos con altos estándares de calidad para crear experiencias positivas a los usuarios, así mismo como lo indican en la visión buscan ser reconocidos por sus usuarios como entidad innovadora, con mayor cobertura de bienestar y servicio, sostenibilidad financiera, moderna infraestructura, calidad integral y responsabilidad ambiental, podemos mirar que los usuarios son lo más importante y la razón de ser del Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

En la entidad los problemas más relevantes que necesitan ser resueltos principalmente para cumplir con los objetivos son la falta de innovación de los

productos y servicios que ofrecen, ausencias en los servicios post-venta, en las políticas de precios, en los valores agregados para el afiliado y su familia, en una oficina de atención al cliente, que brinde respuestas y soluciones a los interrogantes del usuario, también se encuentra una baja innovación en la realización de eventos y nuevos escenarios deportivos y recreativos, al igual que la falta de personal capacitado que brinde el ciclo completo en la elaboración de un evento y demás problemas desglosados de los anteriores y nombrados posteriormente que afectan de manera directa al proyecto y necesitan ser solucionados.

### **Solución de dichas necesidades**

Para ello este proyecto busca desarrollar estrategias de marketing que beneficien al Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en obtener mayor captación de clientes nuevos y mantener los clientes actuales satisfechos, para ello se realizara un estudio de segmentación de mercado tanto de afiliados como clientes en particular para identificar sus preferencias.

Para el desarrollo del plan de mercadeo es fundamental hacer el análisis de la situación externa de la empresa teniendo en cuenta las siguientes variables: entorno general, entorno sectorial, entorno competitivo, mercado entre otras que durante el estudio se miren necesarias, como también la situación interna de la misma observando el comportamiento de estas variables: finanzas, marketing, clientes y recursos humanos, entre otras. Teniendo los resultados de estos estudios se realizará un análisis DOFA por proceso, cruzando las variables obtenidas para observar los focos en donde el Círculo debe trabajar y cuáles son los centros a potencializar y las ventajas competitivas con que se cuenta.

Posteriormente se llevará a cabo la determinación de objetivos teniendo como base el análisis realizado, ya que esto permitirá seguir un camino correcto en el desarrollo del plan de mercadeo, teniendo como principio de que los objetivos tienen que ser adecuados, coherentes y estar definidos claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error. Si es posible marcar un tiempo permitiendo para que el equipo de trabajo los pueda asimilar y llevarlos a cabo esto ayudara a motivar su cumplimiento.

Seguido se realizará la elaboración y selección de estrategias de marketing: alianzas estratégicas con el fin de que estén aporten y ayuden a dar cumplimientos a los objetivos comunes del negocio, convenios, visitas a entidades militares, diseño de portafolios de servicio y productos, de forma que los clientes tengan a la mona el conocimiento de la totalidad de lo que se le ofrece en el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares ya que este es la carta de presentación de toda entidad, cabe resaltar que este debe estar bien elaborado y que contenga una información básica y necesaria de los productos y servicios, creación de la oficina de Atención al usuario, con el fin de conocer de primera

instancia los las sugerencias o felicitaciones de los clientes, diseño de Manuales del Buen trato; un estudio de Marketing Mix: donde se hablará de las cuatro variables básicas: **producto, precio, promoción y plaza**. Estas cuatro variables también son conocidas Como las **4Ps**. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí y se llegue a la ejecución del mismo, es por ello necesario realizar un trabajo de campo en donde el instrumento de recolección de información será una encuesta o entrevista, a los afiliados y clientes en particular según se mire conveniente en el transcurso del desarrollo del Plan de mercadeo, esto con fin de entrar en contacto directo con él y tener en cuenta sus opiniones para llevar a cabo las estrategias planteadas.

Posteriormente se realizará el estudio presupuestal para la realización del plan de Mercadeo, es decir se tomarán las decisiones correspondientes para la asignación de recursos evaluando los enfoques de toma de decisiones y por ultima instancia se llevará un control o supervisión del mismo para observar su total cumplimiento.

Actualmente el Círculo de Suboficiales de las fuerzas Militares necesita la elaboración del plan estratégico de mercadeo con el fin de conocer de manera eficiente las necesidades de los clientes y brindar un excelente servicio, dando a conocer el potencial que se tiene para que los clientes tomen la decisión de tomar esta como la mejor opción.

El Circulo de Suboficiales de las fuerzas Militares cuenta con un buen potencial para la prestación de servicios, gracias a su posición geoestratégica, por cual posee una gran acogida de sus clientes, sin embargo se mira minimizado este potencial por desconocimiento de lo que verdaderamente quiere el cliente, Por lo tanto existe la necesidad de generar soluciones que permitan el desarrollo del Circulo, mediante el aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y de talento, que conlleven a establecer propuestas con el objetivo de mejorar la estrategia de prestación del servicio. Todas las estrategias implementadas son en base a las necesidades de los afiliados propios y de fuera de este círculo, pues ofrece sus servicios con una calidad óptima teniendo en cuenta que se tiene como finalidad cumplir con todas las necesidades de los habitantes a este complejo social.

Las acciones que se tomaran para la realización de esta finalidad se han mostrado anteriormente, pensando exclusivamente en el individuo y la satisfacción plena de todo lo que requiere, llevando una serie organizada de los procedimientos que se hacen necesarios para el feliz término del proyecto, empezando con la descripción minuciosa del circulo de suboficiales de las fuerzas militares desde su historia hacia lo que se ha convertido, pensando en quienes son los que acceden a este servicio considerando sus exigencias, además de ello se ha de tener en cuenta las herramientas implementadas en el proceso de investigación del comportamiento del usuario frente a los servicios ofrecidos por parte del círculo, de tal manera que al concluirse pueda verse los resultados no solo de la satisfacción de los

individuos frente a lo que se les ha ofrecido, sino también la rentabilidad que ha otorgado el cambio del plan estratégico de la prestación del servicio para la satisfacción de necesidades a nivel económico y lucrativo.

### **2.1.1 Pronóstico.**

Con la realización de este proyecto se pretende que en un futuro se deje un precedente para estudios orientados al análisis del cliente potencial del Circulo, estará a la vista de todos y será un medio por el cual no solo se promueva el análisis, sino que también el desarrollo a proyectos investigativos de marketing estratégico.

### **2.1.2 Control al pronóstico.**

Se realiza el proyecto con la mayor puntualidad y veracidad en sus características puesto que estas serán mostradas como resultados.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo para el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en la ciudad de Bogotá periodo junio 2017 – Diciembre 2017, con el fin de analizar el comportamiento del cliente y aplicar nuevas estrategias para satisfacer sus necesidades?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el estado actual interno y externo del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares?
- ¿Cuál es el comportamiento del cliente, cuáles son sus preferencias de elección frente a los servicios ofrecidos por el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares?
- ¿Cuál sería el plan de mercadeo para establecer la viabilidad del proyecto mediante un plan de acción.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan estratégico de mercadeo para el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en la ciudad de Bogotá periodo junio 2017 – Diciembre 2017.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un análisis interno y externo del estado actual del círculo de suboficiales de las fuerzas militares.
- Realizar una investigación de mercados para identificar el comportamiento del afiliado por medio de una encuesta para conocer las preferencias en la elección del servicio que presta la entidad.
- Elaborar un plan de mercadeo para establecer la viabilidad del proyecto mediante un plan de acción.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En la época donde la globalización y las tecnologías en la producción y la prestación de servicios, se hace necesario estar acorde a las exigencias y expectativas del cliente, puesto que la entidad debe asegurar su éxito a corto y largo plazo, mediante la utilización de técnicas y herramientas que permitan ejecutar estrategias, donde la empresa muestre su ventaja competitiva al prestar un buen servicio, al observar este panorama es donde cobra importancia el estudio de mercados y un buen plan de mercadeo, siendo estos la base para la toma de decisiones en el crecimiento y permanencia en el mercado.

Por esta razón, la teoría del presente proyecto estudiara los conceptos y herramientas de mercadeo, permitiendo enriquecer los conocimientos acerca del tema, de manera que estos sean una base para la toma de decisiones, es así que, como profesional de Comercio Internacional y mercadeo, se debe acudir a consultas y aplicar excelentes teorías de autores para establecer los conceptos apropiados para el desarrollo del trabajo. Por otro lado, es de vital importancia el diseño y aplicación de un instrumento con el fin de obtener resultados reales y confiables sobre las necesidades y expectativas del mercado al cual se va a realizar el análisis, esto con el fin de poder tener conclusiones sobre el estudio, de igual manera la observación y el análisis permitirá establecer otros criterios del mercado que complementan los resultados del estudio y soportan el diseño de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

Cabe resaltar que desde lo profesional se aportarán los conocimientos adquiridos durante la formación académica con el fin de realizar un buen estudio acerca de análisis del cliente y de elaborar un plan de mercadeo acorde a la necesidad de la empresa, mirando de cerca la realidad de la problemática, siendo conscientes de que el estudio realizado sirva como fuente confiable para obtener respuestas al problema planteado. Cabe resaltar que el desarrollo de este proyecto permite adquirir experiencias de trabajo de campo dando lugar a una mejor formación profesional.

Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

Oficialmente Bogotá, Distrito Capital, abreviado Bogotá, D.C.1011(durante la época de dominio español y desde 1991 hasta 2000 llamada nuevamente Santafé de Bogotá) es la capital de la República de Colombia y del departamento de Cundinamarca. Está administrada como Distrito Capital, y goza de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley.1113A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es una entidad territorial de primer orden, con las atribuciones administrativas que la ley les confiere a los departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del país.

Bogotá fue fundada como capital del Nuevo Reino de Granada el 6 de agosto de 1538 por el conquistador español Gonzalo Jiménez de Quesada después de una dura expedición a los Andes.

Es la tercera capital más alta de Sudamérica (después de La Paz y Quito), ya que se encuentra a un promedio de 2.625 metros sobre el nivel del mar. Está ubicada en el centro de Colombia, en la región natural conocida como la sabana de Bogotá, que hace parte del altiplano cundiboyacense, formación ubicada en la cordillera Oriental de los Andes.

Tiene una longitud de 33 km de sur a norte, y 16 km de oriente a occidente 19 Como capital, alberga los organismos de mayor jerarquía de la rama ejecutiva (Presidencia de la República), legislativa (Congreso de Colombia) y judicial (Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado y el Consejo Superior de la Judicatura).

Según cifras del DANE, en el año 2010 Bogotá contaba con una población de 7 363 782 habitantes, con proyección en el 2017 de 8 080 734 habitantes, que alcanzan en su área metropolitana los 9 285 331 habitantes 69Tiene una densidad poblacional aproximada de 16 470 habitantes por kilómetro cuadrado 70El 47,8 % de la población son hombres y el 52,2 % mujeres. La ciudad cuenta con la tasa de analfabetismo más baja del país con 3,4 % en la población mayor de 5 años de edad.

Es la mayor aglomeración de personas del país, superando por más del 21 % a la segunda a nivel nacional: todo el departamento de Antioquia incluida su capital (6 065 846 ha).

Los servicios públicos tienen una alta cobertura, 99,4 % de las viviendas cuenta con servicio de energía eléctrica, mientras que un 98,6 % tiene servicio de acueducto y un 87,8 % de comunicación telefónica.En el año 2013 el 10,3% de la

población se encontraba situación de pobreza, siendo el menor índice en todas las divisiones administrativas del país, frente a una media nacional de 30,6%.

Bogotá es el principal centro económico de Colombia; allí convergen la mayoría de capitales provenientes de las demás ciudades al ser el foco del comercio del país debido a su gran población. Es la ciudad colombiana con el mayor número de empresas extranjeras, uno de los factores que la posicionan como el mayor mercado de trabajo de su país. Bogotá es la plataforma empresarial más grande de Colombia, con el 21 % de las empresas registradas en el país, y adicionalmente, en la ciudad se encuentra el 67 % de los emprendimientos de alto impacto colombianos.

**Grafico 1 Mapa de Colombia**



**Fuente:** Imagen disponible en: <http://bibliobulimica.wordpress.com/tag/pablo-escobar/>

## **5.2 MARCO ESPACIAL**

La investigación se desarrollará en la ciudad de Bogotá. Se hará única y exclusivamente en el Círculo de suboficiales de las Fuerzas Militares en la Sede Social Colina Campestre en la ciudad de Bogotá y que sirva de precedente para las diferentes sedes.

### 5.3 MARCO TEMPORAL

La investigación se desarrollará entre los meses de junio a noviembre del año 2017. El plan estratégico de mercadeo se formulará para el periodo Noviembre 2017 – junio 2018.

### 5.4 MARCO LEGAL

La estructura de esta organización se encuentra amparada en un marco legal e institucional dentro del cual se lleva a cabo la actividad comercial, acogida por políticas y estrategias de cada uno de los organismos institucionales de carácter gubernamental, privado y mixto que caracterizan a una región.

La Constitución Política de Colombia de 1991, establece en el Título XII, sobre el Régimen Económico y la Hacienda Pública (artículo 333), que la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones y que el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

De igual forma la Ley 905 de agosto 2 de 2004, expedida por la Rama Legislativa-Poder Público. Ley por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones; establece la promoción y formación de mercados de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES. Igualmente determina que para todos los efectos se debe entender por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuaria, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a los siguientes parámetros: la mediana empresa será aquella que cuente con un personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o contar con activos totales entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); la pequeña empresa debe contar con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o poseer activos totales entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Y microempresa será aquella en la cual la planta de personal no sea superior a los diez (10) trabajadores o en la cual los activos totales excluida la vivienda sean inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

**LEY DE SEGURIDAD SOCIAL O LEY 100:** La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio

nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La Ley 100 de 1993 establece la legislación de cuatro frentes generales:

El Sistema general de Pensiones,

El Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El Sistema General de Riesgos Profesionales

Los servicios sociales complementarios.

El fin principal del Sistema General de Pensiones es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley. Este sistema busca además la ampliación de la cobertura a segmentos de la población no cubiertos hasta ese momento por el antiguo Sistema.

Con la Ley 100 se autoriza la creación de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, encargadas de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los afiliados que escojan pensionarse de acuerdo con las condiciones en que estos fondos operaran de acuerdo con las disposiciones que dicha Ley exige. También reglamenta y autoriza el manejo del régimen pensional manejado por el Instituto de Seguros Sociales y por el cual se reconoce un porcentaje fijo de pensión de acuerdo con el cumplimiento de requisitos de edad y tiempo cotizado.

Con la Ley 100 de 1993, el Sistema General de Seguridad Social en Salud, implanta tres reformas fundamentales: la participación del sector privado en la prestación de servicios de salud a los trabajadores colombianos, adicional al Instituto de Seguros Sociales I.S.S., la creación del Fondo de Solidaridad y Garantía para asegurar un nuevo sector subsidiado en Colombia y la posibilidad para todos los trabajadores de elegir la entidad prestadora de salud.

**CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO:** Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes.

Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otras. Se da en el contexto de entrada la apertura económica y modernización productiva en Colombia.

- Su principal propósito fue liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas colombianas en el nuevo modelo económico de globalización.

- Se crea la figura de los **fondos de cesantías** para administrar las cesantías de los empleados y con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando el sector financiero. Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo tales como:
- Implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación.
- Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.
- Cambio en el régimen de cesantías:
- Éstas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías.
- Da terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 PARADIGMA**

El paradigma de la investigación que será utilizado es el mixto, cuantitativo ya que se manejará encuestas con datos estadísticos para tener una perspectiva real de las necesidades existentes en la población escogida y cualitativa por cuanto se describieron los resultados.

### **6.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Obtener información primordial por medio de una encuesta que se aplicara a los afiliados del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, con el fin de identificar su punto de vista acerca de los servicios y productos que ofrece la entidad y lograr posicionamiento de la marca.

### **6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Descriptivo: los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.<sup>1</sup>

El valor de los estudios descriptivos se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, un hecho, contexto o situación que ocurre, en sus diferentes aspectos. Este es su valor máximo.<sup>2</sup>

### **6.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Fuentes. Para la realización de este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

#### **6.4.1 Fuentes Primarias**

Se utilizará como fuentes primarias el personal del Círculo (empleados del área de mercadeo y Directivo, para conocer con que servicios cuentan, a través de una

---

<sup>1</sup>HERNANDEZSAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA, Lucio. Fundamentos de metodología del a investigación, México D.F.: McGraw-Hill, 2007. p. 60.

<sup>2</sup>Ibid., p. 62.

entrevista a sus empleados y se realizarán entrevistas a los directivos de la empresa para identificar los procesos que se desarrollan al interior de la entidad.

Así mismo, se realizará una encuesta a los afiliados del círculo de suboficiales de las fuerzas Militares.

#### **6.4.1.1 Encuesta**

La encuesta tiene como objetivo la recolección de información descriptiva del afiliado que permita segmentarlos, conocer su nivel de satisfacción para mejorar algunos aspectos del servicio. El afiliado es lo más importante para el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, es por ello que necesitamos contar con su opinión.

La aplicación de la encuesta la realiza personalmente la investigadora, y la información recibida se sistematiza con la ayuda de Excel, obteniendo un informe con la presentación de resultados.

El modelo de cuestionario aparece en el anexo No.1 del presente anteproyecto de trabajo. Previamente se realizará una matriz de análisis de información que aparece en el anexo No.2

#### **6.4.2 Fuentes Secundarias**

Se recurrirá a la revisión minuciosa de documentos encontrados dentro de la entidad, libros, revistas especializadas, trabajos de grado, especialistas en el tema, autores estudiados, enciclopedias, biografías e Internet.

### **6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Para objeto de esta investigación se tomará como población a los afiliados del CÍRCULO DE SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES y el total de empleados para realizar la encuesta en las diferentes sedes.

#### **Para la encuesta:**

**Muestra.** Para esta investigación se utilizará la población que está relacionada con el presente estudio de afiliados. La base de datos de afiliados del Círculo de Suboficiales que corresponden a 55.958, la cual no puede ser mostrada por confidencialidad de la empresa.

## Empleados del Círculo

Tabla 1 Muestra

	Muestra	TOTAL
	Afiliados	55.958
Fuente:	Empleados	622

Empleados del círculo, elaboración propia.

### Formula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1) + k^2 + p * q)}$$

N= tamaño de la población, total afiliados que aportan a la fecha **55.958**

k = nivel de confianza que asignamos. 95% equivale a 1.96

e = error maestral deseado. 5%

p=es la proporción de individuos que poseen en la población la característica deseada. Datos desconocidos suele suponer del 0,5%

q= proporción de individuos que poseen esa característica. 1-p=0,5

n= tamaño de la muestra. (Número de encuestas que se va a realizar)

### Desarrollo de la formula

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 55.968}{(0,05)^2 * (55.968 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{55,751.6672}{140.8779}$$

$$n = 382$$

Se encuestarán 382 afiliados en la sede Colina Campestre de la ciudad de Bogotá, con el fin de recolectar información acerca del mercado objetivo que sirva para la toma de decisiones e implementar estrategias acorde a las necesidades de los usuarios.

## **CAPITULO 1: BASE DEL PROYECTO**

### **7. ANÁLISIS INTERNO**

#### **7.1 Historia del Círculo de suboficiales de las Fuerzas militares**



El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares fue fundado el 11 de Julio de 1962, mediante Decreto No.1826, estableciéndose como una nueva sección del Club Militar, llamada Club de Suboficiales de las Fuerzas Militares. Su inauguración tuvo lugar el 16 de julio de 1962 por el Presidente de la República Doctor Alberto Lleras Camargo, siendo su primer Director el Señor SM. EJC Ricardo Rueda Jiménez.

El primer terreno se adquirió en una zona despoblada cerca al entonces municipio de Suba, mediante escritura pública No.1221, con una extensión superficial de cinco fanegadas, donde se comenzó la construcción en firme de la Sede Principal Colina Campestre, con una edificación de ladrillo y teja, tres canchas de tejo y una de baloncesto.

Según Decreto 1132 de 1963, se inició entonces en firme la vida del Club, aprobando el primer compendio de estatutos los cuales rigieron hasta 1987 cuando se modificaron con el Decreto No.1083 del 11 de junio de 1987, y que en la actualidad se encuentran vigentes, con excepción de los artículos 22, 25 y 26 modificados mediante Decreto No 2649 de 18 de julio de 2008 y Decreto No. 3970 de 15 de octubre de 2009.

El Ministerio de Defensa Nacional, por resolución 1420 Bis del 23 de febrero de 1973, asignó al Club de Suboficiales de las Fuerzas Militares, un lote de terreno en el municipio de Melgar (Tolima) sobre la quebrada La Palmara frente al Comando Aéreo de Combate No.4, para el desarrollo de la Sede Vacacional “La Palmara” dando origen a la primera sede vacacional de la entidad, la cual entró en funcionamiento en 1982.

Dos décadas después en 1994, el Ministerio de Defensa Nacional cedió en comodato un terreno en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta (Magdalena), para la construcción de la Sede Vacacional “Los Trupillos”, la cual comenzó a prestar servicio a los Suboficiales y sus familias, en marzo de 1999.

Mediante escritura pública de compraventa No. 947 del 17 de julio de 2006 con recursos propios fue adquirido en el Eje Cafetero, un predio de 7.4 hectáreas donde actualmente funciona la Sede Vacacional “El Darién” en Montenegro (Quindío), la cual abrió sus puertas al servicio de los afiliados el 15 de septiembre de 2006 para brindar una mayor cobertura a la familia del Círculo de Suboficiales que se encuentra radicada en los departamentos de Caldas, Valle, Risaralda, Quindío, Cauca, Tolima, Huila, Antioquia y Nariño.

Todas las sedes del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, han sido construidas con recursos propios. La entidad financia sus gastos de funcionamiento y operación con el producto de los ingresos obtenidos por la venta de sus servicios y los aportes de sostenimiento de sus afiliados, que en la actualidad suman 53.692.

## **7.2 MISION, VISION, POLITICA Y VALORES**

Dentro de toda empresa es fundamental tener una guía que sirva como parámetro y orientación para la toma de decisión y el buen funcionamiento de la misma y lograr a total cabalidad los objetivos planteados a mediano y largo plazo. Tanto la misión como visión son el pilar de toda entidad ya que permite trazar los lineamientos para tener un sostenimiento económico a lo largo del tiempo. El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares ha plasmado tanto en su misión como visión el bienestar de sus afiliados, siendo este el pilar de funcionamiento de la entidad, en cuanto a su visión cabe destacar que para el 2018 su principal propuesta es ser una entidad innovadora con el fin de cumplir con las expectativas y satisfacer en su totalidad las necesidades de sus afiliados.

