

**PLAN DE MERCADEO PARA EL REDISEÑO  
DEL SERVICIO DE ALQUILER DE CANCHAS DE FUTBOL 5  
EN LAS LOCALIDADES DE CHAPINERO, TEUSAQUILLO Y BARRIOS  
UNIDOS**

**AUTORES**

ANGÉLICA MARÍA PÉREZ PALLARES  
IVAN FELIPE VARELA VANEGAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO  
BOGOTA  
2015

**PLAN DE MERCADEO PARA EL REDISEÑO  
DEL SERVICIO DE ALQUILER DE CANCHAS DE FUTBOL 5  
EN LAS LOCALIDADES DE CHAPINERO, TEUSAQUILLO Y BARRIOS  
UNIDOS**

**AUTORES**

ANGÉLICA MARÍA PÉREZ PALLARES  
IVAN FELIPE VARELA VANEGAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO.

Director

HUMBERTO MARTINEZ CRUZ  
Especialista en gerencia de Mercadeo y  
Magister en Sistemas Integrados de Gestión

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO  
BOGOTA  
2015

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 31 de agosto de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico este nuevo paso, a la mujer que me enseñó la importancia de superarse todos los días y no desfallecer en el intento y que ahora es el Sol que ilumina mi vida. A mi madre, quien es y será siempre el motor de mi existencia. A Julián, que con su apoyo incondicional hace posible que mis sueños se vuelvan realidad y finalmente a mi familia que amo intensamente todos los días.

Angélica.

A mi familia quien me ha acompañado durante esta etapa de crecimiento personal y profesional con su apoyo y guía frente a las dificultades.

A mis compañeros y docentes que me brindaron su apoyo y acompañamiento para llegar a esta instancia.

A mi madre, quien con su apoyo moral y emocional me impulsa a mejorar como profesional en pro de un futuro mejor y realizando aportes valiosos en mi entorno social y laboral.

Felipe.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todos los docentes que hicieron parte de nuestro año de formación en la Universidad Piloto de Colombia por todos los conocimientos compartidos, especialmente al profesor Humberto por su orientación y al profesor Oscar Espinel por sus aportes profesionales y excelente metodología de trabajo.

A todos nuestros compañeros de clase que con sus conocimientos y experiencia aportaron un poco a nuestra formación e hicieron gratos los momentos compartidos.

Angélica y Felipe.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                    | 19 |
| 2. JUSTIFICACION.....                                 | 20 |
| 3. OBJETIVOS.....                                     | 21 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL.....                             | 21 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....                        | 21 |
| 4. MARCO TEÓRICO.....                                 | 22 |
| 5. MARCO CONCEPTUAL.....                              | 28 |
| 6. ANALISIS SITUACIONAL.....                          | 30 |
| 6.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO.....           | 30 |
| 6.1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....                  | 30 |
| 6.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO (SECTOR ECONÓMICO)..... | 30 |
| 6.1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....                     | 31 |
| 6.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....                 | 32 |
| 6.1.5 PROPUESTA DE VALOR.....                         | 35 |
| 7. ANALISIS DEL MACROENTORNO.....                     | 36 |
| 8. ANALISIS MATRICIAL.....                            | 40 |
| 9. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....                     | 44 |
| 9.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....    | 44 |
| 9.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                     | 45 |
| 9.3 OBJETIVOS.....                                    | 45 |
| 9.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....                    | 45 |
| 9.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....               | 47 |
| 10. PLAN DE MARKETING.....                            | 49 |
| 10.1 Objetivos del plan de marketing.....             | 51 |
| 10.2 Mercado objetivo.....                            | 51 |
| 10.3 Estrategias y tácticas a plantear.....           | 51 |
| 10.4 Control del plan de mercadeo.....                | 55 |

CONCLUSIONES .....56  
RECOMENDACIONES .....57  
BIBLIOGRAFIA.....58

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Clasificación masculina mundial..... | 37 |
|---|----|



## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Características de la investigación cualitativa.....                   | 26 |
| Tabla 2. Potencial de demanda en la zona de estudio. ....                       | 31 |
| Tabla 3. Tarifas alquiler por horas canchas de futbol 5. ....                   | 33 |
| Tabla 4. Aspectos demográficos, Población de Bogotá D.C. y sus localidades. ... | 36 |
| Tabla 5. Matriz Ansof para los servicios diseñados. ....                        | 40 |
| Tabla 6. Matriz DOFA de la empresa.....   | 41 |
| Tabla 7. Análisis MEFI de la empresa. ....                                      | 42 |
| Tabla 8. Análisis MEFE de la empresa .....                                      | 43 |
| Tabla 9. Plan de trabajo.....   | 53 |
| Tabla 10. Indicadores de gestión.....   | 55 |

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Sin lugar a dudas, el fútbol es de lejos el deporte más popular del mundo, y definitivamente a su alrededor se edifica una de las industrias más importantes que mueve miles de millones de dólares al año. Según un estudio realizado en el 2006 por la FIFA cerca del 4% de la población mundial practican el deporte, desde jugadores amateurs hasta profesionales.<sup>1</sup> Colombia, miembro de dicha asociación y cuya selección masculina de mayores está ubicado en el puesto 4 del ranking mundial aporta esfuerzos a los números reseñados en el estudio.

Dentro de las muchas modalidades de este deporte, la conocida como “Showbol” o “Fútbol 5”, tiene en la actualidad un gran número de seguidores que ven en él la posibilidad de realizar actividad física además de un momento de distensión y diversión. Pero desde el otro lado, se ve claramente una opción de negocio en crecimiento que garantiza retorno de la inversión en corto tiempo.

Si analizamos el servicio prestado actualmente por estos establecimientos, encontramos que tan solo se limita al alquiler por horas de una cancha sintética, dejando a un lado la comodidad y otros servicios asociados, que encontramos son importantes para los usuarios; estas necesidades insatisfechas se convierten en oportunidades para mejorar el negocio con rentabilidad.

Por ello la finalidad de este trabajo se encamina a determinar a cómo podría mejorarse la experiencia de juego de los usuarios de canchas sintéticas de fútbol 5 en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos y Teusaquillo con una propuesta de valor agregado y rentable para los inversionistas.

---

<sup>1</sup> 265 millones juegan fútbol en todo el mundo. En: FIFA.COM [consultado 10 de julio de 2015]. Disponible en <URL: <http://es.fifa.com/worldfootball/bigcount/>>

## 2. JUSTIFICACION.

El crecimiento del negocio de canchas sintéticas de futbol 5, ha sido progresivo en los últimos años; como lo menciona Omar Ahumada en su artículo: “Las oportunidades de negocio asociadas al fútbol, por ser el deporte más popular del planeta, la necesidad de campos con buena infraestructura y ahora el invierno, han llevado a que el país viva una fiebre del fútbol 5, actividad que nació hace cerca de 12 años, pero que en los últimos dos se ha consolidado, primero en las ciudades grandes y ahora en las poblaciones pequeñas.”<sup>2</sup>

Además, si tenemos en cuenta que en Colombia el fútbol es uno de los deportes más populares, que permea la sociedad sin importar sexo, edad o estrato, podemos visualizar que el negocio de canchas sintéticas de futbol 5 tiene un amplio mercado que está en constante crecimiento; fuertemente influenciado por el éxito actual en el que se encuentran los jugadores colombianos a nivel internacional.

Debido a que los espacios públicos para la práctica de este deporte en Bogotá son pocos e inseguros, estas canchas sintéticas de futbol 5, se convierten en la alternativa donde los aficionados al deporte pueden practicar y compartir con sus amigos un momento de esparcimiento, sin salir de la ciudad, cercanos a sus lugares de trabajo, estudio o vivienda.

Sin embargo, podemos observar que el servicio prestado en la actualidad, se limita al alquiler de un espacio y un balón, muchas veces en condiciones muy básicas, y los servicios que lo acompañan como parqueaderos, comidas, baños, vestieres entre otros, son de baja calidad o a veces inexistentes.

Este trabajo busca validar la viabilidad de mercado para el servicio de alquiler de canchas de futbol 5, en el que se mejore la experiencia del usuario, fidelizándolo gracias a estrategias de mercadeo diferenciales.

---

<sup>2</sup> AHUMADA ROJAS, Omar G. Fútbol 5, uno de los mejores negocios en el país [en línea]. En: Portafolio.co. [Consultado 10 de julio de 2015]. Disponible en < URL: <http://www.portafolio.co/negocios/futbol-5-uno-los-mejores-negocios-el-pais>>

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan de mercadeo para el rediseño del servicio de alquiler de canchas de futbol 5 en las localidades de Chapinero, Teusaquillo y Barrios unidos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar el diagnóstico del estado actual del servicio, para identificar oportunidades de mejora.
- Plantear el direccionamiento estratégico del nuevo servicio.
- Establecer las acciones a desarrollar para ejecución del plan de mercadeo.
- Diseñar el sistema de control y seguimiento del plan de mercadeo.

## 4. MARCO TEÓRICO

### Viabilidad

El concepto de viabilidad dentro de ciencias como: ciencias económicas, ingeniería o administración, es asociado a los vocablos *rentabilidad* y *factibilidad*. Pero como lo cita Francisco Santiago Sobrero en su trabajo: *Análisis de viabilidad: La cenicienta de los proyectos de inversión*, "En el caso de proyectos de inversión se entiende que viabilidad expresa la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sustentable."<sup>3</sup>

Teniendo este concepto, podemos entonces decir que la viabilidad se puede analizar desde diferentes dimensiones según el medio intervenido, como por ejemplo: financiero, jurídico, tecnológico, social, etc. y para el tema que nos concierne en este trabajo, viabilidad de mercado.

En otras palabras, la viabilidad de mercado, se puede entender como el análisis de la relaciones de compatibilidad, asimilabilidad y sostenibilidad de la incursión de un producto en un medio, así un estudio de viabilidad de mercado, nos ayuda a valorar si una iniciativa de producto se puede sostener en un mercado específico, teniendo en cuenta todos los actores que intervienen en el mismo.

Existen dos etapas dentro del estudio de viabilidad de mercado:

**Los estudios previos:** en donde es importante analizar la oferta existente, la demanda actual y estudiar el entorno que influencia el mercado. En este punto es importante también tener en cuenta, cuáles son mis capacidades y los medios de los que dispongo para implementar la iniciativa.

Para esta etapa es recomendable hacer una observación directa, tener datos precisos y dar relevancia a recolectar datos cuantificables.

**La planificación:** Analizando los estudios previos, se debe identificar la necesidad del mercado que se va a satisfacer y los puntos diferenciales frente a la competencia. Esta parte tiene como objeto demostrar que la idea de negocio será éxitos, determinando los pasos a seguir para implementarla y garantizando los recursos necesarios para ponerla en marcha.

---

<sup>3</sup> ARGENTINA. ASOCIACION DE ADMNISTRADORES GUBERNAMENTALES. Bases de datos Ponencias del Quinto Congreso de Administración Pública. [Base de datos en línea]. [Consultado 15 jun. 2015]. Disponible en <<http://www.asociacionag.org.ar/congreso-de-administracion-publica/quinto-congreso/paneles-y-ponencias3/>>

Para realizar cualquier estudio de viabilidad pueden usarse datos estadísticos, estudios previos realizados en la área de interés, pero sobre todo es relevante hacer el levantamiento de datos de manera directa y que el análisis sea lo suficientemente profundo, para así tener el conocimiento de la competencia, y los clientes potenciales.

## **Marketing Mix**

Para determinar la viabilidad de mercado de cualquier iniciativa es necesario acompañarla de un plan de mercadeo con el que se ajustan las estrategias y se canalizan los esfuerzos para garantizar que el negocio genere ingresos, que el producto satisfaga las necesidades de los usuarios y que llegue al cliente de manera oportuna y clara.

Para objeto de este trabajo, haremos especial énfasis dentro del plan de mercadeo, en el producto y la comunicación o promoción ya que consideramos son las piedras angulares del modelo de negocio, teniendo en cuenta que el producto/servicio ya existe pero el usuario expresa la necesidad de una mejora, que una vez implementada requiere comunicación especial, en un lenguaje específico en lugares puntuales para así llegar efectivamente a nuestro usuario final y garantizar en últimas, más y mejores clientes dispuestos a pagar.

Para el caso particular de este negocio, estaremos mercadeando un servicio y es importante tener en cuenta que al adquirir un servicio nuestro cliente está comprando una promesa, por ello debemos hacer que esa promesa no defraude; es importante que el cliente se involucre en la producción del mismo, de allí una de las principales características del servicio: la inseparabilidad.

Debido a la intangibilidad de los servicios, mercadearlos es una tarea compleja, en donde es primordial resaltar aquellas características, ventajas y beneficios que son diferenciales en mi servicio, del resto de la competencia y es clave además, comunicarlas de forma acertada. Estas ventajas, características y beneficios son resultado de un análisis juicioso de la competencia y se convierten en mis herramientas de comunicación.

Para el desarrollo este negocio la plaza se verá directamente ligada con una infraestructura física pero es importante vincularla con una estructura digital que complemente los canales de comunicación con el usuario y que se mueva a la velocidad tecnológica con ellos.

Por otro lado es importante estructurar la estrategia de precio, teniendo en cuenta los precios del mercado, sin olvidar los elementos diferenciales que complementan nuestro servicio y que terminarán satisfaciendo otras necesidades, por tanto se

puede consultar con los potenciales usuarios cuánto están dispuestos a pagar por el servicio, y posteriormente comprobar con un estado de resultados en punto de equilibrio, en qué punto se puede establecer el precio del producto, generando utilidades para el negocio.

Por último, en cuanto a la promoción el plan se enfocará en hacer especial énfasis en evidenciar los beneficios que nuestro servicio brinda al usuario, a través de los atributos con lo que contará. La comunicación deberá resaltar los insights que arrojó la investigación cualitativa para así garantizar que vamos a conectar con nuestro usuario emocionalmente. La comunicación deberá valerse de varios canales de difusión tanto física como digital.

## **Investigación Cualitativa**

A lo largo de la historia han surgido diferentes corrientes de pensamiento en búsqueda de conocimiento, de las cuales se rescatan 2 principalmente, la cuales encuentran entre los académicos, opiniones a favor y en contra, pero las cuales en conjunto pueden aportar en mayor proporción a una investigación.

Los dos enfoques cualitativo y cuantitativo comparten 5 etapas en su proceso de desarrollo:

- a) Observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas a partir de dichas observaciones.
- c) Prueban y demuestran el grado de fundamento de las suposiciones.
- d) Revisan las suposiciones con pruebas y análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones para aclarar o dar mayor fundamento a las suposiciones, o incluso generar otras.

El enfoque cuantitativo: recolecta datos y analiza, para contestar preguntas o probar hipótesis previamente concebidas, y a través del conteo y uso de estadísticas establece patrones de comportamiento.

El enfoque cualitativo, se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, y no necesariamente para probar hipótesis; se basa en métodos de observación y descripción sin medición numérica. El propósito principal es reconstruir la realidad y como la observan los actores de un sistema previamente definido; así un estudio cualitativo puede desarrollar preguntas antes, durante y después de la recolección de datos, siendo dinámico entre los hechos y su interpretación. Su alcance final la mayoría de veces consiste en comprender un fenómeno, NO en medir las variables involucradas, sino entenderlo.

“Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.”<sup>4</sup>

Durante varias décadas estos dos enfoques se han considerado opuestos, presentando al cuantitativo como “frio” e “impersonal” y al cualitativo como “vago”, “subjetivo” y “especulativo”.

### **Influencias sociología y naturalista en la investigación cualitativa**

Sociología: Max Weber tener en cuenta la realidad social, para comprender a la sociedad, esta concepción de la sociología acudió a un método que da importancia a los sentimientos y emociones y la gente en una situación dada, de estos elementos el investigador edifica una teoría; esta es la dirección que toma la investigación cualitativa.

Naturalista: esta reduce a al hombre como un elemento de la naturaleza y puede ser analizado por las mismas leyes. Se caracteriza por conocer a las personas tal como se desarrollan en su medio habitual, y por medio de esta, el investigador y el observado entran en contacto y comunicación.

La teoría para desarrollar la investigación cualitativa consta de 3 etapas:

- Describir, Identificar el conjunto y elementos del fenómeno.
- Comprender, reconocer las relaciones entre los elementos.
- Explicar, insertar este fenómeno en un contexto más amplio que le da significado.

---

<sup>4</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2003. p. 12.



Tabla 1. Características de la investigación cualitativa.

|  |      |  |
|--|------|--|
| REALIDAD                               |      | Construcción social compartida por sus miembros, y percibida como objetiva, viva y reconocible.  |
| ABORDAJE DEL OBJETO                    |      | Captación de las relaciones dentro de un contexto, con la comprensión de cada realidad particular (personas, escenarios), de la vida cotidiana.  |
| TEORÍA                                 |      | Se desprende de la captura de los significados y prácticas, los conceptos emergen del análisis de la propia información.   |
| PROCESO INVESTIGATIVO                  |      | Son de desarrollo espiral, flexible y abierto.   |
| TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN          |      | Los datos se registran en palabras, relatos, descripciones e interpretaciones propias de los sujetos.  |
| HALLAZGOS Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN | Y LA | Se espera encontrar las interpretaciones de las acciones y de la realidad social que permitan recomponer el cuadro objeto de estudio.  |
| INVESTIGADOR INVESTIGADOS              | E    | El investigador se involucra activamente con el grupo que investiga, es sensible a los efectos que produce su presencia en el contexto.  |
| CONFIABILIDAD VALIDEZ                  | Y    | Confiabilidad se asocia a la selección de informantes típicos, neutralizando las propias creencias. En cuanto a validez, permite recoger más puntos de vista diversos frente al tema, reconociendo diversas posiciones sociales y emocionales de los individuos. |

Fuente Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa (teorías, procesos, técnicas).

La pregunta de investigación en una investigación cualitativa puede ser en pro de:

- Un nuevo conocimiento por adquirir
- Teoría por verificar
- Nuevo dominio por explorar

Dado que es una investigación circular y más flexible, en consecuencia la pregunta se puede modificar poco a poco.

Características:

- No debe tener una respuesta evidente, debe abrir la puerta a temas desconocidos.
- La investigación que se plantea debe ser agradable y atractiva a cualquiera que la revise.

- Debe contener un elemento sorpresa.
- Idealmente debería ser una historia por contar, entre el investigador y el tema a tratar.

### **La entrevista**

Es una interacción limitada y con un fin específico y tema concreto; simula una conversación donde las 2 personas se tratan de igual a igual, pero una de ellas (entrevistador) es más experto en el tema, pero el entrevistador siempre dependerá de la información del entrevistado por tener él la mayor parte de la información.

El objetivo de la entrevista es permitir al entrevistado dar sus puntos de vista en sus propios términos sobre una situación en la cual están involucrados; la regla de oro para el entrevistador es aceptar siempre las respuestas, pues no hay respuestas verdaderas ni falsas.

