

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CLUB
INFANTAS DE BARRANCABERMEJA**

SANDRA MILENA VÁSQUEZ LUENGAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTADES DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2006

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CLUB
INFANTAS DE BARRANCABERMEJA**

SANDRA MILENA VÁSQUEZ LUENGAS

**Trabajo de grado presentado
como requisito para optar al título de:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Director
GUILLERMO RINCÓN VELANDIA
Economista y Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTADES DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2006

DEDICATORIA

A DIOS por darme la sabiduría y acompañarme siempre en cada momento de mi vida.

A mi papito Luís Ernesto y a mi mamita Cecilia, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional y porque siempre, siempre creyeron en mí. Los amo.

A Wilmer, por ser un hermanito tan especial y estar conmigo cuando más lo necesito. Te quiero demasiado.

Y a todos los que creyeron en mí, y estuvieron brindándome su apoyo durante mi formación profesional.

Dios los Bendiga por siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Guillermo Rincón Velandia, Economista y Administrador de Empresa, Director de este Proyecto, por brindarme su tutoría colmada de disertaciones de carácter altamente profesional en el área de influencia de este proyecto.

A todo el personal del Club Infantas por su disposición y colaboración, en especial al Economista Jorge Barreto Daniels, Gerente del Club Infantas, por ofrecerme la oportunidad de realizar mi proyecto de grado, quien siempre me brindo su confianza e interés, al Ingeniero Ambiental Rafael Abadía, presidente de la Junta Directiva del Club Infantas, quien me brindo sus conocimientos y experiencias para el avance de este proyecto.

A Hugo Alberto Gamboa Gómez, Ingeniero de Producción, quien siempre me brindo su apoyo incondicional y contribuyó con sus valiosos aportes en la realización de este proyecto.

A Diana Paola Villamizar Vásquez y Jairo Alvarado Cadena, por ser mis mejores amigos, quienes me han acompañado cuando más lo he necesitado, y me han brindado su inmenso apoyo. A Sigdara Calao Luengas, Ingeniera Industrial, por guiarme en la elaboración de este proyecto.

Y a todos mis amigos, en especial a Diana Fuentes, Paola Bastilla, Maryori Martínez, Dayanne Rubiano, quienes siempre confiaron en mí y me ofrecieron su inmenso apoyo en mi formación personal.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	27
1. ASPECTO GENERALES DEL CLUB INFANTAS	28
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	28
1.2 NATURALEZA JURÍDICA DEL CLUB	28
2. DEFINICION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION	29
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
2.2 ALCANCE	30
2.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO.	31
2.3.1 Objetivo General.	31
2.3.2 Objetivos Específicos.	31
3. MARCO TEORICO DEL PLAN ESTRATEGICO.	32
3.1 MERCADEO.	32
3.1.1 Producto.	33

3.1.2 Precio.	33
3.1.3 Distribución.	34
3.1.4 Comunicación.	34
3.2 EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS	35
3.3 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	37
3.4 PROCESO DE DECISIÓN	37
3.4.1 Reconocimiento del problema.	37
3.4.2 Búsqueda de información.	38
3.4.3 Evaluación de las alternativas.	38
3.4.4 Decisión de compra / no compra.	38
3.4.5 Sensaciones posteriores a la compra.	38
3.5 EL ANÁLISIS DOFA	39
3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN AMBIENTAL	42
4.1 ANALISIS INTERNO	42
4.1.1 Filosofía Corporativa.	42

4.1.2 Estructura organizacional.	44
4.1.3 Capacidad Financiera.	45
4.1.4 Capacidad Operacional.	61
4.1.5 Capacidad de Mercadeo.	67
4.1.6 Capacidad en Sistemas.	68
4.1.7 Talento Humano del Club Infantas.	73
4.2 ANALISIS EXTERNO.	78
4.2.1. Análisis del Entorno Geografico.	78
4.2.2 Análisis del Entorno Demografico.	81
4.2.3 Análisis del Entorno Cultural.	83
4.2.4 Analisis del Entorno Económico.	84
4.2.5 Análisis de Entorno Social.	87
5. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO	93
5.1 DEFINICIÓN DE LA DEMANDA RELEVANTE	93
5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA PRIMARIA	94
5.2.1 Gustos y preferencias por Diversión y Entrenamiento. Afiliados del Club Infantas.	94

5.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA SELECTIVA	117
5.3.1 Opinión de los afiliados respecto, a los Servicios de Recreación, Cultura y Deporte del Club Infantas Barrancabermeja.	117
6. ANÁLISIS COMPETITIVO.	153
6.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LOS CLUBES DE ECOPETROL	153
6.1.1 Club Miramar.	153
6.1.2 Club De Mares	155
6.1.3 Club Internacional.	156
6.2 CAPACITACIONES AL PERSONAL	157
6.2.1 Club Miramar.	157
6.2.2 Club de Mares	157
6.2.3 Club Internacional.	157
6.3 PRECIOS	158
6.4 PUBLICIDAD.	159
6.4.1 Club Miramar.	159
6.4.2 Club Internacional.	160

6.4.3 Club de Mares.	160
6.5 SERVICIO AL CLIENTE	160
6.5.1 Club Miramar.	160
6.5.2 Club de Mares.	161
6.5.3 Club internacional.	161
6.6 ALTERNATIVAS RECREATIVAS, CULTURALES, DEPORTIVAS DENTRO DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA QUE TIENEN LOS AFILIADOS DEL CLUB INFANTAS.	161
6.6.1 Fincas campestres: Manhattan, Safari, El Corral.	161
6.6.2 Restaurantes reconocidos dentro de la ciudad.	162
6.6.3 Sitios de Diversión Nocturna reconocidos dentro de la ciudad de Barrancabermeja.	166
6.6.4 Escuelas Deportivas reconocidas dentro de la ciudad de Barrancabermeja.	168
7. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO.	170
7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	170
7.1.1 Misión.	170
7.1.2 Visión.	170

7.1.3	Objetivos corporativos.	170
7.2	ANÁLISIS SITUACIONAL	171
7.3	ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	174
7.4	DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS DEL CLUB INFANTAS.	176
7.4.1	Definición de nuevos mercados.	176
7.4.2	Definición de los mercados actuales.	177
7.5	DEFINICION DE PRODUCTOS O SERVICIOS DEL CLUB INFANTAS.	178
7.5.1	Productos o servicios nuevos.	178
8.	PLAN DE MERCADEO 2006-2007.	180
8.1	Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales	180
8.1.1	Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva. – Expandir la base actual de asociados del Club Infantas.	180
8.2	Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales	181
8.2.1	Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva – Posicionamiento diferenciado.	181
8.3	Estrategia Corporativa: Desarrollo de mercados	182

8.3.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva - Expansión del mercado servido.	182
8.4 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales	182
8.4.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva – Conservación de la base de afiliados del Club Infantas.	182
8.5 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales.	183
8.5.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.	183
8.5.2 Estrategia de Marketing: Estimular la demanda selectiva: Conservación y expansión de la base de afiliados del Club Infantas	183
8.6 Estrategias Corporativa: Desarrollo del Portafolio de Productos.	184
8.6.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.	184
8.6.2 Estrategia de Marketing; Estimulación de la demanda selectiva - Conservar y expandir la base actual de afiliados	184
8.7 Estrategia Corporativa: Desarrollo de mercados	185
8.7.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva - Expansión del mercado servido.	185
8.8 Estrategias Corporativa: Desarrollo de Alianzas Estratégicas.	186

8.8.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.	186
8.8.2 Estrategia de Marketing; Estimulación de la demanda selectiva - Conservar y expandir la base actual de afiliados	186
9. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL	187
9.1 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS	187
9.1.1 Portafolio de Servicios.	187
9.1.2 Boletín informativo.	188
9.1.3 Alianzas Estratégicas.	188
9.1.4 Reestructuración de la sección de atención y servicio al cliente.	189
10. PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2006-2007	213
11. CONCLUSIONES	214
12. RECOMENDACIONES	216
13. BIBLIOGRAFÍA	218

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estados de resultados del Club Infantas.	47
Tabla 2. Balance general.	48
Tabla 3. Subvención ECOPETROL	49
Tabla 4. Aportes de socios.	50
Tabla 5. Número de socios	50
Tabla 6. Aportes de inscripciones a las escuelas deportivas.	51
Tabla 7. Escuelas deportivas del Club Infantas	52
Tabla 8. Servicios de recreación y deporte.	53
Tabla 9. Arriendo y alquileres.	54
Tabla 10. Servicios administrativos.	54
Tabla 11. Actividades conexas.	55
Tabla 12. Total de ingresos operacionales.	55
Tabla 13. Total de ingresos no operacionales.	56

Tabla 14. Total de ingresos.	56
Tabla 15. Incremento porcentual.	56
Tabla 16. Total de gastos.	57
Tabla 17. Excedentes y pérdidas.	58
Tabla 18. Razón ácida.	59
Tabla 19. Razón corriente.	59
Tabla 20. Capital de trabajo.	60
Tabla 21. Razón deuda.	60
Tabla 22. Razón deuda corriente.	61
Tabla 23. Capacidad de los salones del Club Infantas.	63
Tabla 24. Capacidad de los restaurantes del Club Infantas.	63
Tabla 25. Escenarios de la zona deportiva.	64
Tabla 26. Escenarios de la zona social.	65
Tabla 27. Distribución porcentual de la población según edad.	74
Tabla 28. Distribución porcentual de la población según estado civil.	75
Tabla 29. Distribución porcentual de la población según nivel de	

escolaridad.	76
Tabla 30. Distribución porcentual de la población según estrato Socioeconómico.	76
Tabla 31. Distribución porcentual de la población según ingresos mensuales.	77
Tabla 32. Distribución porcentual de la población según tipo de contratación.	78
Tabla 33. Corregimientos de Barrancabermeja.	80
Tabla 34. Población de Barrancabermeja.	82
Tabla 35. Clasificación de estratos sociales en Barrancabermeja.	82
Tabla 36. La proyección municipal entre 1997-2010 de la población en Barrancabermeja.	82
Tabla 37. Festividades en Barrancabermeja.	83
Tabla 38. Clasificación de las empresas existentes en Barrancabermeja.	84
Tabla 39. Clasificación de la actividad económica de Barrancabermeja.	84
Tabla 40. Tasa de empleo en Barrancabermeja.	85
Tabla 41. Sitios naturales en Barrancabermeja.	88
Tabla 42. Eventos realizados anualmente en Barrancabermeja.	89

Tabla 43. Portafolio de servicios del Club Miramar.	154
Tabla 44. Portafolio de servicios del Club de Mares.	155
Tabla 45. Portafolio de servicios del Club Internacional.	156
Tabla 46. Precios de las afiliaciones y cuota mensual.	158
Tabla 47. Precios semestrales de las escuelas deportivas.	159
Tabla 48. Fortalezas y debilidades del Club Infantas.	172
Tabla 49. Oportunidades y amenazas del Club Infantas.	173
Tabla 50. Oportunidades y amenazas del Club Infantas	174
Tabla 51. Estrategia 1. Penetración en los mercados actuales.	180
Tabla 52. Estrategia 2. Penetración en los mercados actuales.	181
Tabla 53. Estrategia 3. Desarrollo de mercados.	182
Tabla 54. Estrategia 4. Penetración en los mercados actuales.	182
Tabla 55. Estrategia 5. Penetración en los mercados actuales.	183
Tabla 56. Estrategia 6. Desarrollo del portafolio de productos.	184
Tabla 57. Estrategia 7. Desarrollo del portafolio de productos.	185
Tabla 58. Estrategia 8. Desarrollo del portafolio de productos.	186

Tabla 59. Actores del proceso y sus características.	198
Tabla 60. Actores externos del proceso y sus características.	199
Tabla 61. Cronograma de actividades para la realización de la Página Web.	202
Tabla 62. Presupuesto – Inversión de la página web.	204
Tabla 63. Formato de tratamientos de <u>Quejas/Reclamos.</u>	<u>208</u>
<u>Tabla 64. Formato de seguimiento de Queja/Reclamos.</u>	<u>211</u>
<u>Tabla 65. Indicadores de gestión para el seguimiento de la Queja/Reclamo</u>	<u>212</u>

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Algunas de las instalaciones del Club Infantas.	66
Figura 2. Ubicación de Barrancabermeja en Santander.	79
Figura 3. Límites de Barrancabermeja.	80
Figura 4. Definición del Mercado Relevante.	83
Figura 5. Definición de los mercados del Club Infantas.	176
Figura 6. Definición de Productos o Servicios del Club Infantas.	178
Figura 7. Actores del Proceso.	198

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Número de afiliaciones 2001-2005.	50
Gráfico 2. Estado de excedentes y pérdidas.	58
Gráfico 3. Distribución porcentual por Sexo.	75
Gráfico 4. Tipo de afiliado de la Demanda Primaria.	94
Gráfico 5. Características de la Edad Promedio	95
Gráfico 6. Frecuencia de visita a sitios de integración familiar diferentes al club infantas.	95
Gráfico 7. Sitios de integración familiar preferidos diferentes al club infantas.	97
Gráfico 8. Razones para visitar sitios de integración familiar diferentes al club infantas.	99
Gráfico 9. Aspectos en los cuales debería mejorar el club infantas para convertirse en el preferido.	101
Gráfico 10. Nivel de pertenencia de los hijos a un club deportivo diferente al de club infantas.	103

Gráfico 11. Clubes deportivos en donde están afiliados los hijos diferentes al club infantas.	104
Gráfico 12. Frecuencia de visita a restaurantes diferentes al del club infantas.	106
Gráfico 13. Restaurantes más preferidos diferentes al del club infantas.	108
Gráfico 14. Aspectos de mayor agrado para Preferir restaurantes diferentes a los del Club Infantas.	110
Gráfico 15. Frecuencia de visita de sitios para diversión diferentes al Club Infantas.	112
Gráfico 16. Sitios Preferidos Para Diversión Diferentes al Club Infantas.	114
Gráfico 17. Razones para visitar sitios de diversión diferentes al Club Infantas.	116
Gráfico 18. Tipo de Afiliado de la Demanda Selectiva.	117
Gráfico 19. Medio como se enteró de la posibilidad de afiliarse a Club Infantas.	118
Gráfico 20. Calificación del nivel de seguridad del Club Infantas.	120
Gráfico 21. ¿El Club Infantas es un sitio de integración familiar?	121
Gráfico 22. ¿Considera que al Club Infantas le falta más publicidad para promocionar sus servicios?	122

Gráfico 23. ¿Calificación del estado de las instalaciones del Club Infantas?	124
Gráfico 24. Calificación del servicio al cliente que ofrece el Club Infantas.	126
Gráfico 25. Personal del Club Infantas que ofrece un servicio al cliente deficiente.	128
Gráfico 26. Causas principales que generan el mal servicio al cliente en el Club Infantas.	130
Gráfico 27. ¿Siente que las quejas o reclamos son escuchados?.	132
Gráfico 28. Nivel de interés para llenar un formato para registrar una queja o un reclamo en la oficina del servicio al cliente.	134
Gráfico 29. Sugerencias para mejorar el servicio al cliente en el Club Infantas.	136
Gráfico 30. Nivel de conocimiento de los servicios y beneficios de recreación Cultura y deporte ofrecidos por el club para los afiliados y familia.	138
Gráfico 31. Interés por actividades que permitan el encuentro entre familias.	139
Gráfico 32. Tipo de campeonatos de mayor interés para integrar las familias.	141
Gráfico 33. Frecuencia de visita al kiosco Samoré como sitio de	

diversión familiar.	143
Gráfico 34. En que debe mejorar el kiosco Samoré en el Club Infantas.	145
Gráfico 35. Nivel de participación de los hijos en las escuelas deportivas.	146
Gráfico 36. Razones para que no pertenezcan los hijos a una escuela deportiva del Club Infantas.	148
Gráfico 37. Actividades que le gustaría que la oficina de recreación cultura y deporte del Club Infantas ofreciera.	150
Gráfico <u>37</u> . <u>Flujograma de</u> Identificación de las Quejas y Reclamos del cliente.	203

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama del Club Infantas.

Anexo 2. Plano del Club Infantas.

Anexo 3. Ficha técnica de la Demanda Primaria.

Anexo 4. Ficha técnica de la Demanda Selectiva.

Anexo 5. Formato de encuesta para los competidores del Club Infantas (clubes de ECOPETROL).

Anexo 6. Plano de los principales competidores del Club Infantas

RESUMEN

TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA*.

AUTOR

SANDRA MILENA VASQUEZ LUENGAS**

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Mercadeo, Servicio al Cliente.

CONTENIDO.

Este Plan Estratégico de Mercadeo fue realizado con el propósito de mejorar los servicios que ofrece el Club Infantas en recreación, cultura y deporte a sus afiliados y así lograr el reconocimiento por la excelente calidad en sus servicios.

Para la realización de este proyecto se realizó en primer lugar; un análisis interno del Club Infantas en donde se recopiló y se analizó información en base a la filosofía corporativa, la capacidad financiera, la capacidad operacional, el mercadeo y el talento humano. En segundo lugar; se efectuó un análisis externo, del entorno geográfico, social, cultural, demográfico, económico y proyecciones a futuro de la ciudad de Barrancabermeja. Seguidamente; se realizaron encuestas a los afiliados, para conocer opiniones de los diferentes servicios ofrecidos y también para recopilar información acerca de los gustos y preferencias por sitios diferentes al Club Infantas. Posteriormente, mediante estas encuestas se entró a analizar a los principales competidores del Club Infantas (Clubes de ECOPETROL) y se estudió otros sitios de preferencias por el afiliado en Barrancabermeja. Finalmente se verificaron los procesos de atención al cliente para determinar falencias a partir de la documentación y las políticas existentes, señalando la sistematización como puente hacia el mejoramiento de dichos procesos.

Los resultados de estos análisis permitieron identificar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee el club Infantas, permitiendo definir estrategias, objetivos y metas para optimizar la prestación de servicios ofrecidos por le Club Infantas.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas; Programa Ingeniería Industrial; Director: Economista y Administrador de Empresas Guillermo Rincón Velandía.

SUMMARY

TITLE

DESIGN OF A STRATEGIC PLAN OF MARKETING FOR THE CLUB INFANTAS DE BARRANCABERMEJA*.

AUTHOR

SANDRA MILENA VASQUEZ LUENGAS**

KEY WORDS: Strategy, Marketing, Service to the Client.

CONTENT.

This Strategic Plan of Marketing was carried out with the purpose of improving the services that he/she offers the Club Infantas in recreation, culture and sport to its affiliated ones and this way to achieve the recognition for the excellent quality in its services.

For the marking of this project was carried out in the first place; an internal analysis of the Club Infantas where information was gathered and analyzed based on the corporate philosophy, the financial capacity, the operational capacity, the marketing and the human talent. In second place; an external analysis was made, of the geographical, social, cultural, demographic, economic environment and projections to future of the city of Barrancabermeja. Subsequently; they were carried out surveys to the members, to know opinions of the different offered services and also to gather information about the likes and preferences for places different to the Club Infantas. Later on, by means of these surveys they analyze the main competitors of the Club Infantas (Clubs of ECOPETROL) and it was studied other preferid places to the member in Barrancabermeja. Finally the processes of attention the client were verified to determine to dislikes from the studies of documentation and the existent politivity, pointing out the systematizing like a link bridge to the improvement of this processes.

The results of these analyses allowed to identify the main weaknesses, strengths, opportunities and threats that it possesses the club Infantas, allowing to define strategies, objectives and goals to optimize the benefit of services offered by the Club Infantas.

* Project of Grade.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas; Programa Ingeniería Industrial; Director: Economista y Administrador de Empresas Guillermo Rincón Velandía.

INTRODUCCIÓN

Con el trasegar de los años, las áreas de Mercadeo han desarrollado un aumento sostenido en la relevante importancia que brinda dentro del marco de la globalización. Esta poderosa área implica acción para conquistar los mercados y permitir avanzar estratégicamente para alcanzar el éxito empresarial en un mundo colmado de exigencias competitivas.

Siendo el Club Infantas una institución que proporciona una respuesta a las necesidades de recreación, cultura y deporte de los trabajadores de ECOPETROL en la ciudad de Barrancabermeja; no puede ser ajena a estos beneficios que ofrece la adecuada gestión de los sistemas de Mercados. Es por ello que el Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para este Club generará una nueva manera de adquirir mecanismos que dinamicen sus niveles de competencia para buscar un mejor posicionamiento en estas áreas de prestación de servicios.

Es preciso destacar, que durante la realización y el desarrollo de este proyecto, fueron implementadas una serie de estrategias corporativas que gradualmente van conduciendo a la recuperación de la confianza de los afiliados al momento de elegir al Club Infantas como sitio preferido para el sano esparcimiento y la integración familiar.

1. ASPECTO GENERALES DEL CLUB INFANTAS

1.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

El Club Infantas surge en Barrancabermeja como respuesta de ECOPETROL S.A., a las necesidades de recreación, deporte y cultura de sus trabajadores, que por esa época (1954) no tenían muchas opciones de esparcimiento.

Ese proyecto se concibió como una forma de romper con la rutina larga de trabajo. Es por ello que el 10 de abril de 1954, se hizo realidad esta iniciativa mediante la obtención de personería jurídica No. 0137 de junio 11 de 1968, emanada de la oficina jurídica de la Gobernación de Santander; diligenciada por el señor Tomistocles Gómez, con la cual se constituyó legalmente. Es de señalar que su primer Presidente fue el señor Rozo Mantilla.

1.2 NATURALEZA JURÍDICA DEL CLUB²

El Club Infantas es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro fundado el 10 de abril de 1.954, con personería Jurídica número 0137 de junio 11 de 1.968, emanada de la oficina jurídica de la gobernación de Santander, y tiene por objeto la recreación de los trabajadores y pensionados de la EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS, con sus respectivos familiares; estimular la amistad y solidaridad entre ellos, propendiendo por su desarrollo social, cultural y deportivo

¹ Estatutos Club Infantas 2005

² Estatutos Club Infantas 2005

2. DEFINICION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la administración de las empresas presenta mayor interés en dirigir y conseguir los recursos económicos, humanos y materiales; restando importancia al servicio al cliente, y se preocupan por su crecimiento económico sin tener en cuenta el crecimiento de la competencia, afectando los resultados de la gestión de cartera de clientes.

En entrevista con el gerente del CLUB INFANTAS se definieron las siguientes falencias del departamento del servicio al cliente, así:

- No posee procedimientos definidos para atender a los usuarios.
- No se tiene un profundo conocimiento de los socios de cuales son sus necesidades y deseos.
- No cuenta con un portafolio de servicios.
- No existen estrategias para posicionar la imagen.
- No cuenta con políticas del servicio.
- Presenta deficiencias para mantener los usuarios, por lo que esta disminuyendo la cantidad de asociados pasando de tener 2777 a 2665 en el 2005.
- Por lo anterior la gerencia ha tomado la decisión de diseñar e implementar estrategias de solución para superar las falencias mencionadas.

El Club Infantas es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro que tiene como compromiso satisfacer las necesidades de recreación, cultura y deporte de todos sus socios (incluyendo familiares e invitados de los socios), particulares, empresas, corporaciones pertenecientes a los trabajadores de ECOPETROL S.A.

Es necesario diseñar e implementar en el Club Infantas estrategias de mercadeo con herramientas como las 4Ps, elementos de mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza), ya que el mercado laboral se encuentra en la era de la globalización por lo que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra, debido a fallas de información, de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad.

2.2 ALCANCE

El alcance de esta práctica empresarial es desarrollar una plan estratégico de mercadeo para el Club Infantas, el cual debe contener estrategias previamente concertadas y avaladas por la JUNTA DIRECTIVA del Club; asimismo se debe ejecutar el plan de acción que se desprende de estas estrategias. El proyecto debe estar soportado por un Estudio de Investigación de Mercados y un análisis de competitividad de las empresas que conforman este sector. El fin de este proyecto es lograr direccionar las acciones hacia los objetivos planeados por esta institución.

2.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

2.3.1 Objetivo General. Diseñar un plan estratégico de mercadeo en el CLUB INFANTAS, orientado a mantener y crecer la base de socios actual, mediante la identificación de nuevos mercados que permita mostrar un nuevo concepto del club al mercado potencial residente en la ciudad de Barrancabermeja.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis ambiental del Club Infantas de Barrancabermeja.
- Diseñar un plan estratégico corporativo (Tres años)
- Realizar un análisis situacional del mercado.
- Diseñar un plan de mercadeo para el 2006.
- Diseñar, documentar y estructurar la oficina de atención al cliente, mediante mejoramiento de procesos y procedimientos.
- Diseñar un presupuesto para implementación del Plan de Mercadeo
- Participar en la implementación de las actividades relacionadas con la ejecución de las estrategias y programas de mercadeo.

3. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATEGICO

3.1 MERCADEO³

El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

Debe ser considerado como un sistema de pensamiento, es tanto una filosofía como una técnica, y ambas deben ser empleadas para favorecer el intercambio entre dos partes de forma que ambas resulten beneficiadas. Por todo ello es un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes respecto al modo mas correcto de enfocar la actividad de intercambio entre una empresa y su entorno y un conjunto de técnicas que permiten ejecutar las acciones que derivan de este sistema de pensamiento.

No solo implica publicidad y promoción de ventas, sino que también incluye unos determinados análisis de los productos, precios y canales de distribución adecuados para que se realice eficazmente el intercambio.

³ KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Prentice Hall. Edición del milenio. Pág.71. 2002

El mercadeo pretende diseñar el producto, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación mas adecuadas para presentar un producto de modo que los clientes realicen su compra porque el producto les resulta satisfactorio. Si alguna de las partes resulta insatisfecha, evitara que se repita de nuevo este intercambio.

En la definición se han aludido cuatro áreas complementarias de actuación del marketing (cuatro P’):

3.1.1 Producto. Todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. Los productos hacen referencia a cualquier bien, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario, siendo el motivo del intercambio.

Un error muy cometido es el de centrarse en los productos y desatender el mercado y las necesidades de los clientes, por lo que, atendiendo al concepto de producto-servicio (Lambin) según el cual lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar, la tarea del mercadeo es la de vender el beneficio o servicio inherente a cada producto y no tanto en describir sus características.

3.1.2 Precio. Es fundamental su fijación puesto que es el único elemento de marketing que genera ingresos por ventas y, en función de el, se determina el nivel de demanda, la rentabilidad en la actividad, el posicionamiento de marca. El precio vendrá determinado por el propio mercado, fundamentándose en el análisis económico de la empresa y siendo un factor muy importante en cuanto a la percepción de los productos.

El precio dispuesto a pagar por el cliente vendrá determinado por el producto en si y por el servicio que va a prestar.

3.1.3 Distribución. El intercambio debe realizarse en un lugar concreto y el objetivo de la distribución es facilitar el acceso del producto al cliente y la mayor economía de tiempo.

Al igual que ocurre con el resto de variables de mercadeo, la empresa debe decidir en función no solo de sus intereses sino también de las necesidades e intereses de los clientes.

3.1.4 Comunicación. Junto con la publicidad, para promocionar un producto, se emplea la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, debiendo ser estos instrumentos elaborados en función del público objetivo al que van dirigidos, en función de las características del receptor.

Para conocer lo que piensan los clientes acerca de nuestros productos, precios, canales de distribución y estilo comunicativo se usan los estudios de mercado.

3.2 EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS⁴

Para realizar su función "conocer, conquistar y mantener clientes", el mercadeo o marketing debe comenzar por conocer el comportamiento del comprador y, en general, el comportamiento del mercado.

Desde el punto de vista de la teoría económica, la demanda de un bien es el resultado de la agregación de los deseos de compra del conjunto de compradores, cuando estos tienen poder y voluntad de compra. Para el economista, el deseo de compra surge de la necesidad contemplada como un "estado de privación". La teoría económica no se plantea el problema de la motivación, es decir, del origen de la necesidad, le basta con suponer que el consumidor se comporta de un modo racional, es decir, lo que el consumidor elige es lo que le conviene.

En contraste con el enfoque de la economía, y de acuerdo con las teorías del comportamiento, parece demostrado que la gran mayoría de las necesidades humanas son de origen cultural. Así pues, existe una evolución de las necesidades, causada por el entorno social y cultural. El marketing, como todas las demás fuerzas sociales, contribuye a esta evolución.

Por otra parte, debido al carácter relativo de muchas necesidades, el deseo de adquirir unos productos superiores tiene vida propia, y cabría pensar que no puede existir una saturación general. Al satisfacer tales necesidades se las activa, en lugar de colmarlas. Análogamente, el progreso tecnológico conduce a la

⁴ www.monografias.com

hipótesis de imposibilidad de saturación de las necesidades genéricas, en la medida en que las innovaciones permiten satisfacer continuamente estas necesidades de forma más efectiva.

Entonces, ¿por qué compra la gente? Tenemos aquí las motivaciones de compra frente a los comportamientos de compra. Analizaremos los primeros a continuación.

Existen dos líneas de análisis de las motivaciones de compra: en primer lugar es la lista maestra de las necesidades, con sus cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización. Este análisis pone de relieve la estructura multidimensional de las necesidades (el individuo no usa los bienes solo por razones prácticas, sino también para comunicarse con su entorno) y también el hecho de que las necesidades no existen en el mismo grado para todos los individuos. Y en segundo lugar las orientaciones de motivaciones generales, según esta teoría, tales motivaciones generales controlan una gran variedad de comportamientos, orientados a la reducción de tensiones, a la lucha contra el tedio y a la satisfacción de la curiosidad y del descubrimiento. Estas orientaciones se pueden resumir en tres fuerzas que determinan el bienestar individual: las búsquedas del confort (necesidad saciable, pero renovable periódicamente), del placer y del estímulo (ambas necesidades insaciables).

3.3 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR⁵

Para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas el estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es básico.

El Comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica, cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.

3.4 PROCESO DE DECISIÓN⁶

Serie de actividades psíquicas y físicas desarrolladas para satisfacer una necesidad. El consumidor está enfrentado a una multitud de decisiones a tomar, cuya complejidad varía según el tipo de producto y la situación de compra. Se suele considerar el acto de compra como una actividad dirigida a la resolución de un problema, para lo cual se adopta un modelo de comportamiento racional de compra como el que sigue:

3.4.1 Reconocimiento del problema. En esta fase influyen la motivación y los factores del entorno. Aparece una necesidad junto al deseo de satisfacerla. La acción de marketing estará orientada en canalizar las necesidades hacia la demanda específica de los productos ofertados.

⁵ KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Prentice Hall. Edición del milenio. Pág.180. 2002

⁶ KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Prentice Hall. Edición del milenio. Pág.180. 2002

3.4.2 Búsqueda de información. Tras ser reconocido el problema se busca información, que será más o menos complejo, dependiendo de la complejidad de la compra y la experiencia previa del comprador. Si los productos son de alta implicación y el proceso de decisión es complejo, la publicidad tiende a detallar más las características y los beneficios del producto, y viceversa.

3.4.3 Evaluación de las alternativas. Es la fase en la que se perciben los atributos de los distintos productos candidatos a la elección y se forman las preferencias.

3.4.4 Decisión de compra / no compra. Tras evaluar las alternativas posibles, el decora puede optar por comprar o no comprar.

3.4.5 Sensaciones posteriores a la compra. La lealtad de marca implica volver a comprar tras una satisfacción continuada. El cambio de marca se produce tras una insatisfacción.

Este esquema o modelo de comportamiento racional de compra, que puede aplicarse tanto al comprador individual como al comprador industrial o empresarial, se ha revelado como un poderoso instrumento para el diseño y el dimensionamiento del esfuerzo de marketing. Dependerá del carácter y forma de ser de cada consumidor, de su posición económica y del producto que vaya a adquirir. Una persona meticulosa buscará mucha información antes de decidir, pero una persona despreocupada decidirá con rapidez

3.5 EL ANÁLISIS DOFA⁷

El análisis con la matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir al interior y exterior de la empresa. El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (En inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, etc.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA⁸

Una primera etapa es la de analizar las empresas competidoras ya que para planear estrategias de mercadotecnia competitivas y eficaces, una compañía debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella. Esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué nos encontramos rezagados con respecto a otras.

Por tal razón al analizar la competencia, se debe primero identificarla, es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de "robar" clientes potenciales a la compañía. Para Coca-Cola, Pepsi es su principal rival, para Samsung, Sony es su enemigo número uno y para Mercedes, BMW es su eterno contrincante.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>.

Ya conocidos los principales competidores, el siguiente paso es determinar sus principales objetivos, es decir, qué buscan en el mercado y qué motiva su comportamiento. Recordemos que no siempre la finalidad de una compañía es maximizar sus utilidades, muchas veces algunas sólo quieren satisfacerlas al cumplir con metas propuestas con antelación, pudiendo haber tenido más utilidades utilizando otras estrategias.

Un siguiente paso es el de identificar las estrategias de los competidores y mientras más parecidas sean éstas a las de la compañía, más rivalidad existirá. Coca-Cola y Pepsi ofrecen productos parecidos, al mismo precio, atacan casi siempre un mismo segmento del mercado y su cobertura es casi idéntica en todo el mundo. El objetivo por lo tanto es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad, mezcla del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y recolectar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía.

Conocidas las estrategias de un competidor, una empresa determinará si han servido o por el contrario el resultado ha sido negativo. Es decir se medirá la fuerza y la debilidad de un competidor y se atacará donde exista la posibilidad de actuar o se compararán los puntos fuertes de la competencia con los propios y se tratará de mejorar.

El último paso al analizar la competencia es decidir a qué competidores atacar y a cuales no. Por naturaleza, siempre ha sido más fácil atacar al más débil pero a veces la recompensa no es grande, también es necesario centrar esfuerzos para atacar a los grandes competidores y el superarlos en algún aspecto donde ellos son débiles, brinda una satisfacción mucho mayor.

4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN AMBIENTAL

4.1 ANALISIS INTERNO

4.1.1 Filosofía Corporativa.

- **Misión**⁹ “El CLUB INFANTAS en Barrancabermeja, como institución de servicios, asume el compromiso de satisfacer las necesidades de recreación, deporte y cultura de todos sus afiliados y familiares. Generar programas orientados hacia la participación con la comunidad en general. Ofrecemos un excelente servicio, propendiendo con el mejoramiento continuo de la calidad de vida mediante el desarrollo de actividades que fomenten la integración de la familia”

Los propósitos del Club Infantas están encaminados a satisfacer las necesidades de los afiliados respecto a la Recreación, Deporte y cultura, a través de programas que integren la familia, mediante un excelente servicio para que en conjunto crear bienestar en el afiliado.

Aunque en la misión enuncia en claro que tipo de empresa es, que necesidades son las que van a satisfacer y a quienes se les va a brindar ese servicio, no hace énfasis en los objetivos organizacionales sobre el compromiso que tiene el personal e incluso no destaca la participación del mismo dentro de la misión, no

⁹Plan de vuelo para la gestión exitosa, plan estratégico Club Infantas.

enuncia cuales son sus valores éticos y morales y no define cual es el camino a seguir para llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

- **Visión**¹⁰ “En el CLUB INFANTAS proyectamos nuestro liderazgo organizacional mejorando y ampliando las áreas de servicio con una imagen positiva y acorde con las necesidades de desarrollo social, económico y cultural del afiliado, ECOPETROL y la comunidad. Mejorar siempre la calidad de nuestra gente, afiliados y la comunidad permitiéndonos ser cada día más competitivos en la búsqueda de la excelencia”.

El Club Infantas desea proyectarse como una entidad líder en servicios de recreación, cultura y deporte, con instalaciones modernizadas, servicios oportunos, económicos y confiables, midiendo permanentemente la satisfacción del afiliado y conformado por un equipo de trabajo comprometido hacia la excelencia del servicio al cliente.

La visión que enuncia el Club Infantas tiene en claro que necesidades desea satisfacer y a quienes, pero no define a partir de cuales mecanismos es viable alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

- **Objetivos corporativos**¹¹
 - ✓ Adecuar la infraestructura del Club Infantas a las necesidades de los usuarios acorde al entorno dinámico y cambiante, para el logro satisfactorio de sus objetivos y metas.

¹⁰ Plan de vuelo para la gestión exitosa, plan estratégico Club Infantas.

¹¹ Plan de vuelo para la gestión exitosa, plan estratégico Club Infantas.

- ✓ Desarrollar una cultura de planeación estratégica para anticiparnos a las necesidades del Club Infantas.
- ✓ Consolidar la imagen del Club Infantas a través de un Plan de trabajo con acciones concretas.
- ✓ Mercadeo Corporativo interno orientado hacia al conocimiento del cliente interno, su capacitación y desarrollo.
- ✓ Contribución económica de ECOPETROL y demás unidades operacionales tendientes apoyar los planes y programas de desarrollo.
- ✓ Independencia Financiera, que le permita generar sus propios recursos tendientes a financiar buena parte de sus proyectos.

Los objetivos corporativos es el horizonte que se debe seguir para cumplir con las metas trazadas de una organización.

De acuerdo a los objetivos corporativos resaltados anteriormente se analizó cada uno de estos, con el fin de resaltar cuales se estaban cumpliendo a cabalidad, de acuerdo a este análisis se llegó a la conclusión que el Club Infantas presenta deficiencias para llevarlos a cabo al carecer de una planeación estratégica definida, dirigida a mejorar la imagen, incrementar el número de afiliados, generar programas de capacitaciones permanentes para sus empleados y generar independencia financiera para obtener sus propios recursos.

4.1.2 Estructura organizacional. El Club Infantas, ha establecido formalmente las relaciones jerárquicas, trabajo, responsabilidad y canales de comunicación

entre las personas que conforman la organización, formalizando así su estructura social interna.

Existen tres niveles dentro de la organización: Nivel estratégico, que es donde se determinan las estrategias, las políticas y en general se toman las máximas decisiones de la empresa; de los cuales se tiene: Nivel Coordinador, que se encarga de interpretar la información aportada por el Nivel estratégico, la recicla según la circunstancias de la empresa y la convierte en un lenguaje operativo. Allí se toman decisiones en el marco que le dejan el nivel estratégico y las circunstancias de la empresa. Nivel operativo, en su orden toma la base instruccional del nivel coordinador y ejecuta la operaciones pertinentes.

Para el Club Infantas estos niveles están representados así:

Nivel estratégico Asamblea General de Socios, Junta Directiva.

Nivel Coordinador: Presidencia, Gerencia

Nivel operativo: Mandos Medios y Trabajadores en general.

Anexo 1: Organigrama actual del Club Infantas.

4.1.3 CAPACIDAD FINANCIERA

El Club Infantas es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, y su duración es de tiempo indefinido, funcionará dentro de los edificios, locales y áreas de la Empresa Colombiana de Petróleos le entregue en comodato, con las dotaciones mobiliarias, enseres y elementos que se necesite para su normal funcionamiento.

El patrimonio del Club Infantas y bienes que recibe en comodato son:

- Los valores recaudados por conceptos de las cuotas ordinarias y extraordinarias que paguen sus socios y afiliados.
- Las subvenciones que reciba ECOPETROL.
- Los demás valores y bienes, muebles o inmuebles que adquiera a cualquier título como bonificaciones, auxilios, subvenciones o donaciones de cualquier persona natural o jurídica o derecho público o privado¹².

El Club Infantas recibe una subvención anual de ECOPETROL, aunque en estos tres últimos años se han presentado discrepancias, al presentarse recorte en la subvención de \$240.0000 por cada año, sumando un total en los tres años de \$709.000.000 que la administración de ECOPETROL le adeuda al Club Infantas, dinero que hasta ahora ha sido difícil recuperarlos, afectando el funcionamiento de sus instalaciones, según afirma la administración del Club Infantas.

Para analizar la capacidad financiera del Club Infantas, se parte de los estados financieros (Estado de Resultados y Balance General) entre los años 2002-2005, interpretando estos resultados a través de indicadores, para un diagnóstico más preciso de la situación financiera del Club Infantas.

De acuerdo con las normas de auditoria generalmente aceptadas en Colombia el Club Infantas lleva la contabilidad conforme a las técnicas contables que la correspondencia, los comprobantes de cuenta y los libros oficiales se llevan y se conservan debidamente¹³.

¹² Plan de vuelo para la gestión exitosa, plan estratégico Club Infantas.