**Tabla 2 Misión**

Brindar bienestar a través de los servicios de hotelería, alimentación, bebidas, recreación, deportes y eventos con altos estándares de calidad para crear experiencias positivas a nuestros usuarios.

**Tabla 3 Visión**

En el año 2018, ser reconocida por los usuarios como una Entidad innovadora, con mayor cobertura en bienestar, salud financiera, moderna infraestructura, calidad integral y responsabilidad ambiental.

**Tabla 4 Políticas de Calidad**

En el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares estamos comprometidos en crear experiencias memorables a nuestros afiliados y usuarios a través del suministro de servicios con estándares de calidad, destacándonos por la calidez y oportunidad. Para lograrlo contamos con personal ético, comprometido y competente, infraestructura y tecnología adecuada.

Garantizamos la gestión del riesgo, la protección a la seguridad y salud de todos los trabajadores y contratistas, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros procesos y contribuimos a la protección del medio ambiente.

**Tabla 5 Política de calidad**

**Valores**

**Honestidad:**

- \* Actuamos con transparencia, rectitud y honradez.
- \* Devolvemos a los usuarios los objetos que olvidan en las instalaciones.

**Responsabilidad:**

- \* Reconocemos nuestras debilidades y nos esforzamos por superarlas.
- \* Salvaguardamos las pertenencias que los usuarios dejan bajo nuestro cuidado.
- \* Cumplimos con las funciones y acatamos las disposiciones de la entidad.

**Respeto:**

- \* Aceptamos a los demás a pesar de la diferencia de opiniones, raza, edad, función, etc.
- \* Tenemos consideración y deferencia con los demás.
- \* Tratamos a los demás con dignidad.

**Trabajo en equipo:**

- \* Trabajamos unidos buscando el logro de resultados.
- \* Nos esforzamos por entender a nuestros compañeros y ayudarlos.

**Tolerancia:**

- \* Aceptamos con tranquilidad las opiniones contrarias a las nuestras.
- \* Escuchamos a las personas que tienen puntos de vista diferentes a los

nuestros y las aceptamos con respeto.

Lealtad:

\*Hablamos bien de nuestra empresa adentro y afuera.

\* Damos cumplimiento a las políticas de la entidad.

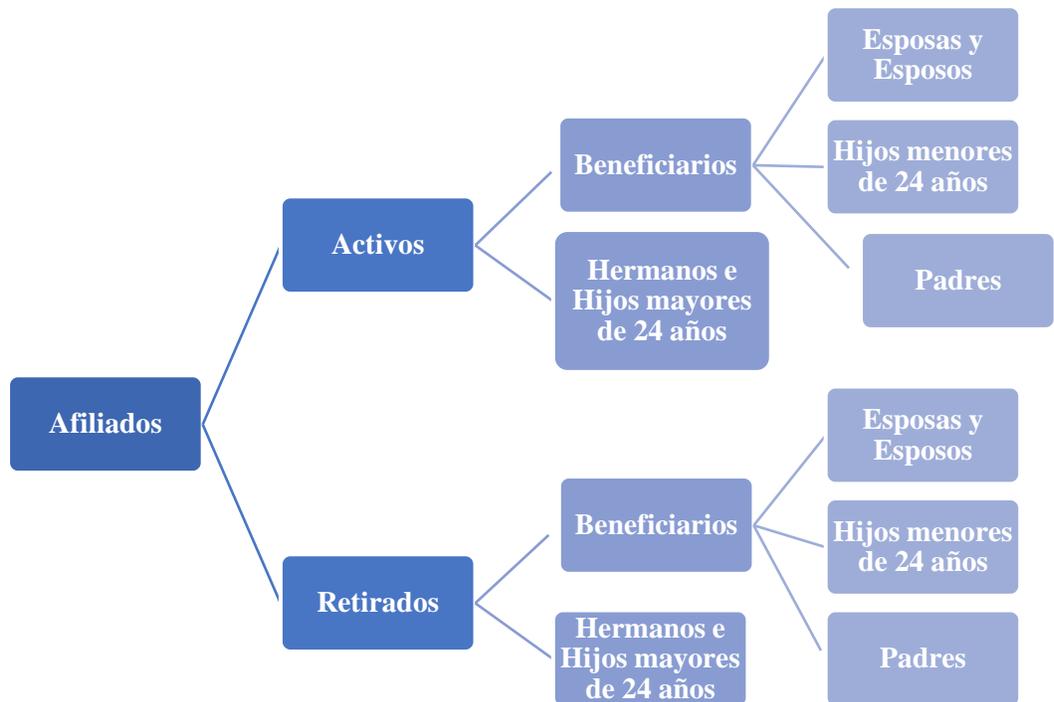
### **7.3 NATURALEZA JURÍDICA**

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, fue creado a través del Decreto 1826 de 1962, con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto social sin ánimo de lucro, prestar un servicio social a los Suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo y en goce de asignación de retiro o pensión militar dando énfasis a los aspectos deportivos, de recreación y a todas aquellas actividades que propendan por el incremento de su cultura, el fortalecimiento de los vínculos de compañerismo y la ampliación y mejoramiento de sus relaciones sociales.

### **7.4 SEGMENTACIÓN**

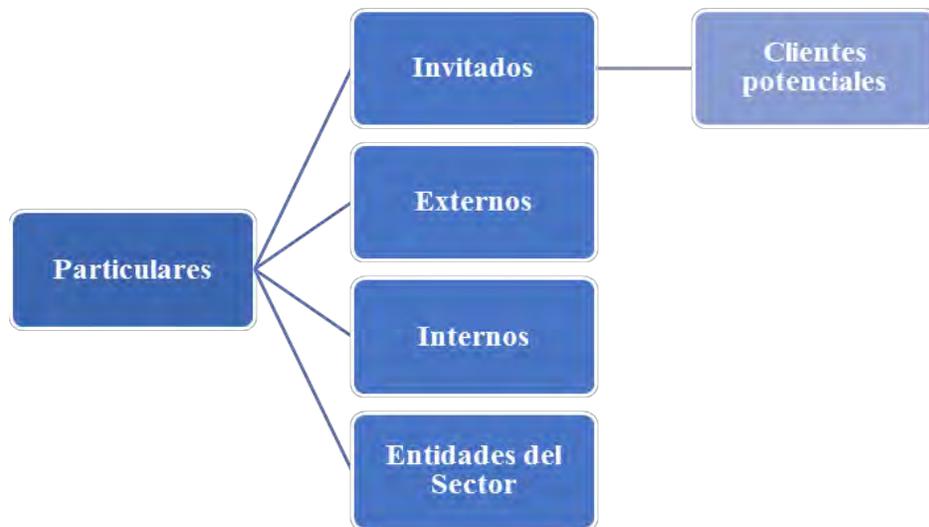
- Activos: todos los suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo.
- Retirados: suboficiales de las Fuerzas Militares con asignación de retiro o pensión militar.
- Los anteriores se consideran como afiliados si manifiestan pertenecer al Círculo de Suboficiales de las FF.MM., de lo contrario son considerados como Desafiliados.
- Particulares: personas civiles que tienen contacto con la entidad.

**Grafico 2 Usuarios de os servicios del circulo de suboficiales de las FF.MM**



**Fuente:** elaboración propia.

**Grafico 3 Usuarios del circulo de oficiales de las FF.MM**



**Fuente:** elaboración propia.

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas militares tiene como mercado objetivo los miembros de las fuerzas militares, que está conformada de la siguiente manera:

**Grafico 4** Miembros de las fuerzas militares



**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 6** Total miembros fuerzas militares

EJERCITO	28.486
ARMADA	7.686
FUERZA AEREA	3,569
RETIRADOS	15,703
PENSIONADOS	524
TOTAL	55.968

**Fuente:** elaboración propia.

Esta población debe cumplir con ciertas características similares, en donde prime el nivel de ingresos y estrato debido a que el servicio que se ofrece posee precios y elementos propios para este tipo de segmentación.

El círculo de las Fuerzas Militares utilizara la segmentación geográfica y demográfica para poder determinar cuáles son los clientes en potencia. La ubicación de las diferentes sedes permite evidenciar que hay una exclusividad debido a que se encuentran estratégicamente ubicadas para un status y estratos medio- alto, además se puede mirar que los clientes buscan zonas confortables con ambientes tranquilos para disfrutar momentos agradables en familia.

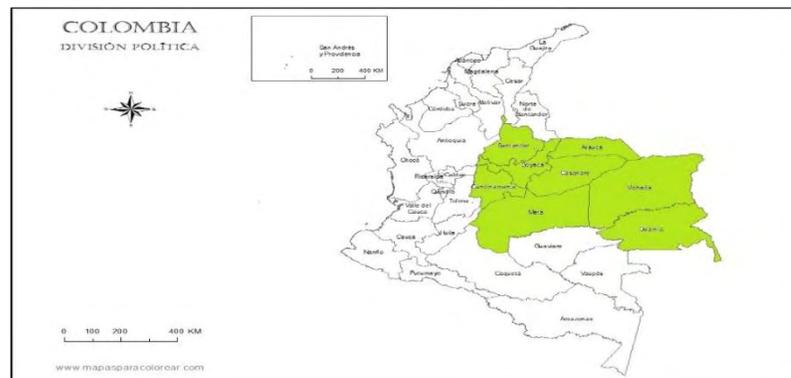
Para definir la demanda es necesario conocer el tipo de mercado al cual estamos sirviendo, teniendo en claro las condiciones necesarias para que la prestación del servicio sea exitosa. Es por ello la necesidad de la especialización de marketing porque esta permite la fusión adecuada entre mercado y servicio.

La especialización de marketing se trata de tener un solo segmento al cual se le ofrecerá todo el portafolio de productos que tiene la entidad, este tipo de estrategia permite conocer al cliente de forma detallada, creando un valor diferenciador para ellos y así mantener un liderazgo en el mercado, de igual manera cabe resaltar que las variables son poco riesgosas y la oferta es dinámica porque el servicio accede a dar diferentes posibilidades a los clientes para mantenerlos satisfechos y fieles ante la entidad.

## 7.5 UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA

### SEDE SOCIAL COLINA CAMPESTRE- BOGOTÁ

Grafico 5 Sede Social Colina Campestre



**Fuente:** Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

**Grafico 6 Panorámica del circulo de suboficiales de las fuerzas militares**



**Fuente:** Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

### Características

**Tabla 7 Características Hotel**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Confortables suites	25
Habitaciones sencillas	45
Habitaciones dobles	91
Habitaciones matrimoniales	17
<b>Total</b>	<b>178</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 8 Características Bares**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Terraza bar	1
Bolera	2
Coliseo de tejo	4
Discoteca	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 9 Características Salones sociales**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE PERSONAS</b>
Salón Boyacá	1	600
Salón Ejercito	1	600
Salón Armada	1	600
Salón Fuerza Aérea	1	500
Salón Bolívar	1	500
Salón Gloria	1	500
Salón Dorado	1	400
Salón Esmeralda	1	400
Salón Colombia	1	300
Salón Mirage	1	300
Salón Sargento Inocencio Chinca	1	100
Salón Santander	1	100
<b>Total</b>	<b>12</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 10 características restaurantes**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Principal	1
Ejecutivo	1
Mezanine	1
Mc Circulo	1
Coliseo de tejo	1
Bolera	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 11** Características Áreas recreativas y deportivas

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Piscina climatizada	1
Baño turco	1
Sauna	1
Jacuzzi	1
Gimnasio	1
Bolera	1
Canchas de tenis	1
Futbol	1
Amplias zonas verdes	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La sede social Colina Campestre ofrece diferentes escenarios para la prestación de servicios, siempre pensando en el bienestar y confort de sus afiliados e invitados.

## **7.6 NOMBRE DE LOS FUNDADORES O INTEGRANTES DE LA SOCIEDAD**

### **Representantes**

#### **DIRECTOR GENERAL**

TJC. Mauricio Carrillo Tunjano

#### **SUBDIRECTOR GENERAL**

TJ. José Orlando Bautista Vivas

#### **ADMINISTRADORES SECCIONALES**

##### **SEDE VACACIONAL LOS TRUPILLOS**

TJ. Jhon Carlos Herrera Ceballos

##### **SEDE VACACIONAL LA PALMARA**

SM. Salomón Quiceno Pereira

## **SEDE VACACIONAL PARAÍSO CAFETERO**

T.J Fredy Morales Cagueñas

### **7.7 RECURSO HUMANO**

#### **1. Proceso de eventos**

- Asistente de Eventos
- Asistente Logístico de Eventos
- Asistente Operativo de Eventos
- Ejecutivo de Eventos
- Jefe de Eventos
- Jefe de Relaciones Publicas y Eventos
- Jefe de Servicios
- Operario de Cristalería
- Operario de Lencería
- Recepcionista de Eventos
- Servicios Generales

#### **2. Proceso gestión de almacenes**

- Auxiliar de Almacén
- Jefe de Almacén
- Porcionero

#### **3. Proceso gestión de compras**

- asistente de Compras
- Conductor
- Jefe de compras

#### **4. Proceso gestión de seguridad**

- Jefe de Seguridad

- Portero

## **5. Proceso gestión estratégica**

- ✓ Comunicaciones Estratégicas y Marketing (2)
  - Jefe de Comunicaciones Estratégicas
  - Jefe de Marketing
- ✓ Dirección General, Subdirección General, Administración y Sub administración (10)
  - Administrador Seccional
  - Auxiliar Administrativo
  - Director General
  - Estafeta
  - Mesero Administrativo
  - Secretaria
  - Sub administrador
  - Subdirector General
  - Suboficial de Inspección
  - Suboficial de Servicio
- ✓ Oficina Jurídica (2)
  - Asistente Oficina Jurídica
  - Jefe Oficina Jurídica
- ✓ Planeación (4)
  - Asistente de Planeación
  - Asistente de Proyectos
  - Coordinador de Planeación Estratégica
  - Jefe de Planeación

## **6. Proceso gestión financiera**

- ✓ División de Presupuesto /Sección de Presupuesto (3)

- Asistente de Presupuesto
- Auxiliar de Presupuesto
- Jefe División Presupuesto
- ✓ División Financiera / Sección Financiera (12)
  - Asistente de Activos
  - Asistente de Cartera
  - Asistente de Contabilidad
  - Asistente de Costos
  - Asistente Sección Financiera
  - Auxiliar de Activos
  - Auxiliar de Cartera
  - Auxiliar de Costos
  - Jefe de Contabilidad
  - Jefe de División Financiera
  - Jefe Sección Financiera
  - Secretaria Auxiliar Contable
- ✓ Tesorería (3)
  - Asistente de Tesorería
  - Cajero
  - Jefe de Tesorería

## **7. Proceso gestión humana**

- Aprendiz-Practicante
- Asistente de Gestión Humana
- Asistente de Nomina
- Asistente de Nomina y Gestión Humana
- Asistente de Personal Eventual
- Auxiliar de Enfermería
- Auxiliar de Salud Laboral

- Coordinador de Salud Laboral
- Jefe de Gestación Humana

## **8. Proceso gestión integral**

- ✓ Auditoría Interna (4)
  - Asistente de Auditoría Interna
  - Asistente de Ingresos de Auditoría Interna
  - Asistente Operativo de Auditoría Interna
  - Auditor General
- ✓ Gestión de Calidad (5)
  - Asistente Ambiental
  - Asistente de Calidad
  - Auxiliar de Archivo
  - Coordinador de Calidad
  - Representante de Dirección

## **9. Proceso gestión mantenimiento**

- Asistente de Mantenimiento
- Ayudante de Construcción
- Carpintero
- Conductor
- Electricista-Calderista
- Jefe de Mantenimiento
- Oficial de Construcción
- Operario de Mantenimiento
- Ornamentor
- Plomero
- Servicios Generales
- Técnico en Refrigeración

## **10. Proceso tecnología e informática**

- Administrador de Aplicativos y Soporte
- Administrador de Redes y Comunicaciones
- Administrador del Sistema
- Auxiliar Audiovisuales y Soporte
- Jefe División de Tecnología Informática

## **11. Proceso recreación y deportes**

- Asistente Administrativo
- Asistente de Turismo
- Auxiliar de Discoteca
- Auxiliar de Paintball
- Caddie
- Canchero
- Coordinador de Deportes
- Coordinador Persona Mayor
- Disc-jockey
- Guía Turístico
- Instructor de aeróbicos
- Instructor de Fútbol
- Instructor de Natación
- Instructor de Tenis
- Instructor de máquinas
- Jefe de Deportes
- Jefe de Paintball
- Jefe de Recreación y Deportes
- Jefe de Turismo
- Jefe Fútbol de Salón

## **12. Proceso de servicio de alimentos y bebidas**

- asistente Administrativo
- Asistente de Chef
- Ayudante de Cocina
- Capitán de Meseros
- Chef Ejecutivo
- Jefe Comedor de Empleados
- Jefe Comedor Principal
- Jefe de Coliseo de Tejo
- Jefe de Alimentos y Bebidas
- Jefe de Cocina
- Jefe de Discoteca
- Jefe de Mc Círculo
- Jefe Edificio Bolera
- Maître
- Mesero
- Mesero-Barman
- Panadero
- Pastelero
- Pistero
- Servicios Generales

## **13. Proceso servicio hotelería**

- Ama de Llaves
- Botones
- Camarera
- Jefe de hotel
- Operador de Reservas
- Operador Telefónico

- Operario de Lavandería
- Operario de Lencería
- Operario de Mini bar
- Operario de Spa
- Recepcionista
- Sastre
- Supervisor de Pisos
- Todero

Grafico 7 Organigrama institucional



Fuente: Circulo de suboficiales de las fuerzas militares

## CAPITULO 2. Análisis interno y externo del círculo de suboficiales

### PROCESOS: PLANEACION ESTRATEGICA

certificado bajo la NTC ISO 9001/2008

OBJETIVO DEL PROCESO	ALCANCE	RESPONSABLE DEL PROCESO
Planificar, liderar y controlar las directrices institucionales, de acuerdo con las disposiciones internas y externas como base para el cumplimiento del buen funcionamiento de la entidad.	Este proceso comprende los subprocesos de: Direccionamiento estratégico, Planeación, Gestión Jurídica, Revisión por la Dirección, Responsabilidad y autoridad, PQRS y Comunicaciones.	Director General, Administrador Seccional, Subdirector General, Subadministrador, Jefe Jurídica, Jefe de Planeación y Asistente de Planeación
<b>RECURSOS</b>		
FÍSICOS	ECONÓMICOS	HUMANOS
Papelería, equipos de oficina,	Presupuesto anual de la entidad	Personal competente para la ejecución del proceso

software, hardware, instalaciones.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ETAPAS / ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
1. Usuarios 2. Todos los funcionarios 3. Entes externos de control 4. Gestión Financiera 5. Subproceso de Planeación 6. Subproceso de Revisión por la Dirección 7. Subproceso de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias. 8. Gestión de calidad y mejoramiento continuo	1. Necesidades de los usuarios 2. Actividades, funciones y necesidades de los procesos 3. Requisitos legales y reglamentarios aplicables / Requerimientos Generales 4. Directivas/Estados Financieros/Informes Financieros/ Evaluación Ejecución Presupuestal / Directiva de Presupuesto Informe de cartera. 5. ECO, Cuadro comparativo, Actas: comité de adjudicaciones, interventoría, recibo de ofertas invitación directa, visita al lugar de la ejecución del contrato, cierres de proceso, resultados plan de acción, entre otras. 6. Acta Revisión por la Dirección 7. Respuesta dada a las PQRS 8. Documentos y registros	Direccionamiento Estratégico y Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad:  Definición del Direccionamiento estratégico: (Plan Estratégico, Plan de Acción, Misión, Visión, Valores) Definición y socialización de los requisitos (Usuarios, legales y/o reglamentarios, organizacionales y del producto) Establecimiento de la política y objetivos de calidad Designación del representante de la dirección. Asignación de los recursos requeridos para el SGC. Identificación de los procesos del SGC	1. Informe Seguimiento Plan de Acción, Informes entes externos. 2. Directrices del SGC (Matriz de requisitos, Manual de Calidad, Mapa de Procesos, presupuesto asignado a los procesos, directivas) 3. Política de Precios de la entidad, lineamientos para la elaboración del presupuesto 4. Acta de elección del representante de la dirección 5. Necesidades de nueva documentación, modificaciones o aprobaciones/Documents y registros generados en el proceso/Programación de auditorías internas de calidad y plan de auditorías internas de calidad/ Cronograma de auditorías de control interno/ Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas	1. Entes Externo de Control - Junta Directiva 2. Todos los procesos 3. Gestión Financiera 4 y 5. Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo 6- Usuarios, Junta Directiva y Entes externos

	del S.G.C. / retroalimentación del comportamiento del SGC/ Listado maestro de documentos externos / Listado Maestro de Registros/ reporte novedades de documentación/informe de auditoría de calidad e informe de control interno.		6. Informes de Gestión	
1. Todos los funcionarios 2. Entes externos de control 3. Junta Directiva	1. Actividades y funciones de todos los procesos 2. Requisitos legales y reglamentarios aplicables. 3. Reglamentación interna	Definición de niveles de responsabilidad y autoridad: Definición de los manuales de funciones Definición de los organigramas	1. Organigramas y Manual de funciones 2. Acta de elección del representante de la dirección 3. Actas de nombramiento	1 - Gestión Humana 1 y 2 -Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo 3- Entes externos de Control
1- Entes externos de control 2- Gestión de calidad y mejoramiento continuo	1. Elementos de entrada definidos en el numeral 5.6 de la NTC ISO 9001/2008 2. Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas/ Resultado de indicadores de gestión/ Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas.	Revisión por la dirección: Resultados de las auditorias, retroalimentación del usuario, desempeño de los procesos, estado de las acciones correctivas y preventivas, producto no conforme, cambios que podrían afectar al SGC, política y objetivos de calidad, oportunidades de mejora)	1- Acta de revisión por la dirección	1-Subproceso de Direccionamiento Estratégico y Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad
1- Atención al usuario, servicio de alimentos y	1. Información estadística. 2- Propuestas de los contratistas	Planeación: Proyectos: Selección contratista y seguimiento de obras civiles.	1- Pliego de condiciones, invitación a cotizar 2- ECO, Cuadro	1- Proponentes. 2- Subproceso Gestión Jurídica 3- Entes externos de Control

<p>Bebidas, Gestión Humana, Recreación y Deportes, Servicio de Hotelería, Mantenimiento y Seguridad. 2- Contratistas y/o proponentes 3- Entes externos de Control 4- Gestión Financiera</p>	<p>3- Requerimientos de los entes externos de control 4- Certificados de disponibilidad presupuestal, número de registro presupuestal.</p>	<p>Estratégica: Seguimiento al plan de acción, estadísticas de control, informes GSED, Ministerio de Defensa y demás entes de control.</p>	<p>comparativo, Actas: comité de adjudicaciones, interventoría, recibo de ofertas invitación directa, visita al lugar de la ejecución del contrato, cierres de proceso, entre otras. 3- Informes entes externos 4- Resultados plan de acción 5- Oficio de notificación. 6- Resultado de los indicadores de gestión</p>	<p>2 y 4- Subproceso de Direccionamiento Estratégico y Planificación del SGC 5- Contratista 6- Gestión de calidad y mejoramiento continuo</p>
<p>1- Todos los procesos 2- Subproceso de Planeación 3- Entes externos de Control 4- Usuarios</p>	<p>1- Necesidades de asesoría jurídica. 2-ECO, Cuadro comparativo, Actas: comité de adjudicaciones, interventoría, recibo de ofertas invitación directa, visita al lugar de la ejecución del contrato, cierres de proceso, entre otras. 3- Requisitos legales y reglamentarios aplicables. 4- Necesidades de los Usuarios.</p>	<p>Gestión Jurídica: Atención a requerimientos legales, asesoría legal de tipo jurídico, elaboración de contratos, procesos legales.</p>	<p>1- Contratos y Pólizas 2- Comunicados externos 3- Conceptos jurídicos y Asesoría Jurídica. 4- Resultado de los indicadores de gestión</p>	<p>1 - Contratistas 2- Entes externos de control 3 - Todos los procesos 4- Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo</p>
<p>1- Usuarios</p>	<p>1 y 2- Peticiones, Quejas,</p>	<p>Peticiones, Quejas, Reclamos y</p>	<p>1. Resultado de los</p>	<p>1 - Gestión de Calidad y Mejoramiento</p>

2- Entes externos	Reclamos y Sugerencias.	Sugerencias: Analizar las respuestas emitidas a los usuarios	indicadores de gestión 2 Respuesta dada a las PQRS	continúo. 2- Usuario 2- Subproceso Direccionamiento Estratégico y planificación del SGC
1. Gestión Humana 2- Gestión de tecnología informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes 6- Gestión de Compras	1. Personal Competente, Resultados de la evaluación del desempeño/ Acta de Compromiso/ Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional y planes de acción. 2- Servicios Tecnológicos, informáticos y de Comunicación atendidos y adecuados/Respuesta de caso cerrado en el Help Desk/Equipos funcionando correctamente/servicio de comunicación adecuada. 3- Planta física adecuada/ Instalaciones seguras, normas de seguridad 4- Recursos Económicos y políticas internas 5-Activos asignados al proceso/ Productos, insumos, suministros, materiales entre otros. 6- Reporte estado de la solicitud de compra o servicio/ Evaluación y	Gestión operativa del proceso:  * Gestión de personal * Gestión de las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el proceso * Gestión de la Infraestructura utilizada dentro del proceso * Gestión a los recursos económicos que se requieren para el proceso * Gestión de compras, almacenes y control de activos que se requieren para el proceso	1- Necesidades de Personal, capacitación y percepción del ambiente laboral de la entidad 2- Necesidades de Servicios Tecnológicos, Informáticos y de comunicación. 3- Necesidades de mantenimiento de la planta física, equipos y herramientas. / Solicitudes de trabajo de mantenimiento 4- Necesidades de recursos económicos e información financiera 5- Necesidades de insumos, suministros, materiales y de control de activos fijos. 6- Nuevas necesidades de Compras "Solicitud de Compra" "Solicitud de Servicio/ evaluación y reevaluación de proveedores"	1. Gestión Humana 2- Gestión de tecnología informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes 6- Gestión de Compras

	reevaluación de proveedores			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>Qué (Precisión del Control)</b>	<b>Quién (Responsable)</b>	<b>Cómo (Descripción del Control)</b>	<b>Registro del control</b>	
Comités de Calidad	Director General Subdirector General Administrador Seccional Subadministrador Representante de la Dirección Coordinador de Calidad Jefes de Proceso	Revisión del Sistema de Gestión de Calidad, en donde se analizan todas las actividades propias del Sistema de Gestión de Calidad y se establecen las acciones que sean necesarias para la adecuada implementación, mantenimiento y mejora del SGC.	1- Actas de Comité de Calidad	
Junta Administrativa	Director General Subdirector General Administrador Seccional Jefes de Proceso	Periódicamente se realizan reuniones para revisar los aspectos que giran entorno de todas las actividades desarrolladas al interior de la sede.	1- Actas de Junta Administrativa	
Cumplimiento al Plan de Acción.	Director General Administradores Seccionales	Periódicamente se controla que todas las actividades programadas en el plan de acción se estén desarrollando de manera adecuada y que de estas actividades se conserven evidencias que demuestren la ejecución.	1- Plan de Acción - Fotografías - Informe de gestión	
Cumplimiento de las condiciones contractuales establecidas con contratistas	Jefe Jurídica Jefe de Planeación	1- A través de los comités de obras que se realizan para cada una de las obras en desarrollo. El Jefe de Planeación en coordinación con el interventor de la obra y contratistas verifica el cumplimiento del cronograma de la obra. 2- El Jefe Jurídica verifica el cumplimiento de las obligaciones pactadas por los contratistas en el contrato y establece las acciones a tomar en caso de incumplimiento.	1- Acta Comité de Obra, informe de interventoría 2- Lista de Chequeo contratos 3- Oficios	
Selección, evaluación y reevaluación de contratistas	Director General Administrador Seccional Jefe de Planeación Asistente de Planeación sedes vacacionales	1- A través de los comités de evaluación económica, técnica y jurídica, seleccionan al contratista. 2- A través de los Comités de seguimiento a contratos y el cumplimiento de los cronogramas de trabajo se evalúan el cumplimiento de lo pactado en el contrato.	1- Cuadro de calificación de ofertas 2- Seguimiento para contratación de obras civiles 3- Acta de Comité Seguimiento a Contratos 4- Cronogramas de Trabajo	

		3- A través de la evaluación del cierre de la obra se reevalúa el desempeño global del proveedor.		
<b>ACTIVIDADES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>
% de Eficacia en el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de Gestión.	Total, indicadores de gestión que Cumplieron la Meta / Total de indicadores formulados * 100	Trimestral	>= 90%	Matriz de mando indicadores de gestión de todos los procesos
% de confiabilidad de los contratistas	Total, contratistas que cumplieron con las condiciones pactadas / Total contratistas contratados * 100	Semestralmente	100%	Contratos firmados, ejecutados y liquidados según el caso
% de Cumplimiento en atención de requerimientos legales y reglamentarios aplicables a la entidad	Total, requerimientos legales y reglamentarios atendidos / Total requerimientos recepcionados * 100	Mensualmente	100%	1- Solicitudes por concepto de requisitos legales y reglamentarios aplicables a la entidad que han sido radicados
% de Cumplimiento del Plan de Acción	Total, actividades Ejecutadas / Total actividades programadas en el plan de acción * 100	Semestralmente	100%	1- Resultados Plan de Acción
% de cumplimiento	Total, QR atendidas / total QR recepcionados * 100	Trimestral	100%	1. Formato de PQRSR, observaciones de las encuestas

en la respuesta a: Quejas y reclamos.				de satisfacción, oficios, aplicativo página web
---	--	--	--	--

**Tabla 12 procesos, planeación estratégica**

<b>PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS</b>				
<b>certificado bajo la NTC ISO 9001/2008</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	
Adquirir productos, insumos, materiales, servicios y activos que cumplan con los requisitos especificados por los procesos de la entidad	Este proceso comprende los subprocesos de: Identificación de las necesidades y especificaciones de compra, selección de proveedores, compras de productos y servicios, evaluación y reevaluación de Proveedores.		Jefe de Compras	
<b>RECURSOS</b>				
<b>FÍSICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	
Software, hardware, instalaciones, equipo de oficina, papelería.	Presupuesto anual de la entidad		Personal competente para la ejecución del proceso	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ETAPAS / ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
1- Planeación Estratégica 2- Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo	1- Directrices del SGC: (Matriz de requisitos, Manual de Calidad, Mapa de Procesos, presupuesto anual de la entidad, directivas), Canales internos de comunicación definidos, divulgados y controlados / asesoría y conceptos jurídicos. 2- Documentos y registros del S.G.C. / retroalimentación del comportamiento del SGC/ Listado maestro de documentos externos / Listado Maestro de Registros/ reporte novedades de documentación/informe de auditoría de	Identificación, implementación y control sobre las directrices establecidas para el Sistema de Gestión de Calidad	1- Necesidades de nueva documentación, modificaciones o aprobaciones/ Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas/ Documentos y registros generados en el proceso 2- Necesidades de asesoría jurídica/ necesidades de comunicación interna y externa.	1 -Gestión de Calidad y mejoramiento continuo. 2 - Planeación Estratégica

	calidad y control interno.			
1- Todos los procesos	1-Solicitud de Compra, Solicitud de Servicio	Identificación de las necesidades y especificaciones de compra: Se verifican las necesidades de compra de acuerdo a las solicitudes recibidas o al plan de compras de la sede y se invitan a cotizar a los proveedores.	1- Solicitud de compra o de servicio aprobado, ECO, CDP. 2- Invitación a cotizar.	1 - Subproceso Selección de proveedores. 1 y 2- Posibles proveedores.
1-Subproceso de Identificación de las necesidades y especificaciones de compra  2- Gestión Financiera  3- Proveedores Externos	1- Solicitud de compra o de servicio aprobado, ECO, invitación a cotizar. 2- Certificado de disponibilidad presupuestal. 3- Cotizaciones o Propuestas económicas, documentos de los proveedores	Selección de proveedores: Se verifican las ofertas o cotizaciones, documentos soportes y se selecciona al proveedor.	1- Acta cierre de proceso, Acta Comité de Adjudicaciones, Acta recibo de ofertas invitación directa, cuadro comparativo lista de precios, selección de proveedores de productos, selección proveedores de servicios. 2- Notificación al proveedor seleccionado e inclusión del mismo en el registro de Proveedores, carta de agradecimiento, contrato, orden de servicio o compra con formalidades plenas.	1 y 2- Subproceso de Compra de Productos o servicios.  2- Proveedor externo
1- Subproceso de Selección de Proveedores.  2- Gestión de Almacenes 3- Gestión Financiera	1- Acta cierre de proceso, Acta Comité de Adjudicaciones, Acta recibo de ofertas invitación directa, cuadro comparativo lista de precios, selección de proveedores de productos, selección proveedores de servicios, Notificación al proveedor seleccionado e inclusión del mismo en el registro de Proveedores, carta de agradecimiento, contrato, orden de servicio o compra con formalidades plenas. 2- Factura o remisión con firma de recibido	Compra de productos o servicios: se adquiere el producto o se ejecuta el servicio de acuerdo a lo solicitado	1- Orden de Compra/ Orden de Servicio/ Creación de Artículo en Zeus/ Solicitud devolución de dinero. 2- Reporte de estado de la solicitud de compra o servicio	1 -Gestión Financiera 2 - Todos los procesos

	3- Número de registro presupuestal.			
1- Proveedor Externo 2- Gestión de Almacenes 3- Todos los procesos	1- Desempeño del proveedor 2- Observaciones del proveedor 3- Evaluación y reevaluación de proveedores	Evaluación y reevaluación de proveedores: Se evalúan los proveedores críticos que hayan suministrado productos o servicios durante los últimos 6 meses.	1- Resultados de la evaluación y reevaluación de Proveedores 2- Carta a Proveedores 3- Reporte de producto y/ o servicio no conforme.	1 y 2 - Proveedor Externo 1 y 3 - Gestión de calidad y mejoramiento continuo
1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes	1- Personal Competente 2-Servicios Tecnológicos, informáticos y de Comunicación atendidos y adecuados/Respuesta de caso cerrado en el Help Desk/Equipos funcionando correctamente/ Servicio de comunicación adecuada. 3-Planta física adecuada/ Registro de Actividades Ejecutadas/Instalaciones seguras, normas de seguridad 4- Recursos Económicos y políticas internas 5- Activos asignados al proceso/ Productos, insumos, suministros, materiales entre otros.	Gestión operativa del proceso: * Gestión del Personal del proceso * Gestión de las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el proceso * Gestión de la Infraestructura utilizada dentro del proceso * Gestión a los recursos económicos que se requieren para el proceso * Gestión de compras, almacenes y control de activos que se requieren para el proceso	1-Necesidades de Personal, capacitación y percepción del ambiente laboral de la entidad 2- Necesidades de Servicios Tecnológicos, Informáticos y de comunicación. 3- Necesidades de mantenimiento de la planta física, equipos y herramientas. / Solicitudes de trabajo de mantenimiento 4- Necesidades de recursos económicos e información financiera 5-Necesidades de insumos, suministros, materiales y de control de activos.	1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología Informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>Qué (Precisión del Control)</b>	<b>Quién (Responsable)</b>	<b>Cómo (Descripción del Control)</b>		<b>Registro del control</b>
1. Cumplimiento de las especificaciones y requisitos de compra	Jefe de Compras Asistente de Compras	1- Verificando que el responsable del proceso solicitante de la compra diligencie totalmente la solicitud de compra o solicitud de servicio según el caso, especificando claramente las características del producto o servicio. 2- Confirmando que no haya existencia en el almacén del		1- Solicitud de Compra 2- Solicitud de Servicio

		<p>producto a comprar.</p> <p>3- Controlando que todas las solicitudes de compra o de servicio sean atendidas según las características pactadas.</p>	
2. Selección de Proveedores	<p>Jefe de Compras</p> <p>Asistente de Compras</p>	<p>1- Invitando a cotizar a los proveedores que se encuentran en el registro de proveedores, a grandes proveedores y recibiendo las propuestas en sobres sellados para garantizar la transparencia del ejercicio.</p> <p>2- Teniendo en cuenta en la selección, los criterios definidos en el formato criterios para la selección de proveedores de productos y/o servicios o a través del comité de adjudicaciones.</p> <p>3- Realizando visitas a las instalaciones del proveedor para verificar los requisitos de calidad.</p>	<p>1- Acta cierre de proceso, Acta recibo de ofertas invitación directa, Registro de Proveedores.</p> <p>2- Selección de Proveedores de productos, selección de proveedores de servicios, acta comité de adjudicaciones.</p> <p>3- Visita de selección de proveedores, visita de proveedores</p>
3- Ejecución de la Compra	<p>Jefe de Compras</p> <p>Asistente de Compras</p>	<p>1- Confirmando que, en la orden de compra u orden de servicio, se especifiquen los requisitos de compra acordados en la solicitud de Compra o solicitud de servicio.</p>	<p>1- Orden de Compra u orden de servicio.</p> <p>2- Factura del Proveedor / Cuenta de Cobra o su equivalente.</p>
4- Evaluación y reevaluación de Proveedores	<p>Jefe de Compras</p> <p>Asistente de Compras</p>	<p>1- Evaluando semestralmente a los proveedores clasificados como críticos, para confirmar que el proveedor cumple con los requisitos solicitados durante el periodo evaluado.</p> <p>2- Realizando la reevaluación a los proveedores que en la evaluación semestral no obtiene la calificación mínima requerida.</p>	<p>1 y 2- Formato evaluación y reevaluación de Proveedores.</p> <p>3- Carta a proveedores</p>

		3- Notificando a los proveedores los resultados de las evaluaciones, esto con el fin de que los mismos puedan tomar acciones para fortalecer sus aspectos débiles o mantener sus fortalezas.	notificando el resultado.	
<b>ACTIVIDADES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>
% de Proveedores confiables	Total, proveedores que obtienen en la evaluación entre 4 y 5 puntos / total proveedores evaluados *100	Semestral	100%	1- Registro de Proveedores 2- Resultados de la evaluación de Proveedores
% de Cumplimiento en la respuesta a las solicitudes presentadas por los procesos	Total, solicitudes atendidas / Total Solicitudes aprobadas *100	Mensual	>=95%	1- Solicitudes de Compras - Solicitud de servicio 2- Factura de Compra - Cuenta de Cobro o su equivalente

**Tabla 13 Gestion procesos de compra**

<b>PROCESOS: GESTIÓN DE COMPRAS CERTIFICADO BAJO LA NTC ISO 9001/2008</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	
Adquirir productos, insumos, materiales, servicios y activos que cumplan con los requisitos especificados por los procesos de la entidad	Este proceso comprende los subprocesos de: Identificación de las necesidades y especificaciones de compra, selección de proveedores, compras de productos y servicios, evaluación y reevaluación de Proveedores.		Jefe de Compras	
<b>RECURSOS</b>				
<b>FÍSICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	
Software, hardware, instalaciones, equipo de oficina, papelería.	Presupuesto anual de la entidad		Personal competente para la ejecución del proceso	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ETAPAS / ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>

<p>1- Planeación Estratégica 2- Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo</p>	<p>1- Directrices del SGC: (Matriz de requisitos, Manual de Calidad, Mapa de Procesos, presupuesto anual de la entidad, directivas), Canales internos de comunicación definidos, divulgados y controlados / asesoría y conceptos jurídicos. 2- Documentos y registros del S.G.C. / retroalimentación del comportamiento del SGC/ Listado maestro de documentos externos / Listado Maestro de Registros/ reporte novedades de documentación/informe de auditoría de calidad y control interno.</p>	<p>Identificación, implementación y control sobre las directrices establecidas para el Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>1- Necesidades de nueva documentación, modificaciones o aprobaciones/ Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas/ Documentos y registros generados en el proceso 2- Necesidades de asesoría jurídica/ necesidades de comunicación interna y externa.</p>	<p>1 -Gestión de Calidad y mejoramiento continuo. 2 - Planeación Estratégica</p>
<p>1- Todos los procesos</p>	<p>1-Solicitud de Compra, Solicitud de Servicio</p>	<p>Identificación de las necesidades y especificaciones de compra: Se verifican las necesidades de compra de acuerdo a las solicitudes recibidas o al plan de compras de la sede y se invitan a cotizar a los proveedores.</p>	<p>1- Solicitud de compra o de servicio aprobado, ECO, CDP. 2- Invitación a cotizar.</p>	<p>1 - Subproceso Selección de proveedores. 1 y 2- Posibles proveedores.</p>
<p>1-Subproceso de Identificación de las necesidades y especificaciones de compra 2- Gestión Financiera 3- Proveedores Externos</p>	<p>1- Solicitud de compra o de servicio aprobado, ECO, invitación a cotizar. 2- Certificado de disponibilidad presupuestal. 3- Cotizaciones o Propuestas económicas, documentos de los proveedores</p>	<p>Selección de proveedores: Se verifican las ofertas o cotizaciones, documentos soportes y se selecciona al proveedor.</p>	<p>1- Acta cierre de proceso, Acta Comité de Adjudicaciones, Acta recibo de ofertas invitación directa, cuadro comparativo lista de precios, selección de proveedores de productos, selección proveedores de servicios. 2- Notificación al proveedor seleccionado e inclusión del mismo en el registro de Proveedores, carta de agradecimiento,</p>	<p>1 y 2- Subproceso de Compra de Productos o servicios. 2- Proveedor externo</p>

			contrato, orden de servicio o compra con formalidades plenas.	
1- Subproceso de Selección de Proveedores.  2- Gestión de Almacenes 3- Gestión Financiera	1- Acta cierre de proceso, Acta Comité de Adjudicaciones, Acta recibo de ofertas invitación directa, cuadro comparativo lista de precios, selección de proveedores de productos, selección proveedores de servicios, Notificación al proveedor seleccionado e inclusión del mismo en el registro de Proveedores, carta de agradecimiento, contrato, orden de servicio o compra con formalidades plenas. 2- Factura o remisión con firma de recibido 3- Número de registro presupuestal.	Compra de productos o servicios: se adquiere el producto o se ejecuta el servicio de acuerdo a lo solicitado	1- Orden de Compra/ Orden de Servicio/ Creación de Artículo en Zeus/ Solicitud devolución de dinero. 2- Reporte de estado de la solicitud de compra o servicio	1 -Gestión Financiera 2 - Todos los procesos
1- Proveedor Externo 2- Gestión de Almacenes 3- Todos los procesos	1- Desempeño del proveedor 2- Observaciones del proveedor 3- Evaluación y reevaluación de proveedores	Evaluación y reevaluación de proveedores: Se evalúan los proveedores críticos que hayan suministrado productos o servicios durante los últimos 6 meses.	1- Resultados de la evaluación y reevaluación de Proveedores 2- Carta a Proveedores 3- Reporte de producto y/ o servicio no conforme.	1 y 2 - Proveedor Externo 1 y 3 - Gestión de calidad y mejoramiento continuo
1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes	1- Personal Competente 2-Servicios Tecnológicos, informáticos y de Comunicación atendidos y adecuados/Respuesta de caso cerrado en el Help Desk/Equipos funcionando correctamente/ Servicio de comunicación adecuada. 3-Planta física adecuada/ Registro de Actividades Ejecutadas/Instalaciones seguras, normas de seguridad	Gestión operativa del proceso:  * Gestión del Personal del proceso * Gestión de las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el proceso * Gestión de la Infraestructura utilizada dentro del proceso * Gestión a los recursos	1-Necesidades de Personal, capacitación y percepción del ambiente laboral de la entidad 2- Necesidades de Servicios Tecnológicos, Informáticos y de comunicación. 3- Necesidades de mantenimiento de la planta física, equipos y herramientas. / Solicitudes de trabajo de mantenimiento 4- Necesidades de recursos económicos e	1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología Informática 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera

	4- Recursos Económicos y políticas internas 5- Activos asignados al proceso/ Productos, insumos, suministros, materiales entre otros.	económicos que se requieren para el proceso * Gestión de compras, almacenes y control de activos que se requieren para el proceso	información financiera 5-Necesidades de insumos, suministros, materiales y de control de activos.	5- Gestión de Almacenes
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>Qué (Precisión del Control)</b>	<b>Quién (Responsable)</b>	<b>Cómo (Descripción del Control)</b>		<b>Registro del control</b>
1. Cumplimiento de las especificaciones y requisitos de compra	Jefe de Compras Asistente de Compras	1- Verificando que el responsable del proceso solicitante de la compra diligencie totalmente la solicitud de compra o solicitud de servicio según el caso, especificando claramente las características del producto o servicio. 2- Confirmando que no haya existencia en el almacén del producto a comprar. 3- Controlando que todas las solicitudes de compra o de servicio sean atendidas según las características pactadas.		1- Solicitud de Compra  2- Solicitud de Servicio
2. Selección de Proveedores	Jefe de Compras Asistente de Compras	1- Invitando a cotizar a los proveedores que se encuentran en el registro de proveedores, a grandes proveedores y recibiendo las propuestas en sobres sellados para garantizar la transparencia del ejercicio. 2- Teniendo en cuenta en la selección, los criterios definidos en el formato criterios para la selección de proveedores de productos y/o servicios o a través del comité de adjudicaciones. 3- Realizando visitas a las instalaciones del proveedor para verificar los requisitos de calidad.		1- Acta cierre de proceso, Acta recibo de ofertas invitación directa, Registro de Proveedores. 2- Selección de Proveedores de productos, selección de proveedores de servicios, acta comité de adjudicaciones. 3- Visita de selección de proveedores, visita de proveedores

3- Ejecución de la Compra	Jefe de Compras Asistente de Compras	1- Confirmando que, en la orden de compra u orden de servicio, se especifiquen los requisitos de compra acordados en la solicitud de Compra o solicitud de servicio.	1- Orden de Compra u orden de servicio. 2- Factura del Proveedor / Cuenta de Cobra o su equivalente.	
4- Evaluación y reevaluación de Proveedores	Jefe de Compras Asistente de Compras	1- Evaluando semestralmente a los proveedores clasificados como críticos, para confirmar que el proveedor cumple con los requisitos solicitados durante el periodo evaluado. 2- Realizando la reevaluación a los proveedores que en la evaluación semestral no obtiene la calificación mínima requerida. 3- Notificando a los proveedores los resultados de las evaluaciones, esto con el fin de que los mismos puedan tomar acciones para fortalecer sus aspectos débiles o mantener sus fortalezas.	1 y 2- Formato evaluación y reevaluación de Proveedores. 3- Carta a proveedores notificando el resultado.	
<b>ACTIVIDADES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>
% de Proveedores confiables	Total, proveedores que obtienen en la evaluación entre 4 y 5 puntos / total proveedores evaluados *100	Semestral	100%	1- Registro de Proveedores 2- Resultados de la evaluación de Proveedores
% de Cumplimiento en la respuesta a las solicitudes presentadas por los procesos	Total, solicitudes atendidas / Total Solicitudes aprobadas *100	Mensual	>=95%	1- Solicitudes de Compras - Solicitud de servicio 2- Factura de Compra - Cuenta de Cobro o su equivalente

**Tabla 14 procesos, gestión de compras certificado bajo la NTC ISO 9001/2008**

<b>ROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO certificado bajo la NTC ISO 9001/2008</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	
Documentar, implementar, controlar y mantener la eficacia, así como la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los lineamientos de la entidad.	Este proceso comprende los subprocesos de: Control de documentos y registros, control de producto y/o servicio no conforme, auditorías internas de calidad, Control Interno, acciones correctivas, preventivas y mejora, medición, análisis y seguimiento a los procesos.		* Representante de la dirección. * Auditor General. * Asistente de Control Interno en Sedes Vacacionales * Coordinador de Calidad * Coordinador de Gestión documental	
<b>RECURSOS</b>				
<b>FÍSICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>		<b>HUMANOS</b>	
Papelería, equipos de oficina, software, hardware, instalaciones	Presupuesto anual de la entidad		Personal competente para la ejecución del proceso	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ETAPAS / ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
1- Planeación estratégica	1- Directrices del SGC: (Matriz de requisitos, Manual de Calidad, Mapa de Procesos, presupuesto asignado a los procesos, directivas, acta de elección del representante de la dirección/ Organigramas y manuales de funciones/ Conceptos jurídicos y asesoría jurídica / Canales internos de Comunicación Definidos, Divulgados y Controlados.	Planificación del SGC: Documentación, divulgación, sensibilización y mantenimiento del SGC	1- Documentación y registros del S.G.C. / Retroalimentación del comportamiento del SGC. 2- Necesidades de comunicación interna y externa/ Necesidades de asesoría jurídica	1 - Todos los procesos 2- Planeación Estratégica

1- Todos los procesos 2- Subproceso de gestión de archivo	1- Necesidades de nueva documentación, modificaciones o aprobaciones.  2- Documentos y registros organizados y actualizados	Control de documentos y registros: Identificación de necesidades de creación, modificación, aprobación de documentos y control de registros del SGC	1- Listado maestro de registros 2- Listado maestro de Documentos externos 3- Documentos y registros del S.G.C. 4- Reporte de novedades de documentación	1, 2, 3 y 4 Todos los procesos
1- Todos los procesos	1- Documentos y registros Generados en cada proceso.	Gestión de Archivo: Identificación y control del archivo de la entidad	1- Documentos y registros organizados y actualizados	1- Subproceso control de documentos y registros
1- Recreación y Deportes, Servicio de hotelería, eventos, servicio de alimentos y bebidas, Gestión de Almacenes y Gestión de Compras	1 - Informe de reporte de producto y/ o servicio no conforme	Control y seguimiento al producto /servicio no conforme: Identificación y control sobre la eficacia del producto y/o servicio no conforme	1- Indicador Producto no Conforme de cada uno de los procesos aplicables.  2- Acciones correctivas del PNC	1 - Subproceso de medición, análisis y seguimiento a los procesos.  2- Subproceso de Acciones correctivas, preventivas y de mejora
1-Planeación Estratégica. 2-audidores internos de calidad	1- Programación de auditorías internas de calidad y plan de auditorías internas de calidad. 2- Listas de verificación de auditorías internas de calidad	Auditorías internas de Calidad: Planificación, programación, ejecución y seguimiento a las Auditorías internas de Calidad	1- Informe de Auditoría de Calidad 2- Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas 3- Resultados de la evaluación de los auditores internos de calidad	1 y 2 - Planeación Estratégica  2- Subproceso

				de Acciones correctivas, preventivas y de mejora  3- Auditores internos de calidad
1- Planeación estratégica	1- Cronograma de auditoría de control interno.	Control Interno Planificación, programación, ejecución y seguimiento a las Auditorías de Control Interno	1- Informe de Auditoría de Control Interno 2- Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas.	1 - Todos los procesos 2- Planeación Estratégica
- Todos los procesos / Subproceso de Auditorías Internas de Calidad 2- Subproceso de Control y seguimiento al producto /servicio no conforme.	1- Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas 2- Acciones correctivas del PNC	Acciones correctivas, preventivas y de mejora: Control y seguimiento	1- Indicador Acciones Correctivas, preventivas y de mejora. 2- Acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas y tratadas.	- Subproceso de medición, análisis y seguimiento a los procesos. 2- Planeación Estratégica
- Servicio de Alimentos y Bebidas - Eventos- Recreación y Deportes - Servicio de Hotelería. 2- Subproceso de Control y seguimiento al producto /servicio no conforme. 3- Subproceso de Acciones correctivas, preventivas y de mejora. 4- Gestión de mantenimiento y seguridad, Gestión de almacenes, gestión financiera, gestión	1. Resultados de las encuestas de Satisfacción. 2- Indicador Producto no Conforme de cada uno de los procesos aplicables. 3- Indicador Acciones Correctivas, preventivas y de mejora. 4- Resultado de los indicadores de gestión 5-Resultados de la evaluación y reevaluación de Proveedores	Medición, análisis y seguimiento a los procesos: Resultados de los indicadores de gestión	- Resultado indicadores de gestión	- Planeación Estratégica

Humana, planeación estratégica, Gestión de TI, Atención al usuario. 5- Gestión de Compras				
1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología, informática y comunicaciones 3- Gestión de mantenimiento y seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes 6- Gestión de Compras	1- Personal Competente 2- Servicios Tecnológicos y de Comunicación atendidos y adecuados/ respuesta de caso cerrado en el help desk/ equipos funcionando 3- Correctamente/servicio de comunicación adecuado. 4- Planta Física adecuada /Instalaciones seguras, normas de seguridad. 5- Recursos Económicos y políticas internas 6- Productos, Suministros, insumos, materiales, entre otros - Activos asignados al proceso. 7- Reporte estado solicitudes de compra y servicio.	Gestión operativa del proceso 1- Gestión del Personal del proceso 2- Gestión de las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el proceso 3- Gestión de la Infraestructura utilizada dentro del proceso 4- Gestión a los recursos económicos que se requieren para el proceso 5- Gestión de compras, almacenes y control de activos que se requieren para el proceso	1- Necesidades de Personal, capacitación y percepción del ambiente laboral de la entidad. 2- Necesidades de Servicios Tecnológicos, informáticos y de comunicación 3- Necesidades de mantenimiento de la planta física, equipos y herramientas/Solicitudes de trabajo de mantenimiento. 4- Necesidades de recursos económicos e información financiera 5- Necesidades de insumos, suministros, materiales y de control de activos 6- Necesidades de Compras, solicitud de compra, solicitud de servicio/ Evaluación y reevaluación de proveedores.	1- Gestión Humana 2- Gestión de tecnología, informática y comunicaciones 3- Gestión de mantenimiento y Seguridad 4- Gestión Financiera 5- Gestión de Almacenes. 6- Gestión de Compras
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>Qué (Precisión del Control)</b>	<b>Quién (Responsable)</b>	<b>Cómo (Descripción del Control)</b>		<b>Registro del control</b>

Control de los documentos y registros	Representante de la Dirección Coordinador de Calidad	1- Cumplimiento de las directrices establecidas en el procedimiento de control de documentos y registros las cuales se confirman a través de las auditorías internas de calidad.	1- Listado maestro de registros 2- Listado maestro de documentos externos
Control del cumplimiento del procedimiento de archivo y políticas de archivo	Coordinador de Gestión documental	1. Verificar que los archivos de gestión de las oficinas estén cumpliendo con las políticas de archivo y con el procedimiento de archivo.	1. Lista de chequeo de archivo de gestión
Auditorías internas de Cali	Representante de la Dirección Coordinador de Calidad	Se controla que el programa y plan de auditorías se ejecute de acuerdo a las disposiciones establecidas y que todas las no conformidades detectadas en la auditoría tengan su respectiva acción. Se debe verificar la eficacia de las mismas.	1- Plan y Programa de Auditorías internas de calidad 2- Informe de Auditoría 3- Formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora
Auditorías internas de control interno.	Auditor General Asistente de Control Interno	Se controla que el programa de control interno y el cronograma de auditorías se ejecuten de acuerdo a las disposiciones establecidas y que todas las no conformidades detectadas en la auditoría tengan su respectiva acción. Se debe verificar la eficacia de las mismas.	1- Programa de Auditorías de Control Interno y cronograma de auditorías. 2- Informe de Auditoría 3- Formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora
Producto y/o servicio no	Representante de la Dirección	1- Se verifica que el PNC detectado tenga corrección y que si es	1- Indicador de

conforme	Coordinador de Calidad	repetitivo de un trimestre a otro tenga acción correctiva.	gestión de PNC. 2- Fuente de datos indicador PNC 3- Formato de Acciones correctivas, preventivas y de mejora	
Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Representante de la Dirección Coordinador de Calidad Auditor General Asistente de Control Interno	1-Se consolidan las Acciones correctivas, preventivas y de mejora y en esta consolidación se verifica el estado de cumplimiento de cada una de las acciones formuladas, en cuanto fecha de compromiso y eficacia de dichas acciones.	1- Formato de Acciones correctivas, preventivas y de mejora	
Medición, análisis y seguimiento a los procesos	Representante de la Dirección Coordinador de Calidad	1- Se consolidan los resultados del desempeño de los procesos y se verifica el análisis y el cumplimiento frente a la meta esperada. Si no cumple con la meta se verifica que tome acciones correctivas.	1- Ficha técnica de medición, análisis y seguimiento de indicadores de gestión.	
<b>ACTIVIDADES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>
% de cumplimiento en el cierre de las acciones correctivas, preventivas y de mejora	Total, AC, AP y AM cerradas a tiempo / Total AC, AP y AM identificadas * 100	Trimestral	>=90%	Acciones correctivas, preventivas y de mejora. Nota: no se toman en cuenta las de control interno porque se miden en el indicador de control interno
% de cumplimiento del plan de auditorías de control Interno	Total, auditorías realizadas en el mes / Total auditorias programadas en el mes * 100	Mensual	>=80%	1- Plan de auditorías de control Interno 2- Informes de Auditorias

Teniendo en cuenta las anteriores tablas se puede decir que es de gran ayuda un proceso de planificación estratégica, debido a que se planifica y controla las directrices institucionales dependiendo de las disposiciones internas y externas para cumplir con el buen manejo de las funciones de la entidad, también comprende procesos de direccionamiento estratégico, planeación y gestión jurídica. Dichos procesos se realizan con el presupuesto anual de la entidad, además de esto se lleva a cabo una revisión del sistema de gestión de calidad, el cual ayuda al análisis de las actividades del sistema de gestión de calidad y se establecen acciones necesarias para la implementación, mantenimiento y Mejora del sistema de gestión y control.

Además con el proceso de gestión de compras, se logra adquirir productos, insumos, materiales, servicios y activos, los cuales deben cumplir con los requisitos especificados por los procesos de la entidad, en este proceso también se debe tener en cuenta los subprocesos de identificación de las necesidades y especificaciones de compra y selección de proveedores, además de la compra de productos y servicios se realiza una exhaustiva y adecuada evaluación de proveedores.

En los procesos de gestión de compras certificados se adquieren productos e insumos que deben cumplir con los requisitos especificados por los procesos de la entidad, en dichos procesos se debe implementar la identificación de las necesidades y especificaciones de compra y el control de las directrices establecidas en el sistema de gestión de calidad

La gestión de calidad y el mejoramiento continuo deben documentar, implementar, controlar y mantener la eficacia y Mejora del sistema de gestión de calidad acorde con los lineamientos de la entidad, en dicho proceso se debe realizar un control de documentos y registros y de productos y servicios de acuerdo con las auditorías internas de calidad y el control de acciones correctivas para prevenir y mejorar el análisis del seguimiento de los procesos.

## **7.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

El Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, comprometida en crear experiencias memorables a sus afiliados a través del suministro de servicios con altos estándares de calidad destacados por la calidez y la oportunidad. Este va dirigido especialmente a sus afiliados y los usuarios en general.

### **¿Qué ofrecemos?**

- Servicio hotelero
- Bebidas y Alimentos
- Recreación y deportes
- Eventos

## Especificaciones de los servicios

Hoy en día el compartir con los seres amados y fortalecer lazos de amistad se ha convertido en una necesidad, lo cual ha generado un auge en visitar lugares en donde se brinde un excelente servicio, es por ello que el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares pretende dar un servicio acorde a las necesidades de estos tiempos y brindar una idea innovadora en sus diferentes sedes.

## Portafolio de productos

Tabla 15 Portafolio de productos



**Fuente:** Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.



**14 Salones**  
para recibir desde **10 personas**  
hasta **1.500**

**Contamos con diferentes espacios para que hagas tu evento social o corporativo**

**INCLUDE:**  
Salón, Menú, Decoración: manteles, tapas, servilletas y forros de sillas, Servicio: cristalería, menaje y meseros, Coffee Break

3

Existen momentos especiales  
en nuestras vidas  
que merecen ser celebrados

**CON AMIGOS Y FAMILIARES**

- Aniversarios
- Primeras Comuniones
- Baby Shower
- Cumpleaños
- Grados escolares y proms
- Grados Universitarios
- Matrimonios
- Aniversario de Bodas
- Quince Años
- Fechas Especiales
- Congresos
- Fiestas de Final de Año
- Reuniones de Trabajo
- Capacitaciones



**ESPACIOS VERDES**  
Para eventos que sumados pueden recibir hasta **20.000 personas**



**12. Espacios verdes**

**Deje que su descanso encuentre refugio en habitaciones que reúnen CONFORT, ELEGANCIA Y CALIDEZ**



**6**

**IDEAL PARA SOÑAR Y DISFRUTAR**  
de una estancia placentera en la capital

**178 habitaciones**  
**500 posibilidades de alojamiento**

- Minibar
- Atención personalizada
- TV por cable
- Acceso a internet
- Amenidades de tocador
- Lavandería



Encuentre la más variada selección de ambientes y gastronomía en nuestros restaurantes, donde podrá disfrutar del sabor de nuestros platillos




Principal Ejecutivo  
McCírculo  
Bolera  
Coliseo de Tejo  
Pizzeria Bar  
Café al Aire Libre

8




9

Espacios inspirados donde usted podrá disfrutar de la mejor rumba capitalina

**RECREACIÓN**  
Disfrute de amplias zonas verdes

La más completa y variada alternativa en práctica y cursos deportivos en **fútbol, tenis, natación.**

Alquiler de espacios deportivos

- Cancha de Tenis
- Cancha de Fútbol
- Cancha de Minifútbol
- Canchas Multiplex
- Canchas de sintéticas de Fútbol 6
- Piscina
- Bolos
- Pin-pon
- Juegos de Mesa
- Sauna - Turco - Jacuzzi
- Gimnasio al aire Libre

10

[www.circulodesuboficiales.com](http://www.circulodesuboficiales.com)  /circulosuboficialesffmm  @CSFFMM

Fuente: Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

GSe ha planteado la posibilidad de crear un nuevo portafolio que cuente con todos los servicios para que el afiliado tenga a la mano un instrumento único e innovador con la información básica y precisa de la entidad, se lo puede realizar teniendo en cuenta lo siguiente:

1. historia de la empresa, de forma resumida donde se resalten las fechas y como fue creado.
2. dar a conocer la estructura de la empresa, (misión, visión y objetivos) esto con el fin de que el afiliado se sienta identificado y conozca más acerca del círculo.
3. descripción de los servicios y productos que se ofrece, acompañado de una imagen llamativa, tratando de las imágenes hablen por si solas, por lo tanto, la utilización de texto sea la mínima.
4. se la adjuntara los sellos de garantía de calidad.
5. los proveedores, también ocuparan una parte del portafolio, con el fin de destacar la actividad comercial.
6. nombrar los clientes.
7. información de contacto como son: teléfonos, dirección, correo electrónico, cuenta de Facebook, twitter y pagina web donde el cliente puede visitarnos.

Partiendo de que el círculo tiene cuatro sedes es fundamental que el portafolio se dé a conocer estas, brindando un espacio para que el cliente conozca todos los servicios que se ofrece.

Por otra parte, es fundamental tenerlo impreso es por ello, que se debe realizar el diseño y la calidad de la imagen, para que llame la atención del cliente, también cabe la posibilidad de que sea digital abarcando al cliente en todos los ámbitos, a este se le puede agregar una información más detallada, puede incluir precios y puede darse en diferentes formatos.

## **7.8 MARCA**

Hoy en día una imagen vale más que mil palabras, es por ello que la representación gráfica consiste en un signo distintivo que puede estar constituido por palabras, símbolos, figuras, dibujos, etc. La entidad debe mostrar su imagen según su opinión siempre y cuando se refleje el objetivo comercial.

## Grafico 8 Marca



**Fuente:** Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

### 7.8.1 Descripción de la marca

El escudo representa la misionalidad de la entidad, tiene la categoría de símbolos de los suboficiales afiliados. Representado por dos franjas verticales, paralelas y conectadas, la franja izquierda simboliza suboficiales activos y la franja derecha los suboficiales efectivos o en retiro de buen servicio. Así mismo cada cuadro contiene de manera estratégica una de las alegorías o símbolos representativos de las Fuerzas Militares, iniciando con el símbolo del Ejército Nacional, (dos fusiles transversales) sobre un fondo de color rojo, color propio del Ejército nacional. Las alas de la Fuerza Aérea colombiana sobre un fondo azul claro, tono propio que identifica a esta fuerza y el ancla de la Armada Nacional sobre un fondo más azul casi negro, color que identifica la gloriosa Armada nacional.

Las dos franjas separadas por una línea negra continua que a su vez separa sus seis encasillados que componen la parte interna del escudo, bordeado por una franja amarilla el tono más patrio que identifica y bordea a nuestras tres gloriosas fuerzas militares, levantada con el nombre de Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

En la parte inferior las tres palabras que connotan la esencia de la entidad: amistad, bienestar y cultura.

## 7.8.2 logotipo

Grafico 9 Logotipo



**Fuente:** Círculo de suboficiales de las fuerzas militares.

El logotipo está compuesto por una serie de elementos geométricos de figuras que representan las bases sólidas que componen a la institución. En cualquiera de los casos es indispensable conservar las formas apropiadas y establecidas.

Es importante nunca redibujar, trazar o distorsionar la forma del escudo ni de ningún elemento que este contenga, cada variación por pequeña que sea puede cambiar la apariencia y el impacto que este desempeña en las piezas.

### 7.8.3 aplicación correcta de la marca

Grafico 10 Aplicación correcta de la marca



1 Aplicación de la marca



#### 7.8.4 Función de la marca

- Diferenciar el producto y/o servicio de otras empresas
- Identificar el origen de un producto y/o servicio
- Identificar la calidad del producto y/o servicio
- Fomentar la venta del producto y/o servicio
- Protección legal
- Introducción de nuevos productos bajo la marca
- Segmentar el mercado

#### 7.8.5 Imagen de la empresa

Somos una empresa sin ánimo de lucro, que presta los servicios de hotelería, alimentos y bebidas, eventos y recreación y deportes para los usuarios (afiliados, beneficiarios, personas naturales, personas jurídicas y particulares) en sus 4 sedes: Colina Campestre (Bogotá), La Palmara (Melgar), Los Trupillos (Santa Marta) y Paraíso Cafetero (Montenegro Quindío).