### **Matriz ANSOFF**

Matriz creada por Igor Ansof, también conocida como la matriz PRODUCTO / MERCADO, para identificar mercados potenciales según el tipo de producto con que se cuenta y permite establecer opciones estratégicas hacia el desarrollo de mercados futuros.

### **Matriz DOFA (SWOT)**

Metodología de estudio administrativa, que permite realizar un diagnóstico global y real analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa de su mercado (oportunidades y amenazas), todos estos que influyen en los resultados y metas establecidos.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

### Fútbol.

La historia del deporte más conocido en el mundo se remontan a China, específicamente en la dinastía de Han, en los siglos II y III AC, pasan después al Kemari japonés, que aparece 500 a 600 años más tarde en el lejano oriente; más adelante en los años 700 y 800 aparece el "Epislcycros" griego y el "Harpastum" romano, todas estas prácticas guardan estrechas similitudes con lo que hoy conocemos como fútbol. Pero fue entre los siglos VIII y XIX en las Islas Británicas en donde se formó el concepto del deporte como lo conocemos, sin embargo, en algún momento, cuando no se habían definido cantidad de jugadores por equipo y aún no había límites de tiempos, el deporte llegó a salirse de control, ya que no era posible contener las reacciones violentas que el deporte despertaba, y los continuos hechos de desorden público ocasionaba por ello fue considerado como fuente de ocio y vicio y estuvo varios siglos prohibido, pero nunca pudo desaparecer.

El deporte fue evolucionando y cada vez era más practicado y adquiriendo más aficionados. Los colegios se convirtieron en su principal, semillero, y solo hasta que se reunieron varios de sus representantes en Londres, se pudo dar inicio a la primera asociación de Fútbol FIFA; desde ese momento el crecimiento ha sido vertiginoso en el deporte, hasta convertirse en lo que conocemos hoy, con una Federación que reúne a 209 asociaciones de fútbol en el mundo.

En Colombia el fútbol tiene una historia de un poco más de 100 años y son varias las regiones del país que buscan atribuirse el origen del primer partido de fútbol disputado en Colombia; pero los Bogotanos son los rotundos ganadores, según investigaciones que reposan en los archivos de la revista Credencial.<sup>5</sup>

Gracias al coronel Estadounidense Henry Rown Lemly quien instituyó las reglas del fútbol traídas de Inglaterra en la Escuela Militar donde era el director, de esta manera en 1892 se juega el primer partido de fútbol en Colombia entre los soldados de la escuela. Aunque las condiciones y los reglamentos eran bastante distantes de lo que en la actualidad conocemos, básicamente estamos hablando de dos equipos de al menos 11 integrantes con posiciones muy definidas, un árbitro, dos tiempos de juego.

En 1930, después de que Uruguay ganó la copa del mundo, y en todas las calles los niños y jóvenes jugaban fútbol, a un profesor se le ocurrió una nueva modalidad del fútbol que se podía jugar en sitios cerrados y en espacios más reducidos, conocido como fútbol sala, o indoor soccer. La aceptación del nuevo

---

<sup>5</sup> SANTOS MOLANO, Enrique. Fútbol una pasión incontenible. En : Credencial Historia. [en línea]. Ed 185 (2005). [consultado 3 de abril de 2015]. Disponible en < URL: <http://www.banrepcultural.org/node/32821>>

deporte, llegó rápidamente a todos los países latinoamericanos y después a países europeos llegando a organizarse. Hoy en día existen dos federaciones que la legislan la AMF y la FIFA.

Más adelante a mediados de los años 60 en Europa, se creó el Showbol o Fútbol 5 que logra mezclar el fútbol y el fútbol sala y fue usado principalmente por equipos profesionales de fútbol como sesiones de entrenamiento. En la década siguiente llega a Estados Unidos bajo el nombre de "indoor soccer" ya que se jugaba en espacios cerrados, con la influencia de jugadores como Maradona, Zamorano y el Pibe Valderrama, la práctica llega a Latinoamérica y desde entonces no ha parado de crecer.

## **6. ANALISIS SITUACIONAL**

### **6.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO**

#### **6.1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

##### **Misión**

Ser una empresa reconocida en el sector del deporte y entretenimiento, dedicada al servicio de alquiler de canchas sintéticas de fútbol 5, bajo el modelo de suscripción, destacada por la innovación en el servicio e instalaciones de primera calidad, donde los usuarios encuentren una experiencia de fútbol memorable.

##### **Visión**

Ser la marca de canchas sintéticas más reconocida por los usuarios en Bogotá en el año 2020, haciendo presencia con 4 sucursales, ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad de Bogotá.

#### **6.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO (SECTOR ECONÓMICO)**

El negocio de alquiler de canchas sintéticas de fútbol 5, pertenece al sector de servicios, ya que es una actividad que no produce mercancía en sí, pero contribuye a la generación de ingresos del país.

Específicamente, la propuesta de negocio es un servicio que está enmarcado según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) de la Cámara de Comercio de Bogotá dentro de la actividad: “gestión de instalaciones deportivas” que se describe como:

*La gestión de instalaciones para eventos deportivos bajo techo o al aire libre (abierto, cerrado o cubierto, con o sin asientos para espectadores): - Canchas o estadios de fútbol, hockey, crícket, béisbol, softball y canchas de frontón, entre otros. - Pistas de carreras para carros, perros, caballos de carreras. - Piscinas y estadios. - Estadios de atletismo. - Escenarios para deportes de invierno. - Cuadriláteros de boxeo. - Campos de golf. - Bolerías. - Gimnasios.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> COLOMBIA. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Bases de datos Descripción actividades económicas. [base de datos en línea]. [consultado 5 de mayo 2015]. Disponible en <<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>>

En ese orden de ideas, el interés general del negocio es proporcionar un espacio de calidad no solo para la práctica del deporte, sino también para las actividades que lo acompañan y permiten que el fútbol se exprese como la actividad social que es.

Para ello el producto desarrollará cuatro aspectos relevantes que más adelante serán explicados detalladamente:

- a. Instalaciones físicas.
- b. Plataforma web.
- c. Juego
- d. “Tercer tiempo” o tiempo después de juego.

### 6.1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Los usuarios más frecuentes de las canchas de fútbol 5, son hombres entre los 16 y 35 años y un porcentaje muy pequeño de mujeres en el mismo rango de edades, son personas que indiferente del estrato social, quieren disfrutar tiempo con sus amigos y encuentran en el fútbol este espacio entre sus diarias tareas de universidad, trabajo, entre otros.

Debido a que las horas de mayor demanda están entre semana, los clientes prefieren lugares con fácil acceso a transporte público e ideal si tienen parqueaderos.

El tiempo que emplean antes y después de una hora de juego, dentro de las instalaciones es mínimo (entre 15 y 30 minutos) debido a que los establecimientos no prestan servicios adicionales y existen otras personas haciendo fila para ingresar a los servicios de las canchas.

Luego de investigar la población residente de las 3 localidades en estudio, encontramos un potencial de demanda aproximada de 101.280 personas, incluyendo la población de universidades, colegios y oficinas del sector.

Tabla 2. Potencial de demanda en la zona de estudio.

|   | HOMBRES        | MUJERES        |
|---|----------------|----------------|
| CANTIDAD DE POBLACION EN LAS 3 LOCALIDADES (APROXIMADO) | 237.615        | 251.081        |
| % ESTIMADO PERSONAS QUE JUEGAN                          | 31%            | 11%            |
| POTENCIAL ESTIMADO PERSONAS QUE JUEGAN                  | 73.661         | 27.619         |
| FACTURACION PROMEDIO / PERSONA                          | \$ 8.000       | \$ 8.000       |
| POTENCIAL FACTURACION 1 VEZ / MES                       | \$ 589.285.200 | \$ 220.951.500 |
| SI JUEGAN 1 VEZ POR MES                                 | \$ 810.236.700 |                |

Fuente: Los autores.

Si tan solo capturásemos el 10% de esta población, tendríamos una facturación mensual de aproximadamente \$80.000.000 de pesos, cifra de interés para la viabilidad de mercado.

#### **6.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Para efectos de este trabajo, las observaciones de campo se delimitaron a tres localidades de la ciudad de Bogotá que son: chapinero, barrios unidos y Teusaquillo.

Este análisis se hará desde los siguientes aspectos:

- Instalaciones físicas
- Precios
- Proceso de reserva
- Juego
- Servicios adicionales
- Comunicación
- Otros.

##### **Instalaciones físicas:**

En este sector encontramos 14 establecimientos de alquiler de canchas de fútbol 5 que en su mayoría disponen solo de una cancha. A excepción de un establecimiento, las demás canchas son cubiertas.

Ya que la infraestructura física del establecimiento delimita aspectos como dimensiones de la cancha, ubicación de espectadores, espacio para zonas húmedas, etc. es muy difícil que exista un patrón en las dimensiones de las canchas, de allí que todas sean diferentes, unas más largas, otras más cortas, unas angostas y otras anchas. Aunque una de las características principales de este deporte es su cerramiento alrededor de la cancha, es relevante resaltar que no hay mucho espacio entre la línea de límite de la cancha y el cerramiento de la misma y esto se presta para que los jugadores se golpeen y por ello la mayoría tiene los contornos de la cancha forrados con material de espuma para minimizar el impacto. En otras, existe un espacio entre los límites de la cancha y el cerramiento de aproximadamente de 20 cm.

Uno de los aspectos importantes referentes al negocio, es la grama, que en la mayoría de los establecimientos está en buen estado. Otro aspecto a tener en cuenta y presente en las canchas, es la malla de contención en el tope superior, que en las observadas era alto y brinda mayor continuidad de juego; si este tope fuera bajo, cuando el balón toca la malla, por norma, significa que salió, interrumpiendo más frecuentemente el juego.

### **Precios:**

Los precios encontrados en el mercado se pueden clasificar según la hora y el día así:

Tabla 3. Tarifas alquiler por horas canchas de futbol 5.

|            | L                                  | M | M | J | V | S                    | D |
|------------|------------------------------------|---|---|---|---|----------------------|---|
| 08:00 a.m. | \$40.000 a \$64.000 (horas valle)  |   |   |   |   | \$64.000 a \$129.000 |   |
| 05:00 p.m. |                                    |   |   |   |   |                      |   |
| 06:00 p.m. | \$110.000 a \$156.000 (horas pico) |   |   |   |   |                      |   |
| 10:00 p.m. |                                    |   |   |   |   |                      |   |

Fuente: Los autores.

Es importante resaltar que las horas pico, van desde las 6:00pm y las 10:00pm. La cuota personal por la hora de juego oscila entre \$8.000 y \$12.000, si partimos del hecho de que para jugar futbol 5 se requieren 10 jugadores como mínimo. Los horarios entre las 8:00am y las 5:00 pm se consideran horas valle, ya que no tienen mucha demanda.

### **Proceso de reserva:**

En su mayoría la reserva del espacio debe hacerse mediante adelanto en efectivo y presencialmente en la cancha. Todos los establecimientos tienen la posibilidad de una pre-reserva vía telefónica pero solo se consolida al momento de hacer el pago en efectivo. Son muy pocas los establecimientos que cuentan con un sistema digital de reservas, la gran mayoría llevan un control manual diario.

### **Juego:**

Existen dos tipos de vinculación al servicio:

Juegos particulares: organizados por la iniciativa de 5 o 10 usuarios para jugar una o dos horas.

Torneos: que pueden ser organizados por el mismo establecimiento, en cuyo caso se paga una inscripción al torneo, un árbitro y se dan como premios dinero en efectivo o dotaciones deportivas. Están también los torneos organizados por los clientes empresariales, en donde ya sean privadas o públicas reservan el espacio durante varios días con un precio especial y adicionalmente con un árbitro y los premios corren por cuenta de las mismas empresas.

Aunque las reglas originales del “showbol” es que se juegan dos tiempos de 30 minutos con un descanso de 15 minutos, en el mercado de Bogotá y en general en Colombia, no se juegan con estos tiempos, sino que se juegan los 60 minutos de corrido y así están programados los cronómetros para contabilizar el tiempo de juego. Una vez hecho el gol, en la mayoría de los establecimientos cada equipo es



responsable de marcarlo, en otros, la cuenta la lleva el encargado de la cancha y en otra ni siquiera existe marcador.

### **Servicios adicionales:**

Dentro de los servicios incluidos con el pago de la cancha, encontramos: Baños, duchas, camerinos, lockers, zonas de televisión, espacio para espectadores, cronometro de juego, tablero de puntaje, petos, y balones.

Estos servicios son muy básicos, genéricos, y en su mayoría están en malas condiciones, como baños desaseados, duchas que no funcionan y poco agradables.

Los espacios destinados para los espectadores o acompañantes no están pensados como parte del encuentro deportivo y son en su mayoría muy incómodos como para compartir un momento agradable antes o después del partido.

Dentro de los servicios adicionales que presentan estos establecimientos y que generan ingresos adicionales encontramos los alimentos y bebidas, como comida de paquete, gaseosas y cervezas, además de parqueaderos; cabe resaltar que solamente en el 28% de los establecimientos contaba con este servicio.

### **Comunicaciones:**

Solo Club campin 5, una de las canchas más reconocidas de la ciudad, tiene página web, las demás no y manejan un correo electrónico para reservas y teléfonos fijos o celulares.

Los elementos de comunicación que utilizan, como tarjetas de presentación, volantes e incluso la misma fachada del establecimiento, en su mayoría tiene diseños alusivos al deporte, facilitan los datos de contacto y los servicios que prestan.

La decoración de los espacios, es muy básica pero es alusiva al tema deportivo, con afiches de jugadores destacados y camisetas de futbol. Es evidente la presencia de marcas relacionadas con el deporte como Águila, Gatorade o Cocal Cola.

### **Otros:**

Como elementos adicionales diferenciales dentro de la competencia, encontramos máquinas de gimnasio para calentamiento; zonas húmedas y de masajes para después del partido, sin embargo esto solo lo supimos en el momento en el que estuvimos allí. En otro establecimiento, tenían la opción de grabar el juego y entregárselo a los jugadores por un valor adicional.

### **6.1.5 PROPUESTA DE VALOR**

Nuestra propuesta de valor va encaminada a sumergir a nuestros usuarios dentro de una real experiencia de futbol, además de propiciar un ambiente cómodo para compartir un tiempo agradable con sus amigos, antes durante y después del juego.

La propuesta va encaminada a hacer que los usuarios se sientan como una estrella del futbol, con todo un estadio aclamando sus jugadas, una entrada triunfal a la cancha y un registro de audiovisual en tiempo real que permita recordar sus hazañas.

Además, buscamos generar un ambiente en el que los usuarios quieran pasar su tiempo libre, comer algo rico y compartir con sus amigos.

El modelo de negocio que implementaremos se hará por suscripción, de esta manera quienes paguen un valor adicional tendrán privilegio en la consecución de horas para juego, y tarifas especiales.

## 7. ANALISIS DEL MACROENTORNO

### Demográfico

Según investigación en fuentes estadísticas demográficas, en la ciudad de Bogotá, el número de personas entre ambos sexos, entre las edades de 18 a 50 años, se encontró:

Tabla 4. Aspectos demográficos, Población de Bogotá D.C. y sus localidades.

| <b>LOCALIDAD</b>                     | <b>HOMBRES</b>   | <b>MUJERES</b>   |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Barrios Unidos                       | 60.192           | 62.002           |
| Teusaquillo                          | 38.750           | 41.934           |
| Chapinero                            | 36.838           | 39.539           |
| <b>Total localidades del estudio</b> | <b>135.780</b>   | <b>143.475</b>   |
| <b>Numero potencial de usuarios</b>  | <b>42.092</b>    | <b>15.782</b>    |
| <b>Total Bogotá</b>                  | <b>2.087.329</b> | <b>2.186.573</b> |

Fuente: Secretaria Distrital de Planeación.

Estas cifras nos arrojan, que con solo la población residente en estas tres localidades de Bogotá, que cuentan con estratos 3-4-5 y según encuesta realizada en el plan decenal de fútbol, el 11% de las mujeres y el 31% de los hombres, aun practica el fútbol, tendríamos una población potencial aproximado de usuarios de 57.874 usuarios.

Luego de nuestra investigación encontramos que el pago promedio por persona al momento de asistir a una cancha de fútbol 5 es de \$8.000 pesos, arrojándonos un potencial de \$462.994.000 pesos (solo con residentes), haciendo de esta población un mercado atractivo.

También encontramos 8 de las principales universidades de Bogotá en la zona, además del SENA, con las cuales estimamos un 30% adicional de posibles usuarios.

Siendo estas 3 zonas de alta población de trabajadores debido a que en ellas se encuentra aproximadamente el 30% de las empresas de servicios de Bogotá esto nos aporta un 45% adicional de posibles usuarios.

### Macro entorno Social.

El fútbol, sin lugar a dudas más allá de ser un deporte, se ha convertido en un fenómeno cultural y social que traspasa fronteras y credos. En Colombia, este y otros deportes se convierten en la esperanza de niños y jóvenes de escasos recursos de tener un futuro tranquilo, es la primera opción y a veces la única a la que pueden acceder sin necesidad de grandes inversiones. Existen escuelas de

fútbol en cada rincón del país, que buscan vincular a nuestra niñez y juventud a una actividad física y poder alejarlas de vicios y malas influencias.

En Bogotá, mercado particular que nos interesa, el 35% de los ciudadanos manifiestan tener alguna actividad física deportiva, y el fútbol (entendiendo sus modalidades: fútbol, microfútbol, fútbol 5 y banquitas) es el deporte preferido por los ciudadanos.

Por otro lado es importante resaltar que la actividad física y el deporte son casi que una necesidad humana, y en Colombia está amparado por nuestra constitución en su artículo 52 que dice: *El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.*<sup>7</sup>

En los últimos años, ya no existe distinción entre que lo practique un hombre o una mujer, de hecho los últimos encuentros internacionales han demostrado que las jugadoras colombianas están a la par de los grandes equipos en el mundo, y esto motiva a su vez que las mujeres se interesen en practicar el deporte.

Sin duda, la situación en la que hoy en día se encuentran los jugadores colombianos, y el hecho de que nuestra selección este en el puesto cuatro del ranking mundial de la FIFA (ver ilustración 1) ayuda a reforzar que el fútbol esté presente en todos los espacios sociales.

Ilustración 1. Clasificación masculina mundial.



Fuente: FIFA

<sup>7</sup> COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. [En línea]. [consultado 3 junio 2015]. Disponible en <<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-52>>

En Colombia el balón está íntimamente ligado a una bandera, aunque en algunas ocasiones el fanatismo cruce el límite del respeto por el otro, en general se venera esa bandera con emoción, con orgullo y mucha energía. Este deporte, practicado como actividad en el tiempo libre, permite socializar, incentiva el trabajo en equipo ayuda a llevar una vida sana y sobre todo hace que la emoción de los asistentes se una en un solo grito colectivo.

### **Macro entorno Tendencias**

En los últimos años, hacer deporte, correr, hacer yoga o ir al gimnasio, se han convertido en actividades que ganan adeptos con el paso del tiempo. La conciencia de una vida más sana y los estereotipos que nos venden a diario, incentivan para bien o para mal, que los deportes y la actividad física en general sea practicados por hombres y mujeres de todas las edades y condiciones sociales.

Dentro de este gran mundo de perfección en el que nos quieren encasillar, la alimentación ocupa un puesto importante, ya que “somos lo que comemos” y por ellos la tendencia es la de consumir menos calorías, y más productos naturales, menos procesados y sin azúcares refinados. No basta con hacer deporte, sino que se necesita comer sanamente.

En la actualidad enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes, obesidad y cardiopatías, son la principal causa de muertes en el mundo, por ello las iniciativas de promoción para la actividad física en países latinoamericanos, se convierten en una forma de contrarrestar esta situación. Lo recomendado según expertos en el tema, es hacer por lo menos 30 minutos diarios de actividad física moderada cinco días en la semana.

Existen políticas o proyectos del gobierno encaminados a promover este tipo de conductas como la ciclovía, y a nivel distrital hace 16 años en Bogotá existe el programa “Muévete Bogotá” que tiene como fin promover y hacer pedagogía con el fin de incrementar la actividad física de los ciudadanos, a través de encuentros activos y saludables y campañas institucionales a través del IDRD, las cajas de compensación y entidades prestadoras de salud.

Esta iniciativa, sin lugar a dudas respalda nuestra idea de negocio, ya que nuestro servicio, en últimas invita a los usuarios a olvidarse del sedentarismo y hacer un poco de actividad física de vez en cuando.

### **Macro entorno Político.**

Aunque estemos hablando de una simple actividad física, el fútbol en Colombia se convierte en una herramienta promotora de paz y gestora de bienestar social, es por ello que el actual gobierno nacional dentro de sus políticas, incluyó a finales de

julio del 2014, el plan decenal de futbol 2014- 2024<sup>8</sup> con el apoyo la de la Comisión Nacional de Fútbol, los Ministerios de Educación y Cultura, Coldeportes, la Policía Nacional, la Unidad Nacional de Gestión de Riesgos, la Federación Colombiana de Fútbol y la Dimayor. Dicha iniciativa busca usar el futbol como herramienta para la integración y transformación de la sociedad.

Particularmente, nuestro proyecto de negocio puede responder a las políticas previstas por el gobierno dentro del plan decenal encaminadas a promover el futbol recreativo como herramienta de promoción de la salud física y mental y prevención de enfermedades.

---

<sup>8</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DEL INTERIOR. Documentos de la Gerencia del PNDE. [base de datos en línea]. [consultado 3 abril 2015]. Disponible en <[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-344047\\_recurso\\_1.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-344047_recurso_1.pdf)>

## 8. ANALISIS MATRICIAL

### ANSOF

En esta matriz encontraremos nuestras oportunidades de crecimiento con los servicios ofrecidos:

Tabla 5. Matriz Ansof para los servicios diseñados.

|          |          | PRODUCTOS   |  |
|----------|----------|---|--|
|          |          | NUEVOS  | ACTUALES   |
| MERCADOS | NUEVOS   |   | ➤ <i>Tienda de artículos deportivos. (\$)</i>  |
|          | ACTUALES | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Zona de comidas. (\$)</i></li> <li>➤ <i>Plataforma WEB.</i></li> <li>➤ <i>Masajes con personal calificado. (\$)</i></li> <li>➤ <i>“Foot spa”, baño de burbujas para pies. (\$)</i></li> <li>➤ <i>Audio y video de última generación.</i></li> <li>➤ <i>Zona de pantalla gigante y bar, para ver partidos de interés nacional. (\$)</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Servicio de alquiler por hora.</i></li> <li>➤ <i>Parqueadero. (\$)</i></li> <li>➤ <i>Lockers y vestieros.</i></li> </ul> |

Fuente: Los autores.

Los servicios de la tabla 4, marcados con (\$) representan otros cobros y fuentes de ingreso adicionales al alquiler de las canchas.

El concepto de esta cancha es innovador, bajo la premisa de que el usuario dentro de la cancha se sienta como en un estadio, con ambientación en audio y video, así como vestieros para su preparación.

Como base de la innovación, buscamos que los usuarios y sus acompañantes disfruten su tiempo fuera de la cancha, pero dentro de nuestras instalaciones y así, podemos destacar que gran parte de nuestros servicios complementarios son NUEVOS para el mercado ACTUAL, con los cuales esperamos cautivar al usuario en nuestras instalaciones más tiempo, en un ambiente deportivo, para amigos y familia y generando ingresos adicionales al simple alquiler de canchas por hora.

## DOFA

Analizando la situación de la empresa y el mercado, detectamos estas características:

Tabla 6. Matriz DOFA de la empresa.

|                         |               |   |
|-------------------------|---------------|---|
| <b>ANALISIS INTERNO</b> | DEBILIDADES   | Ø Somos una marca nueva.  |
|                         |               | Ø Respaldo económico.   |
|                         |               | Ø Bajo capital humano de trabajo.   |
|                         |               | Ø Pocas relaciones públicas que influyeran a otros usuarios.  |
|                         | FORTALEZAS    | Ø Instalaciones modernas  |
|                         |               | Ø Servicios innovadores   |
|                         |               | Ø Obtener reconocimiento y preferencia de usuarios gracias a innovación por altos estándares de servicio.   |
|                         |               | Ø Captura de clientes bajo nuevo modelo de suscripción, de alto poder adquisitivo.                          |
|                         |               | Ø Transmisión de eventos deportivos en pantalla gigante.  |
| <b>ANALISIS EXTERNO</b> | OPORTUNIDADES | Ø Proyectos del gobierno que apoyan el deporte.   |
|                         |               | Ø Tendencia de la sociedad por tener una vida más saludable   |
|                         |               | Ø Competidores que ofrecen el servicio básico de alquiler de canchas.                                       |
|                         |               | Ø Redes sociales, costos bajos y con llegada a altos volúmenes de personas, para divulgación de publicidad. |
|                         | AMENAZAS      | Ø Competidores con reconocimiento en el mercado.  |
|                         |               | Ø En temporada de lluvias, baja afluencia de público.   |
|                         |               | Ø Precio de dólar; compra de artículos deportivos de la tienda y compra de la grama.                        |
|                         |               | Ø Eventos, conciertos, cine y otras ofertas de entretenimiento.   |

Fuente: Los autores.

Teniendo en cuenta que el capital humano de trabajo es poco (debilidad), nuestros clientes son “jóvenes” y muchos están vinculados a redes sociales (oportunidad), además de los bajos costo de participar en ellas, enfocaremos nuestra estrategia de comunicación por medio de estas redes, para llegar a un gran volumen de personas y generar reconocimiento y recordación,



Tabla 7. Análisis MEFI de la empresa.

| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultado</b> |
|---|--------------------|----------------------|------------------|
| Ø Somos una marca nueva.  | 10%                | 1                    | 0,1              |
| Ø Respaldo económico.   | 20%                | 1                    | 0,2              |
| Ø Bajo capital humano de trabajo.   | 20%                | 2                    | 0,4              |
| Ø Pocas relaciones públicas que influyeran a otros usuarios.  | 10%                | 2                    | 0,2              |
| <b>FORTALEZAS</b>   |                    |                      |                  |
| Ø Instalaciones modernas  | 10%                | 4                    | 0,4              |
| Ø Servicios innovadores   | 10%                | 4                    | 0,4              |
| Ø Obtener reconocimiento y preferencia de usuarios gracias a innovación por altos estándares de servicio. | 10%                | 3                    | 0,3              |
| Ø Captura de clientes bajo nuevo modelo de suscripción, de alto poder adquisitivo.                        | 5%                 | 3                    | 0,15             |
| Ø Transmisión de eventos deportivos en pantalla gigante.  | 5%                 | 3                    | 0,15             |
|   | <b>100%</b>        |                      | <b>2,3</b>       |

Fuente: Los autores.

El análisis MEFI arroja un resultado bajo, que significa que somos una organización con debilidades internas; esto se debe a que somos una empresa nueva que requiere gestionar capital de trabajo financiero y humano a través de inversionistas y préstamos bancarios que permitirán la vinculación del capital humano requerido.

Tabla 8. Análisis MEFE de la empresa

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultado</b> |
|---|--------------------|----------------------|------------------|
| Ø Proyectos del gobierno que apoyan el deporte.   | 10%                | 3                    | 0,3              |
| Ø Tendencia de la sociedad por tener una vida más saludable   | 20%                | 4                    | 0,8              |
| Ø Competidores que ofrecen el servicio básico de alquiler de canchas.                                       | 20%                | 4                    | 0,8              |
| Ø Redes sociales, costos bajos y con llegada a altos volúmenes de personas, para divulgación de publicidad. | 10%                | 4                    | 0,4              |
| <b>AMENAZAS</b>   |                    |                      | 0                |
| Ø Competidores con reconocimiento en el mercado.  | 20%                | 1                    | 0,2              |
| Ø En temporada de lluvias, baja afluencia de público.   | 5%                 | 2                    | 0,1              |
| Ø Precio de dólar; compra de artículos deportivos de la tienda y compra de la grama.                        | 5%                 | 2                    | 0,1              |
| Ø Eventos, conciertos, cine y otras ofertas de entretenimiento.   | 10%                | 2                    | 0,2              |
|   | 100%               |                      | <b>2,9</b>       |

Fuente: Los autores.

En el análisis MEFE el resultado nos indica que estamos por encima del promedio (2,5) esto significa que tenemos unas fortalezas por explotar y oportunidades para aprovechar que nos permiten ser una empresa interesante y competitiva en el sector.

## 9. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 9.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El fútbol, se ha convertido en un gran espectáculo, que tiene seguidores en todos los rincones del mundo, cautivando a hombres y mujeres, de todas las edades, credos y corrientes políticas.

Según la encuesta que el Ministerio del Interior, a través de la fundación Colombianitos, Tiempo de Juego y Contexto Urbano, encargó al Centro Nacional de Consultoría; de los 2.475 colombianos encuestados el 94 por ciento considera que el fútbol es importante o muy importante para Colombia además de considerarlo una herramienta de cohesión social.<sup>9</sup>

En Colombia, es, sin lugar a dudas, el deporte más popular, con una historia de más de 120 años; siendo los últimos años bastante representativos para los exponentes de este deporte ante el mundo. Figuras como James Rodríguez, Falcao, David Ospina y recientemente Juan Guillermo Cuadrado, son noticia en el mundo deportivo cada vez que pisan una cancha con sus respectivos clubes, que sin lugar a dudas son los mejores del mundo.

Este protagonismo de nuestros jugadores en el exterior, promueven el espíritu deportivo de nuestros niños y jóvenes y en general de las personas aficionadas al fútbol y en consecuencia se ha venido incrementando la práctica del fútbol, en especial en canchas sintéticas tipo fútbol 5.

Además, estos espacios gracias a sus características pueden funcionar en casi cualquier sitio, como parques, parqueaderos de centros comerciales, pisos altos de edificaciones entre otros. En la actualidad el servicio prestado a los usuarios consta de una cancha en grama, alquilada por horas, con servicios básicos de bar y vestieres, buscando responder netamente las necesidades físicas del deporte; sin embargo están quedando de lado algunos aspectos que pueden llegar a complementar la práctica y convertirla en una mejor experiencia, involucrando todos los sentidos del cliente y la parte emocional del juego. Después revisan la norma para citas.

---

<sup>9</sup> DESCONOCIDO. Fútbol en Colombia: pasión e identidad. En : Revista Semana. [en línea]. [consultado 3 de abril de 2015]. Disponible en < URL: <http://www.semana.com/nacion/articulo/futbol-en-colombia-pasion-identidad/384019-3>>

## **9.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el diseño del servicio de alquiler de canchas futbol 5, que brinde una experiencia de futbol 5 memorable, generando un vínculo emocional con el servicio, garantizando fidelidad y re compra?

## **9.3 OBJETIVOS**

### **9.3.1 Objetivo general:**

Identificar los aspectos que los usuarios valoran (positivamente y negativamente) dentro del desarrollo del juego en las canchas de futbol 5.

### **9.3.2 Objetivos específicos.**

- Identificar las percepciones del usuario frente al servicio actual con el fin de estructurar la propuesta de valor del negocio.
- Encontrar las razones que motivan a las personas a jugar en canchas futbol 5, para estructurar la experiencia del servicio.
- Determinar las conductas del usuario durante el desarrollo del juego, para identificar los momentos de verdad.

## **9.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Para esta investigación se realizó una entrevista en profundidad, con un guion que busca encontrar información en tres puntos concretos:

1. La experiencia y desarrollo actual de la práctica de futbol 5.
2. Vínculos emocionales con la práctica de futbol y todo aquello que lo hace emocionante y llamativo.
3. Expectativas de mejora al estado actual de las canchas de futbol 5

### **9.4.1 INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

TEMA DE INVESTIGACION: Experiencia de juego en canchas de futbol 5.

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estrato socio económico \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_

Pregunta de filtro: ¿ha usted jugado en canchas sintéticas de futbol 5 en bogota?

Tópicos de la entrevista:

**1. La experiencia y desarrollo actual de la práctica de futbol 5.**

- ¿Cómo se organiza y de donde surge el “evento” o salida a jugar en cancha futbol 5?
- ¿De dónde es la gente con la que juega, oficina, universidad, familia?
- Preguntar: Cuantos se reúnen y como definen la cancha de juego (¿por qué ese lugar?).
- ¿Han jugado en otras canchas? ¿Están “casados” con alguna y por qué?
- ¿Cuál es el precio y que percepción tienen de costo / beneficio?
- Qué promociones hay
- ¿Hay tiempos muertos y que se hace en esos tiempos?
- ¿Todos viven cerca a la cancha? Y si viven lejos, ¿cómo manejan el tema transporte?
- ¿El bar o tienda, que tan agradable es?
- ¿Llevan acompañantes que no juegan? Y ¿qué hacen en la espera?

**2. Vínculos emocionales con la práctica de futbol y todo aquello que lo hace emocionante y llamativo.**

- Desde cuando juega futbol?
- Cuáles son sus primeros recuerdos del futbol?
- Por qué le gusta el futbol?
- ¿Va al estadio, cada cuanto y que es lo que más le emociona?
- De 1 a 10 siendo 10 el más fanático y desenfrenado, ¿cuánto se calificaría?
- ¿Qué jugador de futbol le gustaría ser?
- ¿Si no ha ido al estadio, cómo se imagina que es la experiencia?

**3. Expectativas de mejora al estado actual de las canchas de futbol 5**

- ¿Qué le gustaría que mejorara en el servicio o instalaciones físicas?
- ¿Qué no le gusta?
- ¿Cómo se imagina su cancha ideal?

**9.4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

Ya que nuestra tipo de investigación es cualitativa, la muestra no puede estar atada a una formula estadística, por lo tanto implementamos un muestreo por conveniencia que inició en 20 entrevistas. A medida que íbamos realizándolas, nos dimos cuenta que era necesario incluir más preguntas y más entrevistas y de esta manera llegamos a una muestra final de 30 entrevistados, con los que encontramos tendencias bien marcadas en las respuesta.

## 9.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las entrevistas fueron realizadas de manera individual, en diferentes situaciones, algunas en establecimientos de canchas de futbol 5, otras en espacios de oficina y cafés y se desarrollaron en diferentes horas del día; fueron objeto de estudio tanto hombres como mujeres entre los 16 y los 32 años.

La recolección de la información se hizo por un lapso de 2 meses. Los datos fueron recolectados mediante notas a mano y grabaciones de audio de las entrevistas, que después fueron transcritas para su análisis.

Como resultados de la investigación encontramos que la gran mayoría de los usuarios de las canchas se reúnen para jugar mediante el uso de redes sociales o del WhatsApp. Los usuarios juegan en su mayoría con sus compañeros de oficina, en menor medida juegan con gente de su universidad o colegio. Los grupos que se reúnen para jugar están entre los 6 y los 12 jugadores y el lugar de juego se decide por la cercanía a la mayoría de los jugadores, aunque en ocasiones quien organiza el juego decide en donde será y todos van “por amor al deporte”.

La mayoría de los usuarios pagan entre \$8.000 y \$10.000 por persona y en general, sienten que el precio es razonable en relación costo beneficio.

La mayoría de los usuarios conocen hasta 5 canchas en la ciudad de Bogotá y de aquellas que conocen, no volverían a las que presentan falencias en sus instalaciones físicas como: mal mantenimiento de la cancha, espacios muy reducidos, obstáculos en los contornos de las canchas con los que se pueden estrellar. Las principales incomodidades de los usuarios con los servicios actuales se relacionan con el estado y aseo de los baños, la inexistencia de lockers y parqueaderos seguros, las condiciones físicas de la cancha y de la grama, los espacios destinados a los camerinos y a los espacios para los espectadores consideran que no están en las mejores condiciones.

En general no hay una gran variedad de promociones en este mercado, la más popular de las promociones es aquella en la que se regala una hora de juego gratis después de 10 horas de juego pagas. Esta promoción no se convierte en un estímulo para los jugadores, es solo un resultado de su actividad deportiva.

Un hecho irrefutable en este negocio es que los usuarios en su gran mayoría no viven cerca de las canchas en las que juegan, pero si trabajan cerca de ellas. Después de jugar, y al momento de retirarse a su hogar, se valen del transporte público o en menor medida el carro particular.

En todos los establecimientos, a excepción de las canchas de cajas de compensación, se encuentra el servicio de comidas de paquete y bebidas; además de baños, espacio para acompañantes, y en menor medida se encuentran lockers y televisión.

Los jugadores por lo general llevan acompañantes que les hacen barra y se sientan a observar el partido. Antes de jugar, por lo general llegan justo con el tiempo y por ello van directo a jugar, pero una vez acabado el juego tienen tiempo para departir con los amigos, tomar o comer algo.

Los entrevistados, que desde antes de los 5 años de edad practican el deporte, señalan que prefieren el fútbol por encima de otros juegos porque consideran que el deporte es un buen espacio para reunirse y compartir tiempo con los amigos. Cuando recuerdan sus inicios en el fútbol, estos recuerdos en su mayoría están relacionados con un entorno familiar, vinculados a sus padres o primos; y se desarrollan en espacios abiertos, como patios, calles, o parques de barrio.

Cuando de fanatismo se refiere, la mayoría de los considera en una escala de 1 a 5 como un gran fanático del deporte y expresan admirar mayormente a deportistas como James Rodríguez y Zinedine Zidane; otros que aparecen en el listado son Messi y Ronaldo.

La gran mayoría de los entrevistados han presenciado un partido de fútbol en un estadio, y recuerdan ese momento como una mezcla de emociones, muchos sonidos y lo describen como un lugar en donde convergen diferentes personas gritando, unidas por un mismo color; por otro lado quienes no han ido al estadio expresan que no lo han hecho por razones económicas.

En cuanto a las expectativas de los usuarios, estas van dirigidas a los aspectos adicionales a la cancha, que llegan a acompañar el juego como: efectos sonoros que hagan sentir bien a la gente, grabación de los juegos y repetición de jugadas, pantallas gigantes, camerinos cómodos, instructores, tiempo y espacio para calentamiento previo al juego, espacio cómodo para departir tiempo después del partido, comidas serias y no solo paquetes, baños y duchas limpias y cómodas, reservas en línea.

Además para los usuarios es importante que las canchas sean amplias, actualmente piensan que las canchas las ubican en cualquier sitio sin importar si son cómodas o no.

Finalmente todos estos ajustes al servicio, los usuarios los proponen para que el jugador se pueda sentir como una estrella jugando un partido importante, mediante la incorporación de una experiencia de estadio.

## 10. PLAN DE MARKETING

En nuestro plan de marketing haremos especial énfasis en tres de las cuatro Ps:

### PRODUCTO

El producto que propone desarrollar la idea de negocio, teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se define bajo los siguientes aspectos:

#### a. Instalaciones físicas:

Pensadas con altos estándares de calidad, en las que se da prioridad a la comodidad tanto de los jugadores como de sus acompañantes, antes, durante y después del juego. Esto incluye, la cancha, los baños, las duchas, los camerinos, parqueaderos y espacios diseñados para calentamiento previo al juego y el relajamiento posterior al mismo.

Un aspecto relevante en este punto está relacionado con una ambientación completa del espacio haciendo referencia al fútbol, mediante estímulos visuales, sonoros y táctiles.

#### b. Plataforma web:

Dentro de la idea de negocio, será importante desarrollar el vínculo digital con los usuarios tanto suscriptores como particulares, y por intermedio de esta garantizar que la experiencia de uso sea cómoda y eficiente desde el momento de la reserva. La plataforma web, permitirá pagos de reserva, consulta de horarios en tiempo real, registro fotográfico de los partidos, actualizaciones en noticias del deporte, y estará en enlace continuo con las diferentes redes sociales como Facebook y Twitter; además de proporcionarnos una base de datos importante para la comunicación dentro del Plan de Mercadeo.

#### c. Juego

Sin lugar a dudas, este aspecto será el más importante en el desarrollo del negocio. Allí, se busca envolver al usuario en una experiencia de fútbol auténtica, mediante el diseño de camerinos reales, una entrada a la cancha similar a la que se hace en la realidad; además se dispondrá de equipos de gimnasio para ofrecer tiempo de calentamiento antes del juego. La ubicación de los acompañantes se hará en graderías escalonadas, similares a las sillas numeradas de los estadios. Habrá grabación de los encuentros deportivos y repeticiones de las mejores jugadas en tiempo real en pantallas dispuestas para tal fin. Durante todo el desarrollo del juego estará acompañado de estímulos sonoros que se asemejen a un estadio de fútbol. Se manejarán dos tiempos de juego con 5 minutos de descanso y cambio de canchas. La marcación de los goles se hará por cuenta de



los arqueros de cada equipo. Los petos de los equipos serán visualmente similares a los uniformes de grandes equipos del mundo.

#### d. Tercer tiempo

Este es el segundo pilar de la propuesta de negocio, ya que esperamos poder darle a nuestros usuarios opciones adicionales que mejoren su experiencia después del juego, así como: zonas húmedas para lavado de pies y servicio de masajes. Habrá un espacio dispuesto para ver partidos de fútbol o jugar video juegos. La propuesta está acompañada de una zona de comidas y bebidas preparadas, y jugos naturales, acompañados de los alimentos que actualmente se encuentran en las canchas.

#### **PROMOCIÓN:**

Nuestra política de comunicación hace especial enfoque en la comunicación digital, ya que encontramos en la investigación que es una herramienta relevante para conectarse con su entorno y será el punto clave en nuestra campaña de expectativa, en la que esperamos asegurar los clientes VIP.

El desarrollo de una plataforma web que de soporte a la interacción directa con nuestros usuarios es clave para una comunicación interactiva, oportuna y efectiva.

Además serán importantes las relaciones públicas de la gerencia que se enfoquen a concretar negocios a largo plazo con nuestros clientes empresariales.

#### **PLAZA:**

El punto de contacto directo con nuestros clientes, debe estar ubicado en alguna de las localidades enunciadas anteriormente, por ser un espacio estratégico donde coincide la mayoría de nuestro mercado objetivo.

Por otro lado nuestra plataforma web, será también otro espacio donde los usuarios pueden llegar y vincularse con el servicio, mediante el servicio de reservas en línea. De esta manera estaremos atendiendo a los usuarios en tiempo real, sin que estén en el establecimiento.

El diseño del espacio debe ser consecuente con la promesa del servicio: Fútbol. Por ello hasta los más pequeños detalles deberán estar enmarcados dentro de esta idea.

## **10.1 Objetivos del plan de marketing**

- Garantizar la ocupación y alquiler del 50% de las horas pico (60 horas / mes) durante el primer año de actividades.
- Aumentar la cuota de mercado en 30% para el segundo año de actividades.
- Posicionar la marca en la mente de los usuarios, al finalizar el segundo año de actividades.

## **10.2 Mercado objetivo**

Nuestro mercado objetivo serán hombres y mujeres practicantes de fútbol 5, entre los 16 y los 40 años cuyos centros de trabajo y/o estudio estén ubicados en Bogotá, en las localidades de Barrios Unidos, Chapinero y Teusaquillo.

## **10.3 Estrategias y tácticas a plantear**

### **Estrategia de precio: DESCREME**

Dados los atributos diferenciales del servicio ofrecido y basados en las entrevistas e investigación de campo (competencias), iniciaremos con un precio 30% más alto que el promedio de la competencia (\$180.000 hora).

Actividades:

Con este precio, incluiríamos servicio de masajes luego de terminar el juego para los jugadores.

Beneficiar a usuarios regulares: promoción de tiempo libre acumulando horas de juego; cada 10 horas obsequiamos 1 hora.

Suscriptores anuales: los interesados en obtener descuentos, servicio preferencial, acceso a reservas de horas pico antes que otros usuarios, podrán ser suscriptores VIP pagando una cuota anual.

### **Estrategias de Producto: posicionamiento y penetración de mercados**

Con estas estrategias se busca participar de la cuota de mercado a través de inversiones en gestión, publicidad, servicio al cliente y promoción, generando marketing emocional entre el usuario y la marca.

Actividades:

Entablar relaciones con clientes empresariales, para organizar torneos privados.

Entablar relaciones con centro educativos en general, para realizar torneos y actividades en el establecimiento; de esta forma garantizamos el alquiler del espacio, pero además estamos apuntando a un relevo generacional.

Impulsar los servicios complementarios realizando promociones con los productos del restaurante varios días de la semana para usuarios de las canchas "Happy Gol Day".

Política de servicio al cliente que se vea reflejada en el buen trato al cliente, atención telefónica y presencial, desde la bienvenida hasta la despedida.

Implementar un marketing emocional con el usuario que logre convertirlo en embajador de la marca, a través de eventos especiales.

Hacer coomarketing con marcas relevantes en el mercadeo de los deportes como gatorade, addidas, nike, águila, etc, a través del alquiler de espacio publicitarios en la tienda de regalos, en la cancha y demás puntos de contacto con el cliente, así como en la plataforma web.

### **Estrategia de comunicación: PULL**

Esta estrategia va dirigida a generar demanda de nuestros usuarios, comunicando el mensaje a través de varios medios de comunicación.

Actividades:

Realizar una campaña de expectativa durante 3 meses antes de abrir las puertas al público, para cautivar a los posibles clientes, a través de redes sociales y activaciones BTL.

Relaciones públicas, a través de clientes estratégicos y líderes de opinión a través de eventos.

Campaña transmediática y atomizada resaltando los beneficios y nuevos servicios ofrecidos, sobre los tradicionales de la competencia.

Participar en eventos de salud y deportes publicitando la marca y el punto con material POP y otros.

### **Estrategia de distribución: Directa.**

Teniendo en cuenta que el establecimiento nos pertenece y que estará estratégicamente ubicado en la zona en la que encontramos a nuestro mercado objetivo, la distribución será directa y los usuarios deben acercarse al establecimiento para el uso de los servicios; es importante resaltar que nuestra plataforma web hace también parte de nuestra estrategia de distribución.

Tabla 9. Plan de trabajo.

|                               | Enfoque  | Táctica  | Cómo se hace  | Responsable       | Tiempo                          |               | Recursos                               | Costos        |
|-------------------------------|--|--|---|-------------------|---------------------------------|---------------|--|---------------|
|                               |  |  |   |                   | Duración                        | Dedicación    |  |               |
| Estrategia de precio          | Por descreme   | Promociones  | El precio del alquiler de la cancha incluye servicio de masajes   | Gerente comercial | 1 año                           | 5 hrs/semana  | Servicio masajes                       | \$ 9.100.000  |
|                               |  |  | Acumula 10 horas de juego y obsequiamos 1 hora.   | Gerente comercial | Permanente                      | NA            | Tarjetas acumula horas                 | \$ 100.000    |
|                               |  | Suscripciones anuales  | Oferta para clientes VIP, a través de pago de suscripción anual, para obtener descuentos y servicio preferencial. | Gerente comercial | Permanente                      | NA            | Carnets plastificados.                 | \$ 200.000    |
| Estrategia de comunicación    | Estrategia de comunicación transmediática y atomizada. | Participación en eventos   | Participar con la marca en 3 eventos, ferias o similares, asociadas al deporte y salud.                           | Gerente comercial | 1 año                           | 3 veces/año   | Honorarios y gastos de representación. | \$ 15.000.000 |
|                               |  | Relaciones publicas  | Free press con la vinculación de líderes de opinión.  |                   | 1 año                           | 2 veces/año   | Honorarios y gastos de representación. | \$ 2.000.000  |
|                               |  | Diseñar e implementar la plataforma web                                      | Contratando ingenieros y diseñadores para tal fin   |                   | Un mes                          | 8 horas /día  | Honorarios                             | \$ 4.000.000  |
|                               |  | Realizar una campaña de expectativa en redes sociales.                       | Contratando un social community manager   |                   | Tres meses                      | 8 horas /día  | Honorarios                             | \$ 2.000.000  |
|                               |  | Mantener una relación constante con nuestros usuarios en las redes sociales. |   |                   | Seis meses                      | 4 horas / día | Honorarios                             | \$ 5.400.000  |
|                               |  | Presentación de valores de marca   |   |                   | Creación de video institucional | 15 días       | 8 horas /día                           | Honorarios    |
| Estrategia de posicionamiento | Hacer coomarketing con marcas relevantes.              | Negociación con marcas relevantes relacionadas con el deporte                | Visitando gerentes de mercadeo y presentar el producto  | Gerente general   | Tres meses                      | 2 horas / día | Costos de representación y transporte  | \$ 1.800.000  |
|                               | Política de servicio.                                  | Capacitación del equipo de trabajo   | Jornada de capacitación con consultor experto en el tema  | Gerente general   | Un día                          | 3 horas / día | Honorarios y refrigerios               | \$ 1.000.000  |
|                               |  | Prestar un servicio de calidad   | Seguimiento a la implementación de la política de servicio de la empresa por parte de los empleados               | Gerente comercial | Siempre                         | 12 horas /día | Seguimiento                            | \$ -          |

|   |   |  |                   |                |                |                                       |                      |
|---|---|--|-------------------|----------------|----------------|---------------------------------------|----------------------|
|   | Tener las instalaciones en perfecto estado.                                       | Hacer un programa preventivo de mantenimiento y aseo.  | Gerente general   | Siempre        | 12 horas / día | Honorarios                            | \$ -                 |
|   | Tener un sistema de quejas y sugerencias  | Sistema de post-venta mediante la plataforma y correo electrónico  |                   | Siempre        | 12 horas / día | Seguimiento                           | \$ -                 |
| Implementar un marketing emocional.                                       | Eventos especiales  | Invitar ocasionalmente a personajes famosos en Colombia, para servir de árbitros en la cancha, siendo sorpresa para los espectadores, generando a su vez movimiento de la marca en redes sociales. | Gerente comercial | 1 año          | 4 veces        | Honorarios                            | \$ 4.000.000         |
| Alcanzar el 50% de ocupación de tiempo de las horas pico en el primer año | Visitar 100 instituciones en el año   | Visitando departamentos de RRHH de las empresas del sector   | Gerente comercial | Un año         | 4 horas / día  | Costos de representación y transporte | \$ 3.000.000         |
|   |   | Visitando directores de Bienestar en las Universidades del sector  |                   |                |                |                                       |                      |
|   |   | Visitando directores de colegios del sector  |                   |                |                |                                       |                      |
| Impulsar los servicios complementarios.                                   | Promoción dos por uno los martes, jueves y domingos en productos del restaurante. | Mediante publicidad en plataforma web y por mensajes personalizados a quien tengan programado ese día juego  | Gerente comercial | Un día/ semana | 2 horas / día  | Honorarios                            | \$ 300.000           |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b>  |   |  |                   |                |                |                                       | <b>\$ 50.900.000</b> |

Fuente: Los autores.

## 10.4 Control del plan de mercadeo

Tabla 10. Indicadores de gestión.

| ACCION  | PRESUPUESTO      | INDICADOR                               |
|---|------------------|---|
| Participar con la marca en 3 eventos, ferias o similares, asociadas al deporte y salud.                             | 3 eventos al año | # de eventos asistidos / 3              |
| Free press con la vinculación de líderes de opinión.  | 2 veces al año   | # de apariciones en medios / 2          |
| Diseñar e implementar la plataforma web   | 1 plataforma     | 1 plataforma / 1                        |
| Realizar una campaña de expectativa en redes sociales.  | 200 seguidores   | # seguidores en redes / 200             |
| Video institucional   | 1 video          | 1 video / 1                             |
| Visitando gerentes de mercadeo y presentar el producto  | 20 marcas        | # de visitas / 20                       |
| Jornada de capacitación con consultor experto en el tema  | 1 jornada        | 1 jornada / 1                           |
| Auditoria a políticas de calidad.   | 12 veces / año   | # de auditorías / 12                    |
| Invitar personajes famosos.   | 4 veces año      | # de invitados / 4                      |
| Visitar instituciones educativas y empresas   | 10 visitas mes   | # de visitas / 10                       |
| Garantizar la ocupación y alquiler del 50% de las horas pico (60 horas / mes) durante el primer año de actividades. | 60 horas / mes   | # de horas pico alquiladas por mes / 60 |

Fuente: Los autores.

## **CONCLUSIONES**

La estrategia de comunicación es la más relevante dentro del plan, que gracias a sus bajos costos y alto alcance, apoya la gestión del reconocimiento de marca y servicio en nuestro público objetivo.

El precio diferencial superior a las tarifas actuales de la competencia, genera en los potenciales clientes una percepción de alta calidad en el servicio.

El desarrollo de convenios con colegios para el uso de nuestras instalaciones, es muy importante dentro de la estrategia de posicionamiento, ya que apunta a un relevo generacional de nuestros usuarios.

El merchandising dentro de las instalaciones promoverá, el uso de los servicios complementarios que generará mayores ingresos.

La implementación de tecnología se convierte en una ventaja competitiva de recordación y alto impacto en los jugadores que promueve la recompra.

La generación de espacios de esparcimiento adicionales a la cancha ("Tercer tiempo"), retiene a los usuarios más tiempo dentro de las instalaciones, generando mayores ingresos por visita.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar de manera constante la publicidad durante el primer año de actividades, desde el lanzamiento de una campaña de expectativa en redes sociales para generar el reconocimiento de la marca y el servicio.

Realizar el registro continuo de clientes en una base CRM, verificando por cual medio de comunicación se enteró de nuestros servicios, esto con el fin de ajustar a futuro la estrategia de comunicación al mercado objetivo.

Para obtener un reconocimiento en redes y círculos del deporte, es importante el desarrollo de relaciones públicas con personajes influenciadores del sector deportivo.

Se recomienda analizar de manera separada y detallada cada segmento de mercado: universidades, colegios, empresas privadas y públicas para medir de manera adecuada el potencial y enfocar esfuerzos en comunicaciones y planes promocionales bien dirigidos.

Es importante desarrollar valores en la marca, con los que el usuario se sienta identificado y evidenciarlo en todos los momentos de verdad, siempre con innovación en servicio y tecnología.

Se recomienda realizar un control y evaluación periódica objetiva, del servicio, empleados, instalaciones, para corregir y enfocarnos en procesos de mejora continua, para mantener la diferenciación con la competencia.



## BIBLIOGRAFIA

BALLEN, M; PULIDO, R y ZÚÑIGA, F. (2002). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa (teorías, proceso, técnicas). Colombia : Ediciones Grancolombianas.

FIFA. 265 millones juegan fútbol en todo el mundo. Disponible en <URL: <http://es.fifa.com/worldfootball/bigcount/>>

AHUMADA, O. Fútbol 5, uno de los mejores negocios en el país. Disponible en < URL: <http://www.portafolio.co/negocios/futbol-5-uno-los-mejores-negocios-el-pais>>

HERNANDEZ R; FERNANDEZ C y BAPTISTA P. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

GOMEZ, M. (2004). Investigación cualitativa. Colombia: Editorial Papiro.

SANTOS, E. (2005). Fútbol una pasión incontenible. Disponible en <URL: <http://www.banrepcultural.org/node/32821>>

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Disponible en <URL: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-52>>

COLOMBIA. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Disponible en <URL: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>>

COLOMBIA. MINISTERIO DEL INTERIOR. Documentos de la Gerencia del PNDE. Disponible en <URL:[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articulos-344047\\_recurso\\_1.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articulos-344047_recurso_1.pdf)>

DESCONOCIDO. Fútbol en Colombia: pasión e identidad. Disponible en <URL: <http://www.semana.com/nacion/articulo/futbol-en-colombia-pasion-identidad/384019-3>>

JORDI, F y ELVIRA, O. (2001). Presupuestos, planes financieros y estudios de viabilidad. España: Ediciones Gestión 2000.

MORALES, M. y LEÓN, A. (2014). Adiós a los mitos de la innovación. Colombia: Panamericana Formas e impresos S.A.

FERNANDEZ, M., BEÑAT, A. y ALONSO, N. Iniciativas económicas para el desarrollo local: Viabilidad y planeación. Disponible en <URL:<http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/index.html>>

SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Aspectos demográficos. Disponible en <<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>>