¹³ Informe Financiero Club Infantas 2005

- Estado de Resultados (2002-2005)

Tabla 1. Estados de resultados del Club Infantas

CLUB INFANTAS					
NIT. 890.270.109-0					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO A DICIEMBRE 31					
		2005	2004	2003	2002
INGRESOS OPERACIONALES:	NOTA				
Subvención Ecopetrol	-1	2.090.633.120	1.959.488.653	2.259.511.233	1.818.451.245
Aportes de Socios	-2	601.247.076	636.271.407	638.015.475	752.577.860
Servicios Deporte, Cultura y Social (ane	-3	167.287.773	187.368.747	137.820.747	216.311.011
Utilidad en ventas	-4	149.860.260	124.415.292	173.662.333	229.388.499
Arriendos y alquileres	-5	89.636.067	77.993.679	84.065.033	91.364.015
Servicios administrativos	-6	53.700.418	123.438.983	127.046.027	138.695.513
Actividades conexas	-7	146.366.240	24.185.513	60.288.492	98.167.645
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		3.298.730.954	3.133.162.274	3.480.409.340	3.344.955.788
Ingresos no Operacionales	-8	33.400.049	50.303.580	58.586.378	46.461.486
TOTAL INGRESOS		3.332.131.003	3.183.465.854	3.538.995.718	3.391.417.274
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de Personal	-9	1.867.104.725	1.722.231.149	1.712.779.591	1.894.424.875
Honorarios	-10	17.401.108	14.839.997	13.490.025	21.600.680
Impuestos	-11	86.259.745	90.962.951	33.961.145	7.039.252
Arrendamientos	-12	26.803.352	20.748.900	21.411.614	16.124.405
Seguros	-13	15.907.076	27.947.676	22.542.377	24.328.644
Afiliaciones		0	0	1.357.800	0
Servicios	-14	265.868.491	247.120.986	227.520.435	218.903.644
Servicios Deporte, Social , Cultural (ane	-3	755.215.653	581.634.977	630.326.586	397.688.154
Gastos legales		214.880	195.453	203.600	89.140
Mantenimiento y reparaciones	-15	366.168.006	212.311.713	494.199.855	266.253.218
Gastos de viaje	-16	2.425.000	4.818.440	12.076.100	3.466.510
Depreciaciones y amortizaciones	-17	1.278.908	63.641.600	4.522.441	17.051.630
Diversos	-18	161.533.810	120.239.910	98.138.449	69.356.744
Actividades conexas	-19	149.353.142	18.665.827	117.106.046	36.744.509
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		3.715.533.896	3.125.359.579	3.389.636.064	2.973.071.404
No Operacionales	20	45.749.848	8.823.775	11.958.512	33.095.754
TOTAL GASTOS		3.761.283.744	3.134.183.354	3.401.594.576	3.017.653.120
ESTADO DE EXCEDENTES Y PERDIDAS		-429.152.741	49.282.500	137.401.142	373.764.154

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005.

- **Balance General (2002-2005)**

Tabla 2. Balance General

CLUB INFANTAS NIT. 890.270.109-0 BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31											
	NOTA	2005	2004	2003	2002		NOTA	2005	2004	2003	2002
ACTIVO						PASIVO					
Caja		7.970.469	8.097.661	7.433.659	18.612.926	Proveedores Nacionales	-13	534.115.455	228.971.990	408.671.307	50.004.767
Bancos	-1	101.915.088	99.945.918	25.742.975	18.269.997	Costos y Gastos por Pagar	-14	9.982.616	9.922.512	27.623.798	116.253.136
Cuentas de Ahorro	-2	53.554.507	150.919.354	220.154.675	275.836.419	Impuestos por Pagar	-15	63.101.773	23.453.035	26.946.116	300.716.067
Fondos		0	3.703.290	4.284.670	6.099.487	Retenciones y Aportes de Nomina	-16	37.429.926	35.983.437	34.231.941	54.155.169
Cuotas o Partes de Interes Social	-4	11.769.619	11.109.619	10.389.619	8.469.619	Acreedores Varios	-17	24.552.862	13.020.000	1.934.003	5.069.851
Deudores Clientes	-5	50.618.903	39.997.465	221.126.405	163.271.321	Salarios por Pagar	-18	12.885.827	6.419.148	17.530.566	32.922.472
Cuentas por Cobrar a Socios	-6	193.062.631	142.930.670	144.344.256	168.811.878	Cesantias Consolidadas	-18	64.987.628	83.957.207	103.254.796	1.756.362
Ingresos por Cobrar	-7	5.910.990	11.655.511	5.493.334	1.862.200	Intereses sobre Cesantias	-18	7.798.515	8.528.172	8.528.172	18.492.899
Reclamaciones	-8	2.980.000	2.980.000	3.646.094	11.063.008	Vacaciones Consolidadas	-18	17.523.675	20.462.979	14.556.758	160.070.652
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	-9	39.492.948	37.987.198	41.626.631	23.567.247	Prestaciones Extralegales	-18	46.206.188	40.392.574	40.087.626	10.568.478
Deudas de Difícil Cobro	-10	5.522.404	7.565.284	8.282.991	3.535.811	Ingresos para Terceros y Depositos	-19	19.838.879	1.336.828	3.119.923	16.132.416
Provisiones para Deudores	-11	-141.653.260	-89.533.729	-120.428.247	-19.628.444	Retencion a Terceros sobre Contrat	-20	43.977.877	43.977.877	43.977.877	39.602.130
Anticipo de Impuestos		8.556.735	7.732.598	4.086.996	1.565.681	Diversos	-21	27.397.956	27.397.956	28.266.756	10.640.423
Mercancias no Fabricadas por la Empresa	-12	51.765.134	67.466.040	85.703.792	61.531.274	TOTAL PASIVO		909.799.177	543.823.715	758.729.639	0
Gastos Pagados por Anticipado		0	2.216.500	5.778.275	6.249.930	PATRIMONIO					27.397.956
Cargos Diferidos		0	0	4.242.319	6.921.679	Ajustes por Inflación		-30.697.700	-30.697.700	-30.697.700	843.782.778
Diversos		6.648.953	4.537.613	656.200	0	Superavit por Valorización		847.833	847.833	0	
Propiedad Planta y Equipo		216.898.585	218.162.493	219.684.433	207.427.386	Resultado de Ejercicios Anteriores		164.217.137	164.217.137	26.815.995	-30.697.700
TOTAL ACTIVO		615.013.706	727.473.485	892.249.077	963.467.419	Pérdida del Ejercicio		-429.152.741	49.282.500	137.401.142	-346.948.158
						TOTAL PATRIMONIO		-294.785.471	183.649.770	133.519.437	373.764.164
						TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		615.013.706	727.473.485	892.249.077	-3.881.894
											839.901.084
CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA						CUENTAS DE ORDEN					
Responsabilidades Contingentes	-22	240.000.000				Litigios y/o demandas	-22	240.000.000			0

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Análisis del estado de resultados**

- ✓ **Ingresos operacionales**

- **Subvención de ECOPETROL.** Representa para el Club Infantas un aporte para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones. Mencionando

lo anterior, ECOPEPETROL ha recortado el presupuesto ofrecido al club, indicando esta situación, que el Club Infantas necesita buscar otros mecanismos para el sostenimiento a futuro de sus instalaciones.

A continuación se registra los aportes de ECOPEPETROL en los últimos años al Club Infantas:

Tabla 3. Subvención ECOPEPETROL

		2005	2004	2003	2002
SUBVENCIÓN ECOPEPETROL	-1	2.090.633.120	1.959.488.653	2.259.511.233	1.818.451.245

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Cuota de socios** Estos ingresos representan el aporte de la cuota ordinaria que cancelan los afiliados al Club Infantas, para el sostenimiento económico.

Estos aportes han disminuido a causa de la desvinculación de algunos afiliados al Club Infantas, afectando directamente los ingresos de la cuota de socios. De no mejorar la situación, se seguiría presentando disminución en la base de socios actual.

A continuación se indica los aportes de los socios y el número de afiliados en los últimos años:

Tabla 4. Aportes de Socios.

	2005	2004	2003	2002
Aportes de Socios	601.247.076	636.271.407	638.015.475	752.577.860

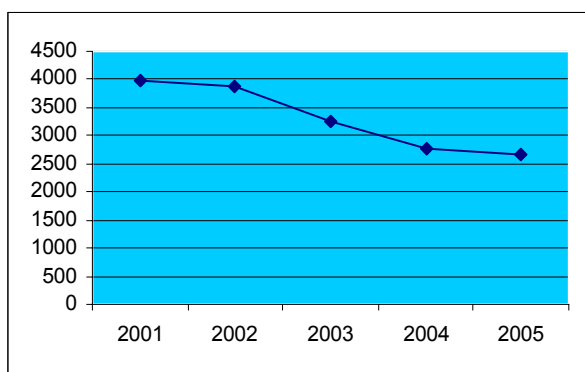
Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005.

Tabla 5. Número de Socios

	2005	2004	2003	2002	2001
NUMERO DE SOCIOS	2665	2759	3263	3865	3966

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

Gráfico 1. Número de afiliaciones 2001-2005.



Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Servicios deportivos, culturales y sociales** Estos ingresos corresponden a las inscripciones a las escuelas deportivas, culturales y actividades sociales y recreacionales dirigidas a los afiliados.

Estos aportes indican que el ingreso por las afiliaciones a las escuelas deportivas y culturales con respecto a los años 2003 y 2005 fueron menores al año anterior, pues no se mantuvieron o aumentaron la cifra de afiliados.

Este comportamiento que afectó en el año 2005, evidencia que hace falta implantar objetivos y compromisos para aumentar las inscripciones.

Seguidamente se mostrarán los aportes de las inscripciones y el número de inscritos a las Escuelas del Club Infantas:

Tabla 6. Aportes de Inscripciones a las Escuelas Deportivas.

	2005	2004	2003	2002
APORTES POR INSCRIPCIONES A LAS ESCUELAS DEPORTIVAS	167.287.773	187.368.747	137.820.747	216.311.011

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

Tabla 7. Escuelas Deportivas del Club Infantas.

ESCUELAS DEPORTIVAS DEL CLUB INFANTAS			
TOTAL DE ALUMNOS			
DEPORTE	2004	2005	2006
AJEDREZ	31	22	4
BALONCESTO	20	19	2
BEISBOL	25	33	9
FUTBOL NIÑOS	111	63	23
FUTBOL MAYORES	0	3	0
NATACION	91	86	50
NATACION ADULTOS	9	8	0
PATINAJE NIÑOS	95	119	45
PATINAJE ADULTO	0	2	0
SOFBOL	27	18	1
TAEKWONDO ADULTOS	2	2	0
TAEKWONDO	31	37	17
TENIS DE CAMPO NIÑOS	50	52	21
TENIS DE CAMPO ADULTO	6	8	1
UNION VIDA	119	93	22
VIVA LA VIDA	102	119	29
VOLEYBÓL	0	7	4
GIMANSIO SOCIOS	34	33	40
GIMNASIO FAMILIARES	30	21	25

Fuente: Oficina de Deportes Club Infantas

- **Servicios de recreación a socios** Estos ingresos representan la utilidad obtenida en el servicio diario en los puntos de ventas y actividades realizadas en los kioscos, orientados al esparcimiento y recreación de los afiliados.

La disminución del margen de utilidad se debe a la normatividad tributaria al incorporar el IVA de los licores en el impuesto al consumo y por ende pérdida calidad de descontable y se convierte en costo adicional al producto¹⁴

¹⁴ Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

A continuación se indicaran los aportes por servicio de recreación, en los últimos años.

Tabla 8. Servicios de Recreación a Socios

	2005	2004	2003	2002
Utilidad en el servicio de Recreación	149.860.260	124.415.292	173.662.333	229.388.499

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Arriendos y alquileres** Estos ingresos corresponden a los arriendos de: Locales, Restaurantes, Salones, Sonido, Trecito y Escenarios Deportivos

De acuerdo a los ingresos recibidos en estos cuatro años, los ingresos han presentando una variación positiva en el 2005, aunque esta cifra no supera años anteriores como en el 2002, si superó el 2004, año que descendió considerablemente respecto a años anteriores.

A continuación se indicaran los aportes por servicio de Arriendo y Alquileres en los últimos años:

Tabla 9. Arriendo Y Alquileres.

	2005	2004	2003	2002
ARRIENDOS Y ALQUILERES	89.636.067	77.993.679	84.065.033	91.364.015

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Servicios administrativos** Estos ingresos representan los ingresos por concepto de entrada a piscina, facturación de servicios, bonos a Invitados, servicios de meseros, cuotas de afiliación, carné de socios, servicio de Internet (cabe resaltar que este servicio se suspendió a mitad del 2005) chequevaleras, carné a particulares otros servicios, menos los costos administrativos. A continuación se mostrará los indicadores por dichos ingresos.

La disminución de ingresos por concepto de servicios administrativos ha disminuido casi un 60% en el 2005, año que representa la baja de todos los años, indicando que en este último año, los afiliados participaron menos de los servicios del Club Infantas.

A continuación se registra los ingresos inherentes al funcionamiento normal del Club en los últimos años:

Tabla 10. Ingresos por Servicios Administrativos.

	2005	2004	2003	2002
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	53.700.418	123.438.983	127.046.027	138.695.513

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- **Actividades conexas** Estos ingresos representan los contratos realizados con ECOPETROL y otras entidades, para la realización de eventos y actividades para el desarrollo de los programas deportivos y culturales de dichas entidades.

Los ingresos recibidos en el 2005, representan un año favorable para el Club Infantas, en donde los resultados en este último año, superaron las expectativas de años anteriores, indicando que el Club Infantas maneja una imagen favorable con respecto a sus adecuadas instalaciones para diversos eventos.

A continuación se indicarán los ingresos por actividades Conexas en los últimos años:

Tabla 11. Ingresos por Actividades Conexas.

	2005	2004	2003	2002
ACTIVIDADES CONEXAS	146.366.240	24.185.513	60.288.492	98.167.645

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

Seguidamente se mostrará el total de ingresos operacionales del Club Infantas en los años 2002-2005:

Tabla 12. Total de Ingresos Operacionales.

	2005	2004	2003	2002
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.298.730.954	3.133.162.274	3.480.409.340	3.344.955.788

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- ✓ **Ingresos no Operacionales** Estos ingresos corresponden a ingresos que no guardan relación directa con el club. A continuación se mostrará el comportamiento de dichos ingresos en los de los últimos años:

Tabla 13. Total de Ingresos No Operacionales.

	2005	2004	2003	2002
Ingresos no Operacionales	33.400.049	50.303.580	58.586.378	46.461.486

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- ✓ **Total de Ingresos** De acuerdo al total de ingresos en los últimos cuatro años se ha presentado variaciones significativas, en donde el 2003 fue el año positivo, mostrando de incremento del 4.4% respecto al 2002, situación contraria se presentó en el 2004, en donde la disminución de ingresos pasaron a -6.1%. Para el año 2005 la disminución con respecto al año 2002, fue un poco mas aliviante pero se siguió presentado un decremento de -1.7 %.

Tabla 14. Total de Ingresos.

	2005	2004	2003	2002
TOTAL INGRESOS	3.332.131.003	3.183.465.854	3.538.995.718	3.391.417.274

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

Tabla 15. Incremento Porcentual.

INCREMENTO PORCENTUAL RESPECTO AL AÑO 2002		
2002	3391417274	
2003	3538995718	4,4%
2004	3183465854	-6,1%
2005	3332131003	-1,7%

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005 y cálculos del Autor

- ✓ **Gastos Operacionales.** Los gastos para el funcionamiento de las instalaciones como: aumento de salarios, impuestos, arrendamientos, seguros, depreciaciones, mantenimiento entre otros, han incrementado año

tras año, mostrando para el 2005, el aumento mas significativos de todos los años. A continuación se indicarán los gastos presentados en los últimos años.

Tabla 16. Total de Gastos.

	2005	2004	2003	2002
TOTAL GASTOS	3.761.283.744	3.134.183.354	3.401.594.576	3.017.653.120

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

- ✓ **Estado De Excedentes y Pérdidas.** La situación financiera del Club Infantas en el año 2002-2003 fue favorable, en donde la utilidad obtenida presentaba resultados satisfactorios, gastos que eran manejables e ingresos con resultados positivos. El año 2004, la utilidad comenzó a disminuir y a registrarse resultados desfavorables, situación que seguía siendo sostenible, pero el 2005 los gastos aumentaron y a la vez se registro disminución en los ingresos, las posibles causas de esta situación nos conduce a variables como: El recorte de la subvención anual de ECOPETROL, la disminución de la base socios, falta de estrategias contundentes para obtener beneficios de los servicios e instalaciones del Club, entre otros. Es de resaltar que ECOPETROL seguirá recortando la Subvención.

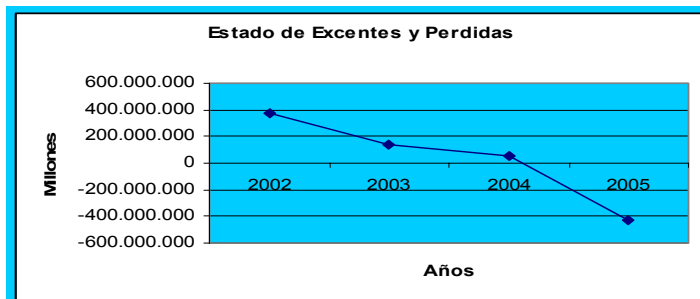
A continuación el gráfico el estado de excedentes y pérdidas:

Tabla 17. Excedentes y Pérdidas.

	2005	2004	2003	2002
ESTADO DE RESULTADOS	-429.152.741	49.282.500,00	137.401.142,00	373.764.154

Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

Grafico 2. Estado de Excedentes y Pérdidas.



Fuente: Informe Financiero Club Infantas 2005

✓ **Indicadores financieros.**

- **Indicadores de liquidez.** La liquidez de una empresa es el dinero disponible para pagar oportunamente las deudas y obligaciones, es decir que los activos corrientes como Caja, Bancos, entre otros, permitan cubrir los compromisos del ciclo normal de operaciones (1 año) a tiempo.

- **La razón acida.** Comprende el dinero disponible para pagar la deuda es decir una relación de 1 a 1, en el caso del 2005 para el Club Infantas, la relación seria: por cada peso que debe el Club Infantas, solo se tiene disponible para pagar 0.4, lo que manifiesta la situación poco favorable para la empresa, en donde lo activos corrientes no alcanzan a cubrir la deuda.

A continuación se ilustra la liquidez del Club Infantas con respecto a la Razón Acida en los últimos años:

Tabla 18. Liquidez del Club Infantas- Razón Acida.

	2002	2003	2004	2005
RAZON ACIDA: (Activos Corrientes- Inventarios)/ Pasivo Corriente	0,9	0,9	0,9	0,4

Fuente: Cálculos de Autor.

- **La razón corriente.** Es el dinero inmediato para cubrir la deuda inmediata, en este caso también existe una relación 1-1, para el caso del Club Infantas en los años 2002-2004, se tenía la capacidad para cubrir la deuda a corto plazo, mientras en el 2005, solo alcanzó a cubrir un 50% de la deuda.

A continuación se ilustra la liquidez del Club con respecto a la Razón Corriente Infantas en los últimos años:

Tabla 19. Liquidez del Club Infantas- Razón Corriente

	2002	2003	2004	2005
RAZON CORRIENTE: (Activos Corrientes/Pasivos Corrientes)	1,0	1,0	1,1	0,5

Fuente: Cálculos de Autor.

- **El capital de trabajo** nos indica el dinero disponible de la empresa por encima de las deudas que se deben pagar a corto plazo, es delicado cuando una empresa se queda sin capital de trabajo cuando los pasivos corrientes superan los activos corrientes.

Si el capital de trabajo no alcanza para cubrir las actividades normales de la empresa, se puede estar descapitalizando, colocando en riesgo el patrimonio de los socios de la empresa.

Para el caso del Club Infantas, el 2004 se obtuvo un fondo disponible de \$33.662.325 para invertir en actividades relacionadas con la recreación de los afiliados, pero en el caso del 2005, el Club Infantas se quedó sin capital de trabajo y los pasivos corrientes superaron a los activos corrientes de una forma significativa.

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos del capital de trabajo del Club Infantas en los últimos años:

Tabla 20. Capital de Trabajo

	2002	2003	2004	2005
CAPITAL DE TRABAJO: (Activo Corrientes - Pasivos Corrientes)	-891.500	-15.698.959	33.662.325	-427.118.297

Fuente: Cálculos de Autor.

Tabla 21. Razón Deuda.

	2002	2003	2004	2005
RAZON DE DEUDA : Pasivos Totales/ Activos Totales	88%	85%	75%	148%

Fuente: Cálculos de Autor.

Tabla 22. Razón Deuda Corriente.

	2002	2003	2004	2005
RAZON DE DEUDA CORRIENTE : Pasivos corriente/ Activos Totales	78%	77%	65%	133%

Fuente: Cálculos de Autor.

4.1.4 CAPACIDAD OPERACIONAL.

El Club Infantas cuenta con una variedad de servicios de recreación, cultura y deporte a disposición de sus afiliados y familiares, además cuenta con una capacidad para atender una demanda considerable, esto gracias a su infraestructura que es de gran extensión, resaltándose como uno de los clubes mas hermosos, con excelentes instalaciones y uno de los mas completos en la variedad de servicios para la recreación a nivel de Santander. Ver anexo 2, Plano en Autocad del Club Infantas.

Dentro de los servicios que ofrece el club a sus afiliados tenemos:

- **Escuelas Deportivas.** El Club Infantas brinda a sus afiliados y la comunidad de la región la posibilidad de inscribirse anualmente en las diferentes escuelas deportivas; las disciplinas con que se cuentan son las siguientes: natación, patinaje, ajedrez, tenis, taekwondo, baloncesto, softball, aeróbicos, fútbol, microfútbol, béisbol, voleibol, tenis de mesa y gimnasio.
- **Escuelas Culturales.** Para el desarrollo cultural cuenta con las escuelas de música, artes plásticas y danzas. Resaltamos la buena imagen y el buen nombre del Club Infantas que ha dejado en los primeros lugares la escuela de danzas a nivel regional, nacional e internacional en los diferentes eventos.

- **Cine.** Este servicio fue retirado en el año 2004 del Club Infantas.
- **Préstamos y alquiler de salones.** Cuentan con el salón Cusiana con capacidad de un auditorio para 1.000 personas, dicho salón central tiene dos tarimas; una principal y otra secundaria, también dispone de un camerino, ayudas audiovisuales, proyector de cine, moderno sistema de sonido y aire acondicionado integral. En este espacio se desarrollan actividades como conferencias, foros, presentaciones musicales, actos protocolarios y obras de teatros entre otros.

Los salones Apiay y Samoré cuentan con un área aproximadamente de 2.000 y 1.500 metros cuadrados respectivamente, cuentan con tarima móvil. En el área exterior del club se encuentran los kioscos Casabe y Coporo, una taberna y dos salones que son usados para dar capacitaciones, además estos salones podrán ser prestados gratuitamente a los afiliados del Club Infantas para celebraciones de actividades sociales, cumpleaños, matrimonios, actos protocolarios, cenas y presentaciones entre otros (Los otros servicios adicionales de sonido, meseros entre otros tendrán un costo). Es de resaltar que este servicio también es ofrecido a personas o empresas particulares. A continuación se presenta un resumen de los salones que ofrece el club a sus afiliados y la capacidad máxima dentro de cada uno de ellos. Este servicio se ofrece gratuitamente a personas afiliadas al Club, como a personas particulares teniendo un costo por el préstamo de los salones.

Tabla 23. Capacidad de los salones del Club Infantas.

CAPACIDAD DE LOS SALONES DEL CLUB INFANTAS	
SALON	CAPACIDAD MAXIMA
CUSIANA	1000 PERSONAS
APIAY	1500 PERSONAS
SAMORE	500 PERSONAS
CIRAMA	35 PERSONAS
LIZAMA	35 PERSONAS
TIBU	35 PERSONAS
COPORO	100 PERSONAS
CASABE	100 PERSONAS

Fuente: Autor del Proyecto.

- **Préstamos y alquiler de escenarios deportivos.** Cuentan con una gran variedad de espacios para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas y en el cual se desarrollan competencias a todo nivel en los siguientes espacios: canchas de fútbol, polideportivos, piscinas, tejo, minitejo, bolo, pista de patinaje y estadio de Softball.
- **Servicio de alimentación.** Cuentan con dos restaurantes con un menú variado de comida criolla e internacional, uno de comidas rápidas, café express y una heladería.

Tabla 24. Capacidad de los Restaurantes del Club Infantas.

CAPACIDAD DE LOS RESTAURANTES DEL CLUB INFANTAS	
RESTAURANTE	CAPACIDAD MAXIMA
EL MACHIN	60 PERSONAS
LA PROVINCIA	50 PERSONAS

Fuente: Autor del Proyecto.

El Club Infantas cuenta con escenarios o zonas adecuadas para la prestación de sus servicios, el resultado del desarrollo y prosperidad del club se ve reflejado en cada uno de los escenarios que posee, muestra de ello es:

Tabla 25. Escenarios de la Zona Deportiva.

CANT.	ZONA DEPORTIVA
6	Canchas de bolo
1	marzo
12	Canchas de Minitajo
2	Canchas de Microfutbol o baloncesto
12	Canchas de Tejo
2	Cancha Tenis en Polvo de Ladrillo
1	Cancha Tenis en Asfalto
1	Centro Comercial La Pollerita.
1	Patinódromo
1	Salón Samoré (Salón para bailar)
1	Salón de billar

Fuente: Autor del Proyecto.

Tabla 26. Escenarios de la Zona Social.

CANT.	ZONA SOCIAL
1	Salón Cusiana (principal)
1	Salón Apiay
1	Salón Orito,
1	Salón Tibú
1	Salón Cirama
1	Salón Lizama
3	Kioscos el Coporo, Casabe y Coveñas
1	Gimnasio
1	Canchas de Voleibol Playa
2	Canchas de baloncesto
1	Cancha de Fútbol
1	Estadio de Softbol
1	Salón de Música
1	Salón de Pintura
1	Taberna
2	Restaurantes El Machin y La Provincia
1	Cafetería La Gran Infantas
1	Peluquería Infantas
2	Piscina (una para niños y otra para adultos)
1	Piscina olímpica
2	Toboganes
1	Cafetería alterna a la piscina
1	Parque Infantil
1	Cafetería Rocapiedra.

Fuente: Autor del Proyecto.

- Algunas de las instalaciones del Club

Figura 1. Algunas de las instalaciones del Club Infantas.



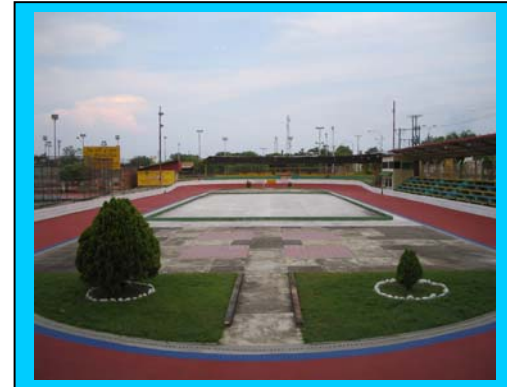
PARQUE INFANTIL



PISCINA OLIMPICA



CANCHAS DE TEJO



PATINODRÓMO



KIOSKO COPORO



SALON DE BILLAR

4.1.5 CAPACIDAD DE MERCADEO.

- **Afiliaciones al Club Infantas.** No existe medios publicitarios para promover las afiliaciones al Club Infantas y estos resultados se ven reflejados en la significativa disminución de la base de socios actual.
- **Escuelas deportivas y culturales.** Los medios publicitarios que utiliza el Club Infantas para promover las inscripciones a las escuelas deportivas y culturales se hacen a través de de vallas publicitarias dentro del Club, volantes y radio. Es de resaltar que esta publicidad se realiza a comienzos y mitad de año. La persona encargada de diseñar la publicidad es el Gerente del Club Infantas.
- **Préstamo y alquileres de salones.** Este servicio se ofrece a afiliados del Club, como a personas o empresas particulares. El Club Infantas no realiza publicidad ni promociona los diferentes salones que existen dentro del Club, en donde son lugares adecuados para realizar diversos eventos. El Club Infantas considera que no es necesario realizar publicidad ya que existe una gran demanda en el préstamo de las instalaciones.
- **Préstamos y alquiler de escenarios deportivos.** Este servicio se ofrece a afiliados del Club, como a personas o empresas particulares. El Club Infantas no realiza publicidad ni promociona este servicio a las diferentes entidades de Barrancabermeja, es de resaltar que los diferentes escenarios deportivos permanecen el mayor tiempo desocupados, pues no se realizan con frecuencia campeonatos, ni utilizan estrategias para darle un mayor uso, y generar ingresos.

- **Eventos Culturales.** Para los eventos como conciertos, festivales de danza, bailatón, entre otros, el Club Infantas promociona estos eventos a través de los medios de comunicación como son: radio, en ocasiones a través del noticiero de Barrancabermeja (Noticias enlace 10), afiches situados en las diferentes cooperativas, en la puerta de ECOPETROL, y volantes repartidos en los diferentes lugares de Barrancabermeja. El Club Infantas reconoce que la publicidad que se maneja en esta serie de eventos culturales ha sido efectiva, pues sus resultados han sido satisfactorios.
- **Política de fijación de precios.** El Club Infantas cuenta con una lista de precios por tarifa unitaria según cada actividad, las cuales son mantenidas en periodos anuales. El incremento anual de precios es fijado por los miembros de la Junta Directiva y se hace teniendo en cuenta el aporte mensual vigente, más el índice de precios al consumidor (IPC) del año inmediatamente anterior, el incremento se rige a partir de enero de cada año.

4.1.6 CAPACIDAD EN SISTEMAS

- **La situación del club infantas entre 2000-2005.** El Club Infantas ha presentado deficiencias, que no permitían integrar los procesos administrativos y de servicios, conllevando a no tener la información disponible para las secciones en el momento oportuno, puesto que cada una de estas, realiza sus labores de manera independiente en los horarios asignados y están supeditadas a los requerimientos de información hechos por otra sección para realizar sus procesos. Dentro de estos años se

adquirió un sistema integrado de la información llamado SIIGO, este permitió el manejo de procesos en causación, tesorería, nómina y deducciones y además incluía la sección de Bares que estaba en red con estas secciones, pero este último se logro implementar cuatro años después es decir, solo a finales del 2005.

Aproximadamente el 65% de los procesos administrativos y de servicios se realizan de manera manual, a excepción de algunos procesos que se manejan en causación, tesorería, nómina, deducciones y la sección de bares.

- **El club infantas actualmente.** El Club Infantas actualmente sigue presentando ineficiencias a causa de la no implementación total de este sistema integrado de la información llamado SIIGO, actualmente en el 2006 muchos de sus empleados no saben manejarlos, otros ni siquiera lo conocen. Además no se han iniciado programas de capacitación al personal sobre este programa, indicando retrasos en las labores diarias.

A continuación se mencionará que sección actualmente implementó este programa y cuales continúan sin implementar. Las secciones que implementaron este programa fueron los siguientes:

- **Puntos de Ventas (Bares).** Antes del 2005 en los puntos de venta (Bares) existían demoras en la realización manual de los inventarios, soportes que eran enviados a tesorería, para realizar la respectiva contabilización de las ventas diarias (estos soportes son de vital importancia para poder realizar el

proceso contable), si esta información no llegaba a tiempo, se retrasaba el trabajo en la sección de tesorería, situación que se presentaba casi a diario.

Al ver esta necesidad, a finales del 2005 se implementó el software SIIGO en los puntos de venta (Bares) que consistía, en que las ventas diarias se registrarán inmediatamente en el sistema, de tal manera que se fueran descargando los productos en el inventario, a fin de que los otros puntos de venta o secciones, consultaran la existencia de cualquier producto, sin necesidad de totalizar manualmente las ventas diarias.

Existe en la actualidad falencias por causas de la no adaptación por parte de los supervisores, en donde todavía no se acostumbran a este nuevo sistema, realizando la doble digitación, generando el no aprovechamiento de este recurso.

- **Sección de nómina a los trabajadores del Club.** Antes del 2005, los supervisores realizaban la nómina de los trabajadores a través de planillas, en donde registraban las horas laboradas. Al implementarse el programa de SIIGO se eliminaba el procedimiento de llenado de planillas y se trabajaba directamente en la red, lo cual la sección de contaduría recibía inmediatamente la información. Es de resaltar que los supervisores de cada área se capacitaron y se le asignaron equipos con el programa para que continuaran laborando con este nuevo mecanismo.

Actualmente se continúan realizando las planillas de manera manual por cada supervisor de zona (deportiva, social, mantenimiento), para luego ser pasadas (cada quince días) a nómina en donde se liquidan. Es importante

mencionar que un retraso en la realización de dichas planillas, impide liquidar la nómina a tiempo.

Estas causas pueden atribuirse a la falta de un seguimiento con programas de capacitación y a la falta de iniciativa por parte de los supervisores de aprender a manejar el software, por tanto están acostumbrados a laborar sus funciones manualmente.

A continuación se resaltan las falencias que se siguen presentando en las demás sección:

- **Sección de Deportes.** En esta sección no se lleva un control sistematizado de los deportistas inscritos a las escuelas deportivas, pues se sigue lleva un formato en Excel (semestralmente) en donde no es posible hacer el seguimiento del deportista y se corre el riesgo de que aparezcan datos redundantes. Además no esta en red con gerencia ni con la sección de contaduría, para verificar si la persona esta afiliada o esta apta para ser inscrito el o su familia en alguna escuela. Presentando retrasos e insatisfacciones para el cliente. El personal que labora en esta sección, se encuentra insatisfecha por el método que esta utilizando en sus labores diarias, pues consideran que se debe sistematizar y estar en red con las demás secciones para una respuesta eficiente a la prestación del servicio.

La nómina de profesores de las escuelas deportivas se continúa realizando en la sección de deportes de manera manual, en donde se calcula el total del pago de cada profesor (en planillas), dependiendo de las horas

trabajadas y el valor correspondiente a cada hora. Este proceso es muy dispendioso y propenso a errores.

- **Sección Gerencia.** Las hojas de vida de socios, se llevan actualmente en archivos manuales, lo que implica demoras en la búsqueda de algún dato; por lo que se corre el riesgo de que se pierda información debido a la manipulación frecuente a que se encuentra expuesta. Es de resaltar que los datos de los socios se encuentran en Gerencia. Esta sección si cuenta con red con la sección de contaduría para verificar estado de cuentas de los socios.

- **Sección de Mantenimiento.** Dentro de esta sección tampoco se tiene un plan de mantenimiento para conservar las instalaciones del Club en buen estado, de tal manera que actualmente se siguen realizando una programación permanente de mantenimiento de los equipos (realizada de forma manual), para tratar de evitar futuras fallas, con este método de trabajo se presentan pérdidas exactas de las fechas en que deben ser realizados los mantenimientos a los equipos, o se pasan por alto dichas fechas y por consiguiente se están cometiendo errores, que al no ser corregidos a tiempo pueden llegar a provocar grandes daños que obstaculizan el buen funcionamiento del Club.

- **Sección de servicio al cliente.** La programación de préstamo de instalaciones es realizada por la sección de Atención y Servicio al cliente, en donde la persona que realiza esta labor, la ejecuta de manera manual en unas planillas que registra el día, la hora y el escenario que se va a prestar, para después registrar estos datos, en un formato creado en Word, para luego ser impreso y repartido al personal involucrado para dicho

evento (Vigilantes, supervisor de mantenimiento, personal del bar, entre otros) por lo que se debe informar de manera oportuna a todos los actores involucrados, de tal manera que si se olvida registrar estos datos, se presentan inconvenientes, pues se puede estar prestando un escenario a la misma hora a más de una persona o entidad. La persona que labora en esta sección no cuenta con un sitio y equipo adecuado, ya que trabaja en un computador obsoleto, presentando fallas esporádicas, además en esta sección no esta en red con ninguna otra sección, por lo que debería existir esta comunicación y a la vez poseer datos actualizados de los socios, procedimiento que no se maneja, ya que en el Club Infantas no manejan registros en red de los datos de socios, solo manejan carpetas en donde se registran los datos en forma manual, por lo que la sección de Servicio al Cliente solo se encarga del préstamo de salones a los afiliados.

4.1.7 TALENTO HUMANO DEL CLUB INFANTAS

El Club Infantas ha reconocido la importancia de implementar programas de capacitación a sus empleados, es por eso que parte del personal como las secretarias, han realizado algunos cursos informáticos en estos últimos años. Es entonces que para finales del 2005, llegaron unas practicantes de la UIS a realizar su proyecto de grado enfocado al talento humano del Club Infantas, el cual consistía en la capacitación al personal sobre programas motivacionales, servicio al cliente, salud ocupacional y seguridad industrial, el cual se implementó y se ejecutó durante un lapso de 6 meses.

- **Estudio sociodemográfico del talento humano del club infantas.**

✓ **Variables demográficas**

- **Edad.** El promedio de edad de la población laboral del Club Infantas es de rango (38-57), lo que indica que el 55.36% es una población adulta. A continuación se mostrara la distribución de edades del Club Infantas:

Tabla 27. Distribución porcentual de la población según edad.

Rango de Edad	Frecuencia	Proporción
Menor de 18	0	0%
18 – 37 años	45	40.18%
38 – 57 años	62	55.36%
58 ó más	5	4.46%
TOTAL	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión de talento humano en el Club Infantas de Barrancabermeja.

- **Estado civil.** El promedio del estado civil de la población laboral del Club Infantas indica que el 69.64% es una población casada. A continuación se mostrará la distribución porcentual según el estado civil:

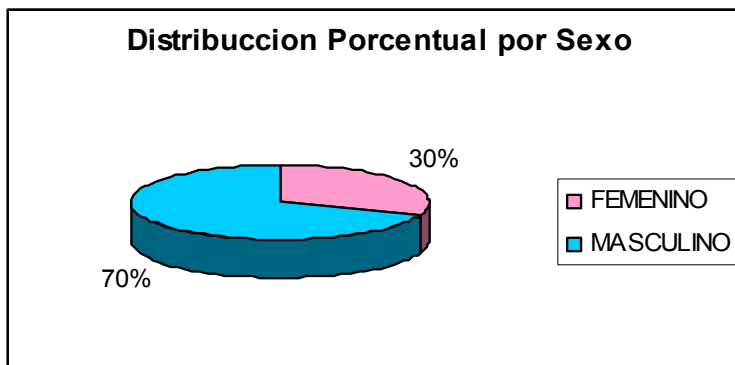
Tabla 28. Distribución porcentual de la población según estado civil.

Estado Civil	Frecuencia	Proporción %
Soltero	24	21.43%
Casado/U.L.	78	69.64%
Separado Divorciado	7	6.25%
Viudo	3	2.68%
Total	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión de talento humano en el Club Infantas de Barrancabermeja.

- **Sexo.** El promedio del sexo de la población laboral del Club Infantas es de género masculino en un 69.64 % (cantidad promedio es 78 Hombres).

Gráfico 3. Distribución porcentual por Sexo.



Fuente: Reestructuración y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión de talento humano en el Club Infantas de Barrancabermeja.

- **Escolaridad.** El promedio de escolaridad de la población laboral del Club Infantas indica que el 41.96% tiene un nivel de escolaridad primaria.

Tabla 29. Distribución porcentual de la población según nivel de escolaridad.

Nivel de Escolaridad	Frecuencia	Proporción
Primaria	47	41.96%
Secundaria	37	33.04%
Técnico Tecnólogo	21	18.75%
Universitario	7	6.25%
Post-Grado	0	0%
Total	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión de talento humano en el Club Infantas de Barrancabermeja.

✓ **Variables Socioeconómicas**

- **Estrato socioeconómico.** El promedio de estrato socioeconómico de la población laboral del Club Infantas es de rango (1-2), lo que demuestra que el 85.71% son de estrato 1 y 2.

Tabla 30. Distribución Porcentual de la Población según Estrato Socioeconómico.

Rango	Frecuencia	Proporción
1 – 2	96	85.71%
3 – 4	16	14.29%
5 – 6	0	0
Total	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha d un sistema integrado de gestión de talento humano en el club infantas de Barrancabermeja.

- **Promedio de ingresos mensuales.** El promedio de ingresos mensuales de la población laboral del Club Infantas, indica que 81.25% recibe entre 1-3 SLMM.

Tabla 31. Distribución Porcentual de la Población según Ingresos Mensuales.

Rango	Frecuencia	Proporción
Menos de 1 SML	15	13.39%
1 - 3 SML	91	81.25%
3 - 5 SML	4	3.57%
5 - 9 SML	2	1.79%
Más de 10 SML	0	0
Total	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha d un sistema integrado de gestión de talento humano en el club infantas de Barrancabermeja.

✓ **Variables Sociolaborales.**

- **Tipo de contratación.** La mayoría del personal es eventual, con un 55.36%, este personal corresponde al cargo de meseros, por lo que se hace difícil la capacitación de servicio al cliente, en donde la alta rotación impide mejorar el servicio al cliente.

El Club Infantas reconoce esta falencia, sin embargo se ha pensado de un proyecto, que consiste en escoger un grupo de meseros eventuales, para capacitarlos en el servicio al cliente, mejorando la calidad del servicio. Este programa no se ha implementado por iniciativa de la administración.

Tabla 32. Distribución Porcentual de la Población según Tipo de Contratación.

Tipo de Contratación	Frecuencia	Proporción
Indefinido	42	37.5%
Término Fijo	6	5.36%
Eventual	62	55.36%
EPI SENA	2	1.79%
Total	112	100%

Fuente: Reestructuración y puesta en marcha d un sistema integrado de gestión de talento humano en el club infantas de Barrancabermeja.

4.2 ANALISIS EXTERNO

4.2.1. Análisis del Entorno Geografico¹⁵.

El Municipio de Barrancabermeja se encuentra ubicado en la Provincia de Mares, al occidente del departamento de Santander, en el corazón de Colombia en la margen oriental del río Magdalena, se extiende sobre este gran valle, irrigado por los ríos Sogamoso, La Colorada y Opón, con una latitud Norte de 7° 03' 48"; una longitud Oeste de 73° 51' 50" Y con una altitud sobre el nivel del mar de 75.94 metros. (Ver Figura 2).

¹⁵ Plan de Ordenamiento Territorial

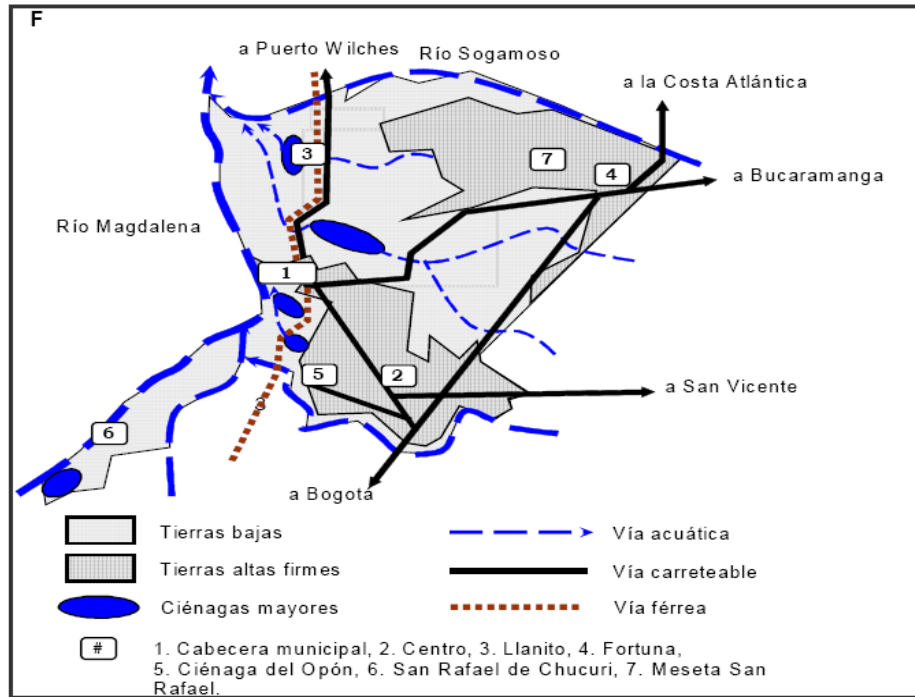
Figura 2. Ubicación de Barrancabermeja en Santander.



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial

El municipio se encuentra dividido en seis corregimientos: El Llanito, El Centro, La Fortuna, Meseta San Rafael, San Rafael de Chucurí y Ciénaga del Opón, los cuales ocupan una extensión de 1.313.84 km², que equivalen al 97.48% del área total del municipio (Ver Figura 3).

Figura 3. Límites de Barrancabermeja.



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial

Tabla 33. Corregimientos de Barrancabermeja.

CORREGIMIENTOS DE BARRANCABERMEJA	
Norte:	Municipios de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Girón.
Sur:	Municipios de Puerto Parra, Simacota y San Vicente de Chucurí
Oriente:	Municipios de San Vicente de Chucurí y Betulia
Occidente:	Municipio de Yondó (Antioquia) por el río Magdalena

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial

- **Ubicación.** Barrancabermeja es un puerto natural sobre el curso medio de la principal arteria fluvial del país, punto intermedio en el que convergen la red férrea, la vía nacional que comunica la capital y el interior andino con la

costa atlántica, la que comunica la capital departamental con el río y, también, punto intermedio en el polígono de rutas aéreas que comunican las capitales y grandes ciudades del norte del país con el Caribe, al norte, y el Distrito Capital, hacia el sur.

Barrancabermeja, la principal variación a ese modelo general consiste en la correspondencia de las dos penetraciones de la vía principal al puerto, con dos vías procedentes del interior andino santandereano: la conexión a Bucaramanga y la de San Vicente de Chucurí. Además, el puerto de Barrancabermeja es también nodo de una vía fluvial de cobertura regional (integra el Magdalena Medio) y nacional (une el interior andino con la costa atlántica).

A todo lo anterior se suma su carácter de estación principal en la vía férrea que comunica el interior del país con el Caribe y la existencia de un aeropuerto con capacidad para vuelos internacionales y equidistantes de los aeropuertos principales del norte del país. Confiando a Barrancabermeja importantes ventajas competitivas en el orden nacional e internacional, en virtud de su situación geográfica. Por lo que Barrancabermeja de acuerdo a su localización geográfica tiene muchas oportunidades como ciudad.

4.2.2 Análisis del Entorno Demográfico¹⁶ La estructura de Barrancabermeja esta integrada por el sector rural con 21 veredas, 66 caseríos y en el sector urbano hay 7 comunas que la compone 154 barrios.

¹⁶ Barrancabermeja en Cifras

Tabla 34. Población de Barrancabermeja

POBLACION DE BARRANCABERMEJA	
Sector	Nº de Habitantes
Sector Rural	21557
Sector Urbano	237612
TOTAL	259.169

Fuente: Barrancabermeja en Cifras 2001-2003.

Tabla 35. Clasificación de estratos Sociales en Barrancabermeja.

CLASIFICACION DE ESTRATOS DE BARRANCABERMEJA	
Estrato 1	Desplazados por la violencia
Estrato 2	Obreros, Jornaleros
Estrato 3	Albañiles, taxistas
Estrato 4	Empleados, comerciantes
Estrato 5	Directivos de ECOPETROL, grandes comerciantes)
Estrato 6	Zona Industrial

Fuente: Barrancabermeja en Cifras 2001-2003

Tabla 36. La proyección municipal entre 1997-2010 de la población en Barrancabermeja.

PROYECCION MUNICIPAL DE LA POBLACION DE BARRANCABERMEJA 1998-2010	
AÑOS	TOTAL
1997	225.394
1998	229.710
1999	234.557
2000	239.413
2001	244.300
2002	249.221
2003	254.176
2004	259.169
2005	264.200
2006	269.273
2007	274.389
2008	279.552
2009	284.763
2010	290.098

Fuente: Barrancabermeja en Cifras 2001-2003

4.2.3 Análisis del Entorno Cultural¹⁷ Barrancabermeja se puede decir que ancestralmente sus habitantes se hallan arraigados en buena parte a costumbre de sus antepasados, canservandose las tradiciones folcloricas, la cultura amplia y descomplicada.

Dentro de la cultura de Barrancabermeja esta enmarcada por la variedad de eventos realizados en esta ciudad y en donde la aceptacion de los residentes es casi total , barrancabermeja realiza actividades tales como refias, fiestas y eventos dentro de los cuales tenemos:

Tabla 37. Festividades en Barrancabermeja.

FERIAS, FIESTAS Y EVENTOS EN BARRANCABERMEJA	
	NUMERO
Festival	9
Aniversario de Barrancabermeja	1
Fiestas y ferias	3
Poesia y Letras	1
Fiestas Religiosas	2
Otros	5

Fuente : Plan de Desarrollo Turistico

Dentro de las actividades favoritas de los ciudadanos, el deporte juega un papel importante dentro de esta cultura. La participacion por actividades deportivas como campeonatos de de futbol, Microfutbol, Softbol, Voleybol genera integracion masiva de la comunidad de Barrancabermeja. Pasatiempos favoritos por esta ciudad.

¹⁷ Diagnostico Municipal Plan de Desarrollo Municipal

4.2.4 Análisis del Entorno Económico¹⁸

Tabla 38. Clasificación de las Empresas existentes en Barrancabermeja.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN BARRANCABERMEJA		
Tipo de Empresa	Porcentaje	Nº de Empresas
Microempresas	95%	4912
Pequeñas Empresas	3%	129
Medianas Empresas	1%	41
Grandes Empresas	1%	40
TOTAL	100%	5122

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial

Tabla 39. Clasificación de la Actividad Económica de Barrancabermeja.

CLASIFICACION DE LA ECONOMIA EN BARRANCABERMEJA POR ACTIVIDADES		
Tipo	Porcentaje	
Comercio	56%	2.828 unidades
sector de servicios	25%	1.293 establecimientos
producción y fabricación	19%	988 unidades

Fuente: Diagnostico Municipal Plan de Desarrollo Municipal

- **Sectores Económicos de Barrancabermeja:**

- ✓ En el sector primario que corresponde a las actividades desarrolladas en el campo y que se relacionan con la producción agraria, pecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial; este sector es generador de valor agregado en tanto la producción de materias primas representa un importante renglón en la economía y su encadenamiento es potenciados de los demás sectores.

¹⁸ Diagnostico Municipal Plan de Desarrollo Municipal

- ✓ En el sector secundario se relacionan las actividades de la industria transformadora semipesada y pesada, en donde se observan las actividades mineras, la industria manufacturera, la construcción y actividades relacionadas; la generación de valor agregado es de por sí, el mayor contribución en la economía, se considera desde la perspectiva económica como el sector más importante de la economía, por cuanto su aporte representa a nivel de variables como el PIB porcentajes importantes, tanto así que a nivel mundial es la mayor generadora de empleo e ingresos.

- ✓ El sector terciario de la economía corresponde a las actividades de servicios, en el se ubican la banca, el estado, los servicios especializados, se caracteriza por su baja generación de valor agregado, aunque genera empleo, depende directa y totalmente del sector secundario

- **Trabajo y empleo productivo.** Se realizo el censo a desempleados (total 1.774) el cual arroja las siguientes estadísticas:

Tabla 40. Tasa de Empleo en Barrancabermeja.

Tasa de Desempleo en Barrancabermeja	
Rango de Edad	Porcentaje
(18-30)	29,43%
(31-40)	29,31%
Total	58,74%

Fuente: Diagnostico Municipal Plan de Desarrollo Municipal

En cuanto a mano de obra no calificada se registro un 59,96% y la mano de obra calificada de un 40,77%.

- **Planes de desarrollo.** Se pretende mejorar la inserción social de la población más pobre, mediante el acceso al empleo productivo, promoviendo la cooperación público - privada e interinstitucional que permita la articulación de esfuerzos y compromisos. Se promoverá una política de empleo que favorezca la articulación entre la oferta y la demanda de trabajo, la reducción de las tasas de participación infantil, la capacitación laboral de la población, la productividad y los ingresos de la población rural, el apoyo a las pequeñas empresas y microempresas, así como la articulación con las políticas departamentales y nacionales y, en forma pertinente, con el perfil futuro de la economía Barranqueña, diversificada con actividades agroindustriales, petroquímica, transporte multimodal, de servicios y turismo.
- **Proyección del Municipio de Barrancabermeja.** Se consolidará como el principal nodo de transporte del país y eje de comercio internacional, enlazará de forma amplia y positiva los aspectos de sostenibilidad ambiental y diversidad industrial en pos de un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, fortaleciendo la identidad y diversidad cultural para propender por el anhelado sueño de la paz.

El Municipio de Barrancabermeja recuperará, conservará y aprovechará de manera sostenible sus humedales, cuerpos de agua y drenajes naturales, diversificará su actividad económica ofertando actividad industrial en petroquímica y servicios, transformando productos agropecuarios, impulsará de manera sostenible las labores pesqueras y proyectará su territorio como proveedor de servicios eco turístico y puerto multimodal.

Barrancabermeja en la búsqueda de un equilibrio funcional del territorio, propone acciones que propenden hacia un futuro diversificado como ciudad de vocación industrial, agropecuaria y agroindustrial, especialmente en la conformación de ciudadelas industriales, parques técnicos e industriales, áreas para el desarrollo y mercadeo de la industria de derivados del petróleo, e insumos agropecuarios ofertados en la región, base fundamental en la producción y competitividad municipal. A todo lo anterior Barrancabermeja suma la necesidad histórica de convertirse en la capital de la región del Magdalena Medio, es decir, desarrollarse como centro del progreso regional, la generación de justicia social y la solución del conflicto armado.

4.2.5 Análisis de Entorno Social¹⁹

La actividad turística en Barrancabermeja, requiere una infraestructura, hoteles, servicios, redes de transporte, que apoye su acción y la mantenga como una de las industrias más fuertes desde el punto de vista social y del desarrollo de las naciones.

El desarrollo turístico abarca la provisión de una amplia gama de infraestructura y servicios, este estudio pretende brindar una base general para el desarrollo turístico de Barrancabermeja.

La Secretaría de Desarrollo Económico y Social, tiene como competencia diseñar, gestionar y fomentar las políticas públicas de turismo, sin embargo esta actividad en nuestro Municipio ha sido desarrollada más por el sector privado y por el contrario al sector público ha sido poca la gestión teniendo en cuenta que los

¹⁹ Diagnostico Municipal Plan de Desarrollo Municipal

recursos asignados han sido escasos y en ocasiones los diferentes proyectos identificados por el sector no se han tenido en cuenta dentro del presupuesto y en el peor de los casos proyectos inconclusos como por ejemplo la casa turística en el malecón del cristo petrolero .

Por lo anterior, el trabajo turístico básicamente ha sido inicialmente dirigido hacia la conformación de la Corporación Mixta de Promoción y Desarrollo Turístico , el Consejo Municipal de Turismo según acuerdo No. 094 del 2000 entidades que junto a la Administración Municipal y ECOPETROL, propenden por el fortalecimiento de este sector tan necesario para Barrancabermeja y su zona de influencia. Los pocos recursos asignados al sector turístico en el año de 2003 se invirtieron en la prestación de servicios, del contrato implementación de un programa de desarrollo turístico en el municipio de Barrancabermeja y su zona de influencia.

Tabla 41. Sitios Naturales en Barrancabermeja.

SITIOS NATURALES	
NOMBRE DEL ATRACTIVO	CARACTERISTICAS GENERALES
Río Magdalena	Pesca, vegetación, paisajes
Ciénaga san Silvestre	Pesca, esquí náutico, paisajes
Ciénaga del Ilanito	Pesca, vegetación, paisajes
Ciénaga el Miramar	Vegetación, paisajes
Sabana de torres	Recreación, Paisajes, vegetación
Ciénaga del opón	Pesca, Paisaje y Vegetación
Ciénaga San Rafael de Chucurí	Pesca, paisaje y vegetación

Fuente : Plan de Desarrollo Turístico

Tabla 42. Eventos realizados anualmente en Barrancabermeja.

EVENTOS IMPORTANTES	
NOMBRE DEL ATRACTIVO	CARACTERISTICAS GENERALES
Ferias y fiestas de Barrancabermeja	Realización de actividades artísticas y culturales
Festival del bollo	Ofrecen la gastronomía, promueve el
Festival del dulce	Turismo, degustación de diferentes
Festival del pescado	Platos típicos, el folclor existentes en las
Festival de colonias	Diferentes regiones del país.
Festival Interescolar de danzas folclóricas	Estimula el talento de la población infantil por medio del folclor colombiano
Festival internacional de piano	Ofrece música internacional
Jornadas culturales del cristo petrolero	Promueve el talento artístico de la comunidad
Concurso Nacional de cuentos	Promueve el quehacer literario
Festival vallenato de mares	Promueve el folclor regional
Festival de Bandas folclóricas	Muestra el folclor colombiano
Festival de tamboras	
Festival vallenato	Muestra el folclor de la costa norte
Cumpleaños de ECOPETROL	Festival de Orquestas
Festival día internacional de la mujer	Muestras folclóricas, típicas etc.

Fuente : Plan de Desarrollo Turístico

- **Obras importantes en Barrancabermeja.** Dentro de las obras importantes que existen en Barrancabermeja, el Club Infantas esta incluida en la siguiente lista.

- ✓ Refinería de Barrancabermeja.
- ✓ Monumento cacique pipatón.
- ✓ Monumento al pescador.
- ✓ Monumento al obrero.
- ✓ Monumento la locomotora.
- ✓ El pebetero.
- ✓ Paseo yuma.
- ✓ Paseo peatonal del cristo petrolero.
- ✓ Paseo del río.
- ✓ Museo del petróleo.
- ✓ Estación piscícola.

- ✓ Complejo Industrial (Refinería)
- ✓ Centro Recreacional CAFABA.
- ✓ Sede campestre club Miramar.
- ✓ Parque Recreacional.
- ✓ Hotel Pipatón.
- ✓ Plaza de Mercado Central.
- ✓ Instituto Universitario de la Paz.
- ✓ Plazoleta la constitución.
- ✓ Alcaldía Municipal.
- ✓ Intercambiador vial.
- ✓ Villa olímpica.
- ✓ Biblioteca Alejandro Galvis Galvis.
- ✓ Policlínica de ECOPETROL.
- ✓ Club Miramar.
- ✓ Club internacional.
- ✓ Club náutico.
- ✓ **Club Infantas.**
- ✓ Catedral la inmaculada.
- ✓ Iglesia Sagrado corazón de Jesús.
- ✓ Casa de la cultura.
- ✓ Aeropuerto Yariguies.
- ✓ Estación de Policía.
- ✓ Parque Bolívar y parque Santander.
- ✓ Parque de la vida.

- **Modalidades de Turismo en Barrancabermeja** Dentro de la ciudad de Barrancabermeja se puede apreciar diferentes modalidades de turismo dentro del cual es una oportunidad para esta región del país, ya que si se promociona como ciudad turística, se mejorara la calidad de vida para los residentes de nuestra ciudad. Dentro de las modalidades tenemos.

- ✓ **Ecoturismo** Se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible y es una forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial. Con el ecoturismo se busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.

Barrancabermeja, cuenta con grandes sitios de interés que a pesar de ser algunos de propiedad privada se pueden enmarcar dentro de esta modalidad.

- Sede campestre del club Miramar
- Corregimiento la Fortuna
- Club de caza y tiro
- Sede del club náutico
- Club zarzal
- Parque Recreacional Cafaba
- Parque Recreacional Municipal
- El llanito
- Puente Sogamoso (Troncal)
- El centro (campo 23)

- ✓ **Etnoturismo.** Es el turismo especializado y dirigido que se realiza en territorios de los grupos étnicos con fines culturales educativos y recreativos que permiten conocer los valores culturales, formas de vida, manejo ambiental, costumbres de los grupos étnicos y aspectos de su historia.

El municipio de Barrancabermeja, ofrece a los turistas un lugar que permite conocer aspectos de nuestra historia, razón por la cual la Secretaria de Desarrollo económico y Social, se encuentra impulsando la restauración y recuperación de sitios históricos como: La Capilla san Luis Beltrán, Plaza de Mercado Central, Iglesia del Sagrado Corazón de Jesús, Antigua Escuela Normal de Señoritas, Calle de la Campana, entre otros.

- ✓ **Acuaturismo.** Es el turismo especializado que tiene como motivación principal el disfrute por parte de los turistas de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación que se prestan durante el desplazamiento por ríos, mares, lagos y en general por cualquier cuerpo de agua, así como de los diversos atractivos turísticos que se encuentren en el recorrido, utilizando para ello, embarcaciones adecuadas para tal fin. En Barrancabermeja, esta modalidad no se ha podido explotar este recurso debido a la falta de impulsos de empresas privadas y macro proyectos orientados a este sector.

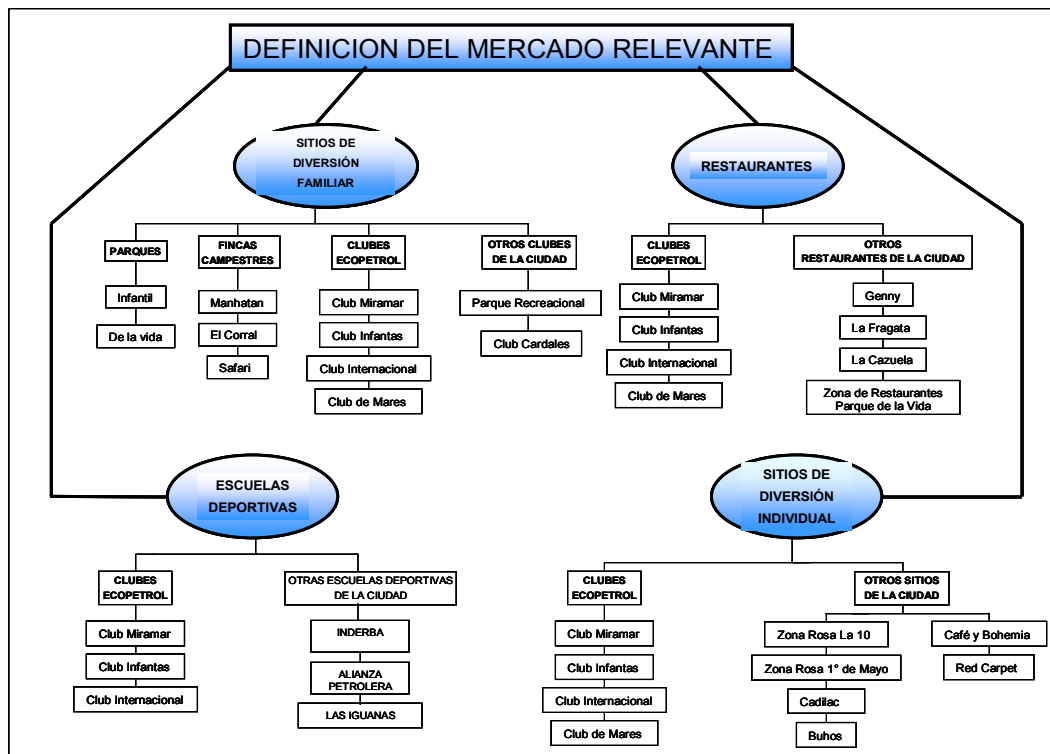
- **Turismo de Interés Social.** El Parque Recreacional Popular y El parque Recreacional CAFABA, son una clase de turismo que puede constituirse en una alternativa urbano turística para los grupos más vulnerables, debido a los diferentes programas recreacionales que se realizan en estos establecimientos. De igual manera, por ser de carácter popular, permiten el ingreso de personas de escasos recursos.

5. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO

5.1 DEFINICIÓN DE LA DEMANDA RELEVANTE

El Club Infantas es una entidad que presta servicios de recreación, cultura y deporte, en donde, además de tener una gran competencia con los otros clubes de ECOPELROL, existen otros sitios de preferencias que el afiliado del Club Infantas optaría por visitar o frecuentar para cambiar de ambiente. El mercado relevante que en estos momentos el Club Infantas tiene en su entorno dentro de la ciudad de Barrancabermeja esta dividido en cuatro mercados:

Figura 4. Definición del Mercado Relevante.



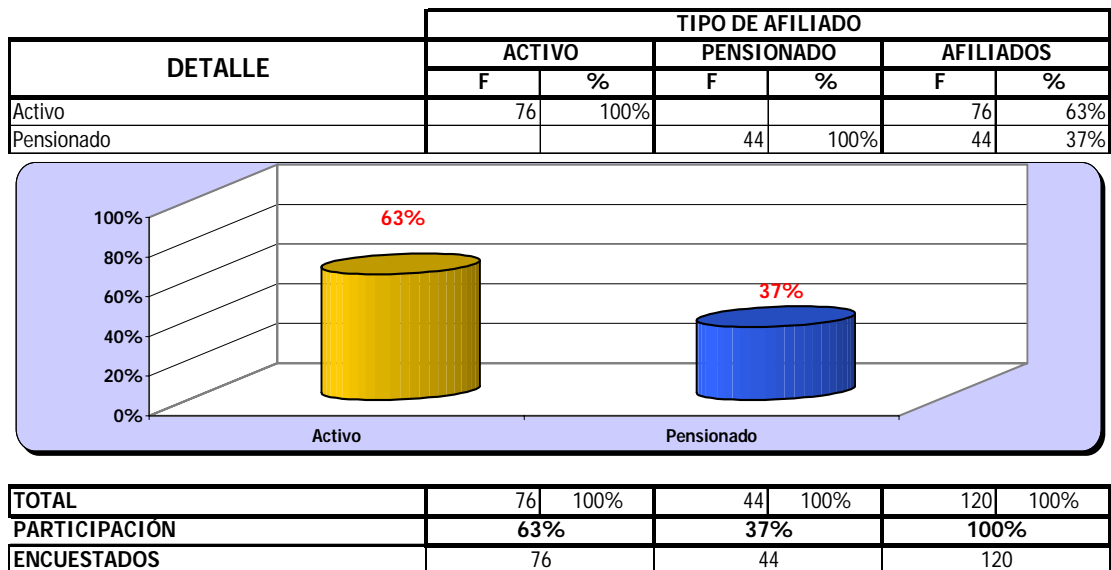
Fuente: Autor del Proyecto

5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA PRIMARIA

Para el análisis de la demanda se realizó un sondeo el día 20 de mayo, para determinar los gustos y preferencias por diversión y entretenimiento, e identificar cuales son esos sitios de la ciudad, que los afiliados optan por preferir y frecuentar. La ficha técnica se mostrara en el anexo 3.

5.2.1 Gustos y preferencias por Diversión y Entrenamiento. Afiliados del Club Infantas.

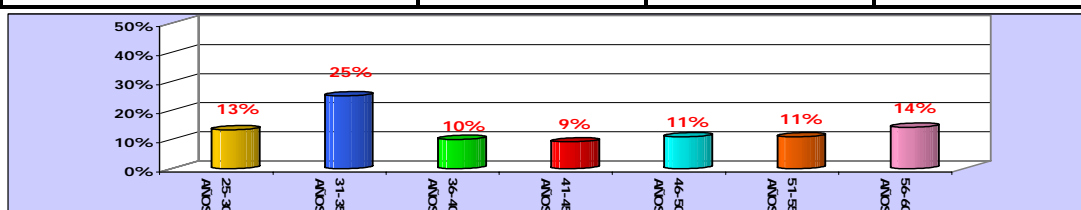
Gráfico 4. Tipo de afiliado



Fuente: Autor del proyecto

Gráfico 5. Características de la Edad Promedio

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
25-30 AÑOS	16	21%			16	13%
31-35 AÑOS	30	39%			30	25%
36-40 AÑOS	12	16%			12	10%
41-45 AÑOS	11	14%			11	9%
46-50 AÑOS	7	9%	6	14%	13	11%
51-55 AÑOS			13	30%	13	11%
56-60 AÑOS			17	39%	17	14%
61-65 AÑOS			6	14%	6	5%
66-70 AÑOS			2	5%	2	2%
PROMEDIO	35		56		43	
Menores de 50 años	100%		14%		68%	
Mayores de 50 años			86%		32%	

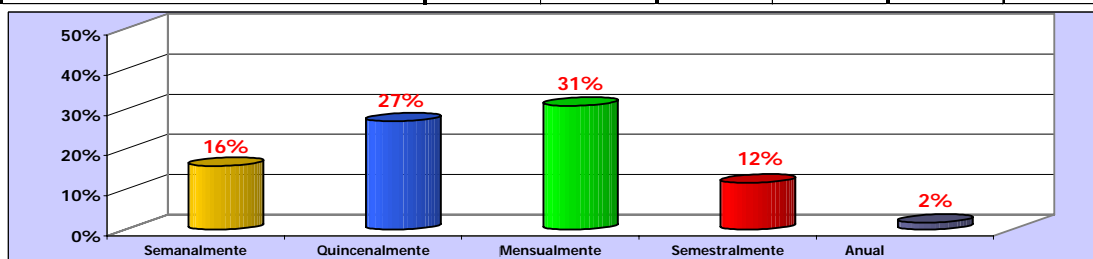


TOTAL	76	100%	44	100%	123	100%
PARTICIPACIÓN	63%		37%		100%	
ENCUESTADOS	76		44		120	

Fuente: Autor del proyecto

Gráfico 6. Frecuencia de visita a sitios de integración familiar diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Semanalmente	11	14%	8	18%	19	16%
Quincenalmente	30	39%	3	7%	33	27%
Mensualmente	25	33%	12	27%	37	31%
Semestralmente	4	5%	10	23%	14	12%
Anual			2	5%	2	2%
No asiste	6	8%	9	20%	15	12%



TOTAL	76	-	44	-	120	-
ENCUESTADOS	76		44		120	

Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Los sitios de preferencias que los afiliados suelen frecuentar diferentes al Club Infantas, se han convertido evidentemente en una destacada competencia para el club. Los afiliados están buscando un ambiente diferente, tranquilo y con más contacto con la naturaleza. Estas razones conciben un acercamiento mas profundo hacia las causas que generan la poca participación de los afiliados a las instalaciones del Club Infantas.
- **Hallazgos.** El incremento de sitios de diversión familiar con alternativas innovadoras, genero intereses en los afiliados activos* (92%) por frecuentar estos sitios, presentando una tendencia mayor a visitarlos Quincenalmente (39%).

Las diferentes alternativas de esparcimiento familiar que ofrecen los competidores actuales, indujo que un 80% de los pensionados* encuentren agrado al visitar estos sitios, registrando una tendencia a visitar estos sitios mensualmente (27%).

Con un 8% de los activos y un 20% de los pensionados, las diferentes alternativas que ofrecen algunos sitios de diversión familiar, no son suficientes para incentivar la frecuencia a estos sitios. Sin embargo la parte económica posiblemente puede ser un indicador influyente en la decisión.

- **Conclusiones.** Las limitaciones que involucren una mayor diversidad y variedad en los ambientes de integración familiar del Club Infantas deberán

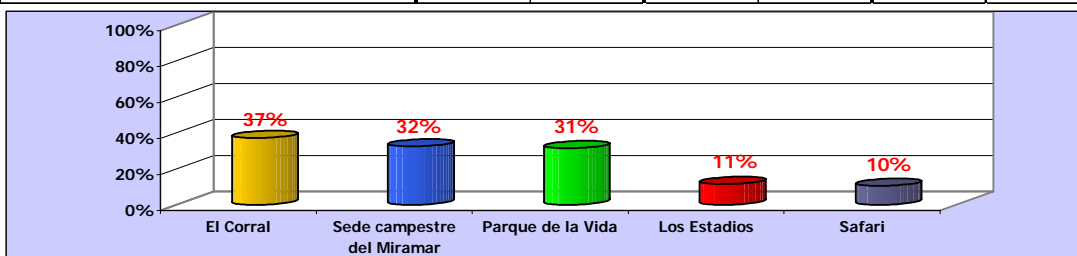
* Afiliados Activos se refiere a afiliados del Club Infantas

* Los pensionados se refiere a afiliados del Club Infantas.

ser compensadas con aspectos que reúnan un mayor impacto y un elevado grado de aceptación por parte del afiliado al momento de hacer uso de las instalaciones del Club. Son inherentes entre otros a estos aspectos, la atención y el servicio, los cuales desempeñan un papel de notable importancia a la hora de discernir sobre las preferencias hacia un determinado sitio de integración familiar.

Grafico 7. Sitios de integración familiar preferidos diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
El Corral	33	47%	6	17%	39	37%
Sede campestre del Miramar	21	30%	13	37%	34	32%
Parque de la Vida	25	36%	8	23%	33	31%
Los Estadios	5	7%	7	20%	12	11%
Safari	10	14%	1	3%	11	10%
Llanito	6	9%	5	14%	11	10%
Manhatan	9	13%	1	3%	10	10%
Club Miramar	5	7%	4	11%	9	9%
El Puente	6	9%	2	6%	8	8%
Club Internacional	5	7%	3	9%	8	8%
Parque Recreacional	4	6%	2	6%	6	6%
Quebrada La Gómez	2	3%	3	9%	5	5%
Cajasan	3	4%	1	3%	4	4%
Cafaba	4	6%			4	4%



TOTAL	138	-	56	-	194	-
--------------	-----	---	----	---	-----	---

ENCUESTADOS	70		35		105	
--------------------	----	--	----	--	-----	--

Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** El marcado aumento de sitios de integración familiar en la ciudad de Barrancabermeja en los últimos años, ha propiciado en los afiliados del Club Infantas, diversas alternativas a la hora de elegir un lugar diferente al club. Esta elección aumenta las preferencias hacia estos

lugares en la medida en que colme simultáneamente a él y a su familia expectativas de recreación e integración.

- **Hallazgo.** Para el personal activo, El Corral es considerado el sitio de mayor preferencia (47%) diferente al Club Infantas, por presentar en sus instalaciones un amplio ambiente natural, diversas actividades que fomentan de una u otra manera la integración familiar y variedad en sus comidas. Por otro lado, para el personal pensionado la Sede Campestre del Club Miramar es el lugar favorito (37%), principalmente por ofrecer un entorno plenamente natural al hacer parte de él un importante atractivo turístico de la ciudad como lo es La Ciénaga San Silvestre.

El Parque de la Vida se constituye también en una de las mayores preferencias de los afiliados (31%) al existir en él zonas verdes y contar con una amplia variedad de comidas en sus alrededores. Este Parque se ha consolidado a nivel regional con el trasegar de los años, no solo para los afiliados del Club Infantas sino en general para la comunidad de Barrancabermeja; en símbolo valioso del sano esparcimiento de la ciudad.

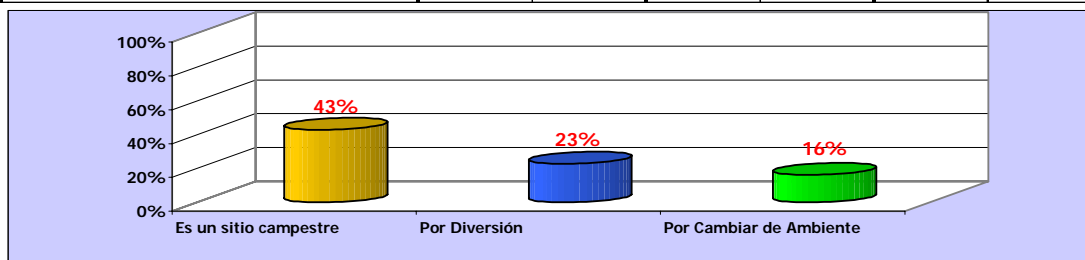
Sitios de mediana relevancia como Los Estadios, Safari, El Llanito y Manhattan son considerados por los afiliados como lugares alternos de integración familiar diferentes al Club Infantas (41%).

El restante de sitios referidos en la tabla anterior presenta menor proporción de preferencias por parte de los afiliados del Club Infantas.

- **Conclusiones.** La importancia que reviste generar en las áreas sociales del Club Infantas cambios o innovaciones de mayor relevancia capaces de cautivar de manera positiva las elecciones tomadas en los afiliados al momento de elegir un sitio de integración familiar, reflejará un aumento en las preferencias a las instalaciones del club.

Grafico 8. Razones para visitar sitios de integración familiar diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Es un sitio campestre	33	47%	12	34%	45	43%
Por Diversión	12	17%	12	34%	24	23%
Por Cambiar de Ambiente	12	17%	5	14%	17	16%
Calidad en el Servicio	6	9%	2	6%	8	8%
Por ubicación	2	3%	2	6%	4	4%
Mas esparcimiento Familiar	3	4%	1	3%	4	4%
Existen diversas alternativas	1	1%	1	3%	2	2%
Más Privado	1	1%			1	1%



TOTAL	70	-	35	-	104	-
ENCUESTADOS	70		35		105	

Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** El no poseer amplias zonas verdes en sus instalaciones, genera en el Club Infantas ciertas limitaciones para llamar la atención al afiliado cuando de disfrutar de la naturaleza se trata. Este desequilibrio competitivo a nivel de sitios de integración familiar donde prevalezcan estos aspectos ambientales, solo serán superados por el Club Infantas con la adopción de medidas tendientes a mejorar campos ajenos a estas desventajas de carácter geográfico como aquellas que impliquen la captación de afiliados

que le brinden una mayor importancia a los beneficios donde sea notablemente superior el club frente a la competencia.

- **Hallazgo.** Los lugares donde ofrezcan zonas campestres y más contacto con la naturaleza, se convirtió en el espacio preferido por los afiliados del Club Infantas (43%).

Los afiliados prefieren frecuentar sitios en donde exista un ambiente de diversión y entretenimiento familiar (23%).

Los afiliados buscan frecuentar diversos sitios de diversión familiar para buscar alternativas diferentes a las que ofrece el Club Infantas (18%).

La calidad en el servicio, es una de las motivaciones que influye en la decisión de frecuentar un sitio de integración familiar (8%).

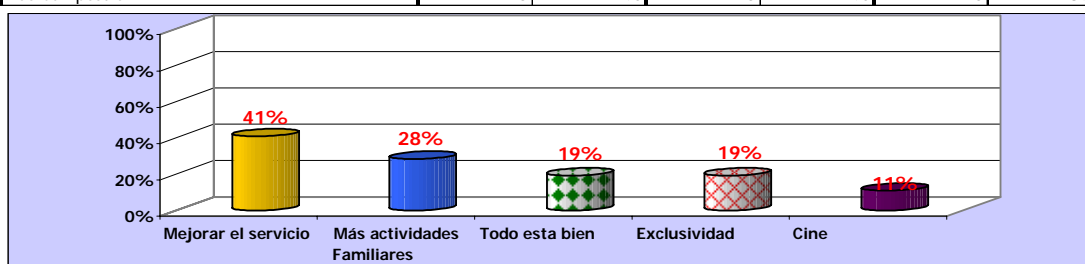
Otros atributos de menor relevancia los cuales determinan la decisión de preferencia en los afiliados, es la ubicación, los sitios donde ofrezcan alternativas diferentes para el esparcimiento familiar y en donde se ofrezca un lugar cómodo y privado.

- **Conclusiones.** Las preferencias de carácter ambiental hacia sitios que enmarquen también diversidad en actividades de integración familiar, son las razones principales por las cuales los afiliados recurren a lugares diferentes al Club Infantas. Es preciso resaltar de igual forma, la importancia que se le debe asignar al desarrollo de programas

encaminados hacia la recuperación de la participación activa de los afiliados del club en aquellos lugares que involucren integración familiar en las instalaciones del Club Infantas.

Grafico 9. Aspectos en los cuales debería mejorar el Club Infantas para convertirse en el preferido.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Mejorar el servicio	31	41%	18	41%	49	41%
Más actividades Familiares	26	34%	8	18%	34	28%
Todo esta bien	8	11%	15	34%	23	19%
Exclusividad	20	26%	3	7%	23	19%
Cine	12	16%	1	2%	13	11%
Promocionar los servicios	9	12%	2	5%	11	9%
Más Campeste	5	7%	5	11%	10	8%



TOTAL	111	-	52	-	163	-
ENCUESTADOS	76		44		120	

Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** El no brindar calidad en el servicio y organizar pocos programas de integración familiar, pueden llegar a convertirse en las causas principales de la poca participación del afiliado, influyendo en cierta manera en la decisión de preferir otros sitios diferentes al Club Infantas que si les proporcione alternativas recreacionales.
- **Hallazgo.** Mejorar el servicio en el Club Infantas, lo convertirla en el sitio preferido de integración familiar (41%).

Al organizar escasas actividades de integración familiar, genera poca asistencia de los afiliados activos a las instalaciones del Club Infantas (34%). La reactivación del cine sería un excelente comienzo para acrecentar las preferencias como sitio de integración familiar (16%).

Para un segmento de pensionados, las actividades de integración familiar que ofrece el Club Infantas, logran satisfacer sus expectativas y convertirlo en el sitio preferido de diversión familiar (34%).

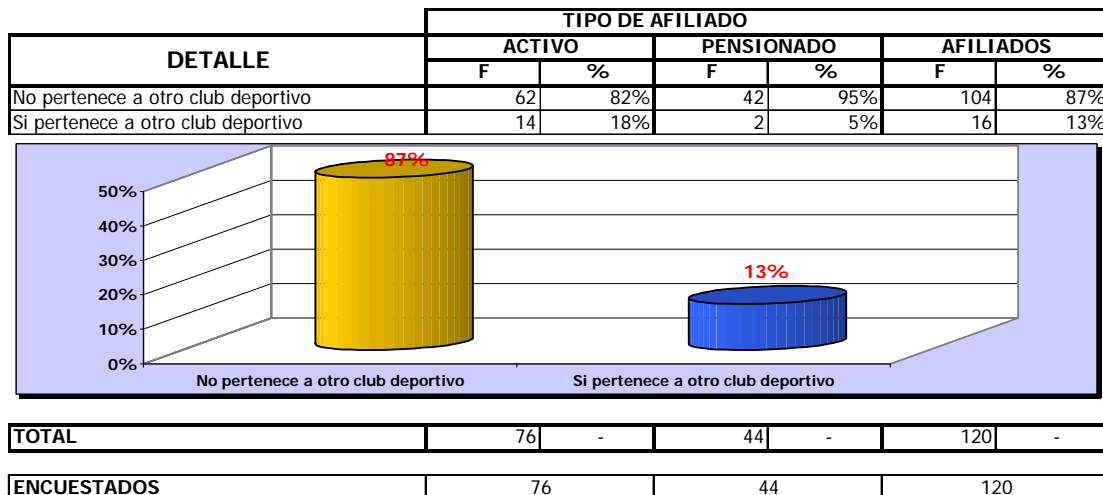
Para una parte de afiliados activos, ofrecer un lugar más privado en sus instalaciones, incrementaría sus preferencias como sitio de integración familiar (26%).

Una mejor forma de motivar al afiliado es incrementar la promoción de sus servicios a través de la publicidad para crear expectativas entre sus afiliados (9%).

El Club Infantas al ofrecer más espacios de zonas verdes, incrementaría las preferencias como sitio de diversión familiar (8%).

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que es necesario adoptar soluciones a la situación del servicio al cliente, pues es un obstáculo para que muchos afiliados no asistan a las instalaciones del club y prefieran otros lugares que si les proporcionan el buen trato que se merecen, además el generar esporádicamente actividades de integración familiar han despertado el poco interés por asistir a las instalaciones, optando por sitios que les ofrezcan alternativas recreacionales diferentes.

Grafico 10. Nivel de pertenencia de los hijos a un club deportivo diferente al de Club Infantas.



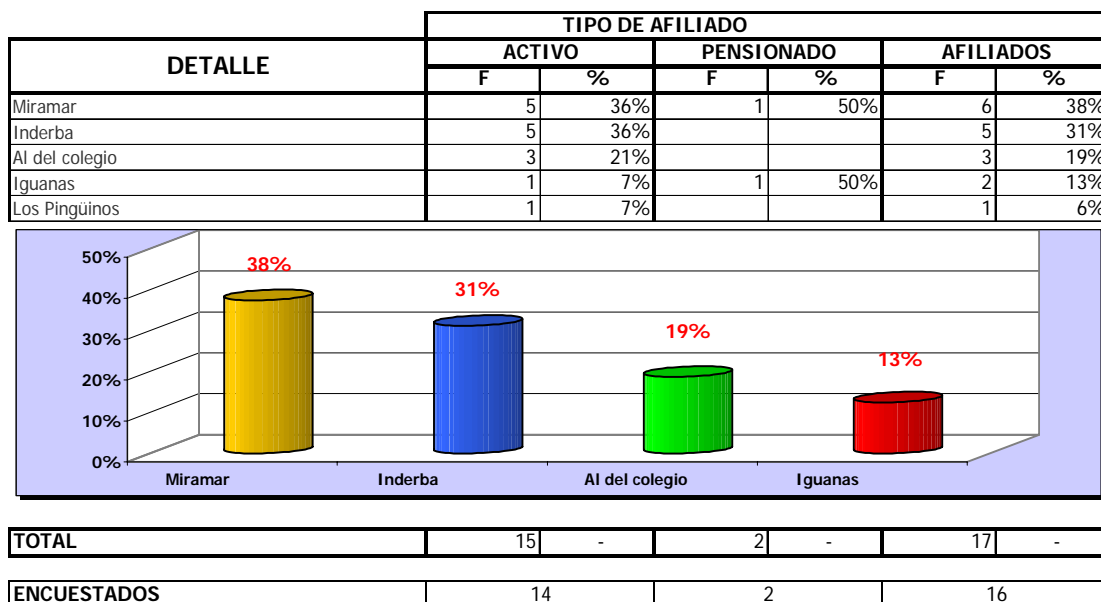
Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Las fuentes que generan un problema puede originarse por el cambio de variables demográficas o estilo de vida del afiliado y su núcleo familiar, motivos que genera la baja participación a las diferentes escuelas de la ciudad de Barrancabermeja.
- Hallazgo.** Las preferencias por otras actividades que generan mayor interés y la vinculación a otras escuelas diferentes al Club Infantas, han indicado la baja participación entre los integrantes del núcleo familiar del afiliado (87%).

Los beneficios percibidos de ciertas escuelas deportivas diferentes al Club Infantas, han incrementado el poder de decisión para preferirlas como sitios de recreación deportiva (13%).

- **Conclusiones.** Un elevado porcentaje indica que el nivel de participación a otras escuelas deportivas diferentes al Club Infantas es realmente bajo, siendo esta una oportunidad para promover de manera masiva las escuelas deportivas y capturar el interés del afiliado y su núcleo familiar, incrementando así las inscripciones a las escuelas del Club Infantas.

Grafico 11. Clubes deportivos en donde están afiliados los hijos diferentes al Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Resaltando que en esta ciudad existen diversas escuelas deportivas que se caracterizan por ofrecer economía, competitividad, ubicación, oportunidad como deportistas entre otras, estos atributos crean una ventaja para preferirlas como escuelas deportivas.

- **Hallazgo.** La competitividad y la buena imagen por la que se caracteriza la escuela del club Miramar, son atributos para preferirla como un lugar para el desarrollo deportivo de los hijos (38%).

Los servicios gratuitos y la competitividad que ofrece la entidad de INDERBA, son el motivo para seguir prefiriéndola como una oportunidad como deportistas (31%).

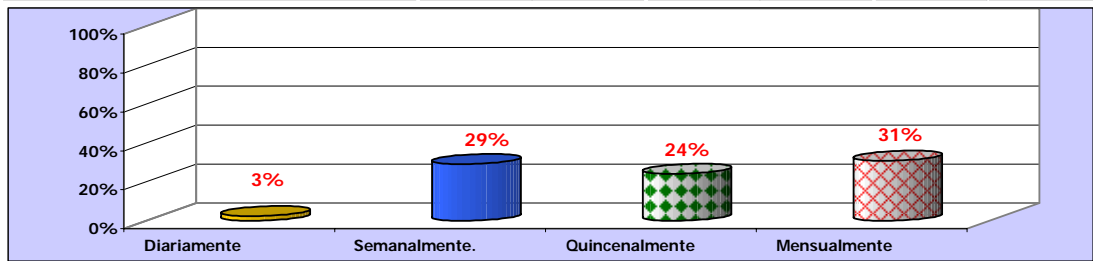
Las preferencias por escuelas conformadas dentro de los colegios representan un beneficio, pues generalmente los horarios de los entrenamientos se acomodan a las labores estudiantiles (19%).

Las Iguanas y pingüinitos son otras de las escuelas deportivas incluidas entre las preferidas por los afiliados como escuelas deportivas para los hijos (18%).

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que la vinculación y preferencia hacia estas escuelas deportivas, se debe esencialmente a aspectos como el horario de los entrenamientos, pues casi siempre este es el motivo que incide en la decisión de pertenecer a cierta escuela deportiva. Otro de los motivos que ha influido en la decisión, es el reconocimiento, la trayectoria y la competitividad que tenga las escuelas, representando estas características una oportunidad como deportistas. Sin embargo los afiliados también consideran que el costo de las inscripciones y la ubicación son otros aspectos que tienen relevancia en la decisión de pertenecer a otra escuela deportiva diferente a las del Club Infantas.

Grafico 12. Frecuencia de visita a restaurantes diferentes al del Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Diariamente	2	3%	1	2%	3	3%
Semanalmente.	24	32%	11	25%	35	29%
Quincenalmente	15	20%	14	32%	29	24%
Mensualmente	27	36%	10	23%	37	31%
No asiste	2	3%	4	9%	6	5%
Esporádicamente	6	8%	4	9%	10	8%



TOTAL	76	-	44	-	120	-
--------------	----	---	----	---	-----	---

ENCUESTADOS	76		44		120	
--------------------	----	--	----	--	-----	--

Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Los diferentes restaurantes que los afiliados suelen frecuentar diferentes al Club Infantas, se han convertido indudablemente en una competencia para los restaurantes del club. Las fuentes de las causas pueden originarse por el fortalecimiento de la competencia, en donde estos sitios reúnen las condiciones y expectativas, que los afiliados exigen para satisfacer sus necesidades.
- **Hallazgo.** Tan solo un 3% de los afiliados acostumbran a visitar diariamente otros restaurantes diferentes al Club Infantas.

A pesar de que el 31% de los afiliados visitan mensualmente restaurantes diferentes al Club Infantas, el 32% de los pensionados presenta una tendencia mayor a visitar estos sitios quincenalmente.

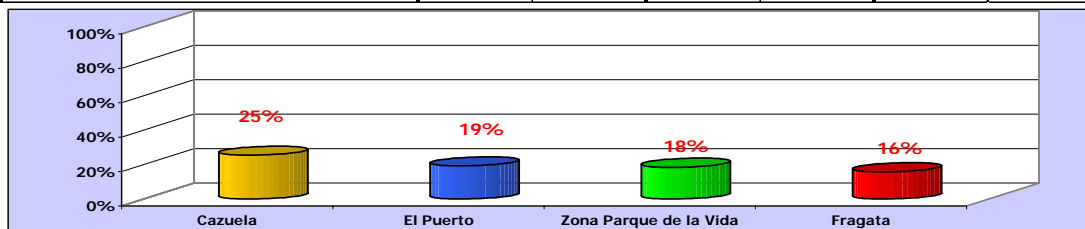
Un 5% de los afiliados, no encuentran con agrado frecuentar restaurantes diferentes al Club Infantas.

Para algunos afiliados la frecuencia de visita hacia restaurantes diferentes al Club Infantas es esporádicamente (8%).

- **Conclusiones.** El fortalecimiento de la competencia y la frecuente asistencia hacia otros restaurantes diferentes al club, han generado la baja en las ventas de los restaurantes del Club Infantas. Es necesario conocer que aspectos fortifican la competencia y que ventajas poseen frente al club, para analizar y generar estrategias que cautiven y motiven al afiliado a decidir entre sus preferencias, los restaurantes del Club Infantas.

Gráfico 13. Restaurantes más preferidos diferentes al del Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Cazuela	20	27%	9	23%	29	25%
El Puerto	13	17%	9	23%	22	19%
Zona Parque de la Vida	19	25%	2	5%	21	18%
Fragata	15	20%	3	8%	18	16%
Mac pollo	11	14%	7	18%	18	16%
Tampico	10	14%	7	18%	17	15%
Carbón de leña	12	16%	4	10%	16	14%
El Ilanito	7	9%	6	15%	13	11%
Genny	8	11%	4	10%	12	11%
Muralla China	8	11%	4	10%	12	11%
Los Pajaritos	4	5%	7	18%	11	10%
Yariguies	4	5%	6	15%	10	9%
La totuma	6	8%	3	8%	9	8%
Tu y Yo	7	9%	2	5%	9	8%
Barbacoa	8	11%	1	3%	9	8%
Edén	3	4%	5	13%	8	7%
Club Miramar	3	4%	1	3%	4	4%
Café Bohemia	4	5%			4	4%
La lomita	2	3%	1	3%	3	3%
La Brasa	1	1%	2	5%	3	3%



TOTAL	89	-	48	-	201	-
ENCUESTADOS	74		40		114	

Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** La reactivación económica en Barrancabermeja en los últimos años, ha evidenciado un aumento de sitios de diversión familiar, restaurantes, discotecas o bares, diversas alternativas a la hora de decidir un lugar diferente al Club Infantas. Los negocios que enmarca esta reactivación, es la cadena de restaurantes, este fuerte competidor, ha generado gran expectativas entre los consumidores, las razones, han ofrecido variedad de comidas, economía, buen servicio, ambiente diferente, características que han acrecentado la asistencia masiva hacia estos sitios.

- **Hallazgo.** Para los afiliados, La Cazuela es el restaurante de mayor preferencia (25%), su especialidad en pescado, representa el principal atractivo de este lugar.

El puerto, es considerado uno de los sitios de preferencias por los afiliados (19%), por ser un sitio de ambiente natural, y por presentar como especialidad el pescado. Los restaurantes de este tipo de comida se han fortalecido y son los más frecuentados por los afiliados.

Los restaurantes ubicados alrededor del parque de la vida, son considerados por los afiliados, como otro de los sitios preferidos por la variedad de comidas que se ofrecen y por ser una zona de esparcimiento familiar (18%).

La Fragata esta incluida dentro de la categoría de los restaurantes que ofrecen especialidad en pescados, constituyéndose como otro de los restaurantes preferidos por los afiliados (16%).

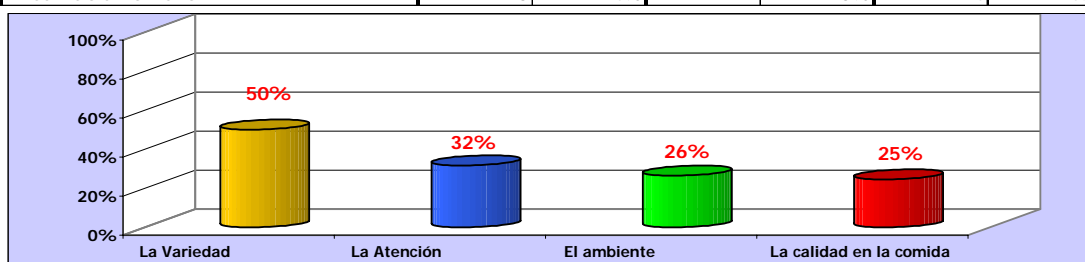
El restante de restaurantes descritos en la tabla anterior indica otros sitios de preferencias por los afiliados.

- **Conclusiones.** Los gustos y preferencias por sitios en donde la especialidad sea el pescado, se convirtieron en los restaurantes preferidos por los afiliados, además generó gran expectativa los restaurantes ubicados en sitios campestres aledaños a la ciudad, y los que se encuentran ubicados en la zona del parque de la vida, indicando que los

afiliados prefieren sitios tranquilos, ambientes agradables y con mas contacto con la naturaleza. Posicionándose estos sitios, como un gran competidor de los restaurantes del Club Infantas.

Grafico 14. Aspectos de mayor agrado para Preferir restaurantes diferentes a los Del Club Infantas

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
La Variedad	42	57%	15	38%	57	50%
La Atención	24	32%	12	30%	36	32%
El ambiente	23	31%	7	18%	30	26%
La calidad en la comida	24	32%	4	10%	28	25%
El precio	18	24%	6	15%	24	21%
La comida es Típica	3	4%	13	33%	16	14%
El servicio a Domicilio	3	4%	1	3%	4	4%



TOTAL	137	-	58	-	195	-
ENCUESTADOS	74		40		114	

Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Actualmente la gran competencia entre restaurantes por ofrecer un ambiente agradable, calidad en el servicio, mejores productos en menor tiempo, y el surgimiento de consumidores mas exigentes, requiere un mayor esfuerzo para los restaurantes del Club Infantas, de lograr ventajas competitivas ante el fortalecimiento de muchos restaurantes de la ciudad, ya que los afiliados eligieran aquellos que le proporcionen satisfacción ante sus necesidades.

- **Hallazgo.** Las preferencias por restaurantes que ofrezcan variedad en las comidas, enmarca una tendencia a ser elegidos como los restaurantes favoritos por lo afiliados del Club Infantas (50%).

La atención en el servicio, se convirtió en un atributo fundamental de elección para elegir otros restaurantes diferentes al Club Infantas (32%).

El incremento de restaurantes ubicados en fincas campestres, en zonas aledañas a la ciudad y en parques, en donde se ofrecen un ambiente agradable y diferente, son los preferidos por los afiliados del Club Infantas. (26%).

La calidad en la comida ofrecidas por otros restaurantes diferentes al club, han generado mayor expectativas y un nivel de preferencia superior, entre los afiliados del Club Infantas.

Los precios módicos de la competencia son un factor relevante que ha influido en las decisiones de los afiliados (21%).

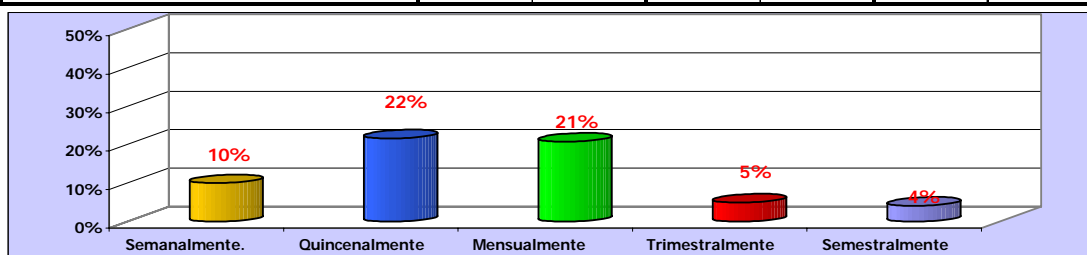
El 14% de los afiliados se inclinan por aquellos restaurantes que ofrecen entre su especialidad comida típica de la región.

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que su poca asistencia a los restaurantes del Club Infantas, es debido a diversas insatisfacciones que se genera al visitar estos sitios, una de las causas de la poca participación son

los altos precios, que ha generado desencanto y preferencias por otros restaurantes mas económicos, la poca variedad de las comidas, la calidad en la atención y la falta de publicidad, que genere expectativa y llamamiento a los afiliados, estas razones han influido en la asistencia a los restaurantes del Club Infantas.

Grafico 15. Frecuencia de visita de sitios para diversión diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Semanalmente.	10	13%	2	5%	12	10%
Quincenalmente	23	30%	3	7%	26	22%
Mensualmente	24	32%	1	2%	25	21%
Trimestralmente	5	7%	1	2%	6	5%
Semestralmente	1	1%	4	9%	5	4%
No asiste	13	17%	31	70%	44	37%



TOTAL	76	100%	42	95%	118	98%
ENCUESTADOS	76		44		120	

Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** La frecuencia de visitas a sitios de diversión diferentes al Club Infantas, se ha incrementado posiblemente por causa de la inconformidad que presenta el afiliado ante los servicios que presta el club; lo que ha promovido la asistencia a otros sitios de diversión, en donde encuentran más satisfacción en un ambiente cómodo, innovador y agradable, que se ajusta fácilmente a las necesidades del momento.

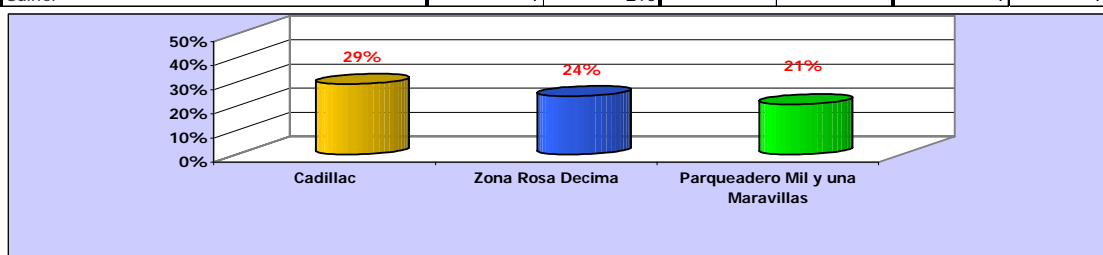
- **Hallazgos.** El fortalecimiento de los competidores, género que un 83% de los afiliados activos asististe frecuentemente a estos sitios, presentando una tendencia mayor a visitarlos Mensualmente. Por otro un 25% de los pensionados asiste a sitios de diversión, indicando una frecuencia de visita por estos semestralmente.

El 17% de los afiliados activos y el 70% de los pensionados no incluyen entre sus preferencias frecuentar sitios de diversión nocturna, pues las variables demográficas y estilo de vida, constituyen un factor importante para la decisión.

- **Conclusiones.** La poca participación y desmotivación de los pensionados para asistir sitios de diversión diferentes al club, genera una oportunidad para integrar al pensionado con el club, en donde con propuestas innovadoras de diversión y un mejor servicio al cliente, se lograría un nivel de aceptación y frecuencia de asistencia por parte de estos afiliados al club. Sin embargo existen barreras de tipo religioso y económico que induce a la no participación de esta clase de eventos. Generando el rechazo de muchos esfuerzos propuestos por el club para incrementar las preferencias como sitio de diversión.

Gráfico 16. Sitios Preferidos Para Diversión Diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
Cadillac	28	44%	7	54%	35	29%
Zona Rosa Decima	26	41%	3	23%	29	24%
Parqueadero Mil y una Maravillas	23	37%	2	15%	25	21%
Safari	9	14%	2	15%	11	9%
Café Bohemia	6	10%	2	15%	8	7%
La ciudad	5	8%	1	8%	6	5%
Búhos	4	6%	1	8%	5	4%
Madagascar	5	8%			5	4%
Las Iguanas	2	3%	3	23%	5	4%
Zona Rosa 1° mayo	4	6%			4	3%
Cantabra	3	5%			3	3%
Vallenato.com	2	3%	1	8%	3	3%
Guiffer	1	2%			1	1%



TOTAL	118	-	22	-	140	-
ENCUESTADOS						120

Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Los diferentes sitios de diversión que existen dentro de la ciudad, se han convertido en una competencia para el Club Infantas, el incremento de sitios que ofrecen un ambiente agradable, innovador, con precios competitivos, y buen servicio, ha influido en la decisión de preferir estos sitios. Sin embargo, también se reconoce que la falta de propuestas llamativas e innovadoras y el deficiente servicio, de ninguna forma contribuyeron a atraer más afiliados, sino más bien creo desmotivación entre ellos. Estas razones dan una aproximación de la poca asistencia que se observa en el Club Infantas.
- Hallazgo.** Los servicios que presta la discoteca cadillac, se convirtieron en motivo de agrado, para ser elegido como el sitio preferido de los afiliados en diversión nocturna (29%).

El ambiente de asistencia masiva hacia estos lugares, los precios económicos, la imagen que posee como sitio de diversión, ha posicionado y fortalecido a estos establecimientos ubicados dentro de la zona rosa, como uno de los lugares preferidos por los afiliados (26%).

Su estructura arquitectónica e innovadora, promovió de manera significativa las preferencias hacia esta discoteca, que avivadamente entra con más ímpetu a satisfacer las necesidades de los afiliados como sitio de diversión (21%).

A pesar de su ubicación, esta discoteca ha generado expectativas y lealtad entre los afiliados del Club Infantas, situándola entre los sitios preferidos de diversión nocturna (9%).

El ambiente privado y tranquilo de café Bohemia, han sido los motivos para que los afiliados lo elijan como sitio de preferencia (7%).

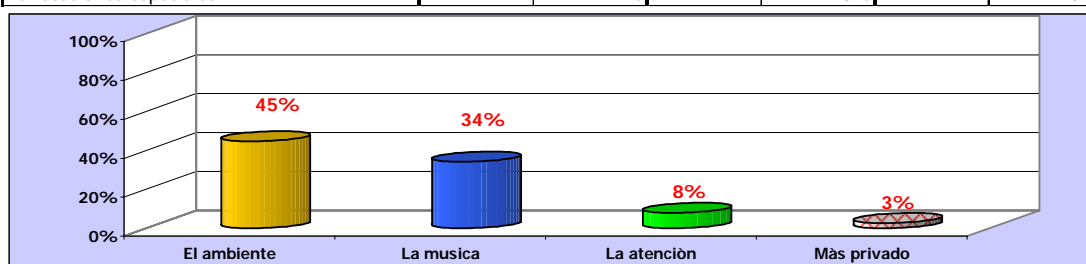
El restante de sitios de diversión nocturna descritos en la tabla anterior indica otros sitios de preferencias por los afiliados.

- **Conclusiones.** El fortalecimiento de una competencia innovadora que se ha esforzado por ofrecer buen servicio, un ambiente diferente, y la constante implementación de propuestas atractivas para el consumidor, comparado con el Club Infantas, en donde los afiliados solo perciben

deficiencia en el servicio, un ambiente monótono por la falta de propuestas creativas y una imagen que ha venido en declive en los últimos años, son motivos para que los afiliados hayan decidido inclinarse por otros sitios de diversión diferentes al Club Infantas.

Grafico 17. Razones para visitar sitios de diversión diferentes al Club Infantas.

DETALLE	TIPO DE AFILIADO					
	ACTIVO		PENSIONADO		AFILIADOS	
	F	%	F	%	F	%
El ambiente	57	90%	8	62%	65	86%
La musica	27	43%	7	54%	34	45%
La atención	21	33%	5	38%	26	34%
Más privado	6	10%			6	8%
Por ocasiones especiales	1	2%	1	8%	2	3%



TOTAL	112	-	21	-	133	-
ENCUESTADOS	63		13		76	

Fuente: Autor del proyecto

El ambiente, la música, la atención y la privacidad se convirtieron en los aspectos más importantes a la hora de elegir un sitio de Diversión.

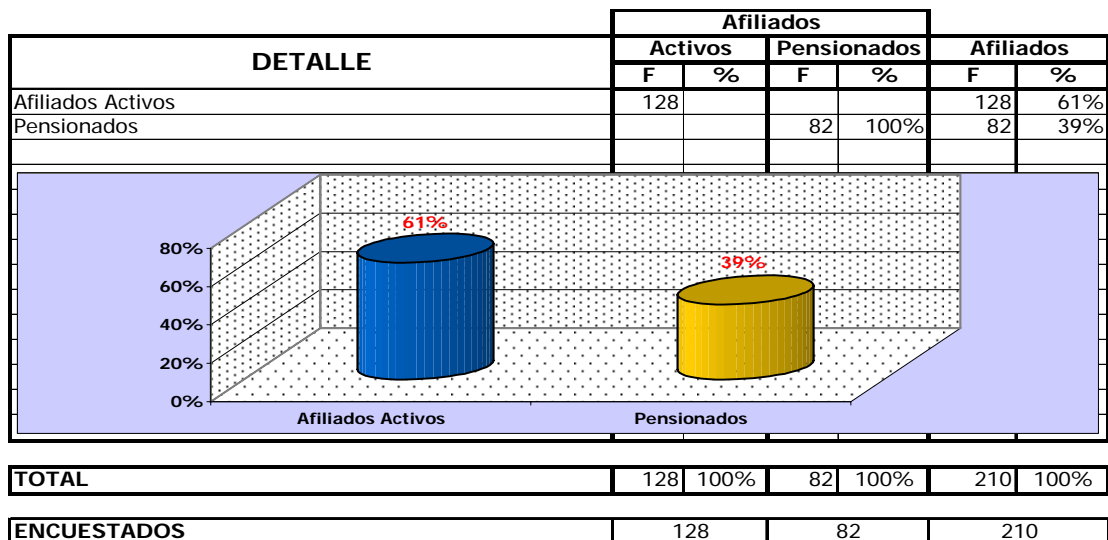
5.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA SELECTIVA

Para el análisis de la demanda Selectiva se realizó a través de encuestas a los afiliados del Club infantas, para conocer la opinión de los afiliados respecto a la imagen que tiene del Club Infantas acerca de las instalaciones, la seguridad, el

Servicio al Cliente que ofrece el personal del club infantiles, servicios y/o actividades que ofrece de Recreación, Cultura y Deporte. La ficha técnica de la demanda Selectiva, se mostrara en el anexo 4.

5.3.1 Opinión de los afiliados respecto, a los Servicios de Recreación, Cultura y Deporte del Club Infantas Barrancabermeja.

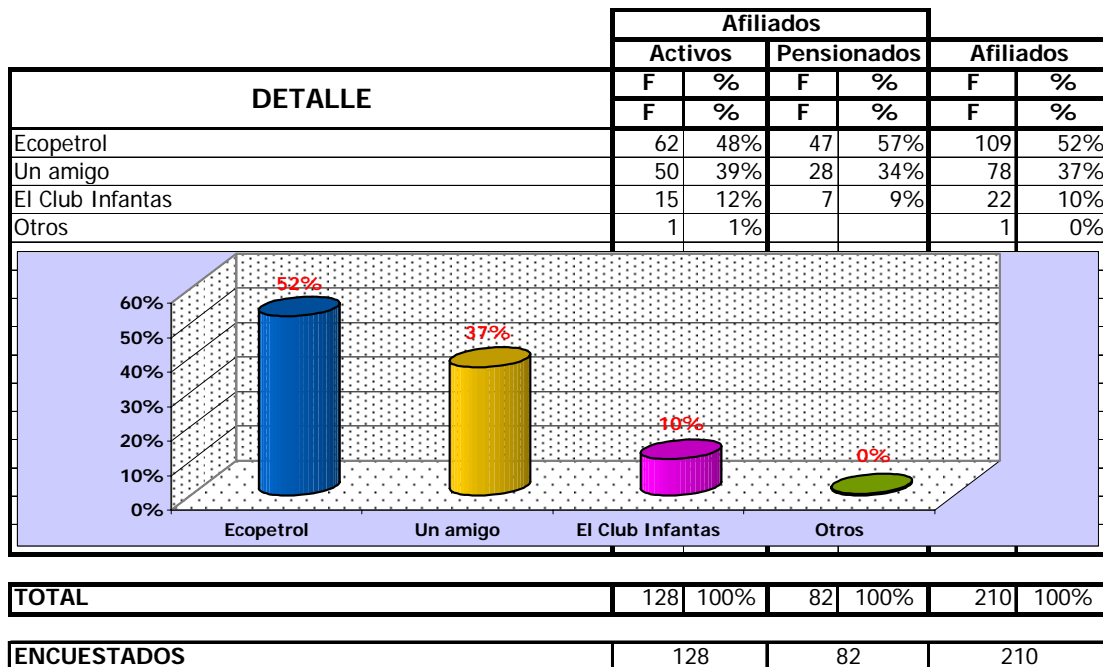
Grafico 18. Tipo de Afiliado de la Demanda Selectiva.



Fuente: Autor del proyecto

A pesar de que el número de pensionados de la empresa es mayor que el personal activo, el Club Infantas solo cuenta con un 39% de afiliados de este tipo. Este bajo porcentaje es reflejo de que la mayor parte de este personal se radica en otras ciudades, situación que afecta en dos aspectos al porcentaje de afiliados del club: en primer lugar al retirarse un trabajador activo y en segundo lugar al no continuar como afiliado pensionado. Es de suma importancia entonces la captación hacia el club del nuevo personal que ingresa a la empresa, para mantener o incrementar de esta manera la base de afiliado.

Grafico 19. Medio como se enteró de la posibilidad de afiliarse a Club Infantas.

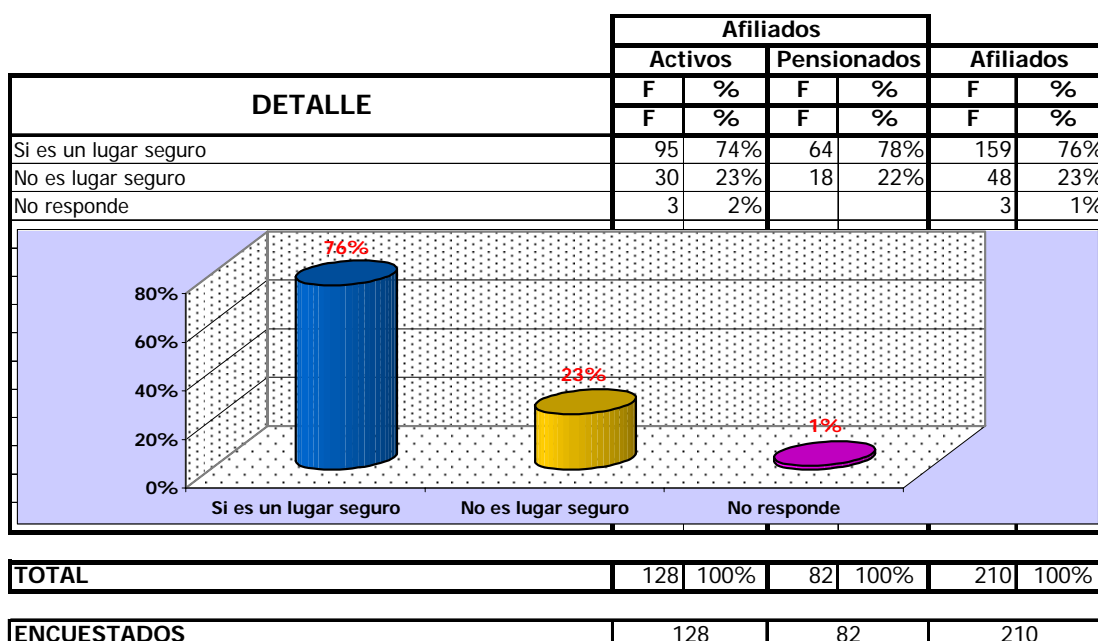


Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Las afiliaciones permanentes de socios al Club Infantas constituyen un pilar fundamental para el sostenimiento financiero, además constituyen la razón de ser de esta entidad como promotora social, cultural y deportiva a este sector de la población de la ciudad.
- Hallazgo.** Tan solo el 10% del total de los afiliados argumentan haberse enterado de la posibilidad de afiliarse al Club a través del mismo Club, evidenciando de esta forma deficiencias en la promoción de servicios. La información suministrada por la empresa con respecto a la posibilidad de afiliación en el Club Infantas, representa el 52 %.

- **Conclusiones.** Se reconoce que la escasez de una política contundente del Club Infantas que apunte hacia la captación de nuevos afiliados, propicia una reducción en la base de los mismos. Es necesario adoptar rigurosas medidas publicitarias que incluya el desarrollo de un programa para el ingreso de nuevos afiliados al Club Infantas.

Gráfico 20. Calificación del nivel de seguridad del Club Infantas



Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Los niveles de seguridad en el Club Infantas representan un factor preponderante para contar con la confianza del afiliado, su familia y su círculo social al visitar sus instalaciones. De esta manera se promueve indudablemente la tranquilidad y el bienestar del afiliado, al hacer uso de los servicios que ofrece este Club.

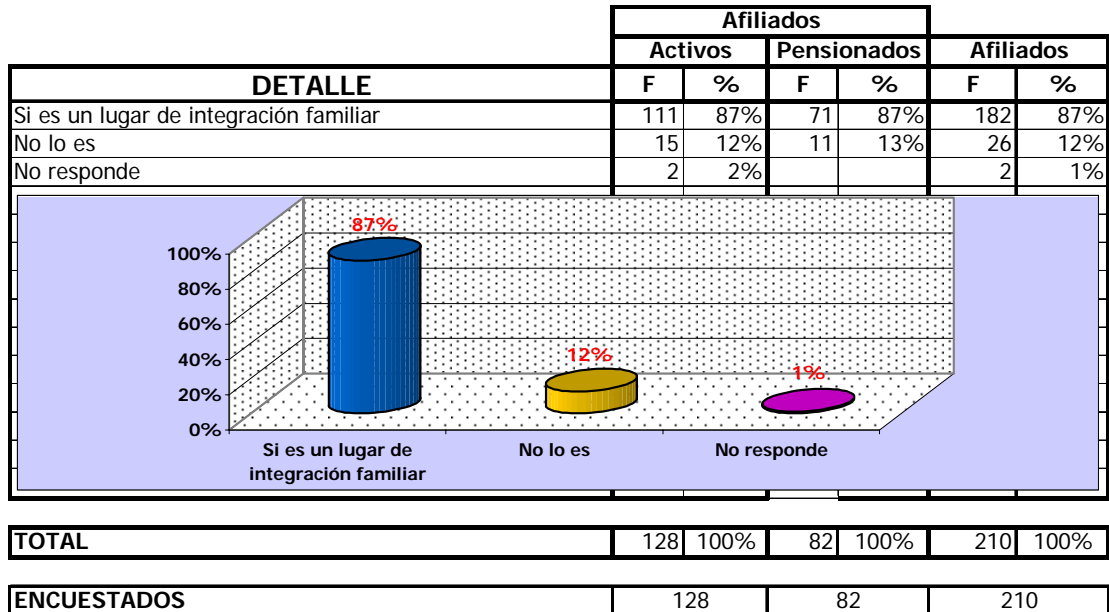
- **Hallazgo.** El esfuerzo realizado por el Club Infantas por mantener una imagen como sitio seguro, se evidenciaron en los resultados, donde un gran porcentaje (76%), reconoce de una forma positiva los niveles de seguridad dentro de sus instalaciones.

La insatisfacción por parte de algunos afiliados al considerar que el Club Infantas no es un sitio seguro (23%), proporcionan en ellos un nivel de desconfianza, pues creen que su seguridad dentro de estas instalaciones no son las más óptimas.

Tan solo el 1%, le es indiferente la seguridad dentro de las instalaciones del Club Infantas.

- **Conclusiones.** La buena imagen como sitio seguro, fue considerada por muchos afiliados una respuesta positiva, sin embargo la administración del Club Infantas evidencia dentro de sus instalaciones la poca asistencia al club por parte de los afiliados, a pesar de la buena imagen que este refleja. Es de resaltar que estos resultados le proporciona una ventaja competitiva, a la cual es preciso extraerle el mayor provecho al ubicarla en la vitrina de beneficios del Club Infantas al momento de promocionar sus servicios.

Gráfico 21. El Club Infantas es un sitio de integración familiar.



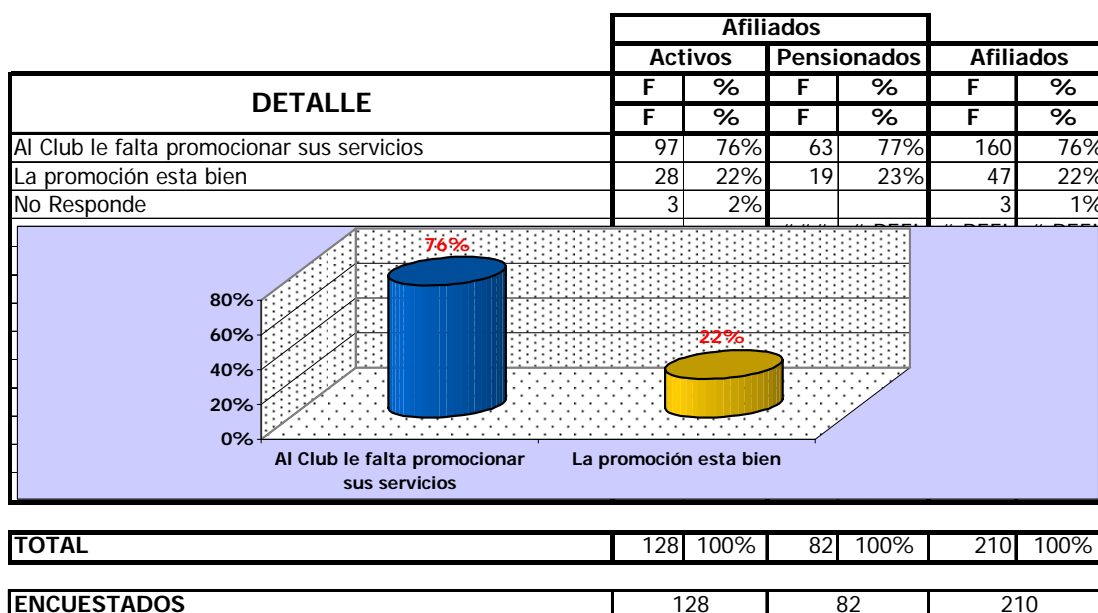
Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** La integración y recreación del afiliado y su familia es la esencia central del Club Infantas, pues este club fue creado por ECOPETROL para este fin, es necesario la realización y organización de eventos con mayor frecuencia que fomenten mayor interés y mayor participación por parte del afiliado a este tipo de eventos sociales.
- Hallazgos.** La imagen que tiene el afiliado como sitio de integración familiar es positiva (87%), por lo que consideran que el Club Infantas es un sitio en donde existen diversos servicios en el que se puede disfrutar en familia.

Para una reducida parte (12%) de los afiliados, el Club Infantas no representa un sitio de integración familiar. Tan solo el 1% le es indiferente si es un sitio de integración familiar.

- **Conclusiones.** Un elevado porcentaje de los afiliados reconocen el Club Infantas como sitio de integración familiar, pero no ha sido suficiente para despertar un mayor interés y participación de sus servicios por parte del afiliado, sin embargo el Club asume que ha faltado tomar decisiones al interior para promover más actividades Recreacionales, Culturales y Deportivas.

Grafico 22. ¿Considera que al Club Infantas le falta más publicidad para promocionar sus servicios?



Fuente: Autor del proyecto

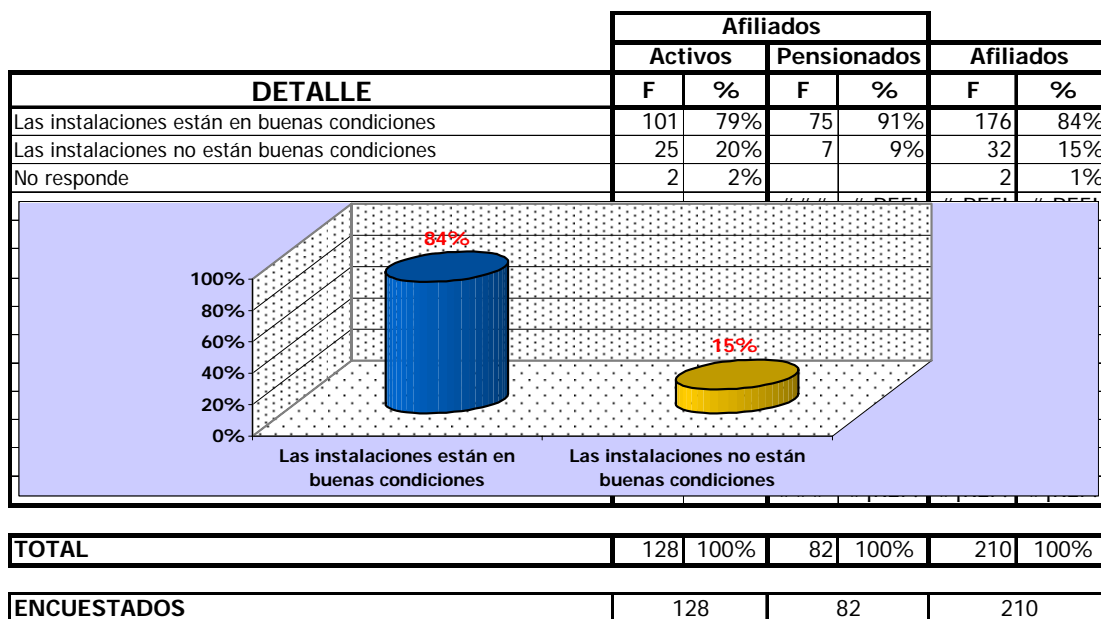
- **Razones.** Es importante que la publicidad sea un medio eficaz para divulgar y promocionar los servicios, por lo que el Club Infantas, reconoce que una de las razones de las pocas afiliaciones por parte de los trabajadores de ECOPETROL al club y la desmotivación por parte del afiliado, es causa de la publicidad que se le esta proporcionando a sus servicios, pues no ha sido lo suficiente para despertar interés en el afiliado.

- **Hallazgos.** La poca divulgación y la carencia de un canal de comunicación efectivo para promocionar más sus servicios, genera poco conocimiento y participación de las actividades que realiza al interior del Club Infantas (76%).

Tan solo el 22% aseguran que el Club Infantas realiza de una forma eficiente la divulgación de sus servicios. La indiferencia por parte de algunos afiliados con respecto a la publicidad que el Club Infantas promueve sus servicios se evidenció en un 1%.

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que la poca participación de las actividades o eventos se le atribuye a que muchas veces no se enteran de lo ocurre dentro de las instalaciones del Club, considerando que es insuficiente la forma como divulgan o promocionan sus servicios, ya que no existen canales de información en puntos estratégicos en los que ellos puedan tener acceso y enterarse de las diversas actividades, sin embargo la junta directiva ha considerado que realmente si hace falta crear un cargo dentro del Club Infantas que se encargue en la difusión de los servicios.

Gráfico 23. ¿Calificación del estado de las instalaciones del Club Infantas?



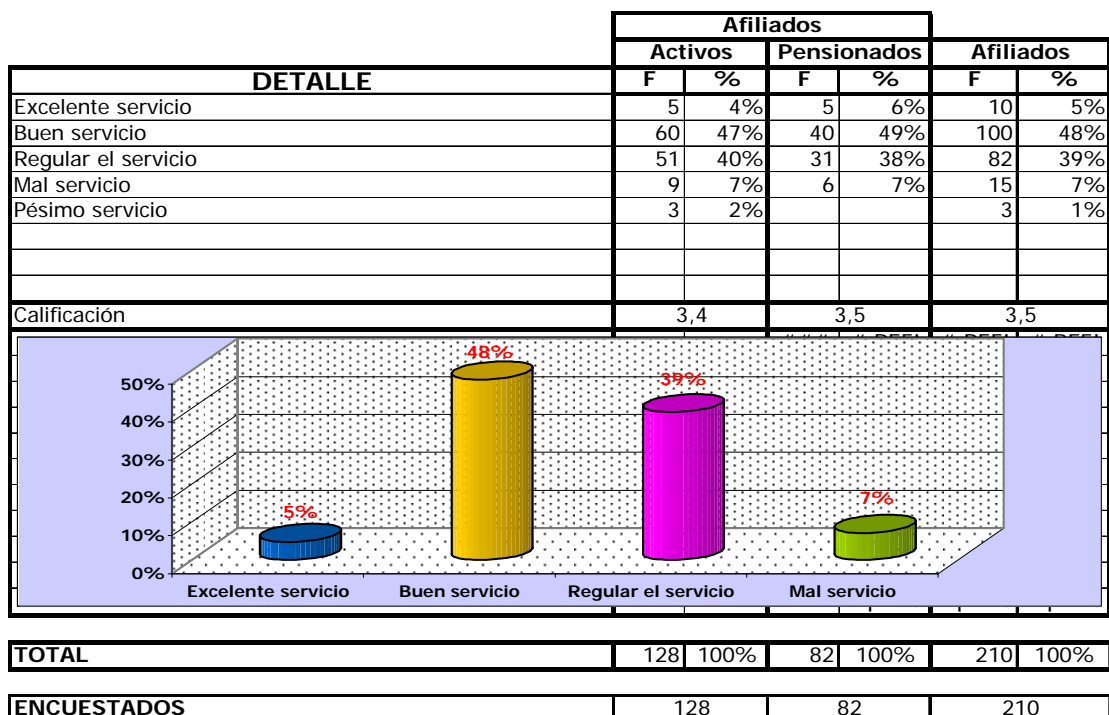
Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Es importante ofrecerles a las personas que se encuentran dentro del Club Infantas, instalaciones en óptimas condiciones, razón por la cual la junta directiva se ha esmerado por brindarle al afiliado y su familia un lugar seguro, con instalaciones en perfecto estado para su comodidad. De manera colateral la imagen física del Club se ve beneficiada en la medida en que se adopten políticas dirigidas hacia el mejoramiento de su infraestructura, haciendo del Club un sitio más atractivo a sus visitantes.
- Hallazgos.** El esfuerzo realizado por parte del Club Infantas al mantener instalaciones en óptimas condiciones, se ha visto reflejada en la gran aceptación por parte del afiliado que ve con imagen positiva las buenas condiciones en el que se encuentra la infraestructura del Club Infantas (84%).

La insatisfacción por parte de algunos afiliados (15%) ha definido que el Club Infantas debe mejorar las condiciones de sus instalaciones, pues esto gana credibilidad para la seguridad del afiliado y su familia. Tan solo el 1% sigue mostrando desinterés o duda de la situación en el que se encuentra las condiciones de las instalaciones del Club Infantas.

- **Conclusiones.** Un elevado porcentaje de los afiliados afirman que la instalaciones del Club Infantas presentan condiciones óptimas para hacer uso de ellas de una forma segura, este aspecto también abarca notorios beneficios a la imagen del Club que se ven reflejados en la satisfacción del afiliado, su núcleo familiar y su círculo social al aumentar sus preferencias en cuanto a disfrutar de un adecuado sitio de integración se refiere. Esta característica en particular del Club, genera un impacto positivo a la hora de recuperar la base de afiliados por considerarse un aspecto llamativo en su infraestructura.

Gráfico 24. Calificación del servicio al cliente que ofrece el Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

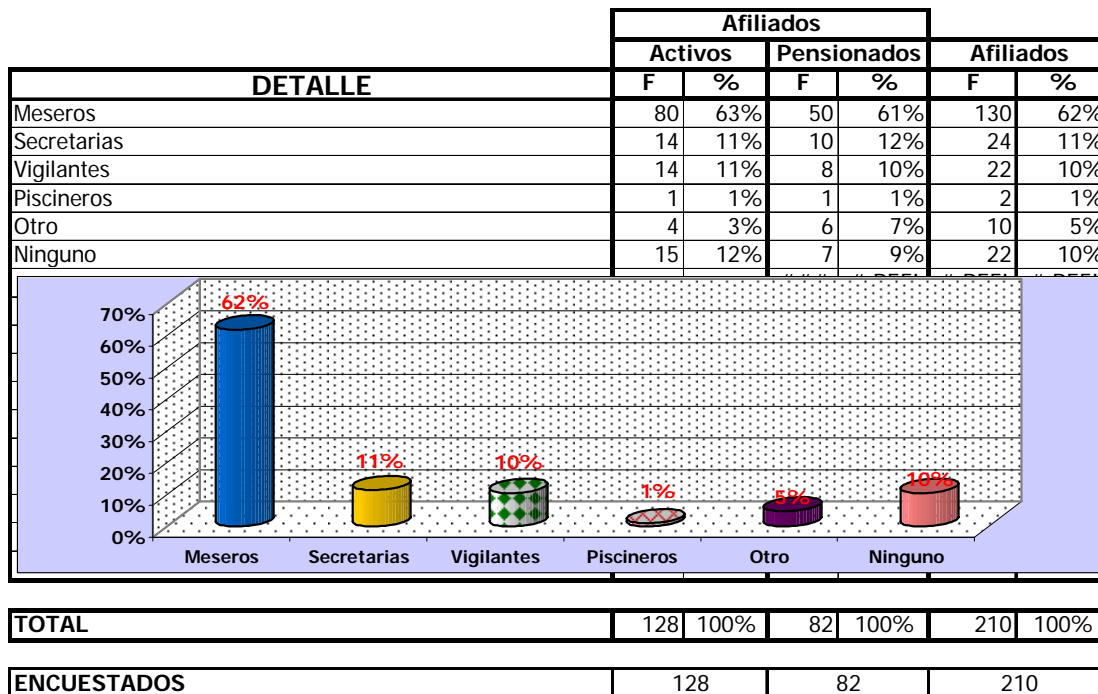
- Razones.** Hoy por hoy, el servicio al cliente es considerado uno de los pilares fundamentales en materia de competitividad. Es una herramienta altamente efectiva para el mejoramiento continuo de empresas prestadoras de servicios, como es el caso del Club Infantas. Optimizar el servicio al cliente significa crear claramente un ambiente de satisfacción del afiliado que se manifestará en la frecuencia de asistencia del mismo y en la buena imagen que se propicie del Club.
- Hallazgos.** Tan solo un 5% considera que el Club Infantas presta un excelente servicio, pero una de las causas de estos resultados, puede estar reflejados en personas que no asisten al club.

Un porcentaje de los afiliados consideran que el Club Infantas ofrece al afiliado un buen servicio (48%) estos resultados pueden reflejar dos maneras de pensar, primero que el afiliado de verdad se siente conforme y no tiene queja del mal servicio, y el otra es que las opiniones de estos resultados son de personas que no asisten al club por lo tanto no percibe la calidad en el servicio.

La falta de calidad en el servicio al cliente ha ocasionado una gran insatisfacción por parte del total de afiliados (46%) considerando que el servicio ofrecido en el Club Infantas es muy regular, por lo tanto esto ha generado la poca participación y asistencia al mismo.

- **Conclusiones.** Son diversos los aspectos dentro del Club Infantas que se pueden enfocar hacia el mejoramiento del servicio al cliente para lograr un mayor nivel de aceptación y satisfacción de ese 46% de afiliados que se encuentran en un ambiente de inconformidad. Este 46% de afiliados no solo alcanzarán el bienestar deseado dentro de las instalaciones del Club Infantas, sino que harán un aporte positivo y significativo a la imagen del mismo Club en la medida en que difundan la calidad del servicio prestado.

Gráfico 25. Personal del Club Infantas que ofrece un servicio al cliente deficiente.



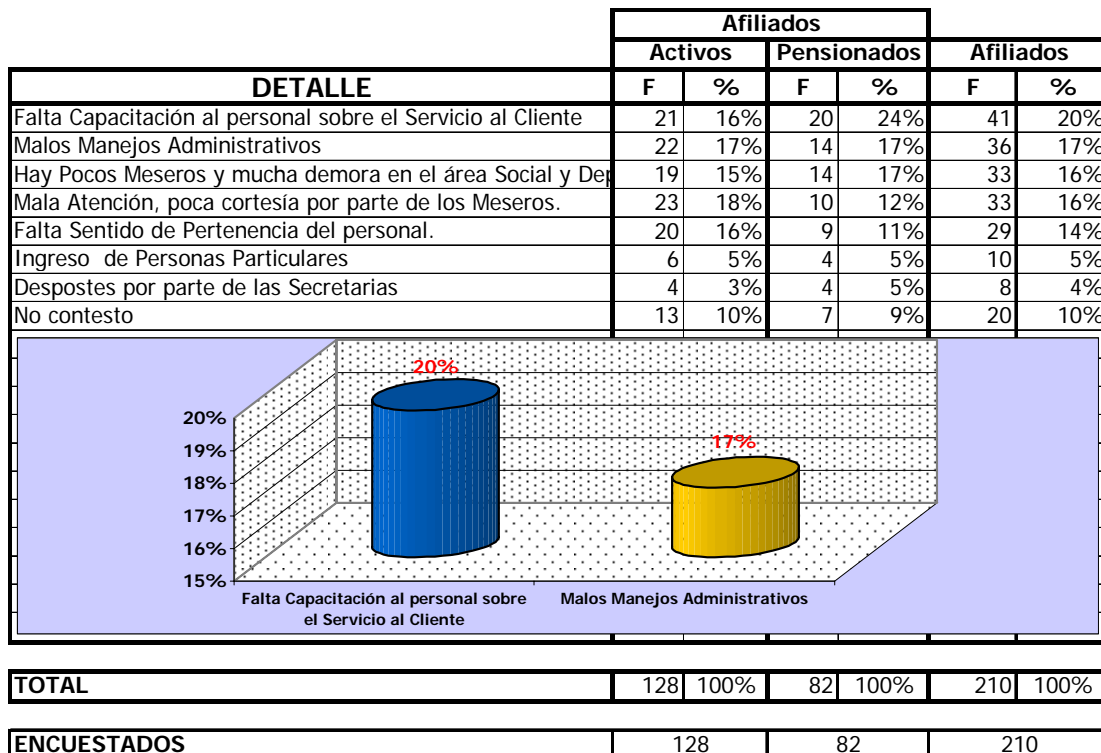
Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** De una manera global, la imagen del Club Infantas se puede ver afectada por la deficiente atención que se le preste a algunos de sus afiliados en uno de los servicios ofrecidos por el Club. Es aquí donde juega un papel de suma importancia el servicio al cliente en sus diferentes puntos de las instalaciones del Club. La oportuna identificación de un deficiente servicio debe agilizar de una forma efectiva la búsqueda de mecanismos que ayuden a contrarrestar esa causa de inconformidad en el afiliado.
- Hallazgos.** El personal que ofrece un servicio deficiente a sus afiliados esta representado en gran parte por lo meseros (62%), situación critica, pues estas personas, son el punto contacto mas cercano a los afiliados.

A pesar de no representar un porcentaje tan elevado (11%) con respecto al total de las inconformidades generadas por los afiliados; las secretarias se encuentran ubicadas en el segundo renglón de prestación de servicio deficiente ofrecido por el Club Infantas, según las encuestas.

- **Conclusiones.** El personal que más origina insatisfacciones son los meseros, mostrando una imagen negativa ante los afiliados y obstaculizando el mejoramiento continuo de la empresa como entidad de servicios. El Club Infantas reconoce que parte de estas causas son las decisiones poco acertadas al escoger el personal eventual que forma parte de esta clase de trabajadores, y otra causa es la actitud poco favorable que ofrecen algunos trabajadores de base, quienes son personas de avanzada edad.

Gráfico 26. Causas principales que generan el mal servicio al cliente en el Club Infantas



Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Dentro de los políticas de mejoramiento, es de notoria relevancia conocer cuales son las causas que originan un deficiente servicio a los afiliados dentro de las instalaciones del Club Infantas. A partir de este conocimiento es posible establecer elementos de juicio que conduzcan a definir las razones que originan estos inconformismos por parte de los afiliados.
- Hallazgos.** En opinión del total de los afiliados al Club Infantas, el mal servicio se debe a diversas causas, las cuales se deben plantear así:

El mal servicio ofrecido por parte del personal se debe a la falta de capacitación (20%) a los empleados del Club Infantas.

La inadecuada administración (17%) para fomentar el compromiso por parte del personal en brindar un buen servicio al afiliado, esta afectando el direccionamiento de los objetivos en conjunto, lo que esta causando la insatisfacción por parte del afiliado.

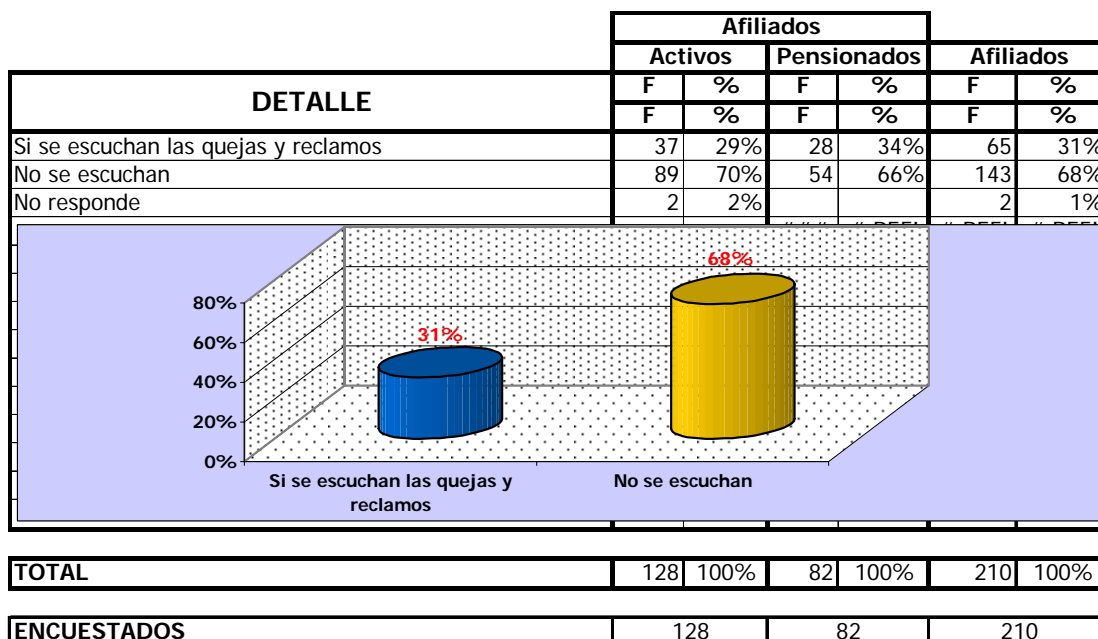
Actitudes de poca cortesía por parte del personal (16%), genera desmotivación al afiliado para participar de los servicios del Club Infantas. Se evidencia en el personal poco sentido de pertenecía.

El ingreso de personas ajenas a la familia ECOPETROL afecta de cierta manera la comodidad del afiliado (5%).

Muchos de los afiliados mostraron indiferencia por el servicio que se le presta al no opinar acerca del tema (10%); estas personas pueden ser posibles afiliados que no asisten al club.

- **Conclusiones.** El servicio que presta cierto personal del Club Infantas afecta de una u otra manera la participación activa del afiliado en los eventos o actividades que organiza el club, pues se genera en él un clima de inconformismo. De no cambiar la situación, los afiliados entenderán que al no participar de los servicios, optaran mejor por retirarse y no pagar innecesariamente, afectando la disminución de base de los afiliados.

Gráfico 27. ¿Siente que las quejas o reclamos son escuchados?



Fuente: Autor del proyecto

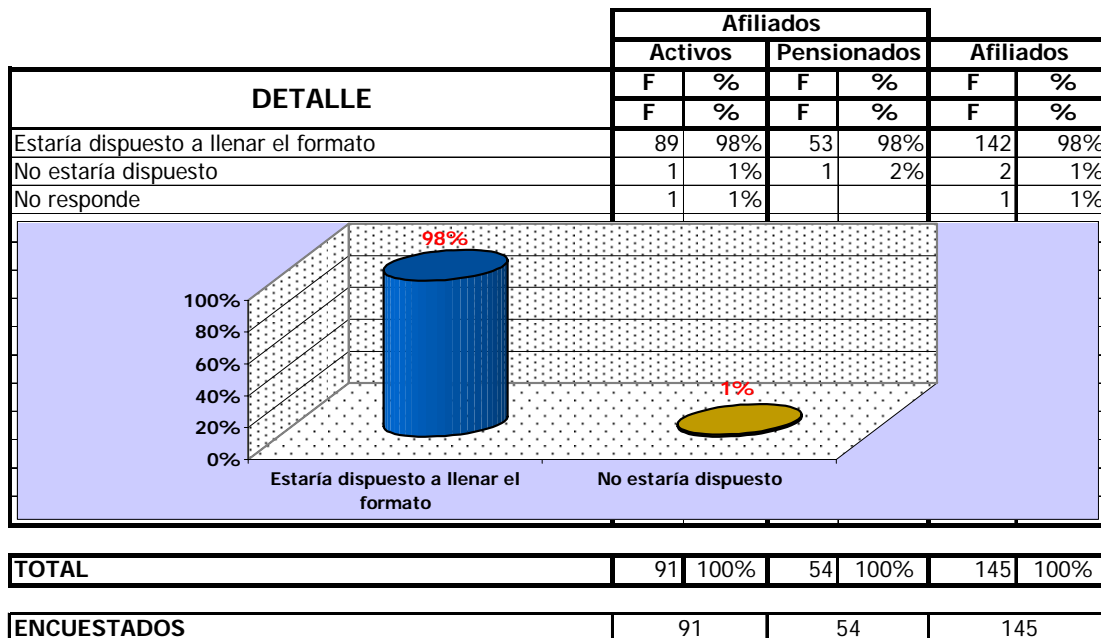
- Razones.** El excelente servicio al cliente es uno de los mecanismos que dinamizan de una manera positiva la participación activa del afiliado. Este marco de excelente servicio abarca de igual forma el mejoramiento que se propicia en la comunicación entre el afiliado y el área administrativa a través de las quejas y reclamos que instaure el mismo afiliado. Esta poderosa herramienta suministra la información necesaria para definir con criterio las pautas a seguir en la corrección de estas inconformidades.
- Hallazgos.** La falta de atención a las quejas/reclamos ocasionan desmotivación al afiliado, pues consideran que sus opiniones no son escuchadas y a la vez no existe aplicación de un correctivo a dicha queja (68%).

El 31% del total del afiliado afirma que el Club Infantas escucha sus quejas/reclamos pero muchos perciben que el club no toma ningún tipo de procedimiento correctivo a dicha insatisfacción.

El 1% de los afiliados están satisfechos con los servicios que les ofrece el Club Infantas y no existe en ellos la necesidad de exponer alguna queja.

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que el Club Infantas le hace falta instaurar mecanismos que hagan seguimientos a las quejas/reclamos y al mismo tiempo la administración tome medidas correctivas a dicha inconformidad. Para el afiliado es importante que se tomen en cuenta sus insatisfacciones acerca de los servicios que se les ofrece en el Club Infantas, pues de esta manera perciben que sus opiniones son escuchadas.

Gráfico 28. Nivel de interés para llenar un formato para registrar una queja o un reclamo en la oficina del servicio al cliente.



Fuente: Autor del proyecto

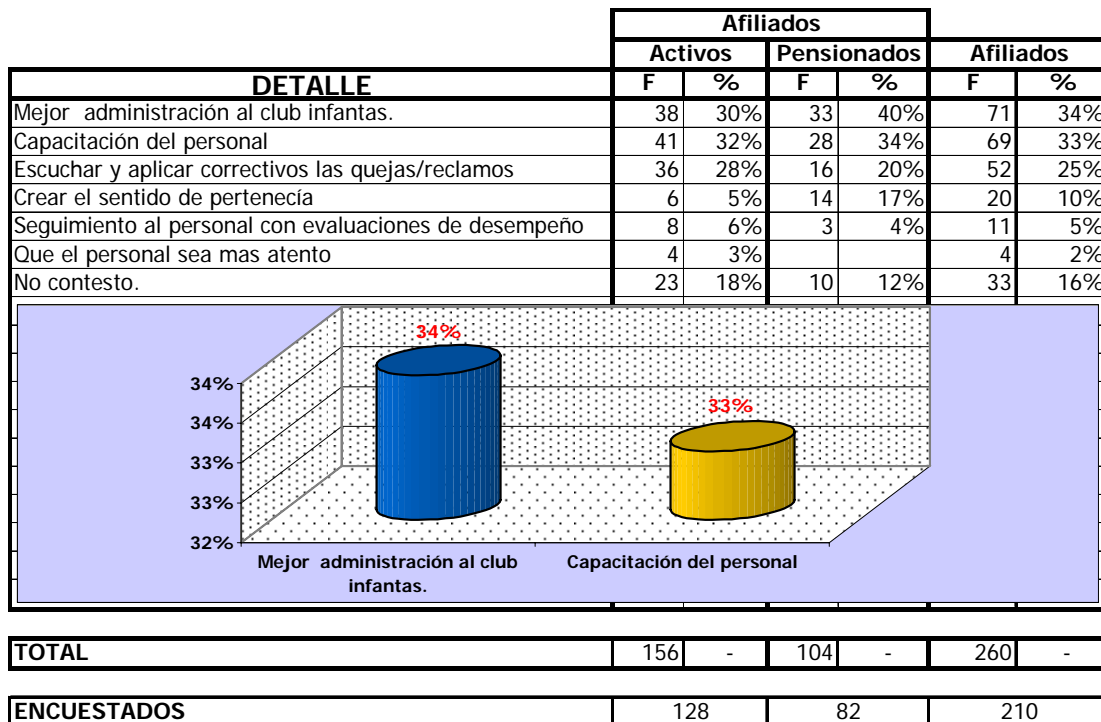
- Razones.** El diligenciamiento de formatos de quejas/reclamos representa para muchos clientes una pérdida de tiempo, pues no tienen la certeza que realmente se les realice el debido seguimiento, pero realmente para las empresas esta información es un apoyo para el mejoramiento de los servicios, pues de esta manera se corrige errores que pueden llegar a afectar de manera directa los objetivos organizacionales.
- Hallazgos.** El alto nivel de interés (98%) de los afiliados por diligenciar este tipo de formato, genera expectativas para implementar con éxito esta herramienta en pro del mejoramiento de los servicios que ofrece el Club Infantas.

Tan solo el 1% de afiliados no están interesados en diligenciar y registrar su queja/reclamo.

Tan solo 1% muestra indiferencia en diligenciar algún documento para tomar medidas correctivas a sus quejas/reclamos.

- **Conclusiones.** Casi la totalidad de los afiliados están dispuestos a participar en el diligenciamiento del formato de Quejas/reclamos, dando como resultado la posibilidad de instaurar con éxito esta nueva herramienta en el servicio al cliente, lo cual impactaría de manera positiva en dos aspectos: En primer lugar, el Club Infantas conocería de manera profunda las debilidades o las falencias que se están presentando con respecto al servicio al cliente que están brindando, y en segundo lugar el afiliado percibirá la importancia de sus opiniones y a la vez obtendrá respuesta a sus inconformidades, contribuyendo de ésta forma a la consolidación del mejoramiento del servicio al cliente.

Gráfico 29. Sugerencias para mejorar el servicio al cliente en el Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Para el Club Infantas es primordial conocer las sugerencias que tiene el afiliado con relación a los servicios que este ofrece, sus opiniones serían un significativo aporte como punto de partida para mejorar las falencias que presenta el Club Infantas y direccionar las estrategias hacia el mejoramiento de la prestación del servicio.
- Hallazgos.** La falta de un manejo adecuado por parte de la administración respecto a la situación del servicio al cliente, generó en los afiliados pensionados la razón más relevante del problema (40%).

La crisis que atraviesa el Club Infantas según los afiliados activos, se debe principalmente a la falta de capacitaciones al personal sobre el servicio al cliente (32%).

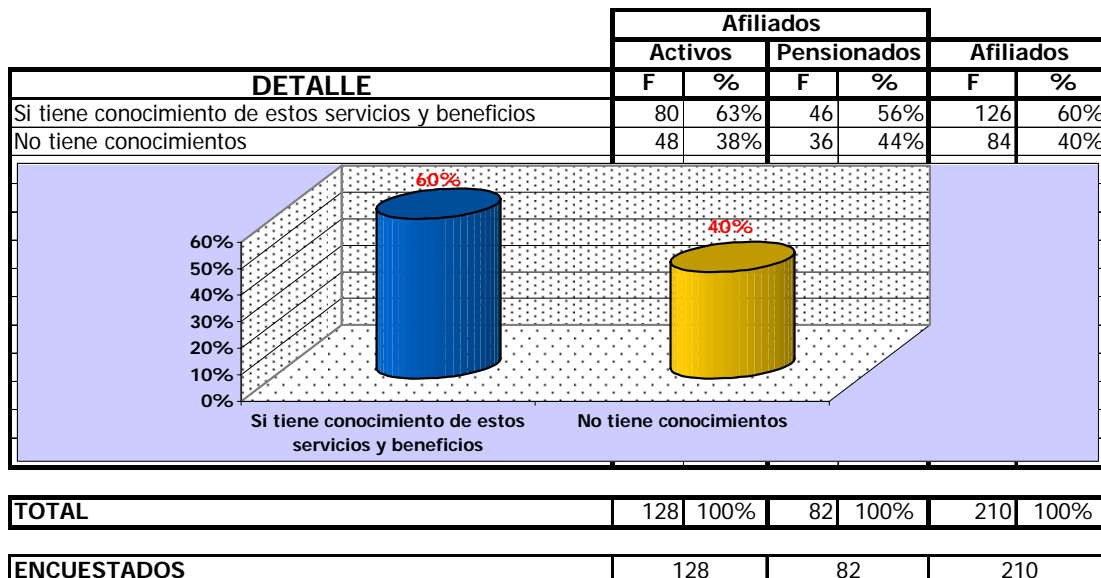
En segundo lugar para otro segmento de los pensionados la capacitación del personal es otra alternativa para mejorar el servicio al cliente (34%), y para otra parte de los afiliados activos la sugerencia es contar con una mejor administración por parte del Club Infantas (30%).

En tercer lugar para el total de afiliados coincidieron que otra de las sugerencias a seguir es escuchar y aplicar correctivos a las quejas/reclamos para satisfacer de una mejor manera a los afiliados. (25%).

En cuarto lugar un segmento del total de afiliados (16%) no sugirió ninguna solución, pues consideran que esas decisiones son funciones de la administración.

- **Conclusiones.** Los afiliados consideran que la crisis que atraviesa el Club Infantas con respecto al servicio al cliente se debe a la deficiente gestión administrativa para buscar soluciones y proponer alternativas viables para mejorar el servicio al cliente.

Gráfico 30. Nivel de conocimiento de los servicios y beneficios de recreación Cultura y deporte ofrecidos por el club para los afiliados y familia.



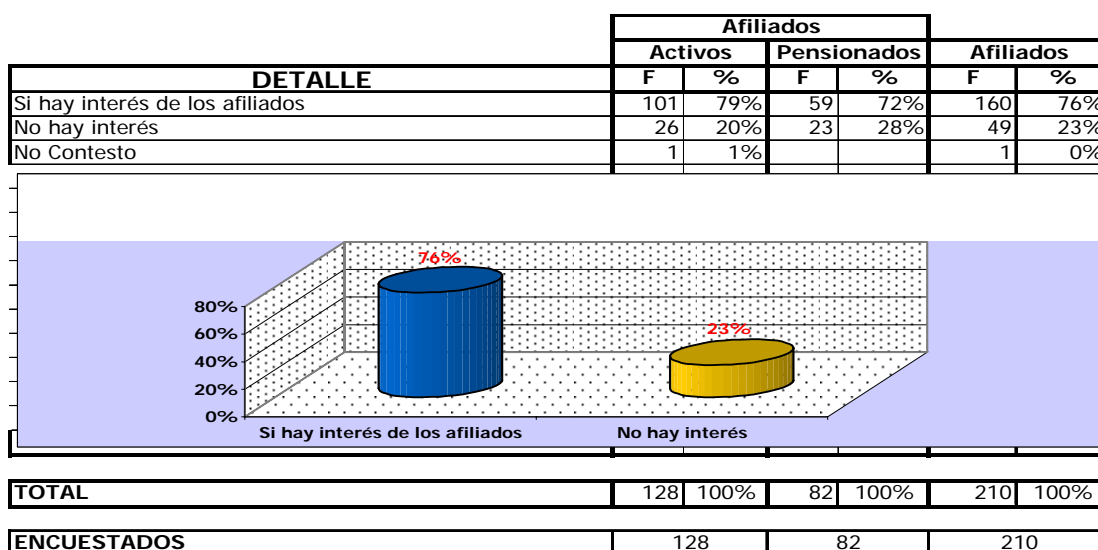
INVESTIGADOR: Sandra Milena Vásquez L. – Estudiante Ingeniería Industrial

- Razones.** Las actividades o servicios que ofrece el Club Infantas al afiliado, conlleva a que esta información se expanda a todos sus afiliados para obtener participación por parte de estos a dichos servicios. Pero la realidad es que muchos de estos afiliados no tienen conocimiento de los múltiples servicios y beneficios que este club ofrece, la razón puede originarse por la falta de difusión en puntos estratégicos de información en donde el trabajador de ECOPETROL acostumbra a visitar.
- Hallazgos.** La falta de conocimientos de los servicios y actividades organizadas por el Club Infantas, pueden ser causas que originan la poca participación de los afiliados respecto a los servicios que ofrecen (40%).

Tan solo un 60% de los afiliados manifiesta conocer los servicios que ofrecen, y se interesan por investigar que actividades esta programando el club para sus afiliados.

- Conclusiones.** Los afiliados consideran que el Club Infantas le hace falta promocionar y difundir más los servicios de recreación, cultura y deporte en sitios estratégicos en donde el trabajador de ECOPETROL visita con frecuencia, tales como: las cooperativas, las oficinas de los jubilados, las puertas de refinería entre otros. Otras alternativas existentes y de mayor cobertura para este personal, se encuentran en medios como: la intranet de ECOPETROL, la entrega de boletines informativos a las casas y los medios masivos de comunicación como la prensa, radio y televisión. Estos canales de información fortalecerán los lazos de comunicación entre el Club y el afiliado, impulsando la participación activa hacia los servicios y actividades que se organicen.

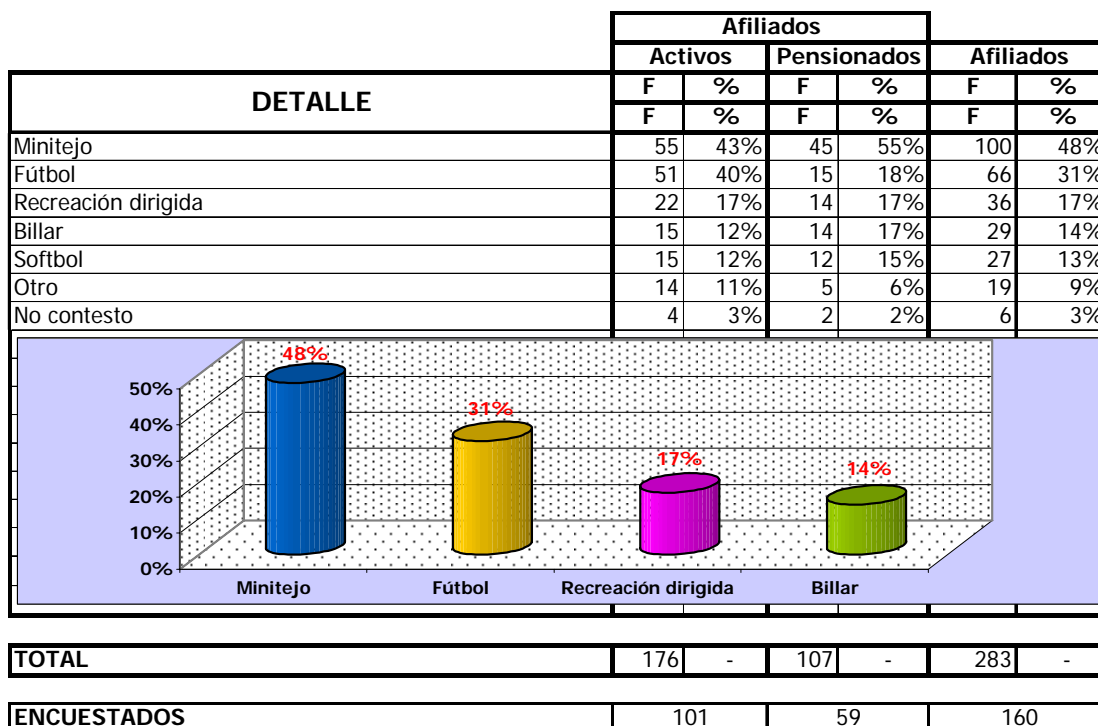
Gráfico 31. Interés por actividades que permitan el encuentro entre familias.



Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Para los afiliados del Club Infantas las actividades de integración familiar generan expectativa y a su vez promueven su interés por participar conjuntamente en los diversos servicios que ofrece el Club. De esta manera se propicia un espacio de bienestar familiar fundados en la armonía social.
- **Hallazgos.** Las actividades que organice el club con el propósito de integrar la familia, generan interés y aceptación por parte del afiliado en participar con mayor frecuencia en los servicios ofrecidos (76%). La organización de actividades familiares, generó para algunos afiliados poco interés en participar de ellos (23%).
- **Conclusiones.** El interés de un gran segmento de afiliados por las actividades familiares que se llegasen a organizar, recuperará nuevamente estos espacios familiares. Sin embargo la administración reconoce que hace falta más gestión para organizar actividades que incremente la participación de los afiliados.

Gráfico 32. Tipo de campeonatos de mayor interés para integrar las familias.



Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Para el Club Infantas conocer las preferencias de los afiliados por diversas actividades deportivas, culturales y recreativas, ayudará a la administración a proponer y organizar eventos encaminados a satisfacer los gustos de estos afiliados. La reducción o la no existencia de dichas actividades propicia en los afiliados desencanto por el club, pues no encuentran un atractivo que los identifique.
- Hallazgos.** Para un segmento de afiliados, los campeonatos de minitejo son una de las actividades favoritas para fomentar la integración (48%).

Para un segundo segmento de afiliados, los campeonatos de fútbol, son considerados actividades de integración masiva (31%).

Para un tercer grupo de afiliados las actividades encaminadas hacia la recreación dirigida son un medio de integrar el núcleo familiar (17%).

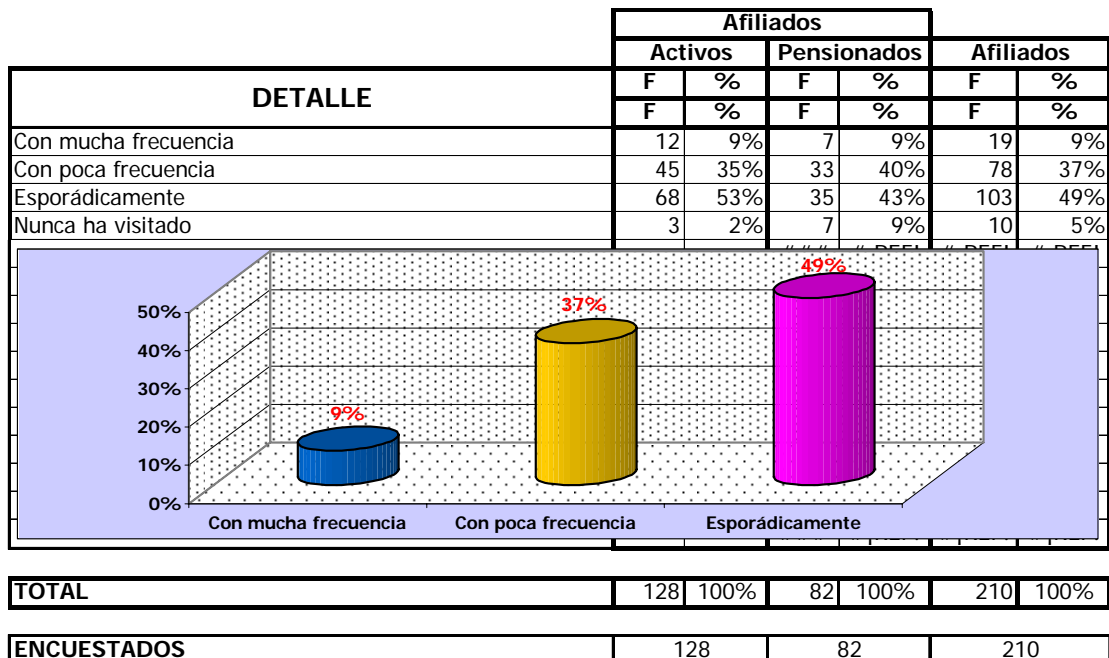
Para un cuarto sector de afiliados sus preferencias se inclinan hacia campeonatos de billar (14%).

Para un quinto segmento, el sóftbol es una actividad divertida para la integración entre familias.

Tan solo un 3% no se interesan por participar en ninguna clase de actividades que ofrezca el Club Infantas.

- **Conclusiones.** El Club Infantas conoce cuales son las actividades de preferencias de sus afiliados. Es preciso empezar a planear y ejecutar estas actividades que abren la posibilidad de obtener una mayor participación de los afiliados y a la vez constituir una imagen como sitio de múltiples alternativas de diversión familiar ante los afiliados, con el fin de que el club sea mas atractivo y se convierta en un lugar de preferencia para los afiliados.

Gráfico 33. Frecuencia de visita al kiosco Samoré como sitio de diversión familiar.



Fuente: Autor del proyecto

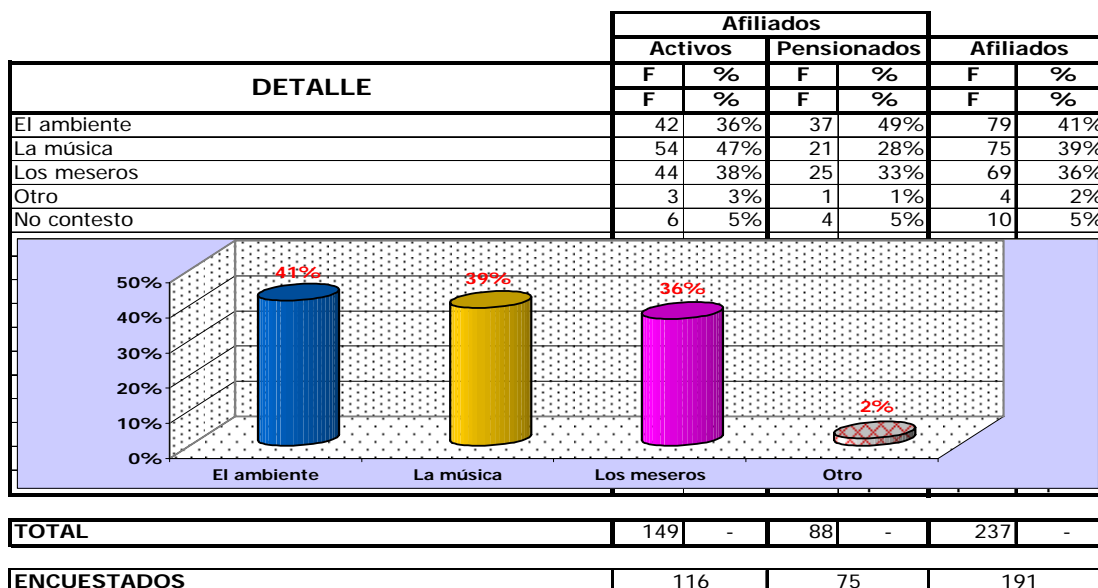
- Razones.** La difícil situación que atraviesa el kiosco samoré del Club Infantas es reflejada por la poca asistencia de sus afiliados a este sitio de diversión nocturna, pues ésta comparada con otros años se ha reducido hasta un 60%. Siendo esta falencia reconocida por la administración del Club, es necesario encontrar una salida viable que recupere la imagen y la asistencia que antes este sitio mostraba. Las causas pueden originarse de variables como el deficiente servicio, el ambiente que se torna en ese lugar o simplemente el resultado natural de las decisiones tomadas al interior del club.
- Hallazgos.** Un reducido sector de los afiliados se sienten satisfechos y consideran al Club Infantas el sitio preferido de diversión familiar (9%).

En los últimos años el kiosco Samoré dejó de ser para los afiliados un sitio de integración familiar al disminuirse en él notoriamente la frecuencia de visita al Club (86%).

El (5%) de los afiliados no han encontrado en el kiosco Samoré un atractivo que los motive a visitarlo e incluirlos entre los sitios de diversión familiar.

- **Conclusiones.** En la actualidad los afiliados no tienen entre sus preferencias como sitio de diversión nocturna el kiosco samoré del Club Infantas, la imagen que ha proyectado se ha convertido en un sitio poco llamativo de ambiente familiar para los afiliados, en donde el irregular servicio prestado por parte del personal, el ambiente que se torna dentro de las instalaciones, y el fortalecimiento de muchos sitios nocturnos en Barrancabermeja, han dado como resultado la poca participación en los últimos años.

Gráfico 34. En que debe mejorar el kiosco Samoré en el Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

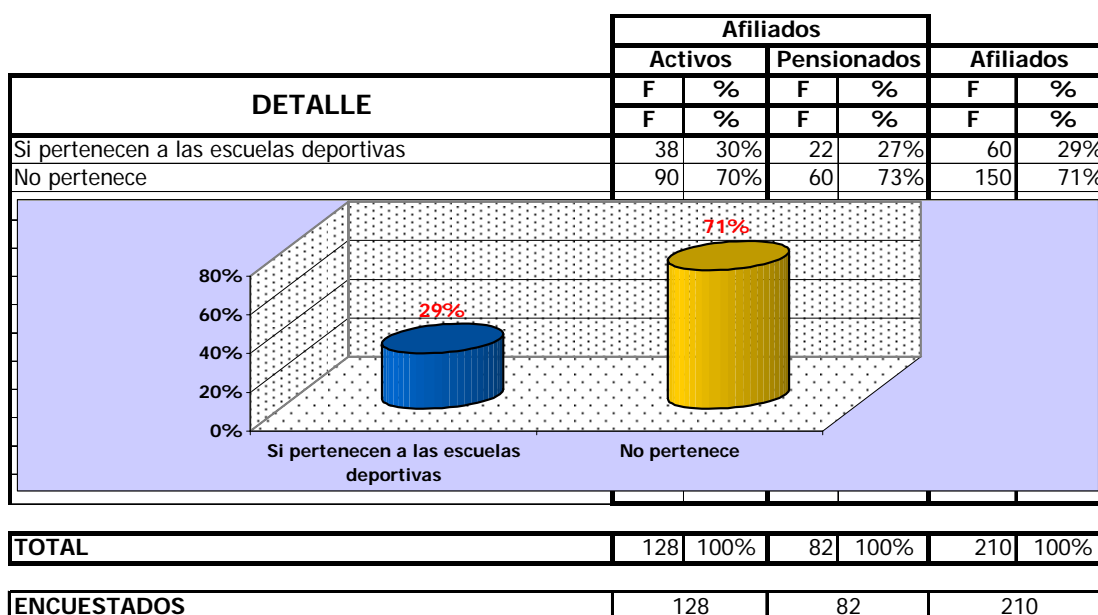
- Razones.** La poca asistencia al kiosco samoré por parte de los afiliados, puede darnos un indicio de que variables como el ambiente, la música, el personal están afectando de manera directa la imagen y la asistencia de los afiliados al Club Infantas.
- Hallazgos.** El ambiente es la variable más relevante en el que consideran que el kiosco samoré generó desinterés y desmotivación como sitio de diversión nocturna (41%).

La música que se ofrece todos los fines de semana en el kiosco samoré, representa una de las causas de inconformismo para no preferirlo como sitio de diversión nocturna (39%).

La actitud y demora en los pedidos por parte de los meseros, provoca la insatisfacción y refleja el irregular servicio brindado por el Club Infantas (36%).

- Conclusiones.** El Club Infantas debe analizar las condiciones que se le esta ofreciendo al afiliado dentro de este sitio, pues el afiliado considera que su inconformismo no solo lo representa el servicio al cliente, sino que para él existen otras variables mas representativas tales como: el ambiente, en el que el afiliado resalta con mas ímpetu, pues considera que en tiempos anteriores este lugar realizaba presentaciones de orquestas que animaban la noche y hacia del club un sitio atractivo de diversión nocturna. Otro factor de inconformismo es la música al considerar el afiliado que son repetitivas un gran número de pistas musicales. Es necesario que la administración imparta soluciones a estas quejas y genere programas encaminados a recuperar la satisfacción del afiliado en este sitio del Club Infantas.

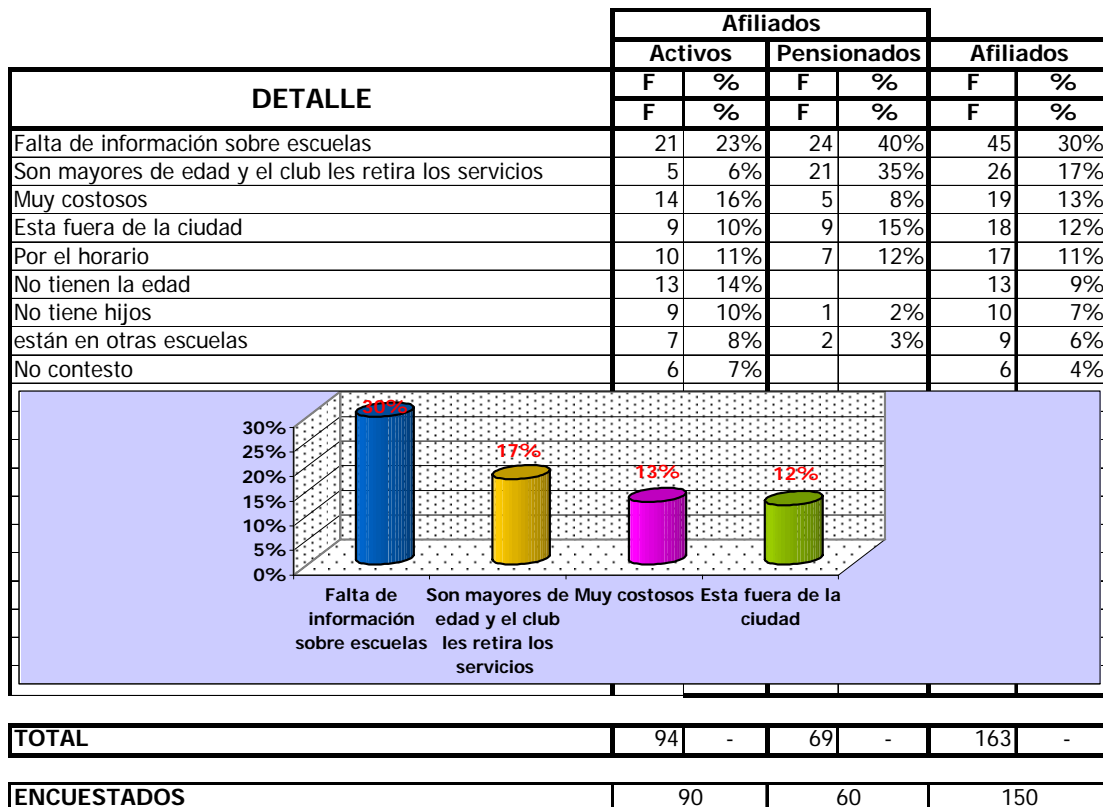
Gráfico 35. Nivel de participación de los hijos en las escuelas deportivas.



Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** Las Escuelas Deportivas son otro espacio familiar que brinda el club infantas a los hijos de los afiliados, las cuales son formadas precisamente con el objetivo de ofrecerle al núcleo familiar oportunidades de crecimiento como deportistas. El nivel de participación en estos últimos años se ha visto afectado por la disminución de inscritos con respecto a años anteriores. Las razones de baja participación podrían ser atribuidas a decisiones tomadas al interior del Club Infantas con respecto a las escuelas deportivas.
- **Hallazgos.** La poca participación en las Escuelas Deportivas por parte de los hijos de los afiliados en estos últimos años, generó preocupación al interior del Club Infantas (71%). Tan solo el 29% de los hijos de los afiliados pertenecen a alguna Escuelas Deportivas del Club Infantas.
- **Conclusiones.** Los afiliados son concientes de que sus hijos tienen la opción de pertenecer a las diversas Escuelas Deportivas y contar con excelentes escenarios deportivos, seguridad en sus instalaciones y la oportunidad de crecer como deportistas. Aunque son muchos los beneficios ofrecidos por el Club Infantas, se sigue percibiendo a través de las afiliaciones el desinterés por parte del afiliado y su núcleo familiar.

Gráfico 36. Razones para que no pertenezcan los hijos a una escuela deportiva del Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

- Razones.** Para el Club Infantas es interesante conocer las causas por las cuales los hijos de los afiliados no están inscritos a las escuelas deportivas, pues se despliegan soluciones para contrarrestar estas falencias que los afiliados no están conformes. Las razones de esta situación puede atribuirse por el cambio de variables externas o sencillamente el resultado de las decisiones tomadas al interior del club con relación a la gestión llevadas dentro de las escuelas deportivas.

- **Hallazgos.** La escasa gestión publicitaria manejada por la administración, es la causa principal de la baja participación a las escuelas deportivas (30%).

Las políticas del Club Infantas acerca de que los hijos mayores de edad no se benefician de los servicios es una de las causas por las cuales no están inscritos en las diferentes escuelas deportivas (17%).

Para algunos afiliados los costos de la inscripción de las escuelas deportivas, genera un factor para no tener inscritos a sus hijos a las escuelas deportivas (13%), optando por pertenecer a otras escuelas deportivas más económicas.

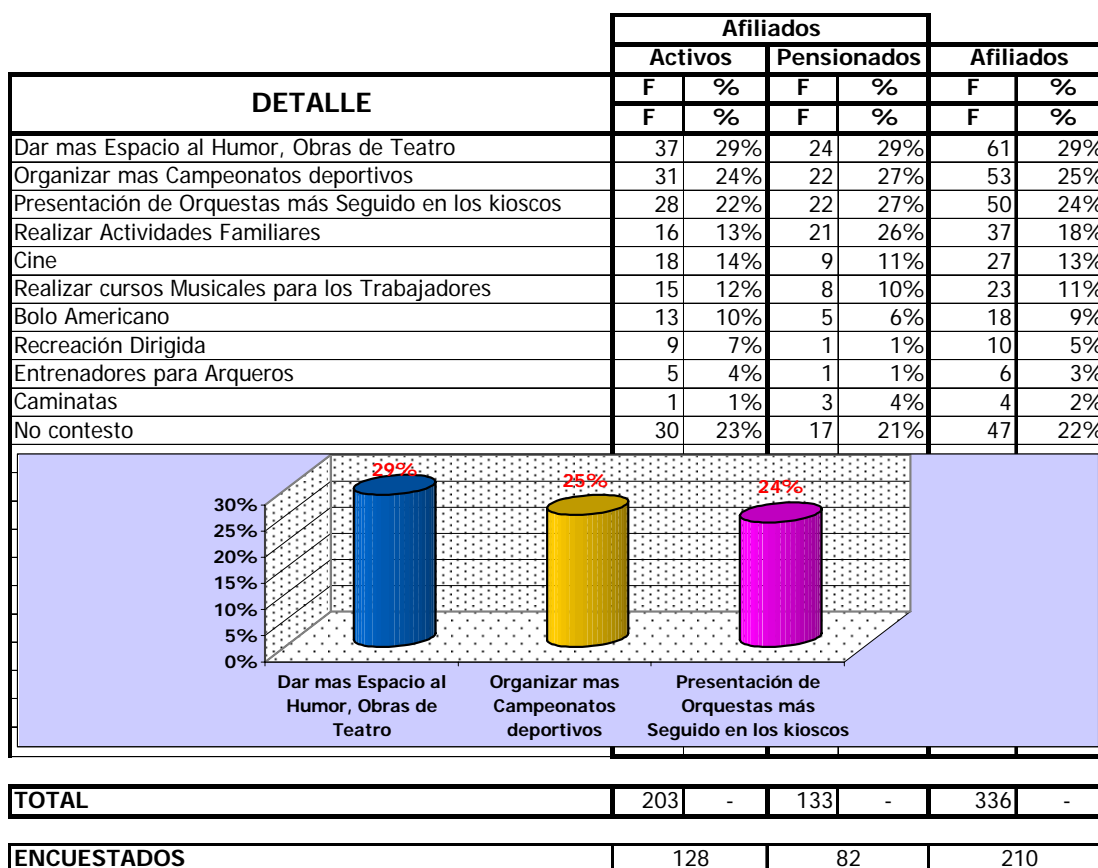
El 12% de afiliados, no tiene inscritos a sus hijos en ninguna escuela deportiva, pues estos residen en otras ciudades.

El restante de afiliados (37%) no tiene inscritos a los hijos por el horario, la edad de los hijos, por pertenecen a otra escuela deportiva o porque sencillamente no tienen hijos.

- **Conclusiones.** Para los afiliados es atractivo estar informado acerca de las inscripciones a las escuelas deportivas, considerando que en repetidas ocasiones no se tienen información acerca de las fechas de inscripciones, ni tampoco de los beneficios que los hijos reciben como deportistas entre otros, sin embargo; la administración esta conciente de esta situación y que la falta de estrategias publicitarias, de ninguna forma ayudará a

aumentar las inscripciones para este año, sino mas bien generará la disminución de inscritos a las diferentes escuelas deportivas.

Gráfico 37. Actividades que le gustaría que la oficina de recreación cultura y deporte del Club Infantas ofreciera.



Fuente: Autor del proyecto

- **Razones.** El conocer las actividades que los afiliados les gustaría que el Club Infantas ofreciera para frecuentar de manera permanente al club, son opiniones que la administración debe tener en cuenta para analizar cuales se podrían ofrecer a los afiliados.

- **Hallazgos.** El interés por actividades que ofrezcan espacio para el humor, incrementaría la asistencia del afiliado y su familia (29%).

Los afiliados encuentran un espacio para él y su familia en actividades como campeonatos deportivos organizados por el Club Infantas (25%).

Los afiliados estarían dispuestos a frecuentar el kiosco samoré si el club les ofreciera más eventos culturales (24%).

Las actividades que integren la familia son preferencias que el afiliado les gustaría que el Club Infantas organizara con más frecuencia (18%).

Los afiliados asistirían con más frecuencia, si el Club Infantas incluyera nuevamente entre sus servicios el cine (13%).

Entre las preferencias de los afiliados, los cursos musicales son actividades que el Club Infantas debería ofrecer como alternativa para desarrollar habilidades artísticas (11%).

El servicio de bolo americano, sería una actividad que atraería la asistencia de muchos afiliados (9%).

La recreación dirigida son actividades que los afiliados estarían dispuestos a participar por ser un espacio de integración familiar (5%).

Para un pequeño grupo de afiliado la organización de caminatas, sería una actividad en las que les gustaría que ofreciera el Club Infantas (2%).

Para ciertos afiliados, las actividades que ofrece el Club Infantas actualmente son suficientes para la recreación del afiliado y su familia (22%).

- **Conclusiones.** Son diversas las actividades que el afiliado propone para una mayor asistencia al Club Infantas, conocer sus preferencias e inclinaciones por ciertas actividades, ayudará a la administración del Club Infantas a evaluar y tomar decisiones para ofrecer las más viables, con el fin de proponer alternativas diferentes para el afiliado y su familia. Estas opiniones podrían ser un punto de partida para crear estrategias para el aumento de asistencia al Club Infantas.

6. ANÁLISIS COMPETITIVO.

Actualmente la competencia del Club Infantas en Barrancabermeja dentro de los servicios que ofrece de Recreación, Cultura y Deporte son los clubes de ECOPETROL los cuales son: club Miramar, El Club de Mares, Club Internacional. Otros sitios que son posibles alternativas que tienen los trabajadores de ECOPETROL dentro de Barrancabermeja son discotecas, restaurantes, fincas campestres entre otros. Este análisis competitivo pretende identificar las ventajas competitivas que tiene el Club Infantas frente a otros competidores o alternativas que existen en el mercado.

La investigación se realizó a través de una encuesta realizada a los gerentes de los clubes de ECOPETROL de Barrancabermeja (Ver anexo 5). A continuación se nombrara la variedad de servicios que ofrece los clubes de ECOPETROL, como también la gestión administrativa referente a precios, publicidad, servicio al Cliente entre otros parámetros.

6.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LOS CLUBES DE ECOPETROL

6.1.1 Club Miramar. Ubicado dentro de las instalaciones de la Refinería de ECOPETROL de Barrancabermeja. Es el mayor competidor del Club Infantas, por ofrecer similitud en sus servicios. Sus instalaciones comparados con el Club Infantas es mas reducida, pero cuenta con una gran sede ubicada vía al llanito donde ofrece servicios náuticos, y brinda un espacio de naturaleza y sano

esparcimiento. A continuación se mostrará los servicios de recreación cultura y deporte.

Tabla 43. Portafolio de Servicios del Club Miramar.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CLUB MIRAMAR		
RECREACIÓN	CULTURA	DEPORTE
Piscina Para niños y Piscina para Adultos	Restaurante, Cafeterías.	Escuelas Deportivas: Tenis, Taekwondo, Voleibol, Esquí Náutico, Patinaje, Fútbol, Natación, Baloncesto, Golf.
Diversas canchas para la recreación del afiliado como: Canchas de Bolo, fútbol, Baloncesto, Campo de Golf, Gimnasio, Parque para los niños, Pista de Bolo americano, Mesas de Billares.	Prestamos de Salones sociales para diversos eventos	
Cuenta con Sede Club Campestre vía llanito donde se puede disfrutar del Esquí Náutico, viaje por lancha, restaurante, piscinas, zonas verdes, canchas de Fútbol, baloncesto.	Ofrece el servicio de Hotel	

Fuente: Autor del Proyecto

El club Miramar ofrece a sus afiliados una variedad de servicios de recreación, cultura y deporte, muy similares a las del Club Infantas, cuenta con diversos escenarios deportivos, recreacionales, culturales, y en condiciones optimas, las nueve Escuelas Deportivas que ofrece, siete las ofrece el Club Infantas, por lo que existen dos escuelas de las cuales el Club Infantas no las ofrece como lo es Esquí Náutico y Golf. Además cuenta adicionalmente con pistas de Bolo Americano (este ultimo servicio según las encuestas hechas en el Club Infantas los afiliados opinaron que les gustaría que el Club Infantas lo ofreciera), además cuenta con Hotel dentro de sus instalaciones. Es de resaltar que no todas sus disciplinas deportivas cuentan con escenarios dentro del club, algunas clases se ofrecen en diferentes canchas o coliseos de la ciudad de Barrancabermeja.

El Club Miramar cuenta además con una sede Campestre, en donde le ofrece al afiliado una opción diferente a las que ofrece dentro de sus instalaciones, pues

este sitio campestre brinda diferentes servicios náuticos, restaurante y una variedad de actividades para el afiliado y familiares.

Cabe resaltar que el club Miramar cuenta con convenios con 15 clubes de todo el país, y canjes con diferentes almacenes de la ciudad de Barrancabermeja.

6.1.2 Club De Mares. Ubicado en el centro a unos 22 kilómetros de Barrancabermeja, El club de Mares recibe una subvención por ECOPEPETROL de 380.000.000 millones anual, cuenta con un número de afiliados de 251 de personas, y un total de personal de 11 trabajadores de base y 3 eventuales. A continuación se presentan los servicios que ofrecen de recreación, cultura y deporte:

Tabla 44. Portafolio de Servicios del Club de Mares.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CLUB DE MARES		
RECREACION	CULTURA	DEPORTE
Piscina Para niños y Piscina para Adultos	Restaurante; cafetería	No cuenta con Escuelas Deportivas y Culturales.
Diversas canchas para la recreación del afiliado como: Canchas de Bolo, fútbol, Baloncesto, Minitajo, Tejo Largo y Corto	Prestamos de Salón social para diversos eventos(Este servicio es poco demandado)	

Fuente: Autor del Proyecto

El club de Mares ofrece a sus afiliados servicios de Recreación y Cultura. Este club es el que menos servicios ofrece, cuenta con unas instalaciones pequeñas, y no ofrece al afiliado, Escuelas Deportivas. Este Club tiene convenio con entidades como cafaba, comfenalco, y la sede campestre del Club Miramar, así sus afiliados pueden disfrutar de los servicios que ofrece las anteriores entidades.

6.1.3 Club Internacional. Ubicado en el centro a unos 22 kilómetros de Barrancabermeja, el club Internacional recibe una subvención por ECOPETROL de 700.000.000 millones anual. Cuenta con un número de afiliados de 239 personas y un total de 40 trabajadores, en donde 31 son Trabajadores de Base y 9 trabajadores eventuales. A continuación se presentan los servicios que ofrecen de recreación, cultura y deporte.

Tabla 45. Portafolio de Servicios del Club Internacional.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CLUB INTERNACIONAL		
RECREACIÓN	CULTURA	DEPORTE
Piscina Para niños y Piscina para Adultos	Restaurantes	Escuelas Deportivas: Tenis, Natación, Golf. Y gimnasio
Diversas canchas para la recreación del afiliado como: canchas de tenis en Asfalto, Salones de Billar, Taberna.	Prestamos de Salones sociales para diversos eventos	
Cuenta con Sede ubicado en el centro en donde se puede disfrutar de las piscinas, Restaurante, campo de Golf.	Ofrece paquetes turísticos (Visita museo del petróleo, Llanito, entre otros lugares ubicados dentro del centro).	

Fuente: Autor del Proyecto

El Club Internacional es otro de los clubes fuertes de la competencia del Club Infantas, este ofrece gran variedad de servicios, cuenta con buenas instalaciones pero estas, son un poco mas pequeñas en comparación con el Club Infantas, este club también cuenta con una sede en el mismo centro en donde están ubicadas las piscinas, restaurante, salón de Baile y el campo de Golf. Dentro de las Escuelas Deportivas que ofrece el club de Mares Tenemos: Tenis, Golf y servicio de Gimnasio. El club internacional también es otro de los clubes que tienen canjes con otros clubes de otras ciudades y canjes con almacenes de la ciudad de Barrancabermeja.

6.2 CAPACITACIONES AL PERSONAL

6.2.1 Club Miramar. Para este club es importante las capacitaciones a su personal sobre el servicio al cliente, por lo que consideran que con estos programas, han sido reconocidos al ofrecer un excelente servicio al afiliado. Las capacitaciones se realizan entre un lazo de 3 -6 meses a todo su personal.

6.2.2 Club de Mares. Este club ofrece a su personal capacitaciones permanentes, a través de las cajas de compensación con las cuales se tiene convenio, este club considera que estos programas han mantenido al personal motivado, por lo que reconocen que sus afiliados se sienten satisfechos con el servicio que se les brinda.

6.2.3 Club Internacional. Este club no realiza ningún tipo de capacitaciones a su personal, aunque reconocen que es una manera de motivar al personal y brindar un mejor servicio, no ha surgido la necesidad para ellos de realizar estos programas, pues consideran que prestan un buen servicio a sus afiliados.

6.3 PRECIOS

Tabla 46. Precios de las Afiliaciones y cuota mensual.

Costos de las Afiliaciones y las cuotas Mensuales a los clubes de ECOPETROL		
Clubes de ECOPETROL	Afiliación	Cuota Mensual
Club Infantas	\$ 26.300=	\$ 20.020=
Club Miramar	\$ 37.000=	\$ 37.000=
Club Internacional	\$ 50.600=	\$ 50.600=
Club de Mares	\$ 32.600=	\$16.300=

Fuente: Autor del Proyecto

Los precios de las afiliaciones y cuota mensual comparados con los otros clubes son más bajos, manejando los precios más cómodos para los trabajadores de ECOPETROL. Su fijación de precios es anual, y lo aprueba la junta Directiva con base al incremento anual de IPC.

Tabla 47. Precios Semestrales de las Escuelas Deportivas

VALOR SEMESTRAL ESCUELAS DEPORTIVAS OFRECIDAS POR LOS CLUBES DE ECOPETROL			
DEPORTE	CLUB INFANTAS	CLUB MIRAMAR	CLUB INTERNACIONAL
AJEDREZ	41000		
BALONCESTO	77250	114000	
BEISBOL	71000		
FUTBOL NIÑOS	70000	80000	
FUTBOL MAYORES	48000	80000	
NATAACION	95000	111000	151000
NATAACION ADULTOS	111000	111000	151000
PATINAJE NIÑOS	79000	90000	
PATINAJE ADULTO	99000	90000	
SOFTBOL	53000		
TAEKWONDO ADULTOS	83000	132000	
TAEKWONDO	66000	132000	
TENIS DE CAMPO NIÑOS	119000	243000	135000
TENIS DE CAMPO ADULTO	159000	243000	135000
UNION VIDA	48000		
VIVA LA VIDA	48000		
VOLEYBOL	69000	80000	
GIMANSIO SOCIOS (Mensual)	0	28000	30000
GIMNASIO FAMILIARES(Mensual)	22000	28000	30000
GOLF NIÑOS		243000	243000
GOLF ADULTOS		250000	260000

Fuente: Autor del Proyecto

Comparando los precios entre los clubes, se observa que el Club Infantas maneja los precios más económicos de las inscripciones a las escuelas deportivas. Generando ventaja frente a los demás clubes.

6.4 PUBLICIDAD.

6.4.1 Club Miramar. Este Club considera que su gran ventaja competitiva es la forma en que promociona sus servicios y actividades a través de los medios de comunicación, tales como: la radio, Volantes, Pasacalles, Televisión, entrega de boletines informativos a ciertos afiliados (pues no se tiene un registro actualizados de los datos de todos sus afiliados), su portafolio de Servicios, y la Página Web del Club Miramar, además esta disponible en red con ECOPETROL, por lo que es una ventaja competitiva frente a los otros clubes.

6.4.2 Club Internacional. Este club utiliza medios publicitarios para promover sus servicios y actividades a través de la televisión, su portafolio de servicios y en revistas de federación colombiana de Golf, al igual que el club Miramar, cuenta con red con ECOPETROL para promocionar sus servicios y actividades. Reconocen que les falta incrementar la publicidad para promocionar las inscripciones al Club.

6.4.3 Club de Mares. Este Club utiliza como medio publicitario para promover sus actividades la Radio y Volantes, reconocen que esta publicidad la realizan esporádicamente, pues son pocas las ocasiones que este club realiza eventos culturales, por lo que opinan, que no es necesario invertir en publicidad.

6.5 SERVICIO AL CLIENTE

6.5.1 Club Miramar. Este club cuenta con una oficina de Atención al Cliente en donde se maneja la organización de eventos, préstamos de salones e inquietudes. Esta oficina esta implementando un sistema para el control de quejas/reclamos, con el fin de registrar y aplicar correctivos pertinentes a dichas quejas, en donde el objetivo es identificar las insatisfacciones de sus afiliados, corregir y mejorar cada día el servicio al Cliente. Este club ofrece al afiliado en fechas especiales eventos culturales para el y su familia.

6.5.2 Club de Mares. Este Club no cuenta con oficina de atención al cliente, cualquier queja o inquietud es hablado directamente con la secretaria del gerente. Este Club celebra eventos culturales para el afiliado y su familia en fechas especiales como lo es el día de la Madre y el día de los Niños

6.5.3 Club internacional. Este Club no cuenta con oficina de atención al cliente, cualquier queja o inquietud es hablado directamente con la secretaria del gerente. Este Club celebra eventos culturales para el afiliado y su familia en fechas especiales como lo es el día de la Madre y el día de los Niños.

6.6 ALTERNATIVAS RECREATIVAS, CULTURALES, DEPORTIVAS DENTRO DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA QUE TIENEN LOS AFILIADOS DEL CLUB INFANTAS.

A través de un sondeo que se realizó, se quiso conocer cuales eran los lugares de preferencias que los afiliados elegían, en vez de optar por los servicios que presta el Club Infantas. A continuación se analizaran los competidores más fuertes que tiene el Club Infantas dentro de la ciudad de Barrancabermeja y aledañas a ella:

6.6.1 Fincas campestres: Manhatan, Safari, El Corral. Los ciudadanos y turistas de Barrancabermeja cuenta con fincas campestres ubicadas a un 5 kilómetro fuera de la ciudad, estos sitios se caracterizan por ser de diversión familiar, contando con restaurantes de comida típica santandereana, y dentro de sus instalaciones ofrecen el servicio de piscina, alquiler de caballos para pasear por toda la zona campestre.

La finca campestre EL CORRAL adicionalmente cuenta con un lago, la cual ofrece el servicio de pesca a sus visitantes y junto con la Alcudia de Barrancabermeja adelanta programas de paquetes turísticos recreacionales todos los domingos a los ciudadanos, en donde se incluye un ciclo paseo hacia estos lugares, en donde se disfrutan de todos sus servicios acompañados de recreación dirigida.

LA FINCA CAMPESTRE SAFARI adicionalmente ofrece el servicio de discoteca los fines de semana otra alternativa para la comunidad de Barranqueña.

Estos sitios realizan su publicidad a través de enlace 10, el canal de televisión de los Barranqueños. Los horarios de atención al Público de estas fincas campestres son los fines de semana.

6.6.2 Restaurantes reconocidos dentro de la ciudad

- **La Cazuela.** Este restaurante tiene 30 años de existencia, ubicado en la carrera 14 N° 50-55, dentro de Barrancabermeja es reconocido y preferido por la especialidad de su plato que es la cazuela de pescado, además

ofrecen variedad de platos a la carta. Este restaurante tiene el servicio de domicilio, y el horario de atención es 10:30 a.m. -9:30 p.m., los fines de semana - y entre semana 10:30 a.m. -8:00pm.

- **La Fragata.** Este Restaurante lleva funcionando dentro de Barrancabermeja 5 años, está ubicado en la Carrera 22 con Calle 49, es reconocido por la especialidad de pescados de Mar, además ofrecen diversos platos a al carta. Los horarios de atención son 11:30 a.m. -9:30 p.m., los fines de semana - y entre semana 10:30 a.m. -7:00 p.m.
- **Mac Pollo.** Este restaurante lleva casi 32 años funcionando dentro de la ciudad de Barrancabermeja, su sede principal esta ubicado en calle 49 N° 14-37 y hace 2 años abrió su sucursal dentro de la zona de los restaurantes del parque de la vida, ubicada calle 50 N° 25-13, la especialidad de este restaurante es el pollo asado en brasa, además ofrecen el Pollo a la Broasted y diversos combos. El horario de atención es de lunes-jueves de 11:00 a.m.- 10:00 p.m. y fines de semana de 11:00 a.m. – 11:00 p.m.
- **La Totuma.** Este restaurante lleva 25 años funcionando dentro de la ciudad de Barrancabermeja, cuenta con dos sedes una ubicada en la calle 48 N° 16-74 frente al parque infantil, diagonal 56 n° 18ª- 144 C.C Cavipetrol, su especialidad es el Pollo a la Broasted, además ofrecen variedad en comidas como pollo asado, chatas asadas , sopas de menudencias, Mute, Pizza, Panzarotti, Lasagña. Cuenta con servicio a domicilio y el horario de atención es 10:00 a.m. — 1:00 a.m. todos los días.

- **El Llanito.** El corregimiento el Llanito, un pueblo de pescadores ubicado a escasos 15 kilómetros al norte de Barrancabermeja, se convierte en la excusa perfecta para el reencuentro con la naturaleza y los tradicionales platos típicos como el Bocachico, la mojarra y el bagre rayado, entre otros, este corregimiento es muy reconocido porque existen diversos restaurantes que ofrecen como especialidad el pescado, es un lugar de ambiente familiar, y esta incluido dentro de los proyectos que adelanta la alcaldía de Barrancabermeja de proyectar a la ciudad como unos de los sitios turísticos de Colombia. Dentro de los restaurantes reconocidos se encuentra EL PUENTE. Los horarios de atención son todos los días de 7:00 a.m. – 5:00 p.m.
- **El Centro.** Otro lugar de atracción se encuentra en la vía al Corregimiento el Centro, donde está el Museo Nacional del Petrolero, área donde cada metro cuadrado relata la historia de la explotación petrolera en Colombia y donde hoy antropólogos, sociólogos, historiadores, escritores, periodistas llevados por el olor del petróleo crudo encuentran en este lugar un espacio de encuentro con nuestros antepasados. En este corregimiento existen restaurantes muy reconocidos que ofrecen una variedad de comidas típicas a sus visitantes, entre los cuales tenemos el restaurante TÚ Y YO, y el restaurante LA LOMITA.
- **Barbacoa.** Este restaurante lleva 4 años en Barrancabermeja, está ubicado en calle 50 N° 15-73 B. Colombia, en restaurante es reconocido por su especialidad en carnes finas al Carbón, todo lo relacionado con churrascos, chatas, punta de anca, lomo y costillas de cerdo, hamburguesas y pinchos, este restaurante cuenta con servicio de aire acondicionado, con servicio a domicilio, y el horario de atención es de 10:30 a.m. -4:00pm y 6:00pm – 10:00 p.m. todos los días.

- **Tampico.** Este restaurante lleva 20 años funcionando en Barrancabermeja, esta ubicado en la calle 52 N° 18-59, este restaurante es reconocido por la ciudad por su especialidad en Cazuelas y pescados, además ofrecen variedad de comidas como Almuerzos ejecutivos, Comida a la Carta, pollo asado entre otros. Cuenta con servicio a domicilio.

- **Muralla China.** Este restaurante lleva 15 años funcionando en Barrancabermeja, esta situado en la calle 50 N° 18-73, es reconocido por su especialidad de comida típica china, cuenta con servicio a domicilio, los horarios de atención es 11:00 a.m.- 8:00 p.m. y fines de semana de 11:00 a.m. – 10:00 p.m.

- **Restaurantes alrededor de la zona del Parque a la Vida.** Este parque fue inaugurado en el año del 2003, y se ha convertido en el lugar preferido de muchos visitantes, es de resaltar que este sitio es un ambiente familiar y en donde muchas personas lo consideran un sitio de esparcimiento y sana diversión, Este parque cuenta con diversos juegos mecánicos para niños, y es el lugar de salida de las chivas turísticas que recorren toda la ciudad de Barrancabermeja, además se realizan permanentemente eventos culturales para toda la comunidad. Alrededor de este parque se cuenta con diversos restaurantes que ofrecen un menú variado para todos los gustos, en estos sitios se puede observar la masiva demanda que se torna en estos restaurantes. Entre los restaurantes alrededor del parque de la vida más reconocidos tenemos:
 - ✓ ketaco: venta de comida mexicana.
 - ✓ Matacho´s: venta de comida rápida.

- ✓ Bufalos´sentao. venta de comida rápida de carne de búfalo.
- ✓ Mac pollo.
- ✓ Heladeria maxty- heladeria forty´s.
- ✓ Postres y Ponques.
- ✓ Ostreria y cevicheria la sirena
- ✓ Asados leños y leños: venta de carnes finas al carbón.
- ✓ Comic pizza – pardos pizza.
- ✓ Perro americano.
- ✓ Café y bar.

6.6.3 Sitios de Diversión Nocturna reconocidos dentro de la ciudad de Barrancabermeja.

Dentro de Barrancabermeja existen alternativas como discotecas, establecimientos o bares en donde la comunidad y turistas se acercan a disfrutar de los diversos sitios, en donde se puede escoger establecimientos para cada género musical como salsa, vallenato, rock y sitios donde ofrecen toda la variedad de géneros musicales.

En estos lugares se puede disfrutar de variedad de licores, precios económicos, existiendo 2 puntos de concentración, la zona rosa de la calle 10 y 1º de mayo de la calle 52, en donde la gran demanda se hace notar, estos dos sitios son al aire libre y son los sitios preferidos por la comunidad barranqueña, en donde la frecuencia de asistencia a estos lugares es masiva. La mayoría de estos sitios abren al público todos los días en las horas nocturnas, pero la gran demanda de asistencia se percibe los fines de semana.

A continuación se nombrará los sitios nocturnos más reconocidos dentro de la Barrancabermeja:

- **Zona Rosa La 10.** Esta zona está ubicada en la calle 10 entre la carrera 18 y carrera 20, es uno de los sitios más frecuentados por la comunidad barranqueña, existen acerca de 20 establecimientos entre bares y estancillos, en donde ofrece variedad de licores a precios económicos, los horarios de atención son 6:00p.m. -3:00a.m. Todos los días. Entre los establecimientos más reconocidos se encuentran: VIP. STONE, LA TAPITA, SAN ALEJO, PARK WAY.
- **Zona Rosa 1º de mayo.** Esta zona está ubicada en la calle 52 con carrera 35, es otro de los puntos de concentración para la rumba, la frecuencia de asistencia hacia este lugar es masiva, por la diversidad de sitios que existen dentro de ella, aproximadamente cuenta con 15 establecimientos, en donde se ofrece variedad en licores, promociones, y un ambiente agradable, los horarios de atención son todos los días de 6:00p.m. - 3:00a.m. Entre los establecimientos más reconocidos se encuentran: KUMBA, LARASCABAR, LA CALERA, MARCO POLO, TROTE BAR, BUCANERO BAR, EL TIMON DE DIANA, CHITAGA BAR, DEYABU
- **Cadillac.** Esta discoteca también es uno de los sitios preferidos por lo barranqueños esta ubicada en la carrera 28, su estructura esta hecha en forma de una choza, el ambiente es fresco y agradable.
- **Buhos.** Esta discoteca está ubicada calle 9 N° 12-47, lleva funcionando hace 12 años en la ciudad de Barrancabermeja, es reconocida, por el

ambiente fresco, pues cuenta con aire integral, además ofrecen variedad de licores y la música es atractiva.

- **Parqueadero Clara Luna.** Este establecimiento lleva funcionando hace 6 meses, está ubicado en la zona comercial, en donde se ha convertido en la discoteca preferida de la comunidad barranqueña, su estructura es de paja por lo que el ambiente es fresco y agradable, ofrecen variedad de licores y su precios son económicos.
- **Madagascar.** Este establecimiento lleva funcionando hace 5 meses, esta ubicado carrera 19 N° 51-35, esta discoteca esta incluida entre los sitios preferidos por los afiliados del Club Infantas, ofrecen variedad de licores, su estructura es moderna y agradable, y los precios que manejan son económicos

6.6.4 Escuelas Deportivas reconocidas dentro de la ciudad de Barrancabermeja.

- **Inderba.** Es una entidad creada en enero de 1998 según el acuerdo 016-97, ente descentralizado con autonomía administrativa y financiera con proyección social, Este ente ofrece diversas disciplinas deportivas en forma gratuita a la comunidad de Barrancabermeja entre la edad de los 6- 14 años y ofrece un programa especial de recreación deportiva, también en forma gratuita a adulto mayor y discapacitados de Barrancabermeja. Las escuelas deportivas que ofrece son: atletismo, Baloncesto, Ajedrez, Béisbol, Balonmano, Ciclismo, Aeróbicos, Fútbol, Microfútbol, Voleibol, Taekwondo, Boxeo, Patinaje, Pesas, Judo, Lucha, Acondicionamiento físico para los discapacitados Softbol, iniciación deportiva y natación pero esta

ultima disciplina no es gratuita se debe pagar una pequeña cuota mensual para el mantenimiento de las instalaciones.

Esta entidad hace un reconocimiento deportivo a todos los clubes conformados en Barrancabermeja por personas naturales a que legalicen las escuelas en INDERBA

- **Clubes Deportivos de Barrancabermeja.** Estos clubes son dirigidos por personas naturales de cada barrio que desean conformar su propia escuela para entrar a competir a los diversos campeonatos organizados por los diferentes entes de la ciudad, los clubes que se legalicen en INDERBA, recibirán un reconocimiento deportivo por parte de esta entidad.

Los clubes deportivos de Barrancabermeja cobran una cuota mensual, este valor por escuela deportiva esta en un promedio de \$25.000 a \$30.000 por persona inscrita. Este valor no incluye el costo de los uniformes. Las escuelas deportivas más reconocidas dentro de la ciudad de Barrancabermeja son: VAPOR, HORIZONTE, ALIANZA PETROLERA, CLUB MIRAMAR ENTRE OTROS.

En el anexo 6, Se mostrará un plano en Autocad, en donde se registrará los principales competidores del Club Infantas, tales como: Sitios de Integración Familiar, Restaurantes y Sitios de Diversión Nocturna.

7. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO.

7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1.1 Misión. El CLUB INFANTAS en Barrancabermeja, como institución de servicios, asume el compromiso de satisfacer las necesidades de recreación, deporte y cultura de todos sus afiliados y familiares.

Generar programas orientados hacia la participación con la comunidad en general. Ofrecemos un excelente servicio, propendiendo con el mejoramiento continuo de la calidad de vida mediante el desarrollo de actividades que fomenten la integración de la familia.

7.1.2 Visión. En el CLUB INFANTAS proyectamos nuestro liderazgo organizacional mejorando y ampliando las áreas de servicio con una imagen positiva y acorde con las necesidades de desarrollo social, económico y cultural del afiliado, ECOPELROL y la comunidad.

Mejorar siempre la calidad de nuestra gente, afiliados y la comunidad permitiéndonos ser cada día más competitivos en la búsqueda de la excelencia.

7.1.3 Objetivos corporativos.

- Adecuar la infraestructura del Club Infantas a las necesidades de los usuarios acorde al entorno dinámico y cambiante, para el logro satisfactorio de sus objetivos y metas.
- Desarrollar una Cultura de planeación estratégica para anticiparnos a las necesidades del Club Infantas.
- Consolidar la imagen del Club Infantas a través de un Plan de trabajo con acciones concretas.
- Mercadeo Corporativo interno orientado hacia al conocimiento del cliente interno, su capacitación y desarrollo.
- Contribución económica de ECOPETROL y demás unidades operacionales tendientes apoyar los planes y programas de desarrollo.
- Independencia Financiera, que le permita generar sus propios recursos tendientes a financiar buena parte de sus proyectos.

7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Tomando como referencia el análisis de las diversas variables del entorno interno y externo, a continuación se presenta el análisis de las fortalezas y debilidades, así como la identificación de las oportunidades y amenazas.

Tabla 48. Fortalezas y Debilidades del Club Infantas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una estructura organizacional definida. • Existe motivación y apoyo por parte de la junta directiva y los empleados para participar en la implementación de proyectos que mejoren la situación actual del Club Infantas. • Las instalaciones del Club Infantas se encuentran estratégicamente ubicadas dentro de la ciudad. • Ofrece una amplia variedad en servicios de recreación, cultura y deporte. • Las áreas locativas del Club se encuentran bien distribuidas y cuentan con una excelente presentación en su estructura física. • Goza de una excelente imagen por sus condiciones de seguridad. • Sus instalaciones incitan al sano esparcimiento y a la integración familiar. • Excelentes precios en los bienes de consumo y en los servicios de recreación y deporte frente a la 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una dirección estratégica definida. • Disminución de la base de afiliados. • Disminución de inscripciones en las escuelas deportivas en los últimos años. • Reducción de ingresos por concepto de servicios de recreación y deporte. • Disminución de ingresos por concepto de servicios administrativos aproximadamente en un 60% en el último año. • Aumento de los gastos del Club Infantas. • Débil imagen en el mercado con respecto al servicio al cliente. • La oficina de servicio al cliente no cuenta con tecnología y sus instalaciones no son las más adecuadas. • Inexistencia de un portafolio de servicios. • Ausencia de un sistema de buzón

<p>competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de procesos de optimización tecnológica en las áreas de sistematización de la base de datos de los afiliados. • Fortalecimiento de la buena imagen del Club Infantas como institución prestadora de servicios de recreación, cultura y deporte. 	<p>de sugerencias y de quejas/reclamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento y control de programas de capacitación del servicio al cliente. • Inexistencia de un perfil idóneo para cargos temporales en el Club. • Insuficientes canales de comunicación dentro de la estructura organizacional del Club. • Baja frecuencia en la programación de eventos culturales y deportivos • No cuenta con una estrategia publicitaria definida para llegar a nuevos mercados o para atraer a nuevos afiliados.
---	--

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 49. Oportunidades y Amenazas del Club Infantas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de nuevos mercados potenciales • Viabilidad de acuerdos o convenios con otras sedes de recreación a nivel nacional. • Posibilidad de Incrementar la base de afiliados. • Arribo de empresas multinacionales y contratistas a la ciudad de Barrancabermeja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte de la subvención de ECOPETROL. • Consolidación de sitios alternativos campestres en Barrancabermeja. • Proliferación de despliegues publicitarios de sitios turísticos de Barrancabermeja. • Cambio en las preferencias y gustos de los afiliados por sitios campestres y naturales.

	<ul style="list-style-type: none"> • A excepción del Club Infantas los clubes de ECOPETROL cuentan con sedes campestres para sus afiliados. • Fortalecimiento de estrategias publicitarias por parte de los competidores del Club Infantas (Clubes de ECOPETROL). • Disminución del número de pensionados en la base de afiliados al emigrar este personal a otras ciudades. • Incremento en el nivel de exigencias de los afiliados en la calidad del servicio al cliente.
--	---

Fuente: Autor del proyecto

7.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 50. Oportunidades y Amenazas del Club Infantas

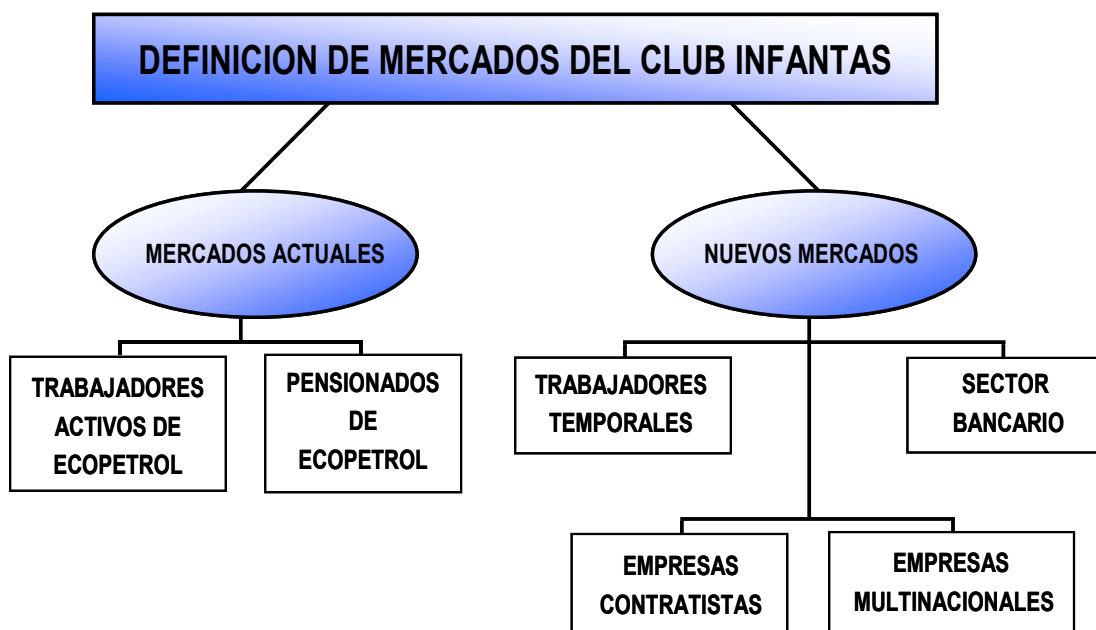
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas estratégicas anualmente con entidades recreativas, culturales y deportivas de todo el país para el beneficio de sus afiliados. • Crear el buzón de sugerencias y de quejas/reclamos como medio de identificación seguimiento y control del servicio al cliente. • Organización, creación y distribución trimestral de boletines 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una página Web, que sistematice los procesos del servicio al cliente y a la vez haga parte de la intranet de ECOPETROL como medio masivo para ofrecer los servicios de recreación, cultura y deporte. • Fomentar el sentido de pertenencia por la institución y la participación de los empleados en programas de capacitación en

<p>informativos de los servicios ofrecidos por el Club Infantas.</p>	<p>atención y servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación y consolidación de un departamento de mercadeo. • Recopilación de las ventajas y beneficios que ofrece el Club Infantas en un portafolio de servicios. • Optimización de la oficina de atención al cliente. • Sistematización de la base de datos de los afiliados.
<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y ejecutar programaciones mensuales de actividades recreativas, culturales y deportivas, acorde a las preferencias de los afiliados según las encuestas realizadas en el plan de mercadeo 2006-2007. • A través de convenios con sedes recreacionales en otras ciudades, promover la participación de afiliados activos y pensionados en dichas sedes.

Fuente: Autor del proyecto

7.4 DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS DEL CLUB INFANTAS.

Figura 5. Definición de los mercados del Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

7.4.1 Definición de nuevos mercados. La definición de los mercados nuevos del Club Infantas fueron determinados en conjunto por el autor del proyecto, la Gerencia y el Presidente de la Junta Directiva

El Club Infantas quiere penetrar en nuevos mercados para incrementar la base de socios actual, dentro de los cuales tenemos :

- **Trabajadores Temporales de ECOPETROL:** Este grupo de personas deberán ser trabajadores a término definido, con contrato no inferior a seis meses.
- **Sector Bancario:** Pertenece a este sector Gerentes de Bancos, Corporaciones o directores de Entidades Públicas o Privadas del área de influencia de Barrancabermeja.
- **Empresas Contratistas:** Este grupo de personas deberán ser representantes legales, directores de obras, ingenieros, especialistas y personal administrativo de firmas contratistas. Estas empresas se han fortalecido debido a las nuevas políticas de ECOPETROL, al contratar los servicios a través de estas entidades.
- **Multinacionales:** Conformado por representantes legales y personal administrativo de estas empresas. Es de resaltar que al área de Barrancabermeja, han llegado empresas multinacionales importantes como la Shell, la Pride y la Oxi. Mercado atractivo o interesante por incursionar.

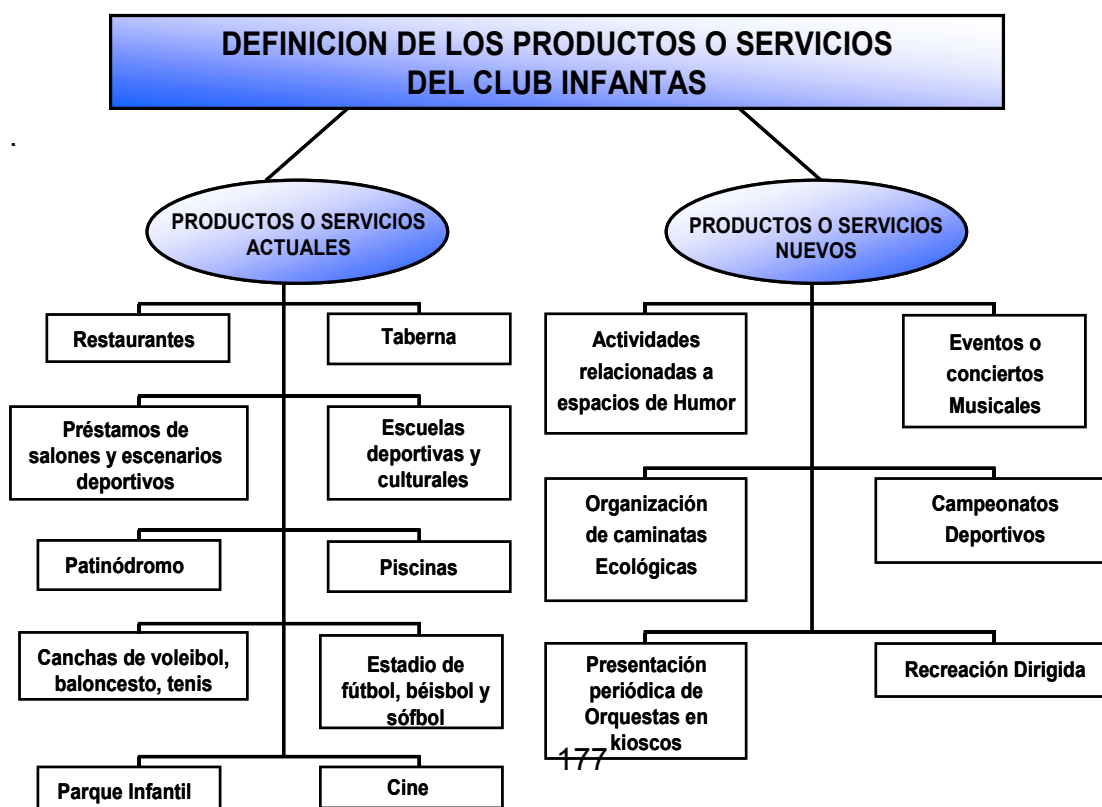
7.4.2 Definición de los mercados actuales. El Club Infantas actualmente ofrece los servicios de Recreación Cultura y Deporte a dos grupos:

- **Pensionados de ECOPETROL:** conformado por personas que laboraron en ECOPETROL, y que fueron pensionadas de esta prestigiosa entidad.
- **Activos de ECOPETROL:** sector de trabajadores a término indefinido de ECOPETROL.

7.5 DEFINICION DE PRODUCTOS O SERVICIOS DEL CLUB INFANTAS.

La definición de los Productos o Servicios nuevos del Club Infantas fueron determinados en conjunto por el autor del proyecto, la Gerencia y el Presidente de la Junta Directiva.

Figura 6. Definición de Productos o Servicios del Club Infantas.



Fuente: Autor del proyecto

7.5.1 Productos o servicios nuevos. Considerada como una estrategia de alcance mayor, los nuevos servicios que ofrecerá el Club Infantas están definidos principalmente por la información obtenida en el estudio de mercados. La definición de estos nuevos servicios:

- **Actividades relacionadas a espacios de humor.** Esta actividad involucra la presentación de humoristas, obras de teatro y comedias de talla nacional e incluso internacional a los afiliados del Club Infantas, su núcleo familiar y su círculo social.
- **Eventos o conciertos musicales.** La programación y realización de eventos que cobijen la presentación de grupos musicales, proporcionarán al afiliado un grado de satisfacción que fortalecerán sus vínculos con el Club y paralelamente se convertirá en un importante atractivo para la captación de nuevos afiliados.
- **Organización de caminatas ecológicas.** Para los amantes de la naturaleza, este nuevo servicio que ofrecerá el Club Infantas, propiciará en ellos nuevos espacios de contactos con el ecosistema regional.

- **Campeonatos deportivos.** La programación y ejecución de campeonatos, establecerán mecanismos que dinamizarán la cultura deportiva en el afiliado y fomentarán ambientes de sano esparcimiento e integración.

8. PLAN DE MERCADEO 2006-2007.

8.1 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales

8.1.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva. – Expandir la base actual de asociados del Club Infantas.

Tabla 51. Estrategia 1. Penetración en los Mercados Actuales.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Incrementar la Base de Socios actuales en un promedio del 20% en relación con el primer semestre del año 2006, pasar de un 2665 a 3198.	Lograr un número de socios igual o mayor al 20%.	Crear el área de mercadeo y servicios en el Club Infantas encargada de un promisorio despliegue publicitario.	Designar a una persona idónea que se encargue del mercadeo y publicidad del club infantas. Esta persona implementará estrategias de mercadeo para alcanzar el objetivo fijado.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Incremento del Número de Socios	$\frac{\text{Números de Socios Nuevos}}{\text{Numero de Socios Actuales}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Humano • Logístico

Fuente: Autor del proyecto.

8.2 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales

8.2.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva – Posicionamiento diferenciado.

Tabla 52. Estrategia 2. Penetración en los Mercados Actuales.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Divulgar y promocionar permanentemente a través de la web, los Servicios de Recreación, Cultura y Deporte que ofrece el Club Infantas. De igual forma crear canales de comunicación en los cuales los usuarios puedan expresar opiniones, actividades de preferencias, Quejas/Reclamos entre otros.	Aumentar los niveles de cobertura de Información de los diversos servicios o actividades ofrecidos por el Club Infantas. De igual forma dar a conocer las ventajas y beneficios que implica ser afiliado del Club Infantas	Crear una pagina Web del Club Infantas como medio masivo de información, que funcione en forma paralela en la Intranet de ECOPETROL.	Realizar control, evaluación y seguimiento generando planes de acción para mantener la meta propuesta.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Cobertura Informativa	$\frac{\text{Números de Visitantes}}{\text{Numero de Socios Actuales}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Humano • Logístico

Fuente: Autor del proyecto.

8.3 Estrategia Corporativa: Desarrollo de mercados

8.3.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva - Expansión del mercado servido.

Tabla 53. Estrategia 3. Desarrollo de mercados.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Contar Con Una Herramienta Publicitaria, Alterna a los otros mecanismos de Información. Para dar a conocer los beneficios y diversos servicios que ofrece el Club Infantas a nuevos mercados.	Lograr una captación igual o superior al 5% de nuevos afiliados de las empresas autorizadas por la Junta Directiva del Club.	Crear el Portafolio del Club Infantas, como carta de Presentación a la penetración de actuales mercados y nuevos mercados.	El portafolio Brindara información de los Beneficios y diversos servicios, y de este modo generar un impacto positivo para atraer nuevos mercados.

Fuente: Autor del proyecto.

8.4 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales

8.4.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva – Conservación de la base de afiliados del Club Infantas.

Tabla 54. Estrategia 4. Penetración en los mercados actuales.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Promover el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos por el Club Infantas mediante los lazos de comunicación efectivos Afiliado – Club, que ofrece este mecanismo de evaluación.	Alcanzar un 80% de Quejas/reclamos exitosas.	Implementar el sistema de buzón de Quejas/Reclamos dentro de las instalaciones del Club Infantas en puntos estratégicos, adquiriendo elementos de juicio acordes a las políticas del Club para definir los alcances reales y la viabilidad de las Quejas/reclamos planteadas.	Como herramienta de mejoramiento, consolidar este sistema de evaluación como mecanismo de juicio objetivo para optimizar los servicios prestados por el Club infantas.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Quejas/Reclamos exitosas	$\frac{\# \text{ Quejas/reclamos solucionadas}}{\# \text{ Quejas/Reclamos}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Logístico

Fuente: Autor del proyecto.

8.5 Estrategia Corporativa: Penetración en los mercados actuales.

8.5.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.

8.5.2 Estrategia de Marketing: Estimular la demanda selectiva: Conservación y expansión de la base de afiliados del Club Infantas

Tabla 55. Estrategia 5. Penetración en los mercados actuales.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Dar a conocer al afiliado los aspectos de mayor relevancia transcurridos durante el trimestre anterior y promocionar los eventos más importantes del trimestre siguiente.	Obtener una cobertura del boletín informativo del 80% de los afiliados.	Conformar un equipo logístico que involucre la Gerencia y los coordinadores de los diferentes comités Sociales, Culturales y Deportivos, para desarrollar un boletín informativo de carácter trimestral.	Será designado un equipo especial encargado de la recopilación de información y de la edición de dicho boletín.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Cobertura del boletín informativo.	$\frac{\text{Número de afiliados informados}}{\text{Número de afiliados}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Logístico • Económico

Fuente: Autor del proyecto.

8.6 Estrategias Corporativa: Desarrollo del Portafolio de Productos.

8.6.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.

8.6.2 Estrategia de Marketing; Estimulación de la demanda selectiva - Conservar y expandir la base actual de afiliados

Tabla 56. Estrategia 6. Desarrollo del portafolio de productos.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Aumentar los ingresos operacionales e igualmente ofrecer a los afiliados espacios de integración familiar.	Programar y realizar una actividad recreacional, cultural y deportiva mensual.	Planear, organizar, coordinar y controlar mensualmente una programación de actividades acorde a las preferencias de los afiliados, según las encuestas realizadas el día 11 de febrero del año en curso.	Los organizadores de esta programación estarán conformados por el Gerente y los coordinadores de los comités Sociales, Culturales y Deportivo.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Actividades Realizadas	$\frac{\text{Número de Actividades Realizadas al mes}}{\text{Número de Actividades Propuestas al mes}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Logístico

Fuente: Autor del proyecto.

8.7 Estrategia Corporativa: Desarrollo de mercados

8.7.1 Estrategias de Marketing: Estimular la demanda selectiva - Expansión del mercado servido.

Tabla 57. Estrategia 7. Desarrollo del portafolio de productos.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Difundir a los miembros de estas empresas aspectos de carácter informativo en las áreas de Recreación, Cultura y Deporte proporcionadas por el Club Infantas, asimismo dar a conocer los alcances y beneficios que posee el afiliado.	Lograr una captación igual o superior al 5% de nuevos afiliados de las empresas autorizadas por la Junta Directiva del Club.	Presentación del Club Infantas a nuevas empresas autorizadas soportada en el contenido de su Portafolio de Servicios.	Los nuevos afiliados cumplirán con los requisitos exigidos por la junta Directiva del Club Infantas.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Nuevos afiliados de empresas autorizadas	$\frac{\text{Número de afiliados de nuevas empresas}}{\text{Número de afiliados actuales}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Humano • Logístico

Fuente: Autor del proyecto.

8.8 Estrategias Corporativa: Desarrollo de Alianzas Estratégicas.

8.8.1 Estrategia de Marketing: Estimulación de la demanda primaria - Incrementar el nivel de uso del portafolio de servicios del club.

8.8.2 Estrategia de Marketing; Estimulación de la demanda selectiva - Conservar y expandir la base actual de afiliados

Tabla 58. Estrategia 8. Desarrollo del portafolio de productos.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLITICAS
Ofrecer a los afiliados servicios en las sedes recreacionales a nivel Departamental y Nacional.	Consolidar convenios anuales con diferentes Sedes Recreativas de todo el país.	Realizar una alianza Estratégica a través de Convenios con Entidades Recreativas, Culturales y Deportivas a nivel Departamental y Nacional	La entidad o establecimiento cumplirá con la satisfacción del afiliado en aspecto recreacional, Culturales y deportivos dentro del marco del sano esparcimiento. Igualmente, los afiliados cumplirán con las normas y reglamentos establecidos en dichas sedes.

INDICADOR	FORMULA	RECURSOS
Consolidación de Convenios	$\frac{\# \text{Convenios Consolidados}}{\# \text{Convenios Proyectados}}$	<ul style="list-style-type: none"> Económicos Logístico Humano

Fuente: Autor del proyecto.

9. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

A partir del Plan Estratégico de Mercadeo 2006-2007, fueron detectadas una serie de falencias del Club Infantas, propiciadas en la prestación de los servicios de recreación, cultura y deporte. Es por ello, que la importancia que reviste este Plan, se ve reflejado en la manera de brindar una mayor dimensión y enfoque hacia las diferentes alternativas que proporcionarán un mejoramiento en los servicios prestados.

Dentro del Plan Estratégico de Mercadeo 2006-2007 llevado a cabo en el Club Infantas de Barrancabermeja se plantearon ocho estrategias las cuales asegurarán un grado de satisfacción mayor para el afiliado, un incremento de la base de socios a través de la penetración a nuevos mercados y un mejoramiento de los procesos internos del Club Infantas. A continuación serán descritas las estrategias que fueron aprobadas por la Gerencia e implementadas durante el desarrollo de este proyecto.

9.1 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

9.1.1 Portafolio de Servicios. El resultado de la investigación permitió visualizar el planteamiento de una estrategia donde el Club Infantas al igual que la competencia, contara con su portafolio de servicios, es por ello que durante este año se trabajó para desarrollar este medio publicitario, que fue distribuido en el pasado mes de Junio. Esta herramienta mostrará todos los servicios y beneficios

que el Club Infantas ofrece a todos sus afiliados, y además servirá como canal estratégico para penetrar a nuevos mercados.

9.1.2 Boletín informativo. En las encuestas realizadas durante la investigación, los afiliados solicitaban que el Club Infantas, les proporcionara información a través de boletines informativos de los diversos servicios y beneficios de Recreación, Cultura y Deporte, además de las actividades programadas, eventos, entre otros temas de interés para el afiliado. Es por eso que el Club infantas, hace el lanzamiento en el mes de Agosto del primer boletín informativo de carácter trimestral llamado “El Infantas”, donde su contenido brinda al afiliado estar a la vanguardia de las diferentes actividades y eventos programados. Es de resaltar que el Club Infantas distribuyó estos Boletines en las diferentes entradas de ECOPETROL, cooperativas de ECOPETROL, oficina de jubilados y además adelanta una campaña para actualizar datos personales de los afiliados, con el propósito de que sean enviados a sus domicilios.

9.1.3 Alianzas Estratégicas. Al realizar las encuestas a los otros Clubes de ECOPETROL, se identificó que estos realizaban canjes o convenios con otras entidades recreativas y en donde sus afiliados, disfrutaban de otros espacios de esparcimiento e integración familiar en distintas partes del país. Es por eso que el Club infantas buscó la manera de ofrecer este tipo de beneficios a sus afiliados y consolidó convenios con el Club Náutico, Cafaba y Comfenalco Santander, este último ofrece espacios de descanso y recreación a sus afiliados y familiares en las sedes Recreacionales de Bucaramanga y San Gil.

9.1.4 Reestructuración de la sección de atención y servicio al cliente.

- **Revisión de procesos y procedimientos.** En la oficina de atención y servicio al cliente, presenta en la actualidad algunas deficiencias, pues la totalidad de las funciones no se están cumpliendo a cabalidad, debido a la falta de un mecanismo para el tratamiento (registro y procesamiento) de información que son insuficientes, esto se ve reflejado en manejo manual de formatos, registro de información en carpetas, planillas y la carencia de sistemas de información (infraestructura tecnológica apropiada y sistema de base de datos), lo cual ha impedido la realización eficiente de las funciones principales de esta oficina.

Algunas de las debilidades que se presentan en la atención y servicio al cliente son:

- ✓ **Sección Gerencia.** Las hojas de vida de socios, se llevan actualmente en archivos manuales, lo que implica demoras en la búsqueda de algún dato; por lo que se corre el riesgo de que se pierda información debido a la manipulación frecuente a que se encuentra expuesta. Es de resaltar que los datos de los socios se encuentran en Gerencia. Esta sección sí cuenta con red con la sección de contaduría para verificar estado de cuentas de los socios.
- ✓ **Oficina de Atención y servicio al Cliente.** La programación del préstamo de salones se realiza a través de planillas manuales, en donde se registra, el día, la actividad, la hora, el escenario para después registrar estos datos en un formato creado en Word, para luego ser impreso y repartirlo al

personal involucrado para dicho evento (Vigilantes, supervisor de Mantenimiento, Personal de bar). Este método puede presentar riesgo, pues puede perderse la información que se lleva en las planillas.

- La oficina de atención al cliente, requiere que se sistematice la base de socios y cuente con red, para cumplir a cabalidad sus funciones.
- No se tiene una pagina Web, que ofrezca los servicios del Club Infantas, esta estrategia publicitaria la maneja otros competidores del Club Infantas (Club Miramar, Club Internacional).
- No existe un buzón de sugerencia que registren las quejas/reclamos de los afiliados. Esta estrategia fue aceptada con un alto porcentaje en las encuestas realizadas a los afiliados del Club Infantas ver cuadro.
- No se realizan encuestas para medir la satisfacción de los afiliados y conocer que actividades recreativas, deportivas y culturales que les gustaría que les ofreciera el Club Infantas.
- No existen estrategias para atraer afiliados al Club Infantas, como por ejemplo: coordinar llamadas telefónicas a los nuevos trabajadores que entran a ECOPETROL (esta información puede ser conocida por el gerente del Club Infantas), con el fin de ofrecer los servicios.
- La coordinadora de atención y servicio al cliente, no cuenta con un equipo actualizado, pues este computador esta obsoleto y presenta esporadicamente bloqueos en su sistema.

- Dentro de las funciones esta la elaboración y actualización de carteleras, función que no se esta implementando, por la falta de coordinación y planificación.

- ✓ **Sección De Deportes.** En esta sección no se lleva un control sistematizado de los deportistas inscritos a las Escuelas Deportivas. No es posible llevar un seguimiento del deportista, datos históricos que requieren algunos afiliados. Además no esta en red con gerencia ni con la sección de contaduría, para verificar si la persona esta afiliada o esta apta para ser inscrito el o su familia a alguna escuela. Presentando retrasos e insatisfacciones para el afiliado.

- **Diseño de propuesta de mejora.** Toda organización se encuentran en un nuevo escenario donde han de competir bajo nuevas condiciones. Por un lado, la globalización las obliga ahora a estar más atentos a lo que sucede en cualquier punto y de lo que hacen sus usuarios y competidores, por otro lado, el avance tecnológico de las comunicaciones ha transformado la naturaleza de los procesos de interacción social, ha multiplicado los canales de producción y transmisión cultural, lo que implica el manejo de más y mejor información. Todo esto propone cambios en la sociedad, situación que obliga a repensar los procesos de atención al cliente, de forma que puedan responder a los avances de la ciencia y el conocimiento. Las organizaciones y por ende el, en consecuencia se hallan inmersas dentro de una revolución de la información, donde las tecnologías como la informática y las telecomunicaciones afectan todos los campos y hacen necesario que se planteen estrategias que tengan en cuenta las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) como herramientas de apoyo pero dentro de un proceso realmente planificado y regulado con responsabilidad.

Dada la situación actual de avance de las TIC y la realidad existente en una entidad como el Club Infantas, es posible considerar que para éstos el uso de las TIC como apoyo a los procesos de atención al cliente es de gran relevancia por varias razones. Primera, en muchos sectores económicos la adecuada gestión de la tecnología es uno de los factores claves para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Segunda, las TIC pueden contribuir a enriquecer los procesos de registro y consulta para la prestación de servicio al cliente. El cambio que se efectuó en la organización que el Club Infantas con respecto a la introducción de las TIC dentro de los procesos de la oficina de atención al cliente, son estratégicamente relevantes no solo en lo que se refiere con las tecnologías asociadas con los productos (software) y adquisición de equipos de última tecnología, sino en como las soluciones basadas en TIC llegan a afectar todas las actividades y funciones que desempeñan cada uno de los actores dentro del proceso administrativo y gerencial que la entidad se ha trazado. Desde esta perspectiva, es importante analizar el papel competitivo que las TIC juegan en cada eslabón de los procesos de la cadena de valor de la organización.

De lo anterior, puede decirse que la introducción adecuada de las TIC como apoyo a los procesos de la oficina de atención al cliente, sección de Deportes y Gerencia exige una planeación y regulación que garantice calidad, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos para enriquecer los procesos. Es por esto que se ve la necesidad de definir el desarrollo de un Sistema de Información Basado en la Web que apoye al Club Infantas en el municipio de Barrancabermeja, en el acercamiento de la denominada Sociedad de la Información y la Comunicación facilitando el acceso a diferentes servicios telemáticos, algunos de los cuales se han convertido en imprescindibles para seguir en la carrera de la globalización de los mercados.

Este Sistema basado en la Web no se convertirá en un fin si no en un medio en el cual la organización afianzará esa relación cíclica entre el contexto socio cultural y la organización de tal forma que se convierta en un espacio donde proyecte la imagen institucional (estructura organizacional, servicios, normativa) ante la sociedad regional y nacional e internacional.

- **Análisis preliminar de la herramienta software en un ambiente Web.**

La presente estrategia tiene como objetivo definir los fundamentos para diseñar una solución basada en Web, como posible medio para apoyar y mejorar el proceso de atención al cliente en el Club Infantas para la sección de Atención y servicio al Cliente, sección de Deportes, y Gerencia.

El beneficio que trae la siguiente estrategia es la búsqueda de soluciones para solventar paulatinamente el tratamiento de la información (registro y consulta); la implantación de guías con los servicios que se ofrecen, trae como beneficio organizacional el fortalecimiento y facilitación de los procesos en la cadena de valor en una entidad de modalidad recreativa y cultural, y esta, sería de vital importancia para lograr que los clientes estén en constante interacción con los diferentes servicios que se prestaran durante el año, lo cual muestra un factor determinante en el índice de captación de clientes y satisfacción en la prestación del servicio.

Esta estrategia se sustenta sobre bases teóricas que refuerzan la creación de este tipo de soluciones y la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la organización utilizando metodologías y otras fuentes expertas en el tema en cuestión. El diseño metodológico de este proyecto está enmarcado dentro del desarrollo de un proyecto factible.

El Club Infantas necesita un sistema basado en la Web por estas razones:

- ✓ La importancia de la información para tomar decisiones.
- ✓ El ritmo rápido del cambio.
- ✓ La interdependencia de los departamentos administrativos y las áreas operativas.
- ✓ El mejoramiento del rendimiento en la prestación de servicio (eficiencia y efectividad de la información en el marco de un proceso de administrativo enriquecedor)
- ✓ El reconocimiento de la información como un recurso.

El Club Infantas dentro de su proceso de mejoramiento continuo reconoce que la introducción de las TIC's hace evidente una necesidad de superar las barreras de espacio y tiempo en el proceso de atención al cliente y abre el camino hacia una mayor comunicación e interacción entre sus actores mediante herramientas que permiten construir una creciente base de datos de conocimiento y facilitar una participación activa en el proceso y potenciar a las personas gracias al desarrollo de habilidades, mayores conocimientos y una mejor calidad en la satisfacción del servicio. Que permitan y orienten:

- ✓ Mayor comunicación. Nuevos canales y vías de comunicación permiten superar las limitaciones de tiempo, privacidad presentes en la interacción cara a cara de los usuarios externos e internos en el proceso de atención al cliente.
- ✓ Mayor posibilidad de interacción entre el cliente y la entidad. Contacto directo y frecuente entre todos los agentes de la cadena de valor, esto incluye clientes, personal administrativo, etc. Transmitir ideas (quejas, opiniones, etc.), conceptos, proyectos, visiones.

- ✓ Mejor administración del Conocimiento. Facilidad para la construcción de una base de conocimiento. Clasificación, organización y filtro de la información.
 - ✓ Mayor facilidad para la actualización y distribución del Contenido.
 - ✓ Acceso a mayor información y a las fuentes mismas que lo generan. Tanto el cliente como el departamento de atención al cliente tienen un mayor acceso al conocimiento, En particular cuentan con acceso inmediato a las últimas informaciones, noticias, eventos deportivos y culturales.
-
- **Evaluación de Factibilidad del proyecto de la página Web.** El nuevo sistema servirá como gran soporte en la toma de decisiones y ofrecerá al personal asignado al área de atención y servicio al cliente, gerencia, división de deportes y clientes, guías de servicios oportunos y con valor agregado para con los procesos de atención al cliente, garantizando un fácil y rápido acceso a la información.

Permitirá a los usuarios la inspección de la información, “Estar al tanto” acerca del desempeño de las actividades que se conjugan al interior del área de atención y servicio al cliente.

De acuerdo a la evaluación de aspectos claves en el estudio de factibilidad, se puede decir que el proyecto es viable, al mejorar el manejo de la información en la organización. De esa manera se puede contar con un sistema que permita compartir fácilmente la información, protegiendo el acceso al mismo. Además, se puede lograr la seguridad, control y manejo eficiente de los datos importantes para los procesos relacionados con la atención y servicio al cliente, los deportes y la gerencia.

✓ **Objetivo General.** Diseñar el Sistema Basado en la Web como asistencia a los procesos que se realizan en el Área de Atención y servicio al Cliente del Club Infantas del Municipio de Barrancabermeja.

✓ **Objetivos Específicos**

○ Presentar Información organizacional con miras a proyectar la imagen de la entidad como instancia para cimentar los canales de comunicación y flujos de información.

○ Diseñar espacios virtuales en el sistema Web, que permita la valoración de los servicios (Buzón de sugerencias, Encuestas entre otros), con el fin de evaluar las diferentes instancias del proceso de atención y servicio al Cliente al cliente.

○ Diseñar espacios virtuales para analizar el comportamiento de los clientes en cada una de las oficinas pertenecientes al área de atención y servicio al cliente como un proceso seguimiento de sus competencias y potencialidades.

○ Diseñar espacios virtuales para analizar los resultados obtenidos como instancia de un proceso diagnóstico con el fin de seleccionar las dificultades a explorar y diseñar.

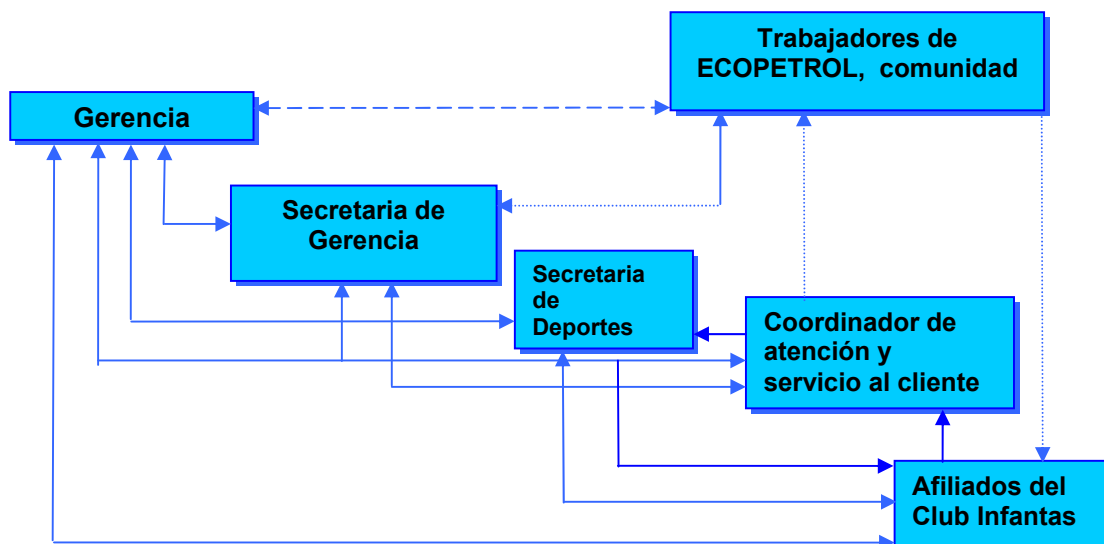
✓ **Justificación.** Uno de los beneficios que trae este proyecto, es la incorporación de una estrategia basada en la Web que ampliará los canales de comunicación, expresión y a su vez facilitará los aprendizajes y el desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a la instrucción dentro de la

organización. Esta estrategia pretende demostrar la manera en que puede contribuir la tecnología “Ambiente Web” a la organización, con la apertura de un sistema basado en la Web para la realización de espacios virtuales conducentes al registro de información de carácter general y administrativa buscando el logro de objetivos dentro del proceso de atención al cliente, aplicando seguimiento al cliente y utilizando diagnóstico y valoración de los servicios como actividad de mejoramiento y estimulación.

- ✓ **Usuario Final.** El beneficiario global de la correcta aplicación del sistema basado en la Web, es la atención y servicio al cliente que ofrece el Club Infantas involucrando a las áreas de atención y Servicio al cliente, gerencia y deportes. Todas las herramientas deben estar orientadas a estos agentes que son el punto de contacto con los clientes.

- ✓ **Los Actores.** La figura 4 muestra los distintos agentes del proceso e ilustra las relaciones que existen entre ellos. Para poder determinar las funciones y servicios del Portal, se debe definir claramente quiénes son estos agentes y como interactúan entre ellos mismos y con otros agentes. Es decir, por ejemplo, como interactúan la Coordinadora de atención y servicio al cliente entre sí y con los demás actores.

Figura 7. Actores del Proceso.



Fuente: Autor del proyecto

En la medida en que el Club Infantas fortalezca las relaciones entre sus diversos actores, potencializará los esfuerzos que se ha propuesto en sus procesos de atención y servicio al cliente de tal forma que se evidencie transformaciones.

En la base del diagrama mostrado en la figura 4, está la escalera inferior (líneas continuas), con los actores centrales y sus relaciones.

Tabla 59. Actores del Proceso y sus Características.

Agentes	Características
Gerencia	Es la persona encargada de supervisar las diferentes sesiones y orientarlos según los resultados, para alcanzar los objetivos de la organización.
Secretaria de gerencia	Es la persona encargada de organizar,

	preservar y actualizar el archivo de la hoja de vida de los socios.
Secretaria deportes	Es la encargada de llevar el registro de los alumnos de las diferentes Escuelas deportivas.
Secretaria de atención y Servicio al Cliente	Juegan un rol muy importante ya que es la persona con mas contacto con el cliente, lo que necesita prestar un servicio eficiente y oportuno.
Afiliados del Club Infantas	Son los protagonistas de todo el proceso y destinatarios finales de los esfuerzos y objetivos planteados en la mayoría de los aspectos. Son un gran grupo heterogéneo y cambiante, por el cual debemos velar por ofrecer un excelente servicio, eficiente y oportuno.

Fuente: Autor del proyecto

En la capa exterior del esquema de relaciones (líneas discontinuas), pero ligados al proceso están los:

Tabla 60. Actores Externo del Proceso y sus Características.

Agentes	Características
Actores Externos	Para el Club Infantas son un grupo de personas potenciales a aspirar a socios del Club, contribuyendo estas personas a crecer la base de socios actual.

Fuente: Autor del proyecto

- ✓ **Entrevistas con los Actores.** Como parte del proceso investigativo para la elaboración de este documento, se realizaron un unas entrevistas con focos representativos de cada uno de los actores del Proceso de atención

al cliente arriba listados. De tal manera, que ilustraran desde cada una de sus perspectivas los canales de comunicación que apoyan los procesos de atención al cliente a nivel interno y externo; De tal forma que el sistema basado en la Web, aproveche de manera significativa las nuevas tecnologías de información y comunicación como instrumento para apoyar y promover las formas de captación de socios potenciales, incluyendo la valoración de servicios existentes u otras Iniciativas innovadoras para beneficio de los socios, y se convierta a nivel administrativo en la base para un trabajo colaborativo entre los diversos actores del proceso de atención al cliente.

Dentro del marco de desarrollo del sistema basado en los Web servicios y el alcance del mismo, se especificaran una vez se precisen claramente los agentes del proceso y las relaciones entre ellos mismos y los demás agentes. A continuación se detallarán cada uno de los agentes, sus relaciones y necesidades.

- **Gerente.** Sería un avance hacia el mejoramiento de los servicios del Club Infantas, pues con esta pagina Web y la sistematización de los procesos de atención y servicio al cliente, se lograría un mayor control de los resultados que se esperan en cada una de estas áreas, y se tomaría decisiones acertadas a los resultados obtenidos. Por ejemplo: en primer lugar consultar y hacer un seguimiento al número de afiliados inscritos al club. Y en segundo lugar, hacer seguimiento al número de inscritos a las diferentes Escuelas Deportivas y Culturales.
- **Secretaria de Gerencia.** Sería un excelente aporte, pues se reemplazaría la cantidad de carpetas existentes y se ahorraría la búsqueda de

documentos para la actualización de datos, ya sistematizado este proceso se realizaría un trabajo eficiente y se ofrecería un servicio oportuno, mejorando la atención y el servicio al cliente.

- **Coordinadora de Atención y servicio al Cliente.** Con esta sistematización, se lograría un mayor contacto con los afiliados, se registrarían datos importantes como las opiniones o sugerencias de los afiliados, las actividades de preferencias, quejas/ reclamos entre otros, que mejorarían la atención y servicio al cliente. Además se eliminaría el método de las planillas en donde se registran el préstamo de salones, también se mostraría de una mejor manera los servicios de recreación, cultura y deporte que ofrece el Club Infantas.

Identificación y gestión de recursos para implementar la propuesta para el Diseño, Implementación, Mantenimiento, Soporte Y Administración De El Sistema Basado en la Web.

- **Productos a Entregar**

- ✓ Página Web que soporte la modificación de interfaces y contenidos.

- ✓ Página Web modular basada en tecnologías y aplicaciones de código abierto (Sistema Operativo Windows, servidor Apache, base de datos MySQL, y código PHP)

Tabla 61. Cronograma de actividades para la realización de la Página Web.

Cronograma de desarrollo																
	Semanas															
Etapas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Identificación de Requerimientos																
Revisión general de procesos																
Revisión de requerimientos del esquema funcional y de contenido																
2. Diseño																
Distribución de la arquitectura funcional adecuada																
Estructuración de los procedimientos de creación, actualización y mantenimiento de contenido, recursos y aspectos comunicacionales																
Diseño del modelos de la interfaz y base de datos (BD)																
Evaluación de																

código de programación a implementar (diseño)																			
3. Implementación																			
Implementación del esquema funcional de la BD.																			
Pruebas y validaciones.																			
Aprobación de prototipo funcional y operativo.																			
4. Implantación																			
Montaje en un servidor final.																			
Indexación de recursos y contenidos.																			
Pruebas y validaciones finales.																			
Entrega y capacitación a los usuarios																			

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 62. Presupuesto – Inversión de la Página Web.

<i>Concepto</i>	<i>VLR Total</i>
*Diseño de la Página	\$5.200.000
Hosting	\$70.000 mensual
Mantenimiento y Administración	\$115.000

Fuente: Autor del proyecto

*Aquí se incluye todo lo relacionado con el modelo de base de datos y la conectividad de acceso para cada uno de los usuarios, así como la interfaz para la proyección de los servicios del club.

- **Buzón de Quejas/Reclamos en el Club Infantas.**
- ✓ **Objeto y Aplicación.** Establecer el procedimiento para identificar, controlar y dar tratamiento a las no conformes del servicio prestado al cliente, eliminando las causas de las no conformidades reales y potenciales con el fin de evitar su aparición futura en los procesos que hacen parte de la prestación del servicio ofrecido por el CLUB MIRAMAR DE BARRANCABERMEJA.
- ✓ **Definición Queja / Reclamo.** Manifestación del cliente acerca de las expectativas o requisitos no satisfechos por el proveedor de un servicio, lo cual representa una oportunidad de mejoramiento para la empresa.

- ✓ **Identificación de las Quejas y Reclamos del cliente.** Se identificarán a través de llamadas telefónicas, correo electrónico y en libros que se colocarán en sitios estratégicos como la oficina de atención al Cliente, Restaurante, Bar, entre otros. Se tendrán a disposición de los usuarios en donde se registraran las quejas y reclamos. Luego se recogería la información y se procederá a analizarla de la siguiente manera:
 - Se registrara la información en EL FORMATO DE REGISTRO DE QUEJAS/RECLAMOS.
 - Clasificar problema: se registrará la Quejas/Reclamos y se clasificará el problema de acuerdo al grado si es alto o de bajo grado:
 - ALTO: Cuando son manifestaciones de inconformidad por el servicio y se necesita de un procedimiento detallado para encontrar las causas de dicha Quejas/Reclamos, con el fin de poder realizar un plan correctivo o preventivo para tener un mejoramiento continuo del Servicio al Cliente.
 - BAJA: Cuando son manifestaciones de inconformidad por el servicio, que no implica un estudio detallado y se le puede dar respuesta inmediata, por medio de una carta.
 - Este procedimiento se llevará a cabo en EL FORMATO DE REGISTRO DE QUEJAS/RECLAMOS y el comité dará respuesta 15 días hábiles.

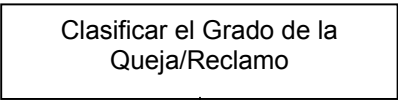
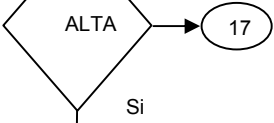
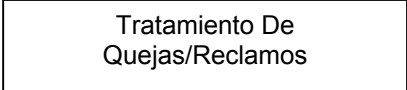
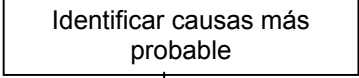
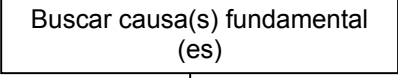
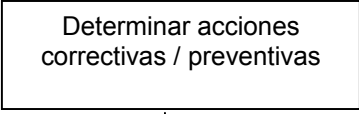
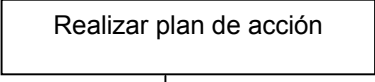
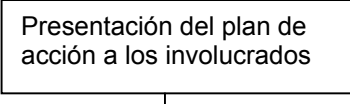
- Contactar al cliente y transmitir respuesta: El comité contactará al cliente, transmite la respuesta y verifica si el cliente quedo satisfecho o no, para registrarlo dentro del FORMATO DE REGISTRO DE QUEJAS/RECLAMOS.
- Se llevará a cabo un seguimiento de forma mensual a través de los indicadores de gestión.

Queda bajo responsabilidad del Gerente o comité, definir cuales son de alto y bajo grado de inconformidad las quejas y reclamos hechas por los clientes.

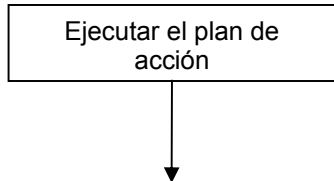
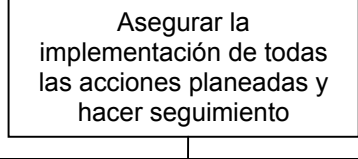
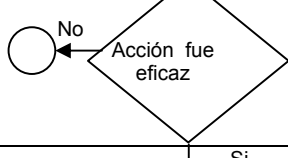
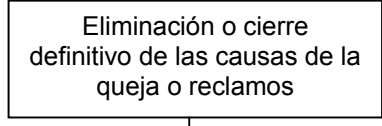
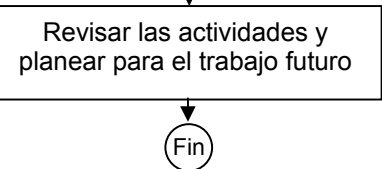
✓ **FLUJOGRAMA.**

Grafico 37. Flujograma de Identificación de las Quejas y Reclamos del cliente.

N o	ACTIVIDADES	DOCUMENTO /REGISTRO	RESPONSA BLE
1	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Inicio</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>		
2	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Identificar Queja/Reclamo</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Escrita. • Libro de Quejas/Reclamos. • Llamada Telefónica. • Correo Electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente/Co mité.
3	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Registrar Queja/Reclamo</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Registro de Quejas/Reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente/Co mité.

4		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Registro de Quejas/Reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
5			
6		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
7		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
8		<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del diagrama causa-efecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
10		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
11		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
12		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo



13	 <pre> graph TD A[Ejecutar el plan de acción] --> B[Asegurar la implementación de todas las acciones planeadas y hacer seguimiento] B --> C{Acción fue eficaz} C -- No --> D(()) C -- Si --> E[Eliminación o cierre definitivo de las causas de la queja o reclamos] E --> F[Revisar las actividades y planear para el trabajo futuro] F --> G((Fin)) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
4		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
15			<ul style="list-style-type: none"> •
16		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Tratamiento de Quejas/Reclamos y acciones Correctivas y Preventivas 	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Quejas/Reclamo
17		<ul style="list-style-type: none"> • Informe de desempeño del proceso de quejas y reclamos. Se realiza por medio de los indicadores de forma mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante del comité

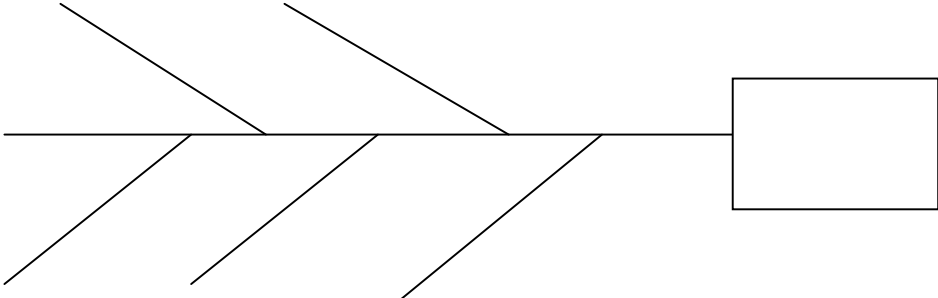
Fuente: Autor del proyecto

✓ **Tratamientos de Quejas/Reclamos**

Tabla 63. Formato de Tratamientos de Quejas/Reclamos.

área: _____
Descripción de la Queja/Reclamo: _____

Causas de la no conformidad:



Causa(s) principal(es):

PLAN DE ACCIÓN

N o	ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA	RESPONSABLE	FECHA


SEGUIMIENTO / EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS:

Queja/Reclamo abierta: Queja/Reclamo abierta cerrada

Nombre _____ Firma _____

✓ Formato de seguimiento de Quejas/Reclamos.


Tabla 64. Formato de seguimiento de Queja/Reclamo.

 CLUB INFANTAS BARRANCABERMEJA SEGUIMIENTO DE QUEJAS/RECLAMOS										
ITEM	FECHA (SUCEDI DO)	DESCRIPCIÓN BREVE QUEJAS/RECLAMO	PERSONAS INVOLUCRADAS	GRADO		CAUSA	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVO	FECHA RESPUESTA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	
				A	B				C	NC
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Fuente: Autor del proyecto

- ✓ **Indicadores De Gestión.** Estos indicadores permiten realizar un seguimiento de los resultados de las Quejas/Reclamos de los afiliados del Club Infantas.

Tabla 65. Indicadores de Gestión para el seguimiento de la Queja/Reclamo.

		CLUB INFANTAS		
		INDICADORES DE GESTIÓN		
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCION			RESULTADO (%)
Quejas Atendidas Mes	# de Quejas/Reclamos atendidos en el mes		_____	
	# de Quejas/Reclamos totales en el mes			
Quejas No atendidas Mes	# de Quejas/Reclamos No atendidos en el mes		_____	
	# de Quejas/Reclamos totales en el mes			
Nivel Satisfacción	# de respuesta recibidas con satisfacción en el mes		_____	
	# de Quejas/Reclamos atendidos en el mes			

Fuente: Autor del proyecto

10. PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2006-2007

Tabla 65. Presupuesto.

Item	Actividad	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total.
I ESTRATEGIA 1					
1	Persona encargada de la Publicidad y Mercadeo	Mes	12	1.000.000	12000000
2	Nuevas Tecnologia (Computador, Telefono, Fax, impresora)	Global	1	3500000	3500000
3	Carpetas de presentacion membreteadas	Un	200	500	100000
4	Presentacion de informes	Mes	12	10000	120000
5	Gastos de Presentacion	Mes	12	10000	120000
6	Comunicación con los nuevos afiliados	Mes	12	50000	600000
TOTAL DE ESTRATEGIA 1					16440000
II ESTRATEGIA 2					
Pagina Web y sistematicacion de los procesos internos del					
1	club Infantas.	Un	1	5200000	5200000
2	Mantenimiento de la Pagina web.	Mes	12	170000	2040000
TOTAL DE ESTRATEGIA 2					7240000
III ESTRATEGIA 3					
Diseño e Impresión del Portafolio de Servicios del Club					
1	Infantas	Un	500	10000	5000000
TOTAL DE ESTRATEGIA 3					5000000
IV ESTRATEGIA 4					
1	Libros para las Quejas/Reclamos	Un	20	20000	400000
2	Presentacion de Informes	Mes	12	15000	180000
3	Gastos de papelería	Global	12	20000	240000
TOTAL DE ESTRATEGIA 4					820000
V ESTRATEGIA 5					
Diseño e Impresión de un Boletin Informativo del Club					
1	Infantas	Un	12000	233	2796000
2	Distribución del boletín.	Global	4	20000	80000
TOTAL DE ESTRATEGIA 5					2876000
VI ESTRATEGIA 6					
1	Presentacion de Informes	Un	12	30000	360000
TOTAL DE ESTRATEGIA 6					360000
VII ESTRATEGIA 7					
1	Documentos de Presentacion	Un	60	20000	1200000
2	Gastos de papelería	Un	60	15000	900000
TOTAL DE ESTRATEGIA 7					2100000
VIII ESTRATEGIA 8					
1	Documentos de Presentacion	Un	60	20000	1200000
2	Gastos de papelería	Un	60	15000	900000
3	Viáticos	Un	4	100000	400000
TOTAL DE ESTRATEGIA 8					2500000
TOTAL DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE ESTRATEGICO DE MERCADEO 2006-2007					37336000

Fuente: Autor del proyecto.

11. CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de este proyecto se lograron consolidar acuerdos con sedes recreacionales a nivel departamental para permitir al afiliado disfrutar de estos beneficios y de este modo ofrecer otros espacios de esparcimiento fuera de la ciudad de Barrancabermeja.
- A través de la planeación, organización, desarrollo y distribución del primer boletín informativo del club Infantas se logró impactar de manera positiva en la imagen del club hacia los afiliados, afianzando en ellos preferencias hacia esta institución.
- La página Web se consolida no solo como un medio de optimización sistemática en el área del servicio al cliente sino también como una herramienta para conservar o elevar la base de afiliados del club a través de los múltiples beneficios informáticos que ofrece este medio publicitario.
- A través de este Plan Estratégico de Mercadeo 2006-2007 la gerencia y la Junta Directiva percibió una serie de falencias que repercutían directamente sobre las preferencias de los afiliados, tomando acciones correctivas para la recuperación de la base de afiliados a partir de la práctica empresarial realizada por el autor de este proyecto.

- La conexión a través de la intranet con ECOPETROL, será el medio más efectivo para promocionar los servicios de recreación, cultura y deporte del mercado actual del Club Infantas.

12. RECOMENDACIONES

- El Club Infantas debe aprovechar que un gran segmento de afiliados están dispuestos a participar de las actividades familiares que se llegasen a organizar, es necesario promover y dinamizar actividades recreacionales, culturales y deportivas que integren la familia, pues recuperará nuevamente estos espacios y se convertirá en un sitio atractivo para los afiliados, paralelamente incrementará los ingresos operacionales del Club Infantas.
- La continuidad de los programas de capacitaciones al personal del Club Infantas se hace necesario que se cumplan en su totalidad, es preciso continuarlas al personal de base, y al personal eventual, siendo este ultimo contratado sin cumplir ningún perfil para el cargo, por lo que no esta capacitado para prestar calidad en el servicio.
- Se requiere que todas las secciones del Club se integren, con el fin de que la información esté disponible para cualquiera de estas en el momento oportuno. Siendo la sistematización de los procesos internos el camino hacia el mejoramiento de un servicio eficiente, evitando demoras en el envío y recepción de información de un lugar a otro.
- Impulsar campañas de permanencia como afiliados del Club Infantas al personal pensionado que se radica en otras ciudades a través de convenios realizados con instituciones recreativas, Culturales y deportivas a nivel

nacional. A través de estas acuerdos se logrará mantener o aumentar la base de afiliados del Club.

- Para un incremento de la base de socios actual y un mejoramiento de los procesos internos del Club Infantas, es necesario implementar en su totalidad el Plan Estratégico de Mercadeo 2006-2007 propuesto por el autor, además se requiere un control y seguimiento permanente a través de los indicadores establecidos, en donde van a permitir generar acciones de mejora hacia los servicios de Recreación, Cultura y Deporte ofrecidos por el Club Infantas.

13. BIBLIOGRAFÍA

NIÑO LOPEZ, Miriam Leonor. 1ª Edición, Estrategias de Mercadeo, Publicaciones UIS, Instituto de Educación a distancia-UIS, 1995.

PRADILLA ARDILA, Humberto. 1ª Edición, Ventas y publicidad, Publicaciones UIS, 1992.

KOTLER, Philips. Dirección de Marketing. Pentice Hall.

GULTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. 6 ed. Mc Graw Hill. 1988.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas técnicas para la presentación de trabajos de investigación.

MALHOTRA K, Narres. Investigación de Mercados, un enfoque práctico. New Cork. Prentice may. Segunda Edición.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo, Editorial Norma S.A., 1985

SOLER, Pere. Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Pública, ediciones Gestión 2000.

PERIÓDICOS Y REVISTAS

Barrancabermeja en Cifras 2001-2003.

Informe Financiero Club Infantas 2005

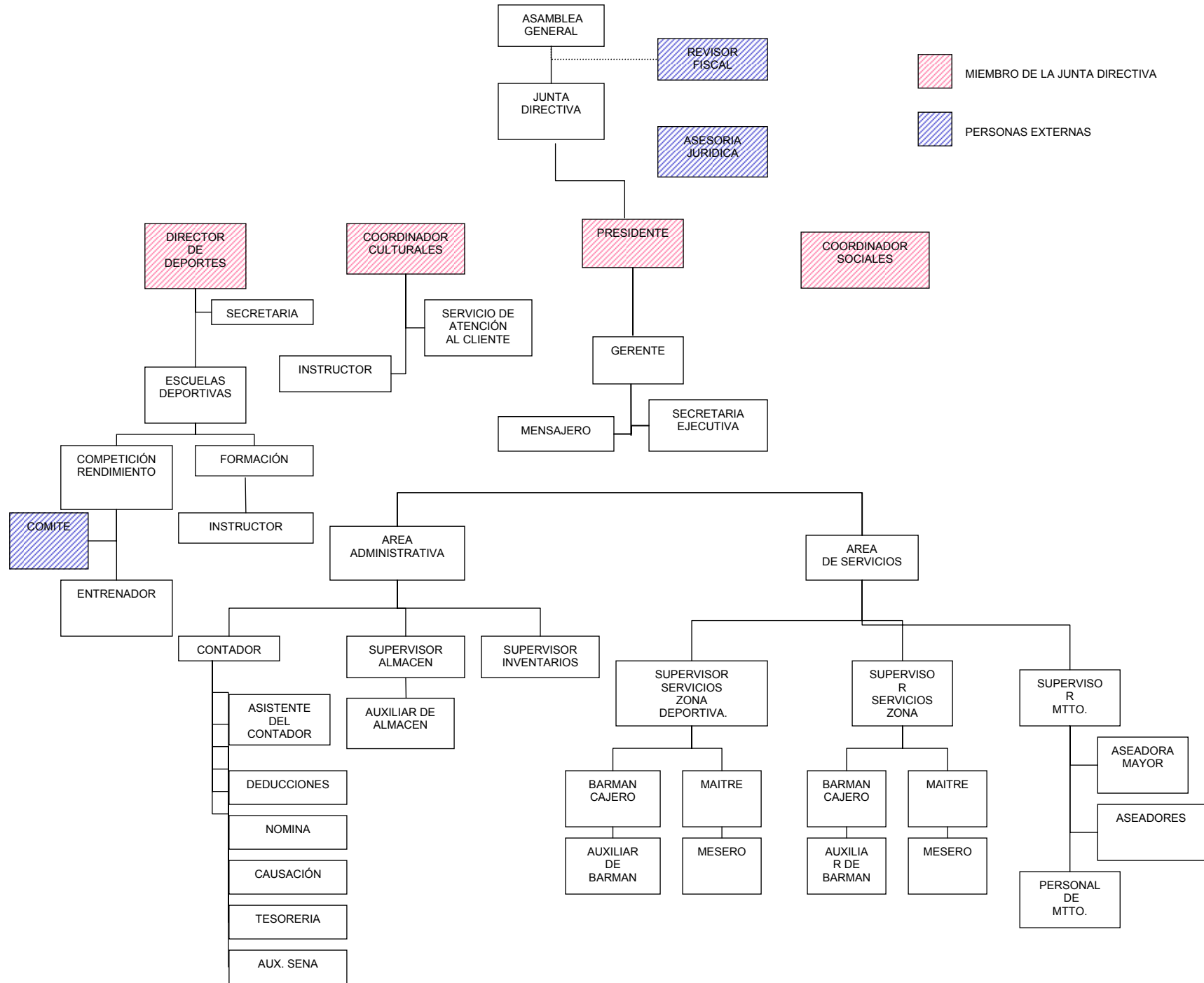
INTERNET

[Http://www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

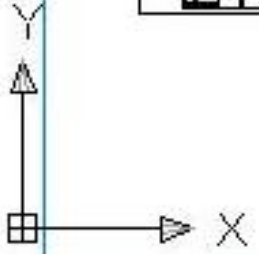
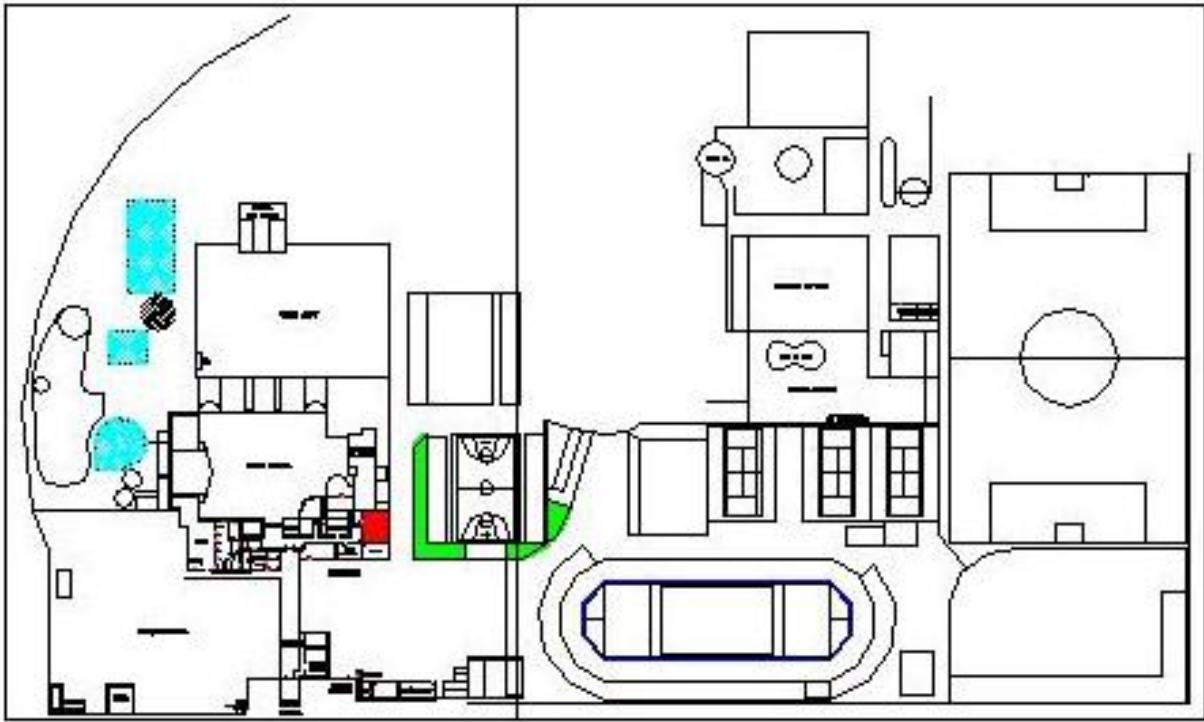
[Http://www.uc3m.es/marketing/apuntes.html.](http://www.uc3m.es/marketing/apuntes.html)

ANEXO 1.
ORGANIGRAMA DEL CLUB INFANTAS

Anexo 1. ORGANIGRAMA ACTUAL DEL CLUB INFANTAS



ANEXO 2.
PLANO DEL CLUB INFANTAS



ANEXO 3.
FICHA TECNICA DE LA DEMANDA PRIMARIA

FICHA TECNICA DEMANDA PRIMARIA

DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Propósito

El propósito de esta investigación de mercados es determinar los Gustos y Preferencias por Diversión y Entretenimiento diferentes al Club Infantas que tienen los afiliados, por medio de las diferentes herramientas para llevar a cabo este estudio. Con esto se busca saber que sitios de Diversión Familiar, Restaurantes, Sitios Nocturnos, son los preferidos por los afiliados y además conocer la frecuencia de asistencia hacia estos lugares y las razones para preferirlos.

Objetivo General

Conocer los gustos y preferencias de los afiliados por Diversión y Entretenimiento diferentes al Club Infantas

Objetivos específicos

- * Determinar la frecuencia de visita de los Afiliados a sitios de Integración Familiar, Restaurantes, Sitios Nocturnos diferentes al Club Infantas
- * Identificar los sitios preferidos de Integración Familiar, Restaurantes, Sitios Nocturnos diferentes al Club Infantas.
- * Conocer las Razones de los afiliados para visitar sitios de Integración Familiar, Restaurantes, Sitios Nocturnos diferentes al Club Infantas.
- * Estudiar los aspectos en los cuales debería mejorar el Club Infantas para convertirse en el sitio preferido de los afiliados.

Metodología del Diseño de Investigación

El estudio se llevo a cabo a través de Encuestas realizadas a los afiliados del Club Infantas, es decir a los Activos y Pensionados. Las Encuestas se realizaron en el mes de mayo, a las afueras de las cooperativas de ECOPETROL, sitio frecuentado por los afiliados del Club Infantas.

Recopilación de Datos de la fuente primaria

El objetivo de las fuentes primarias es construir e indagar acerca de la información no existente y precisar sobre la que ya existe, lo cual es fundamental en la ejecución de una Investigación de Mercados. Para el presente estudio, la fuente primaria fue recopilada a través de una encuesta estructurada que se realizaron a los Afiliados al Club Infantas (Activos y Pensionados)

Diseño de la Investigación

Se realizara una investigación de tipo exploratorio, este tipo de investigación puede dar un enfoque al problema estudio y posteriormente tener conocimiento suficiente para saber que tan fuerte es este, ya que necesitamos saber los gustos y preferencias por diversión y Entretenimiento diferentes al Club Infantas, esto para tener una comprensión del comportamiento de los afiliados y poder asociar las variables de la investigación

Diseño del cuestionario

Numero de preguntas:13

Tiempo de aplicación: 10 min.

Tipo de preguntas: se harán pregunta de selección múltiple y abierta

ANEXO 4.
FICHA TECNICA DE LA DEMANDA
SELECTIVA

FICHA TECNICA DEMANDA SELECTIVA

DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Propósito

El propósito de esta investigación de mercados es conocer la opinion de los afiliados respecto a la imagen que tiene del Club Infantas acerca de las instalaciones, la seguridad, el Servicio al Cliente que ofrece el personal del club infantas, servicios y/o actividades que ofrece de Recreación, Cultura y Deporte.

Objetivo General

Identificar el nivel de satisfaccion de los afiliados respecto a los servicios de Recreacion, Cultura y Deporte ofrecidos por el Club Infantas.

Objetivos específicos

- * Conocer los perfiles de los afiliados del Club Infantas.
- * Identificar las actividades preferidas de Recreacion, Cultura y Deporte de los afiliados del Club Infantas.
- * Conocer las Razones de la poca participacion de los afiliados respecto a los servicios de
- * Conocer las causas principales que generan el mal servicio al cliente.
- * Estudiar las Aspectos en los cuales deberia mejorar el Club Infantas para convertirse en el sitio preferido de los afiliados.

Metodologia del Diseño de Investigacion

El estudio se llevo a cabo a través de Encuestas realizadas a los afiliados del Club Infantas, es decir a los Activos y Pensionados. Las Encuestas se realizaron en el mes de febrero del 2006, aprovechando las dos asambleas que se realizaron a todos los afiliados del Club Infantas los dias 2 y 11 del respectivo mes , dentro de las instalaciones del Club Infantas.

Recopilación de Datos de la fuente primaria

El objetivo de las fuentes primarias es construir e indagar acerca de la información no existente y precisar sobre la que ya existe, lo cual es fundamental en la ejecución de una Investigación de Mercados. Para el presente estudio, la fuente primaria fue recopilada a través de una encuesta estructurada que se realizaron a los Afiliados al Club Infantas (Activos y Pensionados)

Diseño de la Investigación

Se realizara una investigación de tipo exploratorio, este tipo de investigación puede dar un enfoque al problema estudio y posteriormente tener conocimiento suficiente para saber que tan fuerte es este, ya que necesitamos saber los gustos y preferencias por diversión y Entretenimiento diferentes al Club Infantas, esto para tener una comprensión del comportamiento de los afiliados y poder asociar las

Diseño del cuestionario

Numero de preguntas: 20

Tiempo de aplicación: 20 min.

Tipo de preguntas: se harán pregunta de selección múltiple y abierta

Técnica de Muestreo Aplicada

Se implemento una técnica de muestreo estratificada. Esto quiere decir que se dividió la población en dos subpoblaciones y la muestra se selecciono a través de un proceso aleatorio. La estratificación fue realizada de la siguiente forma: a los afiliados del Club Infantas se dividió en los Activos y Pensionados, los activos son trabajadores que laboran en ECOPETROL, y los pensionados fueron los que laboraron en ECOPETROL .

FICHA TECNICA DEMANDA SELECTIVA(CONTINUACION)

Determinacion del tamaño de la Muestra

Para poder llevar a cabo el muestreo estratificado, se calculo el numero de encuestas a realizar para El tamaño de la muestra se calcula de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

p: Probabilidad éxito 50%

q: Probabilidad de fracaso 50%

e : Error máximo esperado para el estudio = 5%.

Z: Área bajo la curva normal, punto porcentual para la distribución normal = 1.96475.

N = Total de afiliados del Club Infantas. Con un número de afiliados de 2665, en donde el número de Activos corresponde a un 60% de la base actual de los afiliados, con 1599 personas y el número de pensionados corresponde a un 40% de la base de los afiliados con 1066 personas, Con los datos anteriores, reemplazando en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{2665 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (2665 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 336 \text{ Encuestas}$$

En donde la **Nactivos** corresponde a 202 encuestas y **Npensionados** corresponde a 134 encuestas, estos resultados

ANEXO 5.
FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS
COMPETIDORES DEL CLUB INFANTAS
(CLUBES DE ECOPETROL)

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD
ENTREVISTA CON LOS GERENTES O DIRECTIVOS DE LOS CLUBES DE
ECOPETROL DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA

1. ¿Nombre de club de ECOPETROL de la ciudad de Barrancabermeja?

2. ¿Nombre del Gerente?

3.

4. ¿Subvención recibida por ECOPETROL?

5. ¿Numero de socios del Club?:

Activos:

Pensionados:

Temporales:

Particulares:

6. ¿Cuál es el mercado objetivo del Club?

7. ¿Cuenta el club con un cronograma de actividades que cumple a cabalidad?

- SI _____
- NO _____

8. ¿Numero de empleados que tiene el Club?

- Base _____
- Eventuales _____

9. ¿Realiza programas de capacitaciones a sus empleados?

- SI _____ si respuesta es si, pase a la pregunta 8.1
- NO _____ si su respuesta es no, pase a la pregunta 8.2

9.1. ¿Cada cuanto realiza programas de capacitación a su personal?

- Entre 3 y 6 meses _____
- Entre 6 meses y 1 año _____
- Entre 1 año y mas _____

9.1.1. ¿A que personal del Club realiza estos programas de capacitación?

- Secretarias _____
- Meseros _____

- Vigilantes _____
- Otros _____

9.2. ¿Estaría dispuesto a realizar una fusión con todos los clubes de ECOPETROL, para realizar programas de capacitación al personal, con el fin de MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE, CONTAR CON PERSONAL CALIFICADO y reducir costos en capacitaciones?

- SI _____
- NO _____

10. LOS SERVICIOS QUE OFRECE

10.1. Dentro de las Disciplinas Deportivas ¿Cuáles escuelas ofrece este Club a sus afiliados?

INSCRIPCIONES A LAS ESCUELAS DEPORTIVAS						
DEPORTE	EL CLUB OFRECE LA ESCUELA		SOCIOS	HIJOS DE SOCIOS	PARTICULARES PARA MAYORES	PARTICULARES PARA MENORES
	SI	NO				
AJEDREZ						
BALONCESTO						
BEISBOL						
FUTBOL						
NATAACION						
PATINAJE						
SOFBOL						
TAEKWONDO						
TENIS DE CAMPO						
GOLF						
VOLEYBOL						

GIMANSIO						
PROGRAMAS DEPORTIVOS PARA LOS PENSIONADOS						

10.2. ¿Dentro de las escuelas culturales ¿Cuáles ofrece este Club a sus afiliados?

INSCRIPCIONES A LAS ESCUELAS CULTURALES						
CULTURA	EL CLUB OFRECE LA ESCUELA		SOCIOS	HIJOS DE SOCIOS	PARTICULARES PARA MAYORES	PARTICULARES PARA MENORES
	SI	NO				
MUSICA						
ARTES PLASTICAS						
DANZAS						
OBRAS DE TEATRO						

10.3. ¿Infraestructura con que cuenta el Club?

CANT.	ZONA DEPORTIVA Y SOCIAL
	Canchas de bolo
	Canchas de fútbol
	canchas de Voleibol
	Canchas de Minitajo
	Canchas de microfútbol o baloncesto
	Canchas de tejo largo

	Cancha tenis en polvo de ladrillo
	Cancha tenis en asfalto
	Patinódromo
	Salón de billar
	Salones para alquiler a afiliados o particulares
	Piscinas
	Tabernas
	Cafeterías
	Restaurantes

11. LOS PRECIOS QUE OFRECE EL CLUB

11.1. ¿Cuál el precio de inscripción al Club de acuerdo a la clase de afiliado?

Activo:

Pensionado:

Temporal:

Particular:

11.2. ¿Cuál es el precio de la cuota Mensual para la clase de afiliados?

Activo:

Pensionado:

Temporal:

Particular:

11.3. ¿Cuál es la política para el incremento de los precios anual?

- Inscripciones del Club _____
- Cuota Mensual _____
- Escuelas Deportivas y Cultural _____

11.4. ¿Precios de las Escuelas Deportivas?

PRECIOS DE INSCRIPCIONES A LAS ESCUELAS DEPORTIVAS						
DEPORTE	EL CLUB OFRECE LA ESCUELA		SOCIOS	HIJOS DE SOCIOS	PARTICULARES PARA MAYORES	PARTICULARES PARA MENORES
	SI	NO				
AJEDREZ						
BALONCESTO						
BEISBOL						
FUTBOL						
NATAACION						
PATINAJE						
SOFBOL						
TAEKWONDO						
TENIS DE CAMPO						
GOLF						
VOLEYBOL						
GIMANSIO						
PROGRAMAS DEPORTIVOS PARA LOS PENSIONADOS						

11.5. ¿Precios de las Escuelas Culturales?

PRECIOS DE INSCRIPCIONES A LAS ESCUELAS CULTURALES						
CULTURA	EL CLUB OFRECE LA ESCUELA		SOCIOS	HIJOS DE SOCIOS	PARTICULARES PARA MAYORES	PARTICULARES PARA MENORES
	SI	NO				
MUSICA						
ARTES PLASTICAS						
DANZAS						

11.6. ¿precios de los alquileres de salones?

PRECIOS DE LOS ALQUILERES DE SALONES		
	SOCIO	PARTICULAR
SALON		
MESERO(HORA)/DIA		
MESERO(HORA)/NOCHE		
SONIDO(HORA)		
VIDEO BEAM(HORA)		
INCLUYE EN EL ALQUILER GRATUITAMENTE: TINTO___ AROMATICA___ TV___ VHS___		

12. PUBLICIDAD

12.1. ¿Realizan algún tipo de publicidad para el Club?

- SI ____
- NO ____

12.2. ¿Que tipo de publicidad realizan?

MEDIO	Marque X
Radio	
Prensa	
TV	
Revistas	
Volantes	
Entrega de Boletines informativos a las casas de los socios	
Pasacalles	
Internet	
Portafolio de Servicios	

12.3. ¿Con que frecuencia realiza publicidad el Club, para promocionar sus servicios?

- Con mucha frecuencia _____
- Con poca frecuencia. _____
- Esporádicamente. _____

12.4. ¿Para el club es un factor principal la publicidad?

- SI ____
- NO ____

13. SERVICIO AL CLIENTE

13.1. ¿Cuenta la organización con una base de datos de todos sus afiliados?

- SI _____
- NO _____

13.2. ¿realiza su organización investigación sistemáticas sobre sus clientes?

- SI _____
- NO _____

13.3. ¿Realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción de sus afiliados?

- SI ____ si responde si, pasar a la pregunta 10.4
- NO ____

13.4. ¿Cómo que frecuencia se mide el nivel de satisfacción de sus afiliados?

- Con mucha frecuencia _____
- Con poca frecuencia _____
- Esporádicamente _____

13.5. ¿Dispone el Club de algún tipo de incentivo hacia sus socios en eventos o condecoraciones especiales?

- SI ____
- NO ____

12.5.1 ¿Que tipo de incentivo y en que fechas?

13.6. ¿Existe en el Club una oficina de Atención al Cliente, en donde se pueda dirigir el socio y colocar la Queja /Reclamo y esta a su vez realice un procedimiento para resolver dicha Queja/Reclamo?.

- SI ____
- NO ____

13.7. ¿Existe algún tipo de convenio con entidades o instituciones recreativas a nivel local y nacional?

14.COMPETENCIA

14.1. ¿Cual cree que sea su competidor más fuerte?

14.2. ¿Que estrategias utilizan para fortalecer la imagen del Club?

14.3. ¿Que fortalezas y que debilidades le ve a su competidor más fuerte?

- Fortalezas:

- Debilidades:

14.4. ¿Cual cree usted que sea el factor más relevante al cual se le deba apuntar para sobresalir ante la competencia?

14.5. ¿Para el Club Infantas quienes podrían ser sustitutos directos?

14.6. ¿Amenazas potenciales para el crecimiento del Club Infantas, Causadas por el entorno?

ANEXO 6.

Plano de los principales competidores del Club
Infantas.