Somos una empresa que hace parte de las 18 entidades que conforman el Ministerio de Defensa, y que hace parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED), motivo por el cual utilizamos en nuestra documentación el escudo de este grupo.

#### 7.8.6 Nombre de la empresa

**Grafico 11 Nombre de la empresa**



**Fuente:** Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

### 7.8.7 Slogan Cuál es el slogan de la empresa

Grafico 12 Slogan



Fuente: Circulo de suboficiales de las fuerzas militares.

#### ¿Qué clase de organización somos?

**Estatuto del circulo de suboficiales de las FF.MM, CAPÍTULO I DEL DOMICILIO, NATURALEZA Y FINES Artículo 2-** El Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, tiene por objeto, sin ánimo de lucro, prestar un servicio social a los suboficiales de las fuerzas militares en servicio activo y en goce de asignación de Retiro o de pensión militar dando énfasis a los aspectos Deportivos, de recreación y a todas aquellas actividades que propendan por el incremento de su cultura, el fortalecimiento de los vínculos de compañerismo y la ampliación y mejoramiento de las relaciones sociales.

#### ¿Para qué nos constituimos?

Para brindar bienestar a través de servicios a los afiliados de las Fuerzas Militares y cliente en particular.

## ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### MATRIZ EFI

**Tabla 16 Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Liquidez económica	8%	3	0.24
Ubicación geográfica	15%	4	0.6
Infraestructura	15%	4	0.6
Personal capacitado	20%	3	0.6
<b>DEBILIDADES</b>			
Incentivos a los empleados	4%	2	0.08
Publicidad	8%	2	0.16
Base de datos	15%	3	0.45
Tarifas	10%	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.03</b>

**Fuente:** Matriz EFI, elaboración propia.

### ANALISIS

Se tiene en cuenta en la matriz los aspectos a evaluar dentro de las estrategias que se han de implementar para penetrar en el mercado, se hace entonces un análisis de las fortalezas y debilidades del círculo de suboficiales de las fuerzas militares, dándoles un valor de acuerdo a su importancia y eficiencia en la prestación de sus servicios, se evalúa las relaciones que se tiene en dichas áreas, en este caso se considera con una importancia del 20% al personal capacitado pues es una fortaleza en el momento de prestar un servicio, pues

su personal debe tener calidad de atención, todos estos porcentajes son considerados de acuerdo al desempeño de la entidad sumando todos el 100%, en cuanto a eficiencia se califica de 1 a 4, siendo 1 menor eficiencia y 4 mayor eficiencia, entonces se aprecia que su valor ponderado obtenido de acuerdo a su importancia y eficiencia total es del 3.03 que es bueno y está por encima de la media, lo que representa que la entidad está en un buen margen de posición frente a sus servicios.

## MATRIZ EFE

Tabla 17 Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Buenas relaciones con clientes y proveedores	20%	3	0.6
Mayor surtido de productos	15%	2	0.3
El ingreso disponible está creciendo	10%	2	0.2
Ha disminuido la tasa de desempleo en la localidad	15%	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>			
El apoyo estatal para las empresas está disminuyendo	5%	3	0.15
Inestabilidad económica	10%	4	0.4
Aumento en impuestos prediales	10%	3	0.3
Competidores con precios económicos	15%	4	0.6
<b>TOTAL</b>	100%		3

Fuente: matriz EFE, elaboración propia.

## ANALISIS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) ayuda a los miembros o estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, la clave de esta consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.55 y de las amenazas es 1.45, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

### 7.9 MATRIZ DOFA

**Tabla 18 Matriz DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura definida de la empresa (misión, visión, objetivos, valores y política.)</li> <li>• Excelente infraestructura</li> <li>• Personal altamente capacitado en algunos procesos del Círculo.</li> <li>• Alta liquidez económica.</li> <li>• Excelente ubicación geográfica.</li> <li>• Infraestructura propia que reducen gastos.</li> <li>• Procesos dirigidos por militares altamente calificados. (Jefes de Comando).</li> <li>• El Circulo Pertenece al GSED. Grupo social y empresarial del sector defensa.</li> <li>• Compromiso de mejorar las instalaciones para brindar un excelente servicio.</li> <li>• Variedad de productos y servicios</li> <li>• Facilidad de crédito para afiliados, sin costos de financiación.</li> <li>• Amplio portafolio de productos y servicios.</li> <li>• Servicios con altos estándares de calidad, certificados bajo la norma eso 9001:2008.</li> <li>• Reconocimiento y buena imagen de la entidad.</li> <li>• No cobra por el ingreso de las instalaciones en las sedes vacacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa realización de campañas que fomenten el sentido de pertenencia.</li> <li>• Falta de innovación de los productos y servicios que ofrece la entidad.</li> <li>• Ausencia de un servicio post-venta</li> <li>• Ausencia de una política de precios.</li> <li>• Baja proyección de marca en el mercado.</li> <li>• Ausencia de un valor agregado para el afiliado y su familia.</li> <li>• Ausencia de una oficina de atención al cliente, que brinde respuestas y soluciones a los interrogantes del usuario.</li> <li>• Baja innovación en la realización de eventos y nuevos escenarios deportivos y recreativos.</li> <li>• Falta del personal capacitado que brinde el ciclo completo en la elaboración de un evento.</li> <li>• Inexistencia de una base de datos confiable que permita segmentar el mercado para focalizar al cliente objetivo.</li> <li>• Escaso conocimiento de las nuevas tendencias del mercado.</li> <li>• Ausencia de campañas de alto impacto comercial.</li> <li>• Escasa especialización del servicio para brindar un producto acorde a la necesidad de cada cliente.</li> <li>• Falta de herramientas de trabajo como un portafolio de productos y servicios.</li> <li>• Falta de poder de negociación con los proveedores.</li> <li>• Falta de compromiso con los valores del Circulo. (trabajo en equipo)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de afiliación a las escuelas deportivas.</li> <li>• Servicio gratuito de salones para sus afiliados y beneficiarios.</li> <li>• Proveedores calificados y materia prima de excelente calidad.</li> <li>• Aptitud de los empleados del comedor de prestar un buen servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitación de personal.</li> <li>• En el servicio de hotelería molestia por desabastecimiento en habitaciones en temporada alta.</li> <li>• Antigüedad de las instalaciones y algunos equipos de la entidad.</li> <li>• Alta rotación del personal eventual.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política, económica.</li> <li>• Problemas sociales</li> <li>• Factores climáticos desfavorables para las actividades que se realicen al aire libre</li> <li>• Clientes modernos</li> <li>• Nuevas tendencias</li> <li>• Precios competitivos de la competencia.</li> <li>• Competencia agresiva.</li> <li>• Acuerdo con los proveedores.</li> <li>• Tendencia de los clientes a preferir precios bajos a calidad.</li> <li>• Cantidad de intermediarios.</li> <li>• Existencia de múltiples productos sustitutos.</li> <li>• Existencia de nuevos sistemas tecnológicos.</li> <li>• Desvinculación de los afiliados por desprestigio.</li> <li>• Los afiliados prefieren utilizar las cajas de compensación familiar porque les brindan mayores beneficios y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar el mercado para tener una base de datos confiables.</li> <li>• Tendencias de mejorar la condición física y de salud.</li> <li>• Clientes fijos.</li> <li>• Los clientes gastan parte de sus ingresos para compartir con su familia.</li> <li>• Nuevos gustos y nuevas preferencias.</li> <li>• Demanda creciente de eventos empresariales, buscando unas mejores opciones de ubicación, precios, seguridad y disponibilidad de salones.</li> <li>• Posibilidad de establecer alianzas estratégicas y convenios.</li> <li>• Creación de un portafolio de productos y servicios novedoso.</li> <li>• Creación de un CRM</li> <li>• Hay compromiso y fidelidad de los suboficiales hacia el Círculo.</li> <li>• Capacitar al personal en sus respectivos procesos y atención al cliente.</li> <li>• Desarrollar nuevos servicios o mejorar los actuales para atender las necesidades de los clientes.</li> <li>• Posibilidad de mejorar precios</li> </ul>

<p>cobertura nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja oferta de personal capacitado para los cargos que requiere la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ofrecer descuentos y promociones. “combos en servicios y productos”</li> <li>• Aprovechamiento del turismo en los sectores donde se encuentran las diferentes sedes de la entidad.</li> <li>• Aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación institucionales con el fin de una mayor divulgación de las diferentes actividades comerciales.</li> <li>• Planes de moral y bienestar para cada una de las fuerzas.</li> <li>• Implementar tecnología para el desarrollo de los diferentes servicios que ofrece la entidad.</li> <li>• Invertir para modernizar los equipos e instalaciones de la entidad.</li> <li>• Exploración de nuevos nichos de mercados.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** matriz DOFA, elaboración propia.

Según el análisis DOFA se puede observar que el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, tiene grandes fortalezas que representan una ventaja, sin embargo cabe resaltar aquellas debilidades que se pueden mejorar con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y darle un excelente manejo al ambiente interno de la entidad, se puede evidenciar que una de las grandes falencias es en la parte comercial ya que se mira una escasa publicidad lo cual representa una amenaza ya que la competencia hace un buen manejo de la publicidad, como también se puede demostrar la falta de herramientas de trabajo en la parte directa con el cliente, ya que no se maneja un buen portafolio de productos en donde se dé a conocer de forma integral los servicios y productos que ofrece el Circulo. Otro punto es una falencia en la base de datos ya que no se cuenta con un buen sistema que permita conocer más al fondo al afiliado sin embargo esta entidad está comprometida en el continuo mejoramiento y por ello que a partir de la matriz DOFA se plantearan unas estrategias para la mejora de aquellas debilidades y amenazas de actualmente tiene la entidad, teniendo en cuenta esas oportunidades y fortalezas con las que cuenta el Circulo.

## **ESTRATEGIAS FO**

1. Analizar ser parte de la formación del personal con un apoyo moral y económico, especialmente en los que tienen contacto directo con el cliente para mejorar la atención al cliente de igual manera para para

- tener un personal capacitado en las diferentes actividades que desarrolle.
2. Analizar qué valor agregado que se les puede dar al afiliado para fidelizarlos e impedir su desvinculación de la entidad de igual manera atraer nuevos segmentos de mercados.
  3. Realizar una inversión para Implementar nuevos equipos y utilizar sistemas tecnológicos (CRM), para utilizar mejores herramientas de trabajo y brindar un mejor servicio.
  4. Incentivar al personal por su buen ejercicio laboral, podría ser con incentivos económicos como comisiones, bonos, premios, esto permitirá que el personal se sienta motivado y ejerza un buen rol en la entidad, de igual manera celebrar sus logros profesionales y buscar convenios con instituciones educativas para que estos certifiquen los estudios o cursos realizados por el empleado.
  5. Aprovechar el buen nombre de la entidad con el propósito de afianzar lasos con medios institucionales con el propósito de realizar una campaña publicitaria para dar a conocer las actividades comerciales y eventos que realice el Círculo.

## **ESTRATEGIAS DO**

1. Capacitación continua del personal de la entidad para el mejoramiento del servicio al cliente y estar a la vanguardia de las últimas tendencias de las ramas de estudio.
2. Realizar una inversión para mejoramiento de las instalaciones del hotel, mc círculo, espacios deportivos y equipamiento del gimnasio ya que los equipos con los que cuenta no están en buenas condiciones.
3. Contratar personal idóneo en entrenamiento físico, para que realice actividades deportivas, bailo terapia, aeróbicos, entre otras, puesto que estas actividades han tenido una gran acogida en la actualidad.
4. En algunas temporadas del año realizar publicitar que brinde un descuesto, promoción, combos, entre otros con el fin de mejorar las relaciones con los afiliados.
5. Estructurar los procesos organizacionales de la entidad con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma, bajo unos criterios de motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
6. Implementar el direccionamiento estratégico con el propósito de analizar la situación actual y donde queremos estar en un futuro, teniendo como base un documento que permita la toma de decisiones de forma coherente y contundente frente situación planteada.
7. Generar alianzas estratégicas.

## ESTRATEGIAS FA

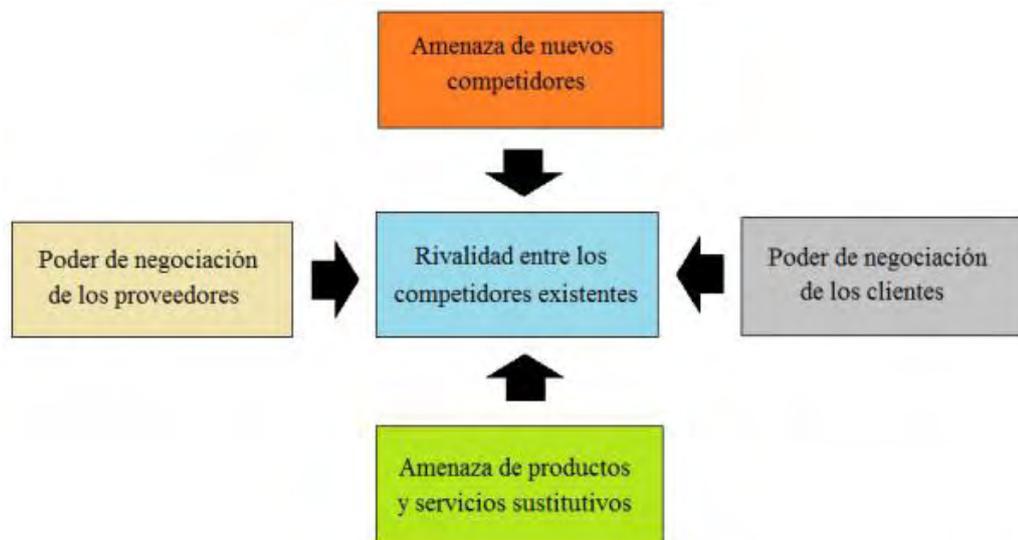
1. Realizar un estudio de mercado para conocer las nuevas preferencias de los clientes.
2. Realizar campañas publicitarias de acto impacto con el fin de fidelizar al cliente y posicionar la marca en la mente del consumidor, aprovechando la buena imagen de la entidad.
3. Invertir en publicidad para dar a conocer los beneficios y ventajas que tiene al afiliado al utilizar los servicios que le ofrece la entidad.

## ESTRATEGIAS DA

1. Elaboración y ejecución del plan de mercadeo en los tiempos estipulados.

### 7.10 BARRERAS DE PORTER

Grafico 13 Barreras de Porter



[www.economianivelusuario.com](http://www.economianivelusuario.com)

**Fuente:** economía nivel usuario.

#### 1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

En el caso en que el número de usuarios es reducido, se logra una mejor organización para ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, por lo cual se genera una amenaza para la empresa, ya que estos manejarán un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

En el caso en el que el número de proveedores es muy alto, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

## **2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

Este se refiere a una amenaza que se impone a las industrias y viene por parte de los proveedores, debido al poder que estos disponen a causa de su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, es alta en el caso de las cadenas de supermercados porque en ellos se encuentran diferenciados la mayoría de estos.

Algunos de los factores que se asocian son:

2.1 Cantidad de proveedores en la industria.

2.2 Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.

2.3 Nivel de organización de los proveedores.

## **3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Hace referencia a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. La amenaza se hace más grande cuando es más fácil entrar. Lo que quiere decir que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

## **4. Amenaza de productos sustitutos.**

Un ejemplo para explicar esta amenaza serían las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, debido a que estas permiten fijar los precios y suponen normalmente alta rentabilidad.

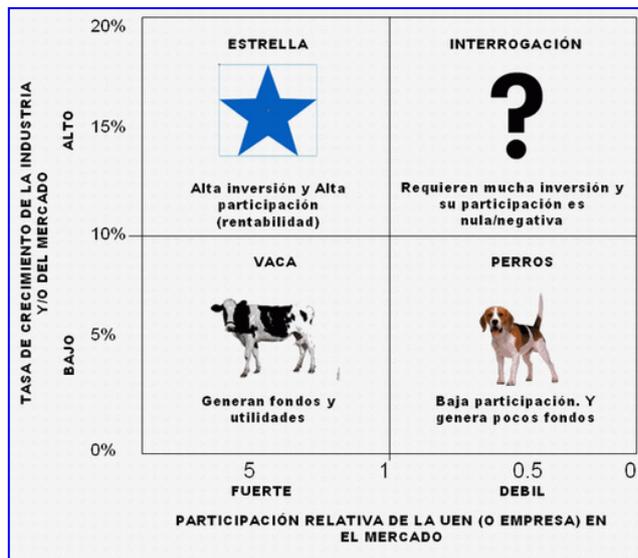
También existe el caso de mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

## **5. Rivalidad entre los competidores.**

Como resultado de las cuatro anteriores se encuentra la rivalidad entre los competidores, ya que a esta se la define como la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

## 7.11 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Grafico 14 Matriz Boston Consulting Group



**Fuente:** economía nivel usuario.

Una vez identificado la unidad de crecimiento se procede a visualizar de manera separada cada unidad de negocio, esto permite tomar decisiones a la hora de invertir en cada producto y a la vez conocer cuál es el producto que mayor ganancia genera

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consultan Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del *marketing*, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

Descripción de la matriz BCG

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

**Productos estrellas:** por ser un producto estrella su nivel de crecimiento es alto y significativo, en este caso el producto estrella es el servicio de alojamiento, ya que esta propenso y listo para realizarle una gran inversión en remodelación de las instalaciones y ampliación ya que como se analizó se mira una falencia en temporada alta por falta de habitaciones, también adecuación de nuevos equipos y utensilios para mejorar el servicio a los afiliados y convertirlo en una vaca lechera que genere gran flujo de efectivo.

**Productos interrogantes:** Los “signos de interrogación” son las unidades de negocio que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una **estrella**, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser **perros**. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no. Para el caso que se está analizando se ha identificado como producto interrogante recreación y deporte ya que, si se toma la decisión de realizar una inversión en todas las instalaciones deportivas y compra de maquinaria, equipos y utensilios, para realizar la adecuación de todos los escenarios deportivos se puede generar una gran inversión, sin embargo, se tendría el interrogante si será útil o al contrario sería un gasto para la entidad.

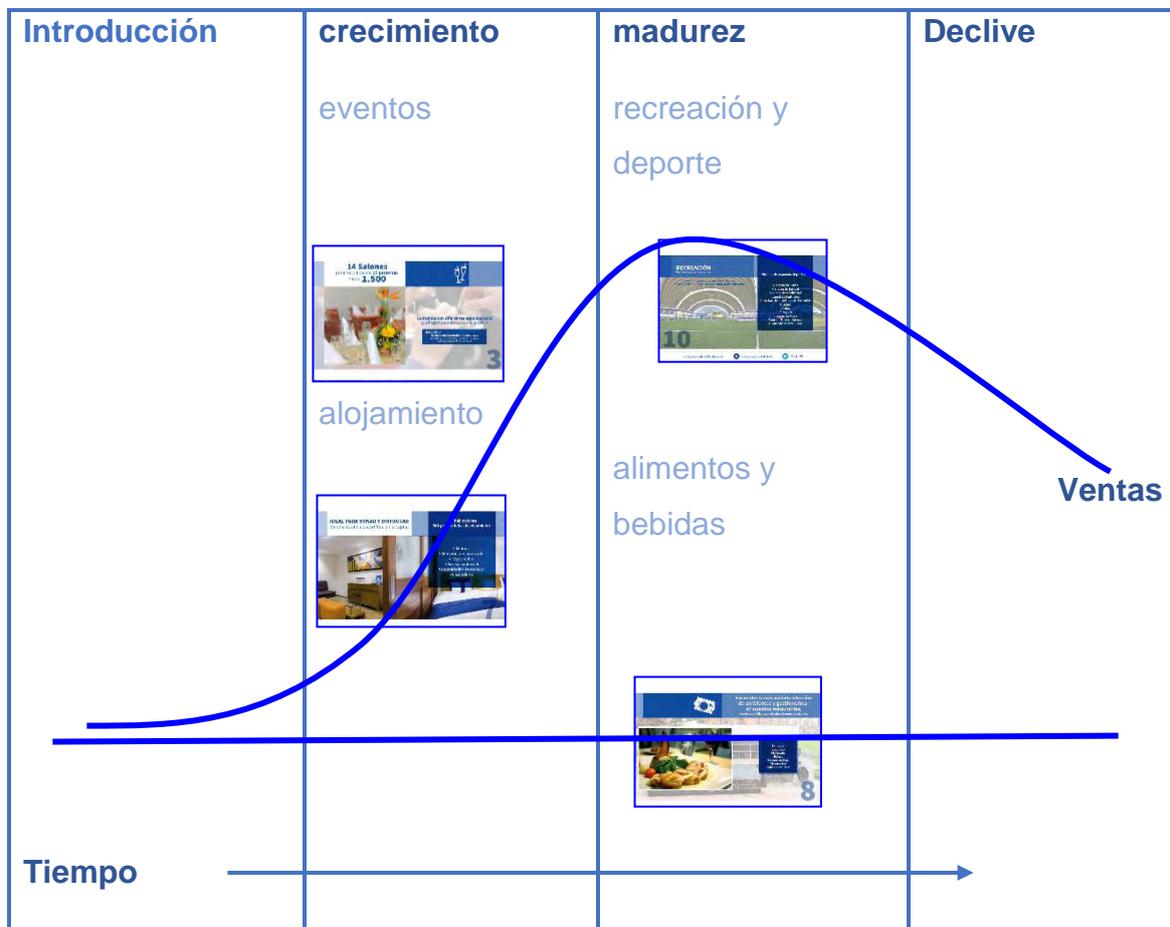
**Productos vacos:** Las “vacas” son los productos o unidades de negocio más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas **estrellas**. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones. En esta categoría se ha ubicado el servicio de eventos ya que este es le genera un gran flujo de caja y es el punto de equilibrio para la entidad. Sin embargo se debe generar la fidelización de los usuarios y captar nuevos clientes, este producto es auto sostenible y no requiere de muchas estrategias de venta ni publicitarias, es decir se vende solo puesto que hoy en día las reuniones sociales tienen un gran auge y los eventos empresariales se han convertido en una gran fuente de ingresos. Sin embargo

se puede estudiar la posibilidad de innovar el servicio brindando mejores alternativas que sean novedosas en la realización de un evento.

**Productos perros:** El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien, pérdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contraataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada producto para asegurarse de que vale la pena invertir o no. Para el caso del Circulo se ha identificado como producto perro el servicio de alimentos y bebidas ya que pueden generar pérdidas a la entidad porque estos productos son perecederos y pueden dañarse con facilidad y hay que tener mucho cuidado con su manejo, sin embargo, su inversión es muy alta para mantener este servicio en óptimas condiciones y brindar un producto con calidad.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Grafico 15 Ciclo de vida del producto



**Fuente:** elaboración propia.

### Análisis

La vida útil de los servicios que ofrece el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, presenta una proyección de crecimiento de los servicios de eventos y alojamiento, debido a que estos dos productos se encuentran muy bien posicionados y tienen un gran auge en el mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).

- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludable.

Como también se puede observar en el grafico los servicios de recreación y deporte y alimentos y bebidas se encuentran en la proyección de madurez en esta tercera etapa, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

## **7.12 MATRIZ ANSOFF**

Teniendo en cuenta la información recolectada sobre la situación del Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en cuanto a sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a identificar la oportunidad de crecimiento que puede tener los servicios que ofrece la entidad, con un instrumento que es la matriz ansoff también conocida como matriz producto-

mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Esta matriz se la va a desarrollar para identificar en que mercado se encuentran los 4 servicios que ofrece la entidad.

**Tabla 19 Matriz Ansoff**

		<b>PRODUCTO</b>	
		ACTUALES	NUEVOS
<b>Mercado</b>	ACTUALES	Penetración de mercado Alojamiento Eventos Recreación y deporte Alimentos y bebidas	Desarrollo de nuevos productos

			
	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">NUEVOS</div>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación (riesgosa)

**Fuente:** matriz ANSOFF, elaboración propia.

## Análisis

En la matriz anterior se puede apreciar el lugar que ocupan los servicios ofrecidos por parte del Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares , teniendo en cuenta la división de cuadrantes, estos servicios se encuentran en penetración de mercado pues de alguna forma no han sido conocidos a nivel general, puesto que quienes gozan de estos servicios con mayor frecuencia son los afiliados a la entidad, se deja vacío los demás cuadrantes puesto que como se menciona los servicios se dirigen a un solo mercado constituido por los afiliados al círculo, entonces los servicios ofrecidos por parte del circulo están en penetración de mercado pues lo que se quiere es obtener reconocimiento en el mercado y están en una primera etapa de inserción.

### 1. Mercado actual-producto actual

El servicio de eventos, alimentos y bebidas, alojamiento, recreación y deportes, son la razón de ser del Circulo, ya que todos aportan en su medida al desarrollo comercial de la entidad, por lo cual nos da a entender que la mejor estrategia para estos servicios son penetración de mercados.

El Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares debe aprovechar al máximo las ventajas que tienen estos productos, utilizando herramientas estratégicas como es la publicidad, realizando campañas publicitarias que resalten los beneficios de los productos y atraer a los clientes potenciales y no permitir que los afiliados tomen la decisión de buscar nuevas opciones en la competencia, a la vez utilizar las redes sociales para lograr mayor acogida de los afiliados hacia el Circulo.

con base en la información recolectada las actividades están encaminadas principalmente en el cuidado del medio ambiente, lo cual no representa ningún gasto adicional simplemente se pretende incentivar al cuidado ambiental, cabe resaltar también que hoy en día las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia, es por ello que las actividades comerciales también se han enfocado en estos temas con el fin de brindar a sus clientes un espacio para disfrutar con sus mascotas, de igual manera también se están realizando actividades de cuidado personal con clases de bailes y aeróbicos para que las clientas se motiven y visiten los centros comerciales y por último los pequeños de casa también son tomados en cuenta en estas actividades con eventos especialmente para ellos porque gran parte de la decisión de compras son tomadas por ellos.

Para obtener resultados sobre el análisis externo e interno de la entidad se utilizó matrices que permiten obtener una información veraz la cual permitirá tomar decisiones a mediano y largo plazo.

### **DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO**

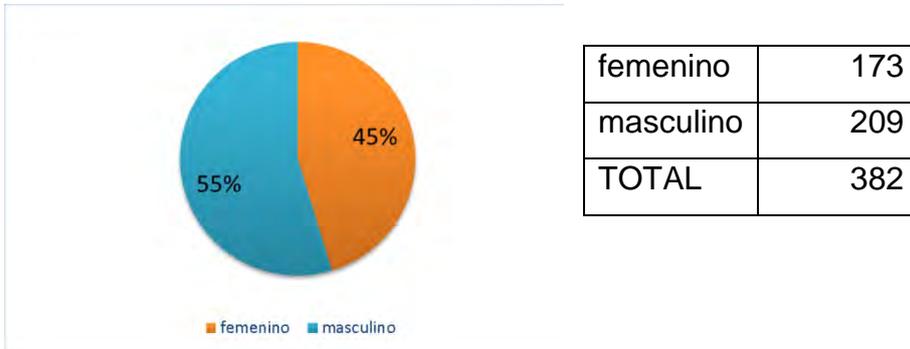
Realizar una investigación de mercados para identificar el comportamiento del afiliado por medio de una encuesta para conocer las preferencias en la elección del servicio que presta la entidad.

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Se tuvieron en cuenta 382 encuestados, de los cuales se les realizo las preguntas contenidas en el anexo 1, y se obtuvieron los siguientes resultados de lo que se soporta la información acerca del análisis de los afiliados al círculo de suboficiales de las Fuerzas Militares.

- SEXO

**Tabla 20 Sexo**  
**Grafico 16 Sexo**



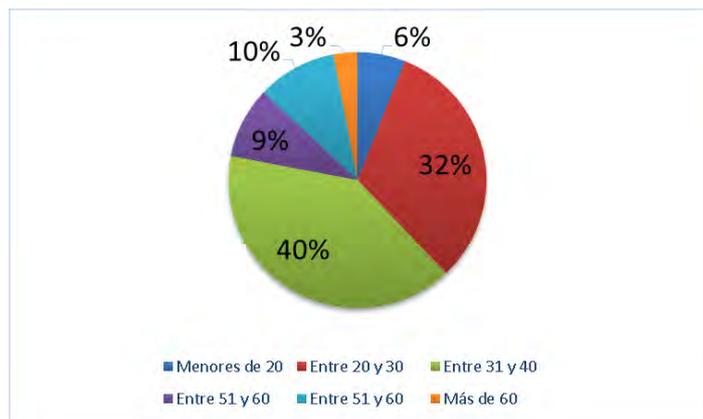
**Fuente:** elaboración propia.

Teniendo en cuenta un muestreo aleatorio al momento de realizar la encuesta se tuvo que el 55% de los encuestados son de género o sexo masculino enfrentado a un 45% perteneciente al grupo femenino.

- EDAD

**Grafico 17 Edad**  
**Tabla 21 Edad**

Menores de 20	22	6%
Entre 20 y 30	122	32%
Entre 31 y 40	152	40%
Entre 51 y 60	35	9%
Entre 51 y 60	39	10%
Más de 60	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

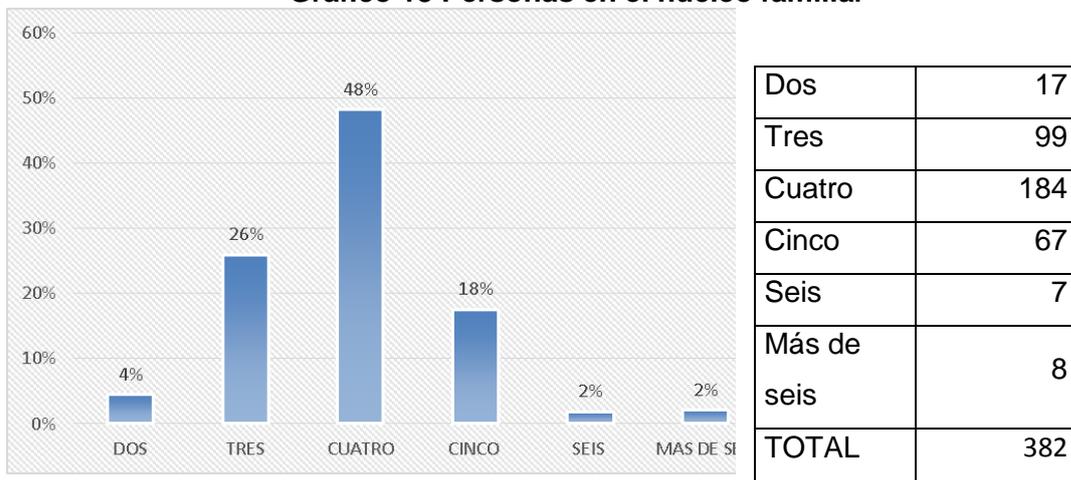


**Fuente:** Tabla de edad y grafico, elaboración propia.

En la tabla presentada se aprecia los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes del círculo de suboficiales de las fuerzas militares, tanto en porcentajes como cuantas personas respondieron ante cada opción, haciendo el total de los encuestados, los clientes que acceden a los servicios del círculo en su mayoría son de edad entre 31 y 40 años representando el 40% del total, y el menor porcentaje se encuentra de 3% en clientes con edad mayor de 60 años. Puede considerarse que el promedio de los clientes son edad adulta pues tienen la formación y sobre todo la capacidad para hacer uso eficiente de los servicios que el Círculo de suboficiales ofrece.

- **PERSONAS EN EL NUCLEO FAMILIAR**

**Tabla 22 Personas en el núcleo familiar**  
**Grafico 18 Personas en el núcleo familiar**



**Fuente:** personas en el núcleo familiar, elaboración propia.

Este es el resultado que se obtuvo en la conformación del núcleo familiar, el mayor porcentaje cerca de la mitad de los encuestados tiene un núcleo familiar de cuatro personas, lo que puede significar una familia promedio, obtuvo el 48% de los 382 encuestados, y cerca de este porcentaje se encuentran las familias conformadas por tres o cinco personas con el 26% y el 18% respectivamente.

- **HIJOS MAYORES DE 24 AÑOS**

**Grafico 19 Hijos mayores de 24 años**  
**Tabla 23 hijos mayores de 24 años**

SI	8
NO	374

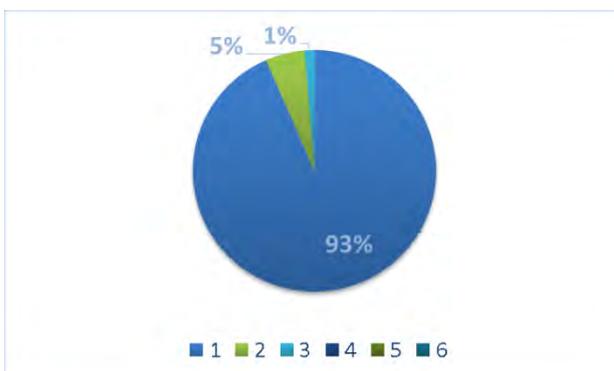


**Fuente:** porcentaje de hijos mayores de 24 años, elaboración propia.

Se hizo la pregunta a los clientes del círculo si tenían dentro de su núcleo familiar hijos que fueran mayores de los 24 años, y el 98% casi en su totalidad de los encuestados, respondió que no, podemos hacer una hipótesis acerca de estos resultados puesto que los clientes del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares son pertenecientes a las fuerzas militares, y en estos casos los hogares no están conformados por hijos mayores o bien son menores o no tienen hijos, en lo que cabe se podría explicar que además de ello pueden hacer uso en mayor medida de los servicios ofrecidos por el círculo.

- **ESTRATO**

**Tabla 24 estrato**  
**Grafico 20 Grafico**



Uno	0
Dos	0
Tres	357
Cuatro	20
Cinco	5
Seis	0
TOTAL	382

**Fuente:** estrato, elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados se ve una concentración en los clientes en el estrato 3, seguido del 4 y el 5, con esto se puede obtener un panorama de quienes acceden a los servicios del círculo, es decir que los que conforman este son personas con fácil acceso a distintos servicios, con un nivel de ingreso alto y bastante cómodo.

El anterior análisis muestra los datos demográficos de la población encuestada, y ahora el análisis de las siguientes preguntas fueron parte importante en el desarrollo de objetivos del plan de mercadeo, pues aquí se concentra la información usada conocer acerca de la situación interna y externa del Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

- **TIPO DE USUARIO**

**Grafico 21 Tipo de usuario**

**Tabla 25 Tipo de usuario**

AFILIADO	368
INVITADO	14



**Fuente:** tipo de usuario, elaboración propia.

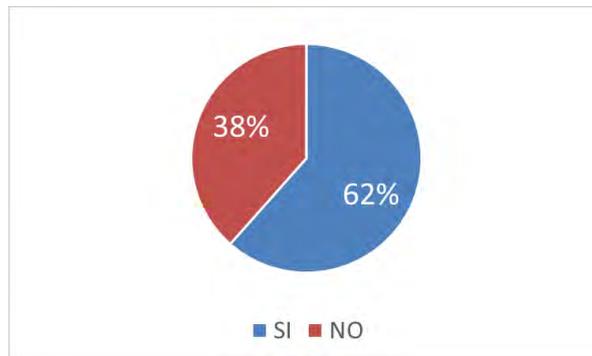
La mayoría de los clientes del círculo son los afiliados, de tal manera que pueden acceder a la totalidad de los servicios ofrecidos, pero también se da una categoría que es los invitados por parte de los afiliados en este caso de los 382 encuestados, solo 14 son invitados, haciendo uno de un campus reducido de servicios del Círculo.

- **USO DE SERVICIOS EN OTRA EMPRESA**

**Tabla 26** *Uso de servicios de otra empresa*

**Grafico 22** *Uso de servicios de otra empresa*

SI	235
NO	147

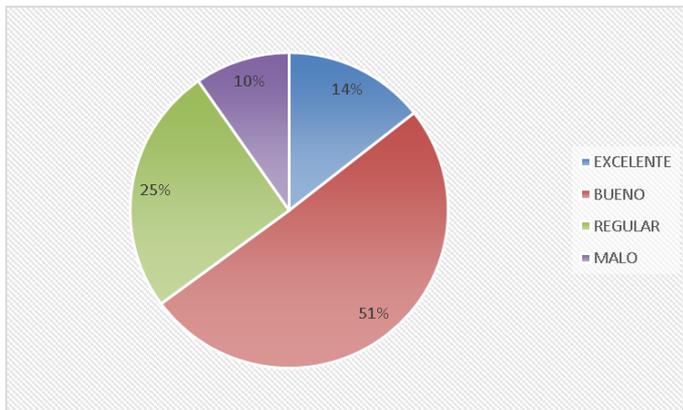


**Fuente:** porcentaje del uso de servicios en otra empresa, elaboración propia.

En la tabla se muestra los resultados originales y de porcentaje en cuanto a si ha usado servicios de otra empresa similar, lo que representa ser competencia para el círculo, se ve que en una respuesta afirmativa del 62% del total han hecho uso de otra entidad diferente al círculo, por lo que puede considerarse en mejorar algunos aspectos de los servicios que se ofrece en el Círculo de Suboficiales, puede ser una muestra del descontento con la propia entidad por eso recurren a otras, o simplemente porque les genera un atractivo ir por servicios que el círculo no tiene o son de mejor calidad los de la competencia, estos resultados pueden evidenciar muchas otras cosas y hay que trabajar en ello para mejorar y reducir este porcentaje.

- **CALIFICACION DEL SERVICIO**

**Grafico 23 Calificación del servicio**  
**Tabla 27 Calificación del servicio**



EXCELENTE	55
BUENO	193
REGULAR	97
MALO	37
TOTAL	382

**Fuente:** calificación del servicio, elaboración propia.

Es una pregunta importante para el análisis acerca de cómo la gente responde ante los servicios ofrecidos por parte del círculo y su calidad, el 51% representa ser el porcentaje más alto con una conformidad buena, pero no representa ser un resultado favorable al momento de obtener una calificación, pues se precisa que hay cosas a mejorar, esto va ligado con la variable anterior y precisa en cuanto a necesidad de mejoras en el servicio. Seguido a esto el 25% afirmó que el servicio es regular.

- **SERVICIOS USADOS CON FRECUENCIA**

**Tabla 28 Servicios usados con frecuencia**

ALOJAMIENTO	87
SALONES SOCIALES, RESTAURANTES, BAR Y CAFETERÍA	148
ZONAS DEPORTIVAS Y RECREATIVAS DISCOTECA	88
(PISCINA, ZONAS HÚMEDAS, PARQUES INFANTILES, TOURS)	59

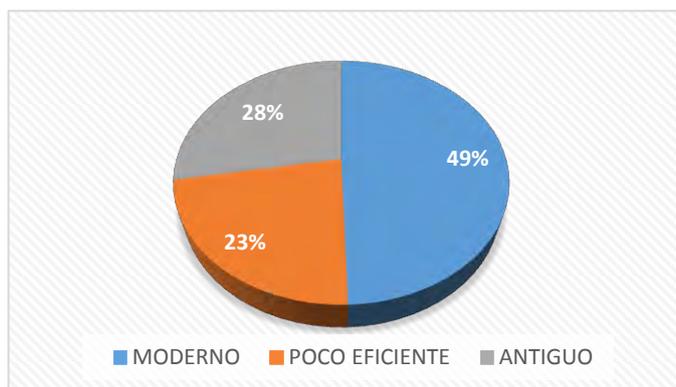
**Fuente:** servicios usados con frecuencia, elaboración propia.

En la encuesta se tuvo en cuenta 4 ítems en donde se posicionan los servicios a los que la mayoría de los afiliados respondieron que hacen uso frecuente de salones sociales, restaurantes, bar y cafetería usados para encuentros sociales de carácter familiar o laboral, esto es lo que genera mayor demanda en el círculo de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede considerar una implementación de estrategias que promuevan el uso de los demás servicios, mejorando su calidad que vaya de la mano con el confort de los clientes.

- **CONCEPTO DE INFRAESTRUCTURA**

**Tabla 29 Infraestructura  
Grafico 24 Infraestructura**

MODERNO	189
POCO EFICIENTE	87
ANTIGUO	106

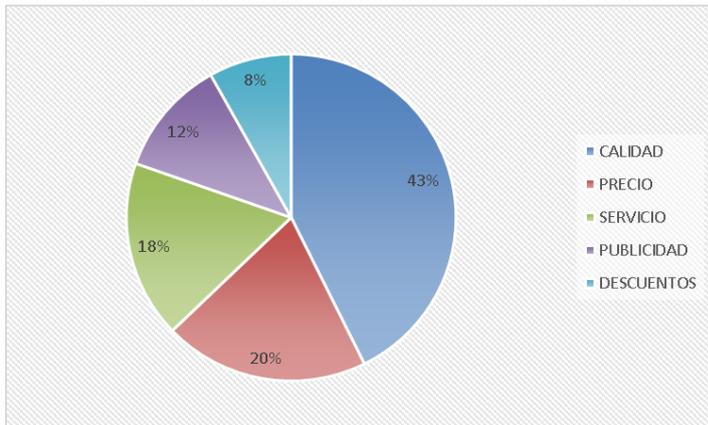


**Fuente:** concepto de infraestructura, elaboración propia.

Un aspecto a tener en cuenta dentro de la calidad del servicio, son las instalaciones en donde se presta tal servicio, es bastante importante contar con unas instalaciones adecuadas. Ante esto el 49% de los encuestados considera que la infraestructura es moderna y puede considerarse como eficiente para la prestación de todos los servicios por parte del círculo, de igual manera puede verse que no está en este aspecto la baja calidad del servicio, quizá el inconveniente para mejorar la calidad se encuentra en otra variable a analizar. Este porcentaje esta seguido de antiguo con el 28% y el 23% respondió ante poco eficiente.

- **ASPECTOS QUE RESALTA DE OTRA EMPRESA**

**Grafico 25 Aspectos que resalta de otra empresa**  
**Tabla 30 Aspectos que resalta de otra empresa**



CALIDAD	163
PRECIO	77
SERVICIO	67
PUBLICIDAD	44
DESCUENTOS	31
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>

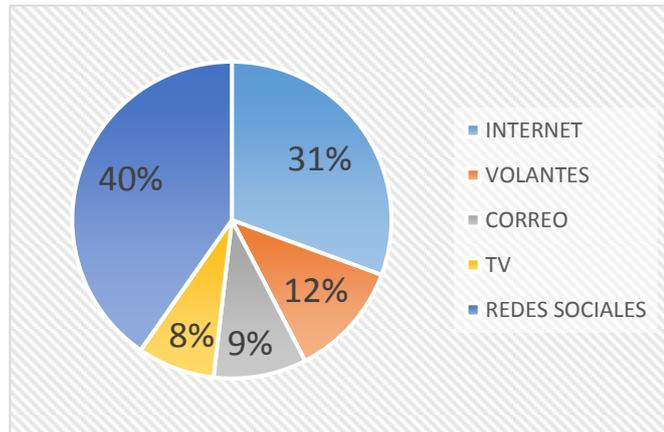
**Fuente:** aspectos que resalta de otra empresa, elaboración propia.

El ítem acerca de la calidad de los servicios de otra empresa es bastante importante para tomar como referencia en el análisis de los servicios por parte del círculo de suboficiales, ya que es un concepto que quizá sea de mayor rango en la competencia y hay que tenerlo en cuenta en el momento de mejorar el servicio por parte del Círculo de suboficiales de las fuerzas militares, Calidad fue el que mayor respuesta tuvo con el 43% en cuanto a los aspectos destacados de la otra empresa, seguido del 20% del precio en los servicios, todo esto hay que evaluar al momento de la implementación de mejoras u estrategias buscando el objetivo de optimizar todo lo que ofrece el círculo.

- **MEDIO DE INFORMACION**

**Tabla 31 Medios de información**  
**Grafico 26 Medios de información**

INTERNET	117
VOLANTES	45
CORREOS	36
TELEVISION	30
REDES	154
TOTAL	382



**Fuente:** medio de información, elaboración propia.

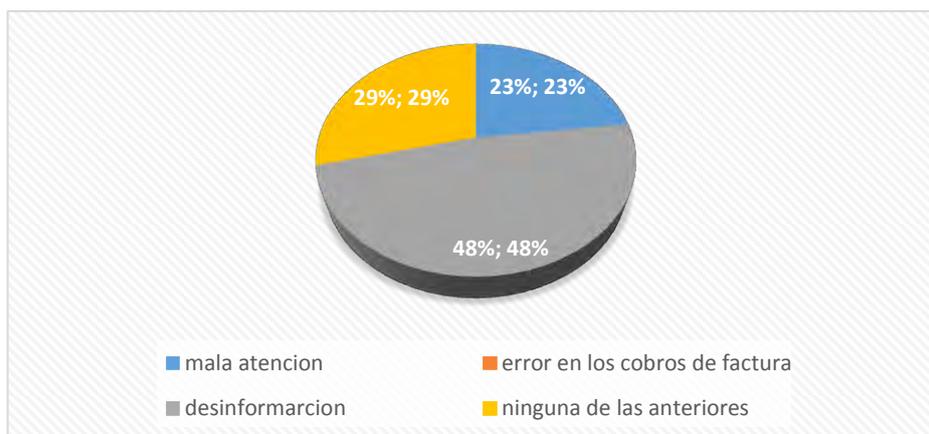
Estos son los resultados obtenidos ante cual sería el mejor medio para presentar la información sobre los servicios del Circulo, y el mayor porcentaje se da del 40% en Redes sociales teniendo en cuenta que la mayoría posee una cuenta personal, y sobre todo que es de fácil acceso, seguida del 31% en internet que va ligada con la anterior y la que obtuvo menor porcentaje fue Televisión con el 8%. Se podría considerar una página o cuenta en las redes sociales que se mantenga activa con la información actual del Círculo de Suboficiales.

- **DIFICULTADES CON EL PERSONAL**

**Tabla 32 Dificultades**

MALA ATENCION	88
ERROR EN LOS COBROS DE FACTURA	0
DESINFORMACION	184
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	110

**Grafico 27 Dificultades**



**Fuente:** dificultades con el personal, elaboración propia.

En toda entidad se presentan dificultades en cuanto a los servicios y en el círculo de suboficiales suscita uno con mayor relevancia en la desinformación de los usuarios, con el 48% del total, por lo que para ello hay que tener en cuenta el anterior análisis en cuanto al medio de preferencia para recibir información y poder contener esta dificultad del Círculo de Suboficiales. Los porcentajes seguidos son del 29% y el 23% correspondientes a Ninguna de las anteriores y mala atención respectivamente.

Todos estos resultados presentados con su respectivo análisis son los que se obtuvieron tras aplicar la encuesta contenida en el Anexo 1, de donde se pueden ver inconvenientes a simple vista en cuanto a los servicios ofrecidos por el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares. Se los debe tener en cuenta ya que es el punto de partida para el mejoramiento del servicio ya que la fuente de información son los propios clientes y quien tiene el acceso a los servicios. Además de esto se hace un respectivo análisis de la parte interna del círculo lo que también permitirá determinar en donde se encuentran los obstáculos para ser una entidad eficiente y atractiva a los clientes.

## **ANALISIS DEL CONSUMIDOR**

### **Macro ambiente de marketing**

Dentro del estudio que se está llevando a cabo es indispensable analizar esas variables que son difíciles de controlar para la empresa, sin embargo, influyen en el desarrollo de la misma.

### **Ambiente demográfico**

La Demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. Esto involucra a las personas, y por ello que es importante su análisis, para el estudio que se está realizando.

Si analizaron las variables sexo, edad, estrato socio económico

- Sexo: femenino-masculino
- Edad: desde niños hasta pensionados
- Estrato: 3,4,5

### **Ambiente social y cultural**

las fuerzas sociales influyen en la estructura y la dinámica de la entidad ya que la sociedad espera recibir de toda empresa un producto o servicio de excelente calidad, es por ello que el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares debe procurar brindar el bienestar que ofrece a su afiliado, ya que este afiliado confía en que la entidad le ayuden a obtener lo que desea, es por ello que los encargados de la mercadotecnia, deben brindar lo que quiere el afiliado, tienen que evitar hacer lo que estos no desean. El cliente no quiere productos defectuosos, e inseguros, publicidad engañosa, procedimientos fraudulentos de ventas o precios injustos y explotadores. Para cumplir con sus obligaciones sociales los encargados de mercadotecnia no solo tienen que determinar todos los ambientes demográficos, sino que tienen que tomar en cuenta la seguridad y confiabilidad del producto, deben elaborar certificados de garantía clara y escritos en lenguaje fácil de entender. Al tratar de cumplir en sus obligaciones sociales, los encargados de la mercadotecnia se encuentran ante el difícil problema de tratar de determinar lo que desea la sociedad y se hace difícil, debido a que los distintos grupos de la sociedad tienen necesidades diferentes.

En cuanto al ambiente cultural está constituido por fuerzas que influyen en los Valores básicos, Percepciones, Preferencias y Comportamiento, para lo cual la entidad debe tener en cuenta que su cliente potencial está determinado por diferentes culturas, lo cual es indispensable analizar a cada cliente para poderle brindar calidad, seguridad y confiabilidad del servicio e indagar en la

medida en que dichos grupos muestran deseos y comportamientos de compra diferentes, los encargados pueden seleccionarlos como mercados meta.

### **Ambiente tecnológico**

Es una fuerza que hoy en día ha tomado mucha importancia, porque ha traído grandes oportunidades de negocio y permite la innovación tanto de productos como de mejorar el servicio, es por esta razón de que se debe estar pendiente a dichos cambios para ser competitivos y no dejar que las nuevas tendencias acaben con nuestro negocio.

La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas. A la tecnología se le debe el haber aportado maquinas, edificios, materiales y procesos que han permitido alcanzar un alto nivel de vida; pero también se le atribuye la contaminación, desempleo, el crimen y otros problemas sociales y del medio ambiente. Las decisiones y actividades de la mercadotecnia están influidas por la tecnología, esta afecta en forma directa al desarrollo de productos, el envase, las promociones, la fijación de precios y los sistemas de distribución, sin embargo, no todas las empresas resultan afectadas en el mismo grado; este depende de cómo se utiliza la tecnología.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

En la ciudad de Bogotá, existe una gran cantidad de compañías que prestan los servicios y comercializan productos iguales o sustitutos a los que ofrece el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, los tamaños varían desde grandes superficies como también de tamaño pequeño y mediano, haciendo que la competencia sea un factor relevante en este sector.

La competencia en general, proporciona productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, en cuanto a funcionalidad, calidad y precio. Es decir, la demanda está conforme con los productos existentes en el mercado.

Para el análisis de la competencia se ejecutó diferentes actividades para obtener información relevante de los principales competidores, una de las estrategias que se utilizó es la visita personal en cada establecimiento para indagar los aspectos diferenciadores con respecto al Círculo, también se realizó visitas a la página Web y redes sociales para conocer el impacto que tienen en el mercado. Cabe resaltar que este análisis pretende mostrar las debilidades y fortalezas de cada competidor, esto con el fin de planear y ejecutar estrategias que permitan estabilizar la actividad comercial.

## PRINCIPALES COMPETIDORES

### 1. Cajas de compensación familiar

#### a. CAFAM

Grafico 28 Cafam



Esta caja de compensación familiar tiene como objetivo satisfacer las necesidades básicas del ser humano, puesto que el núcleo familiar es muy importante y base de las sociedades, estas entidades radican como una competencia porque brindan los mismos servicios en alojamiento

- restaurantes
- sedes vacacionales
- salones de eventos
- actividades recreativas y deportivas

Los suboficiales que se afilien voluntariamente a la caja de compensación familiar, con un valor del 0,6% sobre su salario básico,

Se puede afiliar al cónyuge o compañero(a) permanente, los hijos hasta los 18 años, los hijastros y los padres siempre y cuando no sean pensionados o reciban salario alguno.

Para CAFAM, es muy importante estar actualizada en las estrategias de mercadeo, publicidad y calidad de los servicios como recreación, turismo y vivienda

Los beneficios para los afiliados a esta caja de compensación familiar son descuentos en los servicios que presta esta entidad, como de salud, recreación, deportiva, cultural, formativa y social, se puede aprovechar tarifas preferenciales, ofertas y una atención de calidad, además de otorgar beneficios a quienes están en cajas de compensación aliadas.

Los suboficiales que se afilien voluntariamente a la caja de compensación familiar, con un valor del 0,6% sobre su salario básico.

## **b. COMPENSAR**

**Grafico 29 Compensar**



Se la considera competencia directa ya que ofrece los mismos servicios tales como:

- Educación y capacitación
- Deporte
- Recreación y cultura
- Turismo
- Eventos sociales
- Privilegios compensar

Los suboficiales que se afilien voluntariamente a la caja de compensación familiar, con un valor del 0,6% sobre su salario básico.

Se puede afiliar al cónyuge o compañero(a) permanente, los hijos hasta los 18 años, los hijastros y los padres siempre y cuando no sean pensionados o reciban salario alguno.

## **c. COLSUBSIDIO**

**Grafico 30 Colsubsidio**



Los servicios que ofrece

- restaurantes
- sedes vacacionales
- salones de eventos
- actividades recreativas y deportivas

Es una organización privada que se considera sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de seguridad social y al Sistema de protección, desarrolla funciones que permite la administración de recursos y sobre todo de la prestación de servicios que permiten hacer una redistribución del ingreso generando oportunidades de desarrollo integral, ofreciendo servicios en todos los ámbitos protección social, cultural, recreación y deportes, salud, educación, etc.

Los beneficios a sus afiliados son bastante significativos pues otorga unos subsidios a las personas vulnerables ante los ingresos, pensando en fondos de protección social como los fondos de subsidio de desempleo, vivienda, interés social, subsidio de salud, de esta caja de compensación hace parte población vulnerable de estratos 1 y 2.

## **ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Dentro de la competencia a la que se enfrenta el círculo de suboficiales de las fuerzas militares, están las cajas de compensación debido a la similitud con los servicios que se ofrecen a sus afiliados, servicios que contribuyen al desarrollo integral de las personas, la cuota mensual a la que se someten sus afiliados para el pago de los servicios adquiridos es el mismo en entidades como CAFAM, COLSUBSIDIO, COMPENSAR. Difieren en el número de afiliados debido a la calidad del servicio, pero entre más o menos afiliados no quiere decir que sea bueno o malo, solo son rasgos a simple vista de la preferencia del cliente por la entidad.

Todas estas entidades cuentan con unas instalaciones adecuadas para prestar el servicio, con una infraestructura adecuada y con varias sucursales que permiten mayor acceso de los afiliados a diferentes zonas en el país, en sus instalaciones se encuentran los servicios ofrecidos por parte de las entidades

buscando siempre el bienestar y el confort de sus afiliados, por lo que es a esto que se enfrenta el círculo de suboficiales pues presentan similitudes en sus servicios y por ello se hace el plan de mercadeo para diferenciar de algún modo sus servicios de los que ofrecen los otros competidores, y así poder penetrar en el mercado.

### **Tarifa de Precios**

**Tabla 33 Tarifa de Precios**

<b>ENTIDAD</b>	<b>AFILIADOS</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>
CSFFMM	55.958	39.000
CAFAM	810.468	29.600
Compensar	10.000	29.600
Colsubsidio	1.250.000	29.600

Se realizó la MPC con el fin de evaluar y calificar los atributos que para los clientes de este tipo de negocio son importantes a la hora de dar respuesta a su elección de compra. A continuación se presenta la matriz

**Tabla 34 Matriz de Perfil competitivo**

FACTOR CLAVE	%	CIRCULO DE SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES		CAFAM		COMPENSAR		COLSUBSIDIO	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1. Accesibilidad	0.15	5	75	4	60	3	45	4	60
2. Servicio al cliente	0.15	3	45	3	45	4	60	4	60
3. Seguridad	0.10	5	50	2	20	3	30	3	30
4. Infraestructura	0.8	4	32	4	32	4	32	4	32
5. Información	0.12	4	48	5	60	3	36	4	48
6. Tarifas	0.20	3	60	4	80	5	100	4	80
7. Zonas de recreación y deporte	0.20	3	60	4	80	4	80	4	80
<b>TOTAL</b>	100%		370		377		383		390

**Fuente:** elaboración propia

En la anterior matriz se presentan las empresas que vienen a ser la competencia para el círculo de suboficiales de las Fuerzas Militares, los valores que arroja su ponderación fueron de 377, 363 y 382 que corresponden a, CAFAM, COMPENSAR y COLSUBSIDIO respectivamente, observando que su principal competencia viene siendo Colsubsidio, en cuanto al análisis de las ventajas competitivas parciales y totales puede verse que la empresa alcanza un puntaje de 370 puntos lo que no le permite alcanzar a sus competidores y puede presentarse este inconveniente debido a que el círculo de Suboficiales es abierto a cualquier tipo de personas, pero hay una pequeña preferencia en los pertenecientes a las fuerzas militares, en cambio la competencia permite el acceso a todas las personas pero sobre todo a los estratos bajos como 1 y 2 de carácter vulnerable que en sí es la mayor parte de la población Colombiana.

Por lo que se puede ver entonces que se encuentra por su ponderado se encuentra por debajo de sus competidores de acuerdo al valor que dio como resultado la matriz analizando los diferentes factores que permiten su comparación, de manera que sus desventajas son totales si la analizamos frente a este tipo de competencia que tiene un cubrimiento a nivel nacional y sobre todo tienen una mayor penetración y posicionamiento dentro del mercado, como ya se lo explico anteriormente esto debe darse principalmente por las oportunidades o nivel de ingreso de sus afiliados.

## **PASOS DE IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS O “GAPS” COMPETITIVOS**

### **1. IDENTIFICACIÓN VENTAJAS COMPETITIVAS TOTALES**

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, está por encima de todos los competidores, es decir se encuentran con una calificación de 5 en el ítem de accesibilidad puesto que se encuentra en el norte de Bogotá, es decir es de fácil acceso, teniendo en cuenta que la movilidad en la capital resulta ser muy complicada por tráfico vehicular, por otro lado también se encuentra por encima en el aspecto de seguridad ya que por ser una entidad que presta el servicio a los miembros de las Fuerzas Militares siempre se encuentra resguardado por personas altamente capacitados en la área de seguridad.

### **2. IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS PARCIALES**

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, esta al menos por encima de uno de los competidores, es decir que se encuentran con una calificación de 4 en el ítem de infraestructura e información, lo cual también resulta positivo ya que para ser superior a la competencia es muy poco lo que se debe realizar para el mejoramiento de estos aspectos.

### **3. IDENTIFICAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PARCIALES**

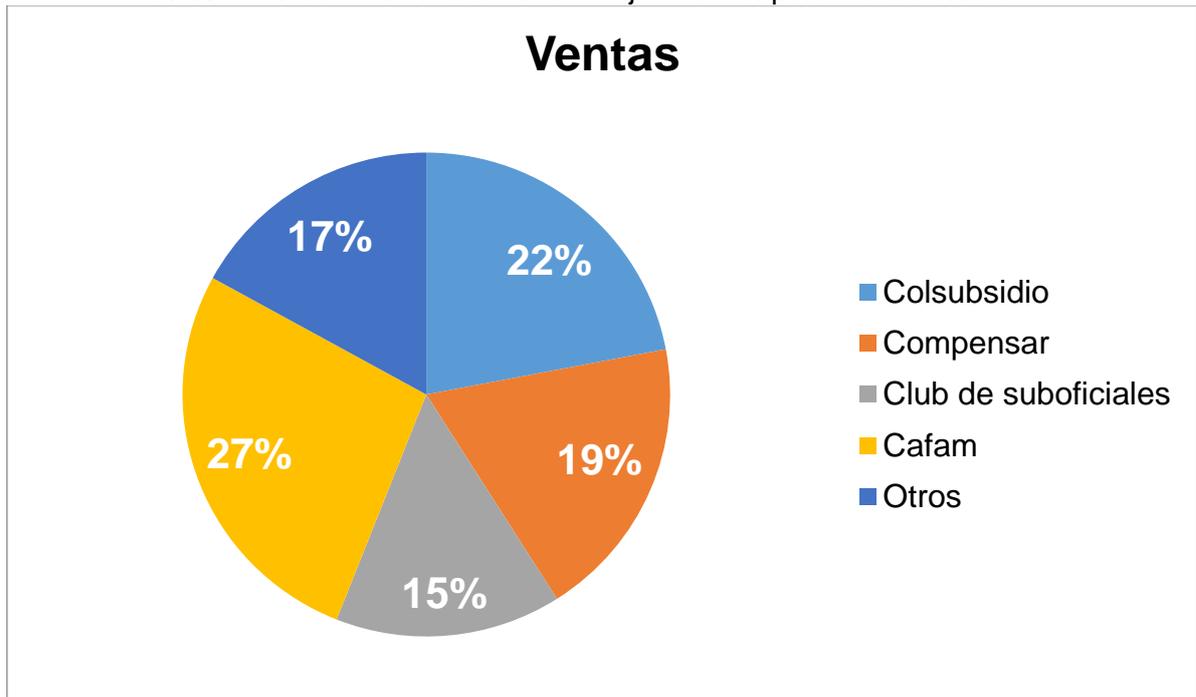
El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, esta al menos por debajo de uno de los competidores, es decir que se encuentran con una calificación de 3 en el ítem de servicio al cliente, tarifas, zonas de recreación y deporte. Esto

implica que hay que evaluar estrategias que permitan contra restar estos aspectos para poder superar a la competencia.

#### 4. IDENTIFICAS DESVENTAJAS COMPETITIVAS TOTALES

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, está por debajo de todos los competidores del análisis, es decir que su calificación es de 2, en este caso no se encuentra ningún ítem con esta característica.

**Grafico 31** Torta de ventas de las cajas de compensación familiar



**Fuente:** elaboración propia

Ventas (2016) fueron del 160.000.000, de las cuales Colsubsidio tuvo unas ventas del 22% (2016), compensar del 19%, club de suboficiales del 15%, Cafam del 27% y otros del 17%.

#### DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO

Elaborar un plan de mercadeo para establecer la viabilidad del proyecto mediante un plan de acción.

#### OBJETIVOS DE MARKETING

- Identificar el mercado potencial para la prestación del servicio
- Posicionar el producto, por medio de la publicidad y la promoción.
- Fidelizar los clientes por medio de la marca.

**Tabla 35** Plan de acción

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL AÑO 2018**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUES TO</b>	<b>RESPONSA BLE</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>IMPACTO</b>
Lograr aumentar su participación en el mercado al 20%	Estrategias de promoción	En temporada baja del año se ofrecerá un descuento del 30% en el servicio de hospedaje.		Gerente de mercadeo	6 meses	10%
	Estrategias de producto	Se incorporara nuevos servicios de recreación como es el gimnasio, bailo terapia, clases de zumba, entre otras. Resaltando la marca en el kit deportivo que tendrá un valor mínimo adicional.	11.800.000	Gerente de mercadeo	12 meses	30%

	Estrategias publicitarias	Comerciales en radio, emisora del ejército nacional y en la emisora w radio. Utilizar medios digitales como Página web Facebook Twitter Whatsapp	8.500.000	Gerente de mercadeo	12 meses	25%
Aumentar las ventas en un orden del 5%	Estrategias de ventas	En el alojamiento brindar un servicio gratis como son las canchas de tenis, piscinas, spa, bolos, tejo, etc.		Gerente de mercadeo	12 meses	15%

		Brindar gratis un kit de aseo para el servicio de hospedaje	4.500.000	Gerente de mercadeo	12 meses	10%
Lograr una mejor percepción del servicio al cliente con una valoración positiva de 95%		Capacitación del personal Cursos de atención y servicio Mejoramiento de las habitaciones del hotel	5.200.000	Gerente de mercadeo	3 meses	10%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>						30.000.000

**Fuente:** elaboración propia.

*¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar 0 al texto que o*

Las correspondientes tablas de ventas mensuales del año 2017, se encuentran en el anexo n° 3.

Dentro del plan de acción que se muestra anteriormente se da a conocer la clasificación de las propuestas teniendo en cuenta los objetivos a desarrollarse para lograr así un reconocimiento total del círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares que cubra todo el territorio, para llevar a cabo las propuestas se debe tener en cuenta que es necesario realizar una serie de actividades facilitando su ejecución, como la o las personas que van a estar al frente de estas actividades y que se desarrollen de la mejor manera posible, recordando siempre que el objetivo principal de todo es mejorar la idea de todos los servicios ofrecidos por parte del círculo, claramente lo que se espera con la implementación de las propuestas tenidas en cuenta para la elaboración del plan de acción anterior, es un efecto positivo, que como se vio en el transcurso del desarrollo de este plan de mercadeo, el círculo presenta algunas debilidades y lo que se quiere es contrarrestarlas.

Para la realización de las actividades que permitirían lograr una satisfacción de los afiliados se necesita su respectivo presupuesto que financie estas propuestas de donde se tuvo en cuenta las tablas de ventas mensuales y las ventas anuales totales que aparecen en el anexo 3 y 4, del valor de las ventas totales anuales se tomó en cuenta que lo destinado para proyectos de mercadeo sería aproximadamente del 5%, y se las distribuyo de acuerdo al requerimiento de presupuesto con base en las actividades a realizar, puesto que en unas se va a incurrir en costos mayores que a otros, teniendo en cuenta además su tiempo de ejecución de la serie de actividades planteadas para el desarrollo eficiente de las propuestas presentadas.

