



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Gestión y Dirección Deportiva
**GESTIÓN Y REDISEÑO DE SERVICIOS EN UN CLUB DE FORMACIÓN DEPORTIVA EN EL
MUNICIPIO DE CHÍA**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Diego Armando Rodriguez Tenjo
Tipo de trabajo:	Rediseño de servicios
Modalidad (Individual/Grupal):	Individual
Director/a:	María Rosario Tema Villén
Fecha:	08/09/2022

Resumen

En los últimos años el fenómeno globalizador ha impactado al deporte, llevando a los clubes profesionales a diseñar estrategias para captar y fidelizar simpatizantes, esto ha afectado el deporte aficionado y también el formativo.

El creciente número de escuelas deportivas plantea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar la competitividad, así como potenciar la captación y la fidelización de usuarios para garantizar la supervivencia y mantenimiento de los clubes formativos, tal como sucede con los profesionales.

Este aumento continuo de competencia ha llevado a entrenadores y actores del deporte a tener que prepararse específicamente para afrontar distintos escenarios en los aspectos deportivo, comercial y administrativo.

En tal sentido, este trabajo pretende generar una propuesta para la gestión, el diseño y mejoramiento de los servicios deportivos ofertados por un club formativo en la ciudad de Chía, Colombia, buscando mejorar la competitividad y lograr diferenciación respecto a los competidores.

El planteamiento de la propuesta, parte de la construcción de un diagnóstico basado en herramientas de marketing estratégico como el análisis Pestel, DOFA, entre otros, para el posterior diseño de estrategias de abordaje de mercado a través de marketing operativo.

Dentro de este proceso, es importante incorporar metodologías de fijación de precios, cálculo de punto de equilibrio, comunicación y distribución, diseñados en base al público objetivo, esto, buscando mejorar el nivel de certeza para poner en marcha el proyecto.

Es evidente que la creciente competencia ha llevado a los representantes del deporte a capacitarse permanente desde el punto de vista de la gestión y la administración, solo de esta manera se podrá garantizar la perdurabilidad de las instituciones a lo largo del tiempo, pues quien no se adapte al ritmo evolutivo que presentan los sectores económicos relacionados con los productos y servicios estará en riesgo de desaparecer.

Palabras clave: Servicio, Marketing estratégico, calidad, escuelas deportivas, análisis.

Abstract

In recent years, the phenomenon of globalization has had an impact on sports, leading professional clubs to design strategies to attract and retain supporters, which has affected both amateur and educational sports.

The growing number of sports schools raises the need to design strategies to improve competitiveness, as well as to enhance the attraction and loyalty of users to ensure the survival and maintenance of training clubs, as is the case with professional clubs.

This ongoing increase in competition has led coaches and sport players to prepare themselves specifically to face different scenarios in sporting, commercial and administrative aspects.

In this sense, this work aims to generate a proposal for the management, design and improvement of sports services offered by a training club in the city of Chía, Colombia, seeking to improve competitiveness and to achieve differentiation in relation to other competitors.

The approach of the proposal is based on the construction of a diagnosis based on strategic marketing tools such as PESTLE analysis, SWOT, among others, for the subsequent design of market strategies through operational marketing.

Within this process, it is important to incorporate pricing methodologies, break-even point calculation, communication, and distribution, designed based on the target audience, seeking to improve the level of certainty to launch the project.

It is evident that the increasing competition has led the sport representatives to be permanently trained from the point of view of management and administration, only in this way it will be possible to guarantee the durability of the institutions over time, because whoever does not adapt to the evolutionary pace presented by the economic sectors related to products and services and will be at risk of disappearing.

Keywords: sports services, marketing, management, sports schools.

Índice de contenidos

1.	Introducción	10
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	13
1.2.	Objetivos	17
1.2.1.	Objetivo general	17
	Estructurar una propuesta para la gestión y el rediseño de servicios en un club de formación deportiva en el municipio de chía.	17
1.2.2.	Objetivos específicos	17
1.3.	Elementos o aspectos innovadores del proyecto.....	17
1.3.1.	Diagnóstico calidad del servicio	18
1.3.2.	Planeación estratégica.....	18
1.3.3.	Valores corporativos y educación en valores.....	18
1.3.4.	Áreas funcionales	19
2.	Análisis del mercado	19
2.1.	Análisis PESTEL (macroentorno)	19
2.1.1.	Cuantificación del análisis PESTEL	22
2.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter (microentorno)	24
2.3.	Análisis de la cadena de valor	29
2.3.1.	Actividades de apoyo.....	29
2.3.2.	Actividades Primarias	31
2.4.	Percepción de la calidad SERVQUAL.....	33
2.4.1.	Percepción	35
2.4.2.	Expectativa	36
2.4.3.	Brecha	37
2.5.	Mercado potencial.....	39

2.6. Público objetivo	39
2.7. Competencia	40
3. Matriz DAFO	46
4. modelo de diseño/ Rediseño de servicios	48
4.1. Cartera de servicios diseñados y propuesta de valor	48
4.1.1. Entrenamiento futbol	48
4.1.2. Entrenamientos en horario nocturno	48
4.1.3. Celebración fechas especiales con días deportivos en las instalaciones del club	
49	
4.1.4. Entrenamiento personalizado	49
4.1.5. Clases a domicilio para conjuntos residenciales	49
4.1.6. Extracurriculares en instituciones educativas.....	49
4.2. Estrategia de precios.....	50
4.3. Estrategia de comunicación.....	54
4.4. Estrategia de distribución	56
4.4.1. Venta local en sede deportiva	56
4.4.2. Venta directa	58
5. Plan de uso	60
5.1. Tipologías de usuario	60
5.2. Ciclos de uso y organización del servicio	61
6. Análisis de la viabilidad económica, social y deportiva	62
6.1. Viabilidad económica.....	62
6.1.1. Punto de equilibrio ponderado y por línea de servicio	62
6.2. Viabilidad social	66
6.3. Viabilidad deportiva.....	66

6.3.1. Matriz de análisis morfológico	69
6.3.2. Planteamiento de escenarios mediante la metodología de los ejes de Schwartz	
70	
7. Conclusiones.....	71
8. Limitaciones y prospectiva	72
Referencias bibliográficas.....	73
Anexo A.....	77

Índice de figuras

Figura 1. Crecimiento poblacional entre 1951 y 2005	15
Figura 2. Distribución poblacional según lugar de nacimiento	16
Figura 3. Amenazas y Oportunidades Partir del Análisis PESTEL	24
Figura 4. Comportamiento de las Fuerzas De Porter en el Entorno de la Entidad	29
Figura 5. Distribución de los Porcentajes de Respuesta de la Encuesta Servqual.	36
Figura 6. Distribución de los Porcentajes de Respuesta de la Encuesta Servqual.	37
Figura 7. Gráfico Comparativo de Medias de Percepción y Expectativas	38
Figura 8. Gráfico de las Brechas Calculadas Luego de las Encuestas Servqual	38
Figura 9. Crecimiento Poblacional del Municipio de Chía Entre los años 2005 y 2018	40
Figura 10. Gráfico de la Proporción de Uso de Escenarios Públicos y Privados.....	41
Figura 11. Gráfico Tipo de Atención Semanal	43
Figura 12. Gráfico Proporción de los Horarios de Atención de las Escuelas	44
Figura 14. Comparativo Entre la Cantidad de Sesiones Ofertadas y el Margen de Rentabilidad por Sesión	52
Figura 15. Comparativo Entre el Valor Monetario de la Ganancia por Sesión y Total de Cada Servicio.	52
Figura 16. Comparativo de las Unidades a Vender Entre el Equilibrio Ponderado Global y la Sumatoria de los Puntos de Equilibrio por Unidad de Servicio.....	63
Figura 17. Comparativo entre los ingresos del Equilibrio Ponderado Global y la Sumatoria de los Puntos de Equilibrio por Unidad de Servicio.	64
Figura 18. Gráfico de los Escenarios a Partir de la Metodología de los Ejes de Schwartz	68

Índice de tablas

Tabla 1. Cuantificación de las Variables Identificadas en las Dimensiones del Análisis PESTEL	23
Tabla 2. Variables de la Fuerza de Porter “Entrantes Potenciales”.....	25
Tabla 3. Variables de la Fuerza de Porter “Productos Sustitutivos”.....	25
Tabla 4. Variables de la Fuerza de Porter “Poder Negociador de los Proveedores”	26
Tabla 5. Variables de la Fuerza de Porter “Poder Negociador de los Clientes”.	27
Tabla 5. Variables de la Fuerza de Porter “Rivalidad entre los Competidores”	27
Tabla 7. Indicadores Fuerzas de Porter	28
Tabla 8. Escala de Likert Adaptada a la encuesta Servqual Realizada	34
Tabla 9. Resultados Encuesta de Percepción Servqual.....	35
Tabla 10. Resultados Encuesta de Expectativa Servqual.....	36
Tabla 11. Brecha a Partir de los Resultados de Percepción y Expectativa Servqual.	37
Tabla 12. Proporción de Uso de Escenarios Públicos y Privados en el Municipio.....	40
Tabla 13. Precios de la Oferta de las Escuelas del Municipio	42
Tabla 14. Tipo de Atención Semanal Por Parte de las Escuelas	42
Tabla 15. Horarios de Atención de las Escuelas del Municipio.....	43
Tabla 16. Participación Competiciones Deportivas por Parte de las Escuelas del Municipio	44
Tabla 17. Proyección Simulada ingresos por escuela	45
Tabla 18. Identificación Debilidades del Club Deportivo	46
Tabla 19. Identificación Amenazas del Club Deportivo	46
Tabla 20. Identificación Fortalezas del Club Deportivo	47
Tabla 21. Identificación Oportunidades del Club Deportivo.....	47
Tabla 22. Costos Fijos de funcionamiento	50

Tabla 23. Costos Variables de Funcionamiento.....	50
Tabla 24. Calculo de Variables Para la Fijacion del Precio Final. Fuente: Elaboración Propia.	53
Tabla 25. Bosquejo de la Estrategia de comunicacion a Través de Redes Sociales.....	55
Tabla 26. Elementos de la Estrategia de Distribucion Local. Fuente: Elaboración Propia.....	57
Tabla 28. Ciclos de Uso del Escenario Deportivo. Fuente: Elaboración Propia.	61
Tabla 29. Valores Para el Calculo del Equilibrio Ponderado Global.	62
Tabla 30. Sumatorias Puntos de Equilibrio por Linea de Servicio	63
Tabla 31. Variables Para el calculo del punto Equilibrio ponderado y por cada Servicio. Fuente: Elaboración Propia.	65
Tabla 32. Analisis Morfológico Para la Elaboración de las Hipotesis.....	69
Tabla 33. Planteamiento de escenarios a Partir de la Metodología de Los Ejes de Schwartz.	70

1. Introducción

El futbol a nivel mundial y profesional ha tenido grandes avances desde el punto de vista de la gestión y administración deportiva, es así que la historia muestra como grandes equipos dentro de los que se pueden encontrar al Manchester United, el Real Madrid, el FC Barcelona en Europa y Boca Juniors, River Plate o Atlético Paranaense en Sur América, adoptaron modelos de gestión que los han llevado a convertirse en auténticas multinacionales, con dimensiones asombrosas en el ámbito Empresarial y deportivo (Moreira, 2013; Ginesta, 2011).

Gracias a estas transformaciones en el ejercicio de la gestión empresarial en los clubes profesionales de futbol, se ha logrado desarrollar un mercado potente que cuenta con una gran masa de seguidores en todo el mundo y que permite que este se siga fortaleciendo día a día.

Por otra parte, al dirigir la mirada al deporte de base se observa que la aplicación de modelos de gestión eficientes es poca o inexistente, especialmente en clubes que no tienen relación con equipos profesionales, teniendo, en muchas ocasiones, que sobrevivir con esfuerzos individuales de quienes voluntariamente velan por el funcionamiento de los clubes deportivos de futbol formativo.

Así mismo, al centrar la atención en los entes públicos Arboledas y Puig (2016), hacen referencia en que estas entidades destinan una parte reducida del presupuesto para el desarrollo del deporte, sumado a ello, las instalaciones deportivas son insuficientes y el personal calificado que se contrata es limitado, lo cual impacta negativamente en el servicio a prestar. De igual forma, el factor político también afecta, pues de la inclinación política, su representante y del periodo que permanece este en el poder, dependen los presupuestos, políticas y programas que se encaucen al deporte formativo.

A pesar del contexto tratado en el párrafo inmediatamente anterior y teniendo en cuenta el confinamiento ocasionado por el COVID-19, el deporte de base ha tomado un papel más importante, ya no es meramente una ocupación opcional de tiempo, si no, que su importancia en la sociedad ha tomado fuerza, cambiando la percepción de ser una actividad únicamente de aprovechamiento de tiempo, a ser una actividad que permite mejorar el

bienestar social y la calidad de vida de las personas (Núñez Jauregui et al., 2018, como se citó en Morales-Sánchez, Pérez-López y Anguera, 2014).

Partiendo de esta base, es importante implementar sistemas de gestión que permitan mejorar la calidad de los servicios en los clubes de fútbol base, buscando la optimización de la formación de deportistas, mejorar la cobertura y, principalmente, trabajar bajo una planificación orientada a los objetivos y que no deje el destino de las entidades al azar.

En este orden de ideas, la implementación de un modelo organizacional es un factor clave en la mejora de la calidad de servicios de una entidad, pues por sí mismo, representa un aumento de valor de la empresa a manera de activo intangible, que permitirá obtener ventajas respecto a la competencia, entendiendo que su introducción permite crear o mejorar la cultura organizacional, así como el desarrollo y seguimiento de proyectos con componentes innovadores a la hora de prestar servicios deportivos que satisfagan las necesidades de usuarios y clientes del club deportivo. (Bustamante. et al, 2019, como se citó en Hernández. et al, 2015).

Sin embargo, la inclusión de un sistema de gestión debe tener en cuenta el tipo de organización en la cual será usado y también algunos factores importantes como pueden ser las relaciones de la entidad dentro de su mercado y el entorno social, pues circunstancias como la ubicación geográfica y el panorama económico-político pueden afectar el funcionamiento de la empresa deportiva (Arboledas y Puig, 2016, como se citó en Sotiriadou, 2009), esto sugiere que en la fase inicial debe ser estructurado de forma adecuada el análisis del macroentorno y microentorno con las herramientas pertinentes, buscando identificar la mayor cantidad de variables que pueden afectar positiva o negativamente, entendiendo, dentro de ellas, aspectos como infraestructura, distintos tipos de recursos, actividades y servicios a prestar (Arboledas y Puig, 2016, como se citó en Breuer et al, 2011), que son trascendentales en el modelo de gestión y la operatividad del club deportivo.

Ahora bien, el mundo actual avanza rápidamente en la mayoría de sectores y el deporte no es ajeno a ello, atendiendo a lo expresado por Nuñez et al. (2018, como se citó en Gallardo, 2006), este ritmo al cual se progresá obliga a que se deban adoptar modelos de gestión caracterizados por ser flexibles y receptivos, pues deben ser muy versátiles y adaptables a los contextos cambiantes y cada vez más exigentes de la sociedad actual. En este orden de

ideas, el concepto de calidad cumple el rol más importante en la gestión, pues se ha transformado en el pilar principal de la prestación de los servicios deportivos, actuando como agente diferenciador y de valor de las organizaciones.

Considerando que la calidad adquiere una función relevante en el desarrollo y permanencia de la entidad en el mercado, es pertinente identificar áreas que garanticen un excelente servicio, tal como las referencian Gómez et al. (2008), quienes encuentran en su investigación en clubes profesionales de la liga española, subsistemas en la estructura organizacional de los mismos, dentro de los cuales están los departamentos deportivo, económico financiero, comunicaciones, área comercial, marketing, jurídico, relaciones sociales, entre otros; estos subsistemas permiten el desarrollo de tareas más específicas y detalladas que aportan a la gestión, generación de valor y funcionamiento eficiente de la empresa deportiva. Así pues, es preciso establecer áreas con competencias, adecuadas al tamaño y contexto del club deportivo, enfocadas al desarrollo de funciones específicas dentro de la empresa deportiva, con el fin de optimizar la gestión.

Por lo tanto, el modelo de gestión debe permitir como lo afirman Bustamante et al. (2019), que adicional a la actividad deportiva formativa, razón de ser de los clubes de fútbol base, también pueden ser propuestas otras opciones que se consideran empresariales, en donde se encuentra la interacción de los subsistemas vistos anteriormente para la creación y gestión de nuevos servicios, entendidos como líneas de negocio complementarias.

Finalmente, este trabajo pretende analizar e identificar deficiencias en la gestión y calidad de los servicios prestados en el Club Atlético Chía del municipio del mismo nombre (Colombia), de este modo, dar respuesta y solución a las necesidades de los clientes y la entidad a través de la implementación de un sistema que permita gestionar de forma adecuada, buscando dar calidad y satisfacción a través del diseño y rediseño de servicios principales y complementarios que permitan mejorar las operaciones de la empresa.

Para tal fin, se hará uso de diferentes herramientas que permitirán evaluar áreas de interés como la calidad de servicios, satisfacción del cliente, instalaciones deportivas, finanzas, marketing entre otros.

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El **CLUB ATLÉTICO CHÍA**, es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro, constituida con el fin de fomentar y patrocinar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre a través del futbol, buscando impulsar programas formativos que contribuyan al desarrollo deportivo y de la sociedad y que se rige por la Ley 181 de 1995.

Dentro de sus 10 años funcionamiento, esta entidad ha tenido que adaptarse de forma empírica al mercado respecto a su propuesta inicial, ya que la oferta económica de sus competidores le ha obligado a reducir precios para poder introducirse en el mercado, apuntando a establecer diferenciación en cuanto a la calidad técnica y deportiva de sus jugadores, aspectos fundamentales dentro del desarrollo de su misión, creando una imagen deportiva positiva.

Sin embargo, desde el punto de vista administrativo y de gestión, los resultados no han sido satisfactorios, pues este club ha sobrevivido gracias al trabajo y compromiso de sus fundadores. No obstante, el ejercicio económico no ha permitido contratar la suficiente cantidad de personal ni realizar la gestión de escenarios que se requieren para el crecimiento de la institución.

En este sentido, se considera que dentro de las razones que han obligado a realizar reducciones considerables en el costo del servicio está la gestión deficiente de los clubes de futbol base en el municipio, que prestan servicios a muy bajo costo, entre otras razones, por desconocimiento en gestión y administración deportiva, contratación de entrenadores no calificados y escenarios no adecuados o gratuitos, entre otros. En este aspecto, Núñez et al. (2018), advierten en su investigación que la formación con que cuentan administradores en el ámbito deportivo es aceptable, pero no suficiente, encontrando que solo un 40% de la muestra investigada cuenta con formación universitaria, que generalmente, no se toma en cuenta para la asignación de los puestos en este tipo de trabajos, dependiendo en varios casos de factores de tipo político.

En consecuencia, la ausencia de modelos de gestión y de gestores calificados conlleva a cometer errores que afectan negativamente el funcionamiento del club deportivo, entendidos estos como desorganización, toma de decisiones erradas, presión social y

mediática, malas relaciones entre presidentes de clubes y manejo paternal de la institución debido a que el direccionamiento es desarrollado por estructuras familiares a lo largo de la vida de la entidad (Sanahuja, 2013, se citó en Campos, 2006).

Este tipo de problemáticas dejan observar la necesidad de contar con gestores y administradores capacitados en el área deportiva, que permitan gestionar y potenciar el desarrollo del deporte de base acercando procesos y procedimientos empresariales con el fin dar este mismo tipo de connotación a los clubes formativos. Sanahuja (2013), refuerza este postulado al afirmar que la gestión deportiva mantiene una brecha en el conocimiento y el empleo de herramientas, procesos y técnicas propios de la empresa privada, por lo cual aún quedan conocimientos por desarrollar y aplicar en el ámbito del deporte.

Dentro de la gestión son necesarias distintas tareas que marcarán la hoja de ruta para poder lograr los objetivos estratégicos de la misma, teniendo como elemento condicionador permanente a la calidad, que incide directamente en la satisfacción del cliente. Al ser relevante, la calidad debe ser monitoreada y evaluada permanentemente, por lo cual la empresa debe seleccionar los instrumentos pertinentes para tal fin, garantizando de este modo, estándares de calidad que perduren en el tiempo y que también permitan llevar a cabo acciones de mejora y asesoramiento para la prestación optima de los servicios (Núñez et al., 2018, se citó en Vilaú et al., 2012).

De cualquier forma, la figura del cliente siempre estará presente para evaluar la calidad del servicio, pues en últimas, es por él que los servicios son diseñados, buscando satisfacer sus necesidades, demandas e intereses, que van aumentando la exigencia a medida que pasa el tiempo y también aparece un mayor número de ofertas en el mercado, Núñez et al. (2018), indican que esto obliga a que las empresas deportivas siempre estén actualizando sus servicios, lo que puede implicar modificaciones en la misión, la visión, el tipo de personal a seleccionar, procesos operativos e incluso su infraestructura en cuanto a espacios físicos y software.

Pasando a un nuevo aspecto, otro factor que justifica el planteamiento de la mejora y creación de servicios en la escuela es el crecimiento poblacional, pues el municipio de Chía ha mostrado con el pasar de los años un crecimiento acelerado de su población, tal como lo

informa la **Caracterización poblacional de Chía Cundinamarca** elaborada por la alcaldía a través del departamento administrativo de planeación y la dirección de sistemas de información para la planeación en el año 2015, en donde se ha identificado a Chía como centro receptor de población migrante, observando allí un comportamiento de aumento de la población que puede clasificarse entre los más altos del país.

Figura 1. Crecimiento poblacional entre 1951 y 2005



Fuente: DANE, Censo General 2005

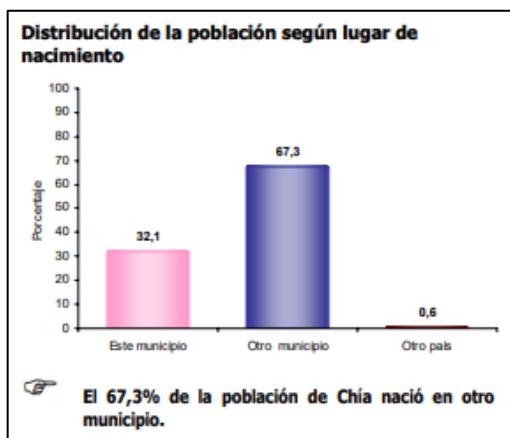
En línea con la afirmación anterior, para el periodo entre los años 2005 y 2015, Chía presentó una tasa de crecimiento poblacional de 25,66 habitantes por cada mil, resultando en un incremento de 28.470 nuevos pobladores.

La caracterización referenciada del año 2015, brinda un dato aún más interesante sobre el crecimiento migratorio experimentado por el municipio, pues no es un dato menor, ya que dicho ítem permitió observar una tasa de incremento poblacional por migración de 23,09 por cada 1000 habitantes, lo cual permite interpretar que por cada 1000 personas que residen en el municipio, han llegado aproximadamente otros 23 foráneos. Dicha tasa fue comparada con la que se calcula a nivel del país, del departamento de Cundinamarca y de la ciudad de Bogotá, mostrando estos, unos valores de 0,27, 6,78 y 2,62 personas migrantes respectivamente por cada 1000 habitantes.

Los datos conocidos pueden mostrar su tendencia debido a que las poblaciones migratorias de otras zonas del país han disminuido en algún grado su interés por radicarse en la ciudad de Bogotá, motivo por el cual los municipios aledaños a la capital asumen el papel de receptores de una parte de estas poblaciones; este fenómeno sugiere que en las últimas décadas el municipio ha crecido considerablemente, más por las poblaciones que han llegado de afuera que por el crecimiento natural de su gente.

De este modo, se puede observar en el grafico obtenido del DANE en el censo del año 2005, que el porcentaje de personas que viven en Chía y nacieron en otros lugares (67.3%) rebasa considerablemente al porcentaje de quienes viven y nacieron en el municipio (32.1%).

Figura 2. Distribución poblacional según lugar de nacimiento



Fuente: DANE, Censo General 2005

De este modo, este proyecto pretende proponer el rediseño de los servicios prestados, el diseño de nuevas líneas productivas y la implantación de un sistema de gestión que permitan optimizar el ejercicio económico y también mantener y mejorar el desarrollo deportivo, así como aumentar la capacidad de atención del club a través de la contratación de personal competente para mejorar la calidad de los deportistas, acceso a escenarios adecuados para la práctica deportiva, eventos deportivos atrayentes y programas y actividades complementarios para el disfrute de deportistas y acompañantes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Estructurar una propuesta para la gestión y el rediseño de servicios en un club de formación deportiva en el municipio de Chía.

1.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis tanto externo como interno que permita entender la situación del club en el mercado laboral.
- Realizar un diagnóstico de la situación económica y operativa del club para establecer los rubros excesivos o insuficientes usados para el funcionamiento de la escuela.
- Establecer estrategias que permitan a la empresa mejorar su desempeño operativo y económico a partir de la imagen deportiva que se ha construido durante el tiempo de existencia del club.

1.3. Elementos o aspectos innovadores del proyecto

Esta propuesta pretende incorporar elementos de gestión de empresas en la dinámica del deporte de base, con el fin de facilitar herramientas empresariales a la entidad, que permitan iniciar la construcción de una cultura corporativa enfocada a fortalecer la estructura económica y financiera, de este modo garantizar el mantenimiento de una plantilla de entrenadores capacitada y suficiente, escenarios adecuados y un equipo administrativo acorde al tamaño y objetivos del club.

En este sentido, se considera que la innovación estará integrada mediante este proyecto, a través de la incorporación de los siguientes elementos:

- Diagnóstico de la calidad del servicio
- Planeación estratégica
- Valores corporativos
- Sistemas o áreas para el desarrollo de la gestión administrativa

Lo anterior se plantea como elemento innovador dado que en el municipio la mayor parte de los clubes, incluido el que aborda esta propuesta, no integran gestión empresarial en su estructura administrativa y deportiva.

1.3.1. Diagnóstico calidad del servicio

Para el diagnóstico de la calidad percibida por los clientes es necesario hacer uso de instrumentos que permitan identificar la percepción y el grado de satisfacción de quienes consumen los servicios de la escuela deportiva.

Para tal fin, el uso del cuestionario SERVQUAL como instrumento de medición permite identificar las deficiencias y carencias en los distintos factores que intervienen en la prestación del servicio ofrecido, y que, en algún caso, pueden necesitar intervención para su mejoramiento. Este propósito se orienta bajo la percepción y expectativas de los consumidores con respecto a la organización (Núñez, 2018)

1.3.2. Planeación estratégica

Dentro de la incorporación de la gestión empresarial al funcionamiento de la escuela deportiva es importante agregar los beneficios de la planificación estratégica, que pretenden hacer que la organización pueda crecer partiendo de análisis del entorno y propio, esto será posible con la ayuda de distintas herramientas que permitirán obtener información valiosa al respecto (Tóala et al., 2016).

De este modo, la información obtenida esbozara la situación de la empresa tanto internamente, como en el mercado. Con base en ello podrán establecerse objetivos y la planificación estratégica será la hoja de ruta que busca minimizar al máximo la incertidumbre para el cumplimiento de los mismos (Tóala et al., 2016).

1.3.3. Valores corporativos y educación en valores

Los valores corporativos exponen el reconocimiento de los colaboradores, pues buscan la convergencia de estos en lo que se quiere y debe ser, plasmado en la misión y visión de la empresa, para ello es importante que los equipos de trabajo logren ser un todo para posteriormente establecerse en el capital intelectual de la organización, entendiendo que las personas valen por su talento, personalidad y capacidades, lo cual genera el valor real en el servicio de la empresa (Briceño, 2004, se citó en Carrillo, 2002).

En cuanto a la educación en valores, su importancia es evidente en la construcción de un tejido social honesto, pacífico y tolerante, por ende, es un deber de la empresa de deporte

formativo incluirlos en el proceso de los deportistas, usando la disciplina deportiva como medio de enseñanza de los mismos (García et al., 2018, se citó en Cabello & Sierra, 2016)

1.3.4. Áreas funcionales

La distribución básica de áreas funcionales es un criterio de importancia en las organizaciones, Jaramillo (2010), resalta que este razonamiento es práctico en el desarrollo de las empresas y debe estar estructurado en divisiones que permitan llevar a cabo una gestión óptima de la entidad.

En este orden de ideas, la división elemental entre áreas como talento humano, marketing, contabilidad, producción, relaciones corporativas y otras, suplen necesidades relevantes en el desarrollo de las entidades deportivas.

2. Análisis del mercado

2.1. Análisis PESTEL (macroentorno)

A través de este análisis se busca plantear la situación que presenta el macroentorno del país a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con el fin de iniciar la construcción de bases para la planificación estratégica.

Dimensión política

- **Estructura política del país:** Colombia es un estado social de derecho organizado en poder público y organismos del estado, el deporte se encuentra ubicado dentro del poder público a través de la rama ejecutiva mediante el ministerio del deporte, creado el 11 de julio de 2019, a partir del cual se vienen desarrollando proyectos que comprenden cambios en la ley del deporte y la aprobación de la ley del entrenador en mayo del año 2022.
- **Seguridad:** Los altos índices de desempleo luego de la pandemia COVID-19 han disparado la inseguridad en las calles, lo que puede afectar a los deportistas que transitan solos hacia sus sitios de entrenamientos.
- **Reactivación económica:** El gobierno nacional ha planteado facilidades en los trámites para reactivar las diferentes actividades comerciales, de este modo, se busca una pronta recuperación económica de los distintos sectores productivos, incluido el deporte.

Dimensión económica

- **Producto interno bruto:** Previo a la pandemia, el aporte del deporte al PIB era cerca de 4 Billones de pesos. Durante 2020, año en que el COVID-19 afectó la población mundial, el aporte del sector al PIB experimentó una caída significativa, disminuyendo a 2,5 billones de pesos.

En la actualidad se vienen desarrollando obras y proyectos para potenciar el sector, especialmente en aquellas áreas que permiten hacer prácticas al aire libre, lo que favorece disciplinas como el fútbol.

En el ámbito de la formación deportiva se encuentra que 11,8 % de la población estudiante entre 5 y 17 años hacen parte de actividades extracurriculares deportivas, artísticas y complementarias de su educación, se espera mejorar este indicador en los próximos años mediante el apoyo al deporte.

- **Acceso a créditos:** El gobierno nacional ha otorgado incentivos de crédito para proyectos productivos enfocados a la reactivación económica, no obstante, la estructura legal de los clubes deportivos no favorece la posibilidad de acceder a este tipo de ayudas.
- **Nivel de informalidad:** El impacto de la pandemia en la economía ha provocado el aumento del desempleo en el país, a su vez, esto ha incentivado la práctica de actividades y empleos informales, dentro de los cuales también pueden contemplarse la aparición de escuelas y entrenadores no capacitados en el área del deporte.
- **Guerra comercial:** Los costos de las distintas academias deportivas en el país son muy variables, en algunos casos son muy bajos, ya que pueden contar con algunas facilidades como el préstamo gratuito de escenarios deportivos, lo que disminuye el costo.

Dimensión social

- **Nivel de pobreza:** Según datos del DANE la región central de Colombia presenta menores índices de pobreza respecto a otras zonas del país, lo que favorece al municipio de Chía que se encuentra dentro de esta región específicamente, sus habitantes tienen una capacidad adquisitiva un poco más cómoda respecto a otros lugares de la nación.

- **Crecimiento poblacional:** Los municipios de la región central del país han experimentado un aumento considerable de población, dentro éstos se encuentra Chía, de este modo crece la demanda de servicios y espacios para el aprovechamiento del tiempo.
- **Población infantil:** El aumento de la población infantil en los últimos años, necesita de una atención específica, dentro de la cual también se contempla la prestación de servicios deportivos y de aprovechamiento del tiempo.
- **Nivel educativo:** El porcentaje de población con estudios superiores es baja, afectando el nivel educativo y con ello la posibilidad de acceder a empleos con mejor remuneración económica, esto puede afectar la capacidad adquisitiva de las personas.

Dimensión tecnológica

- **Preferencia del consumo de tecnología:** El tiempo de uso del móvil ha aumentado significativamente, la amplia gama de dispositivos y aplicaciones para todo tipo de público hacen que su uso sea una necesidad casi permanente y que el tiempo dedicado en ello sea cada vez mayor.
- **Acceso a tecnología:** El acceso a tecnología de la información y las comunicaciones viene aumentando en el país, cada vez es mayor el acceso a computadoras, tablets, dispositivos móviles y aparatos de tv en regiones poco desarrolladas, junto con esto, también se encuentra el avance en la cobertura de internet en distintas zonas del país.

Dimensión ecológica

- **Factor climático:** El gobierno nacional se encuentra haciendo campañas y programas para concientizar a la población acerca del cambio climático, dentro de esta iniciativa también se encuentra el estímulo al desarrollo de actividades al aire libre y con bajo impacto ambiental.
- **Protección del medio ambiente:** Durante los próximos años en Colombia se espera desarrollar proyectos de energías limpias e incentivar la práctica de actividades que cuiden el medio ambiente y también que permitan su recuperación.

De igual forma, se han estructurado leyes para el tratamiento de productos residuales y conservación de un entorno medio ambiental seguro.

- **Secuelas pandemia:** Pese al avance en el control de la pandemia, las secuelas del COVID-19 aún persisten y obligan a tomar medidas temporales que pueden afectar el desarrollo normal de actividades en distintos sectores productivos.

Dimensión legal

- **Ley del entrenador deportivo:** La ley del entrenador deportivo en Colombia ha sido aprobada en mayo del año 2022, sin embargo, aún no tienen la fuerza necesaria para su aplicación contundente en el área del deporte.
- **Regulación de la competencia:** La poca profundidad de la ley del deporte en Colombia y una ley del entrenador deportivo aun inmadura, no garantizan la regulación de varios entes deportivos y tampoco del ejercicio de la profesión.

2.1.1. Cuantificación del análisis PESTEL

Para la cuantificación del análisis se ha construido una tabla con los diferentes ítems tenidos en cuenta, cada uno se compone de características que se consideran importantes para su elaboración y que han sido descritas en el apartado anterior. De este modo, cada ítem tendrá una calificación de 1 a 3 en cuanto a su impacto y duración.

Continuando con la idea inmediatamente anterior, el impacto será cuantificado en una escala de 1 a 3, siendo 1 el más bajo y 3 el más alto. Por otra parte, la duración se cuantifica de 1 a 3, entendiendo 1 como un periodo de tiempo menor a un mes, 2 un periodo mayor a un mes y 3 un periodo mayor a seis meses.

De este modo, se calcula el grado de incidencia que podrían tener en la operación del club deportivo cada uno de los ítems analizados mediante la multiplicación de impacto y duración, teniendo la posibilidad de obtener un resultado entre 1 y 9, esta cuantificación, junto con el criterio del analizador, servirán para identificar amenazas y oportunidades.

Finalmente, y como se mencionó antes, a criterio de quien analiza el grado de incidencia del ítem se clasifica como amenaza (1) u oportunidad (0) con el fin de identificar elementos para la construcción del análisis DOFA.

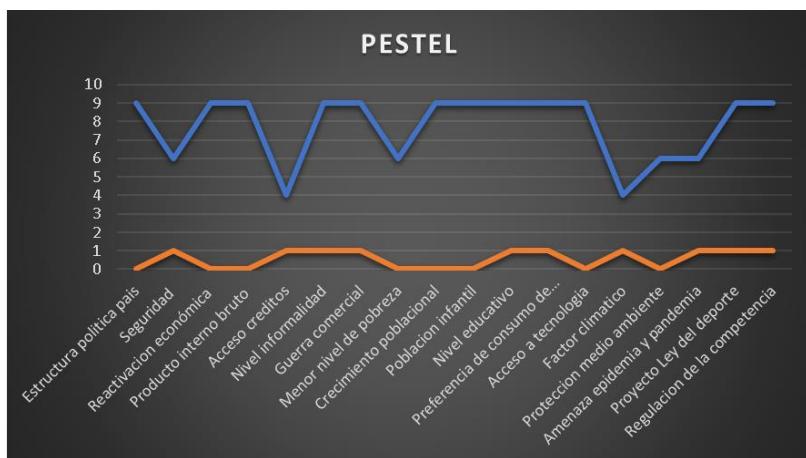
Tabla 1. Cuantificación de las Variables Identificadas en las Dimensiones del Análisis PESTEL

ANALISIS PESTEL					
DIMENSIÓN	CARACTERISTICAS	IMPÁCTO	DURACIÓN	INCIDENCIA	IMPACTO
		ALTO=3 MEDIO=2 BAJO=1	> A 6 MESES = 3 > A 1 MES = 2 < A 1 MES = 1		
Política	Estructura política país	3	3	9	0
	Seguridad	2	3	6	1
	Reactivación económica	3	3	9	0
Económica	Producto interno bruto	3	3	9	0
	Acceso créditos	2	2	4	1
	Nivel informalidad	3	3	9	1
	Guerra comercial	3	3	9	1
Social	Nivel de pobreza	2	3	6	0
	Crecimiento poblacional	3	3	9	0
	Población infantil	3	3	9	0
	Nivel educativo	3	3	9	1
Tecnológica	Preferencia de consumo de tecnología	3	3	9	1
	Acceso a tecnología	3	3	9	0
Ecológica	Factor climático	2	2	4	1
	Protección medio ambiente	2	3	6	0
	Secuelas pandemia	3	2	6	1
Legal	Ley del entrenador	3	3	9	1
	Regulación de la competencia	3	3	9	1

Fuente: Elaboración Propia.

La grafica permite observar, en color naranja la manifestación de amenazas y oportunidades que representa cada ítem analizado, este diagnóstico se complementa con la gráfica de color azul que simboliza el grado de incidencia de los mismos, resultante del cálculo entre las variables de impacto y duración. De este modo, se pueden distinguir amenazas y oportunidades junto con el posible grado de afectación para el desarrollo del club deportivo.

Figura 3. Amenazas y Oportunidades Partir del Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, el análisis PESTEL identifica aspectos relevantes como la seguridad de los deportistas que se desplazan solos a sus sitios de entrenamiento, la preferencia del uso de tecnología sobre la asistencia a las actividades, la competencia y la informalidad de personas que no se encuentran capacitadas y entran al mercado deportivo en el ámbito de la formación, que al no estar regulado afecta el ejercicio del área.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter (microentorno)

Mediante la aplicación del análisis de las 5 fuerzas de Porter se busca identificar las variables del entorno más cercano al club deportivo que pueden representar tanto amenazas como oportunidades.

A fin de poder cuantificar el desarrollo del procedimiento, se han identificado aspectos relevantes para la entidad dentro de cada una de las 5 fuerzas de Porter, a los cuales se les dará un valor de 1 si representa una amenaza o 0 si representa una oportunidad.

El procedimiento anterior hace posible la obtención de un indicador a través del promedio de las valoraciones dadas a los ítems que componen cada una de las fuerzas de Porter, tal como describe el párrafo anterior.

Gracias al indicador hallado, se puede observar que tanto se aproxima cada una de las fuerzas a ser una amenaza, interpretándose esto cada vez que el valor se acerca más a 1 o el grado de oportunidad que puede haber mientras el indicador se aproxime más a 0, siendo 0,5 un valor intermedio y moderado.

En las siguientes tablas se encontrará el análisis de cada una de las fuerzas de Porter en el entorno en el que interviene el club deportivo:

Tabla 2. Variables de la Fuerza de Porter “Entrantes Potenciales”

ENTRANTES POTENCIALES		
FACTOR	IDENTIFICACIÓN	IMPACTO
Economía de escala	<ul style="list-style-type: none"> Existe un gran número de escuelas prestando servicios deportivos en el municipio, el costo de producción es bajo para la mayoría, lo que permite la atención en un volumen bajo. Medidas gubernamentales municipales y nacionales posibilitan la reducción de costes de servicio. 	1
Capacidad diferencial del servicio	<ul style="list-style-type: none"> En su mayoría, las empresas existentes prestan servicios parecidos y de baja calidad, esto es reforzado por la contratación de entrenadores no certificados, lo cual permite a los nuevos competidores la facilidad para establecer estrategias de entrada que ofrezcan mayor calidad. 	1
Requerimiento de capital para inversión	<ul style="list-style-type: none"> Inversión inicial baja, pues hay posibilidad de acceder a escenarios gratuitamente, también, se pueden contratar entrenadores a bajo costo y esto reduce la inversión en el servicio, por ende se puede iniciar con un numero bajo de clientes, lo que demanda poca implementación deportiva inicialmente. Los costos aumentan al ofrecer servicios en escenarios privados y con entrenadores calificados, sin embargo, esta no es la tendencia. 	1
Costos de cambio de proveedor para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> El costo de cambio de escuela es bajo, el cliente puede migrar a otra entidad con relativa facilidad, esto, contando con que sus cuentas están saldadas con el club del que proviene. 	1
Acceso a canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Los competidores entrantes no tienen restricción para distribuir sus servicios, pues tienen acceso a redes sociales, voz a voz y participación en eventos del sector deportivo como medios para ofertar sus servicios. 	1
Posicionamiento en el sector	<ul style="list-style-type: none"> Pocas empresas cuentan con una imagen consolidada de sus servicios, la gestión deportiva no es óptima en la mayoría. Esto facilita la entrada de nuevos competidores. 	1
Factores gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> Préstamo gratuito de escenarios de propiedad del municipio. La ley del deporte no contempla la regulación de la profesión de entrenador deportivo Ley del entrenador 2022, no cuenta aún con la fuerza necesaria para poder ejercer control de la profesión. Los requisitos para la creación de un club deportivo son mínimos, se exige un mínimo de horas de formación en administración deportiva, las cuales se pueden adquirir en cursos cortos. 	1
INDICADOR		1,0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3. Variables de la Fuerza de Porter “Productos Sustitutivos”.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		
FACTOR	DENTIFICACIÓN	IMPACTO
Mejor calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Pocas las escuelas que ofrecen una mejor calidad del servicio, pues no cuentan con la disponibilidad permanente de escenarios deportivos, ni entrenadores certificados. 	0

Bajo costo de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de cambio de una entidad a otra no son elevados, deben tener cuentas saldadas únicamente. Los costos de ingreso a otras entidades son manejables, lo cual no es un factor que represente mayor dificultad 	1
Menor precio de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> Existen escuelas deportivas que prestan servicios por un menor costo, pero no en las mismas condiciones. Los establecimientos de recreación y artísticos generan recursos para su sostenimiento, los precios de sus programas son asequibles. 	1
Disponibilidad de servicios sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> Existen servicios de otros clubes deportivos que presentan propuestas similares a menor o igual costo. En el mercado existen otras ofertas de deportes o actividades artísticas y recreativas extracurriculares. Los dispositivos y aplicaciones tecnológicas, de entretenimiento, amenazan la permanencia de los deportistas en el club deportivo. 	1
Diferenciación de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Las entidades de servicios deportivos no tienen una diferenciación significativa, generalmente es el menor precio el que atrae al cliente. Los organismos de servicios recreativos o artísticos ofrecen espacios donde las personas pueden socializar en horarios diferentes a los estipulados en sus actividades primarias. La tecnología ofrece una amplia gama de juegos, aplicaciones y posibilidades de entretenimiento que hacen que el usuario pueda preferir mantenerse en casa o en cualquier sitio en donde pueda usarlos. 	1
INDICADOR		0,8

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. Variables de la Fuerza de Porter “Poder Negociador de los Proveedores”

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES		
FACTOR	IDENTIFICACIÓN	IMPACTO
Concentración de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores de implementos deportivos se encuentran con facilidad, este mercado no está altamente concentrado. Hay dificultad al adquirir servicios de empresas de mantenimiento de campos debido a costos, disponibilidad y calidad. Proveedores de indumentaria de calidad se encuentran con dificultad. 	1
Diferenciación de los productos	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de implementación ofrecen productos de similar calidad y precio. Proveedores de servicios de mantenimiento de campos ofrecen servicios que no tienen mayor diferenciación unos de otros. Los proveedores de indumentaria ofrecen productos similares, generalmente de calidad regular, es mejor mantenerse con aquel que ofrece la mejor calidad y cumplimiento. 	0
Clientes de diversas áreas	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores de implementos deportivos son demandados por instituciones educativas y centros de acondicionamiento físico. Empresas de mantenimiento de campos deportivos son requeridas por unidades residenciales, centros educativos, empresas y demás lugares que cuentan con zonas naturales. Las empresas de indumentaria deportiva también prestan sus servicios a instituciones educativas y empresas para elaborar dotaciones. 	1

Coste elevado de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Costo bajo de cambio de proveedor de implementación, ya que la oferta del mercado es amplia. Costo alto de cambio en proveedores de mantenimiento de campos, ya que se encuentran en menor cantidad y los precios varían considerablemente entre uno y otro. El costo de cambio de proveedor de indumentaria no es alto, pero hay un gran riesgo en la calidad de los productos y el cumplimiento. 	1
INDICADOR		0,8

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Variables de la Fuerza de Porter “Poder Negociador de los Clientes”.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES		
FACTOR	DENTIFICACIÓN	IMPACTO
Concentración de compradores	<ul style="list-style-type: none"> La concentración de clientes es baja, la demanda de este tipo de servicios es común en el municipio y el promedio de compra de es semejante. 	0
Dependencia de canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes tienen acceso libre a la información de las empresas del sector a través de redes sociales, información que les brindan conocidos y contacto directo con las entidades deportivas. 	0
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> La diferenciación entre los servicios de los clubes es baja, así, esta fuerza aumenta, pues hay facilidad de acceder a otras ofertas. 	1
Volumen comprador	<ul style="list-style-type: none"> El volumen de compras de los clientes es bajo, pues se trata de paquetes de servicio muy parecidos y constantes para quienes los demandan. 	0
Costos o facilidades del cliente a cambiar de empresa	<ul style="list-style-type: none"> El costo por cambiar de club dentro del municipio es bajo, pues solo se requiere tener los pagos al día. El costo para cambiar de club en la liga de futbol departamental es mucho mayor y demanda más trámites. 	1
Disponibilidad de información	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes tienen acceso permanente a la información de otros clubes a través de la voz a voz, redes sociales y acercamiento con los demás clubes existentes en el municipio 	1
Existencia de sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentran los servicios que ofertan los demás clubes de futbol. Posibilidad de encontrar servicios en otras disciplinas deportivas o actividades artísticas y recreativas. El acceso a dispositivos tecnológicos y sus aplicaciones se considera un producto sustitutivo, pues hay un grado de afinidad alto entre los niños y este tipo de entretenimiento amenazando la permanencia en el club. 	1
INDICADOR		0,6

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Variables de la Fuerza de Porter “Rivalidad entre los Competidores”

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES		
FACTOR	DENTIFICACIÓN	IMPACTO
Concentración de competidores	<ul style="list-style-type: none"> Hay un número significativo de entidades que ofrecen servicios deportivos, por lo tanto, el mercado no se concentra significativamente en unos pocos clubes. 	1
Introducción de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> El mercado genera servicios idénticos en el ámbito del deporte formativo en futbol, son pocos los servicios innovadores que se introducen para generar diferenciación. 	0

Tasa de crecimiento del sector es baja	<ul style="list-style-type: none"> El futbol formativo es un servicio que tiene gran demanda en el municipio, lo que ha ocasionado la creación de clubes deportivos que hacen bajar la capacidad de atención de cada empresa. El crecimiento del sector se ve afectado, la disposición de escenarios deportivos es limitada desde varios años atrás, sin tener el considerable crecimiento poblacional. 	1
Reducción de precios	<ul style="list-style-type: none"> Un porcentaje considerable de clubes maneja precios muy bajos, ya que cuentan con préstamos gratuitos de escenarios y, en varios casos, no cuentan con entrenadores certificados. 	1
Diferenciación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> La prestación del servicio por parte del club deportivo es permanente, pues se cuenta con escenario propio que permite programar y reprogramar sesiones de trabajo de forma autónoma y frecuente, también se cuenta con entrenadores certificados. En general, la mayor parte de los clubes presta un servicio estándar a bajo costo y con una calidad regular. 	0
Barreras de entrada	<ul style="list-style-type: none"> Las barreras de entrada al sector son muy bajas, los requisitos son pocos y fáciles de cumplir. De igual forma, los costos de entrada son relativamente bajos. 	1
Barreras de salida	<ul style="list-style-type: none"> Las barreras de salida son bajas, ya que hay facilidad de liquidar este tipo de entidades sin tener consecuencias considerables. Sus activos especializados no son de un alto costo y los requisitos legales son mínimos. Algunas barreras de salida pasan por el valor sentimental que las entidades representan para sus manejadores. 	1
Costes fijos	<ul style="list-style-type: none"> Los costes fijos para el funcionamiento de los clubes son bajos, pues en una gran proporción cuentan con préstamos gratuitos de escenario y no requieren de mayor gestión y administración para generar recursos. Costes fijos de funcionamiento en nóminas de entrenadores son bajos, pues no hay una regularización en cuanto a salario y obligaciones legales en la contratación. 	1
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Pocos clubes usan canales digitales para la comercialización de sus servicios. La mayor parte de las empresas depende de la voz a voz y de dar a conocer su nombre en eventos deportivos en los que participen. Nuestro club deportivo hace uso de canales digitales, pero no con la regularidad que esto necesita. También se hace uso de la voz a voz y la participación en eventos. 	0
INDICADOR		0,7

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. Indicadores Fuerzas de Porter

INDICADORES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	
FUERZA	INDICADOR
Rivalidad entre competidores	0,7
Entrantes potenciales	1,0
Productos sustitutivos	0,8
Poder negociador de proveedores	0,8
Poder negociador clientes	0,6

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 4. Comportamiento de las Fuerzas De Porter en el Entorno de la Entidad



Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Análisis de la cadena de valor

2.3.1. Actividades de apoyo

En el análisis de cadena de valor se encuentran varias situaciones puntuales dentro de los procesos de apoyo, distinguiendo las debilidades y las fortalezas respectivamente.

En términos generales, se hallan debilidades marcadas en la gestión financiera y de recursos, gestión de talento, capacitación del equipo de trabajo, y la calidad de algunos elementos deportivos fundamentales.

2.3.1.1. Infraestructura de la empresa

Debilidades:

- No se gestiona ayudas de patrocinios y apoyos por parte de empresas o entidades para la participación en eventos deportivos, los cuales deben ser aportados por los mismos afiliados.

Fortalezas:

- La sostenibilidad financiera del club deportivo proviene del pago de mensualidades aportados por los afiliados.
- Se cuenta con un campo deportivo exclusivo para el club deportivo, del cual se puede disponer en el momento que se necesite para cubrir actividades en diferentes horarios.

- Hardware y software básico para el manejo de información contable y base de datos del club deportivo.
- Sonido para aplicación de pruebas específicas y también para la realización de actividades.
- Material específico y adecuado para el entrenamiento de las distintas categorías de edad que componen el club deportivo.

2.3.1.2. Recursos humanos

Debilidades:

- No hay una persona especializada en la captación de recursos humanos y los procesos que ello implica.

Fortalezas:

- Pese a la falencia, se busca integrar entrenadores con un buen componente de softskills y metodología adecuada de enseñanza, enfocada al entrenamiento deportivo, para lo cual se ofrece la oportunidad laboral a estudiantes tecnólogos que se han identificado previamente durante su proceso de formación.

2.3.1.3. Investigación y desarrollo tecnológico

Debilidades:

- No se cuenta con capacitación formal permanente para potenciar aún más los conocimientos del equipo de trabajo.

Fortalezas:

- El equipo de trabajo busca permanentemente estrategias de mejora de enseñanza del deporte, adicionalmente tienen una buena capacidad de adaptación a diferentes situaciones deportivas gracias a su experiencia y conocimiento adquirido.
- Implementación de sistema de pagos a través de distintos medios, lo cual facilita hacer el recaudo de fondos de una forma más ágil y evita demoras cuando los afiliados no pueden acercarse a las instalaciones.
- Oferta de servicio de entrenamientos en horas de la mañana para deportistas que por razones de jornada académica no pueden asistir a las sesiones de las tardes.

2.3.1.4. Aprovisionamiento

Debilidades:

- El aprovisionamiento de implementos deportivos en cuanto a balones no es de la mejor calidad, sin embargo, permite manejar un costo menor de inversión.

Fortalezas:

- Se cuenta con proveedor de uniformes e indumentaria deportiva cumplido y que ofrece una buena calidad en sus productos a un precio manejable.
- La implementación de demarcación y entrenamiento en general es adquirida con proveedores a buen precio y durabilidad de los productos.

2.3.2. Actividades Primarias

Con la misma metodología anterior, se busca identificar las debilidades y las fortalezas de estas actividades. Se determinan debilidades que afectan el proceso deportivo como la falta de proyección de presupuestos y planificación y actividades, así como la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación deportiva y también un uso insuficiente de la imagen corporativa y la publicidad por redes sociales

2.3.2.1. Logística interna

Debilidades :

- Control logístico y financiero incompleto, ya que se realiza una planificación de la prestación del servicio y un manejo de los ingresos, egresos muy superficiales.

Fortalezas:

- Base de datos de afiliados.
- Promoción y desarrollo deportivo, los programas se basan en garantizar un buen aprendizaje y aplicación de los conceptos adquiridos.

2.3.2.2. Producción

Debilidades:

- Elaboración de presupuestos y gastos deficiente, lo cual no permite realizar una buena proyección y planificación deportiva financiera.

- Sistema de seguimiento de evolución y resultados físicos, técnicos y tácticos de los deportistas.

Fortalezas:

- Pese a la no proyección previa, se realiza un seguimiento y control de los costos, gastos e ingresos del club deportivo.
- Elaboración de planes de trabajo del área técnica de entrenamiento.

2.3.2.3. Logística externa

Debilidades:

- Elaboración de informes de asistencia y feedback de los deportistas cada mes.

Fortalezas:

- Prestación de servicio de entrenamientos en horarios y escenario establecidos para tal fin.

2.3.2.4. Comercial y marketing

Debilidades:

- Manejo de redes sociales Facebook e Instagram de forma básica, es decir, no se hace profundización en nuevos posibles clientes.
- Ausencia de página web con posibilidad de captación de información para la construcción de bases de datos y también para la realización de pagos.

Fortalezas:

- Muestra de los Equipos en diferentes eventos deportivos a nivel local y regional.
- Construcción de base de datos de posibles clientes para el envío de información.

2.3.2.5. Servicios Posventa

Debilidades:

- No se realizan informes de evolución del proceso formativo para los deportistas con una periodicidad establecida.

Fortalezas:

- Manejo de seguro de atención médica exclusivo para actividades del club deportivo en caso de lesión deportiva.
- Envío de información importante y con suficiente antelación sobre las distintas actividades a realizar durante el mes.
- Atención rápida de servicio al cliente en asuntos que tienen que ver con la gestión de pagos por parte de los afiliados, situación del deportista en lo deportivo y personal.
- Seguimiento permanente de evolución de deportistas lesionados.

2.4. Percepción de la calidad SERVQUAL

Para el análisis de la percepción de la calidad, se ha hecho uso de la herramienta SERVQUAL, que ayuda a evaluar la calidad desde la perspectiva de los usuarios como resultado de la diferencia entre las valoraciones de dos encuestas (percepción y expectativa), que buscan determinar el nivel de calidad percibida y el nivel de expectativa que tienen los clientes sobre el servicio prestado. La diferencia entre estos dos factores permite establecer una brecha que informa del nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio prestado por la entidad, los resultados por debajo de cero muestran un nivel pobre de calidad y por arriba de esta cifra una percepción positiva del servicio.

Como se mencionó anteriormente, la metodología SERVQUAL está basada en dos encuestas, una de percepción y otra de expectativa, cada una con 22 preguntas similares que indagan sobre 5 dimensiones claves en la calidad de los servicios, las cuales son:

- **Dimensión de elementos tangibles:** Dentro de la información que pretende recolectar esta dimensión se encuentran cuestionamientos sobre la modernidad de los equipos con que cuenta el club, así como aspectos relacionados con el atractivo de las instalaciones deportivas, la presentación de los empleados, y el material deportivo con que se cuenta.
- **Dimensión de fiabilidad:** En este apartado se busca establecer si el club cumple con los proyectos planteados en el tiempo establecido, así como también, determinar si hay interés por resolver los problemas que presenta el usuario en la prestación del servicio, de igual forma, si el club realiza bien su servicio en la primera experiencia del cliente, en el tiempo prometido y con la menor cantidad de errores.

- **Dimensión de capacidad de respuesta:** Esta sección informa acerca de si los empleados del club comunican oportunamente la finalización de los servicios que se prestan a diario, también si su labor se realiza de una forma ágil y rápida, con disposición de ayudar a los clientes y con el tiempo necesario para atender y responder las dudas de los mismos
- **Dimensión de seguridad:** La dimensión de seguridad busca conocer, por parte de los usuarios, si el comportamiento de los empleados les da confianza y son amables. De igual modo, saber si el club, en sí mismo, les transmite seguridad en las relaciones que se establecen desde el punto de vista personal, profesional y financiero; por último, saber si los empleados cuentan con el conocimiento propicio para responder las dudas de los usuarios en el área técnica del entrenamiento, así como de la parte operativa del club.
- **Dimensión de empatía:** Esta última dimensión plantea cuestionamientos relacionados con la individualización de la atención que el club da a sus usuarios, si los horarios de atención son convenientes, también si los empleados dan un trato personalizado y comprenden las necesidades específicas de los clientes. Por último, que el club muestre inquietud por los intereses y necesidades de sus afiliados.

Las preguntas de las diferentes dimensiones se detallan en las tablas que se encuentran en los anexos A y B.

Por otra parte, el cuestionario SERVQUAL cuantifica el grado de percepción o expectativa del usuario a través de la escala de Likert, para la que se han establecido 5 niveles, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Escala de Likert Adaptada a la encuesta Servqual Realizada

NIVEL	ESCALA LIKERT
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.1. Percepción

La encuesta de percepción muestra que los promedios de respuesta de 14 de las preguntas del cuestionario se ubicaron dentro del nivel 3 de la escala, entendido como “parcialmente de acuerdo”, lo que indica que los usuarios encuentran cierto grado de calidad en los servicios prestados, sin embargo, persisten vacíos que impiden que la calificación sea mejor.

Por otra parte, 4 promedios de respuesta se ubicaron dentro de una mayor ponderación de la calidad, siendo “de acuerdo” el nivel seleccionado. Fueron las preguntas relacionadas con el grado de interés que tiene el club por resolver los problemas que presenta el usuario, el cumplimiento del servicio en el tiempo estipulado para ello, la comunicación por parte de los empleados sobre la culminación del servicio prestado y el comportamiento de los empleados que transmite confianza a los usuarios, las que presentaron mejor percepción.

Los 4 promedios de respuesta restantes deben ser tenidos en cuenta de forma especial, pues su calificación se encuentra muy baja en el rango “en desacuerdo”, este resultado abarca las preguntas que tienen que ver con la modernidad de los equipos con que cuenta el club, la atracción de las instalaciones deportivas, el conocimiento de los empleados para resolver inquietudes de los usuarios y la atención personalizada hacia los usuarios.

Cabe resaltar que ningún promedio de respuesta se encontró dentro de los rangos de “en total desacuerdo” o “totalmente de acuerdo”.

A diferencia del punto anterior, al desarrollar el análisis basado en la frecuencia de respuesta por cada nivel, se encuentra que el 4% de la población manifiesta el total desacuerdo con el servicio prestado por el club, un 14% está en desacuerdo, un 27% parcialmente de acuerdo, 33% de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo.

Tabla 9. Resultados Encuesta de Percpcion Servqual

ESCALA LIKERT	TOTAL	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	29	4
En desacuerdo	94	14
Parcialmente de acuerdo	180	27
De acuerdo	221	33
Totalmente de acuerdo	136	21

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. Distribución de los Porcentajes de Respuesta de la Encuesta Servqual.



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.2. Expectativa

La encuesta de expectativas deja ver 19 de los promedios de respuesta ubicados en el ítem “de acuerdo”, basados en las cuestiones que plantea el cuestionario y dos promedios en “totalmente de acuerdo”.

No obstante, 3 promedios mostraron estar “parcialmente de acuerdo” con las cuestiones planteadas en la encuesta, las preguntas implicadas en este calificativo son las que tienen que ver con el cometer errores en la prestación del servicio, la comunicación de los empleados acerca de la culminación de un servicio y la personalización en la atención a los usuarios.

El análisis a partir de la frecuencia de respuesta por cada nivel arroja que el 2% está en desacuerdo con las cuestiones planteadas en la encuesta, 15% parcialmente de acuerdo, 39% de acuerdo y un 44% en total acuerdo.

Tabla 10. Resultados Encuesta de Expectativa Servqual.

ESCALA LIKERT	TOTAL	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	0
En desacuerdo	10	2
Parcialmente de acuerdo	101	15
De acuerdo	260	39
Totalmente de acuerdo	288	44

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6. Distribución de los Porcentajes de Respuesta de la Encuesta Servqual.



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.3. Brecha

El análisis de la brecha permite apreciar que los promedios de la encuesta de expectativas superan los de la encuesta de percepción en cada una de las dimensiones, dando como resultado valores negativos que permiten interpretar que la calidad del servicio es baja.

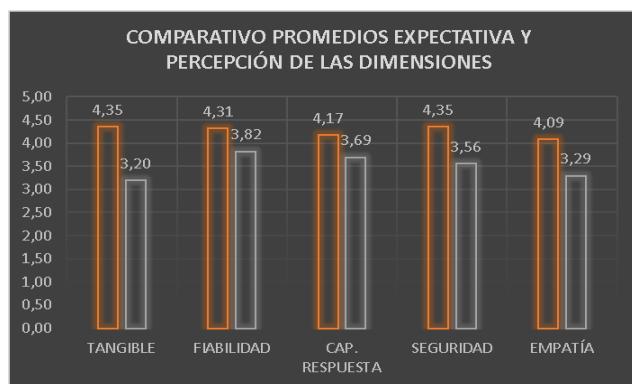
Vale la pena resaltar la mayor dispersión de las respuestas presentadas en la encuesta de percepción respecto a la presentada en la encuesta de expectativas, en donde son más homogéneas en cuanto a la calidad de servicio que esperarían tener los usuarios.

Tabla 11. Brecha a Partir de los Resultados de Percepcion y Expectativa Servqual.

DIMENSIÓN	EXPECTATIVA		PERCEPCIÓN		BRECHA
	PROM	DESV	PROM	DESV	
Tangible	4,35	0,68	3,20	1,16	-1,15
Fiabilidad	4,31	0,80	3,82	1,01	-0,49
Cap. Respuesta	4,17	0,83	3,69	1,04	-0,48
Seguridad	4,35	0,76	3,56	1,14	-0,79
Empatía	4,09	0,77	3,29	1,06	-0,79

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 7. Gráfico Comparativo de Medias de Percepción y Expectativas



Fuente: Elaboración Propia.

La dimensión de elementos tangibles presenta el resultado negativo más acentuado, esto informa acerca del grado de satisfacción bajo que los clientes tienen con las instalaciones deportivas, que, a pesar de ser privadas, carecen de zona social y espacios que ofrezcan mayor comodidad para los asistentes. De igual forma, parte del material deportivo podría necesitar ser renovado, ya que estos factores visuales y de comodidad representan una ponderación considerable dentro del servicio.

Así mismo, las dimensiones de empatía y seguridad son las siguientes en el grado de calificación negativa, para el usuario es importante el nivel de tranquilidad que transmite la empresa en aspectos como confianza, buena atención al cliente, satisfacción de necesidades entre otros.

Figura 8. Gráfico de las Brechas Calculadas Luego de las Encuestas Servqual



Fuente: Elaboración Propia.

2.5. Mercado potencial

Para el año 2018 la encuesta poblacional realizada por el DANE, estableció que la población total de Chía estaba calculada en 132.181 habitantes

Por la ubicación del club deportivo, el mayor mercado potencial se encuentra en las veredas de cerca de piedra y Fonquetá. Sin embargo, no se descarta la participación de habitantes de la zona urbana, otras veredas o incluso habitantes de vecino municipio de cota, dada la cercanía.

En este orden de ideas, se identifica en la vereda cerca de piedra una población de 5.979 personas que representa un 4,6% de la población veredal, en cuanto a la vereda Fonquetá los datos muestran 7.039 habitantes, que representan el 5,4%.

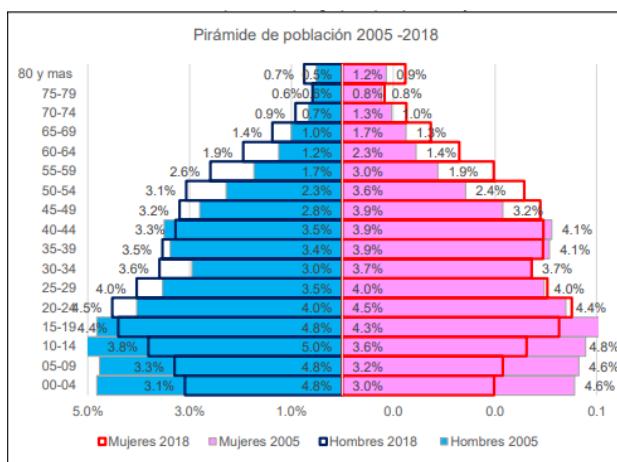
De este modo, la encuesta poblacional del año 2018, llevada a cabo por el DANE, establecio una serie de sectores en cada una de las veredas nombradas anteriormente, de este informe se ha extraido informacion en cuanto a los hogares y promedio de personas por hogar. Esto permite estimar que en la vereda cerca de piedra hay un promedio de 233.8 hogares compuestos por 3,2 integrantes, por su parte, la vereda Fonquetá tiene una media de 179.8 hogares con 2,4 integrantes.

Cabe aclarar, que estos datos han variado en los ultimos años, sin embargo aun no se ha publicado el resultado de la ultima encuesta, que se realiza cada 5 años.

2.6. Público objetivo

Dentro del público objetivo se contemplan hombres y mujeres de las veredas de Cerca de Piedra y Fonquetá y del casco urbano del municipio de Chía, con hijos en edades entre 6 y 17 años, de estrato social medio o medio alto que se encuentren interesados en hacer parte de un proceso deportivo, deseen mejorar el desarrollo de sus hijos e hijas y quieran aprovechar los beneficios en salud, adquisición de hábitos, disciplina y valores que ofrece la formación deportiva.

Figura 9. Crecimiento Poblacional del Municipio de Chía Entre los años 2005 y 2018



Fuente: Documento de Diagnóstico Municipio de Chía. Tomo III, Dimensión Sociocultural. 2020

La estructura poblacional por ciclo vital muestra que la población a la cual se enfocan los servicios del club representa un 17.7%, lo que significa un aproximado de 23.434 niños, niñas y jóvenes.

Discriminando por edad, se encuentra que la población de 6 a 11 años representa el 8% con 10.618 habitantes, por su parte, el grupo de 12 a 17 años muestra un porcentaje de 9.7% que se compone de 12.816 habitantes.

2.7. Competencia

El Municipio de Chía cuenta con un total de 21 clubes legalmente constituidos y reconocidos por la alcaldía a través del Instituto Municipal de Recreación y Deporte (IMRD), este último también realiza atención en el deporte del fútbol como ente público.

Por lo tanto, se considera importante detallar la información relevante de los competidores del club deportivo, pues es significativo para establecer el contexto y las condiciones que plantea el mercado.

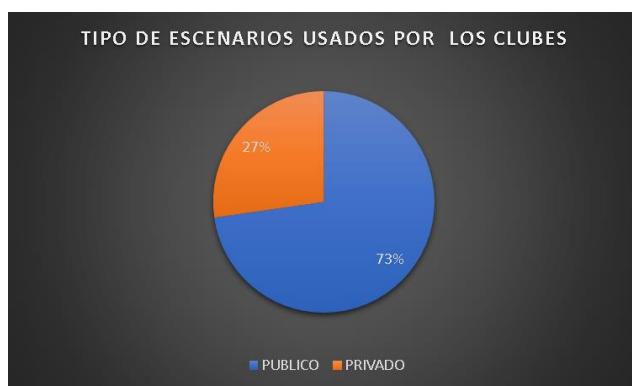
Tabla 12. Proporción de Uso de Escenarios Públicos y Privados en el Municipio

TIPO ENTIDAD	CANTIDAD	USO ESCENARIO PÚBLICO		USO ESCENARIO PRIVADO	
		CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Pública	1	16	73%	6	27%
Privada	21				

Fuente: Elaboración Propia.

De este modo, se parte del tipo de escenarios con que cuentan los diferentes competidores para el préstamo de sus servicios, en este punto y, como lo muestra la tabla 12, se encuentra que el 73% de los clubes funciona en escenarios públicos, situación que representa una amenaza, ya que el préstamo de este tipo de escenarios es gratuito, por lo que presentan costos fijos más bajos. Por el contrario, el 27% de clubes opera en campos privados, lo que aumenta los costos de funcionamiento.

Figura 10. Gráfico de la Proporción de Uso de Escenarios Públicos y Privados



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los precios manejados por los distintos clubes deportivos de formación en futbol, se han establecido variables para el análisis como matricula, mensualidad y kit deportivo para reseñar el aspecto económico.

También, se han establecido variables de atención a usuarios como lo son días y horarios de prestación del servicio y participación en torneos de diferente índole.

Así pues, la tabla 13 refleja el estudio de los precios manejados por las entidades investigadas, encontrando un promedio de pago por conceptos de matrícula de \$41.818 COP, mensualidad \$55.682 COP y kit deportivo o uniforme, en algunos casos, por un costo de \$103.182 COP.

De igual forma, se puede observar que la tendencia de precios de las variables analizadas es muy baja, encontrando tan solo nueve clubes que superan el promedio de recaudo en matriculas, 10 lo superan en cobro de mensualidades y nueve clubes hacen lo propio en cuanto a la venta de kits deportivos.

Tabla 13. Precios de la Oferta de las Escuelas del Municipio

ENTIDAD	TIPO ENTIDAD	USO DE ESCENARIO	COSTO MATRICULA	COSTO MENSUALIDAD	COSTO KIT DEPORTIVO
1	Privada	Público	20000	45000	50000
2	Privada	Público	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 210.000
3	Privada	Privado	\$ 50.000	\$ 65.000	\$ 200.000
4	Privada	Público	\$ 0	\$ 40.000	\$ 60.000
5	Privada femenina	Público	\$ 45.000	\$ 65.000	\$ 250.000
6	Privada	Público	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 150.000
7	Privada	Privado	\$ 0	\$ 50.000	\$ 60.000
8	Privada	Público	\$ 0	\$ 45.000	\$ 55.000
9	Privada	Público	\$ 90.000	\$ 85.000	\$ 130.000
10	Publica	Público	\$ 0	\$ 0	\$ 0
11	Privada	Público	\$ 0	\$ 35.000	\$ 50.000
12	Privada	Privado	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 70.000
13	Privada	Público	\$ 0	\$ 25.000	\$ 55.000
14	Privada	Público	\$ 0	\$ 20.000	\$ 50.000
15	Privada	Público	\$ 0	\$ 20.000	\$ 50.000
16	Privada	Privado	\$ 240.000	\$ 180.000	\$ 250.000
17	Privada	Público	\$ 0	\$ 30.000	\$ 50.000
18	Privada	Público	\$ 0	\$ 30.000	\$ 50.000
19	Privada	Público	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 110.000
20	Privada	Público	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 50.000
21	Privada	Privado	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 200.000
22	Privada	Público	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 120.000

Fuente: Elaboración Propia.

Este primer análisis permite apreciar una panorámica pormenorizada de la situación del mercado en el entorno cercano.

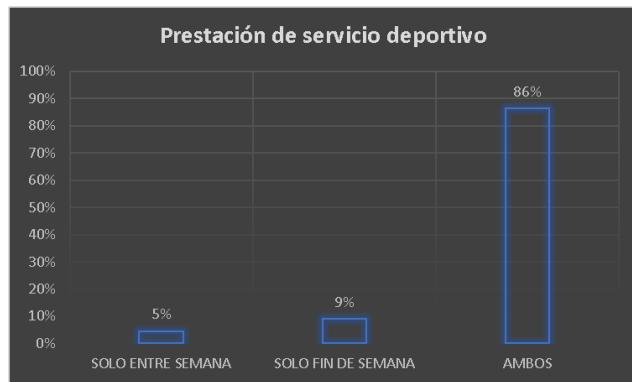
Continuando con el análisis de la competencia, se encuentra que, en cuanto a la prestación del servicio deportivo semanal, el 5% lo hace solo entre semana, un 9% realiza sus entrenamientos solamente el fin de semana y el 86% opera en las dos modalidades. Tabla 14.

Tabla 14. Tipo de Atención Semanal Por Parte de las Escuelas

ATENCIÓN SEMANAL		
MODALIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Solo entre semana	1	5%
Solo fin de semana	2	9%
Ambos	19	86%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11. Gráfico Tipo de Atención Semanal



Fuente: Elaboración Propia.

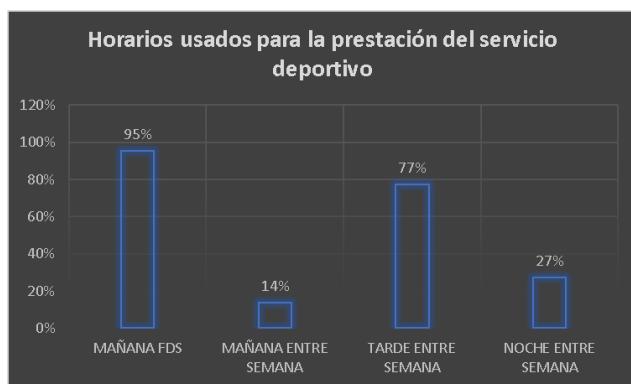
Por otra parte, se han establecido los horarios en los cuales estas entidades hacen la prestación de su servicio, pues en sí misma, esta variable puede representar una oportunidad de negocio. De este modo, el 95% de los clubes prestan su servicio los fines de semana en las horas de la mañana, un 14% lo hace entre semana en el horario de la mañana, porcentaje del que hace parte el club objeto de estudio, esta variable representa una ventaja respecto a los competidores; continuando con la descripción, el 77% lleva a cabo sus entrenamientos entre semana en el horario de la tarde y un 27% ofrece y tiene la posibilidad de trabajar en el horario de la noche, entre semana, lo cual es una ventaja que tienen los clubes con esta oportunidad (ver tabla 15), ya que potenciales clientes prefieren no matricularse en las escuelas porque su hora de finalización de clases se interpone con parte del tiempo estipulado para las sesiones de entrenamiento.

Tabla 15. Horarios de Atención de las Escuelas del Municipio.

HORARIOS DE ENTRENAMIENTO		
HORARIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mañana Fin de semana	21	95%
Mañana entre semana	3	14%
Tarde entre semana	17	77%
Noche entre semana	6	27%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Gráfico Proporción de los Horarios de Atención de las Escuelas



Fuente: Elaboración Propia.

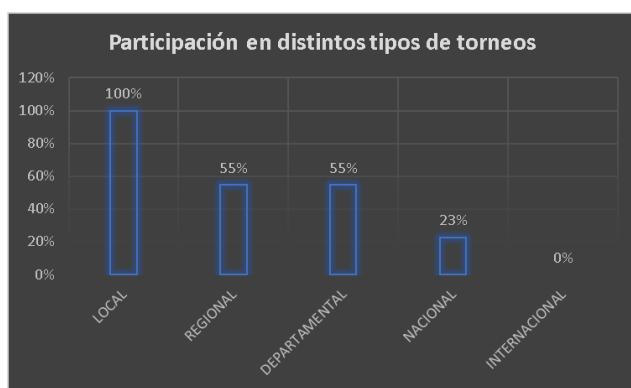
Ahora bien, se analiza la participación en diferentes tipos de torneos, encontrando que el 100% participa en los eventos locales (municipales), torneos de tipo regional participa únicamente el 55%, al igual que en los campeonatos departamentales, también con 55%, en este orden de ideas, se entiende que un gran porcentaje de clubes no está interesado en participar y ofrecer el servicio de competiciones fuera del municipio. Por último, los torneos de tipo nacional son los menos demandados por los clubes con un 23% de participación; en el ámbito internacional ninguno club se encuentra interesado en participar de este tipo de competición con un contundente 0%.

Tabla 16. Participación Competiciones Deportivas por Parte de las Escuelas del Municipio

PARTICIPACION EN TORNEOS		
TORNEO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Local	22	100%
Regional	12	55%
Departamental	12	55%
Nacional	5	23%
Internacional	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13. Gráfico de Participación en Competiciones



Fuente: Elaboración Propia.

Por último, y en relación a los ingresos fijos de cada club, se acudió a la información registrada en las planillas de inscripción del torneo municipal más reciente, en donde participaron todos los clubes analizados en este proyecto; se estableció, de este modo, una proyección de ingresos fijos por concepto de mensualidades en cada club, en la cual, se observa un promedio de ingresos fijos de \$3.928.182 COP, siendo superada esta suma, únicamente, por seis clubes de los 22 contemplados. Esta información a primera vista deja entender que este ingreso es insuficiente para establecer una gestión adecuada de los clubes, pues no permite la cobertura de pagos de costos fijos que se requieren para una operatividad adecuada.

Tabla 17. Proyección Simulada ingresos por escuela

ENTIDAD	TIPO ENTIDAD	USO DE ESCENARIO	CANTIDAD DEPORTISTAS	INGRESOS FIJOS
1	Privada	Público	30	\$ 1.350.000
2	Privada	Público	85	\$ 6.800.000
3	Privada	Privado	90	\$ 5.850.000
4	Privada	Público	70	\$ 2.800.000
5	Privada femenina	Público	45	\$ 2.925.000
6	Privada	Público	60	\$ 4.200.000
7	Privada	Privado	50	\$ 2.500.000
8	Privada	Público	30	\$ 1.350.000
9	Privada	Público	35	\$ 2.975.000
10	Publica	Público	200	\$ 0
11	Privada	Público	100	\$ 3.500.000
12	Privada	Privado	29	\$ 1.740.000
13	Privada	Público	48	\$ 1.200.000
14	Privada	Público	110	\$ 2.200.000

15	Privada	Público	30	\$ 600.000
16	Privada	Privado	84	\$ 15.120.000
17	Privada	Público	97	\$ 2.910.000
18	Privada	Público	90	\$ 2.700.000
19	Privada	Público	60	\$ 4.800.000
20	Privada	Público	85	\$ 1.700.000
21	Privada	Privado	130	\$ 15.600.000
22	Privada	Público	60	\$ 3.600.000

Fuente: Elaboración Propia.

3. Matriz DAFO

Tabla 18. Identificación Debilidades del Club Deportivo

DEBILIDADES	
1	Poca gestión para la consecución de patrocinios, esto limita la participación en torneos de prestigio por falta de recursos.
2	Ausencia de personal de gestión administrativa y de recursos humanos.
3	No se cuenta con capacitación permanente del equipo de trabajo.
4	La implementación deportiva no es de la mejor calidad.
5	Proyección financiera deficiente, no se planifican correctamente los gastos e inversiones para establecer un presupuesto objetivo.
6	Seguimiento defectuoso del proceso de los deportistas.
7	Poca explotación de las redes sociales para la realización de marketing.
8	Demora en los tiempos de entrega de los uniformes de deportistas nuevos a causa de retrasos en la producción del proveedor.
9	No se ofrece el kit deportivo completo, si no, que los clientes lo pueden ir adquiriendo por componentes, lo cual hace que la uniformidad se vea afectada, pues algunos demoran demasiado en adquirirlos en su totalidad.
10	El club no cuenta con una página web que permita entregar información, ofrecer posibilidades de pago digital y elaboración de bases de datos de clientes potenciales.
11	El campo de entrenamiento se encuentra a las afueras del municipio, allí el acceso esta sobre una vía principal, por lo cual algunos padres de familia prefieren no enviar a sus hijos solos por seguridad.
12	Se prestan servicios poco diferenciados de la competencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Identificación Amenazas del Club Deportivo

AMENAZAS	
1	Dificultad de acceso a crédito por parte de empresas pequeñas.
2	Guerra comercial basada en la competencia desleal, algunos entrenadores de otras escuelas se acercan a los padres de familia de algunos jugadores en los partidos para ofrecer becas y descuentos si se cambian de club.
3	El nivel de informalidad y la poca regulación profesional en el gremio del deporte.
4	El tiempo dedicado a pantallas puede reducir la frecuencia de asistencia a los entrenamientos.
5	Temporadas de lluvia que afectan la realización de entrenamientos.
6	Possible aumento de picos de pandemia Covid-19.
7	Barreras de entrada y salida del sector, para los nuevos competidores es fácil poder

	entrar o salir del mercado, pues los requisitos para ello son mínimos, al igual que la regulación.
8	Precios más bajos ofrecidos por la competencia, ya que varios clubes tienen menos costos de inversión debido al préstamo gratuito de escenarios públicos.
9	Los malos resultados académicos condicionan la permanencia en los entrenamientos.
10	Nuevas ofertas de entretenimiento que llegan al mercado

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20. Identificación Fortalezas del Club Deportivo

FORTALEZAS	
1	La sostenibilidad financiera del club proviene del pago de mensualidades.
2	Campo deportivo exclusivo, dispuesto en el momento que se necesite para actividades.
3	Equipo de trabajo adaptativo y resiliente gracias a su experiencia y conocimiento.
4	Diversificación del sistema de pagos que facilita transferencias más ágiles.
5	Enfoque deportivo basado en aprendizaje y aplicación de los conceptos adquiridos.
6	Cumplimiento y puntualidad en la prestación del servicio.
7	Seguro de atención médica exclusivo para actividades del club.
8	El campo de entrenamiento se encuentra ubicado en una zona que viene aumentando su población, en la cual hay pocos escenarios deportivos para fútbol y que adicionalmente permite que los niños que viven cerca puedan llegar por si solos. De igual forma, el transporte público pasa por allí.
9	El campo de entrenamiento cuenta con dimensiones aptas para la práctica de las diferentes categorías, pues hay un campo principal y uno alterno con menores dimensiones, adicionalmente tiene amplia zona de parqueaderos, baños y cafetería, también favorece la realización de encuentros y eventos deportivos, pues hay capacidad para un mayor flujo de público.
10	Gracias a los campos con los que se cuenta, no hay dependencia de préstamos y el riesgo de cancelación de entrenamientos es menor.
11	Mayor frecuencia de entrenamientos para cada categoría, gracias a que se trabaja con campos privados de uso exclusivo de la escuela.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21. Identificación Oportunidades del Club Deportivo

OPORTUNIDADES	
1	El crecimiento urbanístico de la zona en la que se encuentra ubicada la escuela proyecta crecimiento en el mediano plazo.
2	El espacio y condiciones del escenario deportivo sirve para la organización de eventos deportivos y generación de recursos.
3	Los campos que hay facilitan la organización de actividades para el fortalecimiento de la escuela y mejorar la generación de recursos económicos.
4	Aprobación de la ley del deporte en Colombia puede mejorar la regulación del sector en el mediano plazo.
5	Existen en el mercado ofertas de proveedores de implementación deportiva de mayor calidad y que están al alcance de las escuelas deportivas.
6	Las herramientas digitales que ofrece internet ayudan a la estructuración de estrategias para el seguimiento de los procesos deportivos de los niños, y que, de la misma manera los padres de familia puedan tener información permanente del trabajo realizado por sus hijos.
7	Se pueden desarrollar estrategias de retención y seguimiento a través de dispositivos tecnológicos y uso de aplicaciones en internet.

8	El nombre, cumplimiento y posicionamiento deportivos que ha tenido el club en los últimos años, pueden ser usados como la base para el diseño de nuevos servicios.
9	Adecuaciones en el campo deportivo, ponen en consideración la atención en horarios nocturnos para aquellos niños que, por sus estudios, retornan a sus casas hasta después de las 4:00 pm.
10	Contar con Campos deportivos de uso exclusivo, ofrece la posibilidad de acceder a patrocinadores para la exhibición de sus marcas y servicios a los afiliados y visitantes, tanto en entrenamientos como en eventos que se realicen en dicho campo, también en eventos en los que la escuela participe.
11	Cada vez son más los colegios que contemplan ofrecer actividades extracurriculares dentro de sus servicios, con lo cual se pueden proponer alianzas, asesorías o paquetes de servicio en fútbol para satisfacer dichas necesidades.
12	Hay deportistas interesados en mejorar sus capacidades y habilidades de forma individual, para lo cual se cuenta con la experiencia, campos y material necesarios para ofrecer planes de trabajo personalizado.
13	Posibilidad de solicitar préstamo de espacios en escenario deportivo gratuito, de este modo, se lograría obtener un sitio adicional de atención en una zona más central del municipio, con lo cual se busca ampliar la capacidad de captación y atención de la escuela.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Modelo de diseño/ Rediseño de servicios

4.1. Cartera de servicios diseñados y propuesta de valor

4.1.1. Entrenamiento fútbol

Representa la línea de servicios principal del club, se desarrollará en los horarios habituales divididos en 5 categorías conformadas por niños y jóvenes entre los 6 y los 17 años.

Este tipo de entrenamiento se dirige a clientes que desean participar en torneos locales, regionales, departamentales y nacionales, mostrando una experiencia amplia para la formación y los objetivos de los deportistas. Su intensidad será de 4 entrenamientos semanales optando por dar una mayor frecuencia de trabajo para obtener resultados de formación en un plazo más corto.

4.1.2. Entrenamientos en horario nocturno

Servicio enfocado a usuarios que no tienen oportunidad de entrenar debido a su jornada académica, que inicia a las 7:00 am y termina alrededor de las 4:00 pm, de este modo, estos deportistas podrán trabajar de 6:30 pm a 8:30 pm dos veces por semana, complementando sus microciclos de trabajo los fines de semana en los horarios de la mañana establecidos para cada categoría.

4.1.3. Celebración fechas especiales con días deportivos en las instalaciones del club

Para los clientes que deseen celebrar fechas especiales con actividad deportiva de por medio, compartiendo con sus familias, amigos y allegados, se prestará un servicio de alquiler de espacios o paquetes de actividades recreo deportivas según la ocasión, que el cliente podrá seleccionar de una oferta preestablecida por el club.

4.1.4. Entrenamiento personalizado

Servicio pensado para potenciar la explotación del escenario, implementación y equipamiento deportivo con el que cuenta el club, de este modo, los usuarios que deseen mejorar en aspectos puntuales de la preparación física o técnico táctica del futbol, tendrán a disposición un entrenador que evaluará, planificará y controlará el programa específico para el deportista.

Cabe aclarar que el servicio estará disponible para deportistas del club y también ajenos.

4.1.5. Clases a domicilio para conjuntos residenciales

Entendiendo los problemas que se presentan permanentemente con la movilidad y los horarios escolares, muchos padres de familia se abstienen de inscribir a sus hijos en programas deportivos o culturales, ya que temen no poder aprovechar las ofertas de forma adecuada, perdiendo su inversión.

Por tal motivo, se ofertará un programa de clases a domicilio para grupos de mínimo 15 deportistas interesados en el aprendizaje y práctica del futbol y, cuyas posibilidades son reducidas por factores como los mencionados anteriormente.

De este modo, el programa pretende ofrecer entrenamientos deportivos en el horario de las 5:00 pm a las 7:00 pm, en dos conjuntos residenciales interesados en dicho servicio.

4.1.6. Extracurriculares en instituciones educativas

Busca una contribución reciproca con las entidades educativas, aportando al fortalecimiento de las propuestas de valor.

Se ofrecerá un programa de clases extracurriculares para niños entre 9 y 12 años de edad, que deseen aprender y practicar el futbol y, no pueden acudir ofertas externas por temas como movilidad, imposibilidad de sus padres de llevarlos a una escuela deportiva por temas laborales y deseo de practicar, mas no, de competir todos los fines de semana.

Se pretende prestar este servicio en los colegios con una frecuencia de dos veces por semana.

4.2. Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios estará basada en los costos, evitando perdidas a la hora de prestar el servicio, sin embargo, se ha buscado que la fijación del precio no sobrepase la oferta de los competidores que cuentan con condiciones similares a las del club objeto de estudio.

Para este fin, y partiendo de la base deportiva existente, se ha establecido un mínimo de deportistas para la apertura de una categoría, lo que garantizara la cobertura de los costos de funcionamiento y un margen de ganancia específico.

En este orden de ideas, la fijación de precios debe partir de la determinación de los costos fijos totales y los costos variables unitarios, a fin de poder hacer los cálculos correspondientes, las tablas 22 y 23 muestran los valores correspondientes a estas dos partidas.

Tabla 22. Costos Fijos de funcionamiento

COSTOS FIJOS	
ARRIENDO	2000000
ADMINISTRACION	2000000
SERVICIOS P.	80000
MANTENIMIENTO	300000
TOTAL	4380000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 23. Costos Variables de Funcionamiento

COSTOS VARIABLES UNITARIOS	
MANO DE OBRA DIRECTA	40000
DECORACIONES	80000
SONIDO	25000

Fuente: Elaboración Propia.

De este modo, los insumos otorgados por las partidas anteriormente nombradas, servirán, junto a las unidades de trabajo (sesiones), que componen cada línea de servicio, para el cálculo de los respectivos costos fijos y variables unitarios, de esta forma, también se llegara al valor del costo por sesión de trabajo.

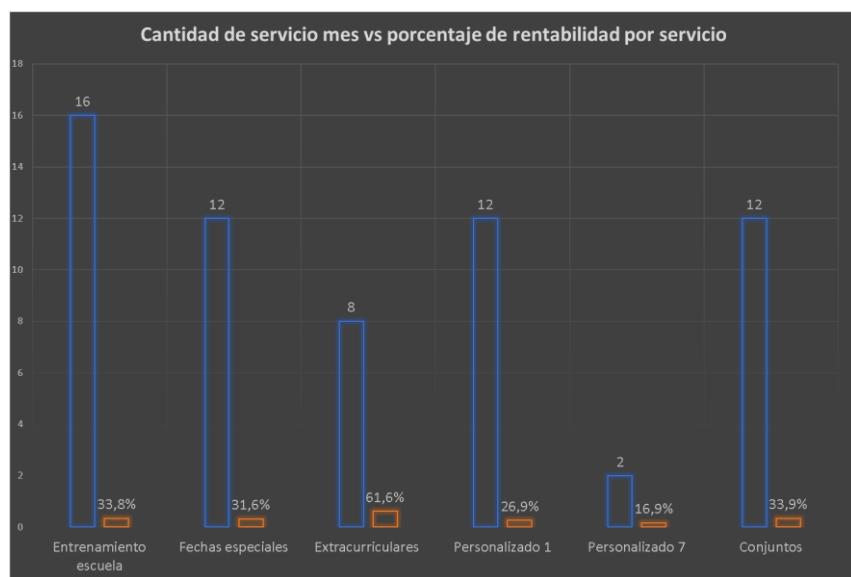
A partir de allí, se ha establecido un margen de ganancia que, se ha buscado, su efecto sobre el precio final no sobrepase los valores ofertados por la competencia, si no que, como máximo los iguale.

En consecuencia, una vez calculados los costos unitarios de las sesiones que componen las diferentes líneas de servicio, se observa que estos son bastante heterogéneos, lo que ha llevado a que el planteamiento de márgenes de ganancia sea notablemente variable, esto con el objeto de cuidar, como se mencionó anteriormente, no sobrepasar los precios ofertados por los competidores que ofrecen condiciones similares a las del club.

Los valores calculados para llegar al precio final, se encuentran registrados en la tabla 24, allí se encontrará información referente a costos fijos, costos variables, costos totales, margen de rentabilidad, precio y valor específico de la ganancia generada por cada línea de servicio.

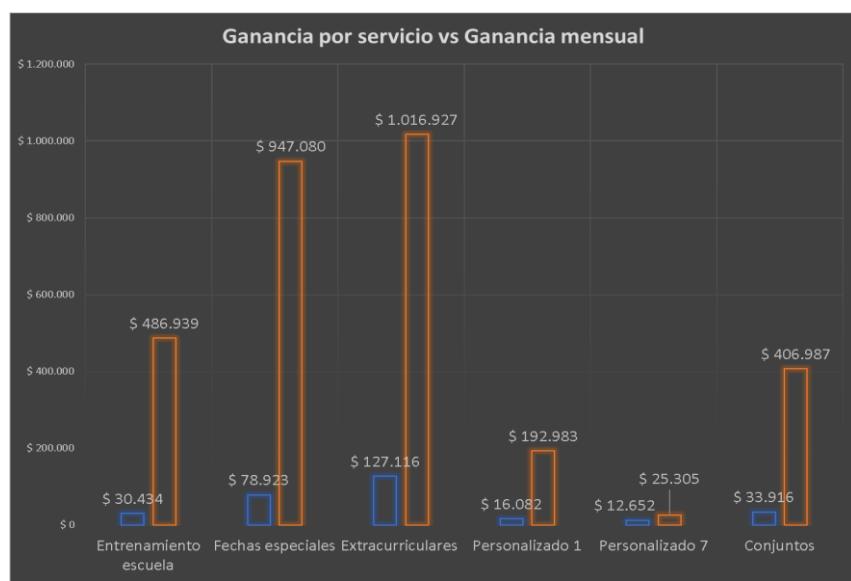
Por su parte, las grafica 14 deja ver un comparativo entre la cantidad de sesiones ofertadas y el margen de rentabilidad por sesión de cada línea de negocio y la gráfica 15 establece el comparativo entre el valor monetario de la ganancia por sesión y total de cada servicio.

Figura 14. Comparativo Entre la Cantidad de Sesiones Ofertadas y el Margen de Rentabilidad por Sesión



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15. Comparativo Entre el Valor Monetario de la Ganancia por Sesión y Total de Cada Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

LINEA DE SERVICIO	COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES		COSTOS TOTALES		MARGEN			PRECIO			GANANCIA
	Costo fijo del servicio	Sesiones servicio al mes	Costo fijo unitario	Costo variable servicio	Costo variable unitario servicio	Costo mensual total del servicio	Costo unitario total servicio	Margen ganancia sesión	Costo total + margen ganancia sesión	Valor ganancia sesión	Precio sesión por jugador	Cantidad mínima jugadores	Precio mensual servicio por jugador	
Entrenamiento semillitas	\$ 312.857	16	\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Entrenamiento Pre infantil	\$ 312.857	16	\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Entrenamiento infantil	\$ 312.857	16	\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Entrenamiento prejuvenil	\$ 312.857	16	\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Entrenamiento juvenil	\$ 312.857	16	\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Entrenamiento nocturno	\$ 312.857		\$ 19.554	\$ 640.000	\$ 40.000	\$ 952.857	\$ 59.554	33,8%	\$ 89.987	\$ 30.434	\$ 7.499	12	\$ 119.983	\$ 486.939
Fechas especiales	\$ 312.857	12	\$ 26.071	\$ 1.740.000	\$ 145.000	\$ 2.052.857	\$ 171.071	31,6%	\$ 249.995	\$ 78.923	N/A	N/A	N/A	\$ 947.080
Extracurriculares preinfantil col. 1	\$ 312.857	8	\$ 39.107	\$ 320.000	\$ 40.000	\$ 632.857	\$ 79.107	61,6%	\$ 206.223	\$ 127.116	\$ 13.748	15	\$ 109.986	\$ 1.016.927
Extracurriculares infantil col. 1	\$ 312.857	8	\$ 39.107	\$ 320.000	\$ 40.000	\$ 632.857	\$ 79.107	61,6%	\$ 206.223	\$ 127.116	\$ 13.748	15	\$ 109.986	\$ 1.016.927
Extracurriculares preinfantil col. 2	\$ 312.857	8	\$ 39.107	\$ 320.000	\$ 40.000	\$ 632.857	\$ 79.107	61,6%	\$ 206.223	\$ 127.116	\$ 13.748	15	\$ 109.986	\$ 1.016.927
Extracurriculares infantil col 2	\$ 312.857	8	\$ 39.107	\$ 320.000	\$ 40.000	\$ 632.857	\$ 79.107	61,6%	\$ 206.223	\$ 127.116	\$ 13.748	15	\$ 109.986	\$ 1.016.927
Personalizado 1	\$ 44.694	12	\$ 3.724	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 524.694	\$ 43.724	26,9%	\$ 59.806	\$ 16.082	\$ 59.806	1	\$ 717.677	\$ 192.983
Personalizado 2	\$ 44.694	10	\$ 4.469	\$ 400.000	\$ 40.000	\$ 444.694	\$ 44.469	26,9%	\$ 60.825	\$ 16.356	\$ 60.825	1	\$ 608.253	\$ 163.559
Personalizado 3	\$ 44.694	8	\$ 5.587	\$ 320.000	\$ 40.000	\$ 364.694	\$ 45.587	26,9%	\$ 62.354	\$ 16.767	\$ 62.354	1	\$ 498.829	\$ 134.135
Personalizado 4	\$ 44.694	6	\$ 7.449	\$ 240.000	\$ 40.000	\$ 284.694	\$ 47.449	26,9%	\$ 64.901	\$ 17.452	\$ 64.901	1	\$ 389.405	\$ 104.711
Personalizado 5	\$ 44.694	5	\$ 8.939	\$ 200.000	\$ 40.000	\$ 244.694	\$ 48.939	26,9%	\$ 66.939	\$ 18.000	\$ 66.939	1	\$ 334.693	\$ 89.999
Personalizado 6	\$ 44.694	4	\$ 11.173	\$ 160.000	\$ 40.000	\$ 204.694	\$ 51.173	26,9%	\$ 69.995	\$ 18.822	\$ 69.995	1	\$ 279.981	\$ 75.287
Personalizado 7	\$ 44.694	2	\$ 22.347	\$ 80.000	\$ 40.000	\$ 124.694	\$ 62.347	16,9%	\$ 74.999	\$ 12.652	\$ 74.999	1	\$ 149.999	\$ 25.305
Conjunto 1	\$ 312.857	12	\$ 26.071	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 792.857	\$ 66.071	33,9%	\$ 99.987	\$ 33.916	\$ 8.332	12	\$ 99.987	\$ 406.987
Conjunto 2	\$ 312.857	12	\$ 26.071	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 792.857	\$ 66.071	33,9%	\$ 99.987	\$ 33.916	\$ 8.332	12	\$ 99.987	\$ 406.987

Tabla 24. *Calculo de Variables Para la Fijacion del Precio Final.* Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación estará basada en el uso de medios digitales, que permiten llegar a una gran cantidad de público de forma simultánea y en un menor tiempo.

En este sentido, será útil la creación de una página web que otorgue información permanente de los servicios prestados por la escuela, así como la recepción de datos de interesados y que contenga pasarela de pagos para la recepción de recursos económicos para el sostenimiento del club.

Uno de los componentes más importantes dentro de la estrategia de comunicación será el uso de las diferentes redes sociales, pues son un medio muy potente para llevar la información a los usuarios y también a los potenciales clientes.

Dentro de este marco, será pertinente hacer uso de plataformas como Facebook, Instagram, tik-tok y también WhatsApp, ya que permiten emitir información en distintos formatos como video, texto, fotografía y audio de forma compacta y efectiva.

RED SOCIAL				
FORMATOS	Fotografía Video	Fotografía Video Texto	Fotografía Video Audio	Fotografía Video Audio Texto
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> •Concursos de votación •Publicidad de los servicios prestados. •Muestra de fracciones de los entrenamientos. •Posts motivadores y alusivos al club. •Estas estrategias también buscan la fidelización de los clientes del club 	<ul style="list-style-type: none"> •Concursos de votación •Publicidad de los servicios prestados. •Muestra de fracciones de los entrenamientos. •Posts motivadores y alusivos al club. •Estas estrategias también buscan la fidelización de los clientes del club 	<ul style="list-style-type: none"> •Concursos de votación •Publicidad de los servicios prestados. •Muestra de fracciones de los entrenamientos. •Posts motivadores y alusivos al club. •Estas estrategias también buscan la fidelización de los clientes del club 	<ul style="list-style-type: none"> •Publicación de estados con publicidad de los servicios prestados. •Muestra de fracciones de los entrenamientos. •Envío de información a potenciales clientes captados a través de la página web. •Envío permanente de información a los clientes del club.
PERIODICIDAD	4 veces por semana 2 publicaciones al día	4 veces por semana 2 publicaciones al día	4 veces por semana 1 publicaciones al día	3 veces por semana 1 publicaciones al día
KPI	Visualizaciones, likes, porcentaje de clics, comentarios y publicaciones compartidas	Visualizaciones, likes, porcentaje de clics, comentarios y publicaciones compartidas	Visualizaciones, likes y comentarios	Comentarios, likes y porcentaje de clics

Tabla 25. Bosquejo de la Estrategia de comunicación a través de Redes Sociales

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Estrategia de distribución

Para la distribución, se deben tener en cuenta las diferentes líneas de servicio, pues como se ha propuesto, algunas de ellas se prestarán directamente en la sede deportiva y otras requerirán de su ejecución en otros sitios según la necesidad y condiciones del cliente.

Por ende, en los apartados posteriores se detallarán las modalidades de venta de los servicios con los que cuenta el club para la atención de sus clientes y usuarios.

4.4.1. Venta local en sede deportiva

En esta modalidad de venta, el servicio será prestado directamente en la sede deportiva del club, en donde se realizarán los entrenamientos de las distintas categorías, incluso, allí mismo se desarrollarán algunos partidos correspondientes a torneos como la liga de fútbol.

En este orden de ideas, los servicios que se prestarán directamente en la sede deportiva son:

- Entrenamientos mañana y tarde de escuelas de las distintas categorías.
- Entrenamientos nocturnos de escuelas de las distintas categorías.
- Entrenamientos personalizados.
- Celebración de fechas especiales.
- Extracurriculares cuando el cliente así lo requiera por limitación de espacio en sus instalaciones.

Cuando la venta del servicio se desarrolle de forma local, la logística a desarrollar implicará la distribución de los espacios correspondientes a las categorías y horarios, esto se realiza al inicio de la semana asignando campo principal para los grupos mayores y campo alterno para los menores.

En la tabla 26 se detallan los aspectos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las actividades comprendidas en los diferentes servicios prestados directamente en la sede deportiva.

SERVICIO	LOGISTICA	TRANSPORTE	CAMPO ASIGNADO	INVENTARIO
Entrenamiento semillitas			Campo alterno	Material por categoría: <ul style="list-style-type: none"> • 20 balones adecuados a la categoría. • 40 platillos para la demarcación de espacios. • 20 conos para la demarcación de espacios. • 2 juegos de 10 dorsales de diferente color para ejercicios de cooperación - oposición.
Entrenamiento Pre infantil			Campo principal	Material general: <ul style="list-style-type: none"> • 40 estacas de demarcación. • 15 Cintas de demarcación. • 10 balones medicinales. • 8 bases inestables. • 60 bandas Theraband de distintas resistencias (10 de cada una), para el trabajo de la fuerza. • 20 estacas en "U". • 4 kits de 100 pelotas de colores. • 10 escaleras coordinativas. • 50 aros. • 4 barras semi olímpicas. • 8 discos de 20 kg. • 16 discos de 10 kg. • 10 mancuernas de 5 kg. • 10 mancuernas de 10 kg. • 10 mancuernas de 20 kg. • 15 Steps. • 5 cajones para salto.
Entrenamiento infantil				
Entrenamiento prejuvenil				
Entrenamiento juvenil				
Entrenamiento nocturno				
Personalizado 1	Comprende la clasificación, almacenamiento, ubicación y alistamiento del material deportivo con el cual se realizará la sesión de trabajo. De igual forma, la logística también comprende la preparación de las estructuras de trabajo en el campo deportivo, previo a la hora de inicio del entrenamiento, este aspecto es fundamental.	no requerido para este servicio	Según objetivo de la sesión de trabajo	
Personalizado 2				
Personalizado 3				
Personalizado 4				
Personalizado 5				
Personalizado 6				
Personalizado 7				
Fechas especiales	La logística de este servicio abarca el alistamiento de mobiliario, sonido y espacios de alimentos y bebidas, y también deportivo.		Carpa de eventos. Campo alterno o principal, según necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 carpas para eventos 6m X 4m. • 8 mesas plegables. • 50 sillas plásticas. • 1 cabina activa de sonido. • 1 cabina pasiva de sonido.

Tabla 26. Elementos de la Estrategia de Distribucion Local. Fuente: Elaboración Propria.

4.4.2. Venta directa

Entendiendo como venta directa aquella en la que el producto o servicio se distribuye en el lugar en donde se encuentra el cliente, se adopta esta modalidad para la ejecución de la operación del club en algunas de sus líneas de negocio.

Así las cosas, los siguientes servicios requieren de una organización y logística fuera de la sede deportiva del club para su prestación:

- Extracurriculares cuando el cliente así lo requiere y también cuenta con los espacios aptos para el servicio
- Conjuntos residenciales
- Entrenamientos personalizados según previo acuerdo con el cliente.

La venta directa de servicios pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas para garantizar una operatividad eficiente, es por ello que, para el funcionamiento de los programas contenidos en esta modalidad de distribución, se necesita material exclusivo y su movilización a través de un transporte vehicular, pues los implementos aquí incluidos deben ser rotados en las diferentes líneas de negocio .

Al igual que en la anterior modalidad de distribución, la tabla 27 detalla aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las actividades comprendidas en los diferentes servicios prestados en colegios y conjuntos residenciales

SERVICIO	LOGISTICA	TRANSPORTE	CAMPO ASIGNADO	INVENTARIO
Extracurriculares preinfantil col. 1				
Extracurriculares infantil col. 1	Comprende la clasificación, almacenamiento y alistamiento del material deportivo con el cual se realizará la sesión de trabajo. De este modo, la logística también incluye la movilización del material, que deberá ser exclusivo para estas líneas de servicio, pues existen cruces horarios con los servicios comprendidos en el canal de venta local.	Estos servicios requieren del transporte de material deportivo, pues este será usado en los programas curriculares y, una vez finalizados estos, será trasladado para su uso en los servicios de domicilio en conjuntos residenciales. Esto es posible gracias a la suficiente separación entre las franjas horarias de un servicio y otro.	<ul style="list-style-type: none"> • Campo deportivo del colegio. • Campo del club deportivo cuando el colegio no cuenta con los espacios adecuados, esto, previo ajuste y negociación entre las partes. • Campo deportivo del conjunto residencial. 	Material por categoría: <ul style="list-style-type: none"> • 20 balones adecuados a la categoría. • 40 platillos para la demarcación de espacios. • 20 conos para la demarcación de espacios. • 2 juegos de 10 dorsales de diferente color para ejercicios de cooperación - oposición.
Extracurriculares preinfantil col. 2				
Extracurriculares infantil col 2	De igual forma, la logística también abarca la preparación de las estructuras de trabajo en el campo deportivo, previo a la hora de inicio del entrenamiento, este aspecto es fundamental.			
Conjunto 1				
Conjunto 2				

Tabla 27. Elementos de la Estrategia de Distribución a Tráves de Venta Directa.

Fuente: Elaboración Propia.

5. Plan de uso

5.1. Tipologías de usuario

La oferta se enfoca a deportistas de los géneros masculino y femenino, funcionales y en pleno uso de sus capacidades tanto físicas como cognitivas, dentro de este criterio se encuentra una subdivisión de diferentes tipos de usuarios:

- Deportistas de estrato social medio con posibilidad de acceso a la oferta comercial del club, en este tipo de usuarios, también se distingue entre deportistas de 6 a 17 años que pueden entrenar en la mañana o en las tardes, según la jornada académica en la que estudian.
- Deportistas de estrato social alto que acceden a la oferta comercial del club por el interés de hacer parte y desarrollar un proceso de formación en el ámbito deportivo.
- Deportistas de escasos recursos con beca por talento deportivo, con los cuales el club realiza labor social, aumenta su cobertura y fortalece sus procesos deportivos, gracias al aporte que hacen los niños y jóvenes con proyección de talento y habilidades por encima del promedio.
- En el caso de colegios y conjuntos residenciales, estos usuarios se caracterizan por el interés en el aprovechamiento del tiempo libre, aprender un deporte y complementar su desarrollo de forma integral, no obstante, aquellos deportistas que estén interesados, pueden hacer parte de los procesos competitivos del club.

5.2. Ciclos de uso y organización del servicio

CICLOS DE USO ESCENARIO DEPORTIVO							
HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:30am a 10:30 am	CP / CA: Descanso, mantenimiento y recuperación de campo.	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP: Entrenamiento estudiantes de la jornada tarde	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP: Entrenamiento estudiantes de la jornada tarde	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CA: Entrenamiento Categoría 11-12 años.	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CA: Entrenamiento Categoría 11-12 años.
10:30am a 12:30 pm	CP / CA: Descanso, mantenimiento y recuperación de campo.	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP / CA: Entrenamientos personalizados	CP: Entrenamiento Categoría 09-10años CP: Entrenamiento Categorías 7-8 y 6 años	CP: Entrenamiento Categoría 09-10años CP: Entrenamiento Categorías 7-8 y 6 años
13:00 pm a 14:00 pm	CP / CA: Descanso, mantenimiento y recuperación de campo.					CA: Celebración fechas especiales con actividad deportiva	CP: partidos de liga o de preparación CP: partidos de liga o de preparación
14:00 pm a 16:00 pm	CP / CA: Descanso, mantenimiento y recuperación de campo.	CP: Extracurricular colegio 1	CP: Extracurricular colegio 2	CP: Extracurricular colegio 1	CP: Extracurricular colegio 2	CA: Celebración fechas especiales	CP: partidos de liga o de preparación CP: partidos de liga o de preparación
16:00 pm a 18:00 pm	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CA: Entrenamiento Categoría 11-12 años.	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CP: Entrenamiento Categorías 7-8 y 6 años	CP: Entrenamiento Categoría 09-10años CA: Entrenamiento Categoría 11-12 años.	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CP: Entrenamiento Categoría 11-12 años.	CP: Entrenamiento Categoría 09-10años CP: Entrenamiento Categorías 7-8 y 6 años	CA: Celebración fechas especiales	
18:00 pm a 20:00 pm	CP / CA: Descanso, mantenimiento y recuperación de campo.	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CP: Entrenamiento Categoría 11-12 años. CP: Entrenamiento Categoría 09-10años	CP / CA: Alquiler práctica libre	CP: Entrenamiento categorías 13-14 y 15-16 años CP: Entrenamiento Categoría 11-12 años. CP: Entrenamiento Categoría 09-10años	CP / CA: Alquiler práctica libre		

Tabla 28. Ciclos de Uso del Escenario Deportivo. Fuente: Elaboración Propia.

6. Análisis de la viabilidad económica, social y deportiva

6.1. Viabilidad económica

El ítem de viabilidad económica se ha enfocado en la determinación del punto de equilibrio de los servicios prestados, sin embargo, dada la variedad de líneas de negocio establecidas, se ha optado por usar una metodología que permita determinar este indicador, dando una ponderación a cada unidad de servicio para determinar tanto el punto de equilibrio ponderado global.

De igual modo, este procedimiento también ha permitido determinar el punto de equilibrio por cada uno de los servicios prestados, información que permite realizar comparativos que ayuden a tener mayor certeza en la viabilidad económica del proyecto.

6.1.1. Punto de equilibrio ponderado y por línea de servicio

Partiendo de la base de la información contenida en los párrafos anteriores, el análisis del punto de equilibrio global requiere del cálculo de datos como la proporción que representa cada línea de servicio dentro de la totalidad de estas, este valor, junto con el costo total de los servicios, el costo variable y el precio de venta, calculados en la estrategia de precios, serán los insumos para el cálculo del costo variable ponderado y el precio de venta ponderado, útiles para establecer los valores de punto de equilibrio ponderado, en términos de unidades a vender y el nivel de ingresos en valor monetario tal como se muestra en las tablas 29 y 30.

Tabla 29. Valores Para el Calculo del Equilibrio Ponderado Global.

PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL	
Precio de venta ponderado	\$ 145771
Costo variable ponderado	\$ 51540
Punto de equilibrio ponderado en unidades	46,48
Nivel de ingresos ponderado	\$ 6.775.668

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, El punto de equilibrio por cada unidad de servicio también es susceptible de ser calculado gracias a datos como el costo fijo total, el precio de venta y la proporción que representa cada línea de servicio dentro el total de las mismas, arrojando los datos

contenidos en las dos últimas columnas de la tabla 31 y estableciendo los totales de las mismas mediante su sumatoria, valores que se pueden apreciar en la tabla 30

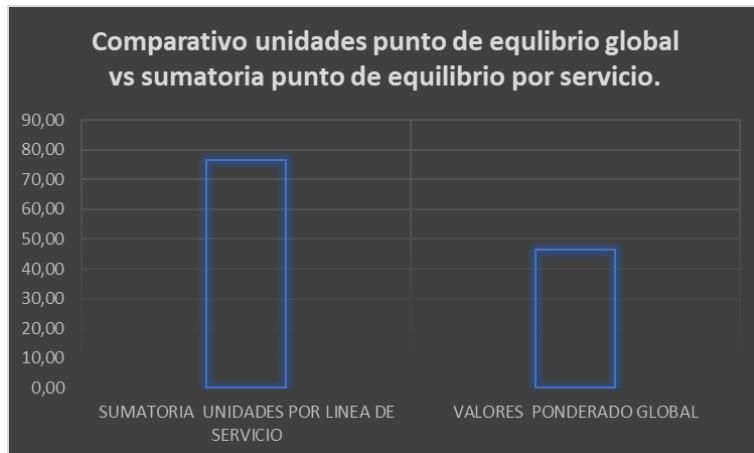
Tabla 30. Sumatorias Puntos de Equilibrio por Línea de Servicio

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LINEA DE SERVICIO	
Sumatorio punto de equilibrio en unidades	76,59
Sumatorio nivel de ingresos	\$ 7.925.123

Fuente: Elaboración Propia.

No obstante, llama de sobremanera la atención, la marcada diferencia entre los valores obtenidos en ambos tipos de punto de equilibrio, pues como se observa en la gráfica 16 esta diferencia se percibe en un total de 30 unidades de servicio, encontrando 46 unidades halladas en el punto de equilibrio ponderado global, contra 77 unidades en la sumatoria de los diferentes puntos de equilibrio individualizados para cada línea de servicio.

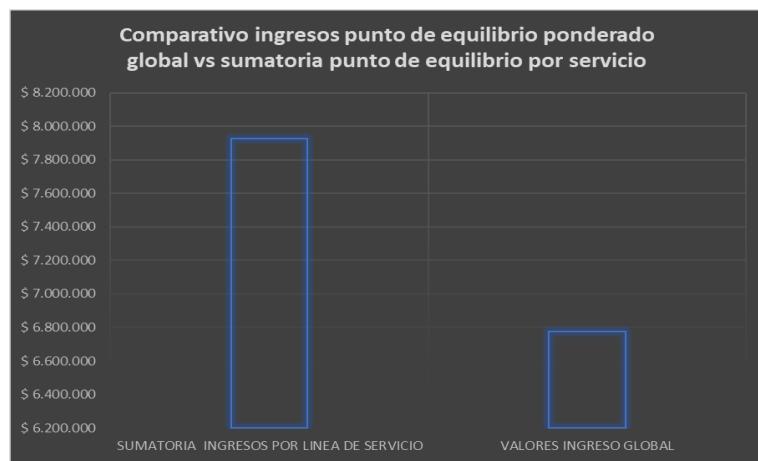
Figura 16. Comparativo de las Unidades a Vender Entre el Equilibrio Ponderado Global y la Sumatoria de los Puntos de Equilibrio por Unidad de Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

Luego, al establecer el comparativo entre el nivel de ingresos requerido para llegar a punto de equilibrio (gráfica 17), se observa el mismo efecto descrito anteriormente, encontrando un mayor valor en la sumatoria de ingresos por punto de equilibrio individualizado con una cifra de \$7.925.123, contra \$6.775.668 que arroja el cálculo de equilibrio de ponderado global.

Figura 17. Comparativo entre los ingresos del Equilibrio Ponderado Global y la Sumatoria de los Puntos de Equilibrio por Unidad de Servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se concluye que la diferencia que arroja la comparación de resultados obedece a las marcadas variaciones de precio y margen de ganancia entre las diferentes líneas de negocio, algunas de ellas presentan un alto porcentaje de rentabilidad y precio respecto a las demás, lo que puede condicionar el resultado final, que muestra resultados más parejos en cifras de ganancia y venta más homogéneas.

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LINEA DE SERVICIO								
Costo variable	Precio de venta	Proporción del producto	Costo fijo total	Precio de venta ponderado	Costo variable ponderado	Costo fijo por producto	Unidades de equilibrio por producto	Ingresos para punto de equilibrio
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 40.000	\$ 89.987	4,0%	\$ 4.380.000	\$ 3.560	\$ 1.582	\$ 173.280	3	\$ 311.940
\$ 145.000	\$ 249.995	11,0%	\$ 4.380.000	\$ 27.476	\$ 15.937	\$ 481.392	5	\$ 1.146.206
\$ 40.000	\$ 206.223	9,1%	\$ 4.380.000	\$ 18.697	\$ 3.627	\$ 397.105	2	\$ 492.665
\$ 40.000	\$ 206.223	9,1%	\$ 4.380.000	\$ 18.697	\$ 3.627	\$ 397.105	2	\$ 492.665
\$ 40.000	\$ 206.223	9,1%	\$ 4.380.000	\$ 18.697	\$ 3.627	\$ 397.105	2	\$ 492.665
\$ 40.000	\$ 206.223	9,1%	\$ 4.380.000	\$ 18.697	\$ 3.627	\$ 397.105	2	\$ 492.665
\$ 40.000	\$ 59.806	2,6%	\$ 4.380.000	\$ 1.572	\$ 1.052	\$ 115.164	6	\$ 347.743
\$ 40.000	\$ 60.825	2,7%	\$ 4.380.000	\$ 1.627	\$ 1.070	\$ 117.126	6	\$ 342.094
\$ 40.000	\$ 62.354	2,7%	\$ 4.380.000	\$ 1.709	\$ 1.097	\$ 120.069	5	\$ 334.922
\$ 40.000	\$ 64.901	2,9%	\$ 4.380.000	\$ 1.852	\$ 1.141	\$ 124.974	5	\$ 325.728
\$ 40.000	\$ 66.939	2,9%	\$ 4.380.000	\$ 1.970	\$ 1.177	\$ 128.898	5	\$ 320.292
\$ 40.000	\$ 69.995	3,1%	\$ 4.380.000	\$ 2.154	\$ 1.231	\$ 134.783	4	\$ 314.524
\$ 40.000	\$ 74.999	3,3%	\$ 4.380.000	\$ 2.473	\$ 1.319	\$ 144.419	4	\$ 309.473
\$ 40.000	\$ 99.987	4,4%	\$ 4.380.000	\$ 4.395	\$ 1.758	\$ 192.536	3	\$ 320.921
\$ 40.000	\$ 99.987	4,4%	\$ 4.380.000	\$ 4.395	\$ 1.758	\$ 192.536	3	\$ 320.921

Tabla 31. Variables Para el calculo del punto Equilibrio ponderado y por cada Servicio. Fuente: Elaboración Propia.

6.2. Viabilidad social

Este proyecto tiene como objetivo organizar procedimientos administrativos y formativos para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de procesos de formación deportiva en futbol, partiendo de la base de que los servicios se enfocan en deportistas funcionales que no presentan restricciones para la realización de actividades deportivas.

En este orden de ideas, la propuesta también pretende aportar en aspectos que son relevantes para la sociedad desde el rol que desempeña el deporte en la misma, dando respuesta a necesidades de diferente índole como se detalla en párrafos posteriores.

Es así, como la labor desarrollada por la escuela deportiva contribuirá en el aprovechamiento del tiempo libre, construcción de sociedad y la sana convivencia. De igual forma, fomentara a través de la práctica de actividad física y deporte la prevención de enfermedades y problemas sociales que se presentan por degeneración del tejido social a causa del mal uso que se le puede dar al tiempo de ocio.

Es conveniente, dentro del contexto de la viabilidad social del proyecto, tener en cuenta la incidencia que ha tenido la pandemia en la población infantil, pues como indica Quintero Gutiérrez (2022), el COVID-19 ha impactado en los niños desde el punto de vista psicológico a través de problemas relacionados con el comportamiento, la ansiedad, la depresión, poca motivación por el desarrollo de actividades o labores y también escenarios en los que se manifiestan trastornos relacionados con la alteración en la conducta alimentaria, razones por las cuales el deporte es importante como factor terapéutico y de refuerzo de hábitos y comportamientos benéficos y preventivos.

Por otra parte, se pretende ayudar en la mitigación del desempleo, pues con el crecimiento paulatino de la entidad habrá mayor demanda de entrenadores, contando también con la necesidad de personal capacitado desde el punto de vista administrativo.

6.3. Viabilidad deportiva

El proyecto deportivo está enfocado en el desarrollo de procesos de formación deportiva a través de los cuales se pueda garantizar una fundamentación adecuada, así como la adquisición de conocimiento técnico y táctico apropiado a través de metodologías comprensivas que permitan al deportista entender de adecuadamente el juego. De esta

manera, en el mediano y largo plazo se buscará que el producto deportivo construido sea tenido en cuenta para integrar distintas selecciones departamentales.

Ahora bien, el desarrollo deportivo es considerado uno de los pilares más importantes para el crecimiento del club, pues es, en sí mismo, la razón de ser de la entidad. De este modo, es necesario hacer un análisis detallado de los posibles escenarios en que se podría incurrir dependiendo del tipo de gestión y funcionamiento tanto administrativo como operativo (Montoya y Aguirre, 2017).

Así pues, se ha acudido a la aplicación, adaptada al área deportiva, de la metodología de los ejes de Schwartz como herramienta prospectiva que permite establecer distintos tipos de escenarios futuros que ayuden a prever la forma más indicada de abordar cada una de estas posibles situaciones.

Es conveniente para el fin explicado anteriormente, hacer una breve descripción de los pasos y herramientas usados en este análisis.

En primer lugar, se construyó una matriz de análisis morfológico que permitiera identificar características puntuales que pueden hacer parte de los distintos tipos de escenarios. Este formato inicia con el establecimiento de variables estratégicas que pueden afectar el desarrollo deportivo de manera positiva o negativa.

Como segundo paso, las variables definidas en el párrafo anterior se clasifican en dos ejes direccionaldores (representados en los ejes X y Y del plano cartesiano), los cuales dan paso a la organización de cuatro cuadrantes que representan distintas combinaciones de lo positivo y negativo. En estos cuadrantes serán detallados los distintos escenarios futuros posibles.

El tercer paso de la construcción de la matriz de análisis morfológico tiene que ver con la formulación de las hipótesis pesimista, realista y optimista de cada una de las variables estratégicas identificadas en el primer paso. Los supuestos elaborados serán el insumo para la construcción de los escenarios de cada uno de los cuadrantes.

Por ultimo se construyen los escenarios partiendo de las combinaciones de hipótesis negativas y positivas, según lo requiera cada cuadrante. Aquí es pertinente establecer que el “eje X” es representado por el direccionaldo “Contextos de oportunidad” y el “eje Y” por el direccionaldo “Gestión comercial del servicio” (figura 18), a partir de allí, se podrán realizar las distintas composiciones de supuestos.

Figura 18. Gráfico de los Escenarios a Partir de la Metodología de los Ejes de Schwartz



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de la construcción de los diferentes escenarios, se podrán definir objetivos, también alternativas y estrategias con las cuales se pueda afrontar cada una de las situaciones planteadas, mostrando de este modo, la viabilidad de llevar a cabo el proyecto, en este caso desde el punto de vista deportivo.

Finalmente, en los dos próximos apartados se presentan la matriz morfológica de análisis y los escenarios construidos a partir de la misma, obedeciendo a la metodología prospectiva de los ejes de Schwartz.

6.3.1. Matriz de análisis morfológico

Tabla 32. Análisis Morfológico Para la Elaboración de las Hipótesis

ANÁLISIS MORFOLÓGICO				
VARIABLE ESTRATEGICA	DIRECCIONADOR	Ho PESIMISTA	Ho REALISTA	Ho OPTIMISTA
Implementación tecnológica en los entrenamientos y competiciones	Gestión comercial del servicio	No se realiza planificación y seguimiento del proceso de trabajo, los formatos son obsoletos y solo se manejan en papel	Formatos digitales y aplicaciones para la planificación, control y seguimiento del entrenamiento. Algunos implementos y equipos relacionados con el trabajo en gimnasio.	Formatos y aplicaciones de planificación, control y uso de equipos para el control fisiológico de la intensidad. Adicionalmente se cuenta con sala de gimnasio para el entrenamiento físico específico.
Participación en torneos y eventos	Gestión comercial del servicio	Participación en el 15% de los torneos proyectados en el año (7 competiciones)	Participación en el 72% de los torneos proyectados para el año (7 competiciones)	Participación en el 100% de los torneos proyectados para el año (7 competiciones)
Procesos de formación deportiva	Gestión comercial del servicio	Población insuficiente por categoría para participar en eventos deportivos, con el fin de afianzar los aprendizajes obtenidos en el entrenamiento.	La población con la que cuenta el club, permite tener un grupo de trabajo y participación en eventos por cada categoría de formación.	La población con la que cuenta el club, permite tener dos o tres grupo de trabajo y participación en eventos por cada categoría de formación.
Escenario deportivo.	Gestión comercial del servicio	No se cuenta con escenario deportivo privado para la prestación del servicio.	Se cuenta con escenario deportivo privado para la atención de la población que integra el club deportivo.	El crecimiento de población atendida plantea la necesidad de gestionar escenarios deportivos adicionales.
Factores climáticos	Gestión comercial del servicio	Los fenómenos invernales afectan los entrenamientos, competencias y campos deportivos.	El invierno afecta la prestación del servicio, pero no, al punto de tener que cancelar la operatividad totalmente.	El invierno no afecta la prestación del servicio ni las condiciones del campo.
Convocatorias a selecciones departamentales	Contextos de oportunidad	Los procesos deportivos llevados a cabo no dan la posibilidad de ser convocados a una selección departamental.	Los procesos deportivos llevados a cabo permiten la convocatoria de 3 jugadores a selección departamental.	Los procesos deportivos llevados a cabo, dan posibilidad de que más de 6 jugadores sean llamados a una selección departamental.
Organización de eventos deportivos	Contextos de oportunidad	Participación de menos del 50% de los equipos proyectados en los torneos organizados por el club (15 equipos por categoría)	Participación del 67% de los equipos proyectados en los torneos organizados por el club (15 equipos por categoría)	Participación del 100% o más, de los equipos proyectados en los torneos organizados por el club (15 equipos por categoría)
Gestión privada del escenario deportivo	Contextos de oportunidad	El escenario deportivo atiende menos del 50% de la capacidad de concentración máxima de usuarios en simultáneo (80 deportistas).	El escenario deportivo atiende el 100 % de la capacidad de concentración máxima de usuarios en simultáneo, (80 deportistas).	El escenario deportivo sobrepasa la atención en un 100 % de la capacidad de concentración máxima de usuarios, en simultáneo (80 deportistas en simultáneo).

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.2. Planteamiento de escenarios mediante la metodología de los ejes de Schwartz

Tabla 33. Planteamiento de escenarios a Partir de la Metodología de Los Ejes de Schwartz.

ESCENARIO NEGATIVO POSITIVO	ESCENARIO POSITIVO-POSITIVO
<p>El club deportivo experimenta una menor cobertura de usuarios en cada una de sus categorías, lo cual ha llevado a no poder mantener el alquiler del escenario, también a dificultades en la participación en diferentes eventos, este hecho ha causado que los clientes, poco a poco, vayan retirándose de la escuela. Debido a esto, se ha realizado un diagnóstico sobre el servicio y se ha encontrado que las clases y su dinámica se ha vuelto monótona, el proceso no muestra planificación y seguimiento. Sumado a esta situación, el invierno afecta la realización de algunas sesiones de trabajo.</p> <p>No obstante, el pasado reciente del club juega un papel importante, pues la participación en una gran cantidad de torneos y las buenas presentaciones, junto con el llamado de varios deportistas a selecciones departamentales, han dado credibilidad a los procesos formativos del club, lo que favorece el interés y entrada de nuevos clientes. Es de resaltar, que en este pasado reciente la atención del club superaba el 100% de capacidad del escenario deportivo, teniendo que gestionar escenarios anexos.</p>	<p>El club atraviesa por un buen momento deportivo, la cantidad de usuarios ha garantizado la participación en el 100% de los eventos proyectados, en algunos casos con la intervención de hasta dos grupos por categoría, la planificación, proyección y seguimiento llevados a cabo por los entrenadores, han sido muy eficientes y metodológicos.</p> <p>Estos resultados también han planteado la necesidad de gestionar nuevos espacios de entrenamiento pese a que el invierno ha afectado un poco la atención.</p> <p>El proceso de trabajo ha permitido la convocatoria de un número considerable de deportistas a conformar selecciones departamentales. De igual forma, llama la atención y el interés del público, que busca entrar a hacer parte de las categorías y procesos de trabajo.</p>
ESCENARIO NEGATIVO-NEGATIVO	ESCENARIO POSITIVO-NEGATIVO
<p>El club deportivo atraviesa una crisis debido a que no cuenta con los usuarios suficientes en cada una de sus categorías, lo cual ha llevado a no poder mantener el alquiler del escenario, también a la no participación en diferentes eventos, este hecho ha causado que los clientes, poco a poco, vayan retirándose de la escuela.</p> <p>Debido a esto se ha realizado un diagnóstico sobre el servicio y se ha encontrado que las clases y la dinámica de estas se ha vuelto monótona y los entrenadores no muestran el nivel de compromiso en su trabajo, sumado a esto se encuentra que las sesiones no tienen ningún tipo de planeación previa.</p> <p>Por otra parte, el fenómeno invernal que se atraviesa, causa la cancelación de entrenamientos, con lo que la situación se agrava considerablemente.</p> <p>Esta situación, provoca que los procesos de formación se vean afectados y de este modo, el objetivo de enviar jugadores a selecciones departamentales se ve en riesgo, de igual forma, la capacidad de atención, que se encuentra por debajo del 50% y el mantenimiento de un campo deportivo privado.</p>	<p>El club atraviesa por un buen momento deportivo, la cantidad de usuarios ha garantizado la participación en el 100% de los eventos proyectados, en algunos casos con la intervención de hasta dos grupos por categoría; la planificación, proyección y seguimiento llevados a cabo por los entrenadores, han sido muy eficientes y metodológicamente correctos.</p> <p>No obstante, el invierno ha afectado considerablemente el escenario deportivo, limitando los espacios para la atención, situación que amenaza la frecuencia y continuidad de clientes en la escuela, resultando en disminución de usuarios atendidos y, por ende, afectación de procesos deportivos y menor probabilidad de llamados a selecciones por bajo nivel deportivo.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

7. Conclusiones

- Vacíos en la ley del deporte y una ley demasiado resiente del entrenador deportivo, no son suficientes para la regulación del ejercicio profesional en el sector, afectando negativamente el funcionamiento de las escuelas formativas, pues varias de ellas se encuentran dirigidas por personal no calificado en el área administrativa y deportiva, formando brechas que impiden una gestión adecuada de las organizaciones y, por ende, una mejor captación de clientes y recursos.
- Las bajas barreras de entrada y salida de los entrantes potenciales y el número elevado de competidores obligan a que la prestación del servicio ofrezca un valor altamente diferenciado, que facilite condiciones para la captación de clientes y su posterior fidelización.
- Contar con un equipo enfocado, como mínimo, a la gestión de las áreas de contabilidad, marketing, producción (deportiva) y recursos humanos, es importante para generar estrategias, control y calidad en el servicio a prestar. No obstante, la captación insuficiente de recursos afecta la cobertura de estos departamentos en las empresas.
- La calidad percibida recae en gran medida sobre aspectos tangibles, de esta manera se identifica que, variables como el material deportivo, espacios comunes y de entrenamiento, al igual que la calidad del personal tanto en el ámbito profesional como en el de servicio al cliente son altamente ponderadas.
- La información obtenida en el análisis de la competencia permite inferir que la mayoría de las escuelas existentes, incluyendo la que es objeto de estudio, no generan la captación suficiente de recursos para poder realizar una gestión apropiada a través de la conformación de equipos de trabajo estratégicamente conformados.
- La venta localizada del servicio puede llegar a ser insuficiente para generar los recursos que garanticen el cubrimiento de los costos operacionales del club y, adicionalmente, generación de un margen de ganancia significativo, por tal motivo, se considera que la iniciativa de implementación de venta directa representa una gran oportunidad para la optimización de captación, rentabilidad y ganancia final.

- La imagen deportiva creada por el club a lo largo de los años es un punto de partida valioso para la reestructuración y generación de nuevas propuestas de servicio, pues la experiencia adquirida en la enseñanza deportiva representa una herramienta y un bien intangible que agregan valor a los procesos formativos.
- No se concibe una dirección deportiva adecuada sin las funciones que desempeña la gestión contable y financiera, pues es a partir del análisis y las decisiones de tipo económico que se pueden llevar a cabo los proyectos propuestos, garantizando como mínimo, la cobertura de los costos requeridos para la prestación de los servicios.

8. Limitaciones y prospectiva

Dentro de las limitaciones percibidas en el desarrollo de la propuesta se encuentra que, pese a que el ejercicio ha sido enriquecedor desde el punto de vista formativo, la falta de experiencia en el sector administrativo hace que no sean tenidos en cuenta factores determinantes para la planeación estratégica en las entidades deportivas.

De igual forma, limitaciones en la profundidad de los conocimientos pertinentes para la recolección, manejo e interpretación de información de tipo contable y financiero condicionan la calidad de los análisis desarrollados, pues es a partir de estos datos, que se pueden tomar las mejores decisiones administrativas y operativas.

Así mismo, la ubicación de información referente a gestión y dirección administrativa adaptada al ámbito deportivo formativo es limitada, pues en su mayoría los artículos, textos y videos se enfocan en entidades profesionales o de áreas ajenas al deporte, encontrando situaciones que condicionan el tratamiento de información de manera adecuada en las entidades deportivas pequeñas, que pueden presentar contextos diferentes a los habituales y, también pueden ser abordados de modo equivocado por falta de conocimiento o experiencia.

No obstante, la elaboración de esta propuesta aporta, de forma básica, a la adaptación y uso de conocimientos de gestión en contextos deportivos en el ámbito aficionado y formativo, siendo esta una necesidad creciente en el deporte.

También, este documento servirá de punto de partida para aquellas personas interesadas en profundizar en temas relacionados con la creación de áreas funcionales para la mejora de la gestión de las organizaciones, de igual forma, para quienes desean perfeccionar la aplicación

de procedimientos contables y financieros en el área formativa del deporte, así, enriquecer el conocimiento administrativo de estos procesos.

Referencias bibliográficas

Arboledas, D. & Puig , N. (2016). Análisis de los servicios deportivos municipales en poblaciones mayores de 30.000 habitantes de cinco provincias andaluzas. REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES 2016. (107). 35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6178470>

Briceño, C. (2004). Valores Organizacionales Y Gerenciales En Empresas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. (1). 152. Recuperado de [http://www.scientiarvm.org/detalle-pdf.php?IdA=58&Id=8"](http://www.scientiarvm.org/detalle-pdf.php?IdA=58&Id=8)

Carballo, A. (2018). Cantera En Tiempos De Crisis: El Caso Del Real Club Celta De Vigo, S.A.D.. Journal of Sports Economics & Management, (8). 80. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6746982>

Departamento Administrativo de Planeación. Caracterización Poblacional Chía, Cundinamarca. Alcaldía Municipal de Chía. <http://chia-cundinamarca.gov.co/planeacion/AnalisisdemografiaChia2015.pdf>

Elasri , A. & Triadó , X. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. Apunts. Educación Física y Deportes. (119). 109. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/274706853_La_satisfaccion_de_los_clientes_de_los_centros_deportivos_municipales_de_Barcelona_Customer_Satisfaction_in_Municipal_Sports_Centres_in_Barcelona"

García, A. & Martínez , C. (2018). Problemas de organización en gestión de equipos: Desalineación de objetivos en deporte base. Federación Española de Asociaciones de

Diego Armando Rodríguez Tenjo
Gestión y rediseño de servicios en un club de
formación deportiva en el municipio de Chía
Docentes de Educación Física (FEADEF). (33), 148. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/317399976_Problemas_de_organizacion_en_gestion_de_equipos_Desalineacion_de_objetivos_en_deporte_base

Genoveva, G. & Gutiérrez, M. (2019). Fundamentos sobre la gestión de los clubes deportivos formativos en el Ecuador. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma.

Vol.16. (53). 136.Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007072>

Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. Comunicación Y Sociedad. (1). 141. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3674879>

Izquierdo, C. (2011). Determinación del mercado objetivo y la demanda insatisfecha, cuando no se dispone de estadísticas. Retos. (1). 41. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119295>

Jaramillo Betancour, F. (2010). Valoración de empresas. Ecoe Ediciones.
<https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/69142>

Michel, M. [Marco Antonio Michel Saucedo]. (23 de abril de 2020). Punto de Equilibrio para varios Productos o Servicios [Archivo de Video]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=TCZS11_Lo4M

Montoya, M. & Aguirre , Y. (2017). Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva tecnológica al modelo universitario-empresa en el contexto colombiano. Ingenierías USBMed. (8), 1. Recuperado de
<https://revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/issue/view/231/9>

Moreira, M. & Hijós, N. (2013). Clubes Deportivos, Fútbol Y Mercantilización: Los Casos De Boca Juniors E Independiente En La Argentina. *Question.* (37). 149. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/25812/CONICET_Digital_Nro.2dbd48a9-3855-4ce0-ba02-cc34f31f68bb_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Núñez, R. & Zueck, M. (2018). Modelo gerencial para potenciar la práctica deportiva y recreativa. *Revista española de educación física y deportes* (420), 25 . Recuperado de <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/631/561>

Puyana, M. & García, . (2016). Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico. *Revista de Psicología del Deporte*, Vol 25, (1), 51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5578575>

Sanahuja, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones Publicitarias*, (189). 126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4595849>

Semilleros Deportivos. Ley del Entrenador deportivo “A un Paso de Salir” Ministro del Deporte. <https://semillerosdeportivos.com/ley-del-entrenador-a-un-paso-de-salir-ministro-lucena/>

Sistema empresarial. [Sistema empresarial]. (12 de junio de 2020). Cómo calcular el precio unitario de un producto o servicio [Archivo de Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=cTSU5JK0F40>

Sola , I. & Llopis, R. (2019). Iniciativas de los clubes deportivos españoles para fomentar la integración social. Un estudio cuantitativo. *Revista española de educación física y deportes* -

REEFD.

(24),

498.

Diego Armando Rodríguez Tenjo
Gestión y rediseño de servicios en un club de
formación deportiva en el municipio de Chía

Recuperado

de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7226298>

Tóala, S. & Tóala, F. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. Dominio de las Ciencias. (1). 1016. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383396>

Anexo A.

PERCEPCIÓN		
CUESTIONES SOBRE ESTE CLUB DEPORTIVO		
TANGIBLE	1	Este club deportivo, tiene equipos modernos
	2	Las instalaciones deportivas de este club son atractivas
	3	Los empleados de este club tienen buena apariencia
	4	Los materiales deportivos de este club deportivo son atractivos
FIABILIDAD	5	Cuando este club promete hacer algo en un plazo, lo hace
	6	Cuando un usuario tiene un problema, este club deportivo muestra interés en resolverlo
	7	Este centro deportivo realiza el servicio bien a la primera
	8	Este club deportivo realiza el servicio en el tiempo prometido
	9	En este club deportivo no se cometan errores en la prestación del servicio
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	En este club deportivo, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio que prestan
	11	En este club deportivo, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios
	12	En este club deportivo, los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los usuarios
	13	En este club deportivo, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios
SEGURIDAD	14	El comportamiento de los empleados de este club deportivo transmite confianza a sus usuarios
	15	En este club deportivo los empleados son siempre amables con sus usuarios
	16	Los usuarios de este club deportivo se sienten seguros en sus relaciones con el club deportivo (pagos, atención recibida etc.)
	17	En este club deportivo los empleados tienen conocimientos suficientes para responder preguntas de los usuarios.
EMPATIA	18	Este club deportivo da a sus usuarios una atención individualizada
	19	Los horarios de este club deportivo son convenientes para todos sus usuarios
	20	Este club deportivo tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios
	21	En este club deportivo se preocupan por los intereses y necesidades de sus usuarios
	22	Los empleados de este club deportivo comprenden las necesidades específicas de sus usuarios

EXPECTATIVA		
CUESTIONES SOBRE LOS CLUBES DEPORTIVOS		
TANGIBLE	1	Los clubes deportivos excelentes tienen equipos modernos

	2	Las instalaciones deportivas de los clubes deportivos excelentes son atractivas
	3	Los empleados de los clubes deportivos excelentes tienen buena apariencia
	4	Los materiales deportivos de los clubes deportivos excelentes son atractivos
FIABILIDAD	5	Cuando los clubes deportivos excelentes prometen hacer algo en un plazo, lo hacen
	6	Cuando un usuario tiene un problema, los clubes deportivos excelentes muestran interés en resolverlo
	7	Los clubes deportivos excelentes realizan el servicio bien a la primera
	8	Los clubes deportivos realizan el servicio en el tiempo prometido
	9	En los clubes deportivos excelentes no se cometen errores en la prestación del servicio.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	En los clubes deportivos excelentes, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio que prestan
	11	En los clubes deportivos excelentes, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios
	12	En los clubes deportivos excelentes, los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los usuarios
	13	En los clubes deportivos, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios
SEGURIDAD	14	El comportamiento de los empleados de los clubes deportivos excelentes transmite confianza a sus usuarios
	15	En los clubes deportivos excelentes los empleados son siempre amables con sus usuarios
	16	Los usuarios de los clubes deportivos excelentes se sienten seguros en sus relaciones con el club deportivo (pagos, atención recibida etc.)
	17	En los clubes deportivos excelentes los empleados tienen conocimientos suficientes para responder preguntas de los usuarios.
EMPATIA	18	Los clubes deportivos excelentes dan a sus usuarios una atención individualizada
	19	Los horarios de los clubes deportivos excelentes son convenientes para todos sus usuarios
	20	Los clubes deportivos excelentes tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios
	21	Los clubes deportivos excelentes se preocupan por los intereses y necesidades de sus usuarios
	22	Los empleados de los clubes deportivos excelentes comprenden las necesidades específicas de sus usuarios

Fuente: Elaboración Propia a partir de la información del Estudio sobre la Calidad Servicio percibida en los Centros Ocupacionales de la Provincia de Santa Cruz Tenerife