

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

TRABAJO DE GRADO
PLAN DE MERCADEO CORPORACIÓN DEPORTIVA RIVER PLATE MEDELLÍN

Autores

José Julio Moreno Almonacid

Álvaro Moncada Rodríguez

Asesor

DORA LEONOR ACOSTA TRUJILLO

Instituto de Postgrados Universidad de la Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL

Medellín, Antioquia

Julio de 2014

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Agosto de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
1. TÍTULO	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
3.1 Descripción del Problema.....	10
3.2 Formulación del Problema.....	12
3.3 Justificación.....	12
4. ALCANCE.....	13
5. METODOLOGIA.....	14
5.1 Tipo de Estudio.....	14
5.2 Población y Muestra.....	15
5.3 Recolección de Información.....	16
5.3.1 Fuentes Primarias.....	16
5.3.2 Fuentes Secundarias.....	16
5.4. Elaboración y aplicación de instrumentos de medición.....	16
5.4.1 Entrevista.....	16
5.4.2 Encuestas.....	17
5.4.3 Revisión Documental.....	17
5.4.4 Matriz DOFA.....	17
6. MARCO REFERENCIAL.....	18
6.1 Marco Teórico.....	18
6.1.1 Contexto situacional del futbol a nivel mundial.....	18
6.1.2 Futbol en Colombia.....	19
6.1.3 Federación Colombiana de Futbol.....	20
6.1.4 Futbol Departamental.....	20
6.1.4.1 Historia del Futbol en Antioquia.....	20

6.1.4.2 Liga Antioqueña de Fútbol.....	23
6.1.4.3 Medellín, ciudad deportiva.....	23
6.1.5 Qué es una escuela de fútbol.....	25
6.1.6 Competitividad Organizacional.....	28
6.1.7 Generación de Valor.....	30
6.1.8 Definición de Valoración.....	31
6.1.9 Orientación de las empresas al mercado.....	33
6.1.9.1 Enfoque al Producto.....	34
6.1.9.1.1 De Producción.....	34
6.1.9.1.2 De Producto.....	34
6.1.9.2 Enfoques al Mercado.....	34
6.1.9.2.1 De Ventas.....	34
6.1.9.2.2 De Marketing.....	35
6.1.9.3 Marketing Holístico.....	35
6.1.9.4 Marketing de Servicios.....	36
6.1.10 Proceso de Generación de Valoración.....	37
6.1.11 Definición de Servicios.....	39
6.1.12 Mezcla de Marketing de Servicios.....	41
6.1.13 Plan de Mercadeo.....	42
6.2 Marco Legal	42
6.3 Marco Conceptual.....	46
7. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	49
7.1 Entendiendo la realidad.....	49
7.1.1 Compañía.....	49
7.1.1.1 Documentos Internos.....	49
a. Historia, Misión y Valores.....	49
b. Reglamento Interno.....	52
c. Página virtual.....	57
d. Precio.....	57
7.1.1.2 Entrevista Directivos.....	57

a. Visión y Competencia.....	58
b. Mercado al cual se dirige.....	58
c. Comunicación Externa.....	60
d. Comunicación Interna.....	61
7.1.2 Clientes.....	62
7.1.3Competencia.....	63
7.1.4Colaboradores.....	64
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	66
8.1Contexto.....	66
8.2Segmentación del mercado.....	67
8.2.1 Selección del mercado meta.....	68
8.3 Capturando el Valor.....	68
8.3.1 Servicio.....	68
8.3.2 Precio.....	69
8.3.3 Logística.....	69
8.3.4 Mezcla de comunicación.....	69
8.4 Sustentando el valor-Mercadeo Relacional.....	70
8.5 Resultados de la Entrevista aplicada a los padres de familia.....	71
9. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO.....	79
9.1 Resumen Ejecutivo.....	79
9.2 Análisis del Sector.....	80
9.2.1 Macro entorno.....	80
a. Económico.....	80
b. Político.....	81
c. Tecnológico.....	81
d. Cultural.....	82
e. Geográficos.....	82
9.2.2 Micro entorno.....	86
a. Gustos y preferencias actividad deportiva en Medellín.....	86
b. Futbol, deporte más promovido.....	86

c. Competencia.....	87
9.2.3 Análisis interno Corporación.....	91
a. Antecedentes de Mercadeo.....	91
b. Orientación al mercado.....	92
c. Gestión del mercado meta.....	92
d. Misión, Visión de la Corporación.....	94
e. Objetivos de la Corporación.....	96
9.3 Matriz DOFA.....	97
9.4 Objetivos del plan de mercadeo.....	99
9.5 Estrategia de mercadeo.....	99
9.6 Tácticas.....	99
9.6.1 Hacer notable la formación en valores.....	99
9.6.2 Implementación de un sistema de PQR.....	101
9.6.3 Seguimiento a la intención de fuga.....	102
9.6.4 Reconocimiento por la renovación de la mensualidad.....	103
9.6.5 Conformación de la barra de padres de familia de la Escuela.....	104
9.7 Proyecciones Financieras.....	105
10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	107
11. ANEXOS Y TABLAS.....	108
11.1 Anexo 1. Entrevista a Directivos	108
11.2 Anexo 2. Encuesta a padres de familia.....	122
11.3 Anexo 3. Plan mercadeo.....	129
12. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA.....	132

INTRODUCCIÓN

La Corporación Deportiva River Plate de Medellín es una organización de reciente constitución (mayo del 2011) dedicada a la enseñanza del fútbol infantil en las edades de 05 a 15 años, ha tenido una interesante aceptación en el mercado de las escuelas de fútbol infantil de Medellín, principalmente por el reconocimiento de la marca del Club de fútbol argentino River Plate; sin embargo el incremento de la oferta de escuelas de fútbol que experimenta la ciudad, le plantean nuevos retos respecto a su competitividad, sostenibilidad y crecimiento.

El desarrollo del presente trabajo se propone estructurar un plan de mercadeo para la Corporación Deportiva River Plate de Medellín partiendo de un diagnóstico de su situación actual, el cual le provea una estrategia de retención de sus actuales clientes, que posibilite la continuidad de toda la etapa formativa de los niños y jóvenes que se encuentran inscritos en los planes de formación deportiva, volviéndola así más atractiva y sostenible en el mercado de las escuelas de fútbol infantil aprovechando la marca de la cual es filial en Medellín, que sabemos cuenta con reconocimiento en el ámbito del fútbol a nivel nacional y mundial por los logros obtenidos por el club River Plate de Argentina.

Queremos mostrarle a la Corporación Deportiva que para diferenciarse en el mercado de las escuelas de fútbol infantil, es necesario reconocer, encontrar el valor, la ventaja que su público meta espera para afianzar su lealtad, logrando con esto la sostenibilidad, crecimiento y competitividad que la Corporación aspira en este mercado.

1. TÍTULO

PLAN DE MERCADEO PARA LA CORPORACIÓN DEPORTIVA RIVER PLATE
DE MEDELLÍN

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para la Corporación Deportiva River Plate filial Medellín para el periodo 2014 – 2015 que mejore la incorporación y la retención de los alumnos en la etapa de iniciación de la escuela de futbol.

2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del plan de mercadeo actual de la escuela de futbol de la Corporación Deportiva River Plate de Medellín.
- Identificar los factores claves de preferencia de los padres de familia para elegir la escuela de futbol de la Corporación Deportiva River Plate de Medellín.
- Proponer un plan de mercadeo que mejore la retención de los alumnos en la etapa de iniciación de la escuela de futbol de la Corporación River Plate de Medellín.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 . Descripción del problema

Con el proceso de globalización, el futbol se ha constituido como un fenómeno social que trasciende lo nacional y la sencilla ejecución de una justa deportiva; así quedó demostrado en el pasado mundial de futbol de Sudáfrica 2010, el cual arrojó cifras bastante sorprendentes como por ejemplo que tan solo la final Holanda Vs. España fuera vista por más de 760 millones de televidentes, y que el acumulado de televidentes de este evento rebasara los 26 mil millones, siendo el evento deportivo más visto a nivel mundial.¹ (1); es claro que la atención a los mundiales de futbol cada vez es mayor y que la Televisión como medio económico que resalta este acontecimiento ha sido un factor determinante no solo en la socialización de este deporte sino también sorprendiendo su modelo económico tradicional en esta práctica de masas basado antes solo en el abono de los socios y por los asistentes al campo de juego, incursionando ahora los ingresos por los derecho de transmisión de Televisión².

Tal vez la popularidad antes citada, más la consideración que desde 1985 se le otorgó al futbol en Colombia como un factor de identidad desde el cual se impulsase una construcción de sentido de nación alrededor de la Selección colombiana de futbol, y que lo proponía como eje condensador de adhesiones y arraigos detrás de los cuales se nutre el sentimiento nacionalista, hayan sido los

¹ TAPIA, Eric. “El monstruo que es la FIFA”. En: Periódico Publimetro. [En línea]. <<http://www.publimetro.com.mx/sudafrica-2010/el-monstruo-que-es-la-fifa/pjgl!Ozv5HWMYEvjNweWHyz6lg/>> [Citado en 12 de Julio de 2010]

² Gil, Jaime. Marketing, finanzas y gestión del deporte. En: Reflexiones (de la A a la Z) sobre el impacto de la turbulencia económica en el futuro escenario deporte – televisión. 1 ED. España. 2010. Pág. 115-118

elementos determinantes para que este deporte fuese el preferido y de mayor práctica en nuestro país.

En Medellín, de acuerdo a estudio realizado por el INDER sobre los “Gustos y preferencias en actividades recreativas en la población de Medellín. 2013”, estudio que abarcó las 16 comunas de la ciudad con sus 05 corregimientos, se evidencia que los deportes de balón son la segunda actividad recreativa preferida con el 35% en el rango de edad de 6 a 14 años después de la actividad recreativa de escuchar música, que se lleva el 50%³.

Así mismo en el último informe trimestral publicado por el INDER a Junio del 2013, sobre los 321 clubes que poseen el reconocimiento deportivo vigente, se observa que el deporte que más dinamizan es el fútbol con el 34%, de lejos aparece el ciclismo con el 6,5%⁴. También, muestra que los clubes conformados por personas naturales representan el 74%, lo cual evidencia la alta oferta existente.

Así pues, el mercado de las escuelas de fútbol en Medellín presentan una alta dinámica y tal vez, esto obedezca a los éxitos deportivos alcanzados por los clubes de futbol profesional locales sumándose a esto la aspiración de los padres de familia por propender por una formación integral de sus hijos, que abarque además del aspecto académico ofrecido por las instituciones educativas, otros aspectos como la disciplina, el deporte, el trabajo en equipo, la buena utilización del tiempo libre, la escucha activa, entre otras variables que las escuelas de futbol pueden complementar. La oferta de las escuelas de futbol en Medellín propone al mercado una diversidad que muestra la vinculación de ex futbolistas y técnicos profesionales antioqueños en la creación de este tipo de escuelas sumándose a la oferta natural proveniente de las escuelas de futbol de los equipos profesionales

³ Disponible en: < <http://www.inder.gov.co/index.php/category/24-publicaciones.html>>

⁴ Disponible en: < <http://www.inder.gov.co/index.php/category/24-publicaciones.html>>

locales, así como las de los barrios de la ciudad y de las instituciones educativas. Es tal la dinámica de este sector que recientemente, desde hace 03 años aproximadamente, las marcas de equipos de futbol internacionales como River Plate, Boca Junior, Olimpia, Ac Milán, ingresan a nutrir aún más la oferta, que si bien también aspiran a implementar un modelo de desarrollo deportivo, también buscan obtener beneficios económicos con la comercialización de sus marcas.

En este contexto, la forma en que una escuela de futbol se acerque a sus clientes, y les fidelice, adquiere una relevancia que le posibilita diferenciarse de sus competidores; no solo se trata de apalancarse en el reconocimiento de la marca de los equipos o de la buena reputación profesional del ex futbolista o técnico y de tener un proyecto deportivo, se trata también de comercializar un servicio, no solo a un niño aficionado al futbol, sino también a una familia y porque no, a unos hinchas.

3.2 . Formulación del problema

¿El plan de mercadeo para la Corporación Deportiva River Plate filial Medellín, mejorará la retención de los alumnos en la etapa de iniciación de la escuela de futbol?

3.3. Justificación

Este trabajo pretende resolver el reto organizacional que tiene la Corporación Deportiva River Plate filial Medellín ante la proliferación de nuevos competidores en el mercado de las escuelas de futbol, entregando una herramienta (plan de mercadeo) que le posibilite un fortalecimiento estratégico frente a sus competidores y un mejor acercamiento a sus clientes.

Para nosotros, su ejecución nos permitirá poner en práctica la formación recibida como estudiantes de la Especialización de Gerencia Comercial

4. ALCANCE

El trabajo se enfoca en niños desde los 04 años hasta los 10 años de la Corporación Deportiva River Plate de Medellín en la etapa de iniciación. Etapa que consideramos es la de mayor valor potencial para la Corporación en la medida que si logramos la fidelización se asegura la continuidad para las etapas de formación deportiva posteriores.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de Estudio

Por ser un trabajo de tipo aplicado y considerando que nuestra unidad de análisis es la Corporación deportiva River-Plate filial Medellín, la metodología que aplicaremos se inspirará en la figura 2 “Proceso de Creación de Valor en las Organizaciones”

Figura 2 Proceso de creación de valor en las Organizaciones



5.2. Población y Muestra

La población actual de alumnos de la escuela es de 450 pero considerando que el mercado meta definido para este trabajo son los alumnos de 04 a 10 años en la etapa de iniciación que corresponde a un total de 100 alumnos, se eligió una muestra de 52 padres de familia basados en la siguiente formula

Dónde:

- p y q son proporciones muestrales. p es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. q es la proporción de individuos que no poseen esa característica:
- N es el tamaño poblacional o número total de posibles encuestados
- e es el error de estimación de la muestra, es decir, la diferencia entre resultado que se obtendría al encuestar toda la población y el resultado de encuestar solo una muestra.
- Z es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. Se obtiene de tablas estadísticas de distribución normal que se encuentran en el anexo.

Para este caso:

- $p = q = 50\%$ como este dato es desconocido, es correcto asumir que ambos son iguales.
- $N = 100$
- $e = 8\%$
- Z se toma, teniendo en cuenta un intervalo de confianza del 90% cuyo valor es en este caso $Z = 1.65$

Reemplazando los valores en la formula quedaría

Por lo tanto deben ser encuestadas **52 personas** para garantizar un intervalo de confianza del 90% y un error del 8%.

5.3. Recolección de información

5.3.1. Fuentes primarias

La información entregada por la escuela sobre su organización, como su misión, visión, estrategia de acercamiento a clientes, información obtenida en la entrevista a los directivos de la Corporación y las encuestas a los padres de familia de la población objeto de estudio.

5.3.2. Fuentes secundarias

Las consultas realizadas en la biblioteca del INDER y en general a las diferentes fuentes bibliográficas que permitieron realizar una aproximación al contexto del mercado para las escuelas de fútbol.

5.4. Elaboración y aplicación de instrumentos de medición

5.4.1. Entrevista

De acuerdo a lo comentado en el marco teórico y con el propósito del lograr claridad de la realidad por la cual pasa la Corporación deportiva river Plate Medellín, se diseñó una entrevista (ANEXO 1) orientada a los directivos que nos permitiera conocer de ella los siguientes aspectos organizacionales: visión y competencia, conocimiento de sus clientes, sistemas de comunicación internos y externos, criterios para selección de proveedores (canchas, entrenadores), segmentación y orientación al mercado y calidad en el servicio percibido por los padres de los alumnos objeto de este estudio..

5.4.2. Encuestas

De acuerdo a lo comentado en el marco teórico y con el propósito del lograr aproximación en la relación experimentada por los padres de familia de los alumnos en la etapa de iniciación, se elaboró encuesta (ANEXO 2) previa autorización de los directivos de la Corporación orientada a identificar canales de comunicación, percepción del servicio recibido, motivación para matrícula y permanencia, y protocolos de actuación.

5.4.3. Revisión documental

Sobre las ofertas de las escuelas de futbol que de acuerdo al criterio de los directivos de la Corporación Deportiva son referentes.

5.4.4. Matriz DOFA

Que nos revele la situación actual de la Corporación Deportiva River Plate de Medellín y ayude a establecer la propuesta para el plan de mercadeo a ejecutar.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco Teórico

6.1.1 Contexto situacional del futbol a nivel mundial

Nunca como hoy, un deporte como el futbol ha representado la importancia en el desarrollo físico, mental y cultural del ser humano, dado que su influencia se ha convertido progresivamente en un fenómeno a nivel mundial.

El futbol ha evolucionado con el pasar de los años adaptándose a cada cultura y actualmente, según la consultora Deloitte, es la economía número 17 del mundo con un PIB de 500 mil millones de dólares y está conformado por la quinta mayor población del planeta, 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados de manera directa e indirecta a la FIFA. Los futbolistas son los deportistas mejores pagos del mundo.

Para entender la historia del fútbol es necesario remontarse a las antiguas civilizaciones y se hizo muy popular en las islas y se extendió gracias a los trabajadores ingleses que marchaban al extranjero con las grandes sociedades financieras y empresas mineras.

El "Football" se fue extendiendo paulatinamente al resto de los países europeos gracias a la actividad de los marineros ingleses, que practicaban el nuevo deporte en los puertos donde atracaban, y promovían su difusión. Por ello, las primeras ciudades europeas donde se practicó el fútbol fueron ciudades con puerto de mar (Las Palmas de Gran Canaria, Huelva, Sevilla, Bilbao y Barcelona en España).

La palabra futbol viene del inglés football compuesta de foot(pie) y ball (pelota). En castellano nos referimos a este deporte como balonpié .

El auge del fútbol a nivel mundial motivó la creación de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado) El 21 de mayo de 1904, por iniciativa de Francia, Holanda, Bélgica, Suiza, Dinamarca, Suecia y España.

Las cuatro asociaciones de fútbol del Reino Unido, las denominadas Home Nations, se opusieron a la creación de dicho órgano.

Debido al crecimiento del fútbol y por iniciativa de un lúcido dirigente de la FIFA, el francés Jules Rimet, comienza a concretarse el sueño de organizar un mundial de selecciones, que ahora se realiza cada cuatro años. Este evento es el más famoso y con mayor cantidad de espectadores en el mundo, doblando la audiencia de los Juegos Olímpicos.

6.1.2 Fútbol en Colombia

Es el deporte más popular del país. Esto se debe en buena parte al gran cubrimiento mediático, a la popularidad de sus principales equipos, a las diversas participaciones en torneos internacionales con algunos triunfos, y a la generación de futbolistas que llevó a la Selección Colombia de mayores a tres mundiales consecutivos. Su máximo logro internacional fue el título obtenido en Copa América 2001 realizada en Colombia (siendo campeón invicto durante todos los partidos del campeonato y sin recibir goles en contra). Gracias a ello, el equipo disputó la Copa FIFA Confederaciones 2003 ocupando el cuarto lugar, haciendo una buena participación frente los mejores equipos de cada confederación en ese entonces. A nivel de selecciones menores alcanzó los campeonatos suramericanos Sub-20 de 1987, 2005 y 2013, y el Campeonato Sudamericano Sub-17 de 1993. Así mismo, ocupó el tercer lugar en la Copa Mundial de Fútbol Sub-20 de 2003 realizada en Emiratos Árabes Unidos y posteriormente cuarto lugar en las Copa Mundo Sub-17 de Finlandia 2003 y Nigeria 2009. Ha participado

en cinco Copas Mundiales, las de 1962, 1990, 1994, 1998 y 2014, en este último logró su mejor participación, alcanzando los cuartos de final⁵.

6.1.3 Federación Colombiana de Fútbol

La Federación Colombiana de Fútbol, o **Colfútbol**, es el ente que rige las leyes del fútbol en Colombia. Fue fundada en 1924, y afiliada a la FIFA y a la Conmebol en 1936. Es un miembro de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y está a cargo de las selecciones Colombia de fútbol en sus ramas masculina y femenina, además de todas sus categorías inferiores.

La federación está constituida por clubes profesionales y ligas departamentales de fútbol. La División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor), es la entidad encargada de organizar los campeonatos nacionales de clubes profesionales, mientras que la Difutbol se encarga de los torneos de clubes amateur y los campeonatos de ligas departamentales.

6.1.4. Fútbol Departamental

6.1.4.1 Historia del Fútbol en Antioquia

El fútbol fue en sus comienzos un deporte de la élite, pero muy rápido es practicado por los sectores populares, hasta convertirse en el deporte masivo y de mayor aprecio para los medellinenses.

En la memoria de las distintas generaciones, siempre habrá un espacio, para los ídolos y los eventos deportivos. En 1914, por iniciativa del comandante de la policía departamental, se funda el primer equipo de fútbol en Medellín y para

⁵ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_en_Colombia><

enfrentarlo, se formó un nuevo conjunto llamado "Sporting Club", compuesto en su mayoría por jugadores extranjeros. La primera partida pública se jugó el día 18 de abril de 1915, resultando vencedor el "Sporting Club".

A partir de ésta fecha los jóvenes de la alta sociedad y posteriormente, obreros, artesanos y muchachos de los barrios, lo acogen con fervor y mucho entusiasmo. Inicialmente el fútbol se jugaba en las mangas cercanas al Bosque de la Independencia, en la manga de Los Belgas, vecina al Hospital de San Vicente de Paúl, en 1915; en una cancha pequeña que quedaba entre la carrilera del ferrocarril y la carrera Carabobo y a partir de 1916, en la cancha de Miraflores construida en 1916 por el jesuita Zumalave.

La copa de la Sociedad de Mejoras públicas, la Copa Ignaciana y los campeonatos escolares y en 1929, la conformación de la "Federación Departamental de Foot-boll", con el fin de llevar con empeño decidido un encauzamiento determinado de la moral futbolística, toda vez que hasta la fecha, este deporte ha tenido entre nosotros una acogida general, pero no ha sido conducido por caminos de organización que puedan llevarlo al puesto que le corresponde.

Con la creación de la Federación del campo Los Libertadores, en 1931 y del Hipódromo San Fernando la práctica del fútbol se generalizó. En ese período empiezan a acondicionarse mangas, improvisadas canchas en los barrios para la práctica del fútbol, y con ello a surgir equipos del barrio e ídolos que los "hinchas" acompañaron desde las tribunas. El 19 de abril se inauguró el Estadio Municipal, para la realización de deportes físicos, y atléticos, el intercambio deportivo y el fortalecimiento de la raza y al engrandecimiento de la patria, y en 1953 se inaugura el Estadio Atanasio Girardot (Villegas, 1993).

Haciendo uso del dicho "En mis tiempos" o "En mi época", se anotan aquí, algunos sucesos importantes en la vida del fútbol. El equipo Medellín, que había existido en 1920 como equipo ABC conformado por artesanos y El Romano integrado por muchachos descalzos, participó en 1928 en las primeras olimpiadas de Cali, donde quedó subcampeón.

De la cancha del Campo de Miraflores, Carlos E. Serna, recuerda el "Sun Sun de la Calavera" agrupado por el señor Piedrahita y del Estadio Los Libertadores la "Legión Nutibara de 1945" configurado por jugadores de Medellín, el Huracán, Unión Indulana y Boca entre otros. (Serna, 1987).

Aproximadamente entre 1940 y 1955, Medellín vive "La Época Dorada del Fútbol"; en grandes y alegres temporadas del fútbol Medellín recibe y enfrenta al equipo argentino Atlanta en 1940 y le siguieron en su orden, River, Boca e Independiente; De Uruguay a Rampla a partir de 1954, y le siguieron Peñol, y Nacional y a Brasil, a partir de 1948 con América y luego Botafogo, Fluminense, Flamengo y Santos. Chilenos, checos, norteamericanos, franceses, rusos, españoles y otros llegaron a Medellín en ésta época.

En los años cincuenta el deporte empezó a fomentarse entre los obreros, quienes participaban en las Olimpiadas que los industriales programaban y se generalizó la realización de torneos interbarriales. En 1953 se inaugura el Estadio Atanasio Girardot, en la década del setenta aparecen las unidades Deportivas de Belén y de Castilla y el Parque Tulio Ospina. Los campos deportivos de las universidades, las empresas, las unidades residenciales, los barrios y los colegios posibilitan la práctica de este deporte. La difusión de campeonatos nacionales e internacionales a través de la radio, la televisión y la prensa y los métodos publicitarios como los álbumes, las láminas, las camisetas y las gaseosas invaden los rincones del gusto familiar y social, y los sentimientos de los medellinenses, convirtiendo este deporte, en un hecho cultural de mucha trascendencia para la vida de la ciudad.

Hoy, se improvisan calles y mangas, porque la práctica de éste deporte se sigue llevando en el corazón de los jóvenes medellinenses.

A partir de la década del sesenta se inicia la construcción de la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, con Estadio de fútbol, Coliseo Cubierto, Coliseo Menor, Coliseo Auxiliar o Polideportivo "Yesid Santos", el Velódromo Martín "Cochise" Rodríguez, el Diamante de Beisbol, la Piscina olímpica, el Club de Tenis La Raza y otros escenarios. En 1978 Medellín realiza los XIII Juegos Centroamericanos y del Caribe, generando una infraestructura mayor y permitiendo un desarrollo deportivo de envergadura.

6.1.4.2 Liga Antioqueña de Fútbol

La Liga Antioqueña de fútbol o FEDEFUTBOL es la entidad encargada de promover los torneos aficionados en el departamento de Antioquia tanto de fútbol como Fútbol Sala FIFA además de algunos torneos intermunicipales entre los colegios del departamento. Está afiliada a la División Aficionada del Fútbol Colombiano.

COMPETICIONES ORGANIZADAS POR EL FEDEFUTBOL

- Campeonato Departamental de Clubes
- Torneo Intermunicipal de Fútbol
- Copa Gobernación de Antioquia
- Festival de Escuelas de Fútbol

6.1.4.3 Medellín, ciudad deportiva

Es la capital y mayor ciudad del departamento de Antioquia, en Colombia, y la segunda ciudad más poblada del país. Está situada en la región natural conocida como Valle de Aburrá, en la cordillera central de los Andes, constituyéndose como el mayor centro urbano de tal ramal de la cadena montañosa andina. Se extiende

a ambas orillas del río Medellín, que la atraviesa de sur a norte, y es el núcleo principal del área metropolitana del Valle de Aburrá.

La ciudad tiene una población de 2.441.123 habitantes (2014), mientras que dicha cifra, incluyendo el área metropolitana, asciende a 3.731.447 personas (2014).

La capital de Antioquia cuenta con 836 escenarios deportivos de acceso público repartidos por toda la ciudad. Su trayectoria en la realización de grandes competencias la proyectan como sede de importantes eventos atléticos internacionales.

Medellín es un destino sobresaliente para la práctica de distintas disciplinas deportivas y la realización de grandes competencias en Latinoamérica. La ciudad más innovadora del mundo en el año 2013 ha sido sede de grandes eventos deportivos de talla internacional que sirven para impulsar los miles de talentos que se encuentran en sus calles.

Medellín cuenta con una infraestructura envidiable. Con un sistema de transportes ejemplar que conecta de sur a norte a la ciudad y con 836 escenarios deportivos públicos, la ciudadanía tiene a su alcance ambientes propicios para su entretenimiento. Tres palabras definen a la Medellín de hoy: educación, deporte y cultura.

Más del 26 % de la población de Medellín tiene entre 0 y 19 años de edad — según cifras del distrito—, lo que lleva a que la ciudad piense y cree espacios de esparcimiento para los jóvenes de la ciudad. Medellín cuenta con 18 unidades deportivas, entre las que se destacan la UD Belén, UD Atanasio Girardot, campo de golf El Rodeo, Centro Náutico Guatapé y la Plaza Mayor.

Entre otros reconocimientos, Medellín ganó el premio Deporte y Medio Ambiente otorgado por el Comité Olímpico Internacional. Actualmente se desarrollan importantes proyectos en infraestructura para el deporte como la pista de BMX y el velódromo.

Sede de grandes eventos deportivos

La ciudad ha sido sede de eventos deportivos internacionales como los Juegos Suramericanos 2010, el Suramericano de Clavados 2013 coronando al equipo colombiano como campeón con un total de 21 preseas, dos paradas de la Copa Mundo de Triatlón, el Suramericano de Rugby 2010, el Panamericano de Softbol 2012, el Grand Prix de Atletismo 2013 y fue una de las sedes de la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA. En julio de 2013 la ciudad acogerá el Mundial de Arquería, el Campeonato Panamericano Juvenil de Atletismo en agosto y además fue confirmada como sede del Mundial de BMX en 2016.

6.1.5 ¿Qué es una escuela de futbol?

Una Escuela de Futbol es una especial organización de la participación de los jóvenes futbolistas, que trata con progresión metodológica, el logro de los objetivos físico/técnicos, pero respetando y favoreciendo el natural proceso evolutivo de esos jóvenes. En general cualquier escuela de futbol

Atiende a dos grandes objetivos: el primero, como función social al ofrecer puestos deportivos a la comunidad, convocando la participación de la familia en pos de la formación integral del niño teniendo muy presente la situación de estudio y proceso evolutivo del joven aspirante a futbolista; y el segundo, la función técnica, que busca facilitar al máximo la aparición de futbolistas de nivel, y extender la conciencia de la práctica continuada del deporte⁶.

⁶ WANCEULEN, Antonio. "Las escuelas de fútbol: Qué es una escuela de fútbol y qué aporta a la formación de futbolistas". [En línea].

Una escuela de fútbol puede enmarcarse en dos tipos de escuela según los objetivos deportivos que busque y los medios organizativos que posea. Ellas son:

- **Escuelas de fútbol especializadas** que corresponderían a las de los clubes de los equipos profesionales. Su objetivo principal es el de formar futbolistas de calidad, de ser la cantera que proveerá en el futuro al equipo profesional de jugadores idóneos, competitivos y de alta calidad encarnando los valores deportivos y filosofía del equipo profesional al que pertenecen; como ejemplo citamos aquí la Masia, la escuela de fútbol del

“FC Barcelona que considera que formar jugadores es mejor que ficharlos, sobre todo para un club como el Barça, con una cultura del fútbol tan determinada, donde el conjunto siempre prima sobre la individualidad. Los valores del club, del país ayudan a formar una filosofía. Si los jugadores la comparten desde pequeños, están más integrados y entienden más los factores emocionales e ilusionantes alrededor de una institución como es el FC Barcelona.”. Los medios organizacionales que poseen estas escuelas especializadas son muy poderosos en términos financieros y profesionales dado el reconocimiento que les da su marca en el fútbol como espectáculo; para dimensionar esto tomamos nuevamente a la Masia la escuela de fútbol del Barcelona que basándose en la metodología del scouting, que consiste en la labor de determinados preparadores de ver partidos de categorías más pequeñas del fútbol sobre todo benjamines, alevines e infantiles..... para descubrir un puñado de niños con cualidades destacables susceptibles de ser desarrolladas con entrenamiento”⁷. De aquí surgió

http://books.google.com.co/books?id=bIKehWafYZsC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=aparicion+de+escuelas+de+futbol&source=bl&ots=tNn65ThYzK&sig=fMikf4mirbQYYVnKqZuNQFyIGpw&hl=en&sa=X&ei=snszU5OoHY_I sAS4k4HAAw&ved=0CEYQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false

⁷ Gil, Jaime. Marketing, finanzas y gestión del deporte. En: Reflexiones (de la A a la Z) sobre el impacto de la turbulencia económica en el futuro escenario deporte – televisión. 1 ED. España. 2010. Pág.107

el desarrollo del programa Football Dreams que se propuso buscar jóvenes talento en Africa, América Latina y Asia, utilizando la siguiente metodología: Los niños que tienen entre 11 y 15 años son convocados mediante la prensa local, las escuelas y los clubes deportivos de sus países. En cada región se instala un centro de pruebas. Disponemos de casi un centenar. El día señalado, los niños se organizan en equipos de once jugadores. Los partidos tienen una duración mínima de 25 minutos. Los scouts -hay más de 6.500- toman notas, identifican los mejores y hacen una elección para dejar sólo 50 afortunados en cada país. Estos 50 niños son invitados a la fase final de su país, que se celebra en el estadio más grande de la capital. Es una gran fiesta que dura cuatro días. Profesionales internacionales los someten a unos entrenamientos intensivos con el objetivo de testar todo su potencial. Al final, son elegidos los tres mejores de estos 50, tres niños de cada país, unos 39 en total, que disfrutarán de la oportunidad de ir a la academia Aspire con una beca. Estos afortunados tendrán la gran suerte de recibir una formación humana, deportiva y académica de primer nivel a la que nunca hubieran podido aspirar con los medios a su alcance.

En conclusión, este tipo de escuelas cuentan con mayor respaldo financiero, asistencia profesional y amplio reconocimiento en pos de la incorporación y formación de un niño deportista encaminándolo al profesionalismo.

- **Escuelas de futbol-base** que se pueden situar en diferentes sectores como son Colegios, Clubs, Asociaciones Vecinales y de Padres de alumnos, etc. Su objetivo principal puede considerarse en dos dimensiones, la primera propende por que se facilite la progresión y proyección del participante hacia las Escuelas especializadas esto para aquellos alumnos que muestren su predisposición para ser futbolistas profesionales; la segunda, para aquellos que tienen una evolución más lenta o menos cualidades para ser futbolistas profesionales, que encuentren la posibilidad de desarrollar su vocación deportiva hacia la práctica del futbol concibiéndolo como un medio deportivo que mejora la salud física y mental. Los

medios organizacionales que poseen estas escuelas son muy restringidos, pues su ámbito de aplicación es la base, los clubs modestos, con cierto nivel organizativo, colegios, asociaciones, en fin los pueblos y barrios donde reside el joven futbolista. Se trata de llevar al niño deportista el puesto deportivo junto a su domicilio.⁸

La Corporación deportiva River Plate objeto de estudio en el presente trabajo, a pesar de contar con el reconocimiento de la marca del equipo de futbol profesional Club deportivo River Plate de Argentina se enmarca en este tipo de escuelas de futbol.

6.1.6 Competitividad Organizacional

De acuerdo a la anterior definición, una escuela de futbol es una organización orientada a un público objetivo, en un contexto de mercado determinado; así pues como una organización, una escuela de futbol también posee tres objetivos fundamentales que son independientes de la voluntad de sus dirigentes y a los cuales debe responder, ellos son: “supervivencia, rentabilidad y crecimiento”⁹ La supervivencia que es elemento básico, se debe resolver gestionando los siguientes factores: el mercado, el producto, la competencia, la tecnología, el capital y el personal. La gestión de estos seis factores se enmarca desde la estrategia que cada empresa se proponga. El alcance de este trabajo se focaliza en los tres primeros, por ser pertinente a nuestra formación.

⁸ WANCEULEN, Antonio. “Las escuelas de fútbol: Qué es una escuela de fútbol y qué aporta a la formación de futbolistas”. [En línea].

http://books.google.com.co/books?id=bIKehWafYZsC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=aparicion+de+escuelas+de+futbol&source=bl&ots=tNn65ThYzK&sig=fMikf4mirbQYYVnKqZuNQFyIGpw&hl=en&sa=X&ei=snszU5OoHY_I sAS4k4HAAw&ved=0CEYQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false

⁹ SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Ed NORMA . 1994

Como se ha descrito, el incremento de las escuelas de futbol, con una oferta de producto similar (jugar futbol y formar integralmente al niño), con una diferenciación entre ellas ancladas en las marcas de equipos o en el buen nombre de ex jugadores y ex técnicos antioqueños de futbol plantean un contexto muy competitivo para lograr la preferencia de los niños y padres hacia una escuela determinada. La capacidad de competencia de una escuela de futbol se vuelve un factor determinante para su supervivencia.

“La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva.”¹⁰. La ventaja puede ser de cuatro clases: armas (bienes y servicios ofrecidos a los clientes), imaginación (diseño del producto, originalidad del posicionamiento o en la elección de los canales de distribución), fuerza (musculo financiero) y agilidad (actuación en nichos de mercado o diversificación). “La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla”¹¹.

Este trabajo se enmarca en considerar la ventaja competitiva desde el perfil de armas y de agilidad.

Cualquiera que sea la ventaja competitiva que se elija “explotar” siempre tendrá que sustentarse o propender por la preferencia de los clientes. “El problema de (Si hay que continuar con la secuencia, estas en su orden serían 12-13-14) fondo no es saber si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de “buena calidad” sino, más precisamente asegurarse de que el consumidor lo prefiera a los demás productos que ofrece la competencia y lo compre”¹². La preferencia de los clientes está dada en proporción directa a que encuentre más valor en el servicio

¹⁰ CHAN W. y MAUBORGE R. La estrategia del océano azul. Ed. NORMA. 2008

¹¹ KAPLAN R y NORTON D. The Execution Premium. Ed .DEUSTO. 2008

¹² STATON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce. Fundamentos de marketing. 2007. Pág. 145

y/o producto que recibe de la empresa en comparación con el de sus competidores; la creación de valor se convierte en el fundamento para lograr la preferencia de los clientes.

Aunque aquí hemos considerado la competencia como la fuerza que impulsa a la diferenciación entre las organizaciones, es importante indicar que solo es una de las fuerzas que actúan en el entorno de marketing, el cual según Kotler, se puede considerar así: entorno funcional, incluye a aquellos agentes que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Los agentes principales son la empresa, los proveedores, los intermediarios y el público meta. y el entorno general, compuesto por seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el socio cultural¹³.

Los “Clientes meta” son el centro de gravedad del entorno de marketing propuesto por Kotler y estos contienen los grupos de compradores que representan la mejor oportunidad para que la organización transe el valor de su producto y/o servicio recibiendo de sus clientes la utilidad esperada. “La función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades”, así la organización desarrolla para cada mercado meta una oferta de mercado que busca posicionarse en su mente en función de determinadas ventajas

6.1.7 Generación de Valor

Como se indicó antes, la generación de valor es el factor determinante en la preferencia del cliente; lograr su satisfacción e incluso sorprenderlo superando sus expectativas es un asunto vital y estratégico para cualquier empresa.

La generación de valor empieza por apreciar las nuevas ventajas que los clientes puedan encontrar en los productos y/o servicios de la empresa, y para ello se

¹³ KOTLER Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. 2006. Pág. 26

debe indagar por su forma de pensar, qué quieren, qué hacen y qué les preocupa, prestando atención también a quién ellos admiran. Luego, se deben maximizar las competencias centrales de la empresa (aquellas que constituyen la esencia del negocio) y seleccionar y mantener las relaciones con los socios estratégicos para configurar redes de cooperación, todo esto en función de garantizar la entrega de las nuevas ventajas encontradas.

Para maximizar las competencias centrales puede ser necesario reestructurar la empresa. La reestructuración empresarial se divide en tres fases: 1. (re)definir el concepto de negocio (la gran idea), 2. (re)estructurar el alcance del negocio (las líneas de negocio) y 3. (re)posicionar la identidad de marca de la empresa (cómo deben ver los clientes a la empresa.”

6.1.8 Definición de Valor

Peter Druker afirma: “lo que el cliente compra y valora no es un producto sino su utilidad: lo que ese producto le brinda”. Entonces, es el valor que el cliente encuentra en el producto y/o servicio a adquirir lo que capta su atención, para luego tomar su decisión de compra.

De acuerdo a Kottler, “el valor refleja los beneficios y los costos, tanto tangibles como intangibles que el consumidor percibe a partir de la oferta. El concepto de valor se puede concebir básicamente como una combinación de calidad, servicio y precio (CSP)... Más concretamente, el valor entregado a los clientes tiene dos componentes que son percibidos y evaluados a la hora de la toma de decisión de compra, ellos son:

- Valor total, que se refiere al “valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta; aquí se considera el valor de la imagen (marca), el

valor de los empleados (asesoría, preparación, etc), el valor de los servicios y del producto.

- Costo total, que se refiere al conjunto de costos en que incurre a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta; aquí se incluye el costo psicológico, el costo de energía, costo temporal y el costo monetario.

La combinación de estos dos componentes conforman el valor percibido por el cliente, resultando que este favorecerá entre varias ofertas alternativas, aquella de la cual perciba mayor valor, pues se presume que los beneficios a recibir a cambio de los costos a entregar son adecuados a sus expectativas.

Una empresa puede entonces incrementar el valor para el consumidor aumentando alguno de los beneficios funcionales o emocionales, y/o reduciendo alguno de los costos.

Después de haber elegido la mejor oferta, según el mayor valor percibido, el cliente obtendrá la experiencia de la adquisición del producto y/o servicio y como resultante de ello se producirá la satisfacción o no.

La satisfacción o sorpresa del cliente se alcanza cuando sus juicios comparativos a partir del desempeño o resultado que obtiene de un producto/o servicio en relación con sus expectativas, provenientes de sus propias necesidades y deseos y que la empresa aspira a resolverlas con su oferta de mercado, son coincidentes o superadas; si el desempeño fuera menor se da la insatisfacción.

En general, la satisfacción es una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previstos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente

queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Con la satisfacción del cliente viene su lealtad, entendida esta como un profundo compromiso de volver a comprar o adquirir un producto o servicio en el futuro, a pesar de las influencias coyunturales o de los esfuerzos de marketing que podrían inducir un cambio de comportamiento. Es necesario aclarar que la lealtad surge cuando se logran elevados grados de satisfacción del cliente, pues puede ocurrir que clientes satisfechos en un grado normal y medio pueden pasar a la competencia si encuentran una oferta mejor.

Conocer el grado de satisfacción de los clientes puede proveer a la empresa de la intención de deserción o de lealtad de ellos y esto debe generar nuevos planteamientos que le hagan reformular su proceso de entrega de valor o la creación de nuevos productos y/o servicios que refuercen o complementen la satisfacción lograda con el fin de retener la lealtad de aquellos.

6.1.9 Orientación de las empresas hacia el mercado.

La generación de valor desde las empresas se define según como ésta decida orientarse al mercado y desde allí define sus actividades de marketing. A continuación se presentan los 5 enfoques de marketing definidos por Kotler y Keller que aquí los agrupamos bajo dos enfoques generales: al Producto y al mercado.

6.1.9.1 Enfoques al Producto

6.1.9.1.1 De producción

Sostiene que los consumidores preferirán los productos que sean fáciles de conseguir y de bajo precio. Aquí las empresas se concentran en conseguir una gran eficiencia productiva, bajos costos y distribución masiva.

6.1.9.1.2 De producto

Sostiene que los consumidores preferirán los productos con la mejor calidad, su mejor desempeño y que posea las características más innovadoras. Aquí las empresas se concentran en fabricar productos de excelente calidad con mejoras continuas, aunque “un producto nuevo o mejorado no necesariamente cosechará éxitos si no se distribuye, anuncia y comercializa en forma adecuada, o si no se vende a un precio razonable” (Ibid pag 15)

6.1.9.2 Enfoques al Mercado

6.1.9.2.1 De Ventas

Sostiene que los consumidores preferirán los productos en proporción directa a la animación que la empresa implemente, incurriendo por esto en intensos esfuerzos de promoción y ventas. “Sergio Zyman, ex vicepresidente de Coca-Cola, es la personificación del enfoque de ventas. En su opinión, el propósito del marketing, es vender más cosas, a más gente, con mayor frecuencia, a cambio de más dinero, con el fin de conseguir mayores beneficios” (Ibid pag 15). Se propone así vender todo lo que se produce y no lo que el mercado demande.

6.1.9.2.2 De Marketing

Sostiene que los consumidores preferirán los productos que respondan a sus necesidades y deseos. Este enfoque implica un cambio fundamental de la filosofía expresada en los anteriores enfoques, que se centraban en el producto, migrando hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se cambia de una filosofía de “fabricar y vender”, de “cazar” consumidores, a una de “detectar y responder” , de “cultivar” a los consumidores definidos como clientes meta. “El marketing no se concentraba en encontrar al consumidor adecuado para el producto, sino en desarrollar productos adecuados para los consumidores” (Ibid pag16). A continuación se transcribe la comparación hecha por Theodore Levit entre los enfoques de ventas y marketing, por considerar que ilustra muy bien el cambio de filosofía que ocurre a partir de este nuevo enfoque.

El enfoque de ventas se centra en las necesidades del vendedor; el enfoque de marketing en las necesidades del comprador. El enfoque de ventas piensa en la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el enfoque de marketing en la idea de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de su producto y del conjunto de beneficios asociados con su creación, entrega y finalmente, su consumo.

6.1.9.3 Marketing Holístico

Mantiene el reconocimiento de la preferencia de los consumidores por los productos y/o servicios que respondan a sus necesidades y deseos, pero ampliando su visión sobre este proceso reconociéndolo como no exclusivo de la propia empresa o de alguna unidad particular de ella, aceptando la interdependencia al interior de la empresa y del entorno de ella. Así se propone diseñar, desarrollar y aplicar programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. Posee cuatro

componentes: marketing relacional, marketing integrado, marketing interno y marketing social. A continuación se presenta la Figura 1 que muestra las dimensiones de este enfoque.

Figura 1. Marketing Holístico



En conclusión el marketing holístico se propone “integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor, con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo y prosperidad para todas las partes involucradas” (Ibid pag 40)

6.1.9.4 Marketing de servicios

Nuestra unidad de análisis, la Corporación deportiva River Plate filial Medellín, se enmarca dentro del sector servicios de la economía, y este sector posee una connotación muy diferente a la del resto de sectores en cuanto a su proceso de

“fabricación”, comunicación y “distribución”, que demandan un planteamiento acorde a sus características desde la consideración del marketing. Con esto queremos expresar que el marketing de servicios, posee unas particularidades que lo hacen diferente al marketing de productos, destacamos por ejemplo que los primeros son intangibles y no estandarizados y su consumo ocurre de forma simultánea con su producción, situación que no se presenta para los segundos.

De acuerdo a lo anterior y retomando la consideración de que según sea el enfoque de orientación al mercado que la empresa elija (producto o mercado) se define y diseña el proceso de generación de valor, determinamos aquí que la orientación bajo la cual observaremos a nuestra unidad de análisis será la del mercado de servicios.

6.1.10 Proceso de Generación de Valor

Según sea el enfoque de orientación al mercado que la empresa elija (producto o mercado) se define y diseña el proceso de generación de valor.

Entonces, en las empresas enfocadas en el producto, el proceso sería:

1. Fabricación del producto que comprende las siguientes etapas:
 - Diseño del producto
 - Compras
 - Fabricación

2. Venta del Producto que comprende las siguientes etapas:
 - Precio
 - Venta
 - Publicidad
 - Promoción

- Distribución
- Servicios

Desde este enfoque, la empresa interpreta su negocio como un proceso de fabricación de producto, preocupándose por sus costos, su cadena de producción, su calidad, su innovación pero aislándose de la satisfacción de las necesidades de sus clientes actuales o potenciales.

Por otra parte, en las empresas enfocadas en el Mercado, el proceso de generación de valor es bien diferente; veamos:

1. Selección de Valor, que comprende las siguientes etapas:
 - Segmentación de los consumidores
 - Enfoque de selección de mercados
 - Posicionamiento de valor
2. Oferta de Valor, que comprende:
 - Desarrollo del Producto
 - Desarrollo del Servicio
 - Precio
 - Compras, fabricación
 - Distribución, servicios
3. Comunicación del Valor, que comprende:
 - Fuerza de ventas
 - Promoción de ventas
 - Publicidad

Como se aprecia en este enfoque, el producto o servicio existe después de resolver las preguntas básicas del marketing:

- Búsqueda de valor – ¿Cómo puede identificar una empresa nuevas oportunidades para generar valor?
- Creación de valor- ¿Cómo puede crear una empresa nuevas ofertas de valor más prometedoras de forma eficaz?
- Entrega de valor- ¿Cómo puede hacer uso una empresa de sus capacidades e infraestructura para entregar la nueva oferta de manera más eficaz?

6.1.11 Definición de servicios

Los servicios (no confundir con el servicio al cliente), son “todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento en que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”.

Los servicios poseen tres características fundamentales:

Intangibilidad: son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles. Por ejemplo, los servicios de la atención a la salud son acciones (como cirugía, diagnóstico, exámenes y tratamiento) realizada por proveedores y dirigidas hacia pacientes y sus familias. Estos servicios no pueden ser vistos o tocados en realidad por el paciente, aunque este pueda ser capaz de

ver y tocar ciertos componentes tangibles del servicio (como el equipo o el cuarto de hospital).

Heterogeneidad: al ser ejecuciones o acciones realizadas en su generalidad entre seres humanos, entre empleados y clientes, provocan una heterogeneidad que se basa en la singularidad de cada quien; así, el desempeño de cada empleado no será uniforme durante el tiempo y mucho menos podrá estandarizarse para todos los empleados de la organización; algo similar ocurre con los clientes, cada uno tiene expectativas diferentes y experimenta el servicio de manera única.

Inseparabilidad de la producción y consumo: las acciones realizadas entre empleados y clientes con el propósito de prestar el servicio, ocurren en tiempo real resultando que los clientes se vuelven parte de la “producción” del servicio y no solo con la interacción con los empleados, sino también entre ellos mismos, pudiendo afectar positiva o negativamente la experiencia de otros clientes.

Estas características, así como la definición de los servicios, pueden comprenderse mejor desde la distinción que realizan los economistas sobre los atributos que los consumidores aprecian de los productos de consumo, la cual propone tres categorías. La primera, basada en las cualidades de búsqueda, que corresponde a los atributos que el consumidor puede determinar antes de la compra del producto; aquí se incluyen aspectos como el color, el estilo, el precio, la dureza, la sensación y el olor. Productos como automóviles, ropa, muebles y joyería son altos en cualidades de búsqueda, ya que sus atributos pueden determinarse y evaluarse casi por completo antes de la compra. La segunda, se refiere a las cualidades de experiencia donde los atributos sólo pueden distinguirse después de la compra o durante el consumo, como ocurre para unas vacaciones o la comida en un restaurante. Por último están las cualidades de credibilidad, que son cualidades que el consumidor puede encontrar imposibles de evaluar incluso después de comprar y el consumir. Algunos ejemplos de ofertas

con altos niveles de cualidades de credibilidad son una cirugía de apéndice y el ajuste de los frenos de un automóvil, pues muy pocos consumidores cuentan con la suficiente experiencia médica o mecánica para evaluar si los servicios en verdad son necesarios o si se realizan de manera apropiada.

6.1.12 Mezcla de Marketing para servicios

La mezcla de marketing tradicional hace referencia a las cuatro P: Producto, precio, plaza y promoción; sin embargo para el marketing de servicios, esta mezcla resulta incompleta toda vez que por las características antes indicadas de los servicios (intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y consumo), involucran la experiencia y expectativas del cliente de una forma que las 4Ps tradicionales no alcanzan a impactar. Por ejemplo en la industria hotelera el diseño y la decoración del hotel, al igual que la apariencia y las actitudes de sus empleados, influirán en las percepciones y experiencias del cliente. Es por esto que en el marketing de servicios se adopta el concepto de una mezcla de marketing expandida para los servicios, que además de considerar la importancia de las 4Ps tradicionales incluye tres variables más: personas, evidencia física y proceso.

Personas: se refiere a todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.

Evidencia Física: es el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Proceso: son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.

6.1.13 Plan de mercadeo

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing¹⁴.

Por considerar que el plan de mercadeo debe responder al proceso de generación de valor de la empresa desde el enfoque de marketing, tomamos como fuente de orientación para el desarrollo de nuestra propuesta, el proceso sistémico de mercadeo presentado en el desarrollo de nuestra especialización por el profesor Guillermo Ernesto Cortes Trujillo, presentado en la figura 2

6.2 Marco Legal

El objetivo del proyecto es proponer un modelo o plan de mercadeo para la escuela de futbol River Plate de Medellín, con la categoría de formación deportiva y competitiva, es decir, solo se elaborará la propuesta del modelo que permita a la escuela estudiarlo e implementarlo en su actividad de formación.

Este estudio se realizará en la ciudad de Medellín, evaluando las escuelas de futbol que operan en la actualidad.

Para soportar nuestra investigación vamos a relacionar a continuación las leyes que rigen el deporte en nuestro país y la transformación que ha tenido en los últimos años.

¹⁴ ZEITHALM Valerie, BITHER Mary y GREMLER Dwayne. Marketing de servicios. 2009

El deporte colombiano adquirió especial importancia a partir de la expedición del Decreto 2343 de 1968, por el cual el doctor Carlos Lleras Restrepo creó el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte –COLDEPORTES- hoy Instituto Colombiano del Deporte. Mediante el Decreto 893 de 1969, el gobierno nacional creó en el Distrito Especial de Bogotá y en las capitales de cada uno de los Departamentos, Intendencias y Comisarías, las Juntas Administradoras de Deportes. Los actos de sus funcionarios, así como la administración de sus fondos, estaban sujetos al régimen administrativo y fiscal de los gobiernos departamentales, intendenciales, comisariales y del Distrito Especial de Bogotá.

Posteriormente, con el propósito de otorgarles mayor autonomía administrativa y financiera a estas entidades, la Ley 49 de 1983, bajo la figura de Unidades Administrativas Especiales del orden nacional, creó las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes, las dotó de vida jurídica y patrimonio propio, y las subordinó a los planes y controles del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte.

En 1995, la Ley 181, creó el Sistema Nacional del Deporte, integrado por:

- El Ministerio de Educación Nacional.
- El Instituto Colombiano del Deporte.
- Los Entes Deportivos Departamentales.
- Los Entes Deportivos Municipales y Distritales.
- El Comité Olímpico Colombiano.
- Las Federaciones Deportivas Nacionales.
- Las Ligas Deportivas.
- Los Clubes.

La Ley 181 de 1995, en su artículo 65, estableció la obligación de incorporar a los respectivos departamentos, las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes como entes deportivos del orden departamental.

La Honorable Asamblea Departamental de Antioquia dando cumplimiento a la Ley 181 de 1995, por medio de la Ordenanza 8E del 1 de marzo de 1996, creó el Instituto Departamental de Deportes de Antioquia - Indeportes Antioquia- como organismo rector del deporte, la recreación y la educación física en el departamento de Antioquia. Su naturaleza jurídica se define como un establecimiento público, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

La mínima expresión de un club deportivo es la escuela de fútbol la cual cuenta con la autorización de INDEPORTES, para operar formando deportistas y creando un semillero importante en Antioquia, específicamente en Medellín, para luego pasar a formar parte o crearse como clubes deportivos con personería jurídica y todos los requisitos que la ley exige para tal fin.

Decreto 515 de 1986

Se reglamenta el Decreto 284 de 1984. Por el cual se autoriza la creación de los comités para la creación o reconstitución de las ligas deportivas.

DECRETO REGLAMENTARIO 1227 DE JULIO 18 DE 1.995

Por la cual se delega la inspección, vigilancia y control del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y los organismos del Sistema Nacional del Deporte

Decreto 1228 de 1995

Se reglamenta el Artículo 89 de la ley de 181 de 1995

Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas a la Ley 181/95.

Decreto Reglamentario 407 de febrero 28 de 1996

"Por el cual se reglamenta el otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el Sistema Nacional del Deporte"

RESOLUCIÓN 0929 DE JUNIO 12 DE 1996

Por la cual se establece el cumplimiento de los requisitos que deben tener los Clubes Deportivos y Promotores para su funcionamiento.

Resolución 929 de 1996

Se reglamenta el Artículo 2° del Decreto 1228 de 1995

Requisitos para el funcionamiento de los clubes deportivos y promotores.

Academias deportivas: su control recae sobre los entes deportivos municipales- artículo 81 ley 181 de 1995

6.3 Marco Conceptual y/o Glosario

Administrar Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

Código de Ética Documento de referencia para gestionar la ética en el día a día de la entidad. Está conformado por los Principios, Valores y Directrices, que en coherencia con el Código de Buen Gobierno

<u>Gestionar</u>	Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un objetivo.
<u>Misión</u>	Definición del quehacer de la entidad. Está determinado en las normas que la regulan y se ajusta de acuerdo con las características de cada entidad.
<u>Visión</u>	Establece el deber ser de la entidad en un horizonte de tiempo, desarrolla la misión del ente e incluye el plan de gobierno de su dirigente, que luego se traduce en el plan de desarrollo de la entidad
<u>Plan de Mercadeo</u>	Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de unos objetivos comerciales definidos por parte de la empresa
<u>Posicionamiento</u>	Imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma. También estrategias y acciones de una compañía cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.
<u>Proceso de Adopción</u>	Conjunto de decisiones sucesivas que toma un individuo antes de aceptar una innovación.
<u>Producto</u>	Conjunto de atributos tangibles e intangibles que entre otras cosas incluyen el empaque el color, el precio, la calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea.

<u>Promoción</u>	Elemento de la mezcla de marketing de una compañía que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamientos del receptor.
<u>Proveedores</u>	Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.
<u>Publicidad</u>	Todas las actividades que se requieren para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador acerca de un producto u organización.
<u>Segmentación Del Mercado</u>	Proceso de dividir el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen a la demanda.
<u>Unidad Familiar</u>	Una persona familia o grupo de individuos sin vínculos de parentesco que viven en un mismo alojamiento.
<u>Valor de marca</u>	El que una marca agrega a un producto o servicio.
<u>Encuesta</u>	Método de recopilar datos primarios por medio de entrevistas personales, teléfono o correo.
<u>Estrategia</u>	Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

Mercado de

Clientes

Individuos u organizaciones que reciben el dinero o os servicios de una empresa no lucrativa.

Precio

Cantidad de dinero o de otros elementos con utilidad que se requieren para comprar un producto.

7. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo mencionado en el punto 5 Metodología, la presentación de los resultados que a continuación se entregan tiene como hilo conductor la secuencia indicada en la figura 2 “Proceso de Creación de Valor en las Organizaciones”; seguir este proceso, nos dará los elementos necesarios para la construcción final del plan de mercadeo, que se encontrará al final a manera de conclusión.

7.1 ENTENDIENDO LA REALIDAD – ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS 5 C

7.1.1 Compañía

La Corporación se encuentra ubicada en la Calle 27 No. 64C-34 en Medellín. El conocimiento de la Compañía la consideramos teniendo en cuenta lo propuesto por la Corporación desde sus documentos internos que dan cuenta de su historia, visión, misión y valores por una parte y por otra parte, del resultado de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa (Presidente, Gerente Deportivo y Diana Palma) respecto al funcionamiento de la corporación, su relación con padres, alumnos, entrenadores, y proveedores.

7.1.1.1 Documentos internos

A continuación se transcribe la presentación de la compañía tomado textualmente de los documentos internos de la Corporación Deportiva River Plate Medellín, en el que se aprecia su misión, visión propuesta de valor

a. Historia, Misión, Valores

La corporación Deportiva River Plate Medellín NIT 900.577.506-6 es una filial oficial certificada por el club argentino River Plate de Buenos Aires y en Colombia como entidad sin ánimo de lucro promueva la iniciación, fundamentación y

especialización deportiva en el fútbol base para los niños y jóvenes de todos los estratos sociales, basado en el respeto y amor por el deporte.

La escuela cuenta con reconocimiento deportivo otorgado por el Inder Medellín, número 875-2011.

Todo comienza con la aceptación de la filial Medellín por la honorable comisión directiva de filiales Club Atlético River Plate con sede en Buenos Aires Argentina, el 25 de febrero de 2010 que la firma la vicepresidente Verónica D'Alessandro, se crea en Mayo de 2011 con la traída de la filial a Medellín por parte de Julio Pérez, Diana Palma y Santiago Pérez. La filosofía de la escuela es ser primero personas y luego futbolistas. Se encuentra ubicada en la unidad deportiva de Belén, en la ciudad de Medellín cuenta con la asistencia de profesores ex futbolistas y practicantes de las diferentes carreras deportivas que dictan en el Politécnico Jaime Isaza Cadavid y del SENA, en dos años y medio de trabajo cuenta con tres sedes: Medellín, Caldas y San Cristóbal, con un total de 500 alumnos; este crecimiento le ha dado a la escuela la posibilidad de realizar un trabajo social vinculando niños y jóvenes de escasos recursos de las diferentes comunas de la ciudad, dándoles una beca con la intención de incrementar la labor social para alejar a los niños y jóvenes de las drogas y la violencia, y lograr que inviertan mejor el tiempo libre en el deporte.

MISIÓN

Somos una Corporación deportiva representada en la práctica del fútbol para niños, niñas y jóvenes en su formación integral.

PROMESA DE VALOR

La Corporación Deportiva River Plate Medellín trabajará por ser la institución más reconocida en la práctica del fútbol a nivel nacional e internacional.

OBJETIVO GENERAL

Formar niños, niñas y jóvenes de Antioquia a través de la práctica del fútbol.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar las cualidades físicas, generales y específicas de los niños, niñas y jóvenes deportistas.

- Facilitar y enseñar los gestos técnicos y movimientos tácticos del fútbol.
- Complementar la formación de los valores personales.
- Divertir y ocupar el tiempo de ocio de niños, niñas y jóvenes.
- Generar mejores opciones de vida a los niños, niñas y jóvenes que pretenden ser deportistas profesionales.

PROPUESTA

Se propone un modelo de planificación que contempla tres grandes etapas: Iniciación, Desarrollo y Perfeccionamiento, incluyendo los rasgos del juego más característicos de cada una de ellas, así como los objetivos más acordes para cada uno de los mismos. Este modelo puede servir como referencia para diseñar un sistema de entrenamiento integral, adaptado a sus destinatarios, y a su ritmo de maduración. Las etapas se dividen por edades de la siguiente forma: Iniciación de 4 a 10 años, Desarrollo de 11 a 14 años y Perfeccionamiento de 15 años en adelante. Donde el principal patrimonio es el talento humano y la cultura organizacional, los cuales van en mejoramiento continuo día a día, contando además con un modelo de gestión y calidad en el ámbito local con proyección nacional e internacional.

¿Qué se ofrece?

- Entrenamientos de fútbol masculino y femenino
- Escuela de padres de familia
- Porrismo

b. Reglamento Interno

A continuación se presenta el reglamento interno que la Corporación trabaja como documento rector de la actuación de los alumnos, de los padres, entrenadores y de la Corporación misma para lograr el adecuado funcionamiento de la escuela

CORPORACIÓN DEPORTIVA RIVER PLATE

MEDELLIN

NIT 900.577.506-6

REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACION DEPORTIVA RIVER PLATE

MEDELLIN

TODO JUGADOR DEBE ESTAR A PAZ Y SALVO EN CADA FIN DE AÑO PARA INICIAR ENTRENAMIENTOS EL SIGUIENTE AÑO, DE LO CONTRARIO DEBERA PONERSE A PAZ Y SALVO Y CANCELAR NUEVAMENTE LA MATRICULA PARA INICIAR EL AÑO.

DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS DEPORTISTAS

1. Puntualidad en el inicio de la clase, presentarse 30 minutos antes de la hora fijada a los entrenamientos, y una hora antes de la hora fijada a los partidos.
2. Presentación y aseo personal adecuado (motilado adecuado, no extravagantes, ni colas, ni pelo de diferentes colores).
3. Disciplina:
 - Atender al profesor en todo momento, y que exista mutuo respeto, seguir las indicaciones del entrenador sin ningún tipo de reproche, de presentarse algún inconveniente dirigirse al gerente deportivo.

- Participar de la práctica deportiva.
 - Respetar a sus compañeros, como hay practicas mixtas el juego de manos queda prohibido.
 - Cualquier acto de indisciplina dentro o fuera de la cancha portando el uniforme del Club, será motivo de estudio por parte de la comisión disciplinaria.
 - Es de carácter obligatorio que cada jugador vaya a los partidos programados por el club sea de carácter oficial o amistoso, con el uniforme de presentación completo (gorra, camiseta y sudadera), y los dos uniformes para el compromiso deportivo. En caso de no asistencia por favor avisar con ocho (8) días de anticipación.
 - Está totalmente prohibido el vocabulario soez y grotesco en cualquier establecimiento donde este portando el uniforme o escudo de la corporación.
4. Comer mínimo una hora antes de la práctica, en lo posible alimentos livianos, alumno que se vea comiendo antes de entrenamientos o partidos no podrá participar.
 5. Es de carácter OBLIGATORIO participar en las actividades complementarias propuestas por la CORPORACION, como festivales formativos, campamentos y campeonatos a los cuales sean inscritos para representar el club. La presentación a los partidos debe de ser una hora antes del inicio, En caso de inasistencia del deportista al partido sin justa causa, por primera vez, deberá pagar una multa de \$30.000, por segunda vez, será retirado del campeonato y no podrá reintegrarse a los entrenamientos hasta cancelar dicho valor.
 6. Llevar bebida hidratante a la práctica deportiva (no bebidas gaseosas y lácteas), Prohibido llevar envases de vidrio.
 7. Aplicarse bloqueador solar 30 minutos antes de la práctica deportiva si las condiciones lo requieren.
 8. Realizar el calentamiento antes de la práctica deportiva, de lo contrario no puede ingresar al entrenamiento.

9. Usar los uniformes de color blanco o negro para la práctica deportiva que consta de camiseta, pantaloneta, medias, espinilleras y guayos, el día de uso de cada uniforme será dicho por el gerente deportivo.
10. Prohibido llevar alhajas (anillos, pulseras, cadenas, relojes y piercings), celulares y dinero en efectivo en cantidad y demás implementos que no sean requeridos en la práctica. "El Club no se hace responsable por la pérdida de dichos objetos".
11. Cuidar y dar buen trato a la implementación deportiva y escenarios de práctica.
12. Aprenderse el Himno de River Plate.
13. Cualquier indicio de robo será expulsado del club inmediatamente.
14. Respetar el reglamento y los principios del Fútbol al igual que la filosofía del entrenador.

CUALQUIER FALTA A UNO DE LOS PUNTOS DEL REGLAMENTO SERA OBJETO DE ESTUDIO POR PARTE DEL COMITÉ DISCIPLINARIO DE LA CORPORACION DEPORTIVO.

DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PADRES DE FAMILIA

1. Asistir a las reuniones programadas por la CORPORACIÓN a la hora y el lugar indicados.
2. Colaborar, apoyar y estimular al deportista en su presentación personal, puntualidad y aprendizaje.
3. Participar de las actividades propuestas por la CORPORACIÓN.
4. Presentar los documentos pertinentes del deportista como son:
 - Llenar la ficha de inscripción
 - Examen médico.
 - Diligenciar el formato de sometimiento deportivo
 - Fotocopia del registro civil de nacimiento o, tarjeta de identidad o cédula de ciudadanía.
 - Ocho fotografías tamaño documento.

- Fotocopia de la tarjeta de la EPS.
 - Entregar copia del informe académico del deportista cada trimestre.
5. Firmar la autorización de cada una de las salidas complementarias y los documentos requisitos de inscripción del deportista.
 6. Comunicar al coordinador deportivo antes de la práctica, si el deportista no puede asistir.
 7. Pagar los costos de las salidas complementarias, arbitrajes e inscripciones a torneos aprobados por la CORPORACIÓN.
 8. Por medio de bonos de colaboración y con un premio de dos (2) tiquetes a San Andrés con todo incluido y que se realizaran dos (2) veces al año, una por semestre, es de carácter OBLIGATORIO responder por el dinero, en caso de no cumplir se les cargara el valor a la mensualidad.

DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS COORDINADORES Y/O INSTRUCTORES

1. Cada instructor es responsable de la seguridad de cada uno de sus deportistas, para ello los grupos estarán divididos por categorías de acuerdo a la edad.
2. Llevar a cabo un proceso pedagógico activo a través de juegos y actividades lúdicas., donde lo importante es la formación y no el rendimiento.
3. Respetar a los deportistas de manera verbal y física.
4. El instructor deberá ser puntual en todas sus clases tanto al inicio como al final de la práctica. Horarios por la mañana estar a las 7:30 am, por la tarde estar a las 4:30 pm, a las 2 faltas tendrá un llamado de atención, a la tercera falta tendrá una multa de cincuenta mil pesos (\$50.000), y a la cuarta falta será expulsado de la CORPORACIÓN.
5. Presentar los informes técnicos requeridos por el presidente de la CORPORACION
6. Cada instructor dirigirá a su equipo en los campeonatos que le sea indicado por las directivas de la CORPORACIÓN.

7. Hacer conocer el reglamento de competición de la disciplina deportiva de fútbol a sus deportistas y el reglamento interno de funcionamiento.
8. Debe presentar un plan de trabajo al inicio de la temporada a seis meses o a un año.
9. Debe de llevar decorosamente el uniforme de trabajo que comprende de gorra, camiseta y sudadera, además de llevar pito, cronometro y tabla.
10. Está en obligación de tomar lista al inicio de la clase y pasar el reporte de los alumnos faltantes.
11. Debe de retirarse de las instalaciones deportivas cuando todo el material de trabajo se haya recogido y todos los niños se hayan entregado a sus respectivos padres o acompañantes.
12. Prohibido llegar en estado de alicoramamiento a los entrenamientos y/o partidos, en caso de hacerlo se verá enfrentado a una drástica medida por parte de las directivas de la CORPORACIÓN.

DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CLUB

1. Velar por el buen aprendizaje de los deportistas
2. Organizar actividades complementarias que ayuden a él buen aprendizaje de los deportistas.
3. Realizar el proceso de inscripción, socialización del reglamento y programa de enseñanza.
4. Capacitar a sus monitores en los temas relacionados al fútbol.
5. Realizar algunas reuniones con el fin de informar cómo va el proceso de los deportistas.

CUALQUIER FALTA A UN PUNTO DEL REGLAMENTO, QUEDARA A DISPOSICION DE LAS DIRECTIVAS, SU CONTINUIDAD O NO DENTRO DE LA CORPORACION

c. Pagina virtual

La Corporación Deportiva River Plate Medellín cuenta con una página virtual en la cual se muestran las principales orientaciones y actividades que se desarrollan y las propuestas por la Corporación., La dirección es la siguiente:

www.corporacionriverplatefilialmedellin.com

d. Precio

La matrícula tiene un costo de \$200.000 e incluye:

- 2 uniformes
- 1 morral
- 1 termo

La mensualidad tiene un precio de \$60.000 por entrenamientos 3 veces a la semana con una duración de 1 hora y 30 minutos

7.1.1.2 Resultado entrevista a Directivos

Con el propósito de obtener un acercamiento a la realidad de la Corporación que nos permitiera conocer cómo se orienta al mercado, se practicó una entrevista a sus 3 directivos principales: Sr. Julio Pérez Gerente General y fundador, Santiago Pérez Palma Gerente Deportivo y Diana Palma Secretaria general que buscaba dar cuenta de la Visión, Misión, público al que se dirige, motivos de la preferencia y permanencia para la elección de la escuela de futbol, cómo ha realizado su comunicación interna y externa y organigrama.

De esta entrevista aplicada se desprenden las siguientes conclusiones:

a-Visión y Competencia

La escuela de fútbol se propone como un espacio que complementa, la formación en valores de los niños a través de la práctica del fútbol; si bien, se propende por la formación de buenos futbolistas, esto no está separado de la formación en valores como la disciplina, el respeto, el trabajo en equipo, el orden y el buen rendimiento académico. Se resalta que para poder pertenecer a esta escuela, los alumnos, padres y entrenadores deben cumplir con el Reglamento Interno, el cual se considera el código de disciplina, que deben aceptar antes de matricularse.

Estos valores, sumados al compromiso y al profesionalismo de sus entrenadores, más la calidad de los implementos de trabajo son considerados por los directivos como los factores que los diferencian de las demás escuelas que pueden ser su competencia, estableciendo como su principal competidor a la Escuela del Club Atlético Nacional, esto debido al gran reconocimiento deportivo que tiene el equipo profesional dado sus logros profesionales (campeón torneos nacionales 2012 y 2013)

En un plazo de 5 años se ven formando un equipo profesional.

b- Mercado al cual se dirige

El público al cual se dirige se pueden distinguir en dos categorías: la primera, son padres de familia con hijos entre los 04 y 12 años que consideren al fútbol como un medio que además del sano entretenimiento posibilita el desarrollo de habilidades psicomotrices y sociales para sus hijos, así como el cultivo de valores como la disciplina, el respeto y el trabajo en equipo. La segunda, son jóvenes preadolescentes entre los 14 y 16 años con aspiración a participar competitiva y

profesionalmente en el fútbol local o internacional, en esta categoría la participación de los padres en el proceso es mínima.

A los padres de los alumnos hasta los 13 años se les brinda una presentación verbal de la Corporación en la que enfatiza la orientación de la escuela a contribuir en la formación de sus hijos como personas de bien antes que futbolistas, expresada en la filosofía de las 3 D: Dios, Disciplina y Disposición del corazón.

Los directivos creen que la clave del éxito para ser elegidos por primera vez son los horarios de entrenamiento, y el factor que crea la fidelidad es el trato profesional en lo deportivo y pedagógico de los entrenadores para con los alumnos. A continuación se presenta la jerarquía expresada, donde 1 es el más importante

Factores Claves para la elección de la escuela

1. Horarios de entrenamiento
2. Buena referencia de la escuela por parte de algún amigo o familiar
3. Publicidad
4. Calidad de los entrenadores
5. Reconocimiento de la marca River Plate
6. Calidad de las canchas de entrenamiento
7. Precio mensualidad
8. Cercanía de la cancha de entrenamiento de la residencia de los padres o de algún familiar

Factores claves para la renovación de la matrícula de los alumnos

- Trato profesional en lo deportivo y pedagógico de los entrenadores para con los alumnos
- Pertenencia y gustos de los alumnos por la escuela
- Horarios de entrenamiento
- Comunicación con los padres de familia de la gerencia y/o de los entrenadores sobre los avances de sus hijos
- Calidad de las canchas de entrenamiento
- Precio de la mensualidad
- Es un buen espacio de entretenimiento y formación para los hijos mientras los padres realizan con tranquilidad otras actividades
- Cercanía de la cancha de entrenamiento a la residencia de los padres o de algún familiar.

c- Comunicación Externa

La Corporación cuenta con una página virtual www.corporacionriverplatefilialmedellin.com en ella se ofrece información básica como quiénes son, sedes, misión, visión, organización, teléfonos de contacto y noticias de eventos. Aunque no se realiza una evaluación a profundidad sobre este medio de comunicación, y según el resultado de la entrevista a los directivos, a pesar de considerarlo un avance, aun no es un factor diferencial o protagonista para su gestión o relación con los clientes. Esto también puede apreciarse en que a la fecha de consulta Jul 02 la última noticia reciente data de mayo del 2013 sobre la apertura de la sede en el Municipio de Andes- Antioquia.

La Corporación no cuenta con un sistema de comunicación como PQR que le permita conocer el grado de satisfacción de los padres de familia con el servicio que ofrece, o un CRM que le posibilite un mercadeo relacional con ellos.

Los momentos de contacto con los padres de familia podemos distinguirlos así: Presentación-Promoción, Matrícula, Entrenamientos y Participación en torneos. En estos momentos la comunicación se ha concentrado en la Presentación-Promoción, a través de Publicidad, para el resto de momentos no se encontró una orientación clara, o alguna intencionalidad por parte de la Corporación, toda la iniciativa queda a cargo de los padres de familia.

Respecto a la publicidad, ha contado con apoyos de anuncios televisivos por canales deportivos de reconocimiento como son SPN y Fox Sports amparándose en el apoyo de la marca del Club Argentino River Plate. Localmente ha participado en ferias deportivas en el Centro Comercial Unicentro y ha realizado promoción de sus servicios en instituciones educativas en grados de preescolar y hasta grado séptimo, en el sector de Belén, dada la cercanía de las canchas de entrenamiento de la Unidad deportiva Belén que es su sede de entrenamiento principal. En estas actividades se apoya también con un volante impreso a color donde además de promocionar la escuela, se cita las direcciones electrónicas y teléfonos de contacto de la misma (ver anexo 1).

Puede considerarse que el documento rector de la comunicación en la escuela es el Reglamento Interno citado en el punto b.

d- Comunicación Interna.

Aunque en la entrevista con los directivos se informa que existe un protocolo de comunicación a manera de inducción para transmitir las políticas, la misión y visión de la Corporación a los entrenadores, así como también la existencia de un protocolo para que estos puedan resolver las inquietudes o inconformidades de los padres de los alumnos, estos protocolos no se evidenciaron estandarizados de

manera escrita como política de la Corporación si no que están personalizados en los directivos, transmitiéndolos de forma verbal.

7.1.2 Clientes

Aquí es necesario recordar que nuestra unidad de análisis, la Corporación deportiva River Plate filial Medellín, la hemos enmarcado dentro del sector de servicios de la economía, y la proponemos más concretamente dentro del sector de entrenamiento y formación deportiva para niños y jóvenes con su escuela de fútbol. Recordemos también, que al ser la inseparabilidad de la producción y consumo una característica diferencial de los servicios lo cual provoca que la entrega del servicio ocurra en tiempo real resultando que los clientes se vuelven parte de la producción del servicio y si a esto le agregamos que el cliente es aquel a quien se le entrega el servicio, se corre el riesgo de creer que los clientes de la Corporación son los niños y los jóvenes que reciben el entrenamiento en la escuela de fútbol, que si bien es cierto, pues sin ellos la escuela no existiría, no puede excluirse a uno de los actores decisivos para la contratación y continuidad de la relación con la Corporación: los padres de familia. Por esto, en este trabajo la categoría de cliente la consideramos desde su participación en la elección preferencia y entrega del servicio del cliente de estos dos actores: por una parte, los padres de los alumnos de la escuela de 04 a 12 años, que son los que toman la decisión de contratar y mantener la relación con la Corporación; y por otra parte los alumnos que tienen la experiencia directa de la formación deportiva.

Considerando lo anterior, en la entrevista aplicada a los directivos de la Corporación se incluyeron preguntas que dieran cuenta de esos dos actores. Estos fueron los hallazgos:

Respecto a los padres de los alumnos se evidencia que existe un desconocimiento de este actor, pues no han prestado atención a la base de datos básicos que

posee, no han considerado investigaciones de mercado que puedan dar cuenta de las expectativas y preferencias de los padres de familia, tampoco han considerado necesario realizarla para implementar planes o estrategias para el mejoramiento de la escuela, ni tampoco posee un medio de comunicación como PQR que le permita conocer qué tan bien lo están haciendo.

Respecto a los alumnos de la escuela de futbol, se evidencia que en este actor se concentra exclusivamente la Corporación, de ahí que su principal interés sea la formación en la práctica del futbol, por ende se desprende la gran importancia que le otorgan a la calidad de las canchas, de los entrenadores (practicantes del último año de entrenamiento deportivo del SENA y Politécnico Jaime Isaza Cadavid) segmentados para cada etapa de formación propuesta por la Corporación.

La composición del número de estudiantes para cada etapa de formación es la siguiente:

Iniciación	(de 4 a 10 años)	100 alumnos
Desarrollo	(de 11 a 14 años)	100 alumnos
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	150 alumnos
Guardería	(3- 4 años)	60 alumnos
Niñas	(12 a 16 años)	40 alumnas
Total		450 alumnos

7.1.3 Competencia

Basados en la entrevista realizada a los directivos de la Corporación Deportiva River Plate Medellín, solamente consideran como único y principal competidor la escuela de futbol del Atlético Nacional dado su amplio reconocimiento y posicionamiento en el Futbol Colombiano Carecen de una visión estratégica de sus principales competidores en el nivel de escuelas de futbol base

7.1.4 Colaboradores

La Corporación deportiva River Plate Medellín, cuenta con staff de colaboradores compuesto por 20 integrantes de la siguiente manera:

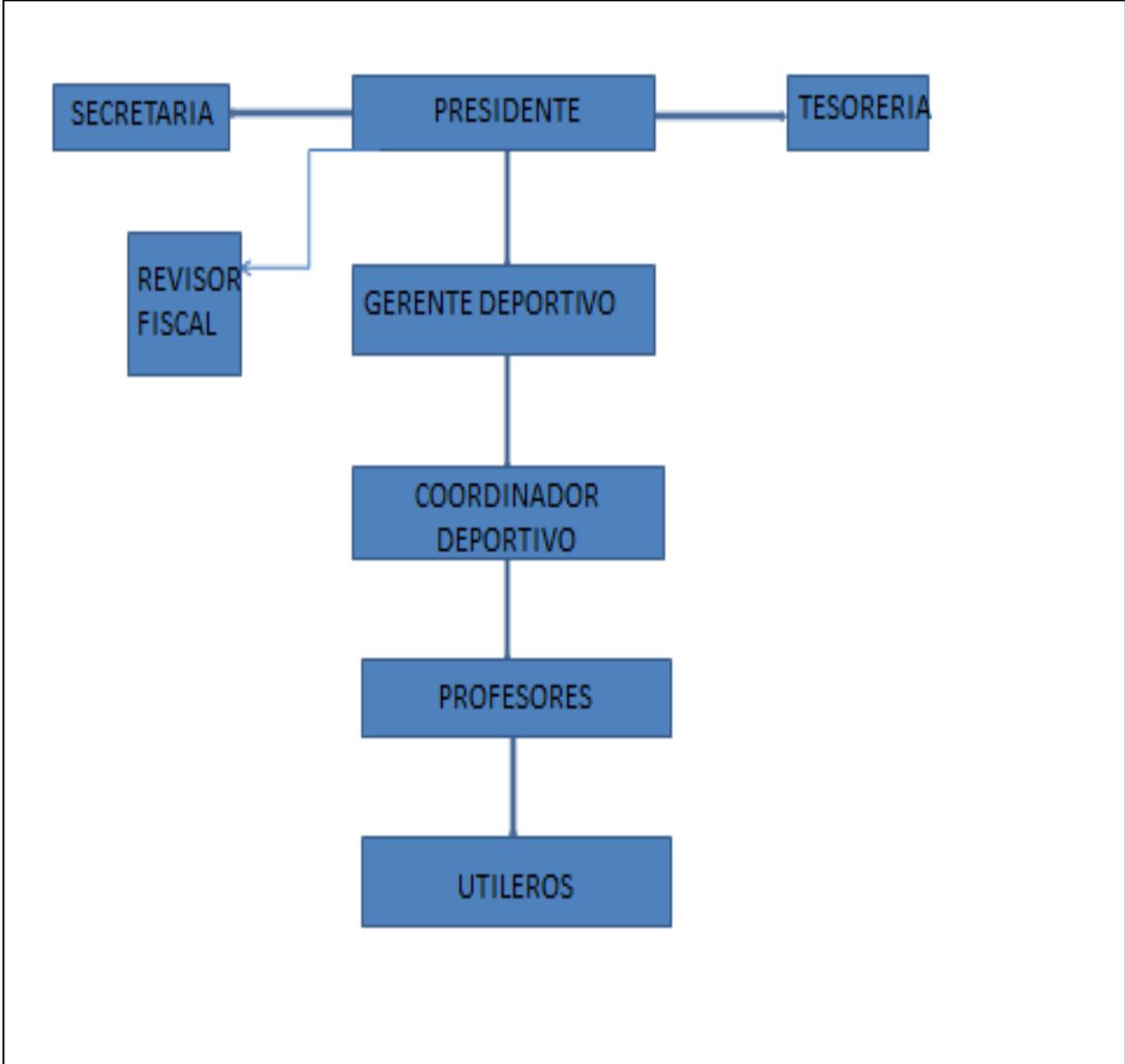
13 profesores provenientes del último año de formación de los programas académicos de Educación deportiva ofrecidos por el SENA (8) y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid (5).

7 Ex futbolistas profesionales dentro de los cuales 1 desempeña la función de Coordinador deportivo de la Corporación.

Los utileros (2) encargados de apoyar a los profesores en traslado y manejo de los implementos deportivos para el desarrollo de los entrenamientos.

A continuación en la figura No.3 presentamos el organigrama de acuerdo con la entrevista realizada a los tres directivos de la Corporación, aclarando que no existe un organigrama institucionalizado por parte de esta.

Figura No 3. Organigrama



8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

8.1 Contexto

El contexto lo planteamos considerando los estudios más recientes realizados por el INDER respecto a los gustos y preferencias de las actividades recreativas en la población de Medellín entre Septiembre y Noviembre del 2012 y su informe sobre deporte asociado en la ciudad que data de marzo al corte del 2013.

De acuerdo a los estudios anteriores, se destaca que el contexto en que actúa la corporación se configura desde una destacada preferencia por los deportes de balón en el rango de edad entre 6 y 14 años, que a pesar de ubicarse en un segundo lugar con un 35% después de la actividad de escuchar música, es en el único rango de edad de los analizados (6 a 14, 15 a 24 y 25 a 44) que ocupa esta posición. Esto representa especial importancia en este trabajo pues enfatiza la importancia del rango de edades en que la escuela debe concentrar sus esfuerzos. Ahora, el liderazgo del fútbol en los deportes de balón es indiscutible al reconocer su posición destacada entre los 399 clubes con reconocimiento deportivo vigente inscritos en el INDER a febrero del 2013, al ocupar la primera posición con el 24% equivalentes a 133 clubes; el segundo lugar es ocupado de lejos por el baloncesto con el 7% equivalente a 38 clubes.

Es necesario resaltar la alta competencia a que se ve expuesta la escuela, toda vez que su sede principal al estar ubicada en el segundo mejor escenario deportivo de la ciudad, la Unidad Deportiva de Belén, experimenta la segunda posición en cuanto a concentración de clubes por comuna (59 clubes en la comuna 16) .

Considerando la competencia mencionada en la figura número 4, podemos decir que solamente las escuelas de fútbol pertenecientes a los clubes profesionales

cuentan con una oferta estructurada y diferencial con relación a las demás escuelas existentes en el mercado.

8.2. Segmentación del Mercado

La orientación al mercado que tiene definida la Corporación es en función de la formación deportiva de los alumnos, así se presentan 3 categorías:

- Iniciación: integrada por los siguientes rangos de edad:
 - Guardería niños de 3- 4 años
 - Iniciación niños de 4 -10 años

- Desarrollo: distribuida por género así
 - Femenino niñas de 13 a 16 años
 - Masculino niños 11-14 años
 -

- Perfeccionamiento: niños de 15 años en adelante

Con relación a los padres de familia la Corporación no ha identificado la importancia de la participación de éstos en la oferta del servicio, por tanto no ha considerado llevar a cabo una segmentación que le permita dirigirse a ellos de acuerdo con sus particularidades.

Por otra parte, a manera general podemos deducir que la segmentación se da según los intereses de la escuela por formar futbolistas competitivos y profesionales a partir de los 15 años de edad y complementar la formación de los alumnos en la etapa de los 4 a los 14 años orientándolos a la recreación y la práctica de una disciplina deportiva.

8.2.1 Selección Mercado Meta

Para la elaboración del presente trabajo se segmenta el mercado considerando los padres de familia de los niños entre los 4 y 10 años que se ubican en la etapa de iniciación deportiva definida por la Corporación. Lo anterior considerando que en esta etapa se presenta la mayor potencialidad del valor en la relación con el cliente pues es donde existe la posibilidad de crear vínculos sostenibles y que permanezcan en el tiempo, garantizando de esta manera la sostenibilidad de la Corporación.

8.3 Capturando el Valor

8.3.1 Servicio

Considerando que el servicio al que hace referencia la Corporación cuya orientación es la formación deportiva de niños y jóvenes, la percepción del servicio se encuentra dada por la satisfacción de los alumnos en cuanto se refiere a uniformes, calidad de las canchas, frecuencia de entrenamiento, etc. Por otra parte la percepción del servicio también se da a través de los padres de familia con relación al trato de los entrenadores a sus hijos, de la participación en eventos que sugiere la Corporación y en general toda la relación de esta con los receptores del servicio. De ahí que el foco de este trabajo se centró en la percepción de los padres de familia de los niños comprendidos entre los 4 y 10 años de edad quienes son en definitiva los decisores de la vinculación y la continuidad de sus hijos en la formación con esta Corporación.

Basados en los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, encontramos que la percepción en el servicio dado a sus hijos se califica excelente por el 74% de los encuestados, calificación que se explica dada la reciente vinculación a la escuela, pues el 55% de los padres encuestados han matriculado

a sus hijos en un periodo menor a tres meses, lo cual da cuenta de la aceptación de la oferta al posibilitar la vinculación de alumnos nuevos. Se destaca aquí que la recomendación con un porcentaje del 42% es el principal mecanismo de promoción que está beneficiando a la Corporación.

Sin embargo, llama la atención que tan solo el 29% de los encuestados tiene una permanencia superior a doce meses en la Corporación.

8.3.2 Precio

El 87% de los padres encuestados calificó el precio como aceptable con relación a la matrícula y la mensualidad, lo cual manifiesta la conformidad entre precio y servicio recibido.

8.3.3 Logística

La logística hace referencia a la ubicación de las canchas, los criterios para la selección de la cancha, los uniformes, la utilería para el desarrollo de la formación de los alumnos, lo cual basados en la información suministrada por los directivos de la Corporación ha sido un factor diferencial entre sus competidores directos ubicados en la unidad deportiva de Belén, proponiéndolo como una ventaja competitiva al poseer elementos de entrenamiento que otras escuelas no poseen (desarrollo de fuerza con ayuda en paracaídas y maniqués para entrenamiento).

8.3.4 Mezcla de Comunicación

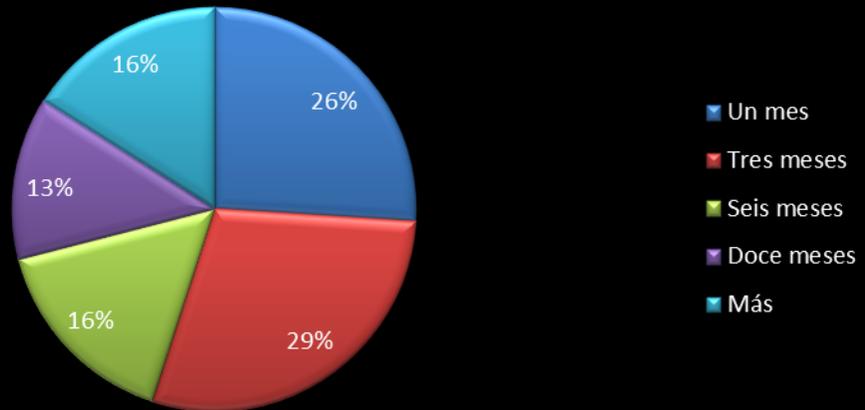
La Corporación cuenta con una página virtual www.corporacionriverplatefilialmedellin.com, al igual que acceso a redes sociales como Facebook, twitter e instagram, sin dejar la utilización de volantes, publicidad BTL.

8.4 SUSTENTANDO EL VALOR- MERCADEO RELACIONAL

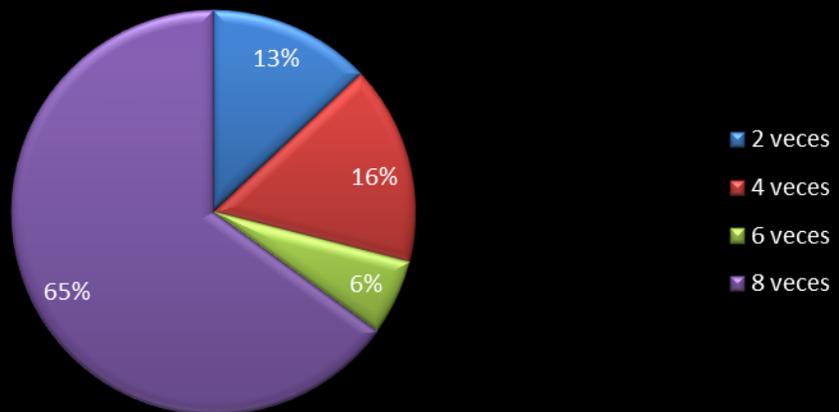
Basados en la entrevista aplicada a los directivos y a la encuesta a los padres de familia de los alumnos de la etapa de iniciación, se obtiene un análisis del desempeño de la Corporación, que nos muestra cómo sustenta el valor y que mercadeo relacional ejecuta, encontrando que no tiene claro como el cliente realiza el proceso de compra, no se ha fundamentado en investigaciones de mercado, no le ha prestado atención suficiente a los padres de familia reconociendo su participación definitiva para la contratación y permanencia de los hijos en la escuela, no se ha interesado por construir una base de datos CRM que le permita afianzar la relación en pos de la fidelización de los padres de familia y de sus hijos, no maneja un buzón PQR que le permita conocer la percepción que los clientes tienen de ellos, las quejas, reclamos y sugerencias que puedan surgir en beneficio de la relación con los clientes, no existe un medio de comunicación eficiente con los clientes diferente a la comunicación verbal entre padres y entrenadores, no existen programas de fidelización de clientes ni acciones que les permitan conocer y evitar la fuga.

8.5 Resultados de la Entrevista aplicada a los padres de familia

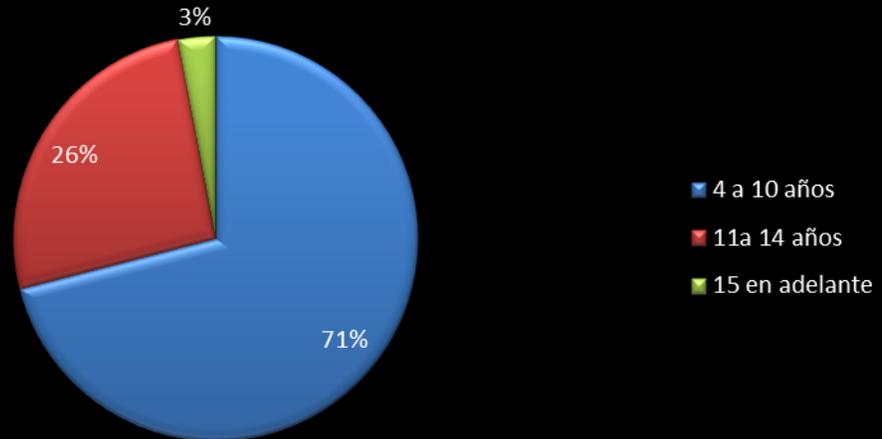
1. ¿Hace cuántos meses tiene ha su hijo matriculado a su hijo en la escuela?



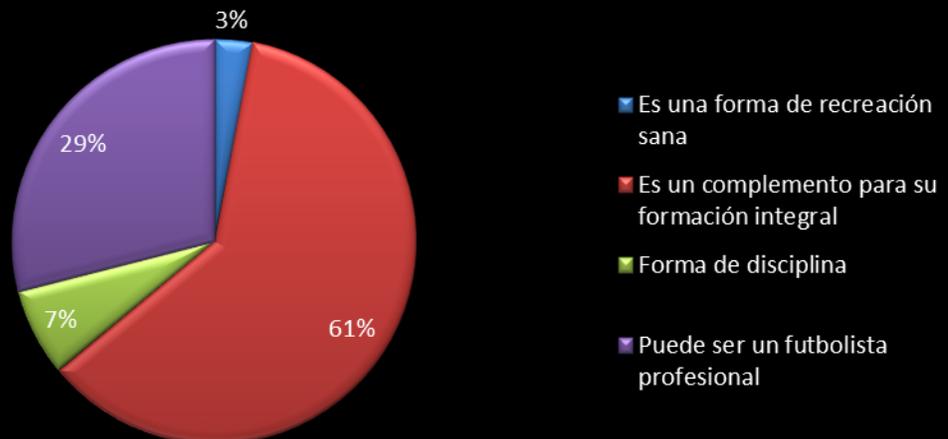
2. ¿Cuántas veces al mes trae a su hijo a la escuela de fútbol?



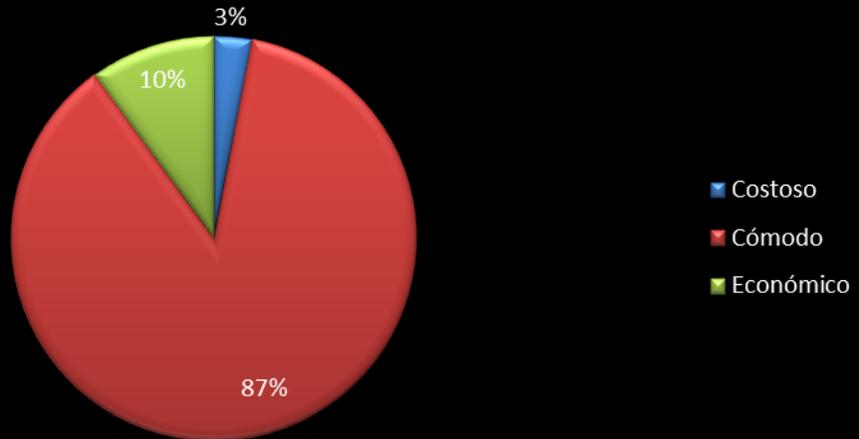
3. ¿Dentro de qué rango de edad se encuentra su hijo?



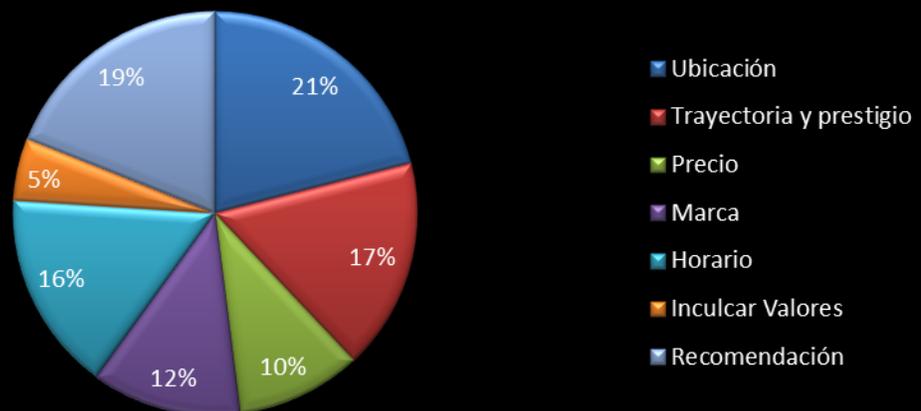
4. ¿Por qué considera importante que su hijo aprenda a jugar fútbol?



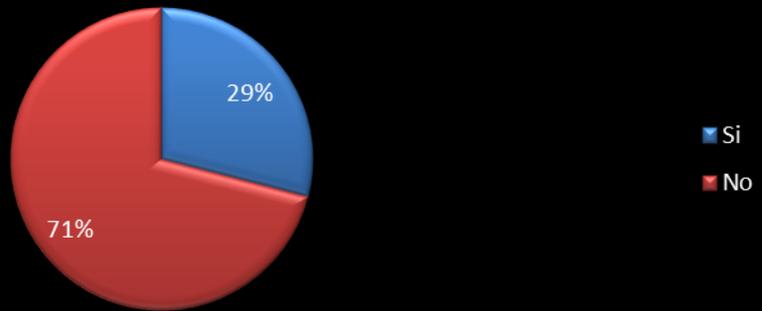
5.¿Considera qué el precio de la matricula y la mensualidad es?



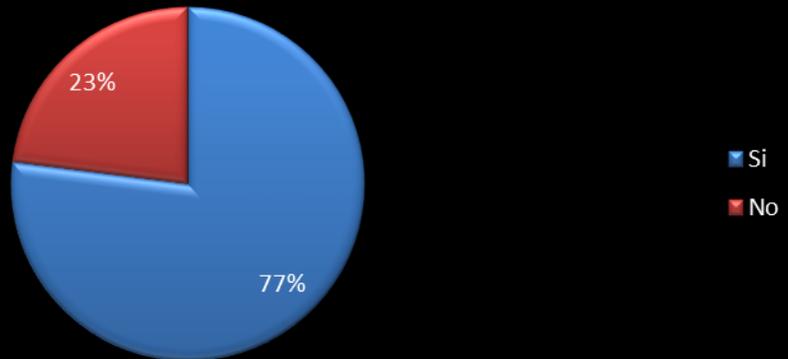
6.¿Qué lo motivó a elegir la escuela de futbol River Plate filial Medellín?



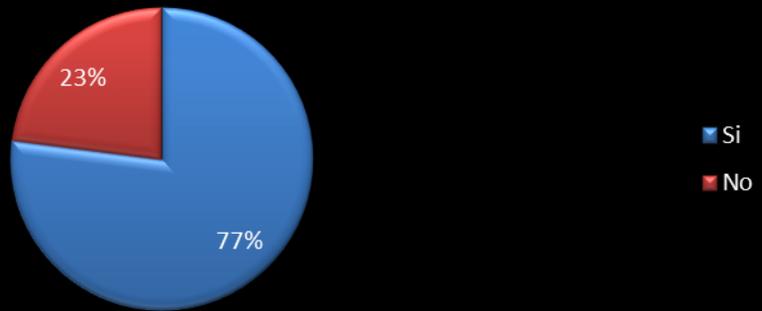
7.¿En el caso de que su hijo llegará a sufrir una lesión tiene usted conocimiento sobre protocolo establecido por la escuela River Plate?



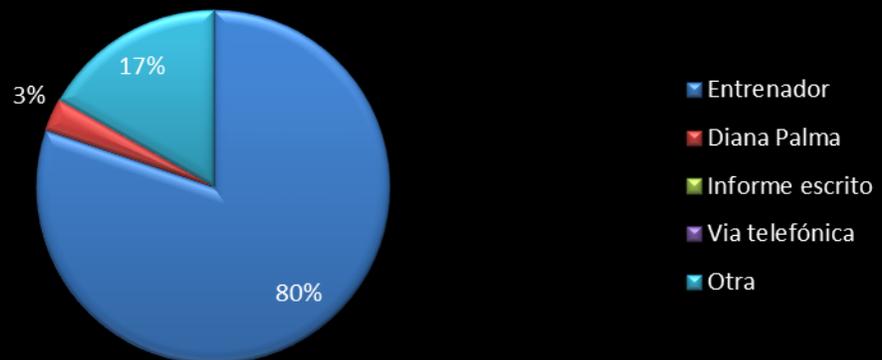
8.Cuando inicia el entrenamiento ¿conoce usted el protocolo de entrega al entrenador de los niños que quedan a su cargo?.



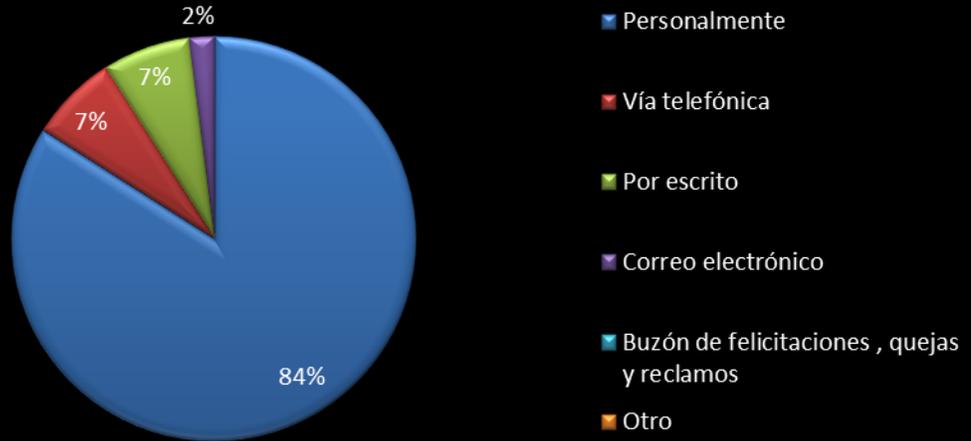
9. Cuando finaliza el entrenamiento ¿tiene usted conocimiento si existe un protocolo establecido para la entrega de los niños a sus padres o acompañantes?



10. ¿Cómo conoce usted los avances y el desempeño de su hijo en la escuela River Plate?



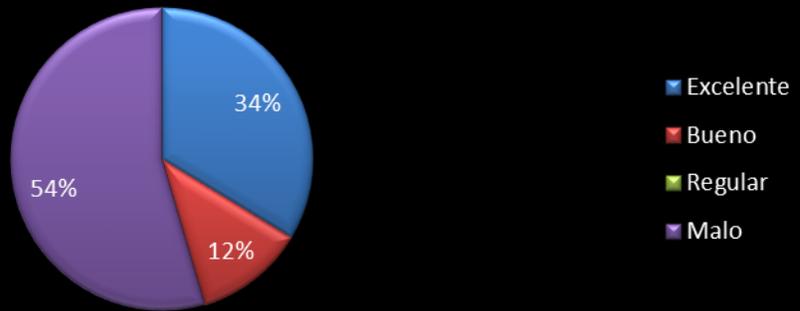
11. Si presentará una petición, queja o reclamo ¿Por qué medio lo haría?



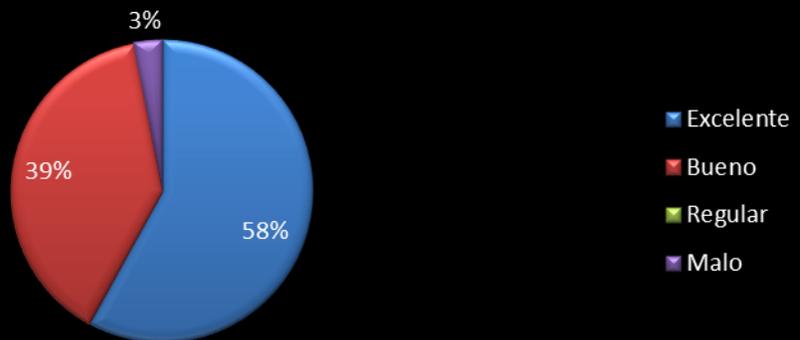
12. ¿Cómo califica el servicio que recibe por la Corporación Deportiva River Plate en cuanto al acompañamiento, orientación y valores agregados en el proceso de formación de su hijo?



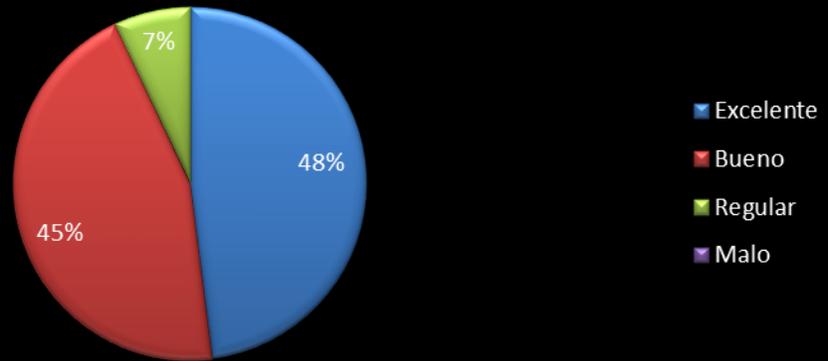
13.¿Cómo califica el servicio recibido por la escuela River Plate en cuanto a horarios, ubicación, implementos y ayudas didácticas usadas en los entrenamientos?



14.¿Cómo califica el servicio de los funcionarios de la Corporacion Deportiva River Plate filial Medellín en cuanto al trato y acompañamiento de sus hijos?



15.¿Cómo califica los eventos deportivos en los que participa la Corporacion Deportiva River Plate filial Medellín?



9. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO (ANEXO 4)

9.1 Resumen ejecutivo

El crecimiento del número de alumnos en las diferentes etapas de formación deportiva (iniciación, desarrollo y perfeccionamiento) que viene experimentando la Corporación Deportiva River Plate filial Medellín en su escuela de fútbol, le plantea un nuevo reto dado que la capacidad instalada de las canchas de entrenamiento ha llegado al límite y dada la restricción que posee en el uso de ellas, al ser estas cedidas según las políticas propias del INDER, entidad municipal encargada de la administración de la Unidad Deportiva Santiago Escobar de Belén, sede principal de la Corporación. Este nuevo reto le implica distinguir qué etapa de formación deportiva debe priorizar y cómo debe gestionarla con el propósito de provocar su permanencia en el tiempo previendo así la sostenibilidad de la Corporación.

El plan de mercadeo aquí propuesto desarrolla una estrategia de servicios enfocada en los padres de familia de la etapa de iniciación (niños de 4 a 10 años) por considerar que esta representa la de mayor valor para la Corporación, buscando la fidelización de los padres de familia a través del mejoramiento del servicio que se les brinda a ellos.

El objetivo de este plan será lograr que un 90% de los alumnos matriculados en la etapa de iniciación en el mes de Julio de 2014 renueven su mensualidad mes a mes en un período de un año, bajo la política de lograr que llegue hasta la siguiente etapa, la de formación. Financieramente se asegurarían ingresos anuales de \$82.800.000

9.2 Análisis del Sector

9.2.1 Macroentorno.

Económico

En Colombia se observa en los últimos años una favorabilidad en el crecimiento económico que ha sido noticia en los diferentes medios de comunicación a nivel nacional y mundial destacando el artículo publicado en el Diario El País y El Nuevo Siglo, en el que se destaca el crecimiento del PIB durante el primer trimestre de año. Según el informe del DANE la economía nacional creció el 6.4% entre Enero y Marzo de 2014, cifra que se constituye en la más alta de Latinoamérica, además el país se encuentra entre los cinco con más crecimiento en el mundo después de los asiáticos.

De acuerdo a la última investigación realizada por el DANE en cuanto a la calidad de vida de los colombianos, la opinión del jefe o del conyugue sobre el nivel de vida actual de su hogar respecto al que tenía 05 años atrás, mejoró; un 46,2% consideró que había mejorado, superando así al del 2012 que se ubicó en un 45,5% 1

De acuerdo con lo anotado anteriormente, la situación económica del país favorece los ingresos de las familias facilitando el acceso a la formación de los hijos en actividades complementarias a la educación básica que se brinda en los establecimientos educativos del país.

Político

Aunque en la actualidad se presenta inicio de nuevo periodo de gobierno, no se advierte un cambio fundamental en las políticas respecto al deporte a nivel nacional, que implique un desmejoramiento en el apoyo para el deporte y en particular para el fútbol. La reelección del Presidente, quien seguramente mantendrá el mismo direccionamiento que traía en esta política, más los notables resultados de deportistas colombianos en diferentes disciplinas deportivas a nivel mundial, hacen prever que mínimo se mantenga la actual política hacia el deporte en Colombia. Es así como la revista Semana en su última edición No 1682 el 27 de julio al 03 de agosto presente al público en general la siguiente invitación: “ Con el fin de proponer estrategias para mantener a Colombia como potencia deportiva, SEMANA, junto con la Universidad Sergio Arboleda y con el apoyo administrativo del Departamento para el Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, Coldeportes, llevarán a cabo el foro “Presente y futuro del deporte en Colombia” Fecha 31 de Julio 2014.”

Tecnológico

Aunque la tecnología en relación con el fútbol ha estado más relacionada con su difusión, especialmente con los medios de masivos de comunicación como la televisión, la radio y más recientemente con las redes sociales, en su práctica ha sido muy conservador, especialmente en lo concerniente al juzgamiento por parte de los árbitros de fútbol, los cuales ejecutan sus decisiones apoyados en su apreciación personal, en el candor del juego, sin ningún apoyo tecnológico como cámaras de video que si muestran a los espectadores las jugadas dudosas.

Así que en lo particular respecto a las escuelas de fútbol, este factor, puede ser diferenciador en cuanto a la difusión que se pueda realizar a través de alguna estrategia de marketing digital innovadora; por lo pronto, las escuelas de los equipos profesionales solo mantienen un link para ellas en su página principal.

Cultural

El futbol sigue siendo en Colombia el deporte más practicado y dada la destacada participación en el reciente mundial de futbol 2014 en Brazil, se volvió a revivir la experiencia de unidad nacional, de patriotismo 6a través de la Selección de futbol, arraigando aún más el protagonismo de este deporte en la vida nacional. Así mismo con el reconocimiento de los jugadores, que ahora se convierten en figuras mundiales por la contratación de equipos de futbol mas importantes de este deporte, como el Real Madrid con la contratación de James Rodriguez con el número 10 (número mítico en este deporte) que mereció la intervención del embajador de Colombia en España, en el estadio Bernabeu en la presentación de tal jugador ante 45 mil espectadores, hacen pensar que las nuevas generaciones y las próximas tendrán una renovada referencia de modelos de jugadores a imitar. Así que el protagonismo del futbol como deporte que es formador de valores sociales y personales, se mantendrá.

Geográficos

Como se ha mencionado la sede principal de la Corporación para los entrenamientos de sus alumnos son las canchas de la Unidad Deportiva Santiago Escobar, la cual se encuentra ubicada en la Comuna 16 de Medellín. Así mismo por ser la ubicación de las canchas de entrenamiento el principal factor de preferencia para la elección de la escuela, se infiere que la zona geográfica de influencia de la Corporación es dicha comuna, por lo tanto a continuación se presenta una caracterización de sus aspectos demográficos y socioeconómicos.

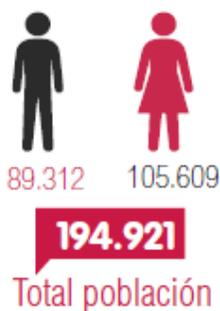
La comuna 16 Belén está ubicada en la zona 6 sur occidental de la ciudad de Medellín, compuesta por 21 barrios, con una población de 194.921 habitantes, se encuentra ubicada con el 4 mejor indicador de calidad de vida entre las 16 comunas de la Ciudad de Medellín. El total de viviendas asciende a 70.174, siendo el estrato 3 el mayor con 25.318 viviendas. Le sigue el estrato 4 con 16.774 viviendas.

Situada al suroccidente de Medellín

Limita al norte con la Comuna 11 Laureles Estadio, al oriente con la Comuna 15 Guayabal y al suroccidente con el Corregimiento Altavista.



Barrios



1. Fátima
2. La Mota
3. Las Violetas
4. Rosales
5. El Rincón
6. Las Mercedes
7. Belén parque
8. Loma de los Bernal
9. Nueva Villa del Aburra
10. Granada
11. La Gloria
12. Miravalle
13. San Bernardo
14. Altavista
15. Nogal - Los Almendros
16. Las Playas
17. La Palma
18. Nutibara
19. Diego Echavarría
20. Los Alpes
21. La Hondonada

Áreas institucionales: Unidad Deportiva Andrés Escobar Saldarriaga, Cerro Nutibara, Parque Biblioteca de Belén, Unidad Integral de Belén.

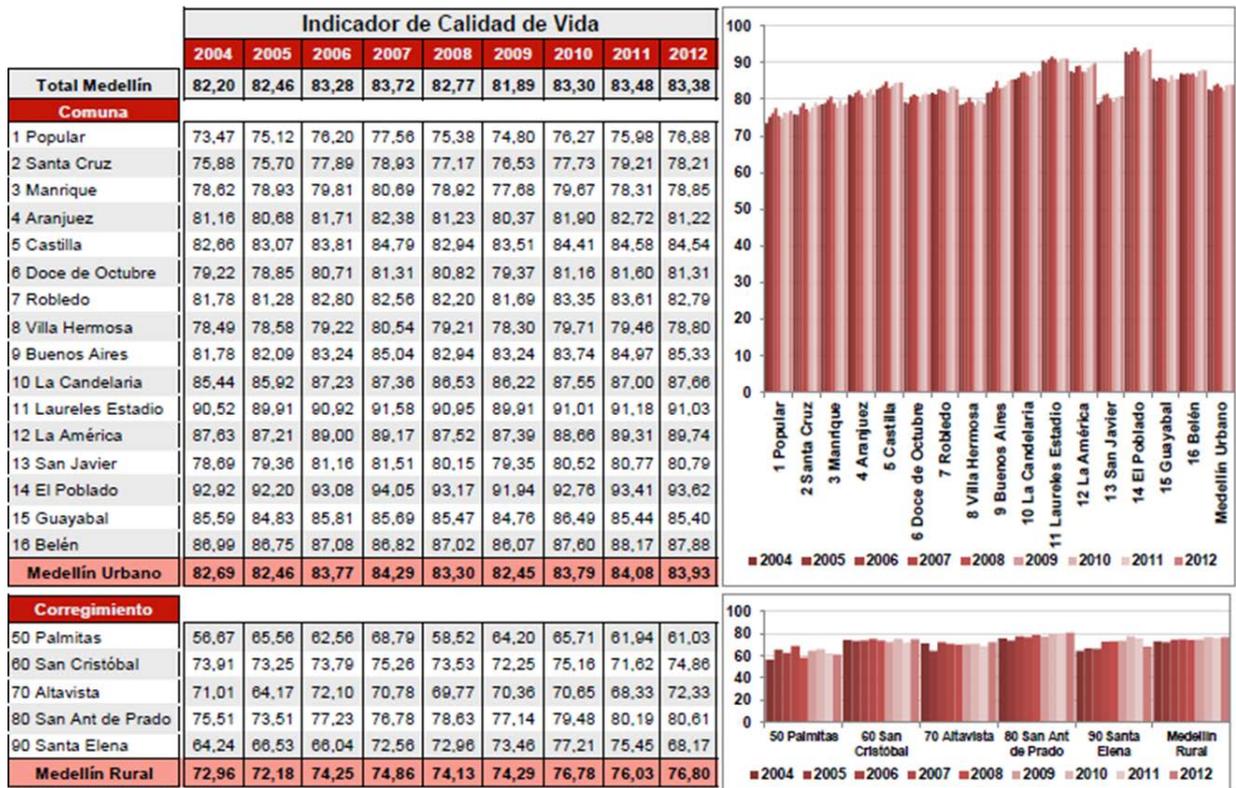
15

¹⁵ Disponible en:

<http://www.medellin.gov.co/iri/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2013/Cuentas%20Claras%20Comuna/1%20octubre/comuna%2016%20baja.pdf>

Indicadores

Indicador de Calidad de Vida 2004-2012 para Medellín por comuna y corregimiento



Fuente: Encuestas de Calidad de Vida

¹⁶ Disponible en:

<http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2013/Cuentas%20Claras%20Comuna/1%20octubre/comuna%2016%20baja.pdf>

La distribución de los rangos de edad de la población se observa lo siguiente:

De 0 a 4 años	8.695
De 5 a 14 años	20.731
De 15 a 44 años	84.641
De 45 a 64 años	59.550
De 65 años en adelante	21.304 ¹⁷

Especificando aún más la población objeto de la presente investigación el rango de edad de 5 a 9 años la población de la comuna es de 9.171 niños.¹⁸

En cuanto a lo económico, de acuerdo con la encuesta de calidad de vida del año 2012 se destacan los siguientes datos:

- Esta comuna ocupa el quinto lugar con mejor nivel de ingresos entre las 16 comunas y 05 corregimientos de Medellín.
- Ocupa el primer lugar en concentración de hogares entre las 16 comunas y 05 corregimientos de Medellín, con 70.235 equivalentes al 9,49%
- El 54% de dichos hogares son propietarios de vivienda
- El 21% de dichos hogares, equivalentes a 14.845 destinan de sus ingresos para otros gastos, concentrando el rango de menos de \$250.000 el mayor número de hogares con 6.266
- Según los ingresos del jefe de hogar se encuentra que existen 18.542 que reciben ingresos por trabajo así:
 - De \$1 millón a \$2.5 millones 7.111
 - De \$2.5 a \$5 millones 2.674

¹⁷ ZEITHALM Valerie, BITHER Mary y GREMLER Dwayne. Marketing de servicios. 2009

¹⁸ Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/ECV_2012_Antioquia.pdf

Las cifras anteriormente relacionadas, más las mencionadas en el comportamiento favorable de la economía colombiana, prevén que existe capacidad económica para acceder a la vinculación de los hijos de las familias a la escuela de fútbol de la Corporación River Plate de Medellín.

9.2.2 Análisis del Micro entorno

a. Gustos y preferencias actividades deportivas en Medellín

De acuerdo a investigaciones recientes realizadas por el Instituto de Recreación y Deportes de Medellín INDER, ente descentralizado de la Alcaldía de Medellín, encargado de fomentar el deporte, la actividad física, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, respecto a los gustos y preferencias de las actividades recreativas en la población de Medellín se puede distinguir lo siguiente:

Que la preferencia por los deportes de balón en el rango de edad entre 6 y 14 años, se ubica en un segundo lugar con un 35%. Se resalta que el primer lugar es ocupado por la actividad de escuchar música con el 50%.

Que en el rango de edad entre 6 y 14 años, la preferencia por los deportes de balón, ocupa el primer lugar entre los demás rangos analizados (6 a 14, 15 a 24 y 25 a 44)

b. Fútbol, deporte más promovido

Por otra parte el último estudio realizado por el INDER sobre la conformación de clubes o asociaciones que promueven los diferentes deportes en la ciudad,

presentado en el Informe Trimestral de Deporte Asociado a junio del 2013¹⁹, nos da cuenta del liderazgo del fútbol al ser la disciplina deportiva más promovida entre los 321 clubes con reconocimiento deportivo vigente inscritos en el INDER a febrero del 2013; ocupa la primera posición con el 34%.

c. Competencia

Respecto a la competencia, a continuación presentamos una muestra de las más reconocidas por marca, precio y dotaciones

Escuela	Vr. Matricula	Vr. Mensualidad	Incluye	Observaciones
Club Atletico Nacional	\$235.000	\$60.000	Uniforme Balón Maletin Termo Póliza de accidentes Carné Primer Mes	Marca. Hinchada. Entrenamientos en cancha U. Nal. Opción de hacer carrera profesional. Opción de participación en torneos locales e internacionales Página en el site corporativo del Club profesional No ingreso al estadio

¹⁹ Disponible en <http://www.inder.gov.co/index.php/category/24-publicaciones.html>

Deportivo Independie nte Medellín	\$280.000	\$73.000	Uniforme Balón Maletin Carné Primer Mes No póliza de accidentes	Marca. Hinchada. Opción de hacer carrera profesional. Opción de participación en torneos locales e internacionales Página en el site corporativo del Club profesional Ingreso al estadio cuando el equipo profesional juega.
Club Deportivo Escuela Academia Paisa	\$120.000	\$40.000	2 Uniformes Primer mes	Entrenamiento en cancha sintetica Entrenadores poco reconocidos
Liga Antioqueña de Futbol	\$25.000	\$63.000	Uniforme	Marca Lugar entrenamiento canchas Unidad deportivo Atanasio Girardot (alrededor del estadio) Sin aliados estratégicos

Escuela de Futbol Alexis Garcia	\$70.000	\$80.000	Uniforme	<p>Marca Opción de hacer carrera profesional (convenio con equipo de futbol Seguros la Equidad).</p> <p>Lugar entrenamiento: canchas Universidad Adventista</p>
Escuela de futbol Aristigol	\$90.000	\$85.000	Uniformes (\$85.000)	<p>Marca Tecnicos exfutbolistas.</p> <p>Lugar entrenamiento: canchas sintéticas propias en Mpio</p>

Sabaneta				
Escuela de futbol Maturana	\$140.000	\$65.000	Uniformes Primer mes	Marca Entrenamiento en cancha de arena Dos clases de iniciación
Academia de Futbol Bolillo Gomez/Chal o Montoya	\$35.000	\$40.000	Uniforme (\$40.000)	Entrenamiento en canchas Comfenalco Guayabal

De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir que los diferenciadores de las escuelas de futbol se dan principalmente por:

- Las marcas, los dominantes en esta categoría son los clubes profesionales de gran trayectoria y reconocimiento.
- Entrenadores, anclados en el reconocimiento de ex futbolistas profesionales.
- Campos de entrenamiento, haciendo referencia a la calidad de las canchas principalmente su ubicación y la característica de terminación (sintéticas o de arenilla)

Podemos decir entonces que la composición de las ofertas de las distintas escuelas son muy similares, componiéndose de cinco elementos:

- Costo de matrícula

- Uniformes
- Mensualidad
- Horarios y frecuencias de entrenamiento
- Ubicación canchas de entrenamiento

Así mismo podemos concluir que las escuelas de futbol base son tradicionales en cuanto a seguir la misma línea de formación deportiva, la participación en torneos municipales, destacándose únicamente la realización de campamentos deportivos en temporada de vacaciones.

9.2.3 Análisis Interno de la Corporación Deportiva River Plate de Medellín

Para esto se consideran: los resultados de la investigación documental interna de la Corporación, de la entrevista aplicada a los directivos de la Corporación y de la encuesta aplicada a los padres de familia de los alumnos de 4 a 10 años de la etapa de iniciación de la escuela de futbol.

a. Antecedentes de mercadeo

Basados en la recolección y revisión de la información suministrada por la Corporación podemos decir que no hay contemplado un plan de mercadeo y no se evidencia registro escrito acerca del mismo que nos suministrara un punto de partida o de referencia; sin embargo en la entrevista realizada a los directivos se detectó que sí han surgido ideas para el mercadeo, pero de una forma verbal e informal sin llevar a cabo seguimiento sobre su desarrollo y resultados de lo planteado.

Las ideas de mercadeo que ha implementado la Corporación hasta la fecha se ha orientado por una parte a la captura de nuevos clientes presentando la propuesta

de la escuela en guarderías y colegios, asistiendo a ferias deportivas (centro comercial Unicentro) y por otra parte a la realización de alianzas estratégicas con empresas y proveedores promoviendo la responsabilidad social corporativa.

b. Orientación al mercado

Las ideas de mercadeo que la escuela ha implementado ha sido basado en el enfoque de producto, es decir se ha concentrado en la calidad del producto, entendido este en formar un buen futbolista, desde la perspectiva humana (valores, disciplina) y desde la perspectiva técnica (futbolista con talento), implementando estrategias fundamentadas en la mezcla de las cuatro P “producto, precio, plaza y promoción”, excluyendo las variables de personas y evidencia física (indispensables desde la perspectiva de un mercadeo de servicios) las cuales son influyentes a la hora de implementar una estrategia acorde al core del negocio de la Corporación, que es un servicio de entretenimiento y formación.

c. Gestión del mercado meta

Como se indicó antes al excluir la variable de “personas”, se ha desconocido la participación de una de las personas más determinantes en la relación con la Corporación como son los padres de familia, que en última son quienes deciden sobre la elección y permanencia de sus hijos en la Corporación. Por esto la respuesta a la pregunta “La Corporación tiene censado el tipo de relación (padre, madre, otro familiar, amigo) del acompañante del niño al entrenamiento”, los directivos afirmaron no conocerla porque consideran que la formación en la práctica del futbol en los niños es su principal interés en el entrenamiento; igualmente al preguntarles “si habían definido alguna tipificación para los padres de familia según su participación en la formación deportiva y social de sus hijos en la escuela”, su respuesta fue negativa, también por considerar que su principal interés es la formación en práctica del futbol en los niños. Esto explica la poca

relevancia que la Corporación le da a un sistema de gestión de clientes, de aquí que la entrevista arrojó la no existencia de un sistema de PQR y base de datos CRM.

Como se ha indicado el propósito de las ideas de mercadeo que la Corporación ha implementado ha sido la de capturar nuevos alumnos hasta copar la capacidad instalada de las canchas. Así quedó demostrado en la encuesta aplicada a los padres de familia, en la que el 55% de los alumnos tienen una permanencia menor a tres meses y por la entrevista a los directivos en la cual declararon que han llegado a su máxima capacidad.

A pesar que el sistema de captura de nuevos clientes ha sido exitoso, visto desde la perspectiva de copar la capacidad instalada de las canchas, la ausencia de una consideración para la vinculación de nuevos alumnos según el valor potencial que cada etapa de la formación deportiva posee para la escuela, ha traído como consecuencia un crecimiento no sostenible. Esto se demostró en la entrevista a los directivos en la cual se declaró que el mayor número de alumnos matriculados que posee la escuela se encuentra en la etapa de perfeccionamiento (15 años en adelante) que es la de menor valor potencial posee pues no existe una etapa de formación posterior en la escuela; mientras que en la etapa de iniciación que es la que mayor potencial aporta a la Corporación al poseer 02 etapas siguientes (la de desarrollo y perfeccionamiento), solo el 29% de los alumnos matriculados han permanecido en el plan de iniciación por un tiempo mayor a 12 meses, según el resultado a la encuesta aplicada a los padres de esta etapa.

Otra muestra del desconocimiento de la Corporación acerca de la participación de los padres de familia, es que los directivos afirman que los horarios son el principal motivador para la selección de la escuela, mientras los padres de familia han considerado que el principal motivador es la ubicación y en segundo lugar la recomendación de un amigo o familiar. Esto es significativo toda vez que al no

existir una intención estratégica para conocer el motivo de deserción de los estudiantes, la recomendación positiva inicial puede revertirse en deterioro de la imagen de la Corporación incidiendo en el ingreso de nuevos alumnos a futuro.

Como conclusión general podemos decir que a pesar de la buena aceptación de la propuesta de valor que tiene la Corporación, hay un desperdicio de oportunidades para fidelizar al segmento que más potencial tiene en el tiempo para permanecer matriculado en la Corporación al no existir estrategias para la retención y evitar la fuga de alumnos.

d. Misión, Visión de la Corporación

A continuación se presenta una transcripción de la misión y visión de la escuela tomado de sus documentos internos

MISIÓN:

Somos una Corporación deportiva representada en la práctica del fútbol para niños, niñas y jóvenes en su formación integral.

PROMESA DE VALOR

La Corporación Deportiva River Plate Medellín trabajará por ser la institución más reconocida en la práctica del fútbol a nivel nacional e internacional

Consideraciones de la visión y misión de la Corporación

De acuerdo a la entrevista realizada a sus directivos, la escuela de futbol se propone como un espacio que complementa la formación en valores de los niños a través de la práctica del futbol; si bien, se propende por la formación de buenos futbolistas, esto no está separado de la formación en valores como la disciplina, el respeto, el trabajo en equipo, el orden y el buen rendimiento académico, aspectos que se inscriben en el código de disciplina de la Corporación el cual debe ser acatado por los alumnos, padres antes de matricularse en la escuela y también por los entrenadores y por la misma Corporación en cuanto a responsabilidades para con alumnos y padres.

El énfasis en la formación en los valores acompañados de la formación deportiva, sumados al compromiso y al profesionalismo de sus entrenadores, más la calidad de los implementos de trabajo son considerados por los directivos como los factores que los diferencian de las demás escuelas que pueden ser su competencia; esta consideración estratégica por parte de los directivos, se traduce en la buena percepción que poseen los padres respecto a la calidad de entrenadores, implementos deportivos, formación en valores , aspectos que fueron calificados en la encuesta aplicada a los padres de familia entre excelente y buenos.

Se resalta que la Corporación no posee declarada una visión por escrito, sin embargo en la entrevista aplicada a los directivos, la visión que se proponen es la de alcanzar la conformación de un equipo profesional a 05 años.

La declaración de su misión, no contiene algún aspecto diferenciador del resto de escuelas de futbol, estos mismos son aplicables a cualquiera de estas; lo único diferenciador es la proyección internacional que puede inferirse de la marca River Plate, sin embargo esto no es determinante en la preferencia de los padres de

familia de la escuela de futbol pues ellos no aspiran a que sus hijos sean futbolistas con proyección internacional.

e. Objetivos de la Corporación

A continuación se transcriben los declarados a nivel corporativo, resaltando que respecto a objetivos de mercadeo no los poseen.

OBJETIVO GENERAL

Formar niños, niñas y jóvenes de Antioquia a través de la práctica del fútbol.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar las cualidades físicas, generales y específicas de los niños, niñas y jóvenes deportistas.
- Facilitar y enseñar los gestos técnicos y movimientos tácticos del fútbol
- Complementar la formación de los valores personales.
- Divertir y ocupar el tiempo de ocio de niños, niñas y jóvenes.
- Generar mejores opciones de vida a los niños, niñas y jóvenes que pretenden ser deportistas profesionales.

PROPUESTA

Se propone un modelo de planificación que contempla tres grandes etapas: Iniciación, Desarrollo y Perfeccionamiento, incluyendo los rasgos del juego más característicos de cada una de ellas, así como los objetivos más acordes para cada uno de los mismos. Este modelo puede servir como

referencia para diseñar un sistema de entrenamiento integral, adaptado a sus destinatarios, y a su ritmo de maduración. Las etapas se dividen por edades de la siguiente forma: Iniciación de 4 a 10 años, Desarrollo de 11 a 14 años y Perfeccionamiento de 15 años en adelante. Donde el principal patrimonio es el talento humano y la cultura organizacional, los cuales van en mejoramiento continuo día a día, contando además con un modelo de gestión y calidad en el ámbito local con proyección nacional e internacional.

Consideraciones sobre objetivos de la Corporación

La declaración de su objetivos y propuesta de valor, mantiene la misma generalidad de una escuela de futbol, es evidente la ausencia de algún aspecto diferenciador del resto de escuelas de futbol del mercado, pues estos mismos son aplicables a cualquiera de estas; nuevamente lo único diferenciador es la proyección nacional internacional que parece estar amparada en la marca River Plate

9.3 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidad asociativa y creación de sinergias.</p> <p>Reconocimiento del INDER como Club deportivo.</p> <p>Apoyo de entidades educativas como el SENA y Politécnico Jaime Isaza Cadavid proveyéndolos de practicantes en función de</p>	<p>La Corporación no conoce las expectativas que motivan a los padres de familia para elegir y permanecer en la escuela.</p> <p>Desconocimiento de las razones de fuga de los alumnos.</p> <p>Ausencia de un canal de comunicación (PQR) que permita</p>

<p>entrenadores en la escuela de futbol.</p> <p>Ventaja competitiva por el reconocimiento de la marca River Plate.</p> <p>Equipo de entrenadores capacitados y con experiencia.</p> <p>Ubicación de las canchas.</p> <p>Aceptación de los padres de familia al reconocer el buen servicio en la preparación deportiva de los hijos.</p>	<p>identificar los niveles de satisfacción en los padres.</p> <p>Ausencia de un sistema de gestión de clientes, base de datos CRM.</p> <p>Propuesta al mercado indiferenciada.</p> <p>Carencia de estrategias para mantener alumnos.</p> <p>No se encuentra identificado el potencial de cada etapa de formación.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Perder el apoyo de sus principales proveedores(INDER, SENA, Politécnico)</p> <p>Surgimiento de nuevas escuelas de futbol.</p> <p>Programas gratuitos ofrecidos por el Estado.</p> <p>Incremento de la participación en cuota de mercado por la competencia.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Ampliar cobertura en Medellín basados en la relación con Inder, Sena y Politécnico.</p> <p>Reconocimiento de la marca River Plate.</p>

9.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

El objetivo de este plan será lograr que un 90% de los alumnos matriculados en la etapa de iniciación en el mes de Julio de 2014 renueven su mensualidad mes a mes en un período de un año, bajo la política de lograr que llegue hasta la siguiente etapa, la de formación. Financieramente se asegurarían ingresos anuales de \$82.800.000

9.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Nuestra estrategia de mercadeo será la de desarrollar el servicio hacia los padres de familia de la etapa de iniciación y progresivamente extenderlo al resto de etapas. Su implementación se propone desde la consideración del marketing de servicios incluyendo la variable de personas, seleccionando entre ellas como actor fundamental al padre de familia quien es el decisor de la relación con la Corporación. Así entonces se buscará la fidelización de los padres hacia la escuela a través de estrategias de retención y de mejoramiento de la interacción con la Corporación, buscando oír sus inconformidades, propuestas de mejora y satisfacciones.

Se mantendrá la actual mezcla de marketing en cuanto a precios de mensualidad y de matrícula, a la publicidad y la promoción vigentes y a la plaza, entendida esta como la comuna 16 de Medellín.

9.6 TÁCTICAS

9.6.1 Hacer notable la formación en valores en la práctica del futbol.

De acuerdo a la entrevista aplicada a los padres de familia, su principal expectativa para la elección de la escuela, es que contribuya a la formación en valores de sus hijos. Considerando esto se propone:

- Elegir los valores que la Corporación se concentrará en trabajar al año.
- Incorporar en el programa de formación deportiva los valores que se trabajarán en los entrenamientos de los niños. Cada valor se trabajara por 02 meses
- Determinar las actividades deportivas que el entrenador aplicará y los comportamientos que el alumno deberá ejecutar en cada entrenamiento para fomentar la formación en los valores propuestos para trabajar.
- Diseñar un formato en Excel o Word para los valores a trabajar en el periodo de 02 meses que contenga las actividades deportivas que aplicará el entrenador correspondiéndose con el comportamiento que el alumno deberá reflejar en cada entrenamiento y que fomentaran la formación en los valores propuestos para trabajar. Esta será una ficha estandarizada para todos los entrenadores y deberá ser su guía
- Con base en el anterior formato, diseñar una encuesta “Así formamos en valores” dirigida al acompañante del alumno en el entrenamiento, que contenga el nombre del alumno, el valor a trabajar y los comportamientos que deben observarse en el entrenamiento; para cada comportamiento, la encuesta debe poseer la alternativa de elección entre si y no, según sean observables en el alumno. Los no observados se interpretarán como incumplimiento a la propuesta de valor de la Corporación. Responsables: Directivos
- Comunicación al interior de la Corporación, asegurando que los entrenadores y Coordinador Deportivo entiendan la implementación de esta táctica y la importancia de su participación en ella. Responsable: Directivos
- Explicación a los padres de familia en el proceso de matrícula y de mensualidad de la importancia en el diligenciamiento de la encuesta “Así formamos en valores”
- Entrega y recolección al inicio y final de cada entrenamiento de la encuesta “Así formamos en valores” por parte del Coordinador Deportivo

- Cada dos meses se realizará una evaluación de los resultados arrojados por las encuestas aplicadas. Serán motivo de análisis especialmente los comportamientos que sean declarados por los padres como no observados, pues significa un incumplimiento de las expectativas de los padres. Esta evaluación deberá arrojar como resultado la implementación de mejoras para disminuir la brecha entre las expectativas y lo percibido por los padres.

9.6.2 Implementación de un sistema de peticiones, quejas y reclamos PQR

Considerando que resolver de forma efectiva las fallas en el servicio que el cliente experimente, impacta de manera decisiva en su satisfacción, en su recomendación boca a boca y en su lealtad, es indispensable que la Corporación cuente con un mecanismo de comunicación que habilite a sus clientes para que puedan transmitir las, para que con ello pueda implementar acciones de mejora que las corrijan.

- Incorporar en la encuesta “Así formamos en valores”, las siguientes preguntas:
 - ¿Qué necesita hacerse para mejorar los entrenamientos?
 - ¿Qué necesita hacerse para mejorar el servicio de la Corporación hacia los padres de familia?
- Esta encuesta debe ser recolectada a los padres de familia por el Coordinador Deportivo.
- Cada dos meses, se realizará en conjunto con la evaluación de la formación en valores, una síntesis de las respuestas obtenidas agrupándolas por factor común, para de aquí identificar los aspectos concretos que los padres esperan que sean mejorados y a partir de allí producir las mejoras sugeridas.

9.6.3 Seguimiento a la intención de fuga y a la deserción de los alumnos.

Acorde a lo expresado en el punto anterior sobre la importancia para la Corporación de conocer las fallas en el servicio entregado para poder implementar acciones de mejora se propone:

- Diseñar un formato de “intención de fuga” que contenga el nombre del alumno, nombre del padre, fecha de inasistencia, y motivos de inasistencia.
- Diseñar un formato de “Clientes a recuperar” que contenga el nombre del alumno, nombre del padre, fecha de inicio y fecha de terminación, y motivos de retiro
- Imprimir 50 unidades de cada formato
- En cada entrenamiento se debe identificar si la inasistencia del alumno a una clase responde a alguna inconformidad, queja o reclamo no expresados; para esto el entrenador debe entregarle al Director deportivo la lista de los ausentes para que este les contacte inmediatamente y diligencie el formato de intención de fuga.
- Mensual y anualmente se deben identificar los alumnos que no renovaron su mensualidad y matrícula. Clientes fugados
- Contacto a clientes fugados con el fin de identificar cuáles fueron las fallas en el servicio que motivaron su deserción, diligenciando el formato de “Clientes a Recuperar”. Actividad a realizar por el Director Deportivo
- Los casos de “Clientes a Recuperar” deben ser socializados por el Director Deportivo ante el Comité Directivo de la Corporación, para que se analice la situación y se implementen acciones de mejora para evitar la fuga de mas clientes por las mismas razones asi como acciones de recuperación según los casos presentados

9.6.4 Reconocimiento por la renovación de la mensualidad

Considerando que el precio fue catalogado por el 87% de los padres de familia como cómodo y que esta variable se ubicó en el tercer lugar con el 23% entre los motivos que impulsaron para la elección de la escuela y con el propósito de establecer un reconocimiento a la continuidad, se propone:

- Instaurar como política de la Corporación en reconocimiento a la continuidad de los padres de familia de la etapa de iniciación, el sorteo cada 06 meses de una beca mensual entre aquellos padres que hallan matriculado a su hijo de forma consecutiva por mínimo 04 meses
- Se sugiere que el método de sorteo sea con el mecanismo de tómbola el cual contendrá los números de cedula de los padres que cumplan el requisito y el ganador será sacado de la tómbola por uno de los padres previamente invitados al sorteo como testigos de su realización y de la transparencia en dicho acto.
- Implementar un formato de vinculación del padre de familia que contenga nombre, apellidos, dirección de residencia, estrato, barrio de residencia, teléfono, actividad laboral, teléfono, correo electrónico, fecha de nacimiento, nombre de su hijo (alumno), etapa de formación y horarios de entrenamiento.
- Imprimir 300 formatos de vinculación
- En cada entrenamiento de los alumnos se debe aprovechar este momento para el diligenciamiento del formato de vinculación con el fin de lograr el registro de la totalidad de los padres de familia de la etapa de iniciación
- Este formato de vinculación deberá diligenciarse cada renovación de matrícula.
- Trasladar a Excel la información diligenciada por el padre de familia en el formato de vinculación, adicionando un campo en el que se pueda llevar el control de cada mensualidad pagada.

- Implementar un sistema de recaudo de las mensualidades pagadas que permita identificar por el número de cedula, los padres que han realizado su pago.
- Al día siguiente de la fecha límite de plazo del pago de la mensualidad, se debe alimentar la base de datos en Excel con los padres que hayan realizado el pago de la mensualidad
- Al tercer mes se debe filtrar de la base de Excel, los números de las cédulas que cumplan con el requisito de continuidad de los 04 meses en la mensualidad para ser impresos y ponerlos como participantes en el sorteo
- Comunicar a los padres de familia en la matrícula y en la inscripción mensual, mediante volante de papel, la posibilidad de obtener una beca por un mes como reconocimiento de su continuidad en la matrícula de su hijo por 4 meses consecutivos. También debe comunicares en este volante la fecha de realización, la metodología del sorteo, el lugar de la realización y la invitación a presenciarlo.

9.6.5 Conformación de la barra de padres de familia de la escuela de futbol River Plate- filial Medellín.

Considerando que el 93% de los padres de familia respondió como excelente y bueno los eventos deportivos en los cuales participa la Corporación y basándonos en su evidente apoyo a sus hijos y a su gusto por el futbol, y con el ánimo de fomentar un vínculo emocional hijo, padre-hincha y escuela de futbol River Plate-Filial Medellín se propone la creación de la Barra de Padres River Plate

- Diseñar la misión, visión y objetivos de la Barra de Padres River Plate.
Responsable: Directivos
- Diseñar el código de comportamiento y establecer los requisitos para hacer parte de la Barra.

- Determinar los elementos de distinción de la Barra. (por eje. Bandera River Plate, camisetas de los hinchas, bubuselas, canticos de barra, etc). Responsable: Directivos
- Determinar la fecha de inicio de la Barra y cómo se hará la invitación a los padres de familia para que se conviertan en miembros de ella. Responsable: Directivos
- Realizar cronograma de participación de la Barra según la participación de la escuela en los diferentes eventos deportivos
- Contratar la participación al inicio y durante 3 eventos, de animador de barras para impulsar la participación de los padres como barra mediante canticos, distintivos
- Realizar registro fotográfico y grabación de video con celular de la participación de Barra de padres River Plate en los diferentes eventos que participa la escuela
- Subir a los medios virtuales los mejores registros fotográficos
- Evaluación bimensual de la evolución de la barra de acuerdo a la cantidad de participantes y frecuencia de acompañamiento a los eventos deportivos en los que participa la escuela
- Valoración de posibilidad de generar nuevos ingresos por venta de elementos distintivos de la barra (camisetas, banderas, etc)

9.7 PROYECCIONES FINANCIERAS

El plan aquí presentado considera una perspectiva financiera en relación con las actividades de marketing que se realizaran y los pronósticos de ventas esperados.

Pronósticos de ventas

Las ventas proyectadas consideraron los siguientes datos

Etapa de Iniciación

Valor Mensualidad	\$ 60.000,00
Valor Matricula	\$ 200.000,00
Número de alumnos	100
Retención proyectada	90%

Proyecciones

	\$	
Ventas Mensuales	5.400.000,00	
Ventas anuales		\$ 64.800.000,00
Matriculas		\$ 18.000.000,00
Total Ventas año		\$ 82.800.000,00

Presupuesto de Gastos

A continuación se presenta el resumen del presupuesto de los gastos que se causarían con la aplicación del presenta plan de mercadeo

Presupuesto de Gasto por un año

Táctica	Presupuesto
1. Hacer notable la formación en Valores	\$ 30.000,00
2. Sistema de peticiones quejas y reclamos PQR	\$ 0,00
3. Seguimiento intención de fuga y deserción	\$ 150.000,00
4. Reconocimiento por renovación de mensualidad	\$ 220.000,00
5. Conformación Barra de padres de familia	\$ 170.000,00
Total Tácticas	\$ 570.000,00

De acuerdo a lo planteado, la implementación de este plan de mercadeo aporta importantes beneficios para la Corporación.

10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- La Corporación Deportiva River Plate de Medellín, debe re plantear la orientación estratégica pasando de una orientación al producto por una orientación hacia el servicio.
- Desde la orientación al servicio, debe prestar más atención a los padres de familia de los hijos matriculados en la etapa de iniciación con el objetivo de conocer sus expectativas, intereses y motivaciones para lograr la fidelización.
- Al tener la capacidad máxima de ocupación de las canchas, la Corporación debe orientarse hacia una estrategia de mercadeo de consolidación sustentada en el servicio para lograr la fidelización de los clientes.
- Es importante mejorar y ampliar los canales de comunicación de la Corporación con los padres de familia basándose en la institucionalidad que debe ser un diferencial en relación con la competencia.
- Valorar de manera diferencial cada etapa de formación deportiva (iniciación, desarrollo y perfeccionamiento) según el valor potencial que ésta pueda ofrecer a la Corporación de acuerdo con la edad de los alumnos y su periodo posible de permanencia.

11. ANEXOS Y TABLAS

ANEXO 1

Entrevista a los directivos de la Corporación

Visión y Competencia

1. Cómo ve a la escuela de futbol (organice por orden de importancia siendo 1 la mayor.)
 - ____. ¿Cómo una cantera de futuros futbolistas profesionales
 - ____. ¿Cómo una cantera de muy buenos futbolistas?
 - ____. ¿Cómo un espacio en que el niño se divierte adquiriendo valores individuales y sociales a través del fútbol?
 - ____. ¿Cómo un espacio en el que padres e hijos se divierten adquiriendo valores familiares a través del futbol?
 - ____. Otro: _____
2. ¿Qué diferencia a la escuela de futbol de otras escuelas?
3. ¿Cuál(es) considera son la(s) fortaleza(s) de la escuela de futbol frente a la competencia?
4. ¿Cuáles son sus principales competidores?
5. ¿Por qué los considera sus principales competidores?
6. ¿Describa cómo ve la escuela en 5 años?

Conocimiento de sus clientes – Mercado Meta

1. ¿Cuáles son los clientes que la Corporación busca vincular?
2. ¿A quienes consideran sus clientes?

2. La Corporación ha consultado o ha tenido referencia de alguna investigación de mercado que considere sobre las preferencias y expectativas de los padres de familia para la matrícula de sus hijos en las escuelas de fútbol?

3. Organice por orden de importancia (siendo 1 la mayor), las características que la Corporación espera encontrar en los padres de los alumnos de la escuela de fútbol
 - ___ Vivan cerca a la cancha de entrenamiento
 - ___ Interesados en que su hijo sea un futbolista profesional
 - ___ Interesados en que la escuela provea a su hijo un espacio para el desarrollo de habilidades motrices y valores sociales a través de la práctica del fútbol.
 - ___ Interesados en que la escuela provea a su hijo un tiempo de sano entretenimiento, mientras ellos puedan realizar con tranquilidad otras actividades
 - ___ Otra _____

4. ¿Cómo trata la Corporación la dualidad de sus clientes, padres por un lado que deciden la vinculación, continuidad o retiro de sus hijos a la escuela de fútbol, y por otro lado sus hijos que tienen la vivencia de aprendizaje del fútbol?

5. ¿De acuerdo al plan de formación propuesto por la escuela de fútbol de la Corporación, que consta de 3 etapas: iniciación, Desarrollo y Perfeccionamiento,Cuál de estas considera la más importante para la sostenibilidad de la escuela?

6. ¿Cuál es la composición en número de estudiantes para cada etapa?

Iniciación	(4 a 10 años)	_____
Desarrollo	(11 a 14 años)	_____
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	_____

7. La corporación tiene diferenciada las expectativas de los padres respecto al servicio y la formación deportiva que ellos y sus hijos esperan recibir según las anteriores etapas?.

8. ¿Qué acompañamiento de los padres de familia espera la Corporación para cada etapa?

Iniciación	(4 a 10 años)	_____
Desarrollo	(11 a 14 años)	_____
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	_____

9. La Corporación posee una base de datos que le permita conocer de cada padre los datos básicos como dirección, correo electrónico, teléfono, edad, estado civil, estrato, preparación académica, etc

10. ¿Qué análisis le ha realizado a tal información? Esta ha sido valiosa para alguna decisión en la corporación?

11. La Corporación posee algún medio de comunicación con los padres de familia que le permita conocer que tan bien lo está haciendo. Por favor descríballo brevemente e indique la frecuencia de su realización

12. La Corporación cuenta con un buzón de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)

13. El Buzón de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) (si lo tiene) le ha sido útil para lograr más acercamiento a los padres de familia? Indique que beneficios ha representado para la Corporación en el mejoramiento de sus procesos y servicios.

14. ¿Por qué creen que los padres eligen la escuela de futbol de la Corporación?

15. Organice en orden de importancia siendo 1 la de mayor y 9 la de menor, los factores por los cuales Uds. Consideran que la escuela de futbol es preferida por los padres que matriculan a sus hijos por primera vez

- ____. Cercanía de la cancha de práctica de la residencia de los padres o de algún familiar
- ____. Reconocimiento de la Marca River Plate
- ____. Horario de entrenamientos
- ____. Calidad de las canchas de entrenamiento
- ____. Precio mensualidad
- ____. Calidad de los entrenadores
- ____. Buena referencia de la escuela de algún amigo o familiar
- ____. Publicidad
- ____. Otro: _____

16. Organice en orden de importancia siendo 1 la de mayor y 9 la de menor, los factores por los cuales Uds. Consideran que los padres renuevan la matricula a sus hijos para dar continuidad a las etapas de formación propuestas

- ____. Cercanía de la cancha de práctica de la residencia de los padres o de algún familiar

- ____. Pertenencia y gusto de sus hijos por la escuela
- ____. Horarios de entrenamientos
- ____. Calidad de las canchas de entrenamiento
- ____. Precio mensualidad
- ____. Es un buen espacio de entretenimiento y formación para los hijos mientras los padres realizan con tranquilidad otras actividades
- ____. Trato profesional en lo deportivo y pedagógico de los entrenadores para con sus hijos
- ____. Comunicación con los padres de familia de la gerencia y/o de los entrenadores sobre los avances de su
- ____. Otro: _____

17. La Corporación tiene censado el tipo de relación (padre, madre, otro familiar, amigo(a)) del acompañante del niño a su entrenamiento?

18. Si tiene este censo favor discriminar según las etapas de formación

Padres	Madres	Otro	Fliar	Amigo
Iniciación	_____	_____	_____	_____
Desarrollo	_____	_____	_____	_____
Perfeccionamiento	_____	_____	_____	_____

19. Si no lo tiene, por favor elija una de la propuestas o indique la que considere pertinente

- ____. Es innecesaria
- ____. La formación en la práctica de futbol en los niños es nuestro principal interés en el entrenamiento
- ____. Otra: _____

20. La Corporación ha definido alguna tipificación para los padres de familia según su participación en la formación deportiva y social de sus hijos en la escuela de futbol. Por ejemplo:

Padres desinteresados: aquellos que solo apuntan a sus hijos para tenerlos entretenidos mientras ellos realizan otras actividades

Padres sobre protectores: aquellos que consideran una amenaza la práctica del futbol por temor a los riesgos que ello implica.

Etc.

21. Si la tiene, por favor indicarla

22. Para cada tipificación de padres de familia, la Corporación posee un protocolo de intervención, de relación? Favor indicarlo

23. Si no lo tiene, por favor elija una de la propuestas o indique la que considere pertinente

____. Es innecesaria

____. La formación en la práctica de futbol en los niños es nuestro principal interés en el entrenamiento

____. Otra: _____

24. La práctica del futbol como deporte de conjunto implica inculcar ciertos valores, (disciplina, trabajo en equipo, etc) cuales son los que la Corporación aspira a transmitir a sus alumnos.

25. La marca del Club Deportivo River Plate de Argentina posee unos valores que la diferencian del resto de equipos de futbol, cuales ha acogido para vivir en la Corporación

Conocimiento Compañía Proveedores

CANCHAS

1. La calidad de las canchas en que se realizan los entrenamientos es considerada por la corporación como:

___ . Muy Importante
___ . Importante
___ . Poco Importante
___ . Sin importancia
2. La corporación ha definido criterios para elegir las canchas de entrenamiento
3. Ordene por orden de importancia de mayor a menor los criterios para la selección de canchas (1 es la mayor)

___ . Según el sector de influencia al que la corporación desea impactar
___ . por el reconocimiento de la cancha como centro deportivo del sector
___ . que sea sintética
___ . que sea de arenilla
___ . que sea de pasto
___ . que tenga tribuna
___ . el precio de arrendamiento
___ . Otra: _____

4. ¿Los criterios para la selección de las canchas están definidos institucionalmente y están relacionados con la marca que representan y la visión de la Corporación?

5. Los criterios para la selección de las canchas tienen alguna relación con las expectativas que los padres de familia puedan tener al respecto.

6. Respecto a la cantidad de alumnos que las canchas pueden recibir, cual es la situación:
 - ____. Capacidad ociosa
 - ____. Full capacidad

7. ¿a escuela ha experimentado una demanda que supera la capacidad de las canchas? ¿Cómo ha resuelto esta situación?

8. La demanda más alta proviene de que segmento

Iniciación	(4 a 10 años)	_____
Desarrollo	(11 a 14 años)	_____
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	_____

ENTRENADORES

9. ¿Cuántos entrenadores posee la escuela?

10. ¿Cuántos según la etapa de formación de la escuela?

Iniciación	(4 a 10 años)	_____
Desarrollo	(11 a 14 años)	_____
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	_____

11. Cuántos entrenadores pertenecen a:

INDER	_____
SENA	_____

12. Un mismo entrenador participa en las diferentes etapas de formación de la escuela?
13. La calidad de los entrenadores para la elección de la escuela de fútbol es considerada por la corporación
- ___ . Muy Importante
 - ___ . Importante
 - ___ . Poco Importante
 - ___ . Sin importancia
14. La corporación tiene definido un perfil para los entrenadores según la etapa de formación propuesta.
15. Cómo lleva a cabo la Corporación el proceso de selección de los colaboradores, que exigencias tiene y qué experiencia requiere.
16. La permanencia de los entrenadores es considerada por la Corporación como un factor que favorece la continuidad de los estudiantes, dado el vínculo que se establece a través del juego entre entrenador y alumno.
17. Los entrenadores llevan una ficha de cada alumno que le permita diferenciar el estado futbolístico de cada alumno
18. Los entrenadores atienden a los padres cuando estos tienen alguna inquietud sobre la evolución de sus hijos

19. Los entrenadores reciben de la Corporación algún protocolo para atender o resolver las inquietudes o inconformidades de los padres respecto de la formación de sus hijos o de algún aspecto a mejorar de la escuela de futbol?
20. Los entrenadores reciben alguna inducción que de cuenta de la visión, misión y valores de la Corporación?
21. Con que otros colaboradores a parte de los entrenadores, cuenta la Corporación para el proceso de formación de los niños?
22. Los entrenadores reciben por parte de la Corporación algún reconocimiento por su desempeño destacado?
23. Cómo y por quien es valorado el desempeño de los entrenadores?

Conocimiento Compañía

SERVICIO

24. Cuál es el precio de la matricula

Iniciación	(4 a 10 años)	
Desarrollo	(11 a 14 años)	
Perfeccionamiento	(15 años en adelante)	
25. Que incluye este valor
26. Respecto a la competencia este precio cómo lo considera
 - ___ . Menor
 - ___ . Igual
 - ___ . Superior
27. Cómo se realiza el recaudo de la matrícula
28. Por la matrícula de los alumnos se expide la correspondiente factura

29. En el evento de una fractura durante los entrenamientos, la Corporación tiene establecido un protocolo de actuación para estos casos?
30. Este protocolo es conocido por los padres?
31. Este protocolo es conocido por los entrenadores?
32. En el evento de golpes leves propios del futbol que sean evidentes (boca reventada, esguince, moretones, etc) en los niños de la etapa de iniciación, la corporación tiene establecido un protocolo de atención y de comunicación a los padres sobre lo ocurrido?
33. Cuando se inicia el entrenamiento de los niños de la etapa de iniciación menores de 12 años, existe un protocolo de “entrega” del padre o acompañante del niño al entrenador?
34. Cuando finaliza el entrenamiento de los niños de la etapa de iniciación menores de 12 años, existe un protocolo de entrega del entrenador al padre o acompañante del niño?
35. Los grupos de entrenamiento de niños en la etapa de iniciación son máximo de cuantos alumnos
36. La conformación de estos grupos se basan en :
____. Edad máximo diferencia ____ años
____. Grado de aprendizaje de futbol
____. Otro _____
37. Cómo vigila la gerencia de la Corporación la interacción entre las personas de contacto (entrenadores, utileros, etc) con los alumnos y padres
38. Cuando considera la Corporación que la educación deportiva de los niños en etapa de iniciación es exitosa.

39. La corporación tiene previsto la participación en torneos de carácter recreativo o competitivo que correspondan a la etapa de iniciación?
40. En estos eventos se convoca la participación de los padres?
41. Esa participación cómo se da
- ____. Como espectador asistiendo a los partidos
 - ____. Como hincha del hijo
 - ____. Como hincha de la escuela gritando canticos propios de ella
42. En estos eventos la corporación posee un protocolo de barra para los padres proveyéndolos de canticos, y parafernalia para distinguirse como barra (camisetas, banderas, etc)
43. Tiene la Corporación una página web en la cual se pueda consultar acerca los servicios ofrecidos y los costos para acceder a estos y en general sobre el funcionamiento de la Escuela.
44. Cómo ha hecho conocer la Escuela
- ____. A través de volantes
 - ____. A través de presentación en instituciones educativas publicas
 - ____. A través de presentación en instituciones educativas privadas
 - ____. Referidos
 - ____. Otra: _____
45. Cuales herramientas de trabajo requieren los empleados para la prestación del servicio y que disponibilidad tiene la Corporación para proveerlos
46. Describa por favor a manera de organigrama el personal que se encuentra vinculado a la Corporación. Indique por favor la cantidad de colaboradores para cada cargo y su función.

PARA LOS PADRES

Reconocimiento de la necesidad

1. Señale el parentesco que posea con el alumno de la escuela de futbol
 - ___ Padre
 - ___ Madre
 - ___ Otro: _____
2. Es la primer vez que matricula a su hijo en una escuela de futbol
 - ___ Si
 - ___ No
3. Porque considera importante que su hijo aprenda a jugar futbol? Organice de mayor a menor siendo 1 la mayor y 4 la menor
 - ___ Es una forma de recreación sana
 - ___ Es un complemento para su formación integral cultivando habilidades sociales, psicológicas y motrices
 - ___ Creo que puede llegar a ser un destacado futbolista profesional
 - ___ Otra: _____
4. A continuación se presentan los factores que consideramos pudieron ser los más importantes para la elección de la escuela de futbol de la Corporación deportiva River Plate filial Medellín. Por favor organícelos según la importancia para usted siendo 1 la más importante y 9 la menos importante
 - ___ Por la cercanía de la cancha
 - ___ Por los horarios de entrenamiento
 - ___ Por la marca River Plate
 - ___ Por el precio
 - ___ Por recomendación de algún amigo o familiar
 - ___ Por la calidad de los entrenadores
 - ___ Por la calidad de la cancha

___ . Por la calidad del servicio ofrecida

___ . Otra: _____

ANEXO 2.

Encuesta Padres de Familia

ENCUESTA ESCUELA DE FUTBOL RIVER PLATE



Señor Acompañante agradecemos de antemano el tiempo dedicado al diligenciamiento de esta encuesta cuyo objetivo es obtener información para el mejoramiento del servicio de la escuela de futbol River Plate.

Genero F__ M__

Nombre _____

Ocupación _____

Parentesco con el alumno _____

Teléfono o celular _____

Correo electrónico _____

Edad _____

Empresa en la que labora _____

1. ¿Hace cuánto tiempo tiene matriculado a su hijo en la escuela de futbol?

Un mes _____ tres meses _____ más (indique) _____

Seis meses _____ doce meses _____

2. ¿Con qué frecuencia al mes usted trae a su hijo a la escuela de fútbol?

2 veces _____ 4 veces _____

5 veces _____ 8 veces _____

3. ¿Dentro de qué rango de edades se encuentra su hijo?

4 a 6 años _____

7 a 12 años _____

13 a 15 años _____

16 en adelante _____

4. ¿Por qué considera importante que su hijo aprenda a jugar fútbol?

Es una forma de recreación sana _____

Es un complemento para su formación integral cultivando habilidades sociales, psicológicas y motrices _____

Forma de disciplina _____

Puede ser un futbolista profesional _____

5. Considera que el precio de la matrícula y la mensualidad es:

Costoso _____

Cómodo _____

Económico _____

6. ¿Que lo motivo a elegir la escuela de fútbol river plate filial Medellín?. Por favor califique según su importancia donde 1 es el más importante y 8 el menos importante.

Ubicación _____

Trayectoria y prestigio _____

Precio _____

Marca _____

Horarios _____

Inculcar valores _____

Recomendación _____

Otro (especifique) _____

7. En el evento de presentarse una emergencia (fractura, golpe, esguinse, etc) tiene usted conocimiento del protocolo que la escuela river plate tiene establecido?

Si _____

No _____

8. ¿Cuándo inicia el entrenamiento conoce usted el protocolo de entrega al entrenador de los niños que quedan a su cargo?

Si _____

No _____

9. ¿Cuándo finaliza el entrenamiento tiene usted conocimiento si existe un protocolo establecido para la entrega de los niños a sus padres o acompañantes?

Si_____

No_____

10.Por cual medio de comunicación conoce usted los avances y desempeño de su hijo en la escuela river plate?

Entrenador _____

Diana Palma _____

Informe escrito _____

Vía Telefónica _____

Otra (especifique) _____

11.En el evento que necesite presentar una petición, queja, reclamo, sugerencia o felicitación a través de que medio lo haría?

Personalmente _____

Vía Telefónica _____

Por Escrito _____

Correo electrónico _____

Buzón de felicitación, quejas y reclamos _____

Otro(especifique) _____

12. ¿Cómo Califica el servicio que recibe por la Corporación deportiva River Plate en cuanto al acompañamiento, orientación y valores agregados en el proceso de formación de su hijo?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

13. ¿Cómo califica el servicio recibido por la escuela River Plate en cuanto a horarios, ubicación, implementos y ayudas didácticas utilizadas para los entrenamientos.

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

14. ¿Cómo califica el servicio de los funcionarios (entrenadores, utileros, directivos) de la Corporación deportiva River plate filial Medellín en cuanto al trato, cercanía, cordialidad y acompañamiento a sus hijos?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

15. ¿Cómo califica los eventos deportivos en los cuales participa la Corporación deportiva River plate filial Medellín?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

ANEXO 3.

PLAN DE MERCADEO CORPORACION RIVER PLATA FILIAL MEDELLIN

OBJETIVO

Lograr que el 90% de los alumnos matriculados en la etapa de iniciación en el mes de Julio 2014 renueven su mensualidad y matrícula cada año

ESTRATEGIA

Desarrollar el servicio hacia los padres de familia como actor decisor impulsando estrategias de retención y mejoramiento de su interacción con la Corporación

DESARROLLO DE TACTICAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PPTO	FECHA
1. HACER NOTABLE	* Elección de valores a trabajar	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Incorporar en programa deportivo valores a trabajar	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Determinar actividades deportivas y comportamientos de alumnos en pos de la formación en los valores elegidos	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Estandarizar en un formato el resultado anterior	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Diseño encuesta "Así formamos en valores"	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Impresión encuesta	Director Deptvo	\$ 30.000,00	03/09/2014
	* Comunicación al interior de la Corporación de la importancia de esta actividad	Comité Directivo	\$ 0,00	03/09/2014
	* En matrícula y mensualidad explicación a los padres de la importancia y necesidad de esta actividad	Comité Directivo	\$ 0,00	30/09/2014
	* Aplicación a los padres de familia de la encuesta "Así formamos en valores"	Director Deptvo	\$ 0,00	06/09/2014
	* Evaluación bimensual	Comité Directivo	\$ 0,00	31/10/2014
	* Implementar mejoras	Comité Directivo	\$ 0,00	01/11/2014
TOTAL			\$ 30.000,00	

DESARROLLO DE TACTICAS				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PPTO	FECHA
2. SISTEMA DE PETICIONES	* Incorporar Preguntas en encuesta "Asi formamos en valores"	Comité Directivo	0	01/09/2014
	* Comunicación al interior de la Corporación de la importancia de esta actividad	Comité Directivo	\$ 0,00	03/09/2014
	* En matricula y mensualidad explicación a los padres de la importancia y necesidad de esta actividad	Comité Directivo	\$ 0,00	30/09/2014
	* Aplicación a los padres de familia de la encuesta "Así formamos en valores"	Director Deptvo	\$ 0,00	06/09/2014
	* Evaluación bimensual	Comité Directivo	\$ 0,00	31/10/2014
	* Implementar mejoras	Comité Directivo	\$ 0,00	01/11/2014
			Total	0,00

DESARROLLO DE TACTICAS				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PPTO	FECHA
3. SEGUIMIENTO INTENCION	* Diseño formato "Intención de fuga"	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Diseño formato "Clientes a recupe"	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014
	* Imprimir 50 unidades de cada uno	Comité Directivo	\$ 30.000,00	03/09/2014
	* Identificar inasistencias	Entrenador	\$ 0,00	06/09/2014
	* Aplicar formato "intención de fuga" en cada entrenamiento	Director Deptvo	\$ 0,00	06/09/2014
	* Identificar fugas mensuales	Director Deptvo	\$ 0,00	01/10/2014
	* Aplicar formato "intención de fuga"	Director Deptvo	\$ 0,00	01/10/2014
	* Contacto fugas mensuales	Director Deptvo	\$ 0,00	01/10/2014
	* Identificación Motivos de fuga	Director Deptvo	\$ 0,00	01/10/2014
	* Socialización a Comité Directivo	Comité Directivo	\$ 0,00	02/10/2014
	* Analisis Motivos de Fuga	Comité Directivo	\$ 0,00	02/10/2014
	* Implementa mejoras internas	Comité Directivo	\$ 0,00	02/10/2014
	* Define acción de recuperación fuga	Comité Directivo	\$ 0,00	03/10/2014
	* Aplica acción de recuperación	Director Deptvo	\$ 60.000,00	03/10/2014
	* Identificar fugas anuales	Director Deptvo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Aplicar formato "intención de fuga"	Director Deptvo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Contacto fugas anuales	Director Deptvo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Identificación Motivos de fuga	Director Deptvo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Socialización a Comité Directivo	Comité Directivo	\$ 0,00	16/01/2015
	* Analisis Motivos de Fuga	Comité Directivo	\$ 0,00	16/01/2015
* Implementa mejoras internas	Comité Directivo	\$ 0,00	17/01/2015	
* Define acción de recuperación fuga	Comité Directivo	\$ 0,00	17/01/2015	
* Aplica acción de recuperación	Director Deptvo	\$ 60.000,00	17/01/2015	
		Total	\$ 150.000,00	

DESARROLLO DE TACTICAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PPTO	FECHA	
4. RECONOCIMIENTO POR	* Definición de política de Reconocimiento por continuidad en mensualidad de 4 meses	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014	
	* Definición del mecanismo de sorteo	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014	
	* Implementar formato de vinculación	Comité Directivo	\$ 0,00	01/09/2014	
	* Imprimir 300 formatos	Director Deptvo	\$ 0,00	03/09/2014	
	* Hacer diligenciar formato	Director Deptvo	\$ 0,00	06/09/2014	
	* Migrar la información diligenciada en el formato a base en excel	Digitador externo	\$ 40.000,00	08/09/2014	
	* Implementar sistema de recaudo por cédula	Comité Directivo	\$ 0,00	01/10/2014	
	* Alimentar la base de excel con los pagos realizados	Director Deptvo	\$ 0,00	06/10/2014	
	* Al 4 mes filtrar de la base de excel las cédulas de los padres que cumplan con requisito del sorteo	Director Deptvo	\$ 0,00	02/02/2015	
	* Implementar volante de invitación a los padres de familia a la participación en el sorteo	Comité Directivo	\$ 0,00	14/01/2015	
	* Impresión de 100 volantes de invitación	Director Deptvo	\$ 20.000,00	15/01/2015	
	* Entrega de volantes de invitación	Director Deptvo	\$ 0,00	17/01/2015	
	* Realización del Sorteo	Comité Directivo	\$ 40.000,00	12/02/2015	
	* Reconocimiento becas	Comité Directivo	\$ 120.000,00	01/03/2015	
	* Publicar fotos del sorteo y del ganador en pagina de la Escuela	Director Deptvo	\$ 0,00	15/02/2015	
	Total			\$ 220.000,00	

DESARROLLO DE TACTICAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PPTO	FECHA
5. CONFORMACIÓN BARRA	* Diseñar misión, visioón y objetivos	Comité Directivo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Diseñar código de comportamiento	Comité Directivo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Definir requisitos de pertenencia	Comité Directivo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Determinar elementos distintivos	Comité Directivo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Definir fecha de inicio	Comité Directivo	\$ 0,00	01/03/2015
	* Diseñar lanzamiento	Comité Directivo	\$ 0,00	02/02/2015
	* Cronograma de participación	Comité Directivo	\$ 0,00	15/01/2015
	* Aplicar invitación a padres	Director Deptvo	\$ 50.000,00	14/01/2015
	* Contratar animador de barra	Director Deptvo	\$ 120.000,00	02/02/2015
	* Registro fotografico de Barra	Director Deptvo	\$ 0,00	02/02/2015
	* Subir a pagina virtual registro fotografico	Director Deptvo	\$ 0,00	28/02/2015
	* Evaluación bimensual de participacion de la Barra	Comité Directivo	\$ 0,00	01/04/2015
	* Valorar la posibilidad de ingresos por venta camiseta River distintiva	Comité Directivo	\$ 0,00	01/04/2015
	Total			\$ 170.000,00

12. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

- SALLENAVE Jean Paul. La Gerencia Integral. 1994.
 - CHAN W. y MARUBORGNE R. La estrategia del océano azul. 2008.
 - KAPLAN R y NORTON D. The Execution Premium. 2008
 - STANTON William, EZTEL Michael y WALKER Bruce. Fundamentos de Marketing. 10 Edición 1996.
 - LAMB, HAIR y MCDANIEL. Marketing. 11 Edición. 2014
 - KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. 2010
 - KORLER Philip, KELLER Kevin. Dirección de Marketing. 2006
 - FERNANDEZ Ricardo. Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia. 2007
 - ZEITHAML, BIRTNER, GREMLER. Marketing de Servicios.. 5 edición. 2009
 - Gil, Jaime. Marketing, finanzas y gestión del deporte. 2010. [En línea]. <https://racef.es/archivos/publicaciones/m19marketing.pdf>
 - TAPIA, Eric. “El monstruo que es la FIFA”. En: Periódico Publimetro. [En línea]. <http://www.publimetro.com.mx/sudafrica-2010/el-monstruo-que-es-la-fifa/pjgl!Ozv5HWMYEvjNweWHyz6lq/> [Citado en 12 de Julio de 2010]
- ¹ WANCEULEN, Antonio. “Las escuelas de fútbol: Qué es una escuela de fútbol y qué aporta a la formación de futbolistas”. [En línea]. http://books.google.com.co/books?id=blKehWafYZsC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=aparicion+de+escuelas+de+futbol&source=bl&ots=tNn65ThYzK&sig=fMikf4mirbQYYVnKqZuNQFyIGpw&hl=en&sa=X&ei=snszU5OoHY_IsAS4k4_HAAw&ved=0CEYQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false
- DÁVILA Andrés, LONDOÑO Catalina “La nación bajo un uniforme. Futbol e identidad nacional en Colombia”. 1985-2000. [En línea].

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/clasco/gt/20100920010011/8PII-Dávilalondono.pdf.ori>

- <http://www.indeportesantioquia.gov.co/>
- <http://www.inder.gov.co/>