**Tabla 37 Estado de perdidas y ganancias**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2017													
FASE	OPERACIONAL												
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
Nivel de Producción	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	
Ingresos por concepto de ventas	\$ 83,380,273	\$ 93,685,554	\$ 104,900,266	\$ 117,094,922	\$ 130,345,137	\$ 141,082,95	\$ 152,816,86	\$ 164,550,77	\$ 176,284,68	\$ 188,018,59	\$ 199,752,50	\$ 211,486,41	\$ 1,763,398,95
Mas ingresos utilizados en el plan de accion	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 30,000,000
Mas otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Menos costos de operación y de financiación	\$ 11,653,969	\$ 12,073,661	\$ 12,493,352	\$ 12,913,044	\$ 13,332,735	\$ 13,752,427	\$ 14,172,119	\$ 14,591,810	\$ 15,011,502	\$ 15,431,193	\$ 15,850,885	\$ 16,270,576	\$ 167,547,274
Menos otros Egresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades antes de impuestos	\$ 71,726,304	\$ 81,611,893	\$ 92,406,913	\$ 104,181,878	\$ 117,012,401	\$ 127,330,53	\$ 138,644,74	\$ 149,958,96	\$ 161,273,18	\$ 172,587,40	\$ 183,901,62	\$ 195,215,83	\$ 1,595,851,68
Menos Impuestos (30%)	\$ 21,517,891	\$ 24,483,568	\$ 27,722,074	\$ 31,254,563	\$ 35,103,720	\$ 38,199,159	\$ 41,593,425	\$ 44,987,690	\$ 48,381,956	\$ 51,776,221	\$ 55,170,486	\$ 58,564,752	\$ 478,755,506
Utilidad Neta	\$ 50,208,413	\$ 57,128,325	\$ 64,684,839	\$ 72,927,314	\$ 81,908,681	\$ 89,131,372	\$ 97,051,325	\$ 104,971,27	\$ 112,891,23	\$ 120,811,18	\$ 128,731,13	\$ 136,651,08	\$ 2,074,607,19
Menos dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades no repartidas	\$ 50,208,413	\$ 57,128,325	\$ 64,684,839	\$ 72,927,314	\$ 81,908,681	\$ 89,131,372	\$ 97,051,325	\$ 104,971,27	\$ 112,891,23	\$ 120,811,18	\$ 128,731,13	\$ 136,651,08	\$ 1,117,096,18
Utilidades no repartidas acumuladas (reservas)	\$ 50,208,413	\$ 107,336,738	\$ 172,021,578	\$ 244,948,892	\$ 326,857,573	\$ 387,547,78	\$ 456,638,82	\$ 525,729,87	\$ 594,820,92	\$ 663,911,97	\$ 733,003,01	\$ 802,094,06	\$ 5,065,119,65

Fuente: elaboracion propia

**Tabla 38 Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 2018		
FASE	OPERACIONAL	
Año	2017	2018
Nivel de Producción	80%	85%
Ingresos por concepto de ventas	\$ 1,763,398,958	\$ 1,793,398,958
Menos costos de ventas	\$ 167,547,274	\$ 323,440,579
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 1,025,325,014	\$ 1,545,321,056
Menos Gastos Operativos	\$ 4,312,287	\$ 4,312,287
Utilidad Operativa	\$ 71,726,304	\$ 81,611,893
Mas Otros ingresos	\$ 0	\$ 0
Mas ingresos del plan de accion	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
Menos Otros Egresos	\$ 0	\$ 0
Menos Costos de Financiación (Intereses)	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuestos	\$ 71,726,304	\$ 81,611,893
Menos Impuestos (30%)	\$ 21,517,891	\$ 24,483,568
Utilidad Neta	\$ 1,117,096,180	\$ 1,147,096,180
Menos Dividendos	\$ 0	\$ 0
Utilidades no Repartidas	\$ 1,117,096,180	\$ 1,254,896,012
Utilidades no Repartidas Acumuladas (comenzando)	\$ 5,025,440,052	\$ 5,790,334,025

**fuentes:** elaboracion propia

## **8. Microambiente de marketing**

### **8.1 Empresa**

Dentro de la empresa se debe manejar unos parámetros para que todas las áreas trabajen en su conjunto para el buen funcionamiento de la misma, ya que todo debe estar coordinado cada actividad para que algún mínimo no afecte el procedimiento de todas las actividades, de igual manera este trabajo en equipo se debe dar para la toma de decisiones, ya que todas influyen para llegar al afiliado con un excelente servicio.

El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares cuenta con 14 procesos todas debidamente estructuradas, orientadas a las tareas que el Círculo requiere para la prestación de un excelente servicio.

- Proceso de eventos
- Proceso gestión de almacenes
- Proceso gestión de compras
- Proceso gestión de seguridad
- Proceso gestión estratégica
- Proceso gestión financiera
- Proceso gestión humana
- Proceso gestión integral
- Proceso gestión mantenimiento
- Proceso gestión tecnología informática
- Proceso recreación y deporte
- Proceso servicio alimentos y bebidas
- Proceso servicio hotelero
- Proceso de atención al usuario

### **8.2 Clientes**

Dentro del presente proyecto es de vital importancia analizar el mercado de los clientes ya que de ellos depende en gran medida en buen funcionamiento de la entidad, son la razón de ser de toda compañía. Es importante tener una base de datos que nos permita conocer con exactitud cuáles son nuestros clientes potenciales porque a pesar de que el Círculo ya tiene identificado su cliente es importante ir más allá para identificar a quien llegar y cómo hacerlo.

Esto es lo que respecta al análisis del círculo de suboficiales de las fuerzas militares, en donde aprovechan sus servicios para poder ofrecerlos a sus afiliados de manera que cumpla con su objetivo de prestar un servicio de calidad, se hace entonces el estudio del plan de mercadeo de tal manera que pueda ser aplicado en el círculo y así poder optimizar sus beneficios.

## CONCLUSIONES

Mediante la elaboración de un detallado análisis a nivel interno y externo del estado actual del círculo de suboficiales de las fuerzas militares, se logró encontrar que este posee grandes ventajas, según Kotler y Armstrong, el círculo de suboficiales se encuentra ubicado en una etapa en la cual se presentan retos importantes para la dirección de mercadotecnia debido a que la mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros, sin embargo existen también varios aspectos a mejorar con el fin de que el cliente se sienta satisfecho y darle un excelente manejo al ambiente interno de la entidad, además de mejorar en el área comercial incrementando la publicidad también se debe mejorar las herramientas de trabajo en la parte directa con el cliente y por último se necesita mejorar la base de datos para obtener un mejor sistema que ayude a conocer más a fondo al afiliado.

Para el bienestar y mejora de la atención se identifica el comportamiento de los clientes y se realiza un plan de mercadeo del Círculo de Suboficiales de las fuerzas Militares, debido a que el entorno es altamente competitivo y cambiante, se ve la necesidad de estudiar las preferencias de los consumidores, y se observa que son cada día más exigentes a la hora de satisfacer sus necesidades puesto que desean que los productos ofrecidos excedan sus expectativas, se logra llevar a cabo un plan que cumple con los requerimientos del cliente, por otro lado está la competencia que suministra una variedad de productos y/o servicios en donde los clientes tiene un sin número de opciones, por esto es fundamental que el Círculo de suboficiales las Fuerzas Militares aplique herramientas de marketing que les permita sobrevivir, posicionarse y asegurar el éxito.

Con la elaboración de un análisis de la competencia, se logró conocer el comportamiento de esta en el mercado y su posición en la mente del cliente, ya que las cajas de compensación son servicios que contribuyen al desarrollo integral de las personas, la cuota mensual a la que se someten sus afiliados para el pago de los servicios adquiridos es el mismo en entidades como CAFAM, COLSUBSIDIO Y COMPENSAR, con las cuales se encuentra diferencias en el número de afiliados debido a la calidad del servicio, a pesar de esto el número de afiliados es independiente a las ventajas o desventajas que se puedan evaluar frente a la competencia. Las entidades anteriormente nombradas cuentan con unas instalaciones adecuadas para prestar el servicio, con una infraestructura adecuada y con varias sucursales que permiten mayor acceso de los afiliados a diferentes zonas en el país, y es esto a lo que debe enfrentarse el círculo de suboficiales, debido a que presentan similitudes en sus servicios y por ello se hace el plan de mercadeo para diferenciar de algún

modo sus servicios de los que ofrecen los otros competidores, y así poder ingresar en el mercado.

En cuanto corresponde a las estrategias de marketing mix para que el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares se llega a un mayor posicionamiento en el mercado, debido a que la empresa debe manejar ciertos parámetros para que todas las áreas trabajen en su conjunto y de dicha manera se logre un mejor funcionamiento de la misma, ya que todo debe estar coordinado y cada actividad debe evitar que algún mínimo afecte el procedimiento de todas las actividades, de igual manera este trabajo en equipo se debe dar para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

Realizar constantemente investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los cambiantes requerimientos del mismo.

Recordar que un pilar fundamental para la empresa, y una de las mayores herramientas ante la competencia, es la calidad del servicio.

Establecer controles y realizar ajustes periódicos en el plan de mercadeo de la empresa.

Organizar eficientemente y en su debido tiempo las actividades promocionales.

Pensar en la posibilidad de realizar programas que permitan la inclusión de los demás personas no únicamente afiliados, sino también los invitados de estos y sobre todo personas de fuera que quieran conocer las instalaciones del círculo de las fuerzas militares de manera que se genere un atractivo para ser afiliados.

Establecer alianzas con empresas fuertes y nombradas en el mercado especializadas en todos campos, que permitan no solo la diversificación de actividades sino de productos y servicios, de manera que se trabaje conjuntamente para lograr un mejor servicio.

Se recomienda tener en cuenta la calidad de información, tener penetración en las plataformas digitales en donde se haga una actualización de ella de manera frecuente para que todos sus afiliados y clientes puedan acceder a los servicios.

Siempre considerar que lo más importante para el funcionamiento de un establecimiento son los clientes y la idea que ellos tengan de este, por lo tanto se los debe incentivar de vez en cuando como gratitud a su fidelidad y uso de sus servicios, para que se sientan cómodos y a gusto con el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

ADCOCK D, Bradfield R, Hallberg A& Ross C, Marketing Principles & Practice.Pitman, 1995.

ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.2002. Pp. 45.

ARTURO NELSON, Manual Básico de Gestión Empresarial. Pasto: Editorial Universitaria. 2008. 155 p.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores, 1994. 122 p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003.

ECONOMIA NIVEL USUARIO. [www.economianivelusuario.com](http://www.economianivelusuario.com)

KOONTZ, Harold y O'Donnell, Cyril. Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill, 1978. 76 p.

OLGIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 2002

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 5 Edición Cecs Editorial México, 2000

POSADAS Amador. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 2004.

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram editores. 1994. 132 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. 3R Editores 2003,

## ANEXOS

### Anexo A ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

**OBJETIVO:** Recolectar información descriptiva del afiliado que permita segmentarlos, conocer su nivel de satisfacción para mejorar algunos aspectos del servicio.

El afiliado es lo más importante para el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, es por ello que necesitamos contar con su opinión.

1. Sexo	Femenino		Masculino	
---------	----------	--	-----------	--

2. Edad	Menores de 20		Entre 20 y 30		Entre 31 y 40	
	Entre 41 y 50		Entre 51 y 60		Más de 60	

3. ¿Cuántas personas hacen parte de su núcleo familia?

Dos		Tres		Cuatro		Cinco		Seis		Más de seis	
-----	--	------	--	--------	--	-------	--	------	--	-------------	--

4. ¿Tiene hijos mayores de 24 años?

Si		No	
----	--	----	--

5. ¿En qué estrato socio económico se encuentra?

Uno		Dos		Tres		Cuatro		Cinco		Seis	
-----	--	-----	--	------	--	--------	--	-------	--	------	--

6. ¿Qué tipo de usuario es?

Afiliado		Invitado	
----------	--	----------	--

7. ¿Ha acudido a otra empresa que le ofrezca los mismos servicios?

Si		No	
----	--	----	--

8. ¿Cómo considera el servicio que le presta la entidad?

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

9. ¿De los servicios y/o productos que ofrece la Entidad, cuales son los que utiliza con frecuencia?

Alojamiento		Salones sociales, restaurantes, bar y cafetería		Zonas deportivas y recreativas Discoteca (piscina, zonas húmedas, parques infantiles, tours)	
-------------	--	---	--	--	--

10. Concepto de la infraestructura de la entidad

Moderno		Poco		Antiguo	
---------	--	------	--	---------	--

		eficiente			
--	--	-----------	--	--	--

11. ¿Cuáles son los aspectos que usted resalta de la entidad?

Calidad		Precio		Servicio		Publicidad		Descuento	
---------	--	--------	--	----------	--	------------	--	-----------	--

12. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio y/o producto? Puede escoger más de una respuesta.

Internet		Volantes		Correos		Televisión		Redes sociales	
----------	--	----------	--	---------	--	------------	--	----------------	--

13. ¿Qué problemas ha tenido con el personal de la entidad?

Mala atención		Error en los cobros de facturas		Desinformación		Ninguna de las anteriores	
---------------	--	---------------------------------	--	----------------	--	---------------------------	--

**Anexo B MATRIZ DE INFORMACION**

**FORMULACION DEL PROBLEMA:**

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo para el Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en la ciudad de Bogotá periodo junio 2017 – Diciembre 2017, con el fin de analizar el comportamiento del cliente y aplicar nuevas estrategias para satisfacer sus necesidades?

**OBJETIVO GENERAL:** Realizar un plan estratégico de mercadeo para el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en la ciudad de Bogotá periodo junio 2017 – Diciembre 2017.

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>NECESIDADES DE INFORMACION</b>	<b>FUENTES DE INFORMACION</b>	<b>INSTRUMENTOS, METODOS Y TECNICAS</b>
<p>OBEJTIVO 1: Identificar el comportamiento del cliente por medio de un análisis para conocer las</p>	<p>Preguntas para conocer las preferencias en la elección del servicio que presta la entidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ha acudido a otra empresa que le ofrezca los mismos servicios?</li> <li>2. ¿Cómo considera el servicio que le presta la entidad?</li> <li>3. ¿De los servicios y/o productos que ofrece la Entidad, cuales son los que utiliza con frecuencia?</li> </ol>	<p>Primaria: Preguntas a los afiliados del CÍRCULO DE SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS</p>	<p>Encuestas</p>

<p>preferencias en la elección del servicio que presta la entidad.</p>	<p>4. Concepto de la infraestructura de la entidad</p> <p>5. ¿Cuáles son los aspectos que usted resalta de la entidad?</p> <p>6. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio y/o producto? Puede escoger más de una respuesta.</p> <p>7. ¿Qué problemas ha tenido con el personal de la entidad?</p>	<p>MILITARES y el total de empleados.</p>	
<p>OBJETIVO 2: Elaborar un análisis de la competencia del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.</p>	<p>Preguntas para conocer las características de la competencia del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.</p> <p>1. ¿Cuáles son las condiciones de exhibición y servicio de la competencia?</p> <p>Preguntas perfil de la competencia del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.</p> <p>1. ¿Cómo se encuentran ubicadas las empresas?</p> <p>2. ¿Tiene aviso?</p> <p>3. ¿El aviso es patrocinado por alguna empresa?</p> <p>4. ¿Cuál es el tamaño aproximado?</p>	<p>Primaria:  Competencia del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.</p>	<p>Observación</p>

<p>OBJETIVO 3: Elaborar un análisis interno y externo del estado actual del círculo de suboficiales de las fuerzas militares.</p>	<p>Preguntas para elaborar un análisis interno y externo del estado actual del círculo de suboficiales de las fuerzas militares.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿cuáles son sus puntos fuertes en la prestación de servicios a sus afiliados?</li> <li>2. ¿Cómo está catalogado en la mente de los afiliados?</li> <li>3. ¿Qué debilidades hay que prestar mayor atención para ofrecer un mejor servicio?</li> </ol>	<p>Estado interno y externo del círculo de suboficiales de las Fuerzas Militares.</p>	
<p>OBJETIVO 4: Proponer estrategias o acciones de mercadeo para que el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas</p>	<p>Preguntas para proponer estrategias o acciones de mercadeo para que el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares logre un mayor posicionamiento en el mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué promoción podría implementarse para que los afiliados puedan acceder a más servicios?</li> <li>2. ¿Estaría el círculo de suboficiales en condiciones de invertir en sus instalaciones para tener mayor atractivo?</li> <li>3. ¿se puede hacer inversión en el lanzamiento de</li> </ol>	<p>Estrategias o acciones de mercadeo para lograr acogida y posicionamiento.</p>	

Militares logre un mayor posicionamiento en el mercado.	productos con el logo del circulo de suboficiales (camisetas, vasos, gorras, etc.)?		
---	---	--	--

**39 MATRIZ DE INFORMACION**

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo C VENTAS MENSUALES 2017

	<b>REPORTE DE VENTAS MENSUAL - 2017</b>
--	---

Sede: COLINA CAMPESTRE

Fecha: 19 DE NOVIEMBRE 2017

MES	EVENTOS			HOTEL			POS			OTROS INGRESOS			CONSOLIDADO		
	INGRESO PROYECTADO	INGRESO RECAUDADO	DIFERENCIA	INGRESO PROYECTADO	INGRESO RECAUDADO	DIFERENCIA	INGRESO PROYECTADO	INGRESO RECAUDADO	DIFERENCIA	OTROS INGRESO PROYECTADO	OTROS INGRESO RECAUDADO	DIFERENCIA	TOTAL INGRESOS PROYECTADOS	TOTAL INGRESOS RECAUDADOS	TOTAL DIFERENCIAS POR RECAUDAR
ENERO	186,124,094	160,752,950	(25,371,144)	172,968,090	178,858,684	5,890,634	564,270,604	476,094,707	(88,175,897)	73,080,002	72,685,287	(394,715)	996,442,748	888,391,628	(108,051,120)
FEBRERO	219,101,590	73,051,980	(146,049,560)	144,161,543	92,589,670	(51,571,873)	518,384,612	490,052,980	(28,331,632)	66,141,168	68,807,836	2,666,668	947,788,862	724,502,466	(223,286,396)
MARZO	344,055,418	395,115,787	51,060,369	156,159,456	130,777,834	(25,381,622)	546,495,808	604,259,634	57,763,826	59,202,335	75,209,855	16,007,520	1,105,913,017	1,205,363,110	99,450,093
ABRIL	363,466,428	364,509,925	1,043,497	162,373,066	137,610,240	(24,762,826)	607,216,237	603,613,349	(3,602,888)	59,202,335	74,862,689	15,660,354	1,192,258,066	1,180,596,203	(11,661,863)
MAYO	538,370,382	383,683,988	(154,686,394)	204,072,526	192,710,269	(11,362,257)	652,155,168	643,736,361	(8,418,805)	59,202,335	76,852,350	17,650,015	1,453,800,408	1,296,982,968	(156,817,441)
JUNIO	537,187,024	560,628,094	23,441,070	253,357,913	243,514,147	(9,843,766)	669,639,739	721,802,812	52,163,073	59,202,335	80,645,279	21,442,944	1,519,387,011	1,606,590,332	87,203,321
JULIO	389,307,725	403,008,973	13,701,248	213,880,822	195,748,458	(18,132,364)	697,962,441	732,592,179	34,629,738	59,272,335	91,037,000	31,764,665	1,360,423,323	1,422,386,610	61,963,287
AGOSTO	365,200,923	458,138,110	92,937,187	202,010,397	157,563,351	(44,447,046)	603,700,590	603,330,124	(370,466)	41,077,335	146,382,300	105,304,965	1,211,989,246	1,365,413,885	153,424,639
SEPTIEMBRE	488,862,329	507,670,092	18,807,763	240,391,295	153,326,406	(87,064,889)	819,157,469	732,559,525	(86,597,944)	22,952,335	84,393,188	61,440,853	1,571,363,428	1,477,949,211	(93,414,217)
OCTUBRE	553,828,838	412,366,196	(141,462,642)	257,291,076	182,884,684	(74,406,392)	687,301,441	700,778,991	13,477,550	22,952,335	82,215,739	59,263,404	1,521,373,690	1,378,245,610	(143,128,080)
NOVIEMBRE	976,290,819	364,484,515	(611,806,304)	237,791,428	115,171,605	(122,619,823)	582,541,343	435,518,999	(147,022,344)	22,952,335		(22,952,335)	1,819,575,925	915,175,119	(904,400,806)
DICEMBRE	1,403,591,178		(1,403,591,178)	212,971,815		(212,971,815)	611,878,544		(611,878,544)	22,952,340		(22,952,340)	2,251,393,877	-	(2,251,393,877)
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>6,365,386,700</b>			<b>2,457,429,386</b>			<b>7,560,703,994</b>			<b>568,189,525</b>			<b>16,951,709,605</b>	-	
TOTAL ACUMULADO AÑO CORRIDO	4,961,795,520	4,083,410,610	(878,384,910)	2,244,457,572	1,780,755,348	(463,702,224)	6,948,825,450	6,744,339,661	(204,485,789)	545,237,185	853,091,523	307,854,338	14,700,315,725	13,461,597,142	(1,238,718,583)

TOTAL INGRESOS RECAUDADOS AÑO CORRIDO 2017	13,461,597,142
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS AÑO 2017	16,951,709,605
DIFERENCIA POR RECAUDAR AÑO 2017	(3,490,112,463)

GRAN TOTAL INGRESOS PROYECTADOS AÑO 2017 16,951,709,605

**Anexo D VENTAS TOTALES ANUALES 2017**  
**Fuente:** Circulo de Suboficiales de las Fuerzas Militares

 <b>REPORTE DE VENTA SEMANAL</b>						
Sede		COLINA CAMPESTRE	Dia-Mes - Año		19 DE NOVIEMBRE 2017	13 al 19 NOVIEMBRE
DIA-VENTA	POS	EVENTOS	HOTEL	OTROS INGRESOS	TOTAL	
Lunes	21,435,471.00		4,449,762.00		25,885,233.00	
Martes	4,512,636.00	131,637,163.00	2,800,592.00		138,950,391.00	
Miercoles	39,129,038.00	-	2,829,931.00		41,958,969.00	
Jueves	6,863,668.00	8,717,536.00	3,473,880.00		19,055,084.00	
Viernes	14,207,292.00	47,807,628.00	4,397,397.00		66,412,317.00	
Sabado	30,673,387.00	13,212,369.00	5,736,252.00		49,622,008.00	
Domingo	33,124,436.00		5,118,009.00		38,242,445.00	
<b>TOTAL</b>	<b>149,945,928.00</b>	<b>201,374,696.00</b>	<b>28,805,823.00</b>	<b>-</b>	<b>380,126,447.00</b>	

VENTAS TOTAL (ACUMULADO DEL MES)		INGRESOS	
2017	2016	INGRESO PROYECTADO PARA EL MES	% DE CUMPLIMIENTO EN LOS INGRESOS DEL MES
\$ 915,175,119.00	\$ 848,600,785.00	1,819,575,925	50.30%

NIVEL OCUPACIONAL DEL HOTEL	2017	2016
DIARIA	48.87%	73.59%
MENSUAL	60.37%	67.94%
ANUAL	54.09%	61.59%