

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
DEPORTIVA CHAMPION'S COMO LA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR ENTRE
LOS NIÑOS Y PADRES DE FAMILIA DE LOS ESTRATOS 3, 4 Y 5 DE LA
CIUDAD DE CALI**

DIEGO ALEJANDRO ROMERO LEYTON

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
DEPORTIVA CHAMPION'S COMO LA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR ENTRE
LOS NIÑOS Y PADRES DE FAMILIA DE LOS ESTRATOS 3, 4 Y 5 DE LA
CIUDAD DE CALI**

DIEGO ALEJANDRO ROMERO LEYTON

**Pasantía institucional para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director:
VÍCTOR DAVID VELÁSQUEZ
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

CHRISTIAN BURBANO

Jurado

GULLERMO GONZALEZ

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL	13
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.JUSTIFICACIÓN	17
3.OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1.MARCO CONTEXTUAL	19
4.2. MARCO TEÓRICO	20
4.2.1. Definición de marketing	20
4.2.2.Definición del Plan de mercadeo	21
4.2.3.Cobertura del Plan de mercadeo	22
4.2.4.Alcance del Plan de mercadeo	22
4.2.5.Propósitos del Plan de Mercadeo	22
4.2.6.El contenido del Plan de Mercadeo	23
4.3. ANÁLISIS FODA-A:	24
4.3.1. Objetivos	24
4.3.1.2.Objetivos Financieros.	23
4.3.1.3.Objetivos de Mercadeo	24
4.4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	25
4.4.1.Programas Financieros	26
4.4.2Cronograma.	26
4.4.3. Monitoreo y Control.	26
4.5.MARCO CONCEPTUAL	27
4.6.MARCO DEPORTIVO	27
4.6.1. Deporte	27
4.6.1.1. Industria del deporte	28
4.7. MARKETING DEPORTIVO	29
4.7.1Pedagogía del deporte	29
4.8. FÚTBOL FORMATIVO O FÚTBOL BASE	30
4.9.INTELIGENCIA DEL JUEGO	31
5.METODOLOGÍA	33
5.1. TIPO DE ESTUDIO (Investigación)	33
5.2.DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE SERVICIOS DE ENSEÑANZA DE FÚTBOL FORMATIVO EN LA CIUDAD DE CALI	35
6.1CONTEXTO SITUACIONAL DEL FÚTBOL A NIVEL MUNDIAL	35
6.2 COPA MUNDIAL DE LA FIFA	36
6.2.1 Otras competencias	36
6.2.2 Confederaciones afiliadas a la FIFA	36
6.3 CONMEBOL	36
6.3.1 Otras competencias	36
6.4 EL FÚTBOL EN LATINOAMÉRICA	37
6.5 FÚTBOL EN COLOMBIA	38
6.5.1 La Federación Colombiana de Fútbol	39
6.5.2 Coldeportes	39
6.6 FÚTBOL DEPARTAMENTAL	39

6.6.1 Liga Vallecaucana de Fútbol	38
6.6.2 Santiago de Cali	38
6.6.3 La Secretaría del Deporte y la Recreación	42
6.7 EL NEGOCIO DEL FÚTBOL	43
6.8 RELACIÓN ENTRE MERCADEO Y FÚTBOL MUNDIAL	43
6.9 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADO	45
6.9.1 Resumen Ejecutivo Plan de Marketing Club Deportivo Champion´s	45
6.9.2 Análisis situacional	48
6.9.2.1. Definición del negocio	48
6.9.3 Análisis de la Categoría	48
6.9.4 Fútbol Recreativo	50
6.9.5 Fútbol Educativo	50
6.9.6 Fútbol Competitivo	50
6.10 TAMAÑO DE LA CATEGORÍA	51
6.10.1 Crecimiento de la categoría	54
6.10.2 Situación del ciclo de vida del servicio	54
6.10.3 Ciclos de ventas	55
6.10.4 Segmento Escolar	55
6.10.5 Segmento Comunitario	56
6.10.6 Clubes Deportivos	56
6.10.7 Estacionalidad	56
6.11 CIFRAS PRELIMINARES	57
6.12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	58
6.12.1. Análisis de la Compañía y los Competidores	59
6.12.2. Ficha técnica del Club Deportivo Champion´s	68
6.12.1. Ficha Técnica	68
6.13. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	72
6.13.1. Academia de Formación Deportivo Cali.	81
6.13.2. Carlos Sarmiento Lora.	83
6.13.3. Club deportivo Morumbí.	84
6.13.4. Deportivo Atlas CP	84
6.13.5. Escuela de Fútbol El Limonar	86
6.13.6. Liga de Fútbol del Valle	87
6.13.7. Escuela de fútbol Univalle	88
6.14. MATRIZ DE LAS CLAVES DE ÉXITO O PERFIL COMPETITIVO	89
6.14.1. Tablas de factores claves de éxito de Champion´s frente a las otras escuelas	89
6.14.2. Factores de la Categoría	99
6.14.2.1. Amenaza de nuevos ingresos	99
6.15. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	99
6.15.1. Cultura Organizacional	99
6.15.2. Slogan metodológico	105
6.15.2.1. Lema	106
6.15.2.2. Slogan competitivo	106
6.16. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	106
6.17. MATRIZ DIFA	107
6.18. MATRIZ MEFE	108
7. ESTRATEGIAS	110
8. PRESUPUESTO	116
9. MARKETING MIX	117
9.1. PRODUCTO	117
9.2. CATEGORIAS	118
9.3. SERVICIOS	120
9.4. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE COBROS	122
9.5. AMPLIACIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING	125

10.UTILIDADES	128
10.1.CADENA DE VALOR	128
10.2. VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS	129
11.CONCLUSIONES	130
12. RECOMENDACIONES	132
13.CONTROL Y EVALUACION	133
BIBLIOGRAFIA	134

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Emblema del Club Deportivo Champion`s	19
Figura 2. Gráfico Total Hombres y Mujeres por Grupos de Edad en Cali	39
Figura 3. Mapa Comuna 17 de Cali	42
Figura 4. Gráfico Estimación de Menores de Edad por Grupos de Edad y Género de la Comuna 17	53
Figura 5. Mapa Santiago de Cali	57
Figura 6. Gráfico Participación de niños por Categoría Teteros en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	61
Figura 7. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Pony en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	61
Figura 8. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Baby en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	63
Figura 9. Gráfico N°6: Porcentaje de Participación por Categoría Gorrión en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	64
Figura 10. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Infantil en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	65
Figura 11. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Prejuvenil en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali	66
Figura 12. Gráfico Porcentaje de Jugadores pertenecientes al Club Deportivo Champion`s por Colegio	69
Figura 13. Gráfico Porcentaje de Jugadores de Champion`s según su domicilio	70
Figura 14. Gráfico Análisis y Porcentaje de los Padres de Familia Champion`s según su ocupación o profesión.	70
Figura 15. Gráfico Análisis de las madres Champion`s de acuerdo a su ocupación o profesión	71
Figura 16. Gráfico Precio de Inscripción por Escuelas de Fútbol	72
Figura 17. Gráfico Precio de Mensualidad por Escuela	73
Figura 18. Gráfico Precio de Uniforme por Escuela	73
Figura 19. Gráfico Cantidad de Uniformes por Escuelas de Fútbol	74
Figura 20. Gráfico Número de Escuelas de Fútbol que ofrecen Servicio de Transporte	74
Figura 21. Gráfico Número de sedes por Escuela de Fútbol	75
Figura 22 Gráfico Análisis de Utilización de Superficie de Entrenamiento Teniendo en Cuenta las Sedes de las Escuelas	76
Figura 23. Gráfico Trayectoria de las Escuelas de Fútbol seleccionadas en años	77

Figura 24. Gráfico Participación en el mercado	79
Figura 25. Gráfico Ingreso Anual por mensualidades	80
Figura 26. Gráfico Porcentaje por Ingreso Anual	81
Figura 27. Gráfico Categorización de Escuelas de Fútbol en Cali según análisis de factores claves de éxito.	94
Figura 28 Gráfico Tasa de Variación Mes a Mes 2010-2012	95
Figura 29. Gráfico Histórico de crecimiento mes a mes 2010-2012	96
Figura 30. Gráfico Colegios con programas extra curriculares en futbol	100
Figura 31. Gráfico Colegios con cancha de fútbol	101
Figura 32. Logotipo	123
Figura 33. Imagen corporativa	123
Figura 34. Mapa UBICACION	124
Figura 35. Ubicación estrategica	126
Figura 36. Champion's contrata servicio de transporte según la demanda por este servicio	127
Figura 38. Mapa Zona de impacto	129

LISTA CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Diseño Metodológico	32
Cuadro 2 . Distribución de lados de manzana por estrato en Cali. 2010	40
Cuadro 3. Proyección de ventas y rentabilidad 2014	48
Cuadro 4. Estimación de menores por grupos de edad en la Comuna 17	52
Cuadro 5. Escuelas y Clubes Competidores	58
Cuadro 6 . Análisis Comparativo según variables del mercado	78
Cuadro 7. Champion´s – Deportivo Cali	89
Cuadro 8. Champion´s – Sarmiento Lora	90
Cuadro 9. Champion's – Morumbí	90
Cuadro 10. Champion's – Frankie Oviedo	91
Cuadro 11.Champion´s – El Limonar	91
Cuadro 12. Champion´s – Tiro de Esquina	92
Cuadro 13. Champion's – Atlas	92
Cuadro 14. Champion's - Univalle	93
Cuadro 15.Champion´s – Liga de Fútbol del Valle	93
Cuadro 16. Estado de Resultado Proyectado	97
Cuadro 17. Comportamiento Histórico de Matrículas y Deserción	98
Cuadro 18. Variables de Población Comuna 17	102
Cuadro 19. Matriz Dofa	107
Cuadro 20. Matriz de evaluación del factor Interno (MEFI) en Marketing	108
Cuadro 21. Estrategias, programas, actividades y planes de acción	112

RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin diseñar un plan de mercadeo del Club de Fútbol Champion`s, en la ciudad de Cali. Esta institución se propone establecer la enseñanza del fútbol como un medio para un fin educativo, promoviendo la estimulación y la disciplina integral del ser humano, no sólo en el ámbito de su formación como deportista. En ese escenario, el plan de mercadeo pretende aumentar el número de afiliados al club mediante la estrategia de potencializar en el público objetivo el modelo de fútbol base, a la medida de las diversas edades contenidas en categorías y promoviendo la idea de que el aprendizaje de una actividad deportiva, propicia en el ser humano la estructura básica de un orden y una disciplina en todos los aspectos de su vida.

Teniendo en cuenta esto, se diseña el plan de mercadeo sustentado en la recopilación de datos suficiente, que tiene que ver con el entorno, el análisis de la competencia, los diagnósticos y matrices y todos los aspectos sociales, políticos y culturales que configuran la posibilidad de ofrecer un servicio novedoso e innovador en la formación de futbolistas de un club que pretende posicionar y consolidar su marca en el mercado.

Palabras Claves: Plan de mercadeo, Futbol, club, competencia, diagnostico marca, mercado,

INTRODUCCIÓN

El fútbol es un deporte popular anclado en las raíces políticas, culturales y deportivas de Colombia. Su práctica convoca a muchos ciudadanos tanto en el estadio como alrededor de un televisor, convirtiéndose en un vínculo o referente de socialización. Los jugadores profesionales son producto de escuelas y clubes deportivos de fútbol que enfatizan en un modelo integral de formación, cuya orientación física, técnica y táctica se sustenta en los contextos inmediatos de los jugadores en formación. Así mismo, debido a las dinámicas del mercado, el fútbol se ha convertido en un espacio de relaciones comerciales consolidadas por el marketing. De esta manera, se configura toda una oportunidad para hacer de la práctica deportiva del fútbol, a través de un club, un conjunto de estrategias novedosas no sólo para rediseñar etapas metodológicas de la enseñanza-aprendizaje del fútbol sino que, en función de ello, posicionar el club en el mercado local a corto plazo y en el internacional a largo plazo.

El Club Deportivo Champion`s tiene una antigüedad de 11 años, nació de la necesidad presentada en un barrio del sur (EL CANEY) de la ciudad de Cali. Existían todas las condiciones para crear un mercado del fútbol, pero no se habían organizado las cosas. En una cancha de fútbol del barrio se conformaron los primeros pasos, dirigidos a la enseñanza del fútbol para niños. Con el correr del tiempo y la experiencia de su director como ex jugador de fútbol y estudiante de mercadeo, nace la idea de enfocar la labor docente hacia la formación y la estimulación de los jugadores en proceso. De esta manera y desde las posibilidades de mercadeo que esto genera, por ser novedoso, se empieza a construir todo un entramado de marketing para que el Club se consolide como marca y se posicione en el mercado.

Este plan de mercadeo se considera importante, ya que se tuvo en cuenta que nunca como hoy, un deporte como el fútbol ha despertado el interés y representado la importancia en el desarrollo cultural, dado que por su influencia en niños y jóvenes se ha convertido progresivamente en un fenómeno social.

Durante los últimos 5 años, se ha evidenciado un crecimiento vertiginoso de escuelas, academias y clubes de fútbol, ante la gran demanda de enseñanza de este deporte para niños.

Este plan de mercadeo se hace con el fin de desarrollar un marco estratégico que oriente las acciones de mercadeo del Club Deportivo Champions y que logre

posicionar la empresa en este mercado de instituciones dedicadas a la formación deportiva en la ciudad de Cali, logrando incursionar en el mercado de los campos de fútbol con superficie sintética, diversificar las edades y género con el fin de proporcionar a sus clientes una mayor cobertura, obteniendo como resultado una gran aceptación y éxito términos deportivos y administrativos.

Con la construcción de este plan de mercadeo se pretende viabilizar y desarrollar de manera organizada algunas ideas que hasta hoy no se han podido materializar por falta de un diagnóstico completo y sólido del mercado y una visión más estratégica y de largo plazo para la organización.

Con este proyecto se pretende conocer cómo es la dinámica y el funcionamiento del sector, sus principales participantes así como los servicios ofrecidos. Posteriormente se formularán objetivos, estrategias y programas que le den al Club un derrotero a seguir para el año 2014.

Utilizando herramientas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas se buscará recolectar información veraz que le dé soporte a la etapa de análisis el diagnóstico y la toma de decisiones estratégicas. Posteriormente se dará vía libre a la creatividad e innovación del gerente y demás colaboradores de la escuela, para construir los programas que conllevarán al logro de todos los objetivos propuestos.

En síntesis, se elaborará un plan de mercadeo con base en todas las herramientas técnicas, financieras, administrativas y sociales, segmentando el mercado, para que el Club Deportivo Champions se posicione entre la población de usuarios y se consolide a nivel local con proyección internacional.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL

Con sus 11 años dedicados a la formación futbolística deportiva de niños entre 3 y 15 años, el Club Deportivo Champions goza hoy, después de este tiempo de trabajo, del reconocimiento de los niños y padres de familia en gran mayoría de comunas del sur de Cali, especialmente de la comuna 17.

Dada la popularidad del fútbol y la demanda de clubes y equipos que permitan la formación integral de los niños en materia deportiva, se encuentran también en Cali otras ofertas que satisfacen esta necesidad de niños y padres de familia. Existen también varias personalidades destacadas como ex jugadores quienes, aprovechando su reconocimiento público, han incursionado en este negocio. De esta manera y como en cualquier otro tipo de mercado, organizaciones de este tipo se enfrentan a las presiones de un entorno cambiante y competitivo que las obligan a incorporar procesos administrativos y gerenciales, así como modelos que garanticen su desarrollo y subsistencia en el mercado: —El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno y no dejarse determinar por él, ejerciendo así un control sobre su destino”¹

Champions cuenta hoy en día con 200 menores afiliados y activos en su escuela, y una planta de 12 entrenadores deportivos. Su actual gerente y fundador es el encargado de realizar además de labores administrativas, la gestión comercial y marketing deportivo del club. Aunque se han obtenido logros tanto en el plano deportivo, como comercial, se presentan continuamente problemas e incertidumbres con respecto a la toma de decisiones estratégicas.

Si bien se han realizado muchas acciones de marketing a favor del crecimiento y mejora de la prestación de los servicios, el hecho de no existir un plan estructurado y consistente en el tiempo acorde con un marco estratégico, lleva a que se desperdicien esfuerzos perdiendo eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el logro de los resultados de la empresa.

¹ BELTRÁN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. PLAN DE MARKETING. MODELO PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN EL MERCADO. Comunicación Impresa Editores. Colombia, mayo de 2009. Pág. 8.

El hecho de carecer de un área y persona responsable exclusivamente de la labor de mercadeo ha conllevado, a la par con el crecimiento de la escuela, a continuas demandas y exigencias en materia de comunicación con los clientes actuales, calidad en la prestación de los servicios y, en consecuencia, se puede incurrir en errores y falta de medición de la satisfacción de los clientes.

En lo que tiene que ver con acciones promocionales y de comunicación de marketing, se adolece de una estrategia clara que aporte al crecimiento y posicionamiento de la escuela en el segmento al cual se dirige.

Como organización deportiva, la gerencia es consciente de que el servicio de formación que ofrece el club puede dar paso al surgimiento de nuevos negocios que amplíen el portafolio y la hagan una empresa innovadora. Por intuición y conocimiento de su gerente se ha incursionado en el negocio de los souvenirs, salidas y excursiones deportivas, producción de eventos y campeonatos deportivos. Sin embargo la falta de planes de largo plazo hace que se interrumpan muchas veces los programas iniciados.

Otro de los dilemas enfrentados y que por el momento que vive Champions es pertinente resolver, es la conveniencia de apertura de nuevas sedes en otros sectores de la ciudad de Cali: un conocimiento más profundo del sector en que se desenvuelve y del panorama competitivo de estos servicios en la ciudad puede despejar o minimizar los riesgos asociados a decisiones de este tipo.

Oportunidades fruto de nuevas tendencias están cada vez mas latentes para la organización, como la posibilidad de desarrollar el segmento femenino que sigue creciendo gracias al impulso y profesionalización de las mujeres dedicadas a este deporte. Incursionar en segmentos como este requiere de acciones especiales de marketing y de un previo conocimiento de las necesidades y expectativas de este público infantil femenino.

Diagnosticar este mercado, conocer sus actores, estimar la demanda por este tipo de servicios en las estratos medios y medios altos de la ciudad, así como identificar con profundidad las necesidades y deseos de este segmento de mercado en materia de entretenimiento, formación deportiva y educación, facilitarían la formulación de un plan estratégico que minimice los riesgos adjuntos a la implementación de nuevas ideas y procesos comerciales.

Si se cuenta con un plan de mercadeo consistente y estructurado para el próximo año, la organización Champions avanzaría notablemente en el 2014 en el posicionamiento y consolidación como empresa líder del sector en la ciudad de Cali.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de mercadeo estratégico que permitirá a la Organización deportiva Champions aumentar su número de afiliados y posicionarse entre los niños y Padres de Familia de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali como la Escuela líder por la excelente formación deportiva e integral que logra desarrollar en los niños?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual del mercado de servicios de formación deportiva para niños en la ciudad de Cali?
- ¿Cuántas y cuáles son las diferentes Escuelas y organizaciones de formación deportiva que operan en la ciudad de Cali?
- ¿Cuáles son los diferentes servicios que ofrecen estas organizaciones y qué precios y demás ventajas competitivas caracterizan sus portafolios de servicio y constituyen en general la oferta de mercado?
- ¿Cuáles son las características demográficas, psicográficas, y conductuales que definen el segmento objetivo al que dirige los servicios la Organización Champions?
- ¿Qué tendencias y evolución de este tipo de servicios se han observado en los últimos años en este tipo de organizaciones deportivas y en el mercado de servicios deportivos de formación en fútbol?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y demás factores sociales, psicológicos, políticos y culturales que influyen en la decisión de compra de este tipo de servicios, tanto en los menores como en los padres de familia o personas responsables de los niños?
- ¿Cuáles son las acciones de marketing que se deben ejecutar para cada una de las variables de mercadeo y que llevarán al plano operativo todas las

decisiones estratégicas de la Organización deportiva Champions en el año 2014?

- ¿Cuáles son las proyecciones financieras esperadas como resultado de la ejecución del plan de mercadeo propuesto?

2. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento del Club Deportivo Champions en los últimos años, ha hecho evidente la necesidad de adoptar prácticas organizacionales y poner en marcha planes de acción debidamente estructurados y basados en fundamentos teóricos de las diferentes áreas de gestión empresarial, administrativas y de negocios.

El marketing como función de los negocios encargada de establecer relaciones redituables y de creación de valor para los clientes es tal vez el área que de la que más puede adolecer una organización empresarial de nuestro tiempo.

Si Champions contara con un documento que marcara las directrices y delineara las acciones a seguir, basadas en un entendimiento de las necesidades de los niños, jóvenes y padres de familia que buscan en este tipo de servicios diferentes soluciones, se fortalecería notablemente el desarrollo de la empresa.

El espíritu empresarial y deportivo de su fundador, sumado a su formación como Profesional en Mercadeo y Negocios, se constituyen en factor clave para que un proyecto como este alcance los logros propuestos tanto en el ámbito académico, como en la puesta en marcha del plan de mercadeo que posicione a la empresa como la organización deportiva líder en la ciudad de Cali.

El deporte como vehículo del marketing tiene connotaciones culturales de gran relevancia, en tanto el enfoque metodológico, físico y técnico abarque la disciplina deportiva como correlativo de una disciplina del ser humano en todos los campos de su cotidianidad, es decir, que también sea una plataforma novedosa de formación integral del ser humano.

Se demuestra entonces la utilidad y aporte que traería la realización de este proyecto tanto para la organización deportiva Champions, para su gerente y fundador, como para los futuros emprendedores del deporte que vean en el documento una luz en sus iniciativas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Construir un plan de Mercadeo para el año 2014 que permita aumentar los afiliados y posicionar al Club Deportivo Champions entre los niños y Padres de Familia de los estratos, 3,4 y 5 de la Ciudad de Cali, como la escuela líder del sector por la excelente formación futbolística e integral que desarrolla en los niños, con proyección nacional e internacional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Diagnóstico del mercado de servicios de formación deportiva para niños en la ciudad de Cali, identificando las diferentes Escuelas y organizaciones de formación deportiva que operan en la ciudad de Cali, así como los diferentes servicios que ofrecen, precios y demás ventajas competitivas que las caracterizan y que constituyen en general la oferta de mercado.
- Caracterizar el segmento objetivo al que dirige los servicios la Organización Deportiva Champions, definiendo las principales variables demográficas, psicográficas, conductuales y todas aquellas que puedan definir este público, identificando las necesidades, deseos y demás factores que influyen en la decisión de compra de este tipo de servicios, tanto en los menores como en los padres de familia o personas responsables de los niños.
- Detectar las principales tendencias y evolución de este tipo de servicios partiendo de la situación mundial hasta reconocer lo que ocurre en el caso de la ciudad de Cali.
- Formular un Plan de marketing que proponga estrategias innovadoras y eficaces para cada una de las variables de mercadeo, orientando las acciones de la organización deportiva Champion´s en 2014.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

Estudio realizado en el periodo comprendido entre febrero y junio de 2013, sobre el plan de mercadeo para el Club Deportivo Champions, abordando en su totalidad los procesos, departamentos y colaboradores dentro del desarrollo investigativo.

En el año 2002 nace el proyecto de Club Deportivo Champions con la inquietud de su director y fundador, Diego Romero, de innovar, mediante procesos sistemáticos, los métodos de enseñanza y aprendizaje del fútbol, enfatizando en los aspectos de formación y estimulación. Para tal fin, se hicieron patentes los perfiles que requerían los profesionales de varios campos que intervendrán en los procesos de desarrollo y formación de los niños. Formación en valores, estrategias de pedagogía deportiva, conocimientos adecuados y profundos del deporte, psicología, entre otros, hacen parte de los condicionantes de trabajo de los profesionales del Club.

En el año 2005, gracias a la gran demanda de usuarios, se toma la decisión de incursionar en los campos de superficie sintética, con muy buenos resultados, así como la ampliación de cobertura respecto a las edades (actualmente de 3 a 16 años). Hoy por hoy el Club Deportivo Champions, ubicada en la Avenida Guadalupe con Calle 16 esquina, tiene un reconocimiento como referente deportivo y de formación en la ciudad de Cali, presentándose la oportunidad, desde un plan de mercadeo, de posicionarlo en su segmento de mercado y consolidarlo como empresa líder en el ámbito de la enseñanza del fútbol en la ciudad de Cali y con proyección internacional.

Figura 1. Emblema del Club Deportivo Champion`s



4.2. MARCO TEÓRICO

El plan de mercadeo es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadeo de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadeo que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadeo que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

4.2.1. Definición de marketing. Kotler define el marketing como el conjunto de técnicas y estudios de aplicación que tienen como objetivo prever, constatar, suscitar, renovar o estimular las necesidades de los consumidores y adaptar de manera continua el aparato productivo y comercial a las necesidades así determinadas². En los años 60, el marketing era, con frecuencia, sinónimo de venta. El concepto tradicional consistía entonces en vender lo que se fabrica, un concepto orientado al producto que posteriormente evolucionó hacia un concepto orientado al consumidor u orientado al mercado dirigido a producir lo que se vende.

² CALVO HERRERA, Sonia, GARCIA BLANCO, Isabel. Cómo potenciar la relación entre el club de fútbol profesional y su afición[en línea][consultado 24 de enero de 2013]Disponible en internet: <http://www.cies-uni.org/sites/default/files/documents/downloads/El%20proyecto%2012%20-%20como%20potenciar%20la%20relacion%20entre%20el%20club%20de%20futbol%20profesional%20y%20su%20aficion.pdf> Consulta realizada el día 24 de enero de 2013

Vernette³ define el marketing como la conquista metódica y permanente, de un mercado rentable, que implica la concepción y la comercialización de un producto o un servicio conforme a las expectativas de los consumidores a los que se dirige. Desbordes, Ohl y Tribou definen el marketing como: el conjunto de los medios de los que disponen las empresas para crear, conservar y desarrollar sus mercados o, si se prefiere, sus clientes.⁴ Estos medios son a la vez medios de análisis (del mercado, de los consumidores, de la competencia) para conocer con exactitud las necesidades, pero también medios de actuación (concepción, comunicación y distribución de productos adecuados) para incitar al consumidor a la compra.

4.2.2. Definición de Plan de Mercadeo. Según la American Marketing Association (A.M.A.), el **plan de mercadeo** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadeo actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, la estrategia de mercadeo, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el **plan de mercadeo** es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.⁵

Según McCarthy y Perrault, el **plan de mercadeo** (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadeo y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadeo se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El **plan de mercadeo** deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

³ Marketing. [en línea][consultado 24 de enero de 2013] Disponible en internet: <http://www.cible.com.ar/agencia.html>

⁴ ZABALA GONZALEZ, Hely Danilo. Estrategias de mercadotecnia aplicadas por la Federación Venezolana de Fútbol para posicionar la marca vinotinto en el aficionado [en línea][consultado 24 de enero de 2013] Disponible en internet: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31230/1/articulo15.pdf>

⁵ MarketingPower.com, sección Definición de Términos de Marketing. [en línea][consultado 14 de enero de 2013] Disponible en internet: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

En síntesis, el **plan de mercadeo** es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadeo actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se lo va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadeo, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

4.2.3. Cobertura del Plan de Mercadeo. El **plan de mercadeo** es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que se elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen en las que son imprescindibles planes más específicos, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados meta muy importantes o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

4.2.4. Alcance del Plan de Mercadeo. Por lo general, el **plan de mercadeo** tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

4.2.5. Propósitos del Plan de Mercadeo. El **plan de mercadeo** cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadeo que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar⁶.
- Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto⁷.

⁶ STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Editorial McGrawHil. Bogotá, Colombia, 2007. Pág. 559.

⁷ GUILTINAN, J. MADDEN, T y GORDON, Paul. GERENCIA DE MARKETING Estrategias y Programas. Editorial McGraw Hill Sexta Edición. Bogotá, Colombia, 1998. Pág. 420.

4.2.6. El Contenido del Plan de Mercadeo. No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un **plan de mercadeo**. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades⁸.

Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un **plan de mercadeo**. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

- ❖ **Resumen Ejecutivo:** En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa⁹. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles¹⁰.
- ❖ **Análisis de la Situación de Mercadeo:** En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos¹¹:
 - **Situación del Mercado:** Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra¹².
 - **Situación del Producto:** En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores¹³.
 - **Situación Competitiva:** Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadeo¹⁴.

⁸ *Ibíd.* Pág. 438

⁹ KOTLER, Philip. DIRECCIÓN DE MARKETING. Conceptos esenciales. Pearson educación, México, 2002. Pág.104

¹⁰ STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. Op. Cit. Pág. 569

¹¹ KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 117.

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

- Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución ¹⁵.
- Situación del Macroambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto ¹⁶.

4.3. ANÁLISIS FODA-A:

En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales **O**portunidades y **A**menazas que enfrenta el negocio y 2) las principales **F**ortalezas y **D**ebilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales **A**lternativas a las que debe dirigirse el plan.

4.3.1. Objetivos. En este punto se establecen objetivos en dos rubros ¹⁷

4.3.1.2. Objetivos Financieros. Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc...

4.3.1.3. Objetivos de Mercadeo. Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadeo. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje.

Otros objetivos de mercadeo son: Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

¹⁵ Ibíd. Pág. 120.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de mercadeo, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadeo¹⁸.

4.4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadeo o "plan de juego"¹⁹. Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- ✓ El mercado meta que se va a satisfacer.
- ✓ EL posicionamiento que se va a utilizar
- ✓ El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- ✓ Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- ✓ El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
- ✓ Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- ✓ La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).
- ✓ Tácticas de Mercadeo: También llamadas programas de acción²⁰, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior²¹. En esta sección se responde a las siguientes preguntas ²²:

¹⁸ STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. Op. Cit. Pág. 570

¹⁹ KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 122

²⁰ Ibíd

²¹ STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. Op. Cit. Pág. 570

²² KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 126.

- ✚ ¿Qué se hará?
- ✚ ¿Cuándo se hará?
- ✚ ¿Quién lo hará?
- ✚ ¿Cuánto costará?

4.4.1. Programas Financieros. En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades" ²³, se anotan dos clases de información:

- ❖ El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta ²⁴.
- ❖ El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadeo, desglosados por categorías.

La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada ²⁵.

4.4.2. Cronograma. En esta sección, que se conoce también como calendario ²⁶, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta —cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas— ²⁷. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

4.4.3. Monitoreo y Control. En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadeo. Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances ²⁸.

²³ Ibíd

²⁴ Ibíd

²⁵ Ibíd. Pág. 130

²⁶ STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. Op. Cit. Pág. 570

²⁷ Ibíd.

²⁸ KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 128.

4.5. MARCO CONCEPTUAL

Actitud: idea cargada de emoción que predispone a un tipo de actuación ante una situación concreta.

Expectativas: esperanza del consumidor de beneficiarse de los valores que él mismo atribuye al producto o servicio.

Implicación: estado no observable de motivación, de excitación o de interés.

Lealtad o fidelidad: respuesta en términos de comportamiento y de actitud de un consumidor que expresa su preferencia estable en el tiempo por una o varias marcas en una categoría dada.

Reinvención: replanteamiento total, estructural y radical de las empresas.

Satisfacción: evaluación que establece que una experiencia de consumo ha sido al menos tan buena como se suponía que iba a ser.

4.6. MARCO DEPORTIVO

4.6.1. Deporte. En este proyecto dedicado al marketing del deporte, utilizaremos una definición amplia del deporte, a saber, toda actividad que implique una participación física activa.

Es interesante observar que el propio concepto de deporte puede variar mucho de una cultura a otra. Sin embargo, sea cual sea la definición, la mayor parte de los autores están de acuerdo en las funciones que cumple el deporte, una función social y de integración, una función educativa y escolar, una función espectacular, mediática y una función lúdica y transgresiva. Es indudable que en el caso de la presente propuesta se abarcan todos estos aspectos, en una secuencia práctica entre lo recreativo, lo educativo y lo competitivo. Sin embargo, lo educativo reviste gran importancia por su propia impronta integral del desarrollo del ser humano. En ese sentido, el deporte se sustenta en una labor física, cultural, psicológica, pero sobre todo educativa: —el deporte educativo ha adquirido gran importancia en nuestra sociedad, acaparando el interés de muchas de las instituciones. Y una de

las muestras que lo constata ha sido la proclamación por parte del Parlamento Europeo de un —Año Europeo de Educación a Través del Deporte.”²⁹

De tal manera que, gracias a las connotaciones que ha adquirido o quizás a consecuencia de ellas, el deporte (y en este caso el fútbol) se ha visto permeado por las dinámicas del marketing y su correlato esencial, la industria del deporte.

4.6.1.1. Industria del deporte. La industria del deporte representa el mercado en el que los productos propuestos a los compradores son productos vinculados con el deporte de competición, el deporte por placer, el deporte para mantenerse en forma, el deporte por diversión, etc. y presentados en forma de actividades, bienes de consumo, prestaciones de servicio, personas, lugares, o ideas.

Es evidente que la industria del deporte se ha desarrollado considerablemente en los últimos veinte años, un desarrollo que puede explicarse en virtud de muchos factores, como el aumento del número de nuevas actividades deportivas, el aumento del número de disciplinas en un mismo deporte, el aumento del número de revistas y publicaciones deportivas destinadas al gran público o a los profesionales del deporte, el incremento del tiempo dedicado a las actividades de ocio, la explosión de la presencia del deporte en los medios de comunicación, el boom del ejercicio físico, el aumento del número de instalaciones deportivas, de acontecimientos deportivos, la evolución hacia recintos deportivos destinados a varios deportes, la expansión de las prestaciones de servicio vinculadas al deporte, los programas de desarrollo del deporte para todos, el aumento de la financiación del deporte a través del patrocinio, los derechos televisivos, etc., la multiplicación de las formaciones académicas relacionadas con el deporte, el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al deporte, a sus productos y servicios, un mercado del deporte cada vez más comercializado, un aumento de la competencias de gestión en el ámbito del deporte, la globalización del mercado del deporte, etc. Todos estos elementos, y otros muchos, han contribuido a hacer del deporte, en todas sus formas, un elemento indisociable de la vida moderna. El consumo del deporte se ha convertido, también, en un fenómeno de masas, en el cual se consolida una industria del espectáculo en función del deporte: lo que está moviendo pasiones, llámese béisbol, boxeo, baloncesto, fútbol y que se mueve por un sponsor, tiene el designio ineludible de la industria del deporte, aún aquellos deportes cuya práctica no mueve tanto público. En consecuencia, se configuran los condicionantes para que intervenga el marketing deportivo.

²⁹ ABAD, Manuel., GIMÉNEZ, Javier y ROBLES, José. LA ENSEÑANZA DEL DEPORTE DESDE LA PERSPECTIVA EDUCATIVA. En: Revista WANCEULEN E. F. Digital. Nº 5, Abril de 2009. Universidad de Huelva, España, Pág. 91.

4.7. MARKETING DEPORTIVO

Mullin, Hardy, y Sutton (1993) definen el marketing deportivo como el conjunto de las actividades destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores deportivos a través de un proceso de intercambio. El marketing deportivo se ha escindido en dos corrientes principales: el marketing de los productos deportivos bienes de consumo, prestaciones de servicio, acontecimientos destinados a los consumidores de deporte, y el marketing de productos sin ninguna connotación deportiva a través de operaciones de promoción asociadas al deporte.

Un enfoque más pragmático, basado en la mezcla de marketing, definiría el marketing deportivo como el conjunto de las actividades asociadas a la producción, la fijación de precios de venta, la comunicación y la distribución de productos deportivos destinados a satisfacer a la vez las necesidades y las expectativas de los consumidores y los objetivos de la organización deportiva. De todas maneras, el marketing que gira alrededor del deporte también puede ser cooptado desde escenarios novedosos o que impliquen cierto cambio en los rumbos de un proceso deportivo, por ejemplo, desde su enseñanza y su base pedagógica.

4.7.1. Pedagogía del deporte. El proceso de formación de un deportista tiene su columna vertebral en las maneras en que se aborda su proceso, es decir, en su componente pedagógico. La pedagogía del deporte —~~es~~ la ciencia de la educación que se encarga de estudiar los procesos de instrucción y de formación integral de la personalidad del individuo, a través del desarrollo de sus capacidades físicas e intelectuales, además de las habilidades motrices deportivas, influyendo igualmente de manera positiva en la conducta social de éste”³⁰

Al tomarse como ciencia, representa no sólo un proceso con ciertas estrategias, sino todo un método racional con respecto a los fines deseados. Pero también significa una peculiaridad en virtud del enfoque practicado (tradicional, escuela nueva o constructivista). De todas maneras, la pedagogía que se puede usar para que la dialéctica enseñanza-aprendizaje del fútbol se mueva en el orden de un posible cambio tiene que ver con lo que se busca al intervenir en el deporte: no sólo la alta competencia, sino también el desarrollo integral del futbolista en

³⁰ Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES. Sistema Único de Acreditación y Certificación SUAC. Programa de Capacitación Pedagogía Deportiva. Disponible en: www.plandeporte.org Consulta realizada el día 20 de febrero de 2013

desarrollo, sus aspectos psicosociales y la apropiación de las expectativas del individuo.

Un ejemplo de ello es el énfasis por parte del Ministerio de Educación Nacional, entidad que rige y regula los procesos de enseñanza del deporte en instituciones educativas colombianas: —Ninguna persona puede ser excluida ni marginada de la práctica de la Educación Física, la Recreación y el Deporte al invocar razones de discapacidad u otra condición, por cuanto esta disciplina involucra componentes fundamentales de la naturaleza humana, de modo que el trabajo pedagógico dirigido a cada ser humano en particular, debe adaptarse a sus necesidades”³¹

En ese caso del fútbol, una de esas adaptaciones tiene que ver con el fútbol formativo o fútbol base.

4.8. FÚTBOL FORMATIVO O FÚTBOL BASE

En Latinoamérica es también conocido como fútbol de divisiones inferiores. Con el paso del tiempo y la inserción en categorías, los futuros deportistas van desarrollándose en varios ámbitos de su formación y su fundamentación hasta que llega una edad y una categoría en promedio en que se prefigura una posición dentro del campo de juego. Incluso, los conceptos tienen que ser trabajados día a día, mucho más cuando llegan a ser profesionales. Independientemente de la edad, los cimientos se reflejan en su adecuación —o no- tanto en la etapa profesional de un futbolista o en la vida personal de un ser humano³². Esto, desde el punto de vista integral, hace considerar que una fundamentación desde lo físico, con unas tareas específicas de reconocimiento y de responsabilidades alrededor de un objetivo común, se presentan como complemento de una pedagogía formadora de actores sociales disciplinados y coherentes que, en función de un deporte colectivo como el fútbol, aportan a la sociedad desde sus tempranas fases de inserción y sus respectivos procesos de socialización.

³¹ Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS PARA LA EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTES. Revolución Educativa Colombia Aprende. Documento de Trabajo N° 15. Bogotá, Colombia, 2010. Pág. 15.

³² VILCHEZ, Óscar. MANUAL DE FÚTBOL BASE U. E. SANT ILDEFONS. Área Deportiva. [en línea][consultado 24 de enero de 2013]Disponible en internet:Disponible en: www.uesantildefons.com/pdf/objetivos-formativos.pdf

Por eso el fútbol base, divisiones inferiores o cantera, guardando las proporciones del caso, hace énfasis en procesos alternos de educación y enseñanza, concretamente en los niveles institucionales inherentes a la escuela. Es inseparable de una formación integral la formación física, la conductual, la cognitiva, la psicológica y la mental. Por tanto, los elementos constitutivos de un ser humano que permean todo su desarrollo están presentes en la escuela: —Debemos considerar que cuando los progenitores aceptan libre y voluntariamente que sus hijos pasen a formar parte de un deporte de equipo, en este caso el fútbol, lo deben hacer pensando en los beneficios que se obtienen con su práctica [entre ellos]: capacidad para distribuir de forma adecuada su tiempo libre y desarrollo de hábitos de comportamiento sociales (solidaridad, respeto a los demás, a los materiales e instalaciones deportivas, etc.) En definitiva, la práctica del fútbol base contribuye en gran medida a la formación global de los niños, junto a la familia y la escuela”³³.

Se propone, entonces, que la práctica del fútbol en su etapa de bases está en la línea de un adecuado manejo del tiempo libre o del ocio. De esta manera, y en la distribución consecuente de los tiempos, deporte y escuela son un complemento sólido para la formación del ser humano. Y es en la práctica del fútbol, específicamente, donde se configura el proceso de formación a partir de los dispositivos de la inteligencia de juego.

4.9. INTELIGENCIA DEL JUEGO

Si se intervienen los procesos cognitivos en función del juego, básicamente, se habla de Inteligencia del Juego. Por ejemplo, si se trata de un proceso de formación en el cual los grupos de niños están siendo intervenidos desde tempranas edades, no sería lógico inducirlos a alcanzar metas similares a las de los adultos en su propia competencia: —La incapacidad del niño de jugar bien al balón con tantos jugadores en el campo, poco espacio y tiempo a su disposición se refleja, a menudo, en la frecuente aplicación del 'omnipotente' despeje como técnica o arma principal para resolver los problemas a su manera [...] El sentimiento de incapacidad de manejar los problemas que los adultos les han proporcionado con una competición que no respeta su evolución mental y física tiene otras manifestaciones en el niño que va desde el abandono de la práctica del

³³ RODRÍGUEZ, Francisco. LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL BASE Y LOS ESTUDIOS. En: Revista MÉRIDA C. F. Fútbol Base. Temporada 2008/2009. Documento Institucional. Mérida, España, Pág. 39.

fútbol hasta la elección de otro deporte en el cual puede triunfar porque cree en sí mismo”³⁴

Intervenir en las primeras fases de este proceso, cualificando el potencial de las funciones cognitivas y aptitudes del niño tendrá consecuencias lógicas no sólo en su participación en un campo de juego sino en varios aspectos de su vida cotidiana, personal y profesional. Porque lo que desea un niño, en primera instancia, es jugar, anotar un gol, divertirse, pero en medio de todo ello hay un componente de seriedad, pues para ganar hay que tener responsabilidad. De todas formas, eso es coyuntura del juego, y en las etapas tempranas de la niñez, la exigencia a un ser humano debería ser consecuente con sus propias expectativas. Esto va en contravía de la inteligencia del juego, en tanto pretender seguir a pie juntillas las indicaciones del entrenador: —haber dado prioridad a la técnica y al cumplimiento estricto de las órdenes del entrenador sin involucrar suficientemente al jugador en los problemas, ha impedido a muchos jóvenes entender el juego en sus aspectos más básicos. Sólo así se explica el hecho de que disponemos hoy de un número insuficiente de jugadores inteligentes capaces de solucionar los múltiples problemas que se presentan constantemente en el juego”³⁵

Visto de esta manera, el fútbol de hoy exige una reorientación en cuanto a su entrenamiento, a sus métodos y al enfoque disciplinar que involucra a un gran número de personas, no solamente a los deportistas.

³⁴ WEIN, Horst. FÚTBOL A LA MEDIDA DEL NIÑO. Vol. I. Real Federación Española de Fútbol. Centro de Estudios, Desarrollo e Investigación del Fútbol. Impreso en Colombia, 2005. Pág. 27.

³⁵ WEIN, Horst. FÚTBOL A LA MEDIDA DEL NIÑO. Vol. II. DESARROLLAR LA INTELIGENCIA DEL JUEGO PARA NIÑOS Y NIÑAS HASTA LOS 14 AÑOS. Editorial Kinesis. Colección Deporte Formativo. CEP. Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango, Colombia, 2009. Pág. 9.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE ESTUDIO (Investigación)

El conocimiento y diagnóstico del mercado implica la realización de un estudio Descriptivo y exploratorio. Dado que se trata de ampliar un campo del conocimiento en el marketing teniendo como punto de referencia una empresa con el perfil de un club deportivo, ésta tiene que ser objeto de suficiente información descriptiva para que el lector conozca el tipo de empresa que, a su vez, es la unidad de análisis. Se describe y se explora una situación actual dentro del mercado, porque se trata de tomar decisiones de diseño, estructuración y aplicación de un plan de mercadeo en referencia a lo encontrado y en función de alcanzar los objetivos propuestos.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Cuadro 1. Diseño Metodológico

OBJETIVO ESPECÍFICO	Diseño Metodológico
Elaborar un Diagnóstico del mercado de servicios de formación deportiva para niños en la ciudad de Cali.	<ul style="list-style-type: none">• Consulta de Fuentes secundarias• Entrevistas personales a directivos del medio• Trabajo de campo y observación• Comités de trabajo con el personal de Champions
Identificar las diferentes Escuelas y organizaciones de formación deportiva que operan en la ciudad de Cali, así como los diferentes servicios que ofrecen, precios y demás ventajas competitivas que las caracterizan y que constituyen en general la oferta de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Consulta de Fuentes secundarias: cámara de Comercio, Directorio Páginas Amarillas, Internet• Entrevistas personales, directivos del medio, padres de familia y menores• Trabajo de campo y observación
Caracterizar el segmento objetivo al que dirige los servicios la Organización Champions, definiendo las principales variables demográficas, psicográficas, conductuales y todas aquellas que puedan definir este público.	<ul style="list-style-type: none">• Consulta de fuentes secundarias.• Encuestas a niños y padres de familia• Entrevistas Personales• Sesiones de Grupo

Cuadro 1 (continuación)

<p>Detectar las principales tendencias y evolución de este tipo de servicios partiendo de la situación mundial hasta reconocer lo que ocurre en el caso de la ciudad de Cali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de fuentes secundarias • Investigación en la Internet, sitios de especializados y medios deportivos.
<p>Identificar las necesidades, deseos y demás factores que influyen en la decisión de compra de este tipo de servicios, tanto en los menores como en los padres de familia o personas responsables de los niños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas personales • Encuestas a niños y padres de familia • Sesiones de grupo con padres y niños
<p>Formular un Plan de marketing que proponga estrategias innovadoras y eficaces para cada una de las Variables de mercadeo, orientando las acciones de la Organización deportiva Champions en el 2013.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de trabajo con el personal de Champions • Sesiones de lluvias de ideas

6. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE SERVICIOS DE ENSEÑANZA DE FUTBOL FORMATIVO EN LA CIUDAD DE CALI

6.1. CONTEXTO SITUACIONAL DEL FÚTBOL A NIVEL MUNDIAL

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

Su evolución ha estado sujeta a los avatares de la historia de la humanidad, adaptándose a cada cultura hasta llegar a convertirse en lo que hoy conocemos como fútbol.

Para entender la historia del fútbol y localizar el origen de este deporte sería necesario remontarse hasta las antiguas civilizaciones e imperios, donde pueden encontrarse diversos antecedentes de juegos de pelota con características similares. Luego, llegar de lo general a lo particular, en este caso, Cali, Colombia. Así, según algunas teorías, la historia del fútbol podría comenzar en el antiguo Egipto, ya que durante el siglo III a.C. se realizaba un juego de pelota como parte del rito de la fertilidad, en el que se practicaba algo parecido al balonmano. Continuaría en la Grecia clásica, donde incluso Homero llegó a hacer alusión también a un juego de pelota, al que llamaban 'esfaira' o 'esferomagia' debido a la esfera hecha de vejiga de buey que se utilizaba en el mismo. Los romanos llevaron hasta las islas Británicas su juego de pelota.

El nombre 'fútbol' proviene de la palabra inglesa 'football', que significa 'pie' y 'pelota', por lo que también se le conoce como 'balompié' en diferentes regiones hispano américa, en especial Centroamérica y Estados Unidos. En la zona británica también se le conoce como 'soccer'.

"Football Association" es la asociación más antigua del mundo, su historia se remonta al año 1863, cuando en Inglaterra se separaron los caminos del (rugby) y el (fútbol), fundándose la Asociación de Fútbol de Inglaterra, el primer órgano gubernamental de este deporte.

El 21 de mayo de 1904 fue fundada la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), asociación de derecho suizo con sede en Zúrich. Está

compuesta por 208 asociaciones nacionales. Su objetivo es mejorar constantemente el fútbol.

La FIFA cuenta con unos 310 empleados procedentes de más de 35 países y está organizada por el Congreso (órgano legislativo), el Comité Ejecutivo (órgano ejecutivo), la Secretaría General (órgano administrativo), y las Comisiones (que asisten al Comité Ejecutivo).

Ocho presidentes han dirigido la FIFA desde su fundación en 1904. Desde el francés Robert Guérin al actual ocupante del cargo, Joseph S. Blatter, pasando por Jules Rimet, fundador de la Copa Mundial de la FIFA, cada presidente ha contribuido al crecimiento y desarrollo del deporte más popular del mundo.

6.2. COPA MUNDIAL DE LA FIFA

El certamen más importante alrededor de este deporte es el mundial de fútbol, este evento deportivo se realiza cada cuatro años desde 1930. Cuenta con dos etapas principales: un proceso clasificatorio en el que participan en la actualidad cerca de 200 selecciones nacionales y una fase final realizada cada cuatro años en una sede definida con anticipación en la que participan 32 equipos durante un periodo cercano a un mes. La fase final del torneo es el evento deportivo de una sola disciplina más importante del mundo y el segundo más importante a nivel general después de los Juegos Olímpicos. La final de la Copa Mundial de Fútbol de 2002 fue vista por más de 1.100 millones de personas.

6.2.1. Otras competencias

- ❖ Copa FIFA confederaciones
- ❖ Campeonato mundial de clubes
- ❖ Campeonatos juveniles
- ❖ Campeonato mundial femenino

6.2.2. Confederaciones afiliadas a la FIFA:

- ❖ Unión Europea de Fútbol Asociación (UEFA)
- ❖ Confederación Asiática de Fútbol (AFC)
- ❖ Confederación Africana de Fútbol (CAF)
- ❖ Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC)
- ❖ Confederación Sudamericana de fútbol (CONMEBOL)
- ❖ Confederación Norte, Centro Americana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF)

6.3. CONMEBOL

Es la confederación de asociaciones de fútbol nacionales de Sudamérica. Fundada el 9 de julio de 1916 en Buenos Aires, fue la primera confederación creada, casi 40 años antes que las siguientes en conformarse. Su sede está en la ciudad de Luque (Gran Asunción), Paraguay y está asociada a la FIFA. Ésta y la UEFA son las únicas confederaciones que han ganado la Copa Mundial de la FIFA en sus 19 ediciones -9 títulos y 10 europeos.

La principal competencia realizada por este organismo es la Copa América la cual es catalogada, como el torneo de selecciones más antiguo del mundo.

6.3.1 Otras competencias

- ❖ La Copa libertadores
- ❖ La Copa sudamericana
- ❖ La Recopa sudamericana
- ❖ Eliminatorias rumbo al mundial

6.4 EL FÚTBOL EN LATINOAMÉRICA

El futbol llegó a Sudamérica gracias a los marineros británicos, que empezaron a enseñar este arte en Brasil en el año 1870. A partir de aquí, este deporte empezó a extenderse por todos los países, llegando a ser en Buenos Aires y Montevideo donde se creó un estilo, donde el balón no se pateaba, sino que era retenido y querido para el deleite de la afición. A la vez, en Rio de Janeiro y Sao Paulo, el fútbol pasaba de ser privilegio de unos pocos, a ser fruto de creación para los pobres, quienes mezclaban la samba brasileña con este deporte, dando lugar a regates y figuras increíbles.

Actualmente, los países que más influyen en este deporte son Brasil, Argentina y México, ofreciendo jugadores de gran calidad, los cuales en muchas ocasiones deciden dejar su país y probar suerte en Europa, donde hay más dinero y pueden desarrollar mejor su carrera profesional.

6.5 FÚTBOL EN COLOMBIA

El fútbol en Colombia es el deporte más popular. Esto se debe en buena parte al gran cubrimiento mediático, a la popularidad de sus principales equipos, a las diversas participaciones en torneos internacionales con algunos triunfos, y a la generación de futbolistas que llevó a la Selección Colombia a tres Mundiales consecutivos, además de la gran influencia de los jugadores que actualmente triunfan en el exterior.

6.5.1 La Federación Colombiana de Fútbol. Es el ente que rige y regula las leyes del fútbol en Colombia. Fue fundada en 1924 y afiliada a la FIFA en 1936. Es un miembro de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y está a cargo de la Selección de fútbol de Colombia y todas las categorías inferiores. La División Mayor del Fútbol Colombiano, por sus siglas: "Dimayor" es el máximo rector del balompié en Colombia, su función es la de administrar y reglamentar los torneos de la Primera A y la Primera B que se disputan en el país. Su fundación data del año 1948.

El fútbol profesional Colombiano está compuesto por 18 equipos profesionales y 18 equipos del fútbol de ascenso, los cuales participan en certámenes organizados por la Dimayor y patrocinados por empresas importantes del país como Postobón.

Según el último informe presentado en la asamblea ordinaria de la Dimayor celebrada el pasado 7 de marzo, y basados en los datos oficiales de los clubes en cuanto a ingreso de público, este es el reportado para los partidos en condición de locales correspondientes al año 2012.

La cifra total de personas que asistieron a los diferentes estadios del país durante todo el párrafo 2012 Liga Postobón fue de 2.419.323 espectadores. Cabe destacar que hubo un incremento del 33 por ciento en el total de aficionados con relación al año 2011: 594.345 personas más en el 2012 vieron el fútbol profesional colombiano en las diferentes canchas del territorio nacional.

El promedio total de aficionados por partido durante el 2012 fue de 6.834 porciones y Fecha de 50,403 espectadores, 354 Partidos disputados y 48 jornadas durante la Liga Postobón I y II del Año anterior.

6.5.2 Coldeportes. El Departamento Administrativo del Deporte la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre "Coldeportes", es un establecimiento público, creado mediante el Decreto 2743 del 6 de noviembre de 1968, transformado a Departamento mediante el Decreto 4183 del 3 de noviembre de 2011.

Está encargado de formular, coordinar y vigilar la práctica del deporte, la recreación, la educación física, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad colombiana.

Entre sus funciones principales figuran desarrollar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar todos los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y el bienestar de la juventud colombiana, en atención a las políticas generales que formula el Gobierno Nacional.

6.6 FÚTBOL DEPARTAMENTAL

Por tradición, uno de los departamentos más influyentes en el desarrollo del fútbol colombiano ha sido sin lugar a duda el Valle del Cauca, dado que durante muchos años ha sido proveedor de jugadores que poseen características especiales y se destacan por su versatilidad y buen desempeño. El Valle del Cauca ha sido cuna de un número importante de jugadores que se han destacado, no solo en el fútbol local, sino que han brillado con luz propia en el fútbol EUROPEO.

6.6.1. Liga Vallecaucana de Fútbol. La Liga Vallecaucana de fútbol es la entidad encargada de organizar, reglamentar, representar y administrar el fútbol aficionado en el territorio de su jurisdicción departamental.

6.6.2 Santiago de Cali. Ubicada en el sur occidente colombiano, Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia con 2319655 habitantes³⁶, discriminados por sexo de la siguiente manera, en función de los rangos de edad que son objeto de estudio de la presente investigación:

³⁶ CALI EN CIFRAS. Alcaldía de Santiago de Cali. Documento Público Institucional. Santiago de Cali, 2012. Pág. 9.

Figura 2. Gráfico Total Hombres y Mujeres por Grupos de Edad en Cali



Cali es además uno de los principales centros deportivos de Colombia. Ha sido la única ciudad colombiana en organizar los Juegos Panamericanos, siete Paradas Mundiales de Ciclismo en Pista, el Campeonato Mundial de Patinaje, y será la sede de la IX edición de los Juegos Mundiales de 2013; esta será la primera vez que una ciudad latinoamericana sea anfitriona de los juegos. También será sede del IX Campeonato Mundial Juvenil de Atletismo en 2015.

El crecimiento urbano (más de dos millones de personas) ha puesto a la ciudad en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín. Según el DANE, Cali es una ciudad habitada por gente joven, ya que el grueso de la población es menor de 40 años.³⁷

Su clima promedio es de 23°, su altitud de 995 msm con una extensión aproximada de 564KM2³⁸ Para el año 2015, se proyecta una población de 2369829 personas³⁹. A seguir, una tabla general que referencia de manera general la estratificación socioeconómica de Cali.

³⁷DANE[en línea][consultado 27 de febrero de 2013]Disponible en internet:www.dane.gov.co

³⁸ www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=227

³⁹ CALI EN CIFRAS. Op. Cit. Pág. 9

Cuadro 2 . Distribución de lados de manzana por estrato en Cali. 2010

ESTRATO	LADOS DE MANZANA NÚMERO	LADOS DE MANZANA %
TOTAL	40055	100%
1 Bajo-Bajo	8584	21.43
2 Bajo	12647	31.57
3 Medio-bajo	12261	30.61
4 Medio	2889	7.21
5 Medio-Alto	2897	7.23
6 Alto	777	1.94

Fuente: CALI EN CIFRAS 2012

Cali ha sido conocida como "*La Ciudad Deportiva de América*". Actualmente la ciudad está construyendo nuevos escenarios deportivos y adecuando los antiguos para la preparación de los Juegos Mundiales en el año 2013.

El deporte más popular de la ciudad es el fútbol. Los equipos profesionales de la ciudad han sido 21 veces campeones del torneo colombiano de la Dimayor, haciendo de Cali la ciudad con mayor número de títulos obtenidos, seguida por Bogotá (20) y Medellín (16). En cuanto a torneos internacionales, la ciudad ha sido sede de la final de la Copa Libertadores de América en 6 oportunidades con igual número de subcampeonatos.

Los tres equipos profesionales son el Deportivo Cali, el América de Cali y el Depor FC Aguablanca estos dos últimos en segunda división disputando el Torneo Postobon. Otros equipos de importancia en segundas divisiones son el Boca Juniors de Cali y la Escuela de Fútbol Carlos Sarmiento Lora.

En el año 2010 la ciudad cuenta con un equipo de Microfútbol profesional, que participa en la Copa Postobon de Microfútbol profesional femenina, junto a 9 conjuntos más.

Desde el año 2011 la ciudad cuenta con un equipo profesional de fútbol sala, siendo el ganador de la primera edición de la Liga Argos de Futsal 2011 avalada por la Federación Colombiana de fútbol y la FIFA.

La comuna 17, como zona geográfica donde inició sus actividades la Escuela de Fútbol Champions, y además de interés estratégico para la elaboración del plan de marketing, está localizada al sur del área urbana de la ciudad. Limita al norte con la Comuna 10, al sur con la Comuna 22 y el Corregimiento de El Hormiguero, al oriente con el corregimiento de Navarro; y al occidente con las comunas 18 y 19. La comuna 17 ocupa un total de 1.255,6 Hectáreas, lo que representa el 10,4% del área total de la ciudad.⁴⁰

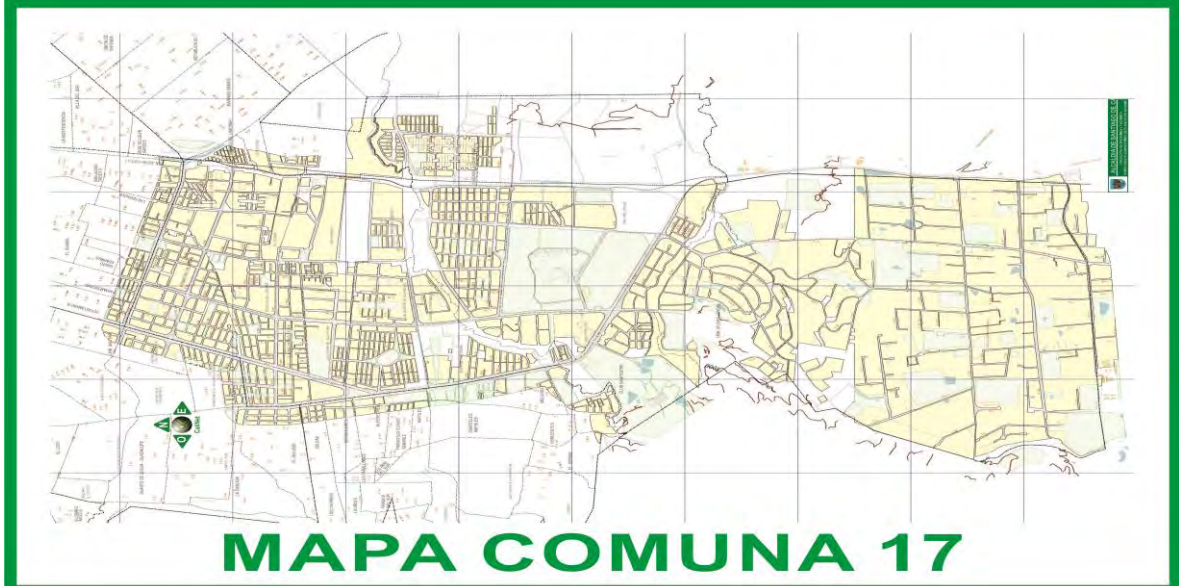
La comuna 17 se caracteriza por tener en su mayoría urbanizaciones, debido a la expansión de la ciudad. Su densificación urbana inició con casas unifamiliares de dos y tres pisos, para luego complementar el espacio restante con conjuntos multifamiliares. La estratificación de la comuna se divide entre barrios de estrato medio-bajo 3, medio-alto 4 y alto 5, siendo el estrato moda el 5.

La comuna 17 está compuesta por 3 barrios y 19 urbanizaciones.

La Playa, Primero de Mayo, Ciudadela Comfandi, Ciudad Universitaria, Caney, LiLi, Santanita- La Selva, El Ingenio, Mayapan – Las vegas, Las quintas de don Simón, Ciudad Capri, La hacienda, Los portales, Nuevo Rey, Cañaverales, Los Samanes, El Limonar, Bosques del Limonar, Cataya, Gran Limonar, Unicentro Cali, Ciudadela Pasoancho, Prados del Limonar, Urbanización San Joaquín

⁴⁰ Los datos que se presentan a continuación son extraídos del documento institucional de la Alcaldía de Cali, CALI EN CIFRAS. Rodrigo Guerrero Velasco, Alcalde de Cali. 2012. Pág. 124.

Figura 43. Mapa Comuna 17 de Cali



Fuente: www.cali.gov.co

La comuna 17 se caracteriza por tener una gama extensa de escenarios deportivos públicos y privados, los cuales contribuyen con el desarrollo integral de los habitantes de este sector.

A su vez, ha sido 17 ha sido un objetivo clave para empresarios e inversionistas quienes han visto en ella una oportunidad para desarrollar proyectos encaminados al deporte y recreación. Actualmente existe un crecimiento vertiginoso de campos de futbol con superficie sintética los cuales se han convertido en una tendencia innovadora, generando un espacio para la práctica del futbol aficionado, el sano esparcimiento y enseñanza de este deporte.

6.6.3 La Secretaría del Deporte y Recreación. Es la organización encargada de fomentar el espíritu deportivo y la recreación de los caleños para su desarrollo integral como seres humanos mediante la formación de deportistas, la construcción y conservación de los parques de recreación activa y demás escenarios deportivos, la organización de eventos deportivos y la recreación, atendiendo todos los principios que rigen la actuación administrativa en el Municipio de Cali. (Acuerdo 01/96, Art. 339 y Decreto 0203/2001). Maneja 39 unidades recreativas populares distribuidas en las 22 comunas de la ciudad. En cuanto a deporte de alto rendimiento, Cali cuenta con tres unidades deportivas ubicadas en el sur de la ciudad.

6.7. EL NEGOCIO DEL FÚTBOL

El marketing del fútbol, se descompone en dos grandes partes: el marketing, que promueve los productos deportivos (bienes, servicios, personas y eventos) propuestos por organizadores deportivos, y el marketing a través del deporte, que promueve bienes o servicios propuestos por otras industrias (generalmente sin relación con este deporte).

La primera parte, el marketing deportivo, se compone por organizaciones deportivas públicas y privadas, con vocación comercial (p. ej. los equipamientos deportivos, agencias de marketing, agencias de asesoramiento, suministradores de servicios deportivos privados, etc.) o con fines no lucrativos (federaciones, asociaciones, clubes, etc.).

La segunda parte, el marketing a través del deporte, hace referencia al “patrocinio”, y tiene que ver con todo el entorno que rodea a la práctica, por ejemplo los Eventos Deportivos, es decir, toda la programación de deporte competitivo o no competitivo que gira alrededor de la marca. De ahí se desprende la pauta comercial, que es la publicidad y el espacio de atracción de los consumidores, a través de estrategias creativas.

Así mismo, los patrocinadores son quienes dan la pauta de proceso de toda marca en función del evento deportivo. Alrededor de ellos gira toda la producción de un programa, de una emisión o del desarrollo de una competencia, puede ser a través del patrocinio de artículos o ropa deportiva o cualquier otro implemento en la cual la marca tenga injerencia directa o indirecta.

Por otro lado, el marketing deportivo también puede tener presencia en la enseñanza del fútbol, a través de la oferta de una pedagogía novedosa de enseñanza que implique atracción no sólo desde sus efectos prácticos en la actividad deportiva, sino en función de la participación de la marca en el mercado y de su implementación efectiva en este deporte, es decir, con proyección de excelentes resultados deportivos, extensibles a campos afines.

6.8 RELACIÓN ENTRE MERCADEO Y FÚTBOL MUNDIAL

La industria del fútbol, ha tomado tal protagonismo que la sociedad ni siquiera se da cuenta de ello. Es probable que hoy muchas personas lleven calzado deportivo,

ropa deportiva o implementos para para la práctica del futbol, pero ninguna es capaz de vislumbrar la magnitud de todo lo que la industria del marketing deportivo hizo para que ese producto llegara a sus manos, sin mencionar los servicios que hay detrás de este mágico deporte, escuelas de futbol, campos de verano, intercambios deportivos entre muchos otros servicios alrededor del futbol.

El futbol, no solo afecta millones de personas que lo practican, sino también a todos aquellos que trabajan en empresas privadas, asociaciones, agencias u organismos del estado, empresas en el campo de la producción, organización y promoción de todo aquello que constituye la industria de este deporte.

Si bien el futbol es un fenómeno social, se ha despertado un gran interés, de los medios de comunicación, las empresas e incluso la clase política se ha visto atraída por la manera de despertar intereses en las mayorías, movilizand o masas enormes, suscitando infinidad de comentarios, formando redes sociales y presentando una gran visibilidad y dimensiones simbólicas.

El futbol se ha robado el protagonismo de las pantallas, ya que no hay ninguna otra actividad cultural que ocupe tanto tiempo en televisión o que movilice de forma regular a tantos espectadores como este deporte, que ha evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos años. La demografía deportiva, por ejemplo, se ha modificado con un fuerte crecimiento del número de personas que lo practican y no hacen parte de las formas organizadas del deporte. El deporte se difunde fuera de las asociaciones deportivas tradicionales y en oposición a ellas. La inscripción local de los clubes deportivos (p. e., los grandes clubes de fútbol) también se ha modificado, no resistiéndose a la modificación económica del deporte y sus productos.

Así, varios clubes europeos han pasado de una situación en la que eran clubes repletos de referencias de una identidad local a otra en la que se han convertido en una marca, fuente de beneficios en el mercado internacional (Manchester United, Real Madrid, Barcelona etc.)

El futbol como servicio se caracteriza por un fuerte vínculo emocional con los consumidores. Pocas industrias pueden contar con tal identificación del consumidor con sus productos. Los aficionados al futbol desarrollan con frecuencia vínculos emocionales fuertes con sus clubes, y forman una relación estrecha con su equipo. Para un buen número de espectadores y practicantes del futbol, éste constituye un componente esencial de su estilo de vida.

El marketing se beneficia de este fuerte vínculo emocional, puesto que se traduce en una lealtad al producto y a la marca casi sin fallo. Sin embargo, un vínculo emocional de este tipo puede tener resultados adversos cuando la organización deportiva decepciona a sus clientes.

El futbol tiene una dimensión ambiental. La satisfacción del consumidor de futbol y su placer pueden ser influenciados muy poderosamente por el entorno Campos Deportivos y Competencias Emotivas hacen relación con el ambiente y las experiencias del consumidor del consumidor.

Existe una relación entre la competencia y la cooperación en el futbol, dado que todo campeonato implica necesariamente una competencia entre quienes prestan este servicio (los prestatarios del servicio deportivo), pero exige asimismo una negociación entre bastidores. En efecto, por una parte, el interés de los consumidores depende mucho del nivel de competencia que haya entre los distintos equipos de un campeonato y el interés de otros negocios alrededor de esta competencia tales como, productos deportivos, implementos, bebidas hidratantes, marcas deportivas entre otros.

El futbol tiene una fuerte dimensión simbólica ya que permite llevar a cabo una escenificación ante los ojos de los demás e indicarles una posición social. La rivalidad entre contrincantes fuertes está también signada por la rivalidad entre dos marcas consolidadas o, en su defecto (cuando los rivales son patrocinados por la misma marca), por una segmentación de mercado que fortalece el imaginario del consumidor dependiendo del lugar donde viva, al identificar a su equipo con la marca en cuestión. La pasión del hincha, del consumidor o del usuario, también es una especie de activo intangible, pues al identificar a su equipo con la marca que lo patrocina (o viceversa), da mayor énfasis a su prioridad y fidelidad con él, en tanto la imposibilidad de negar objetivamente a su gran rival o grandes rivales –pues los necesita para alimentar su pasión-.

6.9. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO

6.9.1 Resumen Ejecutivo Plan de Marketing Club Deportivo Champion´s

NOMBRE COMERCIAL: Club deportivo CHAMPION'S

El club deportivo Champion´s es un centro deportivo de carácter privado que ha ofrecido a lo largo de 11 años un espacio idóneo para la enseñanza del fútbol en niños y niñas de 3 a 16 años con un enfoque formativo.

Ubicado en la Cr 56 con cl 26 esquina, un sector exclusivo de la ciudad, su sede principal MARACANÁ SUR cuenta con 3 campos de superficie sintética de alto rendimiento y centro de acondicionamiento físico y rehabilitación para sus clientes.

❖ **Objetivo general**

Posicionar la marca Champion's como la escuela líder en educación integral a través del fútbol.

❖ **Objetivos específicos**

Aumentar la participación en el mercado de formación por medio del deporte, el número de matrículas en el año que nos permita un segmento del 12% en el segmento de clubes deportivos.

Desarrollar nuevas unidades de negocio para atención de otros segmentos del mercado que evidencien potencial de crecimiento, diversificando y ampliando el rango de edades y el género atendido.

Disminuir la tasa de deserción en los períodos con condiciones de estacionalidad crítica.

Promover fidelidad a la marca Champion's generando sentido de pertenencia y lealtad hacia ella.

Implementar una cultura de calidad e innovación en los procesos y servicios ofrecidos, como también en los métodos de enseñanza de la organización.

Nombre del emprendedor: Diego Alejandro Romero Leyton. Durante diez años formó parte de las divisiones menores del Deportivo Cali y representó a su departamento en 5 oportunidades, haciendo parte de los seleccionados del Valle del Cauca.

Con 11 años de experiencia en el campo de la formación por medio del fútbol, ha liderado el proyecto Champion's desde sus inicios hasta hoy, utilizando las herramientas y conocimientos de marketing adquiridos como estudiante de Mercadeo y Negocios internacionales en la Universidad Autónoma de Occidente.

Tamaño del mercado: \$ 2.316.270.000 (Escuelas seleccionadas)

Participación en el mercado: % 9

Principales competidores y participación: Academia del Deportivo Cali con un 17%, Escuela Carlos Sarmiento Lora 15%, Club Deportivo el Morumbí 13%, Escuela de futbol Frankie Oviedo 4%, Escuela Tiro de Esquina 3%.

Ventaja competitiva: Prestigio, experiencia, servicio al cliente, desarrollo de métodos de entrenamiento y habilidades para emprender tareas de marketing.

Propuesta de valor: Metodología de entrenamiento avanzada que permite desarrollar inteligencia de juego.

Estrategias: Estimular la frecuencia de compra de los clientes actuales, provocando que los clientes de los competidores se motiven a comprar el servicio, invitando a los no utilizadores del mercado con argumentos persuasivos a encontrar beneficios que ofrece la práctica del fútbol.

Producto: Educación integral por medio del futbol.

Precio: Inscripción \$ 80.000, Mensualidad \$90.000.

Promoción: Medios masivos de comunicación, material de apoyo, ecosistema virtual, sistema de información, comunicación visual en el establecimiento, venta de productos especiales, desarrollo de marca propia.

Distribución: Accesibilidad y suministro de medios de transporte.

Cuadro 3. Proyección de ventas y rentabilidad 2014

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
Total Ingreso por servicio Escuela	263.420.000
Total Ingresos por productos especiales	60.420.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	323.840.000
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS ESPECIALES	37.300.000
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN DEL SERVICIO	69.300.000
UTILIDAD BRUTA	217.240.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	7.700.000
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	49.500.000
UTILIDAD OPERATIVA	160.040.000

En el estado de resultados proyectado a diciembre de 2014, podemos evidenciar un importante y atractivo margen de rentabilidad que se estima sea posible, sólo si la aplicación de las estrategias implementadas en este plan de marketing son efectivas y cumplen con el modelo de ejecución.

6.9.2 Análisis Situacional

6.9.2.1. Definición del negocio. Si bien el futbol, a través de los años se ha convertido progresivamente en el deporte más popular, de mayor tradición y con mayor influencia, estudios han comprobado que su evolución en términos de enseñanza para niños no ha sido desarrollada de una manera idónea, ya que actualmente se toman modelos de entrenamiento para adultos, como referencia en el desarrollo de programas deportivos para niños desconociendo que el futbol de los adultos es demasiado grande, difícil y complejo, pues los niños aun no poseen las capacidades físicas y mentales que el futbol de los adultos exige.

Champion's no sólo enseña futbol, sería un propósito muy limitado para trabajar con las nuevas generaciones. Champion's educa a través de este mágico deporte y pretende además desarrollar de manera idónea habilidades en los niños y niñas, proporcionando todas las herramientas necesarias para lograr un buen desempeño, fundamentación y estimulación, ofreciendo una gama extensa de experiencias formativas, contribuyendo con el mejoramiento de la raza humana a través de este deporte.

6.9.3 Análisis de la categoría. El proceso de evolución del fútbol formativo en Cali ha ido de la mano con el desarrollo y la urbanización de la ciudad, ya que la zona sur es reconocida por tener numerosos escenarios deportivos, clubes y los

más importantes colegios de la ciudad. Esto, sumado a innumerables proyectos de urbanización que reúnen una porción importante de la población de la ciudad, convirtiéndose en una gran oportunidad para la creación de empresa y desarrollo de proyectos.

Inicialmente el fútbol era un deporte relacionado con el ocio, ya que la mayor parte de sus practicantes destinaban muchas horas en él, además era practicado en la calle la mayor parte del tiempo, convirtiéndose en el mejor facilitador para las relaciones sociales de los niños de una comunidad determinada.

Sin embargo, factores externos como la seguridad y el consumo de sustancias psico-activas, hizo que este deporte diera un giro a su favor convirtiéndose en un espacio no solo para la recreación, sino para educar.

En vista de ello nacieron los primeros proyectos para la enseñanza del futbol, que en un principio eran dirigidos al deporte competitivo y detección de talento, pero con el pasar del tiempo nace el futbol como deporte formativo que, sin ser excluyente, ofrecía un espacio idóneo para la enseñanza y la práctica de niños.

El futbol infantil de Santiago de Cali, ha tenido una gran influencia por el comportamiento de los equipos de fútbol profesional locales, la selección nacional y equipos importantes del futbol internacional. Sin embargo, no se pone en duda la necesidad de ofrecer actividades relacionadas con el futbol formativo, de una manera amplia, variada y adecuada en sus diferentes etapas de aprendizaje.

La innovación en la práctica del futbol infantil, nos dificulta saber a qué nos referimos cuando hablamos de deporte formativo por la implementación paulatina de nuevos procesos. Lo que se puede identificar, es que existe una gran diferencia entre el futbol como deporte formativo y la moda coyuntural del futbol. De no ser así, estaríamos cambiando constantemente en función del futbolista de moda o del momento, de los intereses comerciales y de las actividades que surgen con fuerza y luego se reducen a prácticas minoritarias.

La formación por medio de este deporte, tiene diferentes orientaciones, en función de cómo la plantee la escuela, academia o el club. Algunas de estas posturas hacen que el enfoque y finalidad de la institución nos permita categorizar a las escuelas, academias o los clubes de futbol de la siguiente manera:

6.9.4 Fútbol recreativo: se practica por placer y diversión, sin ninguna intención de competir o superar a un adversario, únicamente por el placer que produce practicarlo o hacer parte de un equipo. Es usualmente practicado en los barrios, colegios y espacios no convencionales.

La exigencias a la hora de practicar el futbol, son cada vez mayores y las posibilidades reales del futbolista de escasa formación en el plano corporal ha desplazado el interés de algunos niños hacia actividades de ocio y entretenimiento.

Para atender la necesidad de deporte a estos grupos, una serie de alternativas han aparecido a lo largo de la evolución del futbol, con el objetivo de desarrollar una nueva cultura deportiva.

6.9.5 Fútbol educativo: La pretensión fundamental es contribuir con el desarrollo armónico y potenciar las habilidades físicas, mentales y psicológicas del jugador brindándole una gama extensa de experiencias formativas, utilizando el futbol como pretexto para cumplir con el objetivo de educar.

Entre los dos extremos representados por la competición de alto nivel y el deporte recreativo de esparcimiento se encuentra el deporte educativo, que constituye una verdadera actividad cultural que permite una formación básica y luego, una formación continua.

6.9.6 Fútbol competitivo: Es practicado en su mayoría, con la intención de vencer al adversario o de superarse uno mismo. Es usualmente practicado en academias de futbol con énfasis en alto rendimiento y búsqueda de talentos.

Si bien el futbol está orientado hacia todos los componentes anteriormente mencionados, debemos identificarnos con alguna de estas posturas para de esa manera determinar cuál será el objetivo y hacia donde se direcciona nuestro esfuerzo en el plan de marketing.

La categoría de futbol base o futbol formativo, ha evidenciado en los últimos 10 años, un crecimiento significativo en cuanto a escenarios deportivos, metodologías, técnica para desarrollo de habilidades e innovación en desarrollo de marcas y estrategias. Esto ha motivado a un número importante de empresarios

deportivos, ex jugadores de fútbol, profesionales en deporte y campos afines entre otros, a identificar una oportunidad de negocio atendiendo las necesidades de este sector.

El vertiginoso crecimiento obedece en parte a la necesidad de involucrar a niños y jóvenes en un ambiente propicio para su desarrollo integral, además de a la dinámica que algunas academias, escuelas y clubes deportivos le han dado en términos de innovación, beneficiando directamente la evolución en términos de calidad del servicio e indirectamente a escuelas, academias o clubes informales. Existen clubes como el Deportivo Cali, la Escuela Carlos Sarmiento Lora, el Club Deportivo Morumbí y la Escuela de la Universidad del Valle entre otras, que de una u otra manera dinamizan la categoría, por lograr una participación importante en el mercado, crear nuevas tendencias e innovar en la calidad de su servicio.

Encontramos algunos factores determinantes que hacen atractivo este servicio al consumidor, algunos de ellos influenciados por el marketing deportivo, las nuevas tendencias metodológicas, innovación en escenarios deportivos y la llegada de la tecnología, acelerando el crecimiento de la categoría.

A diferencia de otros países, en Colombia no se presentan episodios climatológicos estacionales, convirtiéndose en una oportunidad para la práctica de este deporte, ya que regularmente los campos de fútbol se encuentran ubicados en espacios abiertos, esto permite que la práctica del fútbol en nuestro país sea continua a lo largo de todo el año, beneficiando a todos los que participan del negocio del fútbol.

El sector político no ha sido ajeno al crecimiento de esta categoría, ya que su práctica es relevante a la hora de diseñar proyectos comunitarios de gran participación que contribuyan con el mejoramiento de la problemática actual del país, implementando dentro de su plan de desarrollo, políticas que invitan a utilizar el fútbol como herramienta de inclusión en nuestra sociedad.

6.10. TAMAÑO DE LA CATEGORÍA

Se identificaron 3 segmentos dentro de los cuales se desarrolla el fútbol como deporte formativo: marco escolar, comunitario y el club. A continuación se brinda información específica en torno al tamaño de la categoría y el contexto de la población.

Proyección de población según total, cabecera y resto, en la Comuna 17 para 2014 en Cali: 136428 personas⁴¹

Proyecciones de población por grupos de edad y sexo en Cali, en Cali (2012), por edades (se tomarán sólo los segmentos de edad que trabaja el Club Deportivo Champion`s, es decir, de 0 a 19 años):

- De 0 a 4 años: Hombres, 90512. Mujeres, 86113
- De 5 a 9 años: Hombres, 90158. Mujeres, 87908.
- De 10 a 14 años: Hombres, 96418. Mujeres, 94268
- De 15 a 19 años: Hombres, 102780. Mujeres, 99389.⁴²

Dado que se necesitan datos concretos en cuanto al número de niños y niñas que habitan en la comuna 17, y ante la ausencia de una estadística certera, se hará una proyección aproximándose a estas cifras porcentuales:

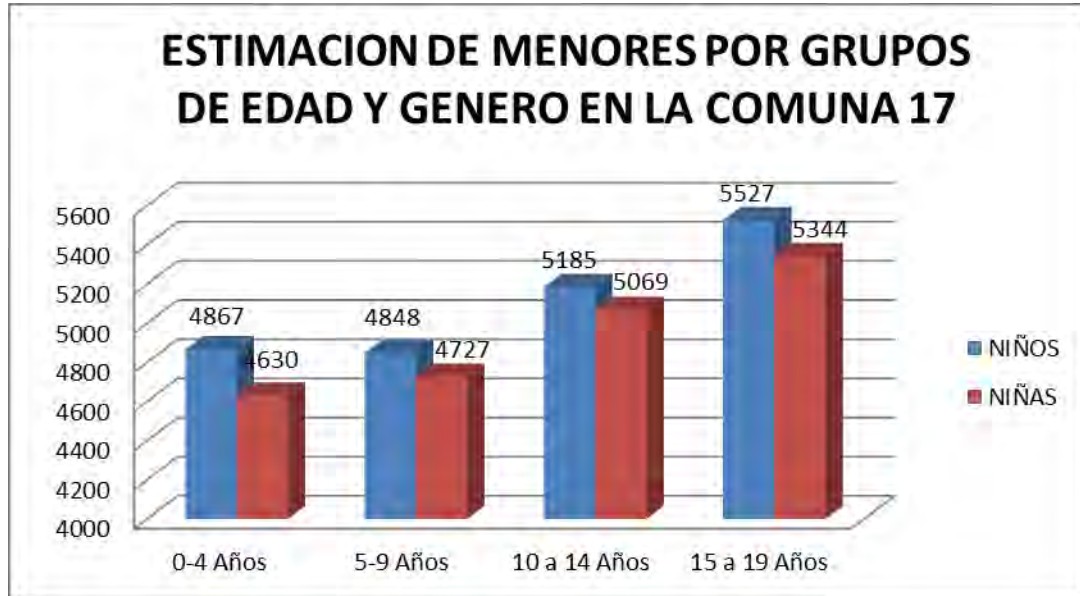
Cuadro 4. Estimación de menores por grupos de edad en la Comuna 17

ESTIMACION DE MENORES POR GRUPOS DE EDAD Y GENERO EN LA COMUNA 17			
	NIÑOS	NIÑAS	
0-4 Años	4867	4630	
5-9 Años	4848	4727	
10 a 14 Años	5185	5069	
15 a 19 Años	5527	5344	
Proyección habitantes Comuna 17		123676	
Estimación de niños en la Comuna 17 por proyección			

⁴¹ Cali en Cifras. Op. Cit. Pág. 11.

⁴² Ibíd. Pág. 12.

Figura 4. Gráfico Estimación de Menores de Edad por Grupos de Edad y Género de la Comuna 17



La comuna 17 presenta un estrato moda de 5, es decir, que en dicho sector se concentra el mayor número de personas en la comuna, con 927 habitantes⁴³ Otras cifras que se tienen para la comuna son⁴⁴:

- Contiene el mayor número de urbanizaciones de la ciudad, alcanzando un 21.3% del total.
- A la inversa, sólo tiene 3 barrios, que corresponden al 1.2% del total.
- Según los datos del Censo 2005, en la comuna habita el 5.1% de toda la ciudad.
- Un 9.1% de la población de esta comuna ha migrado hacia Estados Unidos, España y Canadá.
- Entre los estratos 4 y 5 se concentra el 72.4% de toda la comuna, no encontrándose en ella el estrato 1.
- A 2005, asistían a instituciones escolares 21760 estudiantes. De ellos, 19.6% en preescolar, 38% en primaria y 42.3% en secundaria y media.

⁴³ Ibíd. Pág. 132.

⁴⁴ Fuente: VVAA. UNA MIRADA DESCRIPTIVA A LAS COMUNAS DE CALI. Centro de Investigación en Economía y Finanzas, Universidad ICESI. Santiago de Cali, diciembre de 2007. Págs. 90-92

- El número de estudiantes en la comuna que asiste a escuelas y colegios del sector público al 1.8% del total del sistema. En esta comuna, en las edades entre 3 y 5 años asistía a escuelas un porcentaje del 88.3%, mientras que entre los 6 y los 10 años se evidenció una asistencia del 96.7%. A nivel general, la comuna 17 presentó el mayor porcentaje de asistencia frente a la ciudad.

- El 3,8% de las unidades económicas de la ciudad están en la Comuna 17. De ellas, el 48,9% pertenece al sector servicios, 43.6 al sector comercial y 7.5% a industria.

- De esas unidades económicas, el 87,3% corresponde a microempresas, 10,5% a pequeñas, 1,5% a medianas y tan sólo el 0,7% son empresas grandes (las empresas fueron clasificadas según el número de empleados).

6.10.1. Crecimiento de la Categoría. Si bien el fútbol formativo ha evidenciado un vertiginoso crecimiento, las categorías que se han identificado cobran aún más importancia y fuerza, en este caso, el fútbol femenino y el interés de incorporar niños en edades tempranas. Las mujeres han mostrado motivación por este deporte y para el sector es un mercado potencial interesante ya que los factores culturales que estigmatizaban a la mujer con respecto a la práctica de este deporte se han reorientado, al punto que hoy por hoy nuestro equipo nacional femenino es protagonista en las participaciones a nivel internacional representando con decoro nuestra cultura deportiva. De igual manera, se ha despertado un gran interés por los padres de familia en el momento de pretender iniciar un proceso de formación deportiva con niños entre 2 y 3 años convirtiéndose en un mercado atractivo para las escuelas del sector. Sin embargo, son pocos quienes se atreven a atender este mercado, teniendo en cuenta la responsabilidad que esto implica y que no hay mucho conocimiento sobre el diseño de entrenamiento para niños de esta edad. Por tanto, el Club Deportivo Champion`s ha venido cualificándose en términos de su metodología de entrenamiento, de su orientación pedagógica y educativa y de las maneras de llevar estas propuestas técnico-físico-deportivas a niveles integrales donde se configure la cultura de la disciplina integral y el estímulo de la organización de todos los aspectos de la vida de un ser humano en tanto la convicción de estudiar y dominar todo lo concerniente a la situación del ciclo de vida del servicio ofertado.

6.10.2. Situación del ciclo de vida del servicio. La evolución del negocio del fútbol ha sido considerable, al punto que la enseñanza de este deporte se ha convertido en un factor determinante para garantizar la continuidad en todo su proceso. Si hablamos de las escuelas de formación deportiva, su evolución se encuentra íntimamente relacionada con los avances no solo metodológicos, sino también la incursión de tecnología, la cual ha dinamizado el crecimiento y

mejoramiento del servicio en cada uno de los momentos de la evolución del fútbol como deporte formativo; hubo propuestas de diferentes valores como: Desarrollos metodológicos, adopción de nuevos modelos de entrenamiento, diseño de competencias, implementación de campos de superficie sintética para la práctica de este deporte, entre otras. En la actualidad, el ingrediente innovador que agregó la implementación lo sintético se encuentra en su etapa de madurez y si bien el interés por practicar en esta superficie no disminuye, es importante preparar una contingencia, para contrarrestar la saturación que se avecina, debido al incremento de negocios con características similares. Es momento de analizar esta tendencia y abordar una nueva propuesta de valor que se convierta en un factor diferenciador y el inicio de un nuevo proceso en el mercado. De esto depende que el servicio haga presencia permanente no sólo en su vida útil en el mercado, sino en su uso social. Si las estrategias de anclaje al servicio son innovadoras y van paralelas a las formas de reinversión de dicho servicio, su ciclo de vida en el mercado será de marcada evolución en función de su ciclo de ventas.

6.10.3. Ciclos de ventas. Existe un fenómeno mundial que estimula la práctica de este deporte y es la COPA MUNDIAL FIFA, la cual es considerada el evento deportivo más importante después de los juegos olímpicos. Dada su influencia en niños y jóvenes, su acción de marketing hace que se dinamice y estimule el mercado de artículos y accesorios sin dejar a un lado el evidente interés por la práctica de este deporte, logrando así un fuerte impacto en el sector de escuelas, academias y clubes deportivos, debido a la gran demanda generada por este fenómeno que se puede evidenciar cada 4 años. El mundial de fútbol congrega marcas, mercado y potenciales clientes, amén de toda la carga publicitaria que moviliza y que, de una u otra manera tiene identificados mundial, local y regionalmente los sectores a los cuales uno o varios de los signos, mensajes o discursos inscritos en todo el contexto del fútbol, están dirigidos a cada segmento de influencia: el escolar, el comunitario o, concretamente, al de los clubes deportivos.

6.10.4. Segmento Escolar. Es indudable que el desarrollo del fútbol formativo en el sistema educativo se ha convertido progresivamente en una necesidad y en un factor determinante de competitividad en el sector debido a la demanda de actividades físico-deportivas amplias, variadas y adecuadas en edad escolar.

Es ilógico pensar que el desarrollo de las capacidades y habilidades del fútbol pueda solventarse con las dos horas semanales de educación física. Por esta razón muchos colegios han desarrollado programas extra curriculares con énfasis en fútbol, con el fin de ofrecer un marco idóneo donde los estudiantes puedan satisfacer su necesidad y en algunas ocasiones una fuente rentable de negocio.

6.10.5. Segmento comunitario. Dada la problemática social y el fenómeno de transformación del ser humano en sus diferentes etapas, el gobierno nacional en cabeza de sus dirigentes y organizaciones deportivas, han sido consientes de la responsabilidad que representa para la nación, ofrecer espacios que contribuyan a la práctica del fútbol como facilitador social. Por esta razón, la nación ha diseñado en su plan de desarrollo proyectos orientados hacia la formación de escuelas de iniciación o grupos deportivos incentivando la práctica del futbol, aprovechando los escenarios deportivos de la comunidad, utilizando recursos del situado fiscal para financiarlos. Este segmento a pesar de que representa y atiende a gran parte de niños y jóvenes, atiende a población que no tienen suficientes recursos económicos para pertenecer a un club deportivo de carácter privado, por lo cual no se tomarán como referencia para el objeto de estudio en función del Club de Fútbol Champions.

6.10.6. Clubes deportivos. Debido a la creciente demanda de enseñanza de futbol como deporte formativo en la ciudad, muchas personas se han visto motivadas a crear negocios alrededor de esta oportunidad, evidenciando en los últimos 5 años un incremento notable en la constitución de escuelas de futbol. Las canchas con superficie sintética se han convertido en un factor clave para estas instituciones y un atractivo para los niños que se ven atraídos por la práctica del futbol.

6.10.7. Estacionalidad. Existen algunas variables del entorno y comportamientos del consumidor que hacen que se presente una variación en las tendencias de compra, índices de deserción y niveles de satisfacción del servicio de formación por medio del futbol. Es importante destacar algunas de ellos:

✚ **Inicio de año (enero):** la motivación es el común denominador, ya que tanto padres como niños tienen una expectativa importante sobre lo que pretenden a futuro y los propósitos para el año que apenas comienza, esta época se caracteriza por una actitud activa de compra por parte de los padres y una motivación en los niños que se traduce en ventas significativas y una gran aceptación por el servicio.

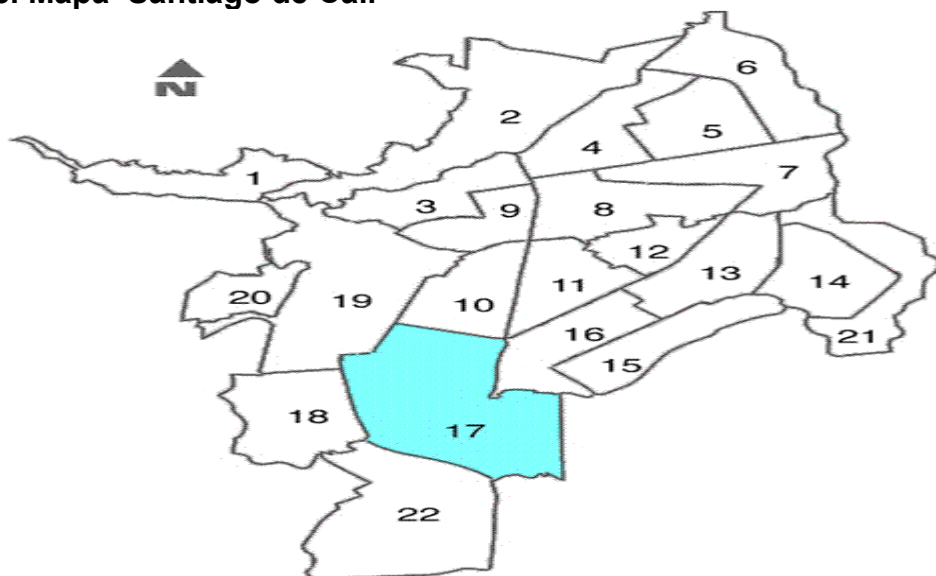
✚ **Temporada de vacaciones (junio):** si bien esta temporada es una de las más importantes para el sector, no sólo por el tiempo del que los niños dispondrán para la práctica de este deporte, sino también por la capacidad económica de los padres teniendo en cuenta las primas de mitad de año, lo cual permite que el proceso de toma de decisiones sea más fluido permitiendo un crecimiento significativo en el sector. Sin embargo existen factores como los viajes familiares programados para mitad de año o problemas con el rendimiento

académico en la última etapa del año lectivo, que hacen que exista un número de deserción importante, que nos invita a utilizar estrategias para recuperar, mantener e incorporar nuevos clientes durante esta época del año. Las estrategias se deben fortalecer para que ese número tienda a crecer, no obstante las contingencias ya formuladas.

- ✚ **Inicio de temporada estudiantil (Septiembre):** en esta temporada existe una contracción de la economía debido a el que el inicio de actividades escolares está relacionado con una alta inversión económica en términos de matrículas, útiles, transporte y demás necesidades de los niños que comienzan el año lectivo. Para los servicios inferiores en la escala de prioridades, significa una contracción en términos de inscripciones y se evidencia una creciente tendencia a la inestabilidad y crecimiento de la cartera, por lo cual se intensifican las promociones, los estímulos, los acuerdos de pago, entre otras motivaciones.
- ✚ **Fin de temporada (Diciembre):** el comportamiento natural de los colombianos en diciembre se caracteriza por una tendencia al consumo, la compra, regalos, viajar, la época navideña es época de mucho movimiento comercial y es notoria la influencia del marketing de fin de año, amalgamado con las tradiciones y las costumbres, o apoyado en ellas. Teniendo en cuenta este factor, es recomendable tomar un tiempo de receso para oxigenar y dar paso a ideas frescas y pensar en el inicio de una nueva etapa para el negocio.

6.11. CIFRAS PRELIMIANARES

Figura 5. Mapa Santiago de Cali



Fuente: google maps.

6.12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es evidente que alrededor del fútbol existe una gran potencial en términos de oportunidades, en este caso, la enseñanza de este deporte en los permite concebir un abanico de posibilidades para atender esta necesidad.

Debido a la gran influencia del marketing deportivo especialmente en el mercado infantil, se ha evidenciado una propagación de escuelas, academias y clubes de fútbol, buscado atender este mercado, identificando una importante oportunidad de negocio en él.

Existe un gran número de escuelas que desde la informalidad, ofrece este servicio debido a que los órganos de control y regulación, no han desarrollado planes de contingencia para contrarrestar esta situación.

En la siguiente tabla, ilustraremos las escuelas y clubes competidores:

Cuadro 4 Escuelas y Clubes Competidores

ESCUELAS SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO				
	NOMBRE	ENCARGADO	UBICACIÓN	TELEFONO
1	ESCUELA FUERA DE LUGAR	DARY CORTAZAR	CL 16 NO 52-15	3130716
2	ATLAS CP	CAROLINA PINEDA	CR 66 CON CLL 18	3320389
3	EUFORIA	CARLOS MOLINA	CR 56 CON CLL 12A	3956679
4	EL MORUBMI	HAROLD LOZANO	CR 70 CON CL 13A	3128240/41
5	EL LIMONAR	MIGUEL LUCAS	CR 69 CON CL 13A	3157830
6	TIRO DE ESQUINA	JORGE LUIS OTERO	CRA 70 NO 13 90	3399011
7	FRANKY OVIEDO	FRANKY OVIEDO	CR 80 CON CL 13	3130443
8	TITANES	CRISTIAN SACHEZ	CLL 13 CON CR 58	3391013
9	REDES	ANDRES HENAO	CLL 13 CON CR 58	3391013
10	UNIVERSIDAD DEL VALLE	EUCLIDES CASTILLO	CR 100 CON CL 16	3154889329
11	ACADEMIA DEPORCALI	HERNANDO ARIAS	AV LA MARIA PANCE	6880808 EXT 113
12	ESCUELA CARLOS SARMIENTO	ALBERTO GRANADA	JUANCHITO	8862552
13	ESCUELA WILLINTON ORTIZ	EUCLIDES CASTILLO	POLITECNICO	5567475
14	MEGA LASTRA	ANGEL TORRES	CI 9 42- 56	4016577
15	VERSUS	WILLIAN ZAPATA	VIA A PUERTO TEJ	521 6053
16	LEONES DEL SUR	EDWARD CORDOBA	CR 85C CON CL 42	3182941926
17	ESTUDIANTES	WILLIAN OSORIO	AV LA MARIA PANCE	3136619390
18	Lifutbol del valle	UBEIMAR GIRALDO	PANCHAS PANAMEF	5570037
19	SAETAS	JAVIER ESTRELLA	CLUB TEQUENDAMA	3155250686
20	CLUB DEPORTIVO CHAMPION	DIEGO ROMERO	CR 56 CON CLL 16	3136979807

Según las características de las escuelas, academias y clubes deportivos se escogieron 20 escuelas de fútbol para hacer análisis comparativo.

6.12.1. Análisis de la Compañía y los competidores. El Club Deportivo Champion`s es un centro deportivo de carácter privado, el cual ha ofrecido a lo largo de 11 años un espacio idóneo para la enseñanza del fútbol infantil con un enfoque formativo.

Conformado por un grupo multidisciplinario de profesionales en ciencias del deporte, licenciados en educación física y especialistas en medicina deportiva, Champion`s cuenta con la capacidad y experiencia suficiente para atender las necesidades del "fútbol a la medida del niño".

El éxito del club radica en la habilidad para proveer a sus jugadores las herramientas necesarias para lograr, de manera efectiva, el desarrollo de habilidades que le permitan un mejor desempeño en este deporte, sin dejar a un lado la magia que produce practicarlos, respetando además las diferencias que existen entre cada niño, asegurándose que la motivación sea el común denominador y el niño, protagonista del proceso formativo.

El interés de Champion`s, no se basa exclusivamente en el desarrollo futbolístico de nuestros jugadores, sino también en la trasmisión de valores educativos, sociales y formativos a través de este deporte, fomentando el respeto, disciplina, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, humildad. De esta manera, iniciar con los niños el camino hacia la excelencia y la integralidad humana.

Ser entrenador Champion`s representa una gran responsabilidad y compromiso como parte formadora de jóvenes futbolistas; su éxito no se mide según los partidos o títulos que gana, sino por la cantidad de niños que se divierten y aprenden practicando este deporte con él.

A través de muchos estudios, se logra identificar que durante muchos años hemos pretendido que nuestros niños, jueguen a imitación de los adultos. Para los niños y niñas, el fútbol de los adultos es demasiado grande, difícil y complejo, porque exige un nivel de capacidades físicas y mentales que los niños aun no poseen.

En vez de adaptar el niño al fútbol, Champion`s adapta el fútbol al niño, siempre a su perfecta medida durante todas sus etapas de aprendizaje.

Su misión es proporcionar a sus clientes una gama extensa de experiencias formativas, utilizando el futbol como el mejor pretexto para educar, ayudando a nuestros jugadores a desarrollar y potenciar sus habilidades con técnicas avanzadas y de alta calidad, con el fin de mejorar la raza humana a través de la práctica de este deporte.

Su visión es consolidar el liderazgo del club, expandiendo su crecimiento al mercado internacional, convirtiéndose en el Club deportivo de mayor proyección en Colombia.

En Champion`s solo trabajan personas que saben servir, gente positiva que sabe sonreír, gente diligente que disfruta haciendo bien su trabajo.

CATEGORÍAS DEL MERCADO DEL FUTBOL FORMATIVO

DIENTES DE LECHE (2009)

Características: Programa de estimulación temprana con énfasis en futbol.

Edades: 3-4 años

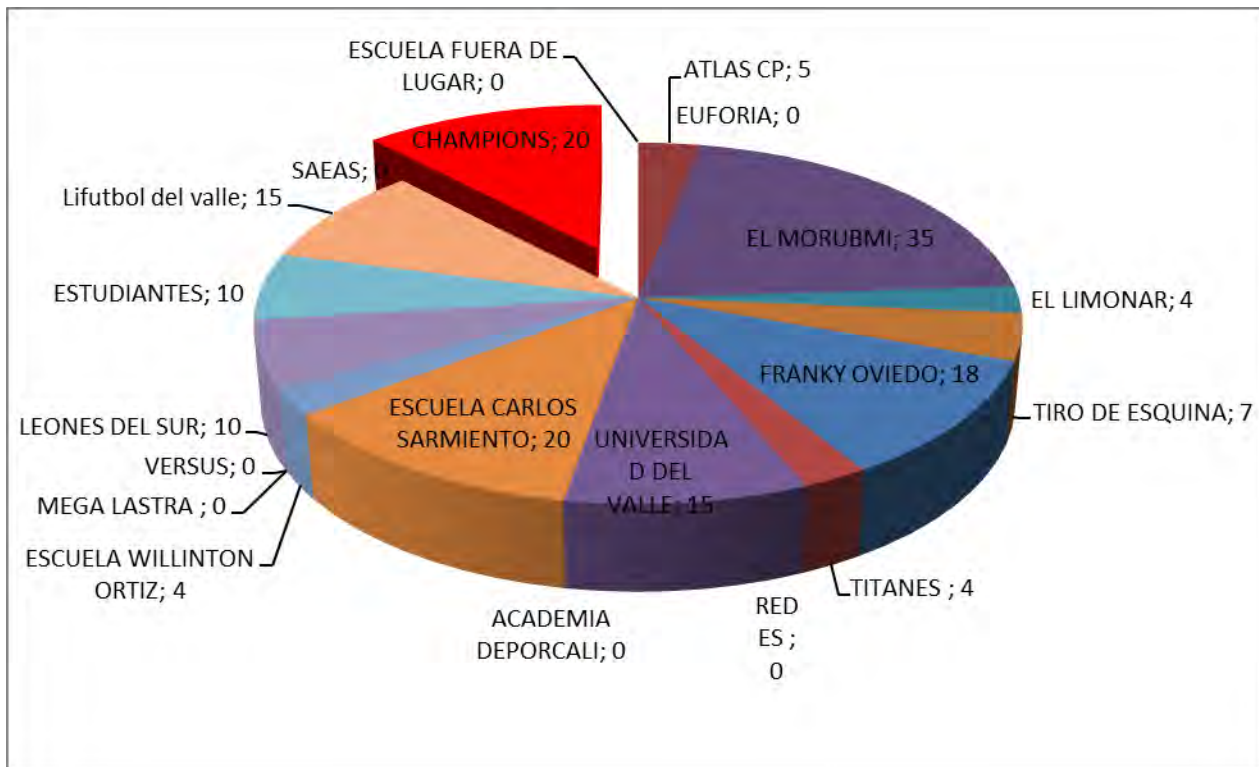
Debido a que no muchas escuelas ofrecen este servicio, no se contempla grafico comparativo.

TETEROS (2008)

Características: Desarrollo de habilidades básicas.

Edades: 5-6 años

Figura 6. Gráfico Participación de niños por Categoría Teteros en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



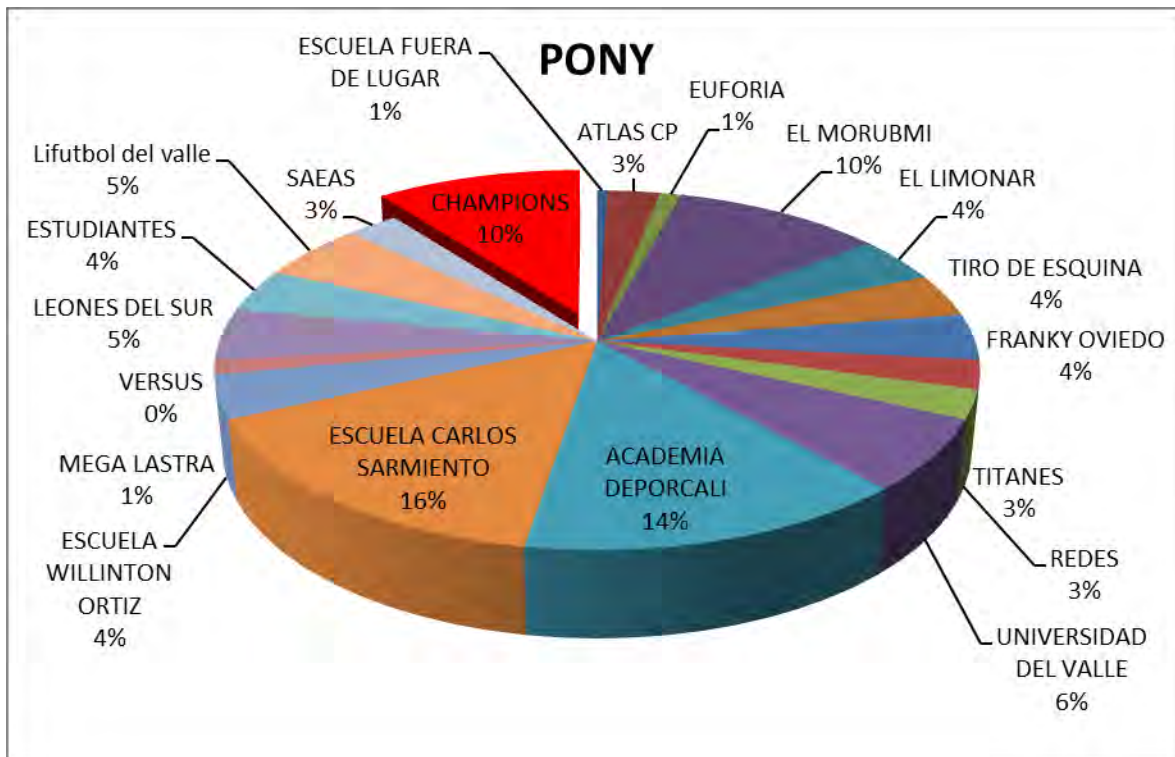
El gráfico 3 nos muestra la participación de la categoría teteros Champions con 20 de los 167 niños que se estimaron, existen en el sector, es importante destacar que esta categoría se encuentra en desarrollo y requiere niveles técnicos especiales para atenderla, por tal razón solo las escuelas con una estructura sólida, están en capacidad de hacerlo.

PONY (2006-2007)

Características: Educación sensorial y desarrollo de la técnica de base.

Edades: 7-8 años

Figura 7. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Pony en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



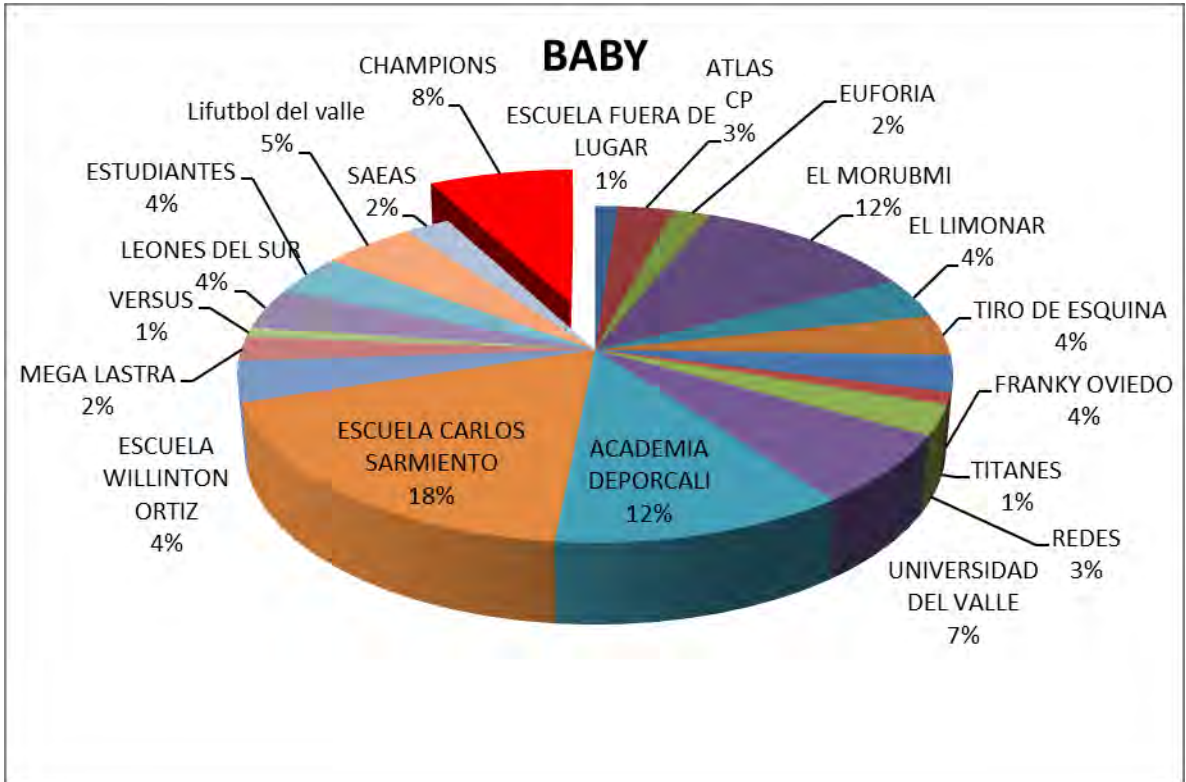
En la categoría pony Champion's participa Con el 10% del total de los niños de este segmento en el mercado. Se resalta que según la investigación en esta categoría existen 386 niños distribuidos en todas las escuelas.

BABY (2004-2005)

Características: Desarrollo de las capacidades motoras e introducción a los principios de juego.

Edades: 9-10 años

Figura 8. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Baby en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



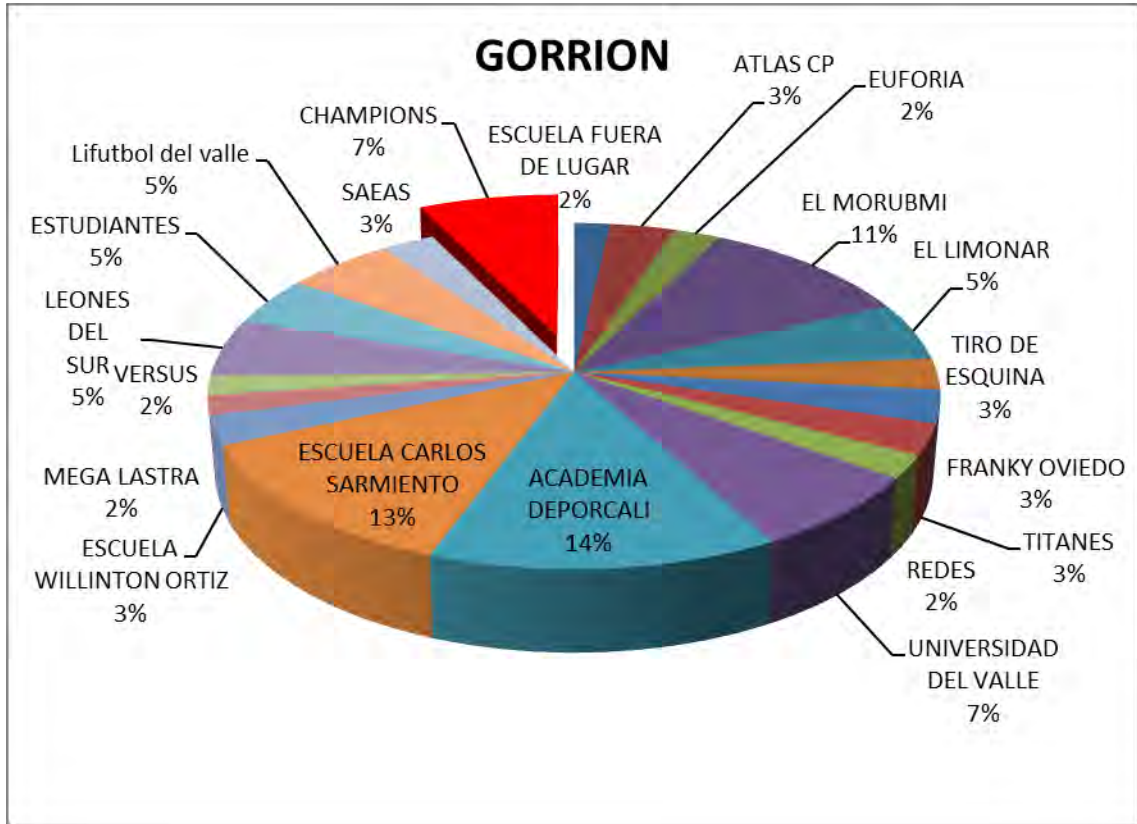
En la categoría Baby Champion's participa con el 8% del total de los niños de este segmento en el mercado, el cual equivale a 514. Es evidente, que la escuela Carlos Sarmiento lora y el deportivo Cali, gozan de un significativo liderazgo con niños de esta edad.

GORRIÓN (2002-2003)

Características: Desarrollo de principios tácticos e inteligencia de juego.

Edades: 11- 12 años

Figura 9. Gráfico N°6: Porcentaje de Participación por Categoría Gorrión en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



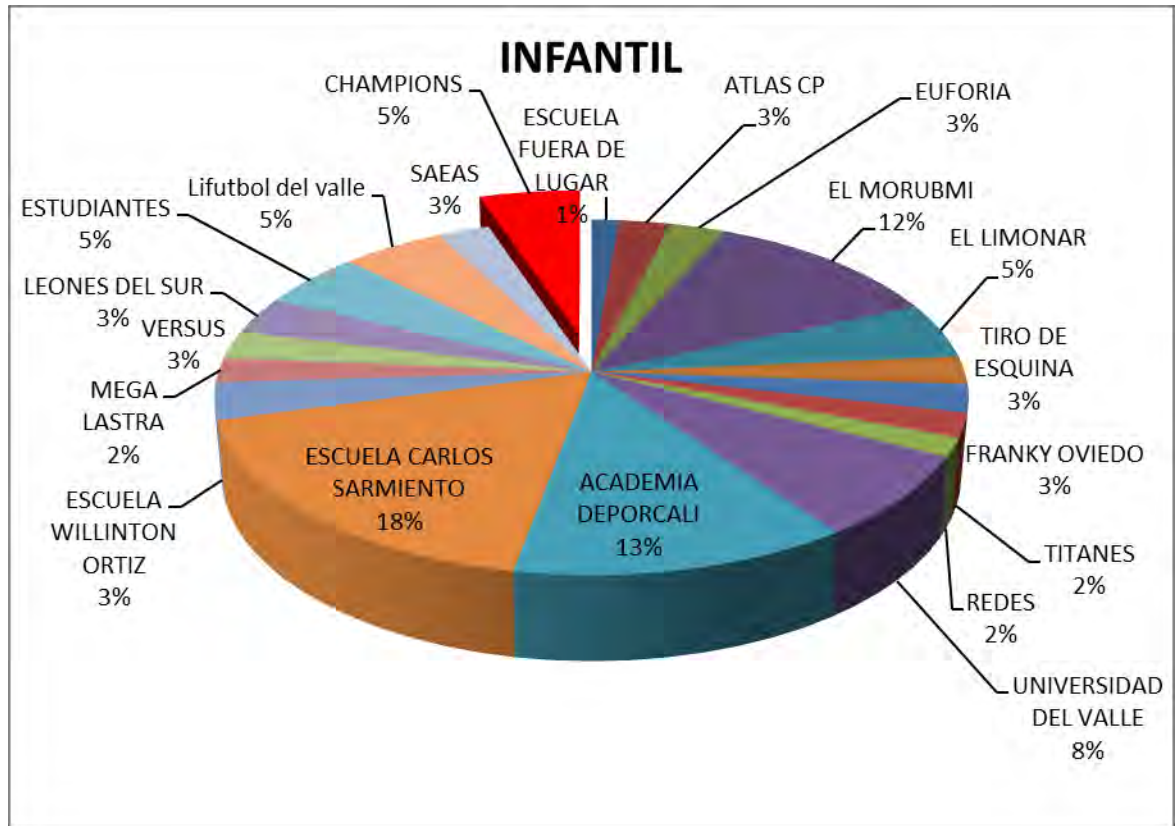
En la categoría gorrión, Champion's participa con el 7% del total de los niños de este segmento en el mercado, el cual equivale a 552. El liderazgo del deportivo cali es evidente, y muestra una inclinación por los niños de esta edad, por pertenecer a un club que le proporcione una cercanía al fútbol de alto rendimiento.

INFANTIL (2000-2001)

Características: Perfeccionamiento de la técnica e introducción a la táctica de equipo

Edades: 13-14 años

Figura 10. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Infantil en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



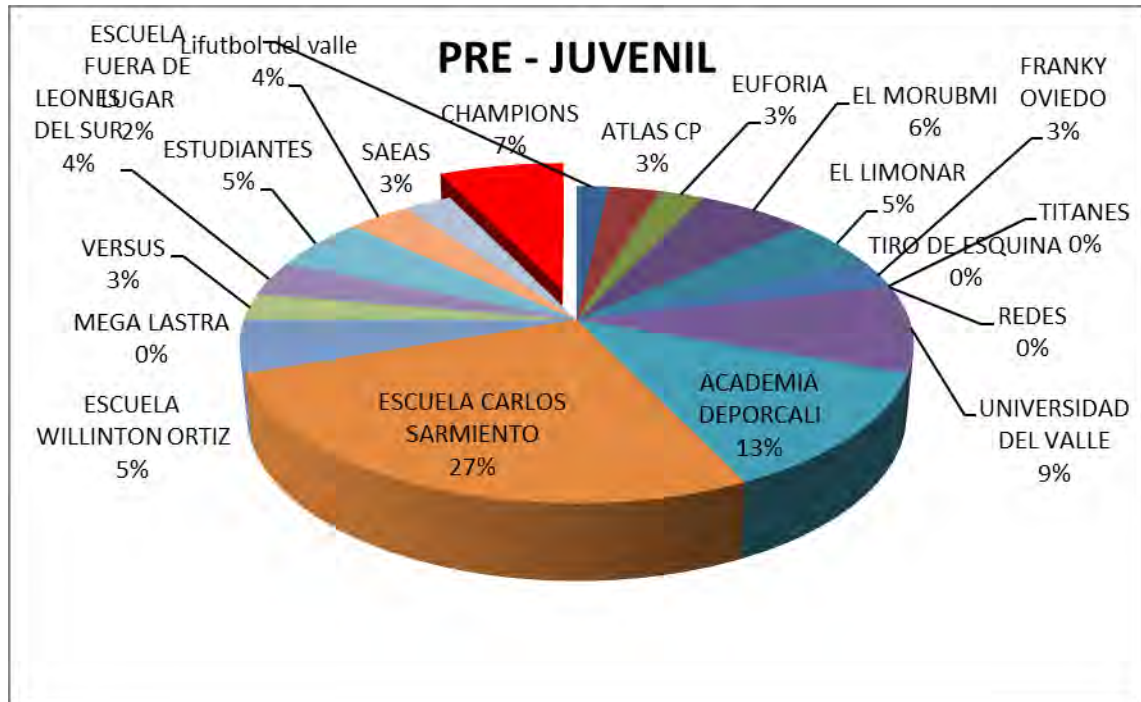
En la categoría Infantil, Champion's participa con el 5% del total de los niños de este segmento en el mercado, el cual equivale a 590. Es un mercado atractivo y la edad de mayor volumen por escuela de futbol.

PRE-JUVENIL (1998-1999)

Características: Introducción al futbol de alto rendimiento.

Edades: 15-16 años

Figura 11. Gráfico Porcentaje de Participación por Categoría Prejuvenil en Escuelas de Fútbol Seleccionadas en la ciudad de Cali



Fuente: el autor

En la categoría Infantil, Champion's participa con el 7% del total de los niños de este segmento en el mercado, el cual equivale a 560. Es un mercado donde predomina la participación de la escuela Carlos Sarmiento Lora, gracias a su liderazgo en la proyección de futbolistas al futbol profesional.

Su sede deportiva principal, está ubicada en la avenida Guadalupe con Calle 16 esquina, (***Canchas sintéticas Maracaná sur***) y nuestra sede alterna está ubicada en la avenida Guadalupe con calle 14 (***Canchas de grama natural primero de mayo***).

Maracaná Sur

Ubicada en un sector exclusivo de la ciudad, Av. Guadalupe con calle 16 esquina, la sede deportiva —**Maracaná sur**— es un complejo deportivo que ofrece a nuestros niños el espacio ideal para desarrollar sus prácticas, garantizando seguridad y confort en sus instalaciones. Cuenta con:

- La mejor y más amplia cancha sintética de la ciudad.
- Cancha expandible para futbol 11.
- 3 campos de superficie sintética de alto rendimiento para futbol 6.
- Centro de acondicionamiento físico.
- Zona de hidratación.
- Área protegida por EMI.
- Zona WIFI
- Comidas rápidas.
- Parqueadero vigilado.
- Seguridad privada y circuito cerrado.
- Zona húmeda y de bronceo.
- Juegos Infantiles.
- Zona de baños y camerinos.

SERVICIOS

El Club deportivo Champion`s ofrece una extensa gama de servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Profesionales en deporte y actividad física.
- La mejor cancha con superficie sintética de la ciudad.
- Centro de acondicionamiento físico.
- Sede con superficie natural para los Jóvenes de 14 a 16 años
- Transporte puerta a puerta.
- Entrenamiento personalizado.
- Acondicionamiento físico para niños y adultos.
- Escuela de padres
- Programa de estimulación temprana.
- Alianza con Clubes profesionales.
- Participación en torneos Internacionales.
- Intercambios internacionales
- Entrenamiento de Arqueros
- Medico deportólogo.
- Nutricionista.
- Fisioterapeuta

6.12.2. Ficha técnica del Club Deportivo Champion's

6.12.1. Ficha Técnica

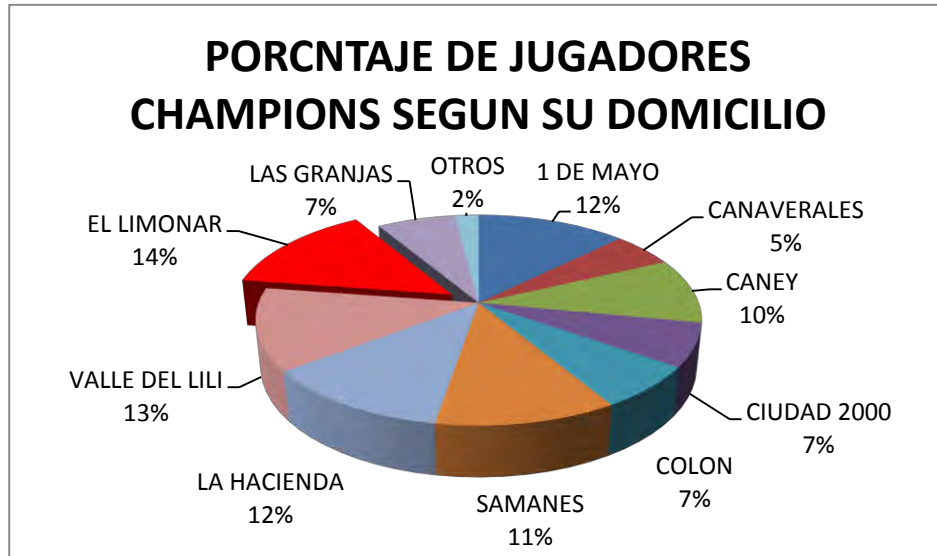
NOMBRE	CLUB DEPORTIVO CHAMPION'S		DIRECCION	CR 56 CL 16 ESQUINA			
DIRECTOR	DIEGO ALEJANDRO ROMERO		COORDINADOR	YEIMER FELIPE MONCADA			
TELEFONO	3136979807-3174275808	e-mail	escuelachampions@hotmail.com				
PAG WEB	www.clubdeportivochampions.com		FACEBOOK	/escueladefutbolchampions			
TWITER	diegochampions		OTROS	YOUTUBE			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	ROJA	COL PANTALON	AZUL	COL MEDIAS	BLANCO
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALON		COL MEDIAS	
PATROCINADOR	NO		ANTIGÜEDAD	11 AÑOS			
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
X			X				
	SINTETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA	X	X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	2	UBICACION	X				
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
20	40	40	40	30	40	0	210
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
1	1		4				6
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO	X	RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAI	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR		EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
ASOCIACION		INVERSIONISTA		EMPRESARIO	X	OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 80.000,00	MENSUALIDAD	\$ 90.000,00	UNIFORME	\$ 60.000,00	TRANSPORTE	\$ 70.000,00
MEDIAS	\$ 15.000,00	PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER	X	CONVENIOS	X
PATROCINIOS	X	PROPIEDADES	X	VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS							
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
	X	X				X	CHAMPIONS

Figura 12. Gráfico Porcentaje de Jugadores pertenecientes al Club Deportivo Champion's por Colegio



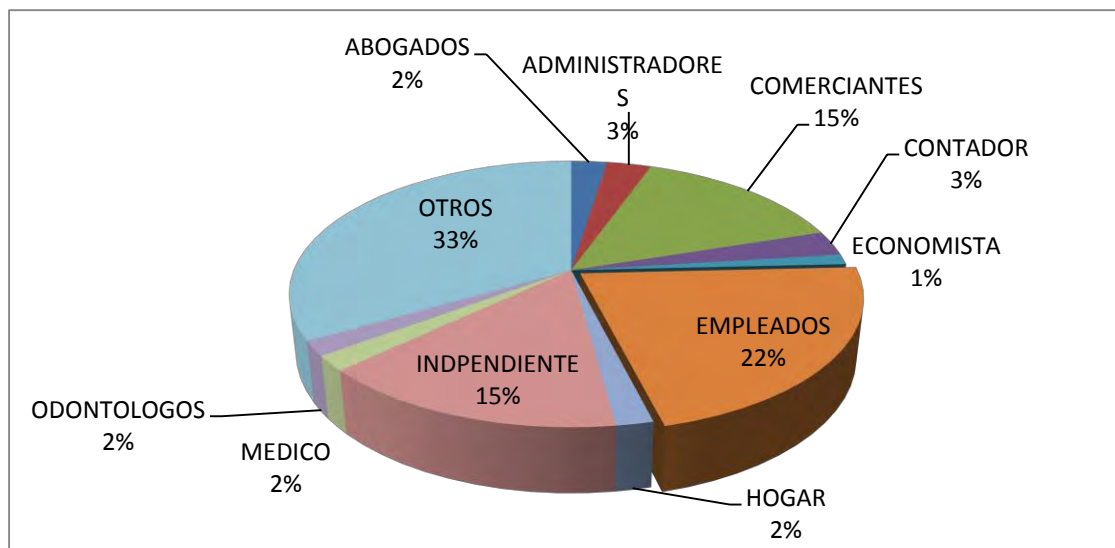
El gráfico anterior muestra la participación de los principales colegios a los que pertenecen los menores de la escuela. Se destacan, el Colegio San Francisco de Asis , El Claret, Alferéz Real, Fraydamian, Comfandi. Los demás colegios por su participación que no supera el 2% se agruparon conformando un 49% de los niños de la escuela.

Figura 13. Gráfico Porcentaje de Jugadores de Champion's según su domicilio



El gráfico 10 nos permite identificar, la concentración de niños, según su lugar de residencia, donde barrios como el limonar, valle del lili y la hacienda, tienen la mayor concentración de usuarios.

Figura 14. Gráfico Análisis y Porcentaje de los Padres de Familia Champion's según su ocupación o profesión.



El gráfico nos permite identificar el prototipo de padres de familia que actualmente hace parte de las afiliados de Champion's. Los empleados agrupa un número importante de personas que ejercen su profesión en empresas u organizaciones formales. Es evidente también, que la mayor parte de la población de padres de familia , hacen parte de grupos de comerciantes o trabajadores independientes.

Figura 15. Gráfico Análisis de las madres Champion's de acuerdo a su ocupación o profesión



Un importante grupo de madres, se dedican al hogar, convirtiéndose en un factor determinante a la hora de garantizar la accesibilidad y seguridad a los niños.

6.13. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Figura 16. Gráfico Precio de Inscripción por Escuelas de Fútbol



Figura 17. Gráfico Precio de Mensualidad por Escuela

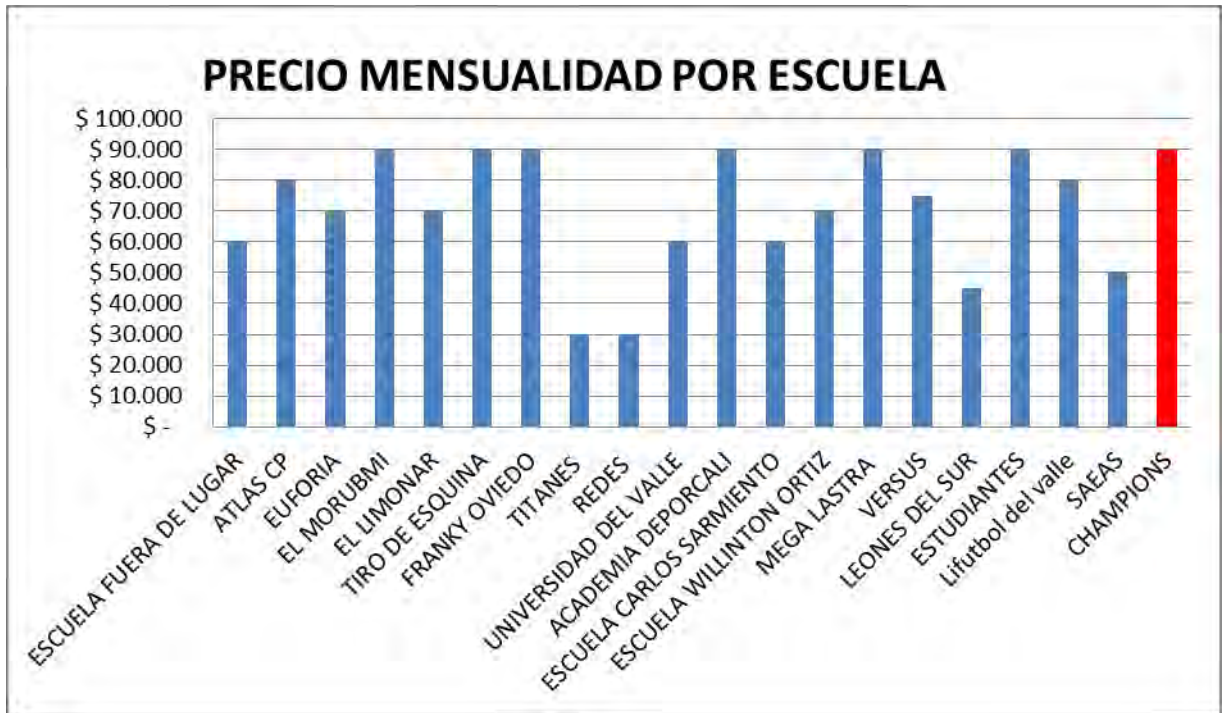


Figura 18. Gráfico Precio de Uniforme por Escuela

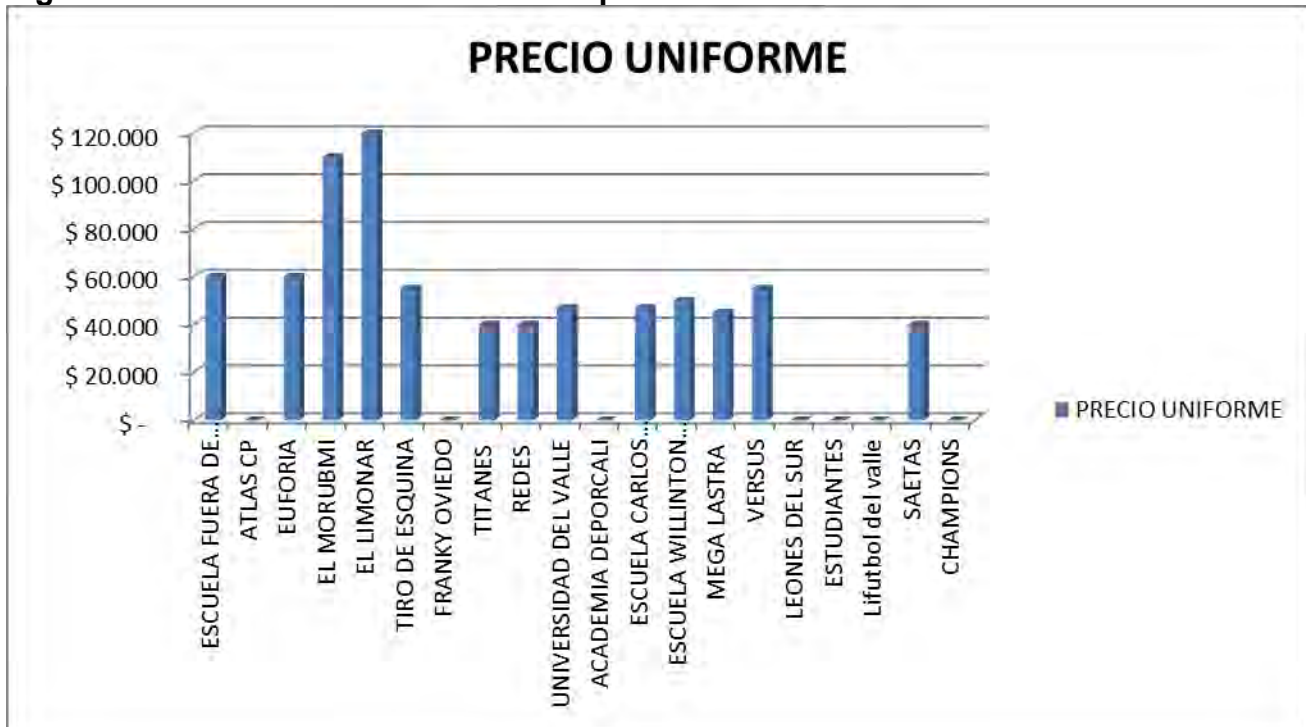
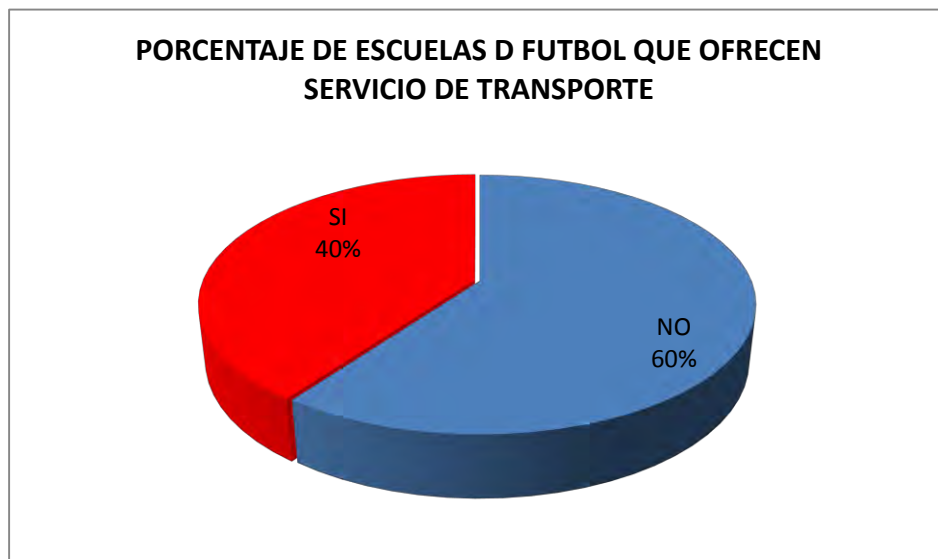


Figura 19. Gráfico Cantidad de Uniformes por Escuelas de Fútbol



Solo un 20% de las escuelas tienen 2 uniformes.

Figura 20. Gráfico Número de Escuelas de Fútbol que ofrecen Servicio de Transporte



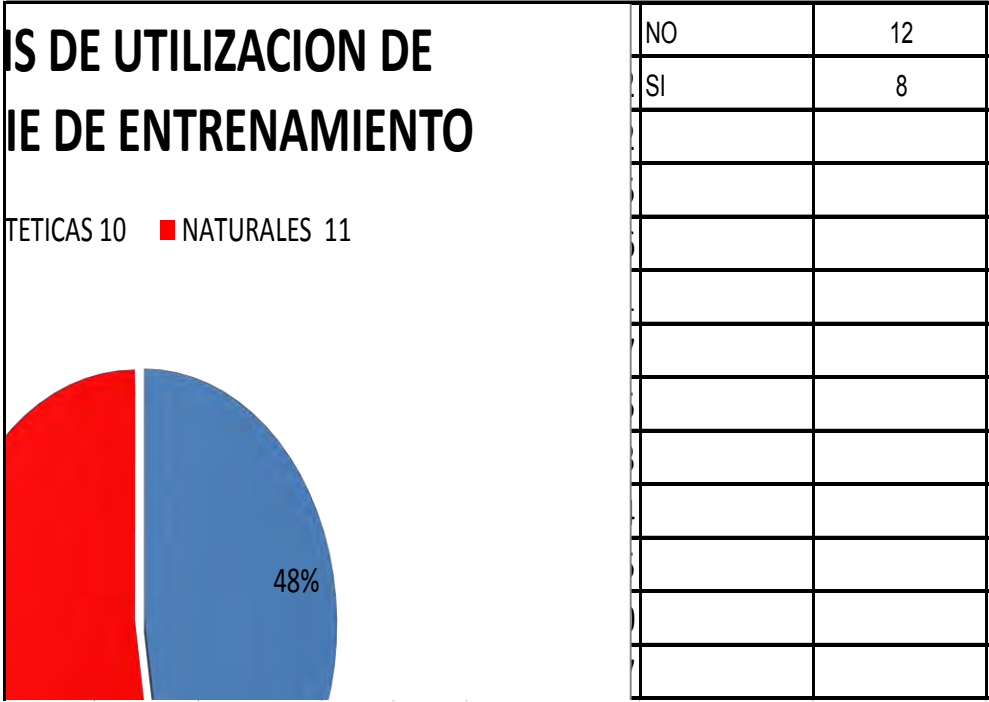
El 60 de las academias de futbol, no ofrecen servicio de transporte, un o clave a la hora de elegir una estrategia para lograr una ventaja competitiva.

Figura 21. Gráfico Número de sedes por Escuela de Fútbol



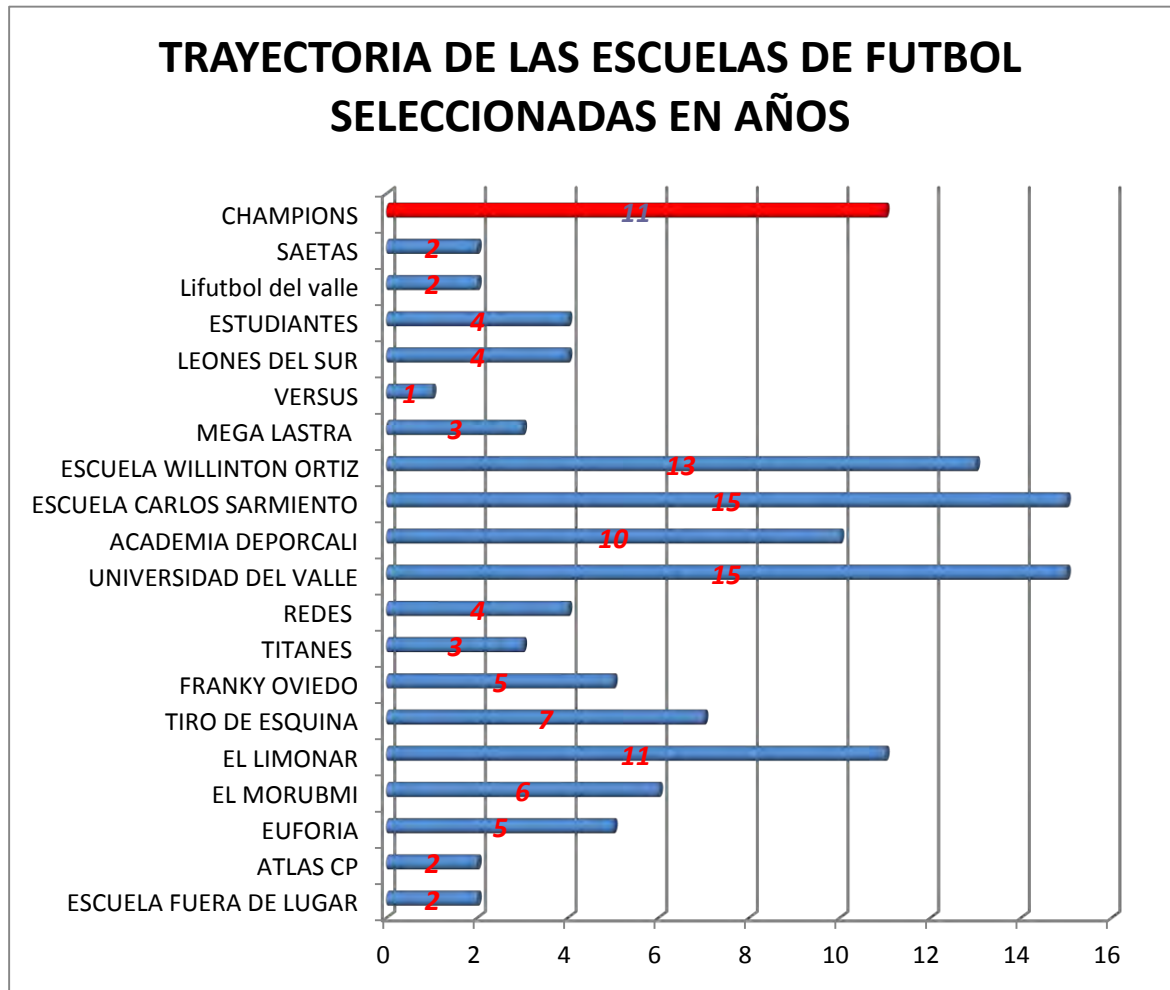
La mayor parte de las escuelas de futbol tienen una sola sede, puede obedecer a dos factores. El primer factor tiene que ver con la capacidad de las instalaciones deportivas, y la segunda obedece a la cantidad de niños que posee la escuela.

Figura 22 Gráfico Análisis de Utilización de Superficie de Entrenamiento Teniendo en Cuenta las Sedes de las Escuelas



Existe una paridad entre las escuelas que desarrollan su servicio en campos de superficie natural las escuelas que ofrecen su servicio en campos de superficie sintetica.

Figura 23. Gráfico Trayectoria de las Escuelas de Fútbol seleccionadas en años



Existen dos escuelas que gozan de una amplia trayectoria en el sector, la escuela de la universidad del valle y la escuela del deportivo Cali con 15 años cada una, seguidas por CHAMPION'S y el limonar con 11 años cada una.

Fuente: el autor

Cuadro 6 . Análisis Comparativo según variables del mercado

ANALISIS COMPARATIVO SEGÚN VARIABLES DEL MERCADO												
	NOMBRE	CLASE	PRECIO INS	PRECIO MEN	PRECIO UNIF	OTROS	TRAN	# UNIF	# SEDES	SINT	NATU	ANTIGÜEDAD
1	ESCUELA FUERA DE LUGAR	2	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 60.000		NO	1	1	1		2
2	ATLAS CP	4	\$ 70.000	\$ 80.000	INS		SI	1	2	2		2
3	EUFORIA	3	\$ 30.000	\$ 70.000	\$ 60.000		NO	1	1	1		5
4	EL MORUBMI	5	\$ 55.000	\$ 90.000	\$ 110.000	\$ 15.000	NO	2	3	1	2	6
5	EL LIMONAR	4	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 120.000		NO	2	1	1		11
6	TIRO DE ESQUINA	5	\$ 75.000	\$ 90.000	\$ 55.000		NO	1	1	1		7
7	FRANKY OVIEDO	5	\$ 100.000	\$ 90.000	INS		NO	2	2	1	1	5
8	TITANES	2	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 40.000		NO	1	1		1	3
9	REDES	2	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 40.000		NO	1	1		1	4
10	UNIVERSIDAD DEL VALLE	4	\$ 60.000	\$ 65.000	\$ 47.000		SI	2	1		1	15
11	ACADEMIA DEPORCALI	5	\$ 126.000	\$ 97.000	INS		SI	1	1		1	10
12	ESCUELA CARLOS SARMIEN	5	\$ 32.000	\$ 65.000	\$ 47.000		SI	1	1			15
13	ESCUELA WILLINTON ORTIZ	4	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 50.000		SI	1	1			13
14	MEGA LASTRA	3	\$ -	\$ 90.000	\$ 45.000		NO	1	1	1		3
15	VERSUS	3	\$ 50.000	\$ 75.000	\$ 55.000		SI	1	1		1	1
16	LEONES DEL SUR	2	\$ 60.000	\$ 45.000	INS		NO	1	1		1	4
17	ESTUDIANTES	4	\$ 110.000	\$ 80.000	INS		SI	1	1		1	4
18	Lifutbol del valle	4	\$ 60.000	\$ 70.000	INS		NO	1	1			2
19	SAETAS	2	\$ 30.000	\$ 500.000	\$ 40.000		NO	1	1			2
20	CHAMPIONS	5	\$ 80.000	\$ 90.000	INS	\$ 15.000	SI	1	2	1	1	11

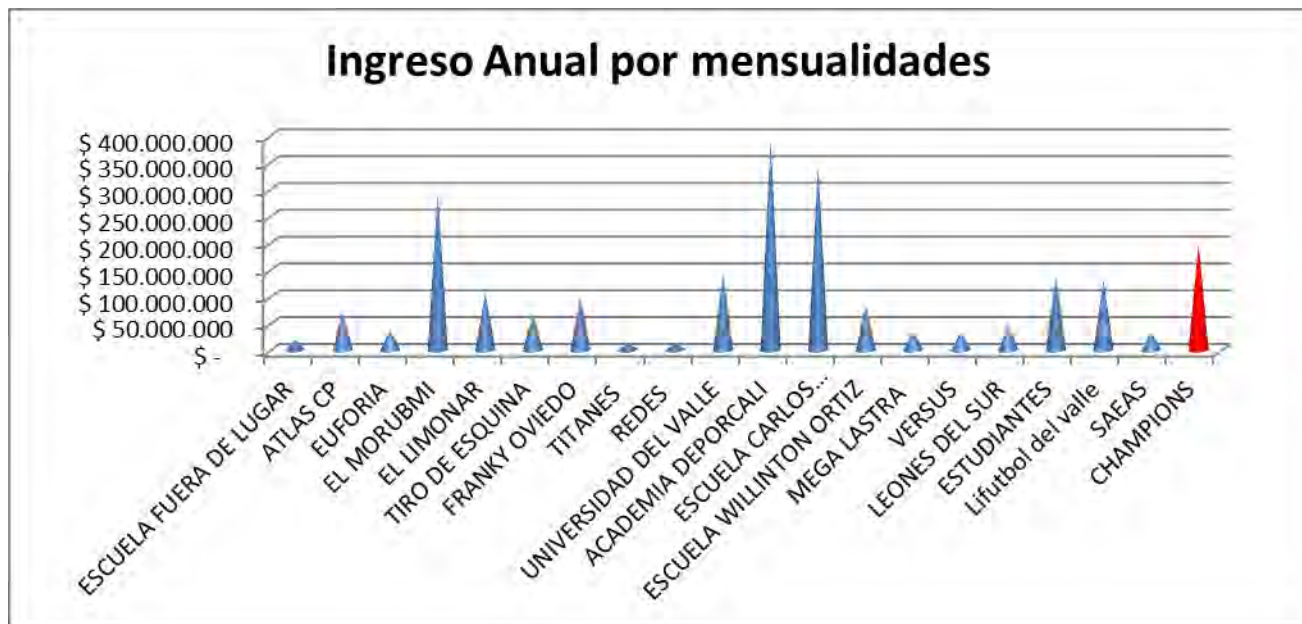
Se identifica una paridad en el precio de las escuelas que compiten según su categorización, producto de sus factores claves de éxito.

Figura 24. Gráfico Participación en el mercado



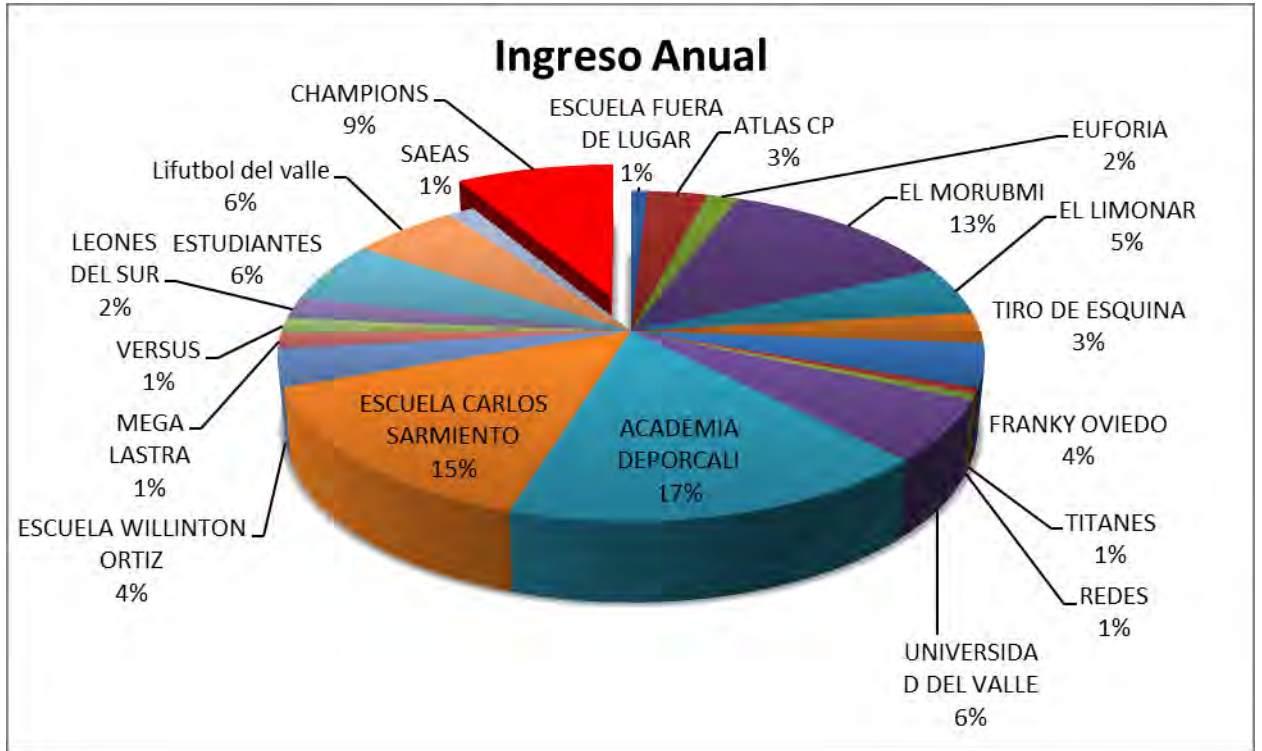
Actualmente la participación de Champions en el mercado es 7% en termino de cantidad de jugadores teniendo en cuenta un universo de 2824 niños y niñas, es importante destacar que el club deportivo Champions no posee categorías juveniles, ni equipos de niñas estructurados.

Figura 25. Gráfico Ingreso Anual por mensualidades



Escuelas como el deportivo Cali y la escuela Carlos Sarmiento, lideran los indicadores de ingreso anual por ventas, sin embargo el club deportivo el morumbi, alcanza un importante monto anual de ingresos, seguido por el club deportivo Champions, que emerge año tras año.

Figura 26. Gráfico Porcentaje por Ingreso Anual



Gracias al poderoso nombre y la reputación construida a lo largo de muchos años la academia del deportivo Cali, goza de un lugar privilegiado en cuanto a la participación por ingreso anual. Champions con un 9 % se ubica en el segundo lugar, comparándose con las academias de su tipo.

6.13.1. Academia de Formación Deportivo Cali. es uno de los clubes más organizados. Su sede deportiva está ubicada en La Casona de Pance, tiene club profesional compitiendo en la primera división del fútbol profesional colombiano. Su academia de fútbol es un centro deportivo de carácter privado, que ofrece fútbol a niños de 5 a 16 años con un enfoque formativo y con proyección hacia el equipo de alto rendimiento y sus divisiones inferiores. Se apoyan en la metodología utilizada por sus divisiones menores, coordinada y dirigida por el profesor Hernando Arias.

Ficha Técnica:

NOMBRE	ACADEMIA DE FUTBOL DEPORTIVO CALI		DIRECCION	SEDE CAMPESTRE DEPORCALI PANCE			
DIRECTOR	HERNANDO ARIAS			COORDINADOR	CHRISTIAN AGUIRRE		
TELEFONO	6880808 EXT 113		e-mail	nalarcon@deportivocali.com.co			
PAG WEB	NO		FACEBOOK	www.facebook.com/pages/academia-de-futt			
TWITER	NO		OTROS	YOUTUBE			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	VERDE	COL PANTALONE	BLANCA	COL MEDIAS	VERDES
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALONE		COL MEDIAS	
PATROCINADOR	NO					ANTIGÜEDAD	15 Años
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
	X						
	SINTETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA		X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	1	UBICACION	X				
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
	65	70	80	80	75	60	430
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
					20		20
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO		RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR		EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR		EMPIRICO	
ASOCIACION	X	INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 126.000,00	MENSUALIDAD	\$ 97.000,00	UNIFORME	INSCRIPCION	TRANSPORTE	\$ 70.000,00
MEDIAS		PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER	X	CONVENIOS	
PATROCINIOS		PROPIEDADES	X	VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS							
CAMPESTRE		UNIVALLE	X	LIGA	X	TROJA	X
						LAS AMERICAS	
						PONY FUTB	
						OTROS	ALEX GORAYEB

6.13.2. Carlos Sarmiento Lora. es una escuela de mucha tradición en el Valle del Cauca, semillero de futbolistas y cantera que nutre a varios equipos del fútbol profesional. Su existencia está liada a los procesos industriales y cañeros del departamento. En lo deportivo metodológico, tiene un enfoque formativo, pero también vinculado con el alto rendimiento deportivo orientado al fútbol profesional.

Ficha Técnica

NOMBRE	ESCUELA DE FUTBOL CARLOS SARMIENTO		DIRECCION	Calle 94 N°. 8B-163 Juanchito Avenida 1 # 2N - 29 Barrio Centenario			
DIRECTOR	ALBERTO GRANADOS		COORDINADOR				
TELEFONO	Teléfono: (572) 8862552		e-mail				
PAG WEB	http://www.sarmientolora.com		FACEBOOK	www.facebook.com/SarmientoLora			
TWITER			OTROS	YOUTUBE			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	BLANCO	COL PANTALONE	VERDE	COL MEDIAS	BLANCAS
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALONE		COL MEDIAS	
PATROCINADOR	INGENIO SAN CARLOS		ANTIGÜEDAD	20 Años			
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
			X				
	SINTETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA		X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	1	UBICACION			X		
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
20	60	95	70	105	150	60	560
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
		5	8	12	10		35
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO	X	RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE		EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR		EMPIRICO	
ASOCIACION	X	INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 32.500,00	MENSUALIDAD	\$ 65.000,00	UNIFORME	\$ 62.000,00	TRANSPORTE	
MEDIAS	UNIF	PETO	UNIF	BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS	X	PROPIEDADES	X	VTA DE JUGAD	X	OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
	X	X	X	X		X	

6.13.3. Club deportivo Morumbí. un club deportivo de carácter privado que trabaja con niños de 3 a 16 años, con un enfoque formativo. Su director es el exfutbolista caleño Harold Lozano, tiene tres sedes, ubicándose la principal en la Cra. 70 con calle 13A, de superficie sintética. La otra sede alterna está en Comfenalco Valle del Lili y la otra, de superficie natural, en el colegio Politécnico Superior del Valle. Tiene una cantidad importante de niños del sector y también maneja grupo de niñas.

Ficha Técnica

NOMBRE	CLUB DEPORTIVO EL MORUMBI		DIRECCION	CR 70 # 13 A 111 B/LA HACIENDA			
DIRECTOR	HAROLD LOZANO		COORDINADOR	DIEGO GALEANO			
TELEFONO	3128240/41	e-mail					
PAG WEB	http://www.elmorumbifutbol5.com		FACEBOOK	www.facebook.com/morumbi			
TWITER			OTROS	YOUTUBE			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	ROJA	COL PANTALON	NEGRA	COL MEDIAS	ROJAS
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALON		COL MEDIAS	
PATROCINADOR						ANTIGÜEDAD	6 Años
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
X			X				
	SINETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA	X	X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	3	UBICACION	X			X	
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
35	40	60	60	70	35	30	330
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
				10	10	10	30
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO	X	RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
ASOCIACION		INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 110.000,00	MENSUALIDAD	\$ 90.000,00	UNIFORME	INSC	TRANSPORTE	3500 X DIA
MEDIAS	\$ 15.000,00	PETO	\$ 15.000,00	BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS		PROPIEDADES		VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
	X	X	X			X	

6.13.4. Deportivo Atlas CP. privado. Lo dirige Carolina Pineda, jugadora de fútbol departamental, referente del fútbol femenino en la ciudad. Tiene dos sedes de superficie sintética. Es una escuela joven, de cuatro años de antigüedad. Su enfoque es formativo, tiene un buen potencial, pero su fuerte es el fútbol femenino.

Tiro de esquina: escuela de fútbol base, de Jorge Luis Otero Figueroa, profesional en Deporte y Actividad Física, especialista en fútbol base. Tiene un número considerable de estudiantes, gozando de muy buena ubicación. Sus instalaciones son de superficie sintética y tiene una sola sede, ubicada en la Cra. 70 con Calle 13 esquina.

Ficha Técnica:

NOMBRE	CLUB DEPORTIVO ATLAS CP		DIRECCION	Cr 66 con cl 16 esquina Cr 70 con cl 14			
DIRECTOR	CAROLINA PINEDA		COORDINADO	DUVAN PINEDA			
TELEFONO	3320389-3327514	e-mail	atlascp@hotmail.com				
PAG WEB	NO	FACEBOOK	https://www.facebook.com/pages/CLUB-DEPOR				
TWITER	atlascp	OTROS					
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	NARANJA	COL PANTALON	NARANJA	COL MEDIAS	BLANCAS
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALON		COL MEDIAS	
PATROCINADOR						ANTIGÜEDAD	3 Años
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
X							
TIPO DE CANCHA	X	SINTETICA	NATURAL				
No DE SEDES	2	UBICACION	X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
5	10	15	18	15	16	15	94
EMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
		6	11	14	16		47
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO	X	RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONA	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL	X	LICENCIADO		EX JUGADOR	X	EMPIRICO	
ASOCIACION		INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 70.000,00	MENSUALIDAD	\$ 80.000,00	UNIFORME	INSC	TRANSPORTE	\$ 60.000,00
MEDIAS		PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS		VIAJES NACIO		VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS		PROPIEDADES		VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
		X	X				COPA ATLAS

6.13.5. Escuela de Fútbol El Limonar. De carácter privado, se especializa en el desarrollo y entrenamiento de arqueros, además de contar con intercambios deportivos con otros clubes nacionales e internacionales. Tiene canchas sintéticas, de césped y de vóley playa. Su propietario es Miguel Lucas y queda ubicado en la Calle 13 A1 con carrera 68. Su enfoque es formativo.

Escuela de Fútbol Frankie Oviedo: de propiedad del exfutbolista caleño Frankie Oviedo, queda ubicado en la Calle 13 con Carrera 80. Su enfoque también es formativo. Cuenta con una sola sede y es de cancha sintética.

Ficha Técnica

NOMBRE	ESCUELA DE FUTBOL EL LIMONAR		DIRECCION	CLL 13 A1 # 68-99			
DIRECTOR	MIGUEL LUCAS		COORDINADOR				
TELEFONO	3157830-3164461226	e-mail	clubellimonar@yahoo.com				
PAG WEB	X		FACEBOOK	//www.facebook.com/pages/ESCUELA-DE-FU			
TWITER	X		OTROS	youtube- amarillas-blogs			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	BLANCA	COL PANTALONE	BLANCO	COL MEDIAS	BLANCO
UNIFORME 2	X	COL CAMISA	AZUL	COL PANTALONE	AZUL	COL MEDIAS	BLANCO
PATROCINADOR						ANTIGÜEDAD	11 Años
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
X			X				
TIPO DE CANCHA	SINTETICA	NATURAL					
No DE SEDES	X		SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
	1	UBICACION	X				
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
4	16	20	30	30	30	25	155
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
		2	1	3	2		8
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO		RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR		EMPIRICO	X
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR		EMPIRICO	
ASOCIACION		INVERSIONISTA		EMPRESARIO	X	OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 50.000,00	MENSUALIDAD	\$ 70.000,00	UNIFORME	\$ 120.000,00	TRANSPORTE	NO
MEDIAS		PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS		PROPIEDADES		VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
	X	X	X				

6.13.6. Liga de Fútbol del Valle. De carácter privado, nació de la necesidad de la liga para buscar una fuente de ingresos para sostener a los jugadores que pertenecen a ella. No tiene ningún vínculo con la selección vallecaucana de fútbol, aún cuando maneja los mismos uniformes y colores. Entrenan en las canchas panamericanas, de superficie natural.

Ficha Técnica

NOMBRE	LIGA DE FUTBL DEL VALLE		DIERECCION	CANCHAS P PANAMERICANAS			
DIRECTOR	JENIFFER COBO		COORDINADOR				
TELEFONO	5570037	e-mail	informacion@lifutbolvalle.com				
PAG WEB	http://www.lifutbolvalle.com/		FACEBOOK				
TWITER			OTROS				
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	BLANCO	COL PANTALONE	ROJA	COL MEDIAS	ROJAS
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALONE		COL MEDIAS	
PATROCINADOR			ANTIGÜEDAD	3 Años			
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
	X						
	SINTETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA		X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	1	UBICACION	X				
CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
15	20	25	30	30	20	20	160
FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
			12	10	15	3	40
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO		RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR		EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR		EMPIRICO	
ASOCIACION	X	INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 60.000,00	MENSUALIDAD	\$ 70.000,00	UNIFORME	INSP	TRANSPORTE	NO
MEDIAS		PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS		VIAJES NACIO		VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS		PROPIEDADES		VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
	X	X					

Fuente: el autor

6.13.7. Escuela de fútbol Univalle. Ubicada en instalaciones de la Universidad del Valle, es de carácter privado, tiene enfoque formativo. La mayoría de sus entrenadores son egresados de la universidad o estudiantes-practicantes de ella. Cuenta con una sola sede y sus jornadas de trabajo se orientan a las horas de la tarde.

Ficha Técnica

NOMBRE	ESCUELA DEFUTBOL UNIVALLE		DIRECCION	UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE MELENDEZ			
DIRECTOR	EUCLIDES CASTILLO		COORDINADOR				
TELEFONO	3154889329	e-mail					
PAG WEB	http://escueladefutbolunivalle.jimdo.com		FACEBOOK	www.facebook.com/EscuelaDeFutbolBaseUnivalle			
TWITER	no		OTROS	YOUTUBE			
UNIFORME 1	X	COL CAMISA	BLANCO	COL PANTALONE	BLANCO	COL MEDIAS	ROJAS
UNIFORME 2		COL CAMISA		COL PANTALONE		COL MEDIAS	
PATROCINADOR						ANTIGÜEDAD	15 AÑOS
DENOMINACION							
CLUB DEPORTIVO	ACADEMIA	ESCUELA DE FORM	ESCUELA DE FUTB	CORPORACION	CLUB ALTO RENDIMI	ESCUELA BARRIO	OTROS
			X				
	SINTETICA	NATURAL					
TIPO DE CANCHA		X	SUR	NORTE	ORIENTE	OCCIDENTE	OTROS
No DE SEDES	1	UBICACION	X				
GENERO MASCULINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
15	25	35	40	45	50	30	240
GENERO FEMENINO - CANTIDAD DE NINOS POR CATEGORIA							
TETEROS	PONY	BABY	GORRION	INFANTIL	PRE-JUVENIL	JUVENIL	TOTAL
2008-2009	2007-2006	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	2008 A 1996
			3	5	6	2	16
ENFOQUE							
FORMATIVO	X	RENDIMIENTO		RECREACION		SOCIAL	
PERFIL DE LOS ENTRENADORES							
PROFESIONAL	X	ESTUDIANTE	X	EX JUGADOR		EMPIRICO	
PERFIL DEL PROPIETARIO							
PROFESIONAL		LICENCIADO		EX JUGADOR		EMPIRICO	
ASOCIACION	X	INVERSIONISTA		EMPRESARIO		OTROS	
INFORMACION ADMINISTRATIVA							
INSCRIPCION	\$ 60.000,00	MENSUALIDAD	\$ 65.000,00	UNIFORME	\$ 47.000,00	TRANSPORTE	NO
MEDIAS		PETO		BALON		OTROS	
LOGROS							
TITULOS	X	VIAJES NACIO	X	VIAJES INTER		CONVENIOS	
PATROCINIOS	X	PROPIEDADES		VTA DE JUGAD		OTROS	
TORNEOS	CAMPESTRE	UNIVALLE	LIGA	TROJA	LAS AMERICAS	PONY FUTB	OTROS
		X	X	X			

6.14. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO O PERFIL COMPETITIVO

Todas las potencialidades de una empresa u organización para entrar a competir en el mercado se consideran las que mayor impacto tienen en el universo conformado por ella misma y por los agentes de competencia. De esta manera se configura la posición estratégica de la empresa. Todo aquello que tenga que ver con el funcionamiento interno y externo, es decir, las relaciones con el medio de esa organización implicarán sus propios factores de éxito. Esas relaciones o aspectos estructurales se pueden considerar como variables, cada cual con su correspondiente valor o importancia, asignados en escalas numéricas. De igual manera, hay que establecer las debilidades de la empresa frente a la competencia. La sumatoria de estas variables indicarán las claves de éxito de la empresa estudiada. Es de anotar que los factores que son transversales a este trabajo se definieron en función de la competitividad de un negocio como una escuela o club de fútbol, sintetizados en las siguientes matrices y asignándoles los valores de acuerdo a su nivel de ponderación, en un trabajo conjunto con el equipo directivo y de entrenadores de Champion's.

6.14.1. Tablas de factores claves de éxito de Champion's frente a las otras escuelas.

Cuadro 7. Champion's – Deportivo Cali

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		DEPORCALI	
FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	4	0,4
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	2	0,2
SERVICIO	20%	4	0,8	3	0,6
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	4	0,4
METODOLOGIA	10%	4	0,4	4	0,4
IMAGEN	10%	3	0,3	4	0,4
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	4	0,2
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	3	0,15
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	3	0,15
TOTAL		100%	3,3		3,35

Cuadro 8. Champion's – Sarmiento Lora

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		SARMIENTO LORA	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	2	0,2
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	1	0,1
SERVICIO	20%	4	0,8	3	0,6
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	4	0,4
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	4	0,4
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	4	0,2
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	3	0,15
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	4	0,2
TOTAL		100%	3,3		3

Cuadro 9. Champion's – Morumbí

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		MORUMBI	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1 INSTALACIONES	10%	3	0,3	4	0,4
2 PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
3 UBICACIÓN	10%	3	0,3	4	0,4
4 SERVICIO	20%	4	0,8	3	0,6
5 RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	4	0,4
6 METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
7 IMAGEN	10%	3	0,3	4	0,4
8 PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	3	0,15
9 ACTIVIDADES	5%	4	0,2	3	0,15
10 PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	3	0,15
TOTAL		100%	3,3		3,4

Cuadro 10. Champion's – Frankie Oviedo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		FRANKY OVIEDO	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	3	0,3
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	4	0,4
SERVICIO	20%	4	0,8	2	0,4
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	4	0,4
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	4	0,4
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	2	0,1
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	2	0,1
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	3	0,15
TOTAL		<u>100%</u>	<u>3,3</u>	<u>3</u>	

Cuadro 11. Champion's – El Limonar

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		EL LIMONAR	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	3	0,3
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	2	0,2
SERVICIO	20%	4	0,8	3	0,6
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	3	0,3
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	2	0,2
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	2	0,1
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	2	0,1
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	3	0,15
TOTAL		<u>100%</u>	<u>3,3</u>	<u>2,7</u>	

Cuadro 12. Champion's – Tiro de Esquina

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		TIRO DE ESQUINA	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	4	0,4
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	4	0,4
SERVICIO	20%	4	0,8	2	0,4
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	2	0,2
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	2	0,2
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	1	0,05
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	1	0,05
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	2	0,1
TOTAL		100%	3,3	2,55	

Cuadro 13. Champion's – Atlas

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		ATLAS CP	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	4	0,4
PRECIO	15%	3	0,45	4	0,6
UBICACIÓN	10%	3	0,3	4	0,4
SERVICIO	20%	4	0,8	4	0,8
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	2	0,2
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	2	0,2
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	3	0,15
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	1	0,05
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	2	0,1
TOTAL		100%	3,3	3,2	

Cuadro 14. Champion's - Univalle

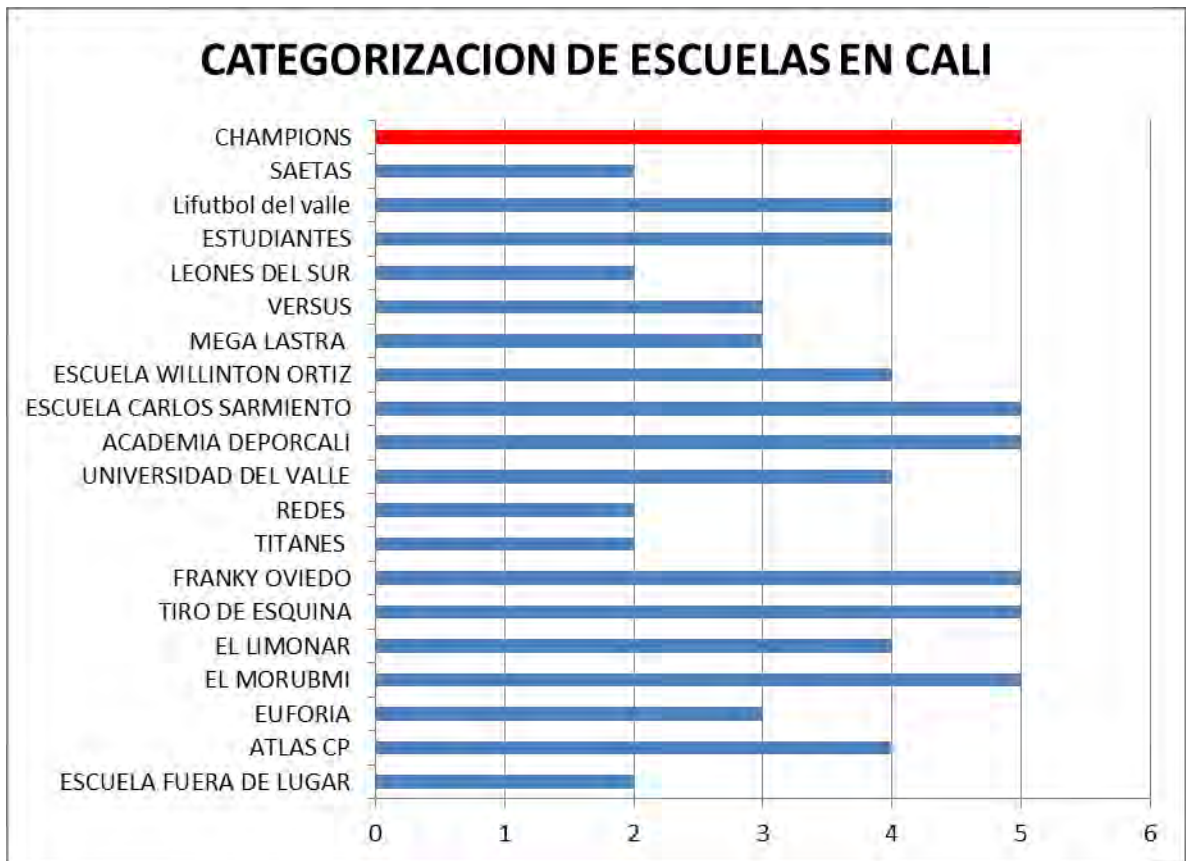
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		UNIVALLE	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	2	0,2
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	3	0,3
SERVICIO	20%	4	0,8	3	0,6
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	3	0,3
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	2	0,2
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	3	0,15
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	3	0,15
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	3	0,15
TOTAL		100%	3,3		2,8

Cuadro 15.Champion's – Liga de Fútbol del Valle

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MAFE)					
		CHAMPION'S		LIFUTBOL VALLLE	
FACORES CLAVES DE EXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INSTALACIONES	10%	3	0,3	2	0,2
PRECIO	15%	3	0,45	3	0,45
UBICACIÓN	10%	3	0,3	3	0,3
SERVICIO	20%	4	0,8	2	0,4
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,3	3	0,3
METODOLOGIA	10%	4	0,4	3	0,3
IMAGEN	10%	3	0,3	2	0,2
PROYECCION DE JUGADOR	5%	2	0,1	3	0,15
ACTIVIDADES	5%	4	0,2	2	0,1
PARTICIPACION EN TORNEO	5%	3	0,15	2	0,1
TOTAL		100%	3,3		2,5

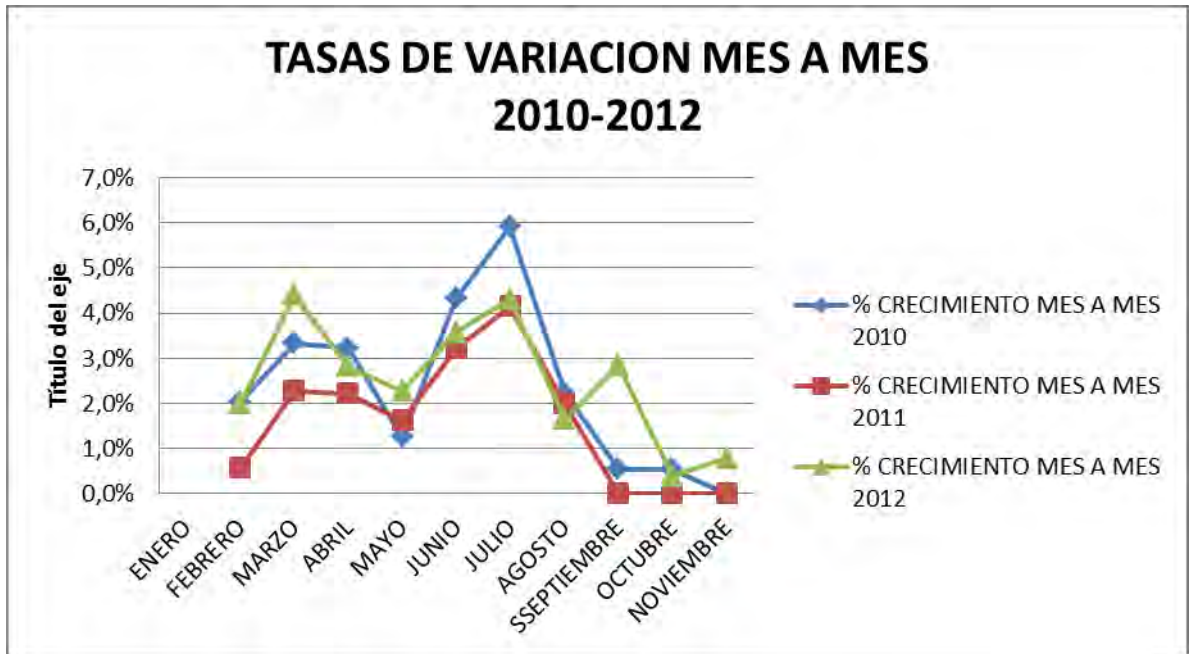
El club deportivo CHAMPION'S, goza de un lugar privilegiado según los factores claves de éxito, ubicándolo dentro de las 5 escuelas de fútbol de mayor categoría y de mejor servicio entre las academias escogidas para la investigación.

Figura 27. Gráfico Categorización de Escuelas de Fútbol en Cali según análisis de factores claves de éxito.



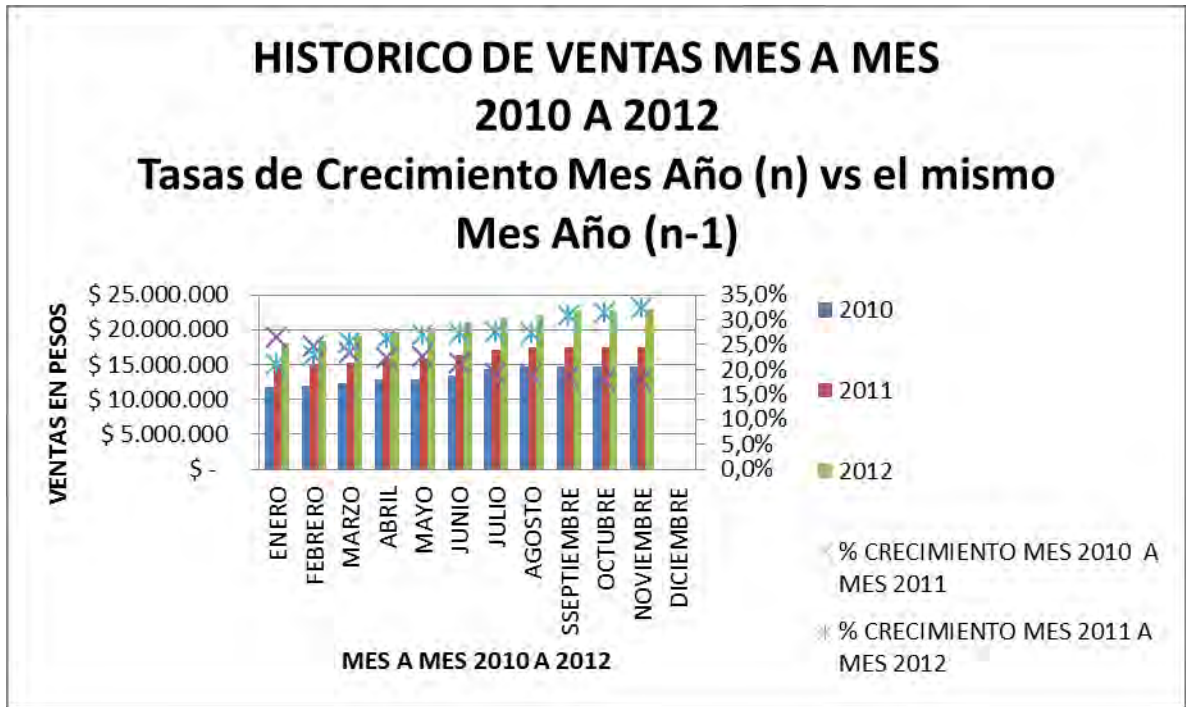
6.1.4. RENTABILIDAD DEL MERCADO

Figura 28 Gráfico Tasa de Variación Mes a Mes 2010-2012



En el presente grafico podemos identificar que existen periodos estacionales que afectan el crecimiento del club durante un año, cabe destacar, que los meses de junio, julio y agosto, se caracterizan por tener un impacto positivo en el negocio, debido a la temporada de vacaciones.

Figura 29. Gráfico Histórico de crecimiento mes a mes 2010-2012



Es evidente que el crecimiento continuo de CHAMPION'S tuvo su mejor tasa en el periodo 2011 a 2012.

Cuadro 16. Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
Total Ingreso por servicio Escuela	17.600.000	19.200.000	20.100.000	21.420.000	22.600.000	24.650.000	26.700.000	27.550.000	27.500.000	28.400.000	27.700.000	-	263.420.000
Total Ingresos por productos especiales	1.020.000	3.825.000	4.050.000	9.475.000	6.450.000	9.090.000	11.500.000	11.725.000	1.950.000	435.000	900.000	-	60.420.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	18.620.000	23.025.000	24.150.000	30.895.000	29.050.000	33.740.000	38.200.000	39.275.000	29.450.000	28.835.000	28.600.000	-	323.840.000
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS ESPECIALES	520.000	2.420.000	2.536.000	6.000.000	4.230.000	5.654.000	6.960.000	7.170.000	1.130.000	220.000	460.000	-	37.300.000
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN DEL SERVICIO	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000	-	69.300.000
UTILIDAD BRUTA	11.800.000	14.305.000	15.314.000	18.595.000	18.520.000	21.786.000	24.940.000	25.805.000	22.020.000	22.315.000	21.840.000	-	217.240.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	2.700.000	700.500	1.700.000	1.700.000	1.200.000	1.700.000	1.200.000	1.400.000	1.200.000	1.000.000	1.700.000	-	7.700.000
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	-	49.500.000
UTILIDAD OPERATIVA	4.600.000	9.104.500	9.114.000	12.395.000	12.820.000	15.586.000	19.240.000	19.905.000	16.320.000	16.815.000	15.640.000	-	160.040.000

Cuadro 17. Comportamiento Histórico de Matrículas y Deserción

HISTORICO DE MATRICULAS CHAMPION'S 2012															
AÑO	CLIENTES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	COSTO
2006	80	3	4	6	3	5	6	8	5	5	4	5	1	55	\$ 60.000,00
2007	100	2	4	3	2	4	8	7	4	3	4	3	2	46	\$ 65.000,00
2008	110	7	8	7	6	8	9	13	10	7	3	5	1	84	\$ 70.000,00
2009	130	6	9	10	12	9	14	10	11	6	8	2	4	101	\$ 75.000,00
2010	150	4	6	9	8	7	11	15	9	8	7	5	2	91	\$ 80.000,00
2011	180	5	8	8	9	9	11	14	7	9	8	6	2	96	\$ 85.000,00
2012	200	6	9	11	10	8	13	13	8	9	7	4	2	100	\$ 90.000,00

HISTORICO DE DESERCION CHAMPION'S 2012															
AÑO	CLIENTES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	COSTO
2006	80	4	2	3	2	2	3	1	3	4	4	3	4	35	\$ 60.000,00
2007	100	1	3	2	2	4	2	4	3	5	4	4	2	36	\$ 65.000,00
2008	110	10	5	4	2	8	9	2	3	7	4	5	5	64	\$ 70.000,00
2009	130	12	5	3	6	4	6	6	5	13	8	4	9	81	\$ 75.000,00
2010	150	7	3	4	3	5	4	5	5	7	6	5	7	61	\$ 80.000,00
2011	180	10	7	4	5	6	5	6	3	9	8	6	7	76	\$ 85.000,00
2012	200	6	5	2	4	3	5	3	4	2	6	2	6	48	\$ 90.000,00

HISTORICO DE CLIENTES REALES POR MES															
AÑO	CLIENTES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	COSTO
2006	80	79	81	84	85	88	91	98	100	101	101	103			\$ 60.000,00
2007	100	101	102	103	103	103	109	112	113	111	111	110		1178	\$ 65.000,00
2008	110	107	110	113	117	117	117	128	135	135	134	134		1347	\$ 70.000,00
2009	130	124	128	135	141	146	154	158	164	157	157	155		1619	\$ 75.000,00
2010	150	147	150	155	160	162	169	179	183	184	185	185		1859	\$ 80.000,00
2011	180	175	176	180	184	187	193	201	205	205	205	205		2116	\$ 85.000,00
2012	200	200	204	213	219	224	232	242	246	253	254	256		2543	\$ 90.000,00

Fuente:el autor

Estos indicadores nos muestran que año tras año ha existido una tendencia constante de crecimiento en cuanto al número de matrículas, sin embargo existe un alto grado de deserción que obliga a los responsables de marketing a tomar decisiones que contribuyan con el mejoramiento de este fenómeno.

6.14.2. Factores de la Categoría

6.14.2.1. Amenaza de nuevos ingresos. Todos aquellos competidores que entran en el mercado modifican de una u otra manera el equilibrio del sector, sin embargo, cuando de academias, escuelas o clubes de fútbol hablamos, encontramos fácil accesibilidad en cuanto a la pertenencia a este negocio, ya que si bien este sector está regulado por entidades gubernamentales, estas aún no tienen la capacidad de controlar y restringir la entrada de nuevos negocios con características similares. Por esta razón, existe un alto número de escuelas de fútbol que desde la informalidad, atienden la demanda de algunos sectores de niños, que por diversas razones no pueden acceder a escuelas con una estructura organizacional definida y un marco idóneo para el aprendizaje de este deporte. A pesar de la permeabilidad de las barreras de entrada, permiten el ingreso de nuevos interesados a pertenecer a este sector; la reacción de las empresas que pertenecen al sector no se hará esperar dificultando así la competencia debido a factores como:

- **La diferenciación del servicio**

La buena imagen y reputación de la competencia, una cantidad importante de fidelidad y lealtad en los clientes, creando un vínculo estrecho con los consumidores y ocupando un lugar que es difícil de derribar.

- **Necesidad de capital**

Sin duda, pretender penetrar un nuevo mercado significa pensar en invertir una cantidad significativa de dinero para garantizar una operatividad acorde con las necesidades del mercado, convirtiéndose en un inminente riesgo, ya que la mayor parte de estos recursos, serán utilizados en campañas publicitarias y/o de investigación las cuales tienen un retorno de la inversión incierto y este riesgo aumenta cuando escuelas del sector han alcanzado cierto grado de madurez en cuanto al desarrollo de su servicio y trayectoria en el sector.

- **El acceso a la competencia**

Tener clientes nuevos implica también emprender procesos nuevos, los cuales se verán afectados en el momento de competir contra clubes de tradición ya que puede resultar un factor de desmotivación para los nuevos competidores teniendo en cuenta que siempre se sentirán en inferioridad de condiciones.

- **Las políticas de las autoridades competentes**

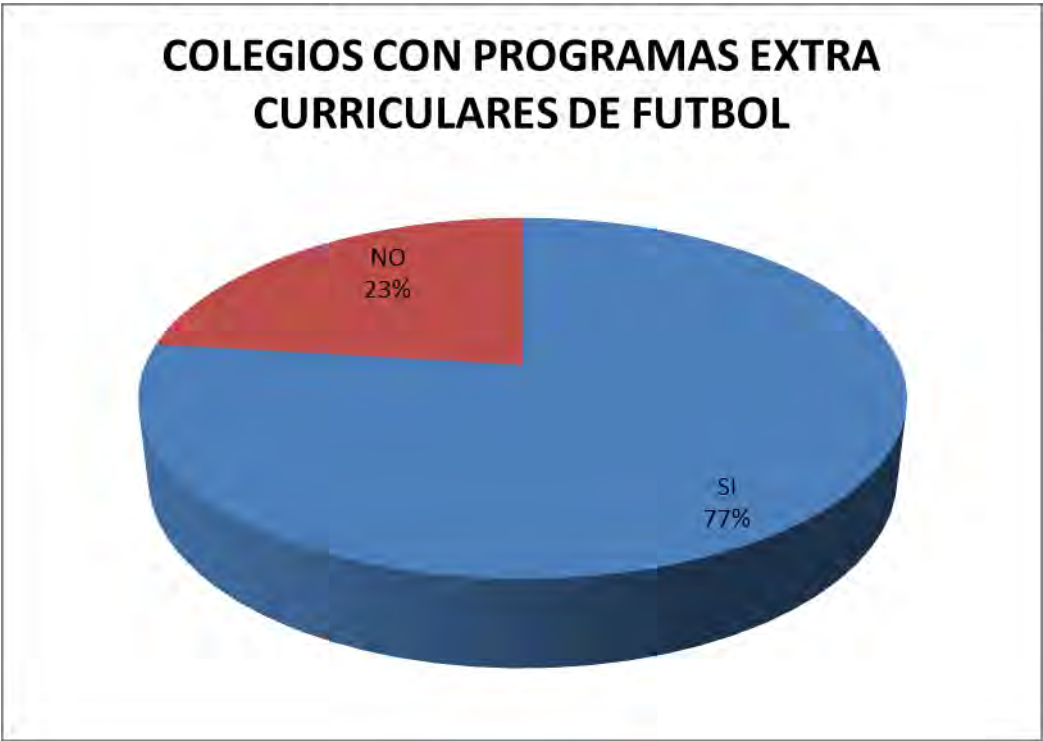
Aún sin existir un control riguroso sobre las empresas que se involucran en este sector, el sector gubernamental es el encargado de regular y hacer cumplir las normas establecidas por el gobierno nacional para el desarrollo de programas deportivos de este tipo. Esto hace referencia a que si una organización de

deportes quiere crecer y ser competitiva en el mercado, deberá necesariamente cumplir con los requisitos de ley para garantizar de esta manera su continuidad en el negocio. El aval, reconocimiento, registro y licencia, juegan un papel importante a la hora de crear una entidad deportiva de esta naturaleza.

- **Servicios sustitutos**

Existe una inminente amenaza de servicios sustitutos que debemos vigilar con cautela, sobre todo aquellos que experimentan un grado considerable de evolución, como los **programas deportivos extracurriculares en colegios** y los **programas sociales desarrollados por el Estado** para beneficio de las comunidades, países como el nuestro, donde todavía la enseñanza del futbol no se ha desarrollado en su totalidad. De igual manera, los programas sustitutos o afines constituyen una amenaza constante para los intereses del sector.

Figura 30. Gráfico Colegios con programas extra curriculares en futbol



Mediante la investigación se pudo identificar, que actualmente muchos colegios de la ciudad han implementado modelos de enseñanza de futbol en sus horas lúdicas o programas extra curriculares.

Figura 31. Gráfico Colegios con cancha de fútbol



Solo el 8% de colegios investigados, no poseen instalaciones deportivas de manera que no podía ofrecer a sus estudiantes, programas extra curriculares de futbol, sin embargo el 92% de colegios que si posee, convirtiéndose en una amenaza para el sector de las escuelas de futbol.

- **Rivalidad de la categoría**

Existe un nivel de intensidad en términos de rivalidad de los competidores y se puede medir teniendo en cuenta parámetros como las escuelas de fútbol de Cali, quienes se caracterizan por ser un importante grupo de competidores con características similares en cuanto al servicio, precio, instalaciones. De igual manera se identifica una intención marcada de escuelas que pretenden apostarle a planes estratégicos con el ánimo de mejorar su servicio. También se identifica una importante incursión en el mercado e los accesorios deportivos y suvenires.

- **Factores medio ambientales**

Identificamos las siguientes variables con el fin de determinar su influencia en el sector de las escuelas, academias y clubes deportivos de Cali.

- **Demográfico**

La práctica del deporte es determinante en la sociedad moderna y las transformaciones sociodemográficas que implican. La calidad de vida es un indicador de procesos conducentes al manejo adecuado del tiempo, a la promoción y prevención de las enfermedades y a su correlativo esencial de movilidad social en términos de mayores oportunidades y escenarios de recreación, esparcimiento y deporte en proporción al número de usuarios.

Cuadro 18. Variables de Población Comuna 17

VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	COMUNA 17
GENERAL		
Área bruta	Ha	1,255.59
Población	Personas	123676
Densidad bruta	Hab/ha	98.50
Viviendas	Unidades	38942
Densidad bruta	Viv/ha	31.01
Estrato moda	Número	5
Barrios	Número	3
Urbanizaciones y sectores	Número	19
Manzanas	Número	810
Predios Construidos	Número	71428
Avalúo	Millones \$	3322977
SALUD		
Puestos de salud	Número	-
Centros de salud y CAB	Número	4
Centro Hospital	Número	-
Hospitales y Clínicas	Número	3
Defunciones generales	Número	550
EDUCACIÓN		
Educación Preescolar		
Establecimientos	Número	25
Matrícula	Personas	472
Educación Primaria		
Establecimientos	Número	11
Matrícula	Personas	2105
Educación Secundaria y Media		
Establecimientos	Número	7
Matrícula	Personas	23807
SERVICIOS PÚBLICOS		
Suscriptores acueducto	Número	49194
Residencial	Número	47111
Comercial-Industrial	Número	2036
Otros	Número	47

Fuente: Cali en Cifras 2012

- **Tecnológico:** Los adelantos tecnológicos van de la mano con todos los escenarios de la vida social y política de una comunidad. El deporte no va desligado y, haciendo un adecuado uso social de ellas, incluyendo las de la Información y del Conocimiento, se las puede integrar de manera estratégica a la enseñanza y la formación de un futbolista. La evolución de las canchas sintéticas, por ejemplo, exige procesos de adaptación en la anatomía humana, pero si la tecnología está al servicio del ser humano, o al menos en cuanto a su disponibilidad se refiere, ese tipo de desarrollos tecnológicos deben tener en su gestión un principio de adaptabilidad al ser humano. La gestión del conocimiento en el marco deportivo tiene que fortalecer la disciplina integral del ser humano, haciendo del deporte parte indisociable de su cotidianidad.⁴⁵ La adquisición de tecnología en el ámbito de una escuela de fútbol puede incluso determinar la supervivencia o no de la institución en el mercado.

De igual manera, es innegable el contacto de los niños con herramientas tecnológicas que los acercan de una u otra manera al deporte y en especial al fútbol. Esa proximidad hace que se convierta en un factor de aprovechamiento para el sector de las escuelas, academias y clubes de fútbol, puesto que muchos niños permanecen imbuidos en el fútbol ya sea a través de la televisión, de los juegos electrónicos, de su práctica en instituciones escolares y del entorno general de su cotidianidad.

- **Político:** de una u otra manera, la política ha estado vinculada a los deportes de masas o a los que impliquen una movilidad social bastante numerosa. Esto orienta a la consideración de que el deporte contiene una fuerte carga simbólica en el imaginario de las sociedades o colectividades, que exige el establecimiento de una política del deporte. Toda administración de gobierno ha de diseñar una política de fomento y apoyo al deporte, su práctica, enseñanza y aprendizaje. De una y otra manera, el deporte se ve impactado por el sistema político y lleva en sí mismo, en sus dinámicas, un componente social, cultural, económico y político.
- **Económico:** la actividad deportiva, como tal, no representa un sector económico. Por lo tanto, no hay datos estimados dentro del flujo de la economía local o nacional. Hay, sí, unos factores que pueden acelerar el proceso de evolución y desarrollo como sector económico:

⁴⁵ Ver VARGAS, Carlos Eduardo. PLAN LOCAL DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA EDUCACIÓN FÍSICA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. "Deporte en las Metrópolis del Siglo XXI" SFBD Estudio A y C. Santiago de Cali, Colombia, 2006. Pág. 16

- Inversiones y presupuesto del Estado para la promoción, práctica y desarrollo del deporte.
- Correlación con el Producto Interno Bruto (PIB)
- Relación Cuantificada de las inversiones en construcciones e instalaciones deportivas.
- Costos de funcionamiento y de mantenimiento de las instalaciones y organizaciones deportivas que dependen del Estado.
- La cantidad de puestos de trabajos en los sectores público y privado, generada por todo el ámbito del deporte.⁴⁶

Legal: El marco legal que faculta al Estado colombiano para destinar recursos al deporte mediante impuestos y ordenanzas diarias es la 715, con un monto anual aproximado a los 10 mil millones de pesos⁴⁷. Las escuelas privadas de fútbol en Cali se rigen por la Resolución N° 001909 de 1991 de Indervalde, que reglamenta el proyecto de Escuelas de Formación Deportiva. Bajo estas consideraciones, los marcos normativos movilizan todos los aspectos relacionados con la práctica, aprendizaje y enseñanza del deporte. Las regalías y el Sistema Nacional de Participación también tienen incidencia en los recursos al deporte y, en el modelo emergente de economía mixta, el marco legal propicia una direccionalidad al deporte en términos de su funcionamiento y su estabilidad.

Social: El clima de lo social en una comunidad también puede incidir en la buena salud de una escuela de fútbol. El sitio donde se encuentra, la estabilidad social otorgada por la administración municipal, el apoyo comunitario, las contingencias políticas, las condiciones de funcionamiento en el contexto en que se desempeña. Son muchas las variables del sector social que determinan un normal ejercicio comercial de una academia, escuela o club deportivo. En una unidad residencial cerrada, adyacente a zonas verdes y en tiempos de descanso, un niño puede interactuar con sus pares en actividades deportivas y/o físicas. De esta manera también este tipo de ejercicios pueden ser canalizados y cooptados por una escuela de fútbol para sistematizar estrategias, tiempos y objetivos.

⁴⁶ *Ibíd.* Pág. 28. Al primer trimestre de 2012, la ciudad de Cali tenía un PIB de 7.5 billones de dólares. Su inflación fue de 1.89%. La tasa de interés en el mercado, al 30 de mayo de 2013, es del 3.96%. La tasa de crecimiento poblacional estimada para Cali en el año 2012 es de 2294653 habitantes. Fuente: www.dane.gov.co

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 81.

Particularmente, la Comuna 17 presenta un fenómeno de microtráfico, que afecta esencialmente a los jóvenes del sector. Esto puede ser una amenaza, pero también la oportunidad para que una escuela o Club Deportivo intervenga y pueda afectar positivamente la calidad de vida y el futuro de los muchachos. Un ejemplo de ello es el parque conocido como —EParaíso”, adyacente a la cancha de fútbol del 1 de mayo en el barrio El Limonar. Es un lugar de frecuente expendio y consumo de drogas, lo que genera permanente incertidumbre entre los vecinos y un riesgo potencial en los niños que acuden al parque a jugar y distraerse. Este problema se suma a algunos fenómenos de indigencia en corredores estratégicos de lo que se conoce como —Etio Siete”, en el barrio Jorge Holguín, que bien pudiera asociarse al flagelo del microtráfico⁴⁸

6.15. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

El interés del club deportivo Champion's, no se basa exclusivamente en el desarrollo futbolístico de nuestros jugadores, sino también en la trasmisión de valores educativos, sociales y formativos para, de esta manera iniciar con los niños y niñas, el camino hacia la excelencia.

- Perfil del entrenador:

Una de las decisiones más importantes de la vida es elegir una vocación. En este caso, ser entrenador CHAMPION'S representa una gran responsabilidad y compromiso como parte formadora de jóvenes futbolistas.

El éxito del entrenador CHAMPION'S no se mide según los partidos o títulos que gana, sino por la cantidad de niños que se divierten y aprenden practicando este deporte con él.

6.15.1. Cultura Organizacional. En CHAMPIONS sólo trabajan personas que saben servir, gente positiva que sabe sonreír, gente diligente que disfruta haciendo bien su trabajo.

6.15.2. Slogan metodológico. Fútbol, mejor pretexto para educar.

⁴⁸ Ver DIEZ BARRIOS DE CALI VIVEN CON MIEDO.[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en: <http://caliescribe.com/reporte-urbano/2012/08/04/3079-diez-barrios-cali-viven-miedo>

6.15.2.1. Lema. Escoger la Escuela equivocada significa aprender de la manera equivocada.

6.15.2.2. Slogan competitivo. La estrella eres tú

- **MISIÓN**

Nuestra misión será proporcionar a nuestros clientes una gama extensa de experiencias formativas, utilizando el fútbol como el mejor pretexto para educar, ayudando a nuestros jugadores a desarrollar y potenciar sus habilidades con técnicas avanzadas y de alta calidad, con el fin de mejorar la raza humana a través de la práctica de este deporte.

- **VISIÓN**

Consolidar el liderazgo de CHAMPION'S, expandiendo nuestro crecimiento al mercado internacional, convirtiéndonos en el Club deportivo de mayor proyección en Colombia.

6.16. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

❖ **General**

Posicionar la marca Champion's como la escuela líder en educación integral a través del fútbol

❖ **Específicos**

- ❖ Aumentar la participación en el mercado de formación por medio del deporte, el número de matrículas en el año que nos permita un segmento del 50% en el segmento de clubes deportivos.
- ❖ Desarrollar nuevas unidades de negocio para atención de otros segmentos del mercado que evidencien potencial de crecimiento, diversificando y ampliando el rango de edades atendido.
- ❖ Disminuir la tasa de deserción en los períodos con condiciones de estacionalidad crítica.
- ❖ Promover fidelidad a la marca Champion's generando sentido de pertenencia y lealtad ella.
- ❖ Implementar una cultura de calidad e innovación en los procesos y servicios ofrecidos, como también en los métodos de enseñanza de la organización.

6.17. MATRIZ DOFA
Cuadro 19. Matriz Dofa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones	Administración Financiera
Ubicación	Sistema de recaudos
Metodología de entrenamiento	Espacio Para atención al Cliente
Habilidad para innovar y emprender acciones de marketing	Ausencia de baterías sanitarias y seguridad sede 1 de mayo
Servicio al cliente y Calidad en la atención	Recursos financieros limitados
Comunicación y ventas	Imagen deportiva de referencia
Relaciones públicas	Espacio para atender más usuarios
Credibilidad	Estrategia de comunicación en instalaciones
Equipo de entrenadores	Proceso de comunicación telefónica
Experiencia y trayectoria en el sector	Ausencia de una estrategia de marketing digital
Servicio de transporte	Organización legal
Organización deportiva	Cumplimiento de proveedor de uniformes
Visión de su director	Resultados deportivos en grupos de iniciación
Cultura organizacional	Dependencia de su director para llevar a cabo los procesos
El respaldo	Sistematización de procesos
Cumplimiento de todos los requisitos legales	Necesidad de implementación de herramientas tecnológicas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Microtráfico en la comuna	El surgimiento de nuevas escuelas de fútbol
Patologías relacionadas con la salud física y mental	Construcción de escenarios de fútbol
Convenios Corporativos	Factor climático
Colombianos en el exterior	Inestabilidad de la economía del país
Inseguridad en las calles de la ciudad	Malos resultados académicos de los jugadores
El interés de las mujeres por la práctica de este deporte	Programas gratuitos del estado
Colegios sin una estructura deportiva organizada	Falta de regulación por parte del estado
Mercado de niños entre 0 y 3 años y entre 16 y 19	Deseo de aumentar la participación de los competidores
Incursión en el comercio de artículos deportivos	Alianzas entre competidores del sector
Creación de marcas propias	Crecimiento de la informalidad
Influencia de los niños en las decisiones de compra	Incumplimiento de proveedores

Cuadro (continuación)

La relacion entre la maraca y los resultados deportivos	Programas extracurriculares en los colegios
Facil acceso de las personas a herramientas tecnologicas	El lugar que ocupa el futbol en la jerarquia de prioridades
Expectativas de nuestros clientes	Los malos resultados deportivos
Desintegracion familiar producto de la modernidad	Entrar en una dinamica monotona en el mercado

6.18. MATRIZ MEFE

Existe una paridad entre el tamaño del mercado de niños y niñas de la comuna 17 aptos para la práctica del futbol, y la oportunidad de penetrar nuevos segmentos del mercado con un peso relativo de 0,15. Champions identifica algunas importantes oportunidades en el mercado como: La aparición de nuevos segmentos del mercado, el interés por la práctica del futbol y de igual manera enfrenta una amenaza latente en cuanto a la construcción de nuevos escenarios deportivos y los programas extra curriculares en los colegios. El resultado sopesado de 2.99 nos muestra que Champions compite en un mercado atractivo y en crecimiento.

Cuadro 20. Matriz de evaluación del factor Interno (MEFI) en Marketing

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO		RESULTADO
	RELATIVO	VALOR	SOPEADO
TAMAÑO DEL MERCADO 20.000 NIÑOS Y NIÑAS	15%	3	0,45
NUEVOS SEGMENTOS DEL MERCADO	15%	4	0,6
INTERES POR LA PRACTICA DE ESTE DEPORTE	12%	4	0,48
INCURSION DE NUEVOS COMPETIDORES	10%	2	0,2
CONSTRUCCION DE CANCHAS CON SUPERFICIE SINTETICA	10%	2	0,2
CAMPANAS DE MARKETING DE LOS COMPETIDORES	10%	2	0,2
PROGRAMAS EXTRACURRICULARES EN COLEGIOS	5%	2	0,1
SUSEPTIBILIDAD DEL MERCADO AL PRECIO	5%	2	0,1
CAPACIDAD ECONOMICA DEL MERCADO OBJETIVO	8%	4	0,32
PROGRAMAS SOCIALES GRATUITOS DE ESTADO	3%	2	0,06
FACTOR CLIMATOLOGICO	7%	4	0,28
			0
TOTAL	100%		2,99

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO		RESULTADO
	RELATIVO	VALOR	SOPESADO
BAJA PARTICIPACION EN EL MERCADO	10%	2	0,2
ALTO INDICE DE DESERCIÓN	5%	1	0,05
ESTRUCTURACION FINANCIERA Y CONTABLE BAJA	5%	2	0,1
CAPACIDAD DE EXPANSION Y CRECIMIENTO BAJA	10%	1	0,1
AUSENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL Y COMUNICACIÓN	5%	2	0,1
RESULTADOS DEPORTIVOS EN LOS GRUPOS DE NIÑOS NUEVOS	5%	2	0,1
HABILIDADES PARA EMPRENDER TAREAS E MARKETING	5%	4	0,2
LEALTAD DE LOS CLIENTES	10%	4	0,4
REPUTACION Y BUENA IMAGEN	10%	4	0,4
BUENA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	10%	3	0,3
BUENA CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	15%	4	0,6
BUENS ESTADO DE LAS INSTTALACIONES	10%	3	0,3
			0
TOTAL	100%		<u>2,85</u>

La fortaleza más importante de la organización es la buena calidad en la prestación del servicio 0.15 corresponde al factor con mayor peso relativo, existe una paridad en cuanto a las debilidades más importantes como la baja participación en el mercado y la baja capacidad de expansión y crecimiento. El resultado sopesado es de 2,85 lo cual indica, que la empresa se encuentra ligeramente encima de su posición estratégica de mercadeo.

Se sugiere tomar decisiones que contribuyan a proporcionar un mejor espacio de crecimiento de tal forma que con un buen trabajo de marketing, permita una mayor participación en el mercado.

7. ESTRATEGIAS

Las estrategias para cumplir con los objetivos del plan de marketing nacen de procesar y analizar la información del mercado que nos conduce a diseñar programas que se cumplirán mediante un conjunto de actividades que se llevarán a cabo durante un periodo de tiempo determinado y nos permiten reflexionar sobre el futuro.

Se pretende con esto garantizar un desarrollo futuro y sostenible para el club deportivo CHAMPION'S.

Herramientas de análisis como el DOFA, MEFE, MEFI, MAFE, entre otras, fueron utilizadas con el fin de identificar cuál sería la decisión estratégica acertada para cumplir a cabalidad con las proyecciones estimadas.

Las estrategias a utilizar están orientadas a penetrar el mercado, estimulando la frecuencia de compra de los clientes actuales, provocando que los clientes de los competidores se motiven a comprar el servicio que ofrece CHAMPION'S y también invitando los no utilizadores del mercado con argumentos persuasivos a encontrar beneficios que ofrece la práctica del fútbol.

Desarrollar productos nuevos también hace parte de nuestras estrategias, con el ánimo de cumplir con los objetivos de crecimiento propuestos y ganar nuevos consumidores y garantizar un continuo nivel de competitividad.

Desarrollar nuevos mercados se hace atractivo y más cuando hablamos de las inclinaciones y comportamientos del mercado futbolístico; no ajeno a ello, se pretende desarrollar una estrategia que permita a la organización atender mercados que aún no se han atendido en el sector sin pretender cambiar la oferta del servicio existente, pero sí adaptándola a la medida de las necesidades del mercado.

Diversificar la oferta del servicio es una estrategia que si bien es arriesgada, permite poder tener un abanico amplio de posibilidades y atenúa los riesgos de las variaciones existentes en el mercado de escuelas, academias y clubes de futbol.

Ofrecer un servicio especializado, permitirá a la organización adquirir el dominio sobre un servicio determinado logrando con esto, que las personas lo identifiquen

de esa manera y estén dispuestas a pagar un precio alto por el servicio concreto que se ofrece.

Para detallar estrategias, programas, actividades y planes de acción es importante tener en cuenta el siguiente gráfico:

Cuadro 21. Estrategias, programas, actividades y planes de acción

Objetivo: Incentivar a nuestros clientes actuales y estimular la frecuencia de compras.			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Actividades Formativas	Experiencias Champions	Viajes Municipales													
		Viajes Nacionales													
		Viajes Internacionales													
		Participación en torneo del club campestre													
		Salidas pedagógicas sembrar un árbol													
		Acompañamiento con jugadores profesionales													
		Visita a los principales escenarios deportivos de la ciudad.													
		Acompañamiento a los equipos profesionales de la ciudad													
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Desarrollo de productos marca Champion's	Champions Marca propia	Champions sport wear (Ropa e implementación deportiva)													
		Suvenires													
		Útiles escolares Champion's													
		Album de colección													
Objetivo:															
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio	Clientes satisfechos	Diseño de encuestas de servicio													
		Ejecución de la encuesta													
		Procesamiento de información													
		Toma de acciones correctivas													
		Desarrollar departamento de marketing													
Objetivo: Persuadir a los clientes de nuestros competidores, para comprar nuestro servicio.															
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Arrebatar Clientes de la competencia	Escoger la escuela equivocada, significa aprender de la manera equivocada.	Diseño de campeonatos en nuestras instalaciones													
		Proyectar una mejor imagen institucional													
		Implementación punto champions en los encuentros de visita													
		Mejorar los resultados deportivos													
		Visita de jugadores profesionales durante los partidos con el uniforme champions													
		Volantes de bienvenida													
		Crear un lenguaje fútbol de persuasión													
		Programas de alto rendimiento													

Cuadro 21 (continuación)

Objetivo: Motivar a los no utilizadores del mercado, a comprar nuestro servicio.				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Estrategia	Programa	Actividades													
Desarrollo de nuevos servicios	Champions la estrella eres tu	Programa de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años													
		Programa de entrenamiento especializado para arqueros													
		Programa becas universitarias para jóvenes de 16 a 19 años													
		Programa especializado para niños con obesidad													
		Venta de publicidad dentro del establecimiento													
Objetivo: Desarrollar propuestas de valor que incentiven la compra de nuestro servicio.															
Estrategia	Programa	Actividades													
Desarrollar una mejor metodología	Fútbol a la medida del niño	Investigación modelos metodológicos													
		Elección de un modelo metodológico innovador													
		Capacitación de entrenadores													
		Desarrollo de escuela de padres													
		Planificación del proceso metodológico													
		Implementación y ejecución de el plan metodológico													
		Evaluación y controles del proceso													
Estrategia	Programa	Actividades													
Implementar la cultura de servicio al cliente	En función del cliente champions	Desarrollar un programa crm													
		Capacitar al recurso humano que interviene en el proceso													
		Desarrollar un plan estructurado de procesos de servicio al cliente													
		Diseñar modelos de atención para padres y niños													
		Crear libretos de servicio													
		Campana de seguimiento y control de clientes													
		Diseño e encuesta trimestral para medir niveles de satisfacción													
Estrategia	Programa	Actividades													
Mejorar un percepción valor	En Champions no pagas, en champions inviertes	Fijación de precio segmentada													
		Fijación de precio psicológica													
		Desarrollar programas mensuales de descuento													
		Alianzas y convenios													
		Programas especiales para hermanos													
		Programa de incentivos por referidos													
		Campana de débito automático													
		Programa de incentivos por pago anticipado													
Mejorar la flexibilidad en los pagos permitiendo acuerdos															

Cuadro 21 (continuación)

Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Llevar la marca a los lugares de concentración del público infantil que pertenece al segmento	Champions mas cerca de ti	Gira de BTL por centros comerciales, colegios y unidades residenciales													
		Cuadernos Champions													
		Champions sport wear													
		Instalacion de pendones en colegios													
		Participacion en eventos deportivos de alto nivel													
		Pautas en radio y periodicos de la ciudad													
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Estrategia de Comunicación en medios impresos y Virtuales	Publicidad Champion's	Diseno y desarrollo de brochure													
		Diseno de formatos de cotizacion													
		Diseño de bonos de cortesía													
		Presentacion de servicio													
		valla dentro del establecimiento													
		Telemercadeo													
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Desarrollar un cosistema virtual	Champions digital	Desarrollo de pagina web													
		Video corporativo													
		Brochure digital													
		Desarrollo de redes sociales													
		Crn													
		Sistematizacion													
		Portal para entrenadores													
		PBX													
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Alianzas estrategicas	La union hace la fuerza	Convenios con cooperativas													
		Convenios con colegios													
		Convenios con jardines infantiles													
		Convenios unidades residenciales													
		Convenios Tiendas de deporte													
		Convenios especialistas en campos de la salud													
		Convenios con canchas maracana													
		Convenios Gimnasio													
		Conveniso con colegios y cursos especializados													
Estrategia	Programa	Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

Cuadro 21 (continuación)

Estrategia	Programa	Actividades																	
Aumentar la fidelización y lealtas	Champions en tu corazón	CRM																	
		Cumpleaños champions																	
		Celebración de días especiales																	
		Servicios que agreguen valor (Talleres de recuperación)																	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
Estrategia	Programa	Actividades																	
Disminuir el índice de deserción	Programa pilos	Seguimiento académico																	
		Recolección de calificaciones																	
		Programa de incentivos para jugadores con buen rendimiento académico																	
		Programas de recuperación (taller de tareas champions)																	
		Mejorar la calidad y la cobertura en el sistema de transporte																	
		Conformar equipos competitivos para evitar frecuencia en los resultados deportivos adversos																	
		Plan talento																	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
Estrategia	Programa	Actividades																	
Venta de jugadores de alto rendimiento	La fabrica	Recultar y seleccionar jugadores																	
		Armar equipos d alto rendimiento																	
		Constituir club deportivo																	
		Afiliar al club deportivo a la liga vallecaucana de futbol																	
		fichar jugadores ante la liga vallecaucana de futbol																	
		Promover jugadores para el mercado local e internacional																	
		Plan padrinos chamions																	
		Crear un departamento de investigacion y desarrollo																	
		Convenios con clubes internacionales																	
		Convenios con la END																	

9. MARKETING MIX

1.1. PRODUCTO

El club deportivo CHAMPION'S es un centro deportivo de carácter privado, el cual ofrece un espacio idóneo para la enseñanza de fútbol en niños y niñas de 3 a 16 años, con un enfoque formativo. Conformado por un grupo multidisciplinario de profesionales en ciencias del deporte, licenciados en educación física y especialistas en medicina deportiva, CHAMPION'S cuenta con la capacidad y experiencia suficiente para atender las necesidades del "fútbol a la medida del niño".

La ventaja competitiva y factor diferenciador radica en la habilidad de proveer a sus jugadores las herramientas necesarias, para lograr de manera efectiva el desarrollo de habilidades, utilizando técnicas avanzadas que le permitan un mejor desempeño en este deporte, sin dejar de lado la magia que produce practicarlo, respetando además, las diferencias que existen entre las capacidades cada niño, asegurándose que la motivación sea el común denominador y el niño, el protagonista del proceso formativo.

Para CHAMPION'S el propósito no se basa exclusivamente en el desarrollo futbolístico de nuestros jugadores, sino también en la trasmisión de valores educativos, sociales y formativos, fomentando el respeto, disciplina, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, humildad. De esta manera se inicia con nuestros niños el camino hacia la excelencia.

CHAMPION'S no solo enseña fútbol: sería un propósito muy pobre para trabajar con las nuevas generaciones. CHAMPION'S educa a través de este mágico deporte, ofreciendo una gama lo más extensa posible de experiencias formativas. Ser entrenador CHAMPION'S representa una gran responsabilidad y compromiso como parte formadora de jóvenes futbolistas y su éxito no se mide según los partidos o títulos que gana, sino por la cantidad de niños que se divierten y aprenden practicando este deporte con él.

Su estructura de entrenamiento y modelo metodológico, se basa en los métodos actualmente utilizados por las divisiones menores del Inter de Milán y la Masía, (academia de las categorías menores del fútbol club Barcelona) la cual es precursora de adaptar el niño al fútbol, en vez de adaptar el fútbol al niño, siempre a su perfecta medida durante todas sus etapas de aprendizaje.

1.2. CATEGORÍAS

El club deportivo CHAMPION'S divide los niños por edades en categorías y estas a su vez se sub-dividen en niveles.

Nivel iniciación: Niños nuevos sin experiencia en este deporte.

Nivel intermedio: Niños con poco tiempo en el proceso o niños nuevos con habilidades.

Nivel avanzado: Niños con proceso largo en nuestro club, que les ha permitido desarrollar habilidades y tener un buen desempeño.

DIENTES DE LECHE (2009)

Características: Programa de estimulación temprana con énfasis en fútbol.

Edades: 3-4 años

Entrenamientos: Martes y Jueves de 4pm a 6pm.

TETEROS (2008)

Características: Desarrollo de habilidades básicas.

Edades: 5-6 años

Entrenamientos: Martes y Jueves de 4pm a 6pm.

PONY (2006-2007)

Características: Educación sensorial y desarrollo de la técnica de base.

Edades: 7-8 años

Entrenamientos: Martes y Jueves de 4pm a 6pm.

BABY (2004-2005)

Características: Desarrollo de las capacidades motoras e introducción a los principios de juego.

Edades: 9-10 años

Entrenamientos: Martes y Jueves de 4pm a 6pm.

GORRIÓN (2002-2003)

Características: Desarrollo de principios tácticos e inteligencia de juego.

Edades: 11- 12 años

Entrenamientos: Martes y Jueves de 4pm a 6pm.

INFANTIL (2000-2001)

Características: Perfeccionamiento de la técnica e Introducción a la táctica de equipo.

Edades: 13-14 años

Entrenamientos: Miércoles y Viernes de 4pm a 6pm.

PRE-JUVENIL (1998-1999)

Características: Introducción al futbol de alto rendimiento.

Edades: 15-16 años

Entrenamientos: Lunes, Miércoles y Viernes de 4 a 6pm.

Todos los grupos tienen prácticas los sábados en horas de la mañana.

El Club cuenta con una sede deportiva principal, ubicada en la avenida Guadalupe con Calle 16 esquina, (***Canchas sintéticas Maracaná sur***) y nuestra sede alterna está ubicada en la avenida Guadalupe con calle 14 (***Canchas de grama natural primero de mayo***).

Maracaná Sur

Ubicada en un sector exclusivo de la ciudad, Av. Guadalupe con calle 16 esquina, la sede deportiva —**Maracaná sur**” es un complejo deportivo que ofrece a nuestros niños el espacio ideal para desarrollar sus prácticas, garantizando seguridad y confort en sus instalaciones. Cuenta con:

- La mejor y más amplia cancha sintética de la ciudad.
- Cancha expandible para fútbol 11.
- 3 campos de superficie sintética de alto rendimiento para futbol 6.
- Centro de acondicionamiento físico.
- Zona de hidratación.
- Área protegida por EMI.
- Zona WIFI
- Comidas rápidas.
- Parqueadero vigilado.
- Seguridad privada y circuito cerrado.
- Zona húmeda y de bronceo.
- Juegos Infantiles.
- Zona de baños y camerinos.

1.3. SERVICIOS

El Club deportivo Champion`s ofrece una extensa gama de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

- Profesionales en deporte y actividad física.
- La mejor cancha con superficie sintética de la ciudad.
- Centro de acondicionamiento físico.
- Sede con superficie natural para los Jóvenes de 13 a 16 años
- Transporte puerta a puerta.
- Entrenamiento personalizado.
- Acondicionamiento físico para niños y adultos.
- Escuela de padres
- Programa de estimulación temprana.
- Alianza con Clubes profesionales.
- Participación en torneos Internacionales.
- Intercambios internacionales
- Entrenamiento de Arqueros
- Medico deportólogo.
- Nutricionista.
- Fisioterapeuta

Precio. Para iniciar debemos evaluar el niño o niña, esta evaluación **no tiene ningún costo** y el único requisito es que el niño programe su evaluación y se presente en nuestras instalaciones con ropa deportiva, medias a la altura de la rodilla y guayos para superficie sintética.

Para nosotros la evaluación cumple con 3 objetivos:

- ❖ **Diagnóstico:** Consiste en determinar cuál es el nivel del niño o niña e identificar sus habilidades y sus necesidades, para de esta manera sabe, cuál será el punto de partida en su proceso.
- ❖ **Demostración:** Es una estrategia de marketing que busca persuadir al niño y al padre a tomar una decisión de compra positiva.
- ❖ **Venta:** Es el resultado de un proceso exitoso de diagnóstico y demostración.

Precio de venta. Para establecer el precio de venta, se tuvo en cuenta variables del mercado, del entorno, costos de la prestación del servicio y precio ofrecido por la competencia.

A continuación detallamos los precios de nuestro servicio:

Matricula: \$ 80.000 incluye el uniforme, esta es una membresía que se paga una sola vez.

Nota: El uniforme no incluye las medias.

Mensualidad: \$ 90.000 se cobra mes anticipado y meses reales, tomando como fecha de referencia, el día de la matrícula.

El precio actual nos permite una paridad competitiva con academias de fútbol que ofrecen servicios similares y su mercado objetivo es el mismo.

La estrategia de precio se basa en programas de segmentación, psicología del consumidor e incentivos por pronto pago.

Tarifa por hermanos:

Convenios: 15%

Pago anticipado: 10%

Pago trimestral: 15%

Pago semestral: 20%

Pago anual: 25%

Débito automático: 20%

Los descuentos solo se tienen en cuenta para efectos de mensualidad.

Penalidad por pago mes vencido, 10%

Política de precio servicio: Pago Anticipado

Política de precio productos complementarios: Pago de contado

POLÍTICA DE PAGOS

La fecha de inscripción, es el punto de referencia para determinar los días de pago.

Los pagos correspondientes a la mensualidad se deberán hacer de forma anticipada.

No faltar a los entrenos, ya que no se reponen, congelan ni descuentan los días de falta.

1.4. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE COBROS

Recordatorio de pago: Será enviado 5 días antes de la fecha límite de pago acompañado de un formato de consignación.

Cobro preventivo: *Champion's*, podrá encomendar a sus entrenadores para realizar llamadas preventivas a los clientes que no se encuentren al día.

Carta de cobranza y suspensión del servicio: Una vez agotados los recursos anteriormente mencionados, *Champion's* suspenderá su servicio e iniciará una gestión encaminada a normalizar su situación financiera.

Lo anterior deberá realizarse en horarios adecuados, de forma cortés, transparente, ética y confidencial.

Métodos de pago:

Efectivo, Tarjeta débito, Tarjeta Crédito, Cheques.

Promoción

Marca: Champion's

Colores corporativos: Rojo, azul y blanco.

Lema: Escoger la escuela equivocada, significa aprender de la manera equivocada.

Slogan: La estrella eres tú.

Bandera: Franja Roja, Blanca y azul ubicadas de manera horizontal y del mismo tamaño.

Himno:

CHAMPIONS, UN ESTILO DE VIDA, UNA FAMILIA, UN LUGAR PARA SER FELIZ.

CHAMPIONS, EL CAMINO AL ÉXITO, AL TRIUNFO Y A LA VICTORIA.

CHAMPIONS, LA SONRISA DE UN NIÑO DE UN NIÑO

CHAMPIONS, UN TRIBUTO AL CREADOR

CHAMPIONS, EL MAESTRO QUE TE EXIGE POR QUE QUIERE QUE SEAS MEJOR

CHAMPIONS, LA ALEGRIA DEL JUEGO

CHAMPIONS, EL ABRAZO DE UN GOL.

CHAMPIONS, LA PASION DE JUGAR CON UN BALON

CHAMPIONS, ES SER UN GANADOR

CHAMPIONS, ES RECIBIR UN GALARDON

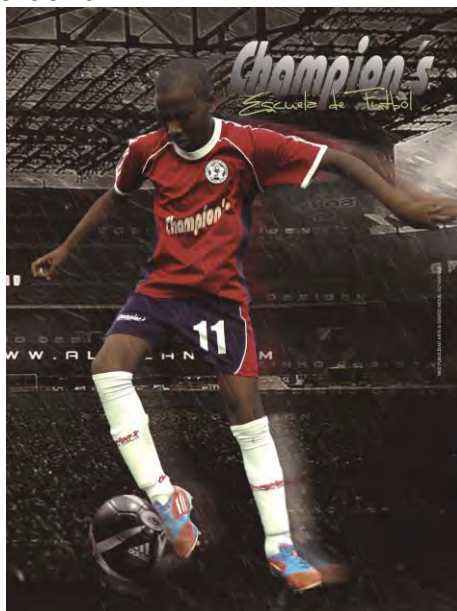
CHAMPIONS, ES VIVIR MOMENTOS COMO ESTE, PORQUE EN CHAMPIONS LA ESTRELLA ERES TU, NO SOY YO.

Figura 32. Logotipo



El poder de la comunicación nos va a permitir llegar a los ojos del público teniendo en cuenta que esta es la parte más visible de la mezcla, ya que nuestro propósito es cautivar la atención del público.

Figura 33. Imagen corporativa



Ghilmar Moisés García Bonilla, imagen corporativa.

Páginas amarillas Publicar S.A.: Sección de escuelas de fútbol y clubes deportivos

Brochure, folletos, flayers, lapiceros, formatos de cotización, tarjetas de presentación, pendones, vallas.

Video corporativo, fuerza de ventas, presentaciones, públicas conferencias.

Operaciones promocionales:

Precios de promoción, concursos, días d cortesía, telemercadeo.

Publicidad gratuita:

Artículos de prensa, notas de radio OETH, entrevistas televisión sin cover.

1.5. AMPLIACIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING

Personas: En Champion´s sólo trabajan personas que saben servir, gente positiva que sabe sonreír, gente diligente que disfruta haciendo bien su trabajo. Así somos aquí.

Procesos: La política actual de Champion's es automatizar todos sus procesos, para de esta manera lograr una mejor comunicación e interacción que se traduzca en calidad de servicio.

Pruebas físicas: Ofrecemos una amplia gama de experiencias formativas, porque creemos que lo bueno se debe compartir, repetir y mejorar.

Relaciones públicas: Una relación de intercambio duradera y mutuamente beneficiosa, es para Champion's un factor fundamental a la hora de agregar valor a el servicio, por tal razón se ha logrado consolidar alianzas que ponderan y respalda la prestación del servicio.

Principales alianzas:

Dr. Héctor Fabio Cruz Rivera: Medico deportólogo, cuyo paso por el futbol colombiano lo ha posicionado como uno de los mejores profesionales en la materia. Con 35 años de experiencia, a lo largo de su carrera ha sido responsable de velar por la salud de los jugadores más importantes del país, haciendo parte de la selección Colombia de mayores y siendo durante muchos años, el medico oficial del club América de Cali. Actualmente es el medico oficial del club deportivo Champion's encargado de velar por la salud y la recuperación de nuestro deportistas y su padres.

Dra. Sandra Patricia Alfaro: Nutricionista reconocida en la ciudad de Cali, es responsable de analizar y proyectar el perfil de los jugadores Champion's, garantizando el buen desempeño y optima nutrición, acorde a las necesidades del deportista. Reconocida en el sector por haber hecho parte del proceso del Club América de Cali en el año 2000. Actualmente atiende al público en el centro médico Imbanaco.

Tienda de deportes Sand soccer: Una de las tiendas más prestigiosas de la ciudad, ofrece una amplia gama de artículos y accesorios deportivos. Ofrece grandes descuentos gracias a la alianza estratégica pactada a inicio del 2012.

Cali sonrisas: Centro especializado de salud oral, ubicado en el sur de Cali que ofrece un amplio abanico de servicios odontológicos. Es un importante patrocinador del proyecto Champions y cuenta con especialistas de trayectoria y equipos de la más alta calidad.

Figura 35. Ubicación estratégica

SAND SOCCER
www.sandsoccercolombia.com

Facebook.com/sandsoccer @sandsoccerenred

Cali Sonrisas
CLINICA ODONTOLÓGICA ESPECIALIZADA

Servicios:

Blanqueamiento	Odontología General
Cirugía Maxilofacial	Odontopediatría
Diseño de Sonrisa	Ortodoncia
Endodoncia	Periodoncia
Implantología	Rehabilitación Oral

ORTODONCISTA OFICIAL
Champion's Club Deportivo

Tel: 332 33 96 Cel: 311 743 67 41 313 793 39 36 Calle 42 # 83c-32 B/ El Caney
Clínica Parillones Calle 9c # 50 - 25 consultorio 1006 Tel: 513 38 34 - 487 31 01

Centro Médico Imbanaco
Unidad de Cirugía Artroscópica

Hector Fabio Cruz M.D. *Dr. Hector F. Cruz*
Deportólogo
Certificado en NUTRICIÓN ENTERALE CHETOGENA
Ministerio de la Salud
Roma, Italia

MÉDICO OFICIAL
Champion's Club Deportivo

P.B.X.: 514 7070 - Tel.: 514 5791 Cel.: Médico: 315 569 7095
Cel.: Secretaria: 317 518 0056 - 316 874 3210
E-mail: hcruz78@hotmail.com

Centro Médico Imbanaco
Unidad de Nutrición Deportiva

Sandra Patricia Alfaro M.D.
Nutricionista y Dietética

NUTRICIONISTA OFICIAL
Champion's Club Deportivo

Consulta Externa - Cra. 39 No.58 - 94 Teléfonos: 5586551 - 5580640
Commutador: 6821000 Extensión: 4153 3109
E-mail:salfaro@imbanaco.com.co URL:www.nutricionambiente.com

Plaza o distribución:

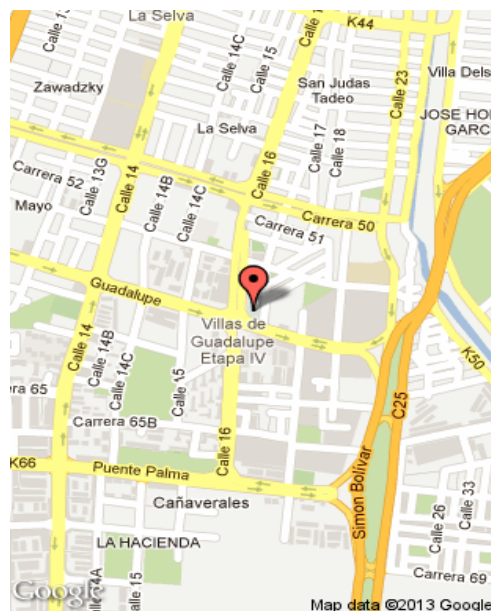
Cuando hablamos de distribución de un servicio, básicamente se hace referencia a la accesibilidad y ubicación. Es la facilidad con la que nuestros clientes pueden acceder a nuestro servicio y los elementos que les provee nuestra empresa para lograrlo. Esto garantiza seguridad, confiabilidad, comodidad para los clientes, ya que por sus labores diarias se dificulta la manera de transportar de forma segura a sus hijos.

Figura 36. Champion's contrata servicio de transporte según la demanda por este servicio.



Contamos con servicio de transporte puerta a puerta,

Figura 38. Mapa Zona de impacto



2. UTILIDADES

2.1. CADENA DE VALOR

❖ **Escuela Nacional del Deporte**

Es la institución donde se forman los entrenadores profesionales en diversas instancias deportivas. En el caso del fútbol, los graduados se proyectan hacia escuelas, academias y clubes deportivos, como también a equipos del fútbol profesional colombiano y/o internacional. El rol formador de este establecimiento educativo es esencial a los propósitos y determinante en cuanto a los conocimientos profesionales que se van a proyectar en cada espacio donde sean impartidos.

❖ **Canchas sintéticas**

Se constituyen en lugar de enseñanza, práctica y entrenamiento de un club deportivo o academia. Estratégicamente diseñadas en forma de complejo, ofrece ventajas como seguridad física y social, ampliación de cobertura, manejo de diferentes dimensiones del campo en referencia a edad o categoría. Los padres de los niños que entrenan y/o practican en un complejo de canchas sintéticas pueden acceder no sólo a un cuidado presencial, sino a las comodidades que ofrece.

❖ **Organizadores de torneos**

Son quienes dan fundamento a los procesos educativos y deportivos de una academia o club, al movilizar competencias en las cuales estas instituciones estén inscritas o potencialmente sean concursantes. Es uno de las etapas cruciales de las cadenas de valor, pues es en referencia a lo que los organizadores hacen que las instituciones preparan a sus estudiantes.

❖ **Fabricantes de Insumos deportivos**

Se convierten en proveedores para las instituciones deportivas de enseñanza del fútbol. Con sus implementos nutren y complementan la función de ellas y dinamizan sus procesos: uniformes, balones, trofeos, entre otros, y se insertan estratégicamente como los facilitadores de la práctica y el entrenamiento del fútbol.

❖ **Escuelas, Academias y Clubes Deportivos**

Espacio donde se evidencian los procesos de enseñanza, aprendizaje y formación de futbolistas. Con cada propósito y objetivo, es en esos escenarios donde convergen todos los elementos de la cadena de valores para constituir la referencia al producto o servicio ofrecido. De esa manera se identifica la

participación de cada uno de esos elementos en las diferentes estrategias asumidas y aplicadas por cada institución y en su posicionamiento en el mercado.

2.2. VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS

Según los resultados de los análisis procesados, el club deportivo Champion's goza de gran prestigio y experiencia en el sector, debido a sus continuas acciones de marketing y la habilidad de su gerente para emprender proyectos ambiciosos pero viables como intercambios en el exterior, viajes internacionales, viajes nacionales, convenios , alianzas y desarrollo de nuevos modelos metodológicos que le permiten incursionar en mercados aun no explorados, aumentando así sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.

3. CONCLUSIONES

El análisis confirma que el fútbol infantil no es completamente un servicio como los demás, y venderlo no es completamente una actividad como otra, ya que este hace parte de un elemento clave en el desarrollo de la raza humana en términos de evolución y perfeccionamiento, influenciado por educación, tecnología, emprendimiento y cultura.

Se identificó durante el desarrollo de este proyecto que los consumidores de fútbol infantil son frecuentemente influenciados por una cultura deportiva pública, así como también asocian la competencia que existe entre escuelas, academias o clubes deportivos, encontrándose en medio de una fuerte influencia de la cultura, territorio geográfico, intereses crecientes, economía, factores sociales, políticos y su propia historia.

El proyecto es un referente en el sector, ya que comprende acciones de investigación, comportamiento del mercado, caracterización de clientes potenciales y/o usuarios, el análisis comparativo de la oferta de servicios de escuelas, academias y clubes deportivos, elementos de lealtad, políticas de precio, percepción de valor, programas comunitarios, entre otros, elementos analizados y procesados en este proyecto con el fin de contribuir con la puesta en marcha de un plan de marketing deportivo.

A través del uso de herramientas del marketing mix, las técnicas y principios de análisis y sus adaptaciones en un contexto económico, social y cultural, permiten responder a objetivos de participación, posicionamiento, crecimiento, imagen, que contribuyen el mejoramiento de la rentabilidad del negocio.

En una economía fuertemente globalizada, donde prima el racionalismo económico y los criterios financieros, se puede en efecto justificar el perder de vista el objetivo esencial de las escuelas, academias y clubes deportivos tales como servir al fútbol, iniciativas de juego limpio, enseñanza de valores humanos y deportivos, crear espacios de socialización, etc.

El mercado para escuelas, academias y clubes de fútbol es inestable y quienes no sean competitivos e igualmente no se ajusten con alta calidad a las nuevas tendencias corren el riesgo de desaparecer. Por tanto, hay que definir un horizonte sostenible y de largo alcance orientado a satisfacer las exigencias de un entorno con clientes cada día más exigentes

El análisis permite afirmar que el club deportivo CHAMPION'S a lo largo de su trayectoria, ha evidenciado una constante evolución y crecimiento en términos económicos, metodológicos, tecnológicos, número de usuarios y servicio, gracias a su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado. Sin embargo se identificó en este proyecto que existe un importante mercado potencial y una gran tendencia por implementar modelos de marketing deportivos en los negocios que hacen parte del sector.

El estudio arrojó la factibilidad de posicionar la marca Champion's en el mercado, contando con el apoyo multidisciplinario del recurso humano y con las propuestas metodológicas y de enfoque que pretenden innovar y atraer al público objetivo. La formación como orientación pedagógica fundamental, inmersa en el proceso de aprendizaje del fútbol, puede incidir en la motivación del cliente para invertir en el proceso deportivo que ofrece el Club, atendiendo a la educación y formación integral de los muchachos y muchachas.

4. RECOMENDACIONES

Es un deber de la junta directiva crear un departamento exclusivo que se encargue de emprender, de manera clara y programada, acciones de marketing que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Es inminente la necesidad de crear una cultura organizacional en función del cliente, y para ello directivos y entrenadores deberán conocer con claridad las políticas, funciones y roles que desempeñarán a lo largo del año 2014.

Es responsabilidad del departamento de marketing capacitar e ilustrar, en términos mercadológicos, al recurso humano que interviene en el servicio, con el fin de identificar las necesidades de los clientes, sus deseos y fantasías, proponiendo soluciones que las satisfagan.

Es necesario poner en práctica principales herramientas del marketing para desarrollar mecanismos de fidelización y promoción para alcanzar beneficios de sostenibilidad ante los clientes y de esta manera hacer en el club deportivo unas estructuras organizativas capaces de competir con calidad en el mercado.

Es determinante que se implemente una política coherente de precio que permita un nivel de competitividad importante y facilite la consecución de nuevos usuarios.

Desde el panorama de inversión el club deportivo Champion's debe fortalecer su inyección de capital en términos de inversión, de tal forma que se alcance una ventaja sostenible de largo alcance y que se logre un equilibrio viable y proporcional a las pretensiones de la organización.

Es necesario implementar estrategias de comunicación orientadas a identificar los distintos segmentos de consumidores a partir de actitudes y conductas de la necesidad de consumo de productos y servicios.

Establecer acuerdos de patrocinio para generar una corriente de nuevos ingresos, dinamizando el movimiento de los productos y servicios ofrecidos.

Implementar modelos de gestión, ejecución y control, que garanticen el cumplimiento a cabalidad con los programas establecidos.

5. CONTROL Y EVALUACION

- ❖ Diseño de encuestas para medir los niveles de satisfacción en los clientes y/ o usuarios.
- ❖ Implementación de encuestas trimestrales para medir índices de aceptabilidad y calidad en el servicio.
- ❖ Sistema de información que permita ver mes a mes la evolución de las ventas e índices de deserción.
- ❖ Inventario de productos nuevos
- ❖ Numero de experiencias ofrecidas y porcentaje de aceptación de la propuesta.
- ❖ Seguimiento a jugadores con riesgo de deserción.
- ❖ Indicador de deserción mensual: Número de niños retirados mes/Total de niños mes. Variable cualitativa, motivo del retiro.
- ❖ Indicador de crecimiento en ventas anual: $(\text{Ventas año } n - \text{ventas año } n-1)/\text{ventas del año } n-1$.
- ❖ Control de pagos y gestión de cartera mes a mes
- ❖ Encuesta de percepción de valor finalizando el 2014

BIBLIOGRAFIA

ABAD, Manuel., GIMÉNEZ, Javier y ROBLES, José. LA ENSEÑANZA DEL DEPORTE DESDE LA PERSPECTIVA EDUCATIVA. En: Revista WANCEULEN E. F. Digital. N° 5, Abril de 2009. Universidad de Huelva, España. Pp. 103.

CALI EN CIFRAS. Alcaldía de Santiago de Cali. Documento Público Institucional. Santiago de Cali, 2012. Pp. 181

Cible Marketing Integral. .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en: <http://www.cible.com.ar/agencia.html>

¿CÓMO POTENCIAR LA RELACIÓN ENTRE EL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL Y SU AFICIÓN? .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en:<http://www.cies-uni.org/sites/default/files/documents/downloads/El%20proyecto%2012%20-%20como%20potenciar%20la%20relacion%20entre%20el%20club%20de%20futbol%20profesional%20y%20su%20aficion.pdf>

DIEZ BARRIOS DE CALI VIVEN CON MIEDO. [en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en: <http://caliescribe.com/reporte-urbano/2012/08/04/3079-diez-barrios-cali-viven-miedo>

Estrategias mercadotécnicas aplicadas por la Federación venezolana de Fútbol para posicionar la marca vinotinto en el aficionado. .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31230/1/articulo15.pdf>

KOTLER, Philip. DIRECCIÓN DE MARKETING. Conceptos esenciales. Pearson educación, México, 2002 Pp. 368

GULTINAN, J. MADDEN, T y GORDON, Paul. GERENCIA DE MARKETING Estrategias y Programas. Editorial McGraw Hill Sexta Edición. Bogotá, Colombia, 1998. Pp. 470

MANUAL DE FÚTBOL BASE U. E. SANT ILDEFONS. Área Deportiva. .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en:www.uesantildefons.com/pdf/objetivos-formativos.pdf

Marketing Power. .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS PARA LA EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTES. Revolución Educativa Colombia Aprende. Documento de Trabajo N° 15. Bogotá, Colombia, 2010. Pp. 177

Página oficial de la Alcaldía de Santiago de Cali. [en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en:

www.cali.gov.co

Página oficial del Departamento Nacional de Estadística DANE. .[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en:

www.dane.gov.co

RODRÍGUEZ, Francisco. LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL BASE Y LOS ESTUDIOS. En: Revista MÉRIDA C. F. Fútbol Base. Temporada 2008/2009. Documento Institucional. Mérida, España, Pág. 39

Sistema Único de Acreditación y Certificación SUAC..[en línea][consultado 2 de marzo de 2013]Disponible en internet: Disponible en:

www.plandeporte.org

STANTON, W.J., ETZEL, M. y WALKER, B. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Editorial McGrawHil. Bogotá, Colombia, 2007. Pp. 741.

VVAA. UNA MIRADA DESCRIPTIVA A LAS COMUNAS DE CALI. Centro de Investigación en Economía y Finanzas, Universidad ICESI. Santiago de Cali, diciembre de 2007. Pp. 120

VARGAS, Carlos Eduardo. PLAN LOCAL DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN Y LA EDUCACIÓN FÍSICA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. —Deporte en las Metrópolis del Siglo XXI” SFB D Estudio A y C. Santiago de Cali, Colombia, 2006. Pp 162.

WEIN, Horst. FÚTBOL A LA MEDIDA DEL NIÑO. Vol. I. Real Federación Española de Fútbol. Centro de Estudios, Desarrollo e Investigación del Fútbol. Impreso en Colombia, 2005. Pp.286

_____ FÚTBOL A LA MEDIDA DEL NIÑO. Vol. II. DESARROLLAR LA INTELIGENCIA DEL JUEGO PARA NIÑOS Y NIÑAS HASTA LOS 14 AÑOS. Editorial Kinesis. Colección Deporte Formativo. CEP. Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango, Colombia, 2009. Pp. 256