

**PLAN DE MERCADEO PARA LA APERTURA DEL CENTRO DEPORTIVO  
“DESPARCHE TOTAL” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**Alvaro Alejandro Barbosa Barbosa**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGÍSTICA  
BUCARAMANGA**

**2016**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA APERTURA DEL CENTRO DEPORTIVO  
“DESPARCHE TOTAL” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ALVARO ALEJANDRO BARBOSA BARBOSA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo y Logística**

**DIRECTORA:**

**MYRIAM LEONOR NIÑO LOPEZ**

**Doctora en Administración y Dirección de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGÍSTICA  
BUCARAMANGA**

**2016**

## CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN.....                               | 14          |
| 1. JUSTIFICACIÓN.....                           | 15          |
| 2. GENERALIDADES .....                          | 16          |
| 2.1. DEPORTES A OFRECER .....                   | 17          |
| 2.1.1. Futbol 5.....                            | 18          |
| 2.1.2. Bubble Fútbol.....                       | 18          |
| 2.1.2.1. Bubble Football Americano: .....       | 19          |
| 2.1.2.2. Bubble Bolos:.....                     | 20          |
| 2.1.2.3. Duelo De Bubble:.....                  | 21          |
| 2.1.2.4. Bubble Cadenas .....                   | 21          |
| 2.1.2.5. Bubble Sumo. ....                      | 22          |
| 2.1.2.6. Bubble El Último Gana.....             | 22          |
| 2.1.2.7. Bubble El Último Gana Por Equipos..... | 23          |
| 2.1.2.8. Bubble Pacman.....                     | 24          |
| 2.1.3. Billar Fútbol.....                       | 24          |
| 2.1.4. Fútbol Tenis.....                        | 25          |
| 2.1.5. Ultimate. ....                           | 25          |
| 2.1.6. Slackline. ....                          | 26          |
| 2.2. UBICACIÓN.....                             | 27          |
| 2.2.1. Instalaciones.....                       | 28          |
| 2.3. CAPACIDAD INSTALADA .....                  | 28          |
| 2.4. MODELO DE NEGOCIO .....                    | 29          |
| 2.4.1. Segmentos del Mercado.....               | 29          |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.2. Propuesta de Valor. ....   | 30 |
| 2.4.3. Canales. ....  | 30 |
| 2.4.4. Relación con los Clientes.....                                   | 30 |
| 2.4.5. Fuentes de Ingreso. ....   | 30 |
| 2.4.6. Recursos Claves.....   | 30 |
| 2.4.7. Actividades Claves.....  | 31 |
| 2.4.8. Sociedades Claves: Socios – Alianzas Claves.....                 | 31 |
| 2.4.9. Estructura de Costos. ....                                       | 31 |
| <br>  |    |
| 3. MARCO TEORICO .....  | 33 |
| 3.1. PLAN DE MERCADEO .....   | 33 |
| 3.1.1. Etapas del Plan de Mercadeo. ....                                | 33 |
| 3.2. ESTUDIO DE MERCADO .....   | 34 |
| 3.3. SEGMENTACIÓN.....  | 35 |
| 3.3.1. Segmentación Geográfica.....                                     | 35 |
| 3.3.2. Segmentación Demográfica.....                                    | 36 |
| 3.3.3. Segmentación Psicográfica.....                                   | 36 |
| 3.3.4. Segmentación Conductual. ....                                    | 37 |
| 3.4. FUTBOL DE SALÓN.....   | 37 |
| <br>  |    |
| 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....   | 39 |
| 4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO .....                                | 39 |
| 4.2. ANÁLISIS LEGAL .....   | 41 |
| 4.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA, SUSTITUTOS Y NUEVOS<br>RETADORES ..... | 42 |
| 4.3.1. Identificación de la Competencia. ....                           | 43 |
| 4.3.1.1. Información Básica de Competidores.....                        | 43 |
| 4.3.1.2. Información Financiera de Competidores.....                    | 45 |
| 4.4. ANALISIS DE LOS PROVEEDORES .....                                  | 46 |
| 4.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....  | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 4.5.1. Estudio de Mercados. ....            | 48 |
| 4.5.1.1. Encuesta. ....                     | 49 |
| 4.5.1.2. Resultados de la Encuesta. ....    | 52 |
| 4.5.2. Segmentación del Mercado. ....       | 59 |
| 4.5.3. Mercado Potencial. ....              | 61 |
| 4.5.4. Análisis del Segmento Objetivo. .... | 61 |
| 4.6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN .....      | 64 |
| <br>  |    |
| 5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO .....   | 66 |
| 5.1. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO .....       | 66 |
| 5.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ..... | 66 |
| 5.2.1. Estrategia del Producto. ....        | 66 |
| 5.2.2. Estrategia de Plaza .....            | 67 |
| 5.2.3. Estrategia de Promoción. ....        | 68 |
| 5.2.4. Estrategia de Precio. ....           | 68 |
| 5.3. PLAN DE ACCIÓN .....                   | 69 |
| 5.3.1. Producto. ....                       | 69 |
| 5.3.1.1. Desarrollo de Mercado. ....        | 69 |
| 5.3.1.2. Diversificación. ....              | 70 |
| 5.3.2. Plaza. ....                          | 71 |
| 5.3.3. Promoción. ....                      | 72 |
| 5.3.4. Precio. ....                         | 73 |
| 5.4. PRESUPUESTO. ....                      | 74 |
| 5.5. CONTROL DEL PLAN .....                 | 74 |
| <br>  |    |
| 6. CONCLUSIONES .....                       | 78 |
| <br>  |    |
| BIBLIOGRAFÍA .....                          | 79 |

## LISTA DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Estructura de Costos .....  | 31   |
| Tabla 2. Inversión Inicial .....   | 32   |
| Tabla 3. Sector Económico.....   | 39   |
| Tabla 4. Empresas activas.....   | 40   |
| Tabla 5. Tamaño de las empresas del sector .....                                 | 41   |
| Tabla 6. Edad empresarial del sector .....                                       | 41   |
| Tabla 7. Tipo Jurídico .....   | 42   |
| Tabla 8. Información básica competidores.....                                    | 44   |
| Tabla 9. Descripción de Competidores .....                                       | 44   |
| Tabla 10. Información Financiera competidores .....                              | 45   |
| Tabla 11. Proveedores .....  | 46   |
| Tabla 12. Actividades en el tiempo libre.....                                    | 53   |
| Tabla 13. Acompañantes de los jugadores a canchas sintéticas .....               | 55   |
| Tabla 14. Obstáculos para asistir a canchas sintéticas.....                      | 56   |
| Tabla 15. Ideas para mejorar el servicio de una cancha sintética .....           | 57   |
| Tabla 16. Relación pregunta y variables de género y edad.....                    | 59   |
| Tabla 17. Relación pregunta y variables de género y nivel sociodemográfico ..... | 59   |
| Tabla 18. Variables de segmentación .....  | 60   |
| Tabla 19. Mercado Potencial .....  | 61   |
| Tabla 20. Características de Estereotipos .....                                  | 63   |
| Tabla 21. DOFA.....  | 64   |
| Tabla 22. Estrategia de Producto.....  | 67   |
| Tabla 23. Población área metropolitana de Bucaramanga 2016 .....                 | 67   |
| Tabla 24. Estrategia de Precio.....  | 69   |
| Tabla 25. Barreras .....   | 72   |
| Tabla 26. Precios.....   | 74   |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 27. Presupuesto.....                               | 74 |
| Tabla 28. Indicadores de control de objetivo.....        | 75 |
| Tabla 29. Indicadores de control de plan de acción ..... | 76 |
| Tabla 30. Causas y acciones correctivas.....             | 77 |

## LISTA DE IMÁGENES

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Imagen 1. Burbujas Gigantes .....             | 19          |
| Imagen 2. Bubble Americano.....               | 20          |
| Imagen 3. Bubble Bolos.....                   | 21          |
| Imagen 4. Duelo Bubble .....                  | 21          |
| Imagen 5. Bubble Cadenas .....                | 22          |
| Imagen 6. Bubble Sumo .....                   | 22          |
| Imagen 7. Último Gana.....                    | 23          |
| Imagen 8. Último gana por equipos .....       | 23          |
| Imagen 9. Bubble Pacman.....                  | 24          |
| Imagen 10. Billar Fútbol.....                 | 25          |
| Imagen 11. Fútbol tenis .....                 | 25          |
| Imagen 12. Ultimate.....                      | 26          |
| Imagen 13. Slackline .....                    | 27          |
| Imagen 14. Ubicación .....                    | 27          |
| Imagen 15. Modelo de negocio.....             | 29          |
| Imagen 16. Etapas de un plan de mercadeo..... | 34          |
| Imagen 17. Islas .....                        | 62          |
| Imagen 18. Ciclo de vida del producto .....   | 71          |

## LISTA DE GRAFICOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Gráfico 1. Frecuencia de asistencia a canchas sintéticas .....             | 53          |
| Gráfico 2. Análisis de frecuencia de asistencia a canchas sintéticas ..... | 54          |
| Gráfico 3. Razón de asistencia a canchas sintéticas .....                  | 54          |
| Gráfico 4. Aceptación del fútbol .....                                     | 56          |
| Gráfico 5. Aceptación de propuesta de valor .....                          | 57          |
| Gráfico 6. Conocimiento de "Bubble Soccer" .....                           | 58          |
| Gráfico 7. Intención de practicar "Bubble Soccer" .....                    | 58          |

## RESUMEN

**TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA APERTURA DEL CENTRO DEPORTIVO “DESPARCHE TOTAL” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\***

**AUTOR: BARBOSA BARBOSA, Alvaro Alejandro\*\***

**PALABRAS CLAVES: Plan de mercadeo, Cancha Sintética, Centro Deportivo Servicio al cliente.**

### **DESCRIPCIÓN:**

El centro deportivo “Desparche Total” nace como una idea de negocio que responde a la necesidad que tienen los jóvenes del área metropolitana de Bucaramanga de encontrar actividades sanas en las que puedan invertir su tiempo libre.

Al ser un negocio nuevo, que aspira a posicionarse en el mercado, se recurre a un plan de mercadeo, el cual es una herramienta que permitirá tomar decisiones de manera objetiva, en cuanto a las estrategias y planes a ejecutar relacionados con el área de mercadeo, tomando como base la información que ofrece el entorno y la situación de la propia empresa. En la primera etapa se define el modelo de negocio estableciendo cada una de las características claves. En los siguientes capítulos se analiza la información recopilada, en un primer instante del entorno, identificado competidores del mercado, proveedores claves, características económicas y legales. Posteriormente, se evalúa el mercado potencial, se segmenta a los posibles clientes, basados en la información obtenida de clientes potenciales

Esta información se consolida y se crean las estrategias para cada una de las variables de la mezcla de mercadeo, las cuales van a servir como directrices para las actividades y manejo del negocio en lo concerniente al producto, precio, plaza y promoción; a cada una de estas estrategias se plantean actividades e indicadores para administrar, medir y controlar el cumplimiento del plan de mercadeo frente a los objetivos establecidos.

---

\*Trabajo de grado

\*\*Faculta Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización Gerencia De Mercadeo Y Logística. Director. Myriam Leonor Niño López

## ABSTRAC

**TITLE: MARKETING PLAN FOR SPORT CENTER OPENING " DESPARCHE TOTALI" IN THE CITY OF BUCARAMANGA \***

**AUTHOR: BARBOSA BARBOSA, Alvaro Alejandro.\*\***

**KEYWORDS: Marketing plan, Synthetics, Sports Center, Customer Service.**  
**DESCRIPTION:**

The sports center "Desparche Total" was born as a business idea that meets the need that young people in the metropolitan area of Bucaramanga to find healthy activities in which they can invest their free time.

As a new business, which aims to position itself in the market, it uses a marketing plan, which is a tool that will make decisions objectively, in terms of strategies and plans to implement related marketing area , based on the information provided by the environment and the situation of the first stage empresa.En own business model by setting each of the key features is defined. In the following chapters the information collected is analyzed in a first instant of the environment, identified market competitors, key suppliers, economic and legal characteristics. Subsequently, the potential market is evaluated, it cleaves to potential customers, based on information obtained from potential customers

This information is consolidated and strategies for each of the variables of the marketing mix, which will serve as guidelines for activities and business management with regard to product, price, place and promotion are created; each of these strategies pose activities and indicators to manage, measure and monitor compliance with the marketing plan against established goals.

---

\* Degree work

\*\* Physical Mechanical Faculty Ingenierias School of Industrial and Business Studies. Specialization Marketing & Logistics Management. Head teacher. Myriam Leonor Niño Lopez

## INTRODUCCIÓN

El sector del entretenimiento no ha sido suficientemente explotado en Bucaramanga y su área metropolitana, por lo que hay oportunidades de negocio de llegar a clientes potenciales que el mercado no ha satisfecho, a través de una propuesta de valor que ofrezca entretenimiento de una manera sana a través del deporte.

En la presente monografía se propondrá un plan de mercadeo para un modelo de negocio de un centro deportivo. En la primera etapa se define el modelo de negocio estableciendo cada una de las características claves. En los siguientes capítulos se analiza la información recopilada, en un primer instante del entorno, identificado competidores del mercado, proveedores claves, características económicas y legales. Posteriormente, se evalúa el mercado potencial, se segmenta a los posibles clientes, basados en la información obtenida de clientes potenciales utilizando dos herramientas, una encuesta y una metodología de Design Thinking que permite conocer características propias del grupo objetivo.

Finalmente, esta información se consolida y se crean las estrategias para cada una de las variables de la mezcla de mercadeo, las cuales van a servir como directrices para las actividades y manejo del negocio en lo concerniente al producto, precio, plaza y promoción.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

El centro deportivo “Desparche Total” nace como una idea de negocio que responde a la necesidad que tienen los jóvenes del área metropolitana de Bucaramanga de encontrar actividades sanas en las que puedan invertir su tiempo libre.

Al ser un negocio nuevo, que aspira a posicionarse en el mercado, se recurre a un plan de mercadeo, el cual es una herramienta que permitirá tomar decisiones de manera objetiva, en cuanto a las estrategias y planes a ejecutar relacionados con el área de mercadeo, tomando como base la información que ofrece el entorno y la situación de la propia empresa.

## 2. GENERALIDADES

El propósito de este trabajo de monografía es formular un plan de mercadeo para la apertura de un centro deportivo en el área metropolitana de Bucaramanga, el que facilite el ingreso de esta nueva empresa en el sector.

La idea de negocio que soporta el presente trabajo está enfocada a suplir una necesidad recurrente en los jóvenes del área metropolitana de Bucaramanga, los cuales tienen dificultades para encontrar actividades en las cuales puedan invertir su tiempo libre de una manera sana. Para este grupo poblacional las ofertas son pocas, entre ellas se destacan visitar centros comerciales, ir al gimnasio, ir a cine o visitar algunas canchas sintéticas para quienes practican fútbol, para cualquier otra actividad deben trasladarse a las afueras de la ciudad.

La propuesta de valor con la que se va aspira a suplir esta necesidad contempla un centro deportivo que va a tener una cancha sintética, en la cual además de ofertar el ya posicionado fútbol 5, incluirá periódicamente nuevos deportes, atrayendo nuevos clientes para aprovechar el incremento en la demanda en las etapas de crecimiento y madurez de estos nuevos productos.

Los recursos necesarios para el desarrollo de esta idea de negocio se pueden separar en tres grandes grupos, infraestructura, recurso humano e implementos deportivos; en infraestructura se necesita del espacio en donde se adecuará la cancha sintética y los muebles que tendrá el lugar, en cuanto a recurso humano se necesita de una persona que conozca del deporte y además tenga conocimiento sobre primeros auxilios, los implementos comprenden los uniformes, protecciones y elementos necesarios para poder practicar de forma segura todos los deportes.

## 2.1. DEPORTES A OFRECER

Los deportes se incluirán periódicamente, se espera que aporten una demanda adicional proveniente de un segmento distinto al de los aficionados jugadores de fútbol 5, el cual se ofertará continuamente para aprovechar el posicionamiento que ya se haya construido en el mercado. A continuación, se muestra un listado de los posibles deportes, más adelante se habla de las reglas de cada uno.

- Bubble Fútbol
- Billar Fútbol
- Fútbol Tenis
- Ultimate
- Slackline

El servicio a entregar a los clientes en cada uno de los deportes tendrá los siguientes puntos como valor agregado:

- Incluir a los espectadores (acompañantes) en la diversión: Los espectadores en un juego de futbol 5 no se involucran con el juego, la mayoría solo observa el juego, consume bebidas, juega en el celular o simplemente espera a que termine el tiempo de alquiler. El ideal es involucrarlos al juego, para que participen y puedan disfrutar del juego, se implementarán las siguientes herramientas para complementar el producto e integrar a quienes estén fuera de la cancha:
  - Tener a disposición banderas y gorros del color de los petos de los equipos, para que los espectadores apoyen al equipo correspondiente.
  - Contar con tambores en las tribunas para que alienten a los equipos dentro desde las tribunas.

- Dejar a disposición un micrófono para alguno de los espectadores pueda relatar el partido.
- Contar con jueces o árbitros en los juegos: Este componente le dará seriedad y profesionalismo al juego, adicionalmente esta persona tendrá conocimientos en primeros auxilios para que pueda responder ante cualquier eventualidad.
- Mantenimiento de las canchas: Es muy importante hacerle el mantenimiento adecuado a las canchas para que permita un normal desarrollo del juego, además de prevenir accidentes que puedan ocasionar lesiones en los jugadores.

**2.1.1. Fútbol 5.** El fútbol 5 consiste en un juego de dos equipos que constan de 5 participantes cada uno, en donde se juega con las mismas reglas del microfútbol sobre una cancha sintética. Este juego ya es un deporte posicionado en el área metropolitana de Bucaramanga, la idea inicial es que siempre se va a ofertar en el centro deportivo, por lo cual se estima que va a ser una fuente de ingresos clave y constante.

**2.1.2. Bubble Fútbol.** El primer deporte a promocionar es Bubble Fútbol, debido a la amplia gama de juegos que se desprenden de este. También es conocido como fútbol burbuja, es una nueva modalidad deportiva y de ocio que se juega en grupo, ofrece a los aficionados una experiencia alejada de todo lo tradicional, es una excelente alternativa para todas aquellas personas que sin ser fanáticas del fútbol y en muchos casos también “poco” hábiles, puedan jugar al fútbol con la seguridad de que será una nueva experiencia.

En el Bubble soccer se añade un nuevo elemento que son las burbujas gigantes de plástico infladas por aire, las cuales cubren el cuerpo de los jugadores desde las rodillas hasta la cabeza, por lo cual puede existir el máximo contacto entre los

jugadores y tener la libertad de poder chocar disfrutando plenamente del juego y estar todo el tiempo seguros por la protección que les brindan las burbujas (Ver imagen 1), la única regla es siempre permitir que cualquier persona que esté en el piso pueda levantarse.

### **Imagen 1. Burbujas Gigantes**



**Fuente:**<http://g01.s.alicdn.com/kf/HTB1cGzpHFXXXXbeXpXXq6xXFXXv/200062479/HTB1cGzpHFXXXXbeXpXXq6xXFXXv.jpg>

Es importante tener en cuenta que el terreno en el cual se juega este deporte debe contar con condiciones para garantizar la integridad de las burbujas, se recomienda desarrollar el juego sobre césped sintético o madera, no se recomienda piso de asfalto, cemento, arena o canchas de césped natural en donde se puedan encontrar piedras o irregularidades.

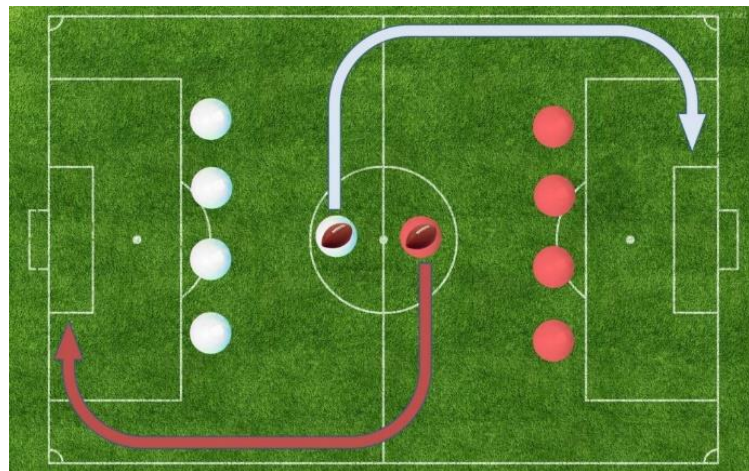
A continuación, se mostrará las modalidades de juego de Bubble Fútbol, que se tomarán como paquetes diferentes, por lo cual cada modalidad de juego también se incluirá periódicamente.

**2.1.2.1. Bubble Football Americano:** Se juega en dos equipos, se elige un capitán que tendrá la pelota de fútbol americano. El capitán intentará entrar en el área del campo del equipo rival, mientras que el resto de su equipo lo defiende. El

equipo contrario hará todo lo posible para evitar que entre en su área (Ver imagen 2).

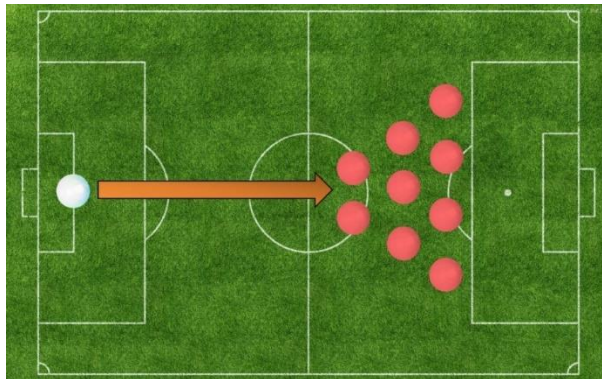
El equipo ganador es el que sea capaz de hacer un “touchdown” en el menor tiempo posible dentro del círculo del otro equipo.

**Imagen 2. Bubble Americano**



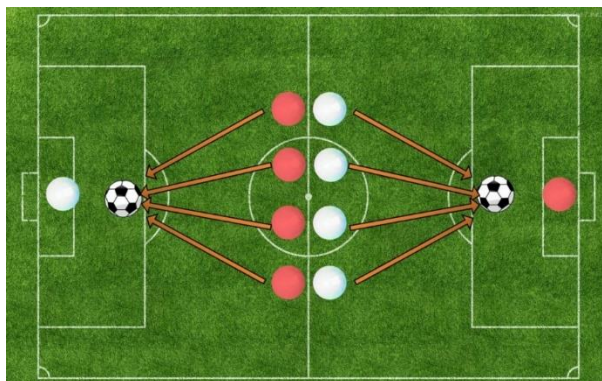
**2.1.2.2. Bubble Bolos:** Esta es la versión “burbuja” del tradicional juego de los bolos. Uno de los jugadores será la bola de bolos y el resto actuará como los bolos en sí. Los bolos se colocan en formación en forma de diamante. La bola correrá todo lo rápido que pueda hacia los bolos. El objetivo es tirar todos los bolos posibles. Luego se intercambian las posiciones para que todos los jugadores pasen por la posición de bola. El ganador es el que tire la mayor cantidad de bolos en dos intentos (Ver imagen 3).

**Imagen 3. Bubble Bolos**



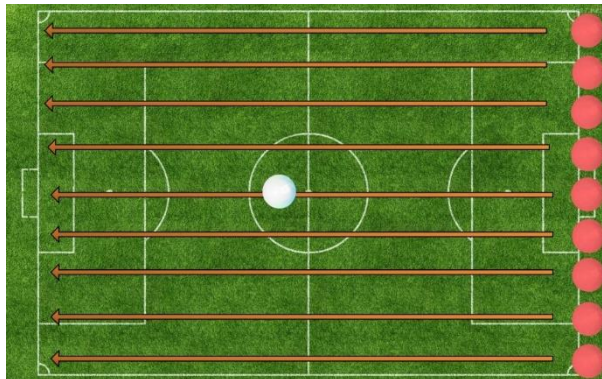
**2.1.2.3. Duelo De Bubble:** Esta versión de Bubble Football es un duelo de fútbol. Primero se elige un portero. Entonces ambos equipos se sitúan en la línea de medio campo. Cuando el árbitro pita, un jugador de cada equipo corre hacia el balón, intenta cogerlo y marcar un gol. Todos tienen que intentarlo. Gana el equipo que más goles marque (Ver imagen 4).

**Imagen 4. Duelo Bubble**



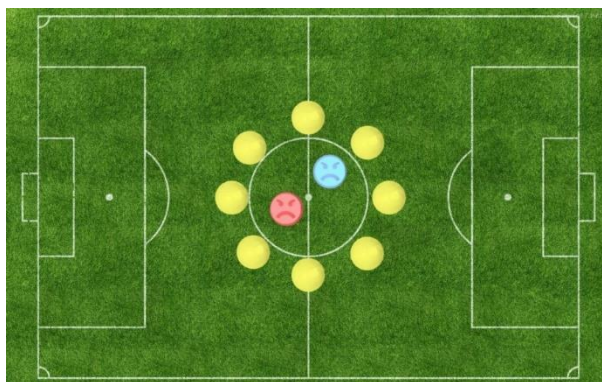
**2.1.2.4. Bubble Cadenas:** Un participante se coloca en el centro del campo y el resto de los participantes en uno de los lados del campo. Cuando el árbitro pita, todos tienen que intentar llegar al otro lado sin que los atrape el que está en el centro del campo. Si los atrapan, se unen al del centro del campo e intentan atrapar a los demás. Gana el último al que atrapan (ver imagen 5).

**Imagen 5. Bubble Cadenas**



**2.1.2.5. Bubble Sumo.** Esta actividad es una lucha de burbujas tipo sumo. Primero, se crea un ring de sumo en el centro del campo, luego se elige a los luchadores. Los luchadores, con sus burbujas, tratan de golpear a su rival y empujarlo fuera del ring. Se debe intentar dividir a los participantes en parejas similares para lograr buenos enfrentamientos. El ganador de cada encuentro pasa a la siguiente ronda. Luego se celebra la final y se define al ganador del torneo (Ver imagen 6).

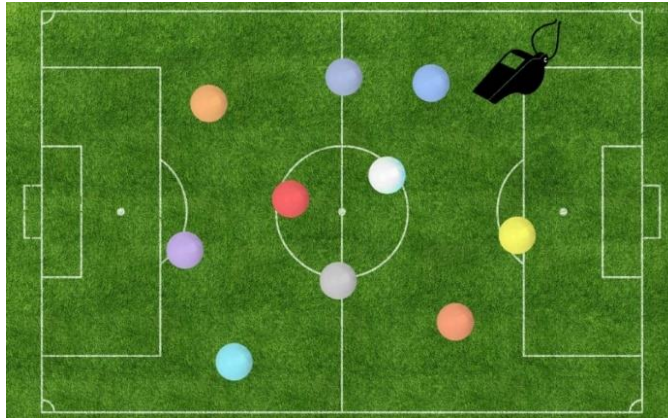
**Imagen 6. Bubble Sumo**



**2.1.2.6. Bubble El Último Gana:** Todas las burbujas participantes se juntan en una zona definida. Cuando el árbitro pita, tienen que intentar derribar a todas las otras burbujas, e intentar no caerse. Si una de las burbujas toca el suelo, está

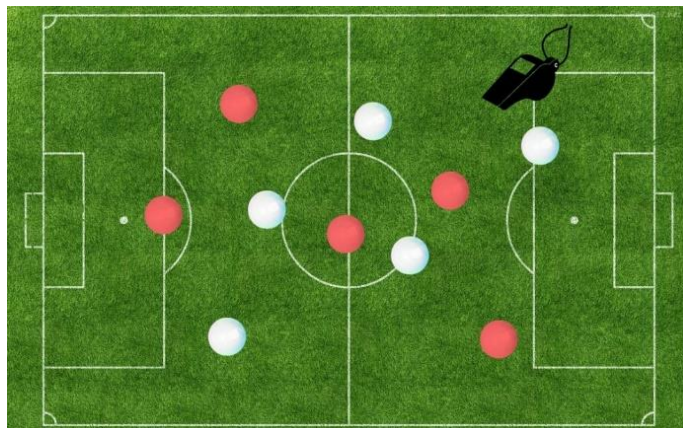
eliminado. Si se corre fuera de la zona definida, también se está eliminado. La última burbuja que quede en pie será la ganadora (Ver imagen 7).

**Imagen 7. Último Gana**



**2.1.2.7. Bubble El Último Gana Por Equipos.** Es muy parecido al de El Último Gana, pero esta vez por equipos. Dos equipos se juntan en una zona definida. Cuando el árbitro pita, se tiene que intentar derribar a todas las burbujas del equipo contrario. Si una burbuja toca el suelo, se está eliminado. Si se corre fuera de la zona definida, también se está eliminado. El equipo de la última burbuja que quede en pie será el ganador (Ver imagen 8).

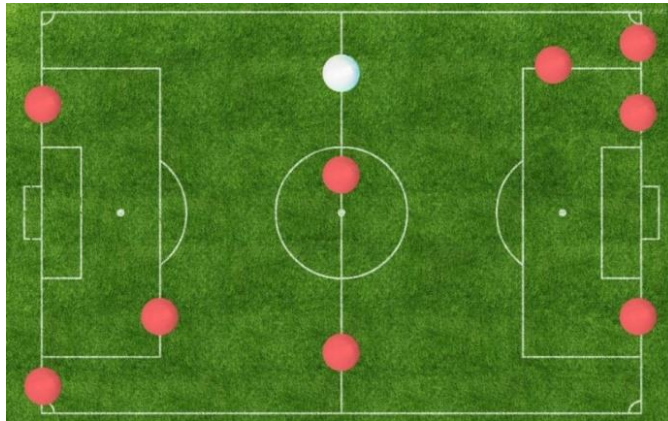
**Imagen 8. Último gana por equipos**



**2.1.2.8. Bubble Pacman:** Se utilizan las líneas del campo para que los jugadores se desplacen. Deberán huir del jugador que se designe como pacman, sólo podrán andar por las líneas por lo que los jugadores deberán elegir bien su camino o no podrán impedir ser derribados por “pacman”.

Si se encuentran con otro jugador en la misma línea no podrá sobrepasarlo. Gana el último jugador que es atrapado por “pacman” (Ver imagen 9).

**Imagen 9. Bubble Pacman**



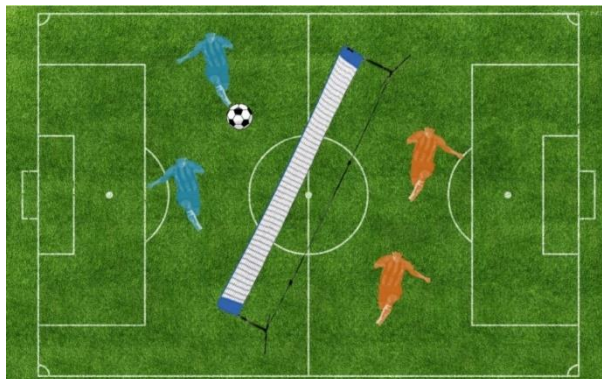
**2.1.3. Billar Fútbol.** Este deporte necesita que en las esquinas y centros de la cancha se instalen pequeñas porterías que simularán los hoyos de la mesa tradicional de pool de billar, en donde los jugadores deberán ingresar los balones impulsados por el clásico balón blanco. Este deporte se puede practicar por equipos o duelos de parejas. Gana quien más balones ingrese en las porterías (Ver imagen 10).

**Imagen 10. Billar Fútbol**



**2.1.4. Fútbol Tenis.** Este deporte se juega por equipos de la cantidad de participantes que se desee, entre menos participantes más complicado será el juego. Se necesita de una red como la del tenis en el centro del campo, en donde los participantes para anotar un punto deben hacer pasar el balón sobre la red, dejarlo rebotar una vez y enviarlo de vuelta al campo contrario sobre la red. Al final gana el equipo que más puntos anote (Ver imagen 11).

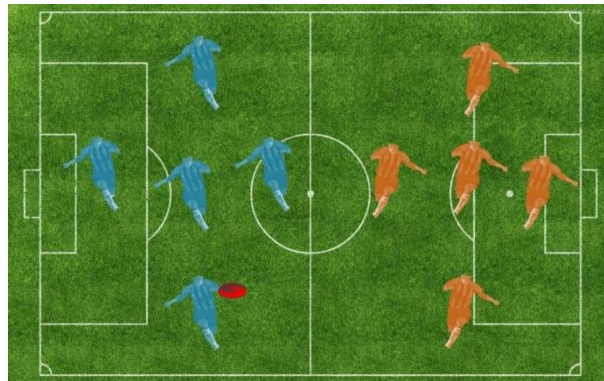
**Imagen 11. Fútbol tenis**



**2.1.5. Ultimate.** El Ultimate es un deporte competitivo de equipo jugado con un disco volador o frisbee. La manera de anotar en este deporte es similar a como lo hacen en el fútbol americano, el objetivo del Ultimate es anotar puntos recibiendo el frisbee en la zona de anotación del oponente. Ganará el equipo que más puntos consiga anotar al finalizar el tiempo (Ver imagen 12).

Se puede pasar el disco en cualquier dirección, pero la persona que tiene el disco no puede moverse, solo pivotar, es decir mantener un pie inmóvil y girar sobre este para buscar a su alrededor a quien pasar el disco. El reglamento dice que si se recibe el disco mientras se está corriendo el participante debe detenerse lo antes posible, así que si enlaza con otro pase es posible que el participante no llegue a detenerse del todo. La persona que tenga el disco deberá pasarlo en 10 segundos. Un defensor no puede sacarle el disco de las manos al rival, el Ultimate no es un juego de contacto, sino de agilidad.

**Imagen 12. Ultimate**



**2.1.6. Slackline.** Es un deporte en donde se usa una cinta aplanada enganchada entre dos puntos fijos a una altura de medio metro del suelo, en este caso serían las porterías de la cancha, la tensión de la cinta es ajustada dependiendo del nivel del usuario. El objetivo en este deporte es llegar de una portería a otra cruzando el campo de juego sobre la cinta, en algunas ocasiones se pueden poner retos entre los jugadores como hacer saltos sobre la cinta. El ganador es quien menos tiempo emplee en cruzar la cancha sobre la cinta sin haber tocado el suelo (Ver imagen 13).

### Imagen 13. Slackline

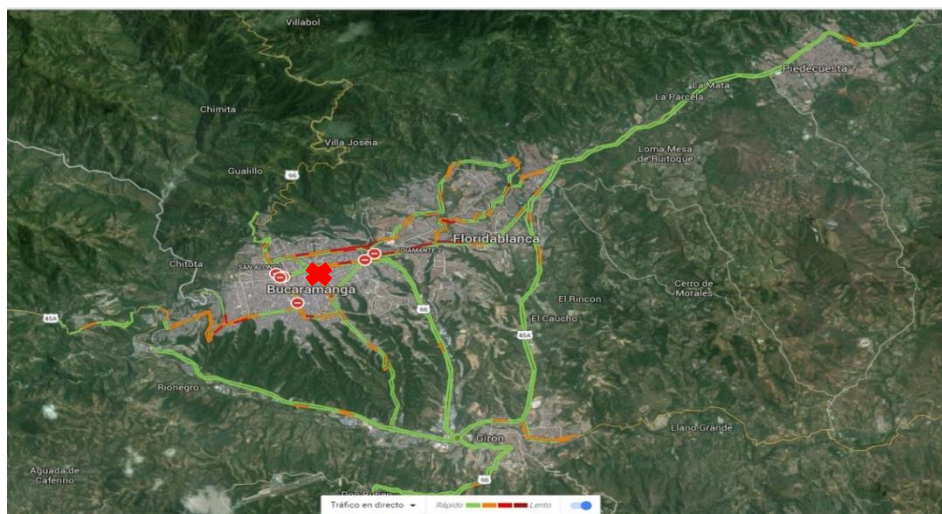


Fuente:[http://www.corocord.com/typo3temp/\\_processed\\_/csm\\_1590\\_corocord\\_slackline\\_posts\\_IMG\\_20130509\\_121109\\_03\\_9707979a85.jpg](http://www.corocord.com/typo3temp/_processed_/csm_1590_corocord_slackline_posts_IMG_20130509_121109_03_9707979a85.jpg)

## 2.2. UBICACIÓN

La zona que se estipula para la ubicación de centro deportivo, es a la salida de la ciudad de Bucaramanga por la calle 70 hacia la ciudad de Girón, en las afueras del barrio la Victoria, como se señala con una “x” en la imagen 14.

### Imagen 14. Ubicación



**2.2.1. Instalaciones.** Las instalaciones hacen parte integral del servicio a prestar junto al alquiler de la cancha sintética, a continuación, se relacionan estándares que tendrán disponibles los clientes del centro deportivo.

- **Cancha cubierta:** Facilita el desarrollo del juego, al proteger al deportista de cualquier variación del que pueda afectar su salud o alterar el normal desarrollo del juego, es muy útil cuando llueve o el sol está muy fuerte.
- **Casilleros:** La disponibilidad de casilleros para las pertenencias de los participantes en los juegos va a permitir que tanto jugadores y acompañantes puedan disfrutar del juego, sin sufrir de distracción, ni intranquilidad por estar pendientes de sus objetos personales.
- **Duchas:** Este servicio permite que después del juego los deportistas que deseen asearse, puedan hacerlo en el centro deportivo.
- **Parqueaderos:** Son imprescindibles para todo tipo de servicio, tener disponibilidad de parqueaderos suficientes facilita la logística previa del juego y ayuda a disminuir el costo adicional para el cliente al no tenerlos, dentro de estos costos está el de pagar parqueadero particular o si deja el vehículo en vía pública la exposición a robos o comparendos por los agentes de tránsito.

### **2.3. CAPACIDAD INSTALADA**

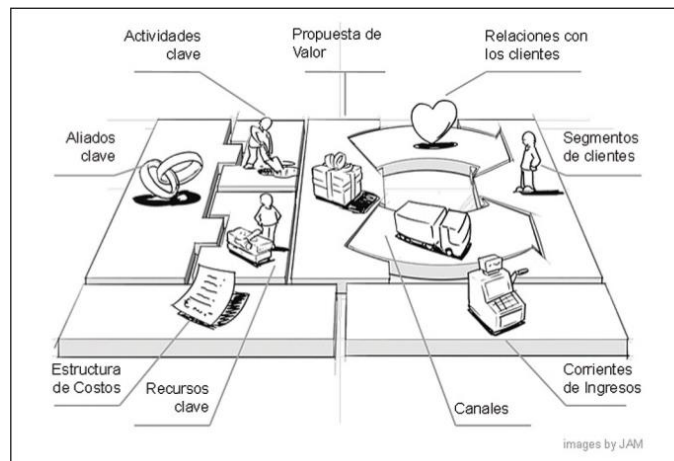
Se laborará todos los días de 8 a.m. a 10 p.m., se contará con solo una cancha para el alquiler, por consiguiente, la capacidad semanal instalada en el centro deportivo es de 98 horas.

## 2.4. MODELO DE NEGOCIO

Esta idea se desarrolla bajo el marco del modelo de Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder<sup>1</sup>, que consta de nueve puntos clave (Ver imagen 15) que aunque son analizados de forma sencilla, envuelven factores críticos en el desarrollo de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Es importante dejar claro que inicialmente, el desarrollo de estos nueve puntos clave no tienen ningún fundamento teórico, son ideas concretas de lo que se quiere del negocio, permitiendo encaminar la idea de negocio y servir de base para todos los estudios posteriores.

### Imagen 15. Modelo de negocio



**Fuente:** <http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/innovacion-en-modelos-de-negocios-con-alexander-osterwalder/>

**2.4.1. Segmentos del Mercado.** El mercado objetivo son las personas entre 15 y 29 años con nivel socioeconómico medio alto, que les gustan los deportes, vivir nuevas experiencias y busquen experimentar nuevos espacios como medio para

<sup>1</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocios.

usar su tiempo libre. También se orienta hacia las empresas que buscan espacios de integración lúdicas de sus empleados.

**2.4.2. Propuesta de Valor.** Se busca contribuir en el uso adecuado y sano del tiempo libre de los jóvenes mediante experiencias deportivas innovadoras.

**2.4.3. Canales.** Se va a trabajar con una distribución directa; se tendrá un centro deportivo en donde los clientes deben llegar para acceder al servicio.

**2.4.4. Relación con los Clientes.** Un acompañamiento constante de los clientes potenciales por medio de redes sociales será un factor determinante porque servirá como canal de comunicación de doble vía, permitiendo identificar necesidades y recoger inquietudes de los clientes, y facilitará a la empresa el envío de mensajes publicitarios, promoción o para programar encuentros. Adicionalmente dentro de las redes sociales se creará una comunidad en donde los participantes tendrán acceso a beneficios, como descuentos en los productos y conectividad con los demás participantes.

**2.4.5. Fuentes de Ingreso.** Se contempla que el flujo de dinero vendrá de las siguientes fuentes de ingreso:

- Alquiler por horas de la cancha para practicar fútbol 5.
- Alquiler por horas de la cancha e implementos para practicar los nuevos deportes.
- Venta de bebidas refrescantes y productos procesados.
- Creación de campeonatos de los distintos deportes.
- Alquiler de implementos deportivos.

**2.4.6. Recursos Claves.** El recurso clave y más importante para este modelo de negocio se encuentra en la visión estratégica de la gerencia, que transmitirá a la

operación la cultura de la innovación, el personal contratado debe tener una vocación de servicio, conocimientos en deportes, calentamientos previos y posteriores, reglas de los diferentes deportes y en primeros auxilios.

**2.4.7. Actividades Claves.** La actividad fundamental va ser mantener a lo largo del tiempo el toque innovador en la inclusión o creación de las nuevas modalidades de juego, junto con un fuerte acompañamiento y captación de clientes mediante redes sociales.

**2.4.8. Sociedades Claves: Socios – Alianzas Claves.** Dentro de los socios claves para el negocio están los Centros de estudios de las universidades para estimular la promoción y difusión de los deportes. Los proveedores claves son quienes venden y distribuyen los implementos deportivos, los cuales se encuentran mayoritariamente en Asia.

**2.4.9. Estructura de Costos.** La estructura de costos se puede dividir en dos, en la inversión inicial de costos fijos, y en el capital de trabajo que será necesaria tener periodo a periodo para el mantenimiento del negocio (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Estructura de Costos**

| <b>Inversión Inicial</b>  | <b>Capital de Trabajo</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la cancha.</li> <li>• Compra de implementos deportivos.</li> <li>• Compra de refrigeradores.</li> <li>• Compra de muebles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y manejo de las redes sociales.</li> <li>• Arriendo del espacio.</li> <li>• Pago de servicios públicos.</li> <li>• Salarios.</li> </ul> |

A continuación, se detalla la inversión inicial, estos valores son reflejo de cotizaciones realizadas en el mes de enero del año 2016. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2. Inversión Inicial**

| <b>Costo</b>                      | <b>Observación</b>  | <b>Valor</b>                           |
|-----------------------------------|---|--|
| Adecuación de la cancha.          | Contempla la instalación de césped sintético y una malla protectora alrededor de la cancha. | \$65'000.000                           |
| Compra de implementos deportivos. | Petos (30 unidades)<br>Bubble (20 unidades)<br>Balones (10 unidades)                        | \$240.000<br>\$13'000.000<br>\$600.000 |
| Compra de refrigeradores.         | Refrigeradores para guardar bebidas refrescantes.   | \$5'000.000                            |
| Compra de muebles                 | Sillas y mesas  | \$2'000.000                            |
| <b>TOTAL</b>                      |   | <b>\$85'840.000</b>                    |

La sede del centro deportivo se adquirirá mediante la modalidad de arrendamiento, por lo tanto no se tiene en cuenta como inversión inicial la compra de un lote o local. Bajo esta modalidad, el contrato de arrendamiento debe considerar al menos un periodo de 5 años, debido a que la adecuación de las instalaciones es más del 75% del total de la inversión inicial y con un tiempo menor esta inversión se perdería.

### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercado es una herramienta que permite crear estrategias y planes de acción de manera objetiva, con base en información que se recolecta del entorno y de la situación de la empresa, todo esto enfocado para que el negocio sea competitivo en el mercado.<sup>2</sup>

**3.1.1. Etapas del Plan de Mercadeo.** En total son 7 etapas en el desarrollo de un plan de mercadeo<sup>3</sup> (Ver imagen 1); se comienza con la recopilación de información del entorno general (económica, demográfica, política y tecnológica) y entorno específico (mercado, naturaleza del mercado, clientes, competidores y proveedores) lo que permite realizar un análisis de la situación actual.

La segunda etapa es el diagnóstico de la situación, para esta etapa se usa el análisis de la situación actual e información de la empresa, se recomienda usar la herramienta de la DOFA que permite identificar debilidades y fortalezas de la empresa, además de amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

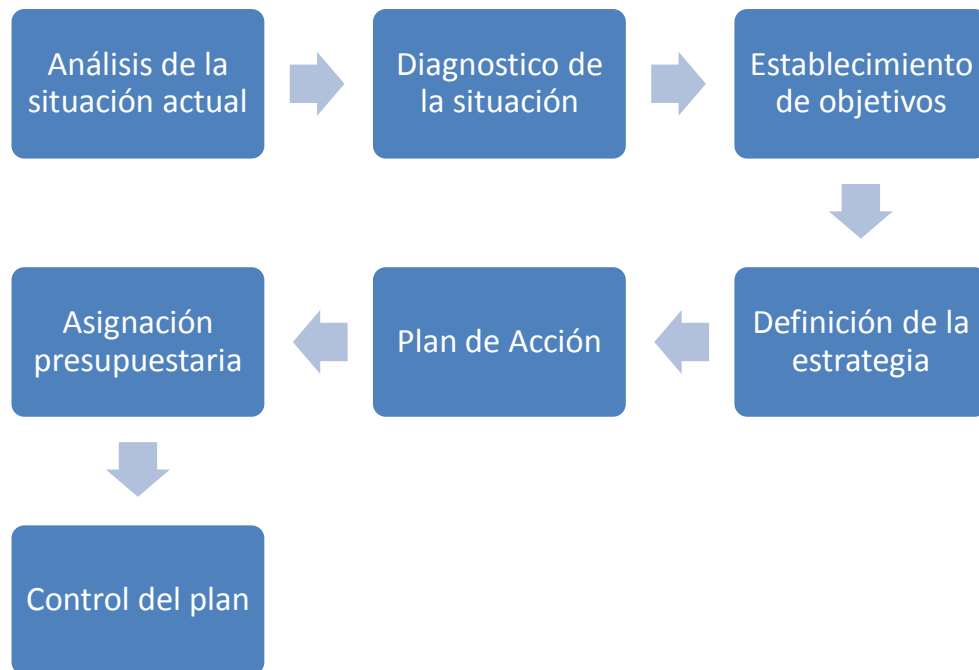
El plan de mercadeo continúa con el establecimiento de objetivos, los cuales son las metas que se esperan lograr después de la ejecución, estos objetivos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Se debe definir una estrategia de marketing acorde al objetivo, oportunidades y amenazas identificadas, la estrategia debe entregar pautas frente a cada uno de los elementos del marketing mix (precio, plaza, promoción y producto).

---

<sup>2</sup> Manuales prácticos de la PYME. Como elaborar un plan de marketing. Igape ed.

<sup>3</sup> Ídem.

**Imagen 16. Etapas de un plan de mercadeo**



En el plan de acción se estructuran las actividades concretas a ejecutar, sobre cada una de las 4p del marketing mix tradicional; cada uno de estos planes de acción va acompañado de dos elementos importantes, la asignación presupuestaria destinada a cada una de las actividades y el plan de control, este último contempla las medidas correctivas a tomar si los objetivos planteados inicialmente no se están cumpliendo, pero para esto es necesario un constante monitoreo.

### **3.2. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercados es una herramienta que permite recopilar información para poder analizarla y concluir sobre un tema que se desea estudiar. La investigación

de mercados es utilizada en todo tipo de empresas (pequeñas o grandes) o en diversas investigaciones académicas.<sup>4</sup>

El presupuesto necesario para llevar a cabo una investigación de mercadeo está rodeado por múltiples factores, entre ellos se destacan el tipo de población al que se le va aplicar, la cantidad de personas que van a participar en el estudio y el medio que se use para aplicarlo, todo esto dependerá de la confiabilidad que se quiera del estudio y de la accesibilidad de quienes participarán; generalmente las empresas destinan del uno al dos por ciento de sus ventas en estas investigaciones.

### **3.3. SEGMENTACIÓN**

Un segmento de mercado es un grupo de personas, empresas o instituciones que comparten características de preferencia sobre un producto en específico para poder satisfacer una necesidad. Es necesario identificar este segmento de mercado para cada empresa porque permite conocer quienes están interesados en el producto que se ofrece y tomar decisiones con base a esto.<sup>5</sup>

**3.3.1. Segmentación Geográfica.** Este tipo de segmentación contempla la unidad geografía en las cual se encuentran los posibles consumidores del producto.

- Naciones.
- Estados.
- Regiones.
- Provincias.

---

<sup>4</sup> KOTLER, P y KELLER, K. Desarrollo de estrategias y planes de marketing. En: Dirección de Marketing. Decimocuarta. México : Pearson Educación, 2012.

<sup>5</sup> KOTLER, P y KELLER, K. Identificación de segmentos de mercado y mercados meta. En: Dirección de Marketing. Décimocuarta. México. Pearson Educación, 2012

- Ciudades.
- Vecindarios.

**3.3.2. Segmentación Demográfica.** Está compuesta por variables con las cuales se puede dividir el mercado, estas variables generalmente están asociadas a necesidades y deseos de los consumidores.

- Edad.
- Tamaño de la familia.
- Ciclo de vida de la familia.
- Género.
- Ingresos.
- Ocupación.
- Nivel educativo.
- Religión.
- Raza.
- Generación.
- Nacionalidad.
- Clase social.

**3.3.3. Segmentación Psicográfica.** Utiliza la psicología para entender mejor a los consumidores, es usada porque se ha identificado que personas dentro de un mismo grupo demográfico puede tener perfiles diferentes

- Personalidad.
- Su estilo de vida.
- Valores.

**3.3.4. Segmentación Conductual.** Se caracteriza a la demanda dependiendo de su conocimiento, uso, respuesta o actitud sobre el producto. La segmentación basada en necesidades o beneficios buscados es un enfoque ampliamente usado, porque identifica segmentos de mercado distintos con implicaciones de marketing claras

### **3.4. FUTBOL DE SALÓN**

El futbol de salón nace como una necesidad de los profesores de educación física que inculcaron a los alumnos en la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, debido a la poca disponibilidad de espacios para campos de fútbol, comenzaron a jugar al fútbol en campos de baloncesto, por esta razón se decidió plantear unas normas que adaptaran el deporte del fútbol a un espacio de dimensiones reducidas, habitualmente destinado a la práctica de otros deportes y de superficie dura.<sup>6</sup>

Todos los reglamentos de fútbol 5, dependen directamente de la International Board de la FIFA, las reglas están de igual forma ordenadas, facilitando un buen estudio comparativo. Las modificaciones respecto al futbol 11 son las siguientes:<sup>7</sup>

- Número de jugadores.  
El partido será jugado por dos equipos compuestos cada uno por un máximo de 5 jugadores, de los cuales uno jugará como guardameta.
- Las dimensiones del mismo deberán ser de 40 x 20m; la superficie será lisa y libre de asperezas y de parqué, caucho, madera o linóleo.

---

<sup>6</sup> RIVERA, S. Plan de Negocios Centro Recreativo y Deportivo de futbol SantoGol. Bogotá. 2010. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<sup>7</sup> Fédération Internationale de Football Association. Reglas de Juego de FÚTSAL 2014/2015. Zúrich, Suiza

- El terreno de juego y sus características.
- Las características del balón.  
El balón tendrá una circunferencia comprendida entre 59 y 61 cm y un peso de 410 y 430 g, y con la característica de perder capacidad de bote rápidamente.
- Duración del partido.  
El tiempo de duración de un partido es de 40 minutos cronometrados, divididos en dos períodos de 20 minutos.
- La norma funcional del fuera de juego, en fútbol 5 no existe.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se hace bajo el marco de las cinco fuerzas de Porter<sup>8</sup>, en el cual se realizará una recolección de información del mercado, proveedores, competidores actuales, posibles competidores entrantes y productos sustitutos, todo esto para que sirvan de base para la creación de estrategias.

### 4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

El sector económico al que pertenece el centro deportivo es “Actividades Artísticas, de entretenimiento y recreación” y al subsector “Actividades Deportivas y Actividades Recreativas y De Esparcimiento Según la nueva Clasificación de Actividades Económicas CIIU Revisión 4 adaptada para Colombia.”<sup>9</sup>

Los servicios de canchas sintéticas están clasificados así:

**Tabla 3. Sector Económico**

|                 |      |   |
|-----------------|------|---|
| <b>Sección</b>  | R    | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación |
| <b>División</b> | 93   | Actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento  |
| <b>Grupo</b>    | 931  | Actividades deportivas                                  |
| <b>Clase</b>    | 9311 | Gestión de Instalaciones deportivas                     |

Se utiliza la herramienta Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para consultar la información referente a las empresas de este sector. El permiso

---

<sup>8</sup> PORTER, Michael. Capítulo 3: Un modelo de análisis de la competencia. En: Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria ed. México. 2008

<sup>9</sup> DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas Las Actividades Económicas. [En línea] [http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)

a este módulo de obtiene por medio de una licencia que tiene la Universidad Industrial de Santander para descargar estos reportes.

Para finales del año 2015 existen 195 empresas que pertenecen a este sector ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga <sup>10</sup> (Ver Tabla 4)

**Tabla 4. Empresas activas**

| Número de empresas |     |
|--------------------|-----|
| 2015               | 195 |
| 2014               | 175 |
| 2013               | 156 |

En los últimos tres años se ve un crecimiento sostenido de nuevas empresas en el sector, en las tablas 5 y 6 se puede identificar dos variables importantes, las cuales son tamaño de la empresa y edad empresarial de las empresas inscritas en este sector. <sup>11</sup>

Existe una gran concentración de microempresas dentro del sector, son el 96,9% del total de las empresas, es importante aclarar que se clasifica como microempresa todas aquellas empresas que tengan activos de hasta de 500 S.M.M.L.V y menos de 10 empleados<sup>12</sup>; la edad empresarial del sector refleja que el 55.3% de las empresas no tienen más de 5 años de constitución, por lo que se concluye que es un sector de inversión atractivo para los microempresarios y que ha tomado fuerza en los últimos años.

---

<sup>10</sup> Compite360. Reporte Sectorial. [En línea] [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Identificación de segmentos de mercado y mercados meta. En: Dirección de Marketing. Décimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012.

**Tabla 5. Tamaño de las empresas del sector**

| <b>Tamaño de la Empresa</b> | Micro | Pequeña | Mediana | Grande |
|-----------------------------|-------|---------|---------|--------|
| <b>Cantidad de Empresas</b> | 189   | 2       | 3       | 1      |

**Tabla 6. Edad empresarial del sector**

| <b>Edad Empresarial</b>     | >25 años | 20-25 años | 10-20 años | <5 años |
|-----------------------------|----------|------------|------------|---------|
| <b>Cantidad de Empresas</b> | 2        | 17         | 68         | 108     |

## **4.2. ANÁLISIS LEGAL**

En el entorno legal existen dos factores importantes que son catalizadores para la creación e incursión de las empresas a este sector económico. Procolombia reconoce el potencial de crecimiento que tiene el sector de los servicios en el país, por lo cual trabaja en mejorar las políticas referentes para facilitar el sostenimiento económico, creación de empleo y oportunidades de inversión de capital extranjero.<sup>13</sup>

El segundo factor que beneficia a las empresas registradas en la cámara de comercio como actividades deportivas, es que les permiten trabajar bajo la modalidad de gimnasios, los cuales están exentos del IVA, lo que permite dar un precio al cliente sin este impuesto adicional.

---

<sup>13</sup> RIVERA, Santiago. Plan de Negocios Centro Recreativo y Deportivo de futbol SantoGol. Bogotá. 2010.

En la tabla 7 se puede apreciar la distribución del tipo jurídico de las empresas inscritas en Cámara de Comercio, el 87% de las empresas se encuentran inscritas como persona natural, lo cual les permitirá hacer parte del régimen simplificado y adicional a la exención del IVA, no tendrán obligación de facturar, lo cual facilitaría la operación.

**Tabla 7. Tipo Jurídico**

| <b>Tipo jurídico</b>        | Persona Natural | Sociedades | Unipersonales |
|-----------------------------|-----------------|------------|---------------|
| <b>Cantidad de Empresas</b> | 171             | 24         | 0             |

#### **4.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA, SUSTITUTOS Y NUEVOS RETADORES**

No existen competidores directos en el mercado, hay varias canchas sintéticas dentro del área de influencia, pero ninguno tiene en su propuesta de valor la ideología ni operatividad para modificar, cambiar o adicionar modalidades de juego que se puedan llevar a cabo en sus canchas sintéticas.

Los competidores más fuertes para el centro deportivo son las canchas sintéticas que ofertan el servicio de alquiler por horas para practicar fútbol 5, aunque existen otras empresas que ofertan alquiler de canchas de voleibol, de rugby, natación, squash, gimnasios, o incluso parques, ciclo vías y cinemas, los cuales podrían llegar a ser atractivos para los clientes y sustitutos a la propuesta de valor del centro deportivo.

Las barreras de entrada más importantes para nuevos retadores son dos, la primera barrera es el capital para la inversión, consiguiendo un lote propio, para una sola cancha, la inversión puede ascender a los \$350'000.000; la segunda

barrera de entrada es el “know how”, la cultura organizacional de innovación y facilidad al cambio que se va a implantar en el personal y los procesos del centro deportivo, este último va a dificultar el ingreso de nuevos competidores, con esta cultura del cambio se garantiza que el competidor siempre estará atrás tratando de igualar las nuevas modalidades de juego que se ofertan.

**4.3.1. Identificación de la Competencia.** Dentro del área metropolitana de Bucaramanga se identificaron cuáles son las canchas sintéticas más fuertes y se analizan en los siguientes numerales mediante tres tablas comparativas (Ver tabla 8, 9 y 10), la primera con información básica, la segunda tabla en donde se describirán puntos que se consideran importantes, este último se realiza después de un ejercicio de observación de las instalaciones de los competidores en el mes de enero del año 2016, y la tercera con información financiera obtenida de la aplicación módulo Compite 360.

**4.3.1.1. Información Básica de Competidores.** Las tres canchas sintéticas a analizar son: Fútbol Manía, Soccer Land y La Futbolera.

Fútbol Manía es el competidor que mejor ubicación tiene, se localiza en Provenza tiene conexión con toda el área metropolitana; Soccer Land al ubicarse sobre el anillo vial, facilita el acceso para los municipios de Girón y Floridablanca, pero es muy complicado para los usuarios que se localizan en el municipio de Bucaramanga.

La Futbolera maneja el precio más bajo del mercado y dentro de sus instalaciones tiene una cancha cubierta, casilleros y duchas para el cliente, siendo un plus a la experiencia que se entrega con el producto.

El precio que maneja Soccer Land es el más alto del mercado, en sus instalaciones ofrece unas canchas bien cuidadas, además de un amplio

parqueadero, el cual es gratuito para todos aquellos que vayan a jugar o acompañar a los jugadores; es el único de los competidores analizados que tiene página web oficial y tiene presencia en redes sociales, Fútbol Manía y la Futbolera solo se limitan en aparecer en directorios virtuales.

**Tabla 8. Información básica competidores**

| <b>Información</b>          | <b>Fútbol Manía Club LTDA</b> <sup>14</sup> | <b>La Futbolera LTDA</b> <sup>15</sup>                                      | <b>Soccer Land S.A.S</b> <sup>16</sup>                  |
|-----------------------------|---|---|---|
| <b>Nit:</b>                 | 900148643-7                                 | 900176405-1   | 900395830-6   |
| <b>Dirección Comercial:</b> | Cl. 105 #20-30 Provenza                     | Sec. Transv. Metropolitana #13 <sup>a</sup> -65 Vía Terminal de Transportes | Km.2 Anillo Vial Florida-Girón Vía Carabineros #200-120 |
| <b>Tipo jurídico:</b>       | Sociedad Limitada                           | Sociedad Limitada.  | Sociedades por Acciones Simplificadas SAS               |

**Tabla 9. Descripción de Competidores**

| <b>Variable</b>                | <b>Fútbol Manía Club LTDA</b> | <b>La Futbolera LTDA</b> | <b>Soccer Land S.A.S</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Acceso Ubicación</b> –      | Buena                         | Buena                    | Regular                  |
| <b>Página Web</b>              | No                            | No                       | Si                       |
| <b>Redes Sociales</b>          | No                            | No                       | Si                       |
| <b>Cancha cubierta</b>         | No                            | Si                       | No                       |
| <b>Cursos de entrenamiento</b> | No                            | No                       | Si                       |
| <b>Casilleros</b>              | Si                            | Si                       | No                       |
| <b>Duchas</b>                  | No                            | Si                       | Si                       |
| <b>Parqueaderos</b>            | Pequeño                       | Pequeño                  | Si                       |
| <b>Realización de Torneos</b>  | Si                            | Si                       | Si                       |
| <b>Valor Hora</b>              | \$70.000                      | \$60.000                 | \$ 90.000                |

<sup>14</sup> Compite360. Reporte empresarial. FutbolMania Club LTDA. [En línea] [estado 15 de junio de 2016] Disponible en: [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> ibid

**4.3.1.2. Información Financiera de Competidores.** En cuanto a recursos financieros, Soccer Land Es el competidor más fuerte, sus ingresos operacionales son hasta en un 50% mayor que los demás competidores, y a diferencia de los demás, Soccer Land si registra utilidades. (Ver Tabla 10)

**Tabla 10. Información Financiera competidores**

| Dato Financiero           | Fútbol Club (2015) <sup>17 *</sup> | Manía LTDA | La Futbolera LTDA (2014) <sup>18 *</sup> | Soccer Land S.A.S (2015) <sup>19 *</sup> |
|---------------------------|------------------------------------|------------|--|--|
| Activo Corriente          |                                    | 29         | 32                                       | 145                                      |
| Activo Fijo               |                                    | 263        | 7  | 378                                      |
| Valorizaciones            |                                    | 50         | 0  | -  |
| Activo                    |                                    | 362        | 39                                       | 524                                      |
| Pasivo Corriente          |                                    | 6          | 1  | 13                                       |
| Pasivo Largo Plazo        |                                    | 319        | 0  | 417                                      |
| Pasivo                    |                                    | 324        | 1  | 430                                      |
| Patrimonio                |                                    | 37         | 38                                       | 94                                       |
| Pasivo + Patrimonio       |                                    | 362        | 39                                       | 524                                      |
| Ingresos Operacionales    |                                    | 170        | 186                                      | 238                                      |
| Ingresos No Operacionales |                                    | 0          | 0  | 7  |
| Gastos Operacionales      |                                    | 166        | 51                                       | 0  |
| Gastos No Operacionales   |                                    | 0          | 82                                       | 3  |
| Costo Ventas              |                                    | 0          | 122                                      | 48                                       |
| Utilidad Neta             |                                    | 4          | 5  | 41                                       |
| Activos Sin Ajustes       |                                    | 219        | 0  | -  |
| Inventario                |                                    | -          | -  | 1  |
| Utilidad Bruta            |                                    | 0          | 0  | -  |

\*Expresada en cifras por millones de pesos

En términos generales es un sector atractivo para invertir, el cual está creciendo, en donde existen varios competidores, pero ninguno directo debido a la propuesta de valor que el centro deportivo va a entregar. Existen iniciativas desde el

<sup>17</sup> Compite360. Reporte empresarial. FutbolMania Club LTDA. [En línea] [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

<sup>18</sup> Compite360. Reporte empresarial. La Futbolera LTDA. [En línea] [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

<sup>19</sup> Compite360. Reporte empresarial. SoccerLand SAS. [En línea] [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

gobierno para apoyar empresas de servicios que invite a los ciudadanos a destinar su tiempo libre al deporte.

La propuesta de valor del centro deportivo “Desparche Total” cumple con los mínimos estándares de instalaciones y servicios que entregan los demás ofertantes, además de nuevos servicios y productos que pueden marcar una diferenciación de cara al cliente.

#### 4.4. ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

En esta sección se analizarán los proveedores implicados en el desarrollo del centro deportivo, los cuales son los proveedores para el césped y adecuación de la cancha sintética, los implementos deportivos y las bebidas refrescantes; dependiendo del impacto o poder de negociación que tendrán en el desarrollo de la operación y las condiciones del mercado se clasifican como proveedores de bajo o alto poder (Ver tabla 11).

**Tabla 11. Proveedores**

| Tipo                 | Fuerza - Poder | Descripción  |
|----------------------|----------------|--|
| Bebidas refrescantes | Bajo           | El mercado no tiene gran cantidad de empresas ofertantes, en general el mercado de alimentos, en este caso bebidas, esta manejado por cinco grandes empresas, Postobon, SabMiller (Bavaria), Alpina, Grupo Nutresa y Coca Cola, pero estas mismas empresas tienen dentro de sus portafolios cientos de productos dentro de la misma categoría de bebidas, que luchan en el mercado entre sí, están empresas usan estrategias agresivas de comunicación y distribución, por lo cual le otorgan al cliente un gran poder de negociación en el momento de escoger con cual marca se quedará, además de que apoyan constantemente a sus canales de |

| Tipo                                    | Fuerza - Poder | Descripción   |
|---|----------------|---|
|   |                | distribución con aparatos de refrigeración, mobiliario y patrocinio de eventos.   |
| Implementos deportivos                  | Bajo           | El mercado de los implementos deportivos es mucho más disputado, en donde existen gran cantidad de oferentes en el mercado local e internacional. Según el módulo ADN de la aplicación Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga <sup>20</sup> , se tienen solo en Santander siete productores y alrededor de 30 distribuidores, a estos hay que sumarle la oferta que hay en el mercado asiático con bajos precios de producto y envío gratis con tiempo de suministro de 30 días. Por estas razones los proveedores de implementos deportivos tienen un bajo poder de negociación frente a sus clientes.  |
| Adecuación y mantenimiento de la cancha | Alto           | En Colombia son muy escasas las empresas que prestan este servicio, en Bucaramanga se encuentran Proyectos y Montajes LTDA, Global Sport y FORBEX que es una empresa Argentina, la cual es la más grande a nivel de Latinoamérica en el montaje de césped sintético para canchas. El valor de este montaje puede ser tan costoso como la adquisición del lote en donde se vaya a montar el centro deportivo, ronda de \$60.000.000 a \$90.000.000 por cancha. Al tener tan poca oferta en el mercado, estos proveedores tienen gran poder de negociación frente al centro deportivo, además de tener una gran importancia por el flujo de efectivo que se va a destinar a este rubro. |

Los proveedores de bebidas refrescantes e implementos deportivos son de poco impacto debido a la gran cantidad de ofertantes en el mercado. Los proveedores más importantes e influyentes en la operación del centro deportivo son los de adecuación y mantenimiento de la cancha, debido al alto poder de negociación que tienen al ser tan pocos en el mercado, y el alto costo que tiene. Se debe buscar tener una buena relación con estos proveedores, se recomienda enfocar

---

<sup>20</sup> Compite360. Reporte Sectorial. [En línea] [http://www.compite360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compite360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

una campaña de marketing relacional para crear una relación cercana y mantenerlos como aliados estratégicos.

#### **4.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Para el análisis de la demanda se parte del modelo de negocio y del segmento de mercado al que se quiere llegar. El mercado meta al cual se quiere llegar son personas entre 15 y 30 años, con nivel socioeconómico medio, que les gusten los deportes, vivir nuevas experiencias y/o busquen experimentar nuevos espacios como medio para usar su tiempo libre.

**4.5.1. Estudio de Mercados.** El estudio de mercados permite recopilar información importante de la posible demanda del negocio, y de esta manera reducir el riesgo en la toma de decisiones. En el presente trabajo el estudio de mercado tenía como objetivo corroborar el segmento de mercado estimado como mercado meta y la aceptación de los nuevos servicios y deportes a ofertar, el método empleado es la encuesta, en donde se aplica un cuestionario que consta de 8 preguntas (Ver Capítulo 3.5.1.1). Se utiliza un muestreo por conveniencia compartiendo el cuestionario en las redes sociales de Facebook y Twitter durante la última semana del mes de enero del año 2016, el cual fue respondido por las personas que les interesó el tema.

En la siguiente relación se muestra un resumen demográfico de las personas que respondieron el instrumento del presente estudio.

- Total encuestados: 230
- Hombres encuestados: 104
- Mujeres encuestadas: 126
- Nivel Socioeconómico 1: 11 personas

- Nivel Socioeconómico 2: 41 personas
- Nivel Socioeconómico 3: 83 personas
- Nivel Socioeconómico 4: 81 personas
- Nivel Socioeconómico 5: 11 personas
- Nivel Socioeconómico 6: 3 personas
- Edad 15-20 años: 28 personas
- Edad 21-25 años: 117 personas
- Edad 26-30 años: 45 personas
- Edad +31 años: 40 personas

**4.5.1.1. Encuesta.** A continuación, se muestra el instrumento que se aplicó, cada pregunta tiene un objetivo específico, que corresponde al fin por el cual la pregunta fue realizada, cabe aclarar que el objetivo no fue publicado a los encuestados:

**1. ¿A que dedica la mayor parte de su tiempo libre?**

- a) Deportes.
- b) Video Juegos.
- c) Cine.
- d) Descansar en casa.
- e) Pasear o viajar.
- f) Salidas de noche
- g) Redes sociales
- h) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Identificar actividades sustitutas a la propuesta de valor entregada.

**2. ¿Con que frecuencia va usted a una cancha sintética?**

- a) Una vez al año.

- b) 2 veces al año.
- c) 1 vez al mes.
- d) 2 veces al mes.
- e) 1 vez por semana.
- f) 2 veces a la semana.
- g) Nunca.
- h) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Conocer la frecuencia de asistencia a canchas sintéticas.

**3. ¿Cuál es la principal razón por la que asiste a canchas sintéticas?**

- a) Compartir con amigos.
- b) Jugar futbol.
- c) Hacer deporte.
- d) "Desaburrime".
- e) No voy a canchas sintéticas.
- f) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Identificar las razones que motivan a los potenciales usuarios a asistir a canchas sintéticas.

**4. Cuando va a una cancha sintética, adicional a los jugadores generalmente ¿quiénes los acompañan? (Puede marcar más de una opción)**

- a) Novia.
- b) Con amigo/as.
- c) Hermanos.
- d) Esposa e hijos.

e) Nadie.

f) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Identificación de los perfiles de los acompañantes de los jugadores.

**5. ¿Cuál considera el mayor obstáculo para usted asistir a canchas sintéticas?**

a) El precio del alquiler.

b) Conseguir el grupo de amigos para jugar.

c) La ubicación de las canchas.

d) El horario de atención o de horas disponibles para jugar.

e) No me gusta el fútbol.

f) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Identificar barreras que separan a los potenciales clientes de la propuesta de valor.

**6. De las siguientes opciones, ¿cuáles considera usted buenas ideas para mejorar el servicio de una cancha sintética?**

a) Incluir a los espectadores (acompañantes) en la diversión.

b) Incluir diferentes modalidades de juegos y deportes.

c) Incluir venta de comidas y bebidas.

d) Incluir jueces o árbitros en los juegos.

e) Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Objetivo: Corroborar la aceptación de la propuesta de valor y servicios complementarios del centro deportivo.

**7. ¿Conoce o ha escuchado sobre “Bubble Soccer”?**

- a) No.
- b) Sí.

¿Qué ha escuchado?

---

- Objetivo: Conocer lo innovador del deporte principal (Bubble Soccer) en los potenciales clientes.

**8. ¿Estaría interesado en practicar “Bubble Soccer” en su tiempo libre?**



- a) Sí.
- b) No.

Por Qué

---

- Objetivo: Evaluar la intensidad de compra del producto insignia.

**4.5.1.2. Resultados de la Encuesta.** Las preguntas y las respectivas respuestas se relacionan a continuación:

- **1)** ¿A qué dedica la mayor parte de su tiempo libre?” (Ver tabla 12)

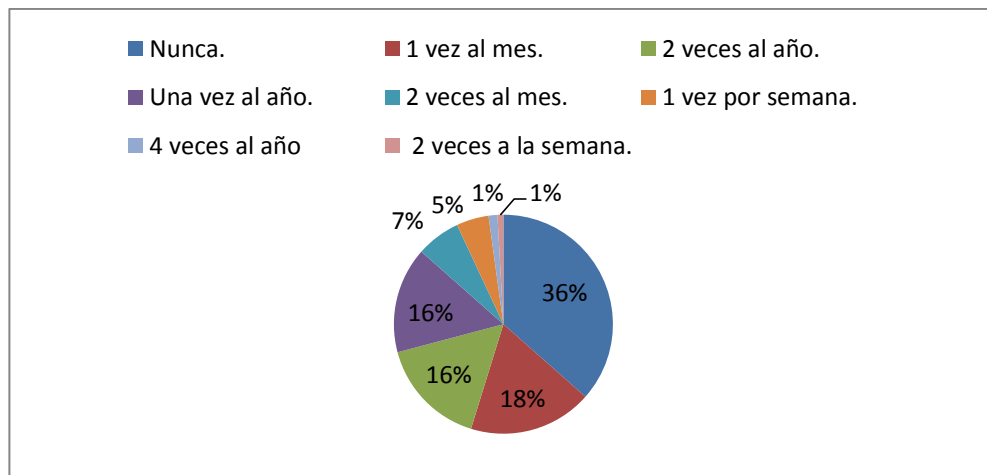
**Tabla 12. Actividades en el tiempo libre**

| <b>Respuestas</b>     | <b>Frecuencia</b> |
|-----------------------|-------------------|
| Descansar en casa.    | 112               |
| Deportes.             | 29                |
| Pasear o viajar.      | 23                |
| Redes sociales.       | 14                |
| Cine.                 | 13                |
| Leer                  | 13                |
| Salidas de noche.     | 8                 |
| No tengo tiempo libre | 7                 |
| Video Juegos.         | 7                 |
| Familia               | 3                 |
| Música                | 1                 |
| <b>Total general</b>  | <b>230</b>        |

El 48% de los encuestados tiene como principal actividad en su tiempo libre el descansar en casa, lo cual sirve como guía en la estrategia de comunicación, buscando promover la importancia del deporte, dejando a un lado el sedentarismo.

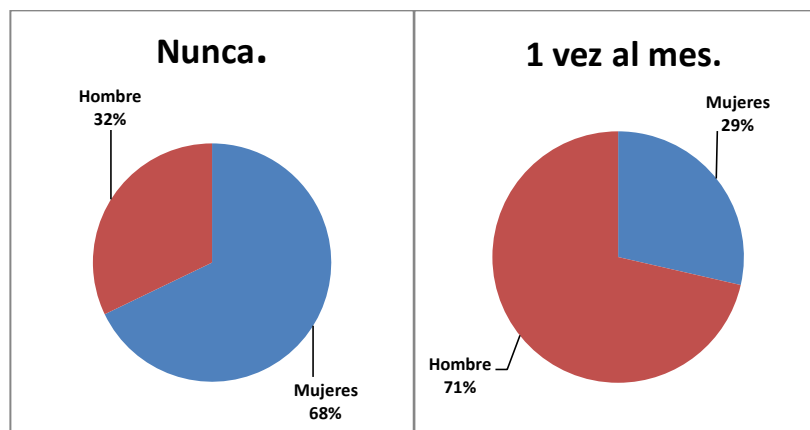
- **2) ¿Con qué frecuencia va usted o su grupo de amigos a una cancha sintética?**  
(Ver Gráfico 1)

**Gráfico 1. Frecuencia de asistencia a canchas sintéticas**



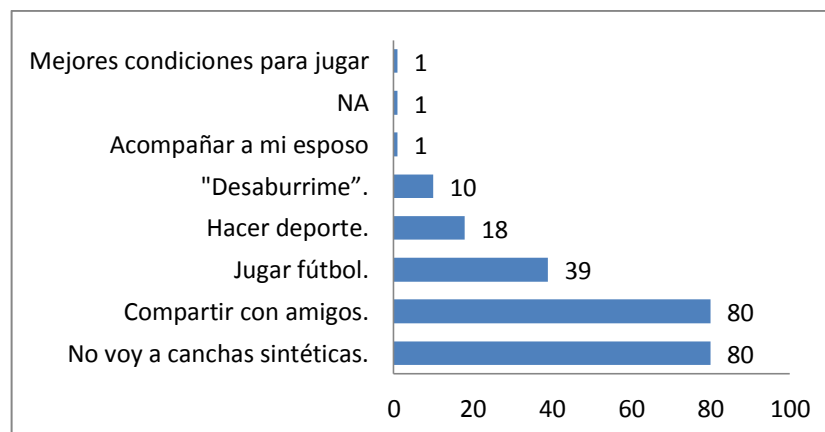
El 36% de los encuestados no asisten ni una sola vez al año a una cancha sintética, de los cuales el 68% son mujeres. Por otra parte el 18% de los encuestados van al menos una vez al mes a las canchas, de los cuales el 71% son hombres, lo que entrega indicios que los productos que actualmente ofrecen las canchas sintéticas están enfocados al género masculino, dejando un poco excluidas a las mujeres. (Ver Gráfica 2)

**Gráfico 2. Análisis de frecuencia de asistencia a canchas sintéticas**



- **3)** Cuál es la principal razón por la que asiste a canchas sintéticas? (Ver Gráfica 3)

**Gráfico 3. Razón de asistencia a canchas sintéticas**



De quienes asisten a canchas sintéticas, el 50% de los encuestados va para compartir tiempo con sus amigos, es muy importante para ellos pasar tiempo y divertirse con su grupo.

- 4) Cuando va a una cancha sintética adicional a los jugadores generalmente ¿quiénes los acompañan? (Puede marcar más de una opción)” (Ver tabla 13)

**Tabla 13. Acompañantes de los jugadores a canchas sintéticas**

| <b>Respuesta</b>                          | <b>Frecuencia</b> |
|---|-------------------|
| Con amigos/as.                            | 57                |
| Nadie.                                    | 55                |
| Novia/o.                                  | 39                |
| Novia/o., Con amigos/as.                  | 29                |
| Esposa e hijos.                           | 13                |
| Novia/o., Con amigos/as., Esposa e hijos. | 10                |
| Con amigos/as., Esposa e hijos.           | 7                 |
| NA  | 6                 |
| Novia/o., Esposa e hijos.                 | 3                 |
| Novia/o., Nadie.                          | 3                 |
| Con amigos/as., Nadie.                    | 2                 |
| Con amigos/as., padre y tíos              | 1                 |
| Familia (tíos primos)                     | 1                 |
| Con amigos/as., familia                   | 1                 |
| Con amigos/as., mama y hermanas           | 1                 |
| Esposa e hijos., Nadie.                   | 1                 |
| Esposo                                    | 1                 |
| <b>Total general</b>                      | <b>230</b>        |

La mayor proporción de acompañantes de los jugadores son los amigos, el 25% de los encuestados respondieron que asistían únicamente con sus amigos, el 20% que tenían como acompañantes a sus amigos y familiares. El 16% respondió que los novios o novias son los acompañantes.

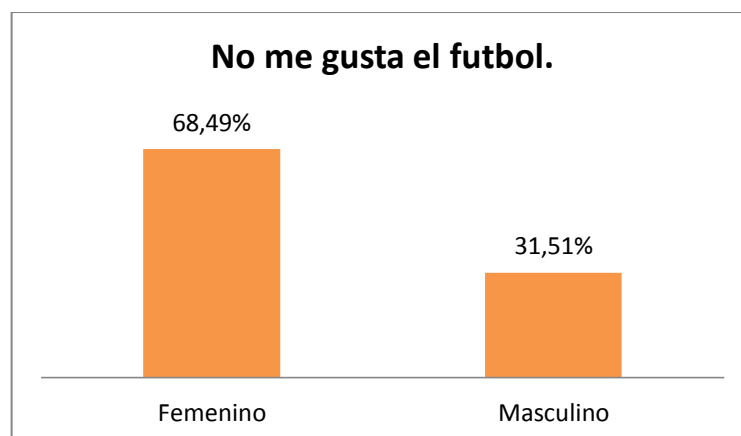
- **5) ¿Cuál considera el mayor obstáculo para usted asistir a canchas sintéticas?**  
(Ver tabla 14)

**Tabla 14. Obstáculos para asistir a canchas sintéticas.**

| <b>Respuestas</b>   | <b>Frecuencia</b> |
|---|-------------------|
| Conseguir el grupo de amigos para jugar.                  | 76                |
| No me gusta el futbol.                                    | 73                |
| El precio del alquiler.                                   | 34                |
| El horario de atención o de horas disponibles para jugar. | 22                |
| La ubicación de las canchas.                              | 17                |
| El tiempo   | 5                 |
| Por ser mujer nunca he Armandado partidos                 | 1                 |
| Pereza  | 1                 |
| La familia  | 1                 |
| <b>Total general</b>                                      | <b>230</b>        |

El 33% de los encuestados manifiesta que la barrera más importante a la hora de acceder a jugar en las canchas sintéticas es el momento de conseguir todos los integrantes de los equipos. El 31% expresa que no va a canchas sintéticas porque no le gusta el fútbol, el único deporte que ofrecen actualmente las canchas sintéticas, de este 31% el 68% son mujeres. (Ver Gráfica 4)

**Gráfico 4. Aceptación del fútbol**



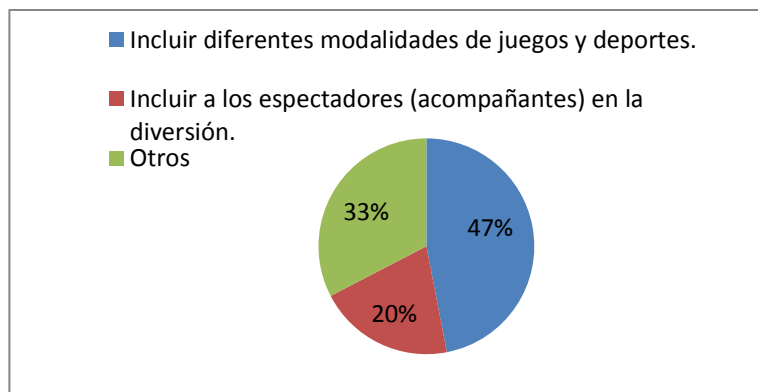
- **6)** De las siguientes opciones, ¿cuáles considera usted buenas ideas para mejorar el servicio de una cancha sintética?” (Ver tabla 15)

**Tabla 15. Ideas para mejorar el servicio de una cancha sintética**

| Repuesta  | Frecuencia |
|---|------------|
| Incluir diferentes modalidades de juegos y deportes.  | 108        |
| Incluir a los espectadores (acompañantes) en la diversión.                                  | 47         |
| Incluir venta de comidas y bebidas.   | 34         |
| Incluir jueces o árbitros en los juegos.  | 30         |
| No me gustan las canchas  | 6          |
| Lockers, buenos baños, bebidas naturales  | 1          |
| Mantenimiento seguido ya que hay descuido de las canchas y el costo es alto                 | 1          |
| Armar los equipos   | 1          |
| Extra tiempo de 30 min  | 1          |
| Eliminar el ruido que genera la música, la cual nunca es apropiada para ir a hacer deporte. | 1          |
| <b>Total general</b>  | <b>230</b> |

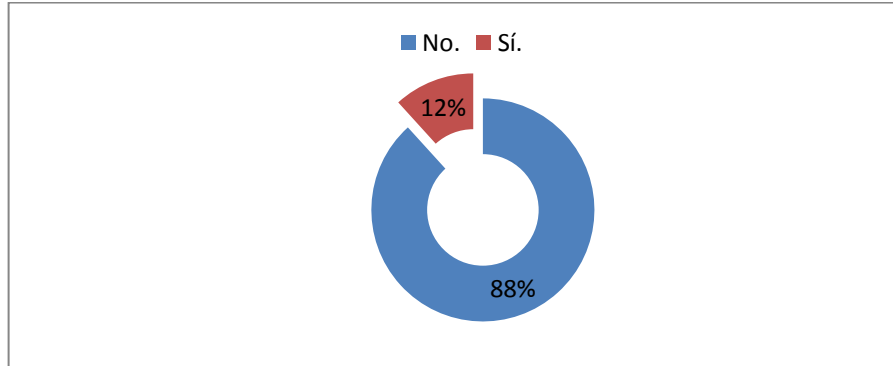
Se tienen resultados satisfactorios frente al objetivo de esta pregunta, el 47% de los encuestados están de acuerdo que incluir nuevos deportes al portafolio de productos sería una buena idea para mejorar el servicio en las canchas sintéticas; en segundo lugar está incluir a los espectadores en la diversión con un 20%, la cual está incluido dentro de la propuesta de valor del centro deportivo. (Ver Gráfica 5)

**Gráfico 5. Aceptación de propuesta de valor**



- **7) ¿Conoce o ha escuchado sobre “Bubble Soccer”?** (Ver Gráfica 6)

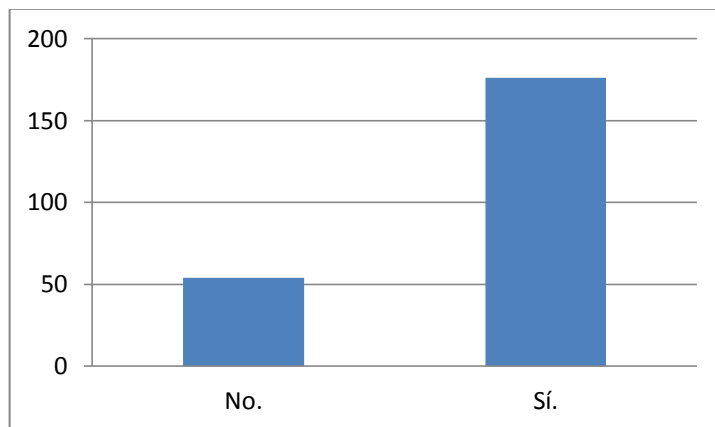
**Gráfico 6. Conocimiento de “Bubble Soccer”.**



El 88% de los encuestados manifiesta nunca haber escuchado sobre el Bubble soccer, por lo que se muestra que es un deporte que no se conoce y tiene el toque innovador que se quiere tener con cada una de las disciplinas del centro deportivo.

- **8) ¿Estaría interesado en practicar “Bubble Soccer” en su tiempo libre?** (Ver Gráfica 7)

**Gráfico 7. Intención de practicar “Bubble Soccer”**



Es una de las preguntas más importantes, porque con sus resultados se puede medir la intención de compra y corroborar el segmento objetivo que se tiene

planteado en un comienzo, para esto se cruzan los resultados con las variables de género, edad y nivel socioeconómico. (Ver Tabla 16 y17)

**Tabla 16. Relación pregunta y variables de género y edad**

| <b>Género / Edad</b> | <b>16-20</b> | <b>21-25</b> | <b>26-30</b> | <b>&gt;30</b> |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Femenino</b>      | 90.48%       | 84.62%       | 73.68%       | 38.10%        |
| <b>Masculino</b>     | 71.43%       | 80.77%       | 84.62%       | 57.89%        |
| <b>TOTAL</b>         | 85.71%       | 82.91%       | 80.00%       | 47.50%        |

**Tabla 17. Relación pregunta y variables de género y nivel sociodemográfico**

| <b>Género / Nivel Socioeconómico</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Femenino</b>                      | 100%     | 80.0%    | 82.0%    | 65.9%    | 60.0%    | 100.0%   |
| <b>Masculino</b>                     | 100%     | 76.2%    | 87.9%    | 70.3%    | 50.0%    | 50.0%    |
| <b>TOTAL</b>                         | 100%     | 78.0%    | 84.3%    | 67.9%    | 54.5%    | 66.7%    |

Como conclusión, se obtiene que los rangos de edad definidos inicialmente en el segmento de mercado están bien orientados, porque quienes tienen una edad dentro del rango de 16 a 30 años tienen una aceptación de más del 80%, por el contrario, las personas de más de 30 años tienen una aceptación de 47,5%. Los niveles socioeconómicos que mejor respondieron a la propuesta de valor fueron los medios bajos, a diferencia de lo planteado inicialmente que sugería que el segmento de mercado iba a estar enfocado a los niveles socioeconómicos medio altos; el nivel bajo acepta la propuesta de valor, pero se debe buscar la manera de capturar valor para el centro deportivo, debido a los recursos que tiene este grupo de población, se puede pensar en hacer descuentos a las personas dentro de este segmento.

**4.5.2. Segmentación del Mercado.** Además de las características demográficas y geográficas mencionadas, el segmento de mercado al que desea llegar el

“CENTRO DEPORTIVO DESPARCHE TOTAL” son aquellas personas que tengan el deporte como una opción para aprovechar su tiempo y que lo hagan al menos una vez cada mes (Ver tabla 18). También se tendrá en cuenta dentro del segmento de mercado aquellas personas que no tienen como primera alternativa el deporte para invertir su tiempo libre, pero que acusan que la razón determinante por la cual no van a canchas sintéticas es porque no les gusta el fútbol o se sienten excluidas por ser mujeres.

**Tabla 18. Variables de segmentación**

| <b>TIPO DE SEGMENTACIÓN</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>Geográficas</b>          |   |
| Ciudades                    | Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta                                   |
| <b>Demográficas</b>         |   |
| Edad                        | 15-30 años  |
| Nivel Socioeconómico        | Estrato 2 y 3   |
| <b>Psicográficas</b>        |   |
| Estilo de Vida              | Disfrute del deporte en su tiempo libre   |
| Personalidad                | Extrovertido, y aventurero  |
| Estilo de Vida              | No tienen el deporte como alternativa para invertir su tiempo libre.              |
| <b>Conductuales</b>         |   |
| Tasa de uso                 | Haga deporte al menos una vez al mes  |
| Tasa de uso                 | Nunca van a canchas sintéticas porque no les gusta el fútbol o porque son mujeres |

Estas variables dan como resultado el segmento de mercado en donde van a estar enfocados todos los esfuerzos del plan de mercadeo, esto para que las distintas estrategias creadas tengan la mayor tasa de aceptación y por ende se tenga una mejor utilización de los recursos.

**4.5.3. Mercado Potencial.** Para tener un dato cercano del mercado potencial del CENTRO DEPORTIVO DESPARCHE TOTAL se utiliza la información demográfica proporcionada por el DANE en su censo del año 2005 y la respectiva proyección al año 2016.<sup>21</sup> Como directriz se tienen las variables identificadas en la segmentación.

El cálculo del mercado potencial parte de que en Colombia hay un total de 48'747.708 habitantes, de los cuales 1'132.339 habitantes se encuentran dentro de Bucaramanga y su área metropolitana, donde 303.003 se están en el rango de edad de 15 a 30 años de edad. El nivel socioeconómico a tener en cuenta es el medio, es decir los estratos 3 y 4, los cuales suman el 44.3% de la población por lo cual deja 134.230 personas en el mercado potencial teniendo en cuenta las variables demográficas y geográficas.<sup>22</sup> (Ver Tabla 19)

**Tabla 19. Mercado Potencial**

| Variable   | Mercado Potencial | Observaciones  |
|--|-------------------|--|
| Población Total en Colombia                          | 48,747,708        | Información obtenida en el DANE  |
| Población Total en Área Metropolitana de Bucaramanga | 1,132,339         | Información obtenida en el DANE  |
| Edad entre 15 y 30 años                              | 303,003           | Información obtenida en el DANE  |
| Nivel Socioeconómico                                 | 190,589           | 62.9% población en estrato 2 y 3 según información obtenida en el DANE |

**4.5.4. Análisis del Segmento Objetivo.** Una vez identificado el segmentado de mercado, se hace un análisis bajo la metodología de Design Thinking, el cual tiene como objetivo identificar características, sentimientos, ideas o cosas que son

<sup>21</sup> DANE, Proyecciones de población: Población, edad, nacional, departamental y municipal. [En línea] <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

<sup>22</sup> Idem

importantes para este grupo objetivo, las cuales sirven para orientar las estrategias a desarrollar.<sup>23</sup>

En primer lugar se realiza un ejercicio de rastreo digital, en el cual se buscan perfiles en redes sociales que sean afines al segmento establecido, en este caso se revisan alrededor de 150 perfiles de redes sociales. De estos perfiles se enlistan características que se observan a primera vista, esta información no debe ser detallada.

Las características que reúnen similitudes entre sí se agrupan en “islas” (Ver Imagen 17), a estas islas se les asigna un nombre; para el presente ejercicio se destacan “fútbol”, “núcleo social y familiar”, “social networks” y “felicidad” porque son los que reúnen la mayor cantidad de características observadas.

### Imagen 17. Islas



Las islas se agrupan en “estereotipos”, los cuales son tipos de clientes que surgen dentro de la segmentación realizada previamente, los estereotipos resultado para

<sup>23</sup> PLATTNER, Hasso. Mini Guía: Una introducción al Design Thinking. Institute of Design at Stanford.

este mercado potencial son “estudiante”, “hombre nuclear”, “descomplicado”, “aventurero”, “innovador” y los “millennials” (Ver tabla 20).

Los estereotipos permitirán enfocar mejor las estrategias e ir un escalón más arriba en el ejercicio de segmentación, porque ahora el segmento de mercado se divide en grupos que comparten características. Se identifica que el grupo de los “Millennials” es más importante que los demás, porque además de ser afín a la propuesta de valor, se destacan por los ingresos que reciben y las pocas obligaciones financieras que tienen sus integrantes, gracias a esto se va a facilitar la captura de valor de este estereotipo.

**Tabla 20. Características de Estereotipos**

| <b>Estereotipos</b> | <b>Islas</b>   | <b>Descripción</b>  |
|---------------------|--|---|
| Estudiante          | Fashion, deporte, felicidad, social networks, música.                                      | Jóvenes estudiantes que se encuentran haciendo su carrera profesional, están siempre pendientes de las redes sociales y les gusta el deporte.                                       |
| Hombre Nuclear      | Núcleo familiar, experiencias, viajes, música, creencias.                                  | Personas maduras, que les gusta vivir nuevas experiencias y estar en familia.   |
| Descomplicado       | Felicidad, fútbol, deporte, No le gusta el trabajo, atracción a la mujer                   | Personas descomplicadas que les gusta pasarla bien y hacer deporte.   |
| Aventurero          | Extremo, viajes, felicidad, cambia al mundo.   | Personas que les gusta la aventura, vivir el momento, hacer lo que los demás no se atreven.   |
| Innovador           | Felicidad, Social networks, viajar, experiencias, lenguajes.                               | Personas que les gusta lo nuevo, tener y vivir lo que está de moda.   |
| Millennials         | Experiencias, felicidad, deporte, música, cambia al mundo, languages, naturaleza, fashion. | Jóvenes profesionales, que trabajan, disfrutan de su tiempo libre experimentando nuevas experiencias, saben la importancia del deporte y del cuidado de la naturaleza en sus vidas. |

Para los “Millennials” se hace un ejercicio adicional, se revisa lo que en su día a día este grupo de personas oye, ve, piensa y siente; además de aspiraciones y temores, finalmente, se encuentra que lo más importante para ellos es pertenecer a un grupo, siempre divertirse con su grupo y estar conectado con ellos, por ende cualquier estrategia debe tener presente esta particularidad para facilitar la aceptación por parte del cliente.

#### 4.6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Con base a la información recopilada del entorno y del planteamiento del modelo de negocio se desarrolla un ejercicio de identificación de los elementos de una matriz DOFA, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene el centro deportivo, esto para contextualizar la situación de la empresa con su entorno, y encaminar las estrategias a desarrollar para aprovechar al máximo las oportunidades y mitigar los riesgos.

**Tabla 21. DOFA**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imitación del portafolio de productos por parte de la competencia.</li> <li>- Infraestructura Vial de la región en reparación.</li> <li>- Competidores ya posicionados.</li> <li>- Proveedores clave con alto poder de negociación.</li> <li>- Gran número de productos sustitutos.</li> <li>- Apertura de nuevo mercado.</li> </ul> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de competidores directos a la propuesta de valor.</li> <li>- Tendencia en la comunidad de hacer deporte, de tener una vida sana.</li> <li>- Competidores sin fuerte presencia en redes sociales.</li> <li>- Incentivos del gobierno para empresas de este sector.</li> </ul> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación de los productos.</li> <li>- Novedad en la gama de productos.</li> <li>- Ubicación del establecimiento.</li> </ul>  | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.</li> <li>- Número de clientes fidelizados.</li> <li>- Experiencia en el mercado.</li> </ul>  |

Es necesario profundizar en los puntos más importantes de cada uno de los cuadrantes mostrados en la tabla 21.

- Imitación del portafolio de productos por parte de la competencia.

Existe la posibilidad que la competencia existente o nuevos competidores puedan imitar los productos que se ofertaran, se debe ser dinámico para que cuando un competidor logre imitar un producto, ya se esté ofertando uno nuevo.

- Inexistencia de competidores directos a la propuesta de valor.

En este momento no se encuentran competidores que dentro de su portafolio de productos estén innovando con nuevos deportes, lo cual ofrece una oportunidad en un nicho de mercado que no ha sido explotado.

- Diferenciación de los productos.

Los productos a ofrecer no están en el mercado, son diferentes, son innovadores, y de esa manera lo ven los clientes, por lo cual es una fortaleza y un punto diferenciador del centro deportivo frente a los competidores.

- Posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

No se tiene ningún posicionamiento en los clientes, debido a que es una nueva idea de negocio, esta es una fuerte debilidad, para esto se debe asegurar que cualquier estrategia de comunicación debe tener como objetivo la creación de recordación y fidelización de la marca.

## 5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

### 5.1. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO

El objetivo principal a alcanzar en este plan de mercadeo es establecer estrategias de mercadeo para posicionar en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana el Centro Deportivo “Desparche Total”, de tal forma que genere un impacto positivo en los ingresos de sus inversionistas.

Para esto se definen dos objetivos específicos:

- Lograr que el centro deportivo este ocupado en los horarios de alta demanda en un 90% y un 25% de ocupación en los de baja demanda.
- Crear recordación de marca, lograr implantar en la mente de los consumidores el centro deportivo y su propuesta de valor.

### 5.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias a plantear se desarrollan transversalmente a la mezcla de mercadeo, se establecerá una estrategia para cada uno de sus componentes, para permitir el cumplimiento de los objetivos.

**5.2.1. Estrategia del Producto.** La estrategia a desarrollar va a ser diferente para cada producto, pero se pueden agrupar en dos grupos (Ver tabla 22), el fútbol 5 es un producto que se encuentra en el mercado al que se pretende ingresar, por lo cual hay que usar una estrategia de desarrollo de mercado; para los demás

deportes, la estrategia a desarrollar es una de diversificación, porque son productos nuevos en un mercado que no los conoce.

**Tabla 22. Estrategia de Producto**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Desarrollo de mercado</b>                        | <b>Diversificación</b>  |
|--------------------|---|---|
| <b>Producto</b>    | Fútbol 5  | Bubble soccer, Billar Fútbol, Fútbol Tenis, Ultimate, SLACKLINE |
| <b>Descripción</b> | Producto actual en un mercado nuevo para la empresa | Producto nuevo en un mercado nuevo para la empresa              |

**5.2.2. Estrategia de Plaza.** La estrategia de plaza a implementar en el lanzamiento del centro deportivo es una distribución exclusiva, se contará con un centro deportivo ubicado en el área metropolitana de Bucaramanga, como ya se indicó en el capítulo 1, contando con vías de acceso a través del transporte público y particular.

Esta zona permite que se encuentre cerca de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca que son los que más población albergan, y es vía principal para el municipio de Girón. Para determinar la zona de ubicación se tiene en cuenta la proporción de los potenciales clientes que residen en cada de las ciudades (Ver tabla 23).

**Tabla 23. Población área metropolitana de Bucaramanga 2016 <sup>24</sup>**

| <b>MUNICIPIO</b> | <b>POBLACIÓN</b> | <b>PARTICIPACIÓN</b> |
|------------------|------------------|----------------------|
| Bucaramanga      | <b>528,269</b>   | 46.65%               |
| Floridablanca    | <b>266,049</b>   | 23.50%               |
| Girón            | <b>185,314</b>   | 16.37%               |
| Piedecuesta      | <b>152,707</b>   | 13.49%               |
| <b>TOTAL</b>     | <b>1,132,339</b> | 100.00%              |

<sup>24</sup> DANE, Proyecciones de población: Población, edad, nacional, departamental y municipal. [En línea] <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

**5.2.3. Estrategia de Promoción.** Las herramientas a usar son BTL y se relacionan a continuación, debido a que los potenciales clientes del mercado objetivo no son afines a las herramientas ATL.

- E-marketing: Las redes sociales son fundamentales debido a que el mercado objetivo tiene la necesidad de pertenecer a un grupo y por ende estar conectado con sus pares. Esta herramienta sirve como medio de comunicación directa con el cliente final, cualquier novedad, promoción o comunicación debe estar presente en redes sociales; de la misma manera servirá para recopilar información de primera mano del cliente potencial.
- Activación de Marca: En las universidades y centros comerciales se harán muestras del producto, en la que el personal llevara los implementos deportivos, y mostrarán la dinámica del juego. Estas actividades de activación de marca se desarrollarán durante las dos primeras semanas del lanzamiento de los productos.

**5.2.4. Estrategia de Precio.** Las estrategias a desarrollar en este ítem son, en primer lugar, una estrategia de paridad para el fútbol 5, la cual consiste en establecer un precio igual que el mercado y en segundo lugar una estrategia de descreme para los demás deportes, que consiste en establecer un precio alto; a continuación se relacionarán los precios que actualmente maneja el mercado para los grupos del portafolio del producto. (Ver Tabla 24)

**Tabla 24. Estrategia de Precio**

| <b>Estrategia</b>         | <b>Paridad</b>  | <b>Descrime</b>  |
|---------------------------|---|--|
| <b>Producto</b>           | Fútbol 5  | Bubble soccer, Billar Fútbol, Fútbol Tenis, Ultimate, SLACKLINE  |
| <b>Descripción</b>        | Precio igual al mercado   | Precio por encima del mercado  |
| <b>Precios de Mercado</b> | Precio del alquiler por hora de los principales competidores: \$90.000 ; \$60.000; \$70.000 | Precio del alquiler por hora: Bogotá: \$350.000 <sup>25</sup> España: 20€ = \$ 66.000 por persona. <sup>26</sup> |

### **5.3. PLAN DE ACCIÓN**

**5.3.1. Producto.** El portafolio de productos poco a poco se va a ir ampliando, como se menciona en el capítulo 1 de generalidades, se van a ir ingresando paulatinamente nuevos deportes y nuevas modalidades de los mismos. Es importante tener claridad que el producto ofertado, es un una experiencia conformada por el alquiler por horas de la cancha de juego junto con los implementos necesarios para cada deporte, la infraestructura que facilite la logística y desarrollo de los juegos, más la diversión y entretenimiento en equipo que se entrega a cada uno de los clientes.

**5.3.1.1. Desarrollo de Mercado.** Ingresar a un mercado con un producto que ya ha sido trabajado por los demás competidores es entrar en un océano rojo, en donde tradicionalmente la diferenciación del producto es mínima, y el precio es el atributo que predomina en la decisión final del cliente. Para poder prever esto, en un comienzo se debe contar con los estándares actuales del mercado, y adicionalmente se buscará crear una diferenciación perceptible por el cliente, para

<sup>25</sup> Buble Football Colombia. [En línea] <http://www.bubblefootballcolombia.com/pagos/>

<sup>26</sup> Bubble Football. [En línea] <http://www.bubblefootball.es/tarifas/>

esto se utilizará la información obtenida en la encuesta aplicada y el análisis de los competidores más fuertes.

Los estándares que actualmente están en el mercado alrededor de este producto son: cancha cubierta, casilleros, duchas, parqueaderos, todos estos puntos están contemplados dentro de la propuesta de valor.

Dentro del instrumento aplicado se corroboró que son aceptadas las propuestas planteadas por parte del centro deportivo para crear un servicio diferenciador, entre ellas se destacan: Incluir a los espectadores (acompañantes) en la diversión, incluir jueces o árbitros en los juegos y realizar mantenimiento seguido ya que hay descuido de las canchas.

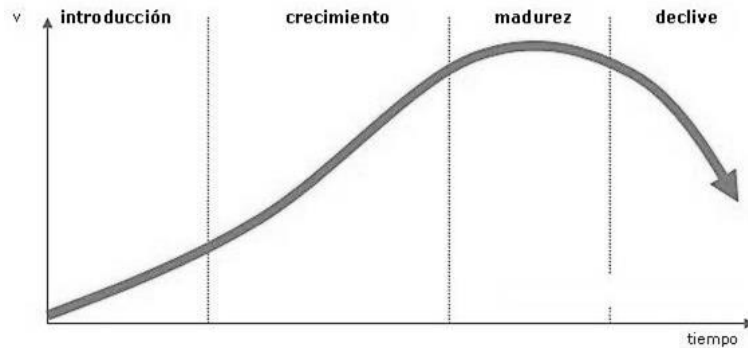
**5.3.1.2. Diversificación.** La estrategia de diversificación en cuanto al producto se desarrolla para impactar al segmento de mercado que no es afín al fútbol, se buscará llegar a ellos mediante nuevos productos, se monitoreará cada producto mensualmente, se analizará en conjunto con el histórico de ventas para determinar en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra.

En la imagen 18 se observa el ciclo de vida de un producto, en donde se gráfica el tiempo de vida versus las ventas que genera el producto, el objetivo de esta estrategia es aprovechar las ventas generadas durante la etapa de crecimiento de cada producto, mantenerlo cuando este en la etapa de madurez y cuando se encuentre en etapa de declive lanzar un nuevo producto.

Cuando un producto este en la etapa de declive se analizará el costo-beneficio (mantenimiento y compra de implementos versus ventas generadas) para concluir si sacarlo o dejarlo en el portafolio. Es necesario plantear un tiempo máximo de espera para el lanzamiento de un producto, porque es posible que el tiempo de vida del producto lanzado anteriormente sea muy largo, haciendo que se pierda el

propósito inicial de lanzar nuevos productos, se estima que un tiempo máximo prudencial es de 6 meses, máximo cada medio año lanzar un nuevo producto.

### Imagen 18. Ciclo de vida del producto



**5.3.2. Plaza.** La distribución exclusiva consta de un solo punto de atención, que para este caso se ubicó en un lugar con buenas vías de acceso, y cercano a la mayor cantidad de la población objetivo, pero no deja de ser un punto desfavorable el tener un solo centro de atención. Adicionalmente, el transporte público en los fines de semana baja en frecuencia, y dificulta la movilidad de los ciudadanos, y los fines de semana es en donde se estima que más demanda se tendrá del producto, por consiguiente es necesario llevar a cabo acciones que permitan mitigar estos factores.

La acción a implementar para que la ubicación de la cancha no sea un problema, es alquilar una buseta para los fines de semana, la buseta prestará el servicio por parte del centro deportivo de transportar a los deportistas de cualquier punto de la ciudad hacia la cancha sintética. La buseta tiene una capacidad de movilizar hasta 10 personas al tiempo, y se podrá solicitar mediante las redes sociales para que recoja los equipos. Esto ayudará a eliminar el costo que tiene para el cliente el ir a practicar el deporte, facilitan el acceso a las personas de nivel socioeconómico bajo que son quienes generalmente se movilizan en servicio público; es importante

recalcar que este grupo de la población tiene gran aceptabilidad del producto que se está ofertando.

**5.3.3. Promoción.** La estrategia de promoción contempla el uso de herramientas BTL (Below the line) por la afinidad que tienen con el segmento de mercado escogido. El plan de acción parte de identificar las barreras que impiden a los clientes potenciales acceder al servicio, de ahí nacerán los mensajes a comunicar (Ver tabla 25).

**Tabla 25. Barreras**

| <b>Barreras</b>                            | <b>Acción</b>  | <b>Mensaje</b>  |
|--|--|---|
| Difícil armar un equipo completo           | Conectividad por medio de redes sociales.                                  | Estar conectado es más fácil de lo que crees.                       |
| No asistiría más de dos veces por deporte. | Se incluirán juegos paulatinamente.  | No te preocupes, la monotonía a tus amigos y a nosotros nos aburre. |
| Puede ser peligroso                        | Las burbujas los protegerán y les permitirá disfrutar de toda la diversión | Los buenos momentos con tus amigos no tienen “peros” que valgan.    |

La conectividad en las redes sociales permitirá relacionar a los interesados en jugar, ya que el centro deportivo propulsará por estas redes sociales, aquellos encuentros a los que les hagan falta jugadores y de esta manera facilitará la tarea de armar los equipos. Para aquellas personas que no ven estos productos como deportes, sino como juegos que practicarían solo un par de veces, se incluirán paulatinamente deportes como se estipulo en la estrategia de producto. Para las personas que les puedan parecer peligrosos los juegos, se tendrán las burbujas que los protegerán, y los árbitros de los juegos deben tener conocimiento de primeros auxilios para cualquier accidente que pueda ocurrir. Semanalmente se deben hacer comunicaciones con los mensajes establecidos por medio de redes sociales, para ir derrumbando las barreras y haciendo recordación de marca.

Las universidades y centros comerciales son los lugares en donde se encontrará la mayor cantidad de personas que son afines al segmento definido, en estos lugares se realizarán semanalmente actividades de activación de marca, las cuales consisten en llevar implementos deportivos y hacer simulaciones de juego durante una hora, permitiendo a los potenciales clientes conocer los productos y animarse a practicarlo, estas actividades serán desarrolladas por los mismos trabajadores del centro deportivo.

**5.3.4. Precio.** Para el producto de fútbol 5 la estrategia a implementar es una de paridad debido a que ya es un producto existente, por lo tanto, se ofertará con un precio igual al mercado para poder ser competitivo.

Para los nuevos productos se usará un precio de desceme, debido a que dentro del mercado no existe una oferta de valor que se iguale o se pueda comparar, se decide que se usarán precios por encima de los más directos competidores, teniendo como referencia precios de estos servicios prestados en la ciudad de Bogotá y España.

En España usan el precio por persona, lo que facilita la logística del juego y mitiga la dificultad de lograr conseguir equipos completos y el costo extra que asume cada participante cuando no se cuenta con el equipo completo y deben hacer la cancelación del valor total del alquiler.

Con base a la información anterior los precios a establecer van a variar dependiendo de las franjas horarias, que tendrán como característica la demanda solicitada, en un comienzo se establecerá como alta demanda el fin de semana, y las noches de los días miércoles, jueves y viernes; el resto de días y horarios se estima como de baja demanda.

El alquiler en las horas de demanda baja será a un precio más económico, además de tener la facilidad del pago por persona, el alquiler durante la alta demanda se dejará fijo. En la tabla 26 se muestran las tarifas a establecer.

**Tabla 26. Precios**

| <b>Demanda</b> | <b>Fútbol 5</b>         | <b>Otros deportes</b>     |
|----------------|-------------------------|---------------------------|
| Baja – Nula    | \$7000 / persona / hora | \$20.000 / persona / hora |
| Alta           | \$90.000 / hora         | \$350.000 / hora          |

#### **5.4. PRESUPUESTO**

El presupuesto para el desarrollo de las estrategias se relaciona en la tabla 27, que se muestra a continuación.

**Tabla 27. Presupuesto**

| <b>Tipo</b> | <b>Ítem</b>   | <b>Valor (mensual)</b> |
|-------------|---|------------------------|
| Promoción   | Empleado para manejo de redes sociales                          | \$1'200.000            |
|             | Difusiones de mensajes en redes sociales                        | \$400.000              |
|             | Actividades de activación de marca                              | \$600.000              |
| Producto    | Implementos deportivos de nuevos deportes                       | \$750.000              |
|             | Inclusión de espectadores                                       | \$170.000              |
|             | Mejor mantenimiento de la cancha                                | \$500.000              |
| Plaza       | Alquiler de la buseta para el transporte en los fines de semana | \$1'000.000            |

#### **5.5. CONTROL DEL PLAN**

Se debe hacer monitoreo constante a los resultados de la operación para constatar que se están cumpliendo los objetivos planteados, para evaluar estos objetivos es necesario crear unos indicadores que permitan hacer medición y de esta manera tener oportunidad de acción en el caso de que las cosas no estén

funcionando bajo los parámetros establecidos (Ver tabla 28). Adicional a esto se agregan otros indicadores de control, estos van dirigidos a las acciones descritas en el plan, el seguimiento de estos indicadores permite identificar más fácilmente las posibles causas por las cuales no se están cumpliendo los objetivos. (Ver tabla 29)

**Tabla 28. Indicadores de control de objetivo**

|                    |  |            |  |
|--------------------|--|------------|--|
| <b>Objetivo</b>    | Generar posicionamiento del centro deportivo en el área metropolitana de Bucaramanga |            |  |
| <b>Indicador 1</b> | Descripción  |            | Crecimiento en los ingresos del 24% al final del año de ejecución del plan.                                    |
|                    | Seguimiento  | Bimestre 1 | 4%   |
|                    |  | Bimestre 2 | 8%   |
|                    |  | Bimestre 3 | 12%  |
|                    |  | Bimestre 4 | 16%  |
|                    |  | Bimestre 5 | 20%  |
|                    |  | Bimestre 6 | 24%  |
| <b>Indicador 2</b> | Descripción  |            | “Net Promoter Score”, <sup>27, 28</sup> se medirá trimestralmente, la meta es mantener un valor superior a 30. |

El primer indicador consiste en medir el crecimiento en los ingresos, el cual al final de un año de ejecución del plan debe ser del 24%, se hará un monitoreo bimensual para detectar cualquier variación que ponga en riesgo el cumplimiento del objetivo.

El segundo indicador es el “Net Promoter Score”, con el cual permite medir la fidelidad de los clientes, la meta con este indicador es mantenerlo mayor a 30 puntos en cada uno de los trimestres que se mida.

---

<sup>27</sup> MAÑEZ, Adrián. Fidelización de clientes: Los KPI para medir tu éxito. Inbound Marketing, Marketing Online. 2015 [En línea] <http://incenta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>

<sup>28</sup> REICHHELD, Frederick. The one number you need to Grow. Harvard Business Review. 2003 [En línea] <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1>

**Tabla 29. Indicadores de control de plan de acción**

| <b>Acción</b>  | <b>Indicador</b>                                  | <b>Meta</b>   |
|--|---|---|
| Incluir nuevos deportes.   | Incremento de ventas.                             | Aumento del 50% durante las dos siguientes semanas una vez incluido un nuevo deporte.             |
| Alquiler de buseta para los fines de semana.                       | Cantidad de clientes movilizados por la buseta.   | Por cada día alquilado, la buseta movilice al menos 40 personas                                   |
| Empleado para manejo de redes sociales.                            | Cantidad de ventas realizadas por redes sociales. | Mensualmente se concrete el alquiler de 15 horas por redes sociales.                              |
| Actividades de activación de marca y difusión en redes sociales.   | Incremento de clientes.                           | Mensualmente la base de datos de clientes del centro deportivo aumente al menos un 10%.           |
| Pago del valor de alquiler por persona en franjas de baja demanda. | Horas alquiladas en las franjas de baja demanda.  | En el mes se debe alquilar al menos el 25% de las horas disponibles en la franja de baja demanda. |

Si las metas no se cumplen, es necesario tomar acciones correctivas, pero estas acciones dependerán de la causa de la desviación, una herramienta recomendable para identificar las posibles causas de las desviaciones es el estudio de mercados, porque permite obtener información directamente del cliente.

En la tabla 30 se enlistan causas frecuentes por las cuales los indicadores tienen variaciones, también se deja registro de acciones correctivas que puedan mitigar estas desviaciones; esto en caso que, durante el control de los resultados del plan de acción se encuentren inconsistencias, se pueda tomar como punto de partida este listado.

**Tabla 30. Causas y acciones correctivas**

| <b>Posibles Causas</b> <sup>29</sup>  | <b>Acciones Correctivas</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos desmesurados.</li><li>• Falta de medios financieros.</li><li>• No prever la posible reacción de la competencia.</li><li>• Falta de implicación por parte de la Dirección.</li><li>• No establecer controles adecuados.</li><li>• Personal poco motivado.</li><li>• Público objetivo inadecuado.</li><li>• Escasa información del mercado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuir el tiempo máximo de lanzamiento de productos de 6 meses a 4 meses.</li><li>• Hacer descuentos en las tarifas para estudiantes de colegios y universidades.</li><li>• Extender el alquiler de la buseta para algunos días en horas de la noche.</li><li>• Cobrar una tarifa por el servicio de movilización en la buseta.</li><li>• Crear un plan de mercadeo relacional enfocado en una estrategia de fidelización de clientes</li></ul> |

Toda la información que se pueda recopilar es fuente importante para la adecuada toma de decisiones, por ende se recomienda aprovechar el momento de la venta del producto para tomar datos de los clientes reales y poder compararlo con el segmento de mercado planteado, de esta manera poder identificar si el plan de acción que se está ejecutando va dirigido al público objetivo adecuado, o existe la necesidad de redirigirlas.

---

<sup>29</sup> Manuales prácticos de la PYME. Como elaborar un plan de marketing. Igape ed. Pag 57.

## 6. CONCLUSIONES

- Se debe tener claridad que la efectividad del plan de mercadeo solo se verá en la medida que cumpla con los objetivos planteados durante la ejecución. Siempre respaldado con el monitoreo constante y la oportuna implementación de las acciones correctivas.
- El ejercicio de design thinking utilizado para analizar el segmento de mercado, da como resultado una segmentación más específica, con mayor información, agrupada en estereotipos, permitiendo conocer gustos y características de comportamiento de los potenciales clientes.
- En la encuesta se mostró que un nuevo portafolio de productos para las canchas sintéticas es atractivo para los niveles socioeconómicos bajos, pero enfocar todos los esfuerzos en este segmento no es recomendable porque, aunque estén dispuestos a practicar los nuevos deportes, no siempre van a tener disponibles recursos para hacerlo
- Los proveedores más importantes e influyentes en la operación del centro deportivo son los del césped y adecuación de la cancha, debido al alto poder de negociación que tienen al haber tan pocos en el mercado, y el alto costo que tiene su producto. Es necesario crear una estrategia de marketing relacional en la cual tengan participación los proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARMANGA. COMPITE360. Reporte Sectorial. [En línea] [http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-\(1\)](http://www.compitem360.com/Website/Reporte-Empresarial-(1))

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas Las Actividades Económicas

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Proyecciones de población: Población, edad, nacional, departamental y municipal. [En línea] <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. Reglas de Juego de FÚTSAL 2014/2015. Zúrich, Suiza

KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Desarrollo de estrategias y planes de marketing. En: Dirección de Marketing. Decimocuarta. México : Pearson Educación, 2012.

KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Identificación de segmentos de mercado y mercados meta. En: Dirección de Marketing. Décimocuarta. México. Pearson Educación, 2012

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME. Como elaborar un plan de marketing. Igape ed.

MAÑEZ, Adrián. Fidelización de clientes: Los KPI para medir tu éxito. Inbound Marketing, Marketing Online. 2015 [En línea] <http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocios.

PLATTNER, Hasso. Mini Guía: Una introducción al Design Thinking. Institute of Design at Stanford.

PORTER, Michael. Capítulo 3: Un modelo de análisis de la competencia. En: Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria ed. México. 2008

REICHHELD, Frederick. The one number you need to Grow. Harvard Business Review. 2003 [En línea] <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1>

RIVERA, Santiago. Plan de Negocios Centro Recreativo y Deportivo de futbol SantoGol. Bogotá. 2010.