

ESTRATEGIAS DE MERCADEO DEPORTIVO PARA PROMOVER
PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL CLUB DEPORTIVO CALI

BEATRIZ EUGENIA CASTRO LOPEZ
GERARDO RAMOS BARCO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

ESTRATEGIAS DE MERCADEO DEPORTIVO PARA PROMOVER
PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL CLUB DEPORTIVO CALI

BEATRIZ EUGENIA CASTRO LOPEZ
GERARDO RAMOS BARCO

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

Director
SANTIAGO ROLDAN ZULUAGA.
MBA Administración de Empresas de Comercio Electrónico

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

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 Mercadólogo.

FELIPE FERRO

Jurado.

JUAN MANUEL GOMEZ

Jurado.

Santiago de Cali, 16 de Mayo de 2007

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
1. EL FUTBOL EN COLOMBIA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL DEPORTE EN SANTIAGO DE CALI	14
2. LA INSTITUCION	15
2.1 HISTORIA	16
2.3 LAS INSTALACIONES	16
2.3.1 Sede Social	17
2.3.2 Sede Campestre.	17
2.3.3 Sede Casa	17
2.3.4 Estadio Deportivo Cali	18
2.4 SOCIOS ACCIONISTAS	18
2.4.1 Acción empresarial	18
3. MACRO AMBIENTE	21
3.1 FUTBOL Vs. AMBIENTE SOCIAL	21
3.2 FUTBOL Vs. AMBIENTE DEMOGRAFICO	23
3.3 FUTBOL Vs. AMBIENTE POLITICO	24
3.4 FUTBOL Vs. AMBIENTE ECONOMICO	28
3.5 FUTBOL Vs. AMBIENTE NATURAL	30

3.6 FUTBOL Vs. AMBIENTE TECNOLÓGICO	31
4. COMPETENCIA	33
4.1 ESCENARIOS DEPORTIVO	33
4.2 ACCIONES Y CLUB DEPORTIVO	34
5. ANALISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
6. ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL CLUB DEPORTIVO CALI	36
6.1 ESTRATEGIA PARA PROMOVER EL CLUB DEPORTIVO CALI	39
6.2 ESTRATEGIA PARA PROMOVER LA COMPRA DE ACCIONES	45
6.3 IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN APROVECHAMIENTO Y PROMOCIÓN DEL ESTADIO NUEVO DEL DEPORTIVO CALI	49
7. PERFIL DEL HINCHA	52
7.1 ANÁLISIS DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	54
8. ESTRATEGIAS DEL CLUB DEPORTIVO CALI	57
9. TRABAJO DE CAMPO	59
10. PLAN ESTRATEGICO	72
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	76
12. CONCLUSIONES	77
13. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	80

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Deportivo Cali Vs. Macroambiente	32
Gráfico 2. Cuenta de encuestas	46
Gráfico 3. Conoce los productos y/o servicios del Club Deportivo Cali	47
Gráfico 4. ¿Usted es Socio o Hinchas de Deportivo Cali?	60
Gráfico 5. ¿Sin importar la Posición del Deportivo Cali en el campeonato Nacional asiste usted al estadio a ver todos los partidos?	61
Gráfico 6. ¿Cuándo el Deportivo Cali no está en los Cuadrangulares finales del Campeonato Nacional ha apoyado o apoyaría algún otro equipo?	62
Gráfico 7. ¿Cuál es el equipo Nacional que usted más rechaza?	63
Gráfico 8. ¿Tiene conocimiento de los Productos y/o Servicios que brinda el Club Deportivo Cali actualmente?	64
Gráfico 9. ¿Cuáles Productos y /o Servicios que brinda el Club Deportivo Cali conoce?	65
Gráfico 10. . ¿Participa o ha participado en actividades ofrecidas o realizadas en el club Deportivo Cali?	66
Gráfico 11. Por qué no ha participado de las actividades ofrecidas por el Club Deportivo Cali?	67
Gráfico 12. Los Medios de Comunicación que usted más utiliza para estar informado acerca del Club Deportivo Cali son	68

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. productos y servicios	36
Cuadro 2. Matriz DOFA Club Deportivo Cali	36
Cuadro 3. Analisis DOFA de productos y servicios	37
Cuadro 4. Estrategias	39
Cuadro 5. Presupuesto departamento deportivo	41
Cuadro 6. Actividad departamento medico	42
Cuadro 7. Actividad departamento cultural	43
Cuadro 8. Centro de donaciones	45
Cuadro 9. Presupuesto organización de departamentos	45
Cuadro 10. Actividades	48
Cuadro 11. Estadio nuevo	49
Cuadro 12. Barras Club Deportivo Cali	53
Cuadro 13. Productos y servicios proyección	55
Cuadro 14. Productos y servicios tienda deportiva	55
Cuadro 15. Producto estrella	57
Cuadro 16. Costo estrategias	58
Cuadro 17. Ficha técnica	59
Cuadro 18. Hinchas vs socios	60
Cuadro 19. Asistencia al estadio	61

Cuadro 20. Apoya algún otro equipo	62
Cuadro 21. Equipo que más rechaza	63
Cuadro 22. Conocimiento de productos y servicios	64
Cuadro 23. Productos y servicios que más se conocen	65
Cuadro 24. Actividades del Club	67
Cuadro25. Participación en actividades del club	68
Cuadro26. Medios de pago	69
Cuadro 27. Servicios y productos	69
Cuadro 28. Seguridad en los partidos	70
Cuadro 29. Precios de la taquilla	70
Cuadro 30. Instalaciones	70
Cuadro 31. Estadio nuevo	71
Cuadro 32. Equipo de futbol	71
Cuadro 33. Director técnico	71
Cuadro 34. Cronograma de actividades	76

RESUMEN

El Club Deportivo Cali es el segundo club deportivo más grande del país y cuenta con la mejor estructura deportiva actualmente junto con instalaciones administrativas. Con gran trayectoria e importante historia deportiva este club ha sido varias veces campeón en el campeonato nacional y ha disputado importantes encuentros a nivel internacional.

El Club Deportivo Cali ha tenido gran influencia en la sociedad caleña desde sus comienzos, cuenta con gran apoyo de sus hinchada y barras bravas, sin embargo en algunos casos son ellas las que más le han afectado el espacio de entretenimiento en los estadios. De aquí se desprende esa fuerte e importante relación con el sector político, el cual hace gran empeño en la creación de leyes y normas que de una u otra manera otorgue un castigo aquellos jóvenes violentos y desadaptados.

Sin embargo el Club Deportivo Cali no solo creció como equipo o club de fútbol, se estructuró como un club deportivo con tres instalaciones, un estadio de fútbol y otras escuelas deportivas como la natación y el baloncesto. En la actualidad su competencia está dividida por estructura o servicios, es decir por cada producto tiene un competidor. Hemos seleccionado los productos del Club Deportivo Cali en tres: Acciones, Estadio deportivo, Club Deportivo.

Para cada uno de sus productos se ha realizado una estrategia y una actividad de con la cual se quiere ejercer y poder alcanzar los objetivos de promoción y comercialización. Partiendo de la ubicación que tiene cada uno de estos productos en la matriz Boston Group se crean todo un plan estratégico con presupuesto y actividades a desarrollar.

INTRODUCCION

Este trabajo contiene aspectos que van enfocados, ha promover productos y servicios para el CLUB DEPORTIVO CALI. Partiendo del análisis de medios, hinchada y actividades de promoción realizadas por el mismo; es un proyecto que se enfoca al diseño de estrategias y actividades, con el fin de mostrar nuevas alternativas de progreso para el crecimiento de la organización, teniendo como base el mercadeo deportivo. Respaldados por documentos y casos reales estrechamente ligados a las prácticas del negocio deportivo, se quiere dejar una huella con una mirada innovadora, que nos habla del marketing aplicado a los deportes en este caso el fútbol, como herramienta impulsadora del desarrollo de una creciente industria.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El deportivo Cali, esta creciendo en infraestructura pero se ha quedado pequeño como equipo lo cual hace crear un descontento entre sus hinchas, fanaticada y socios, trayendo como consecuencia el bajo ingreso, ya que comienza a disminuir las ventas de boletas al estadio, artículos deportivos y disminuir la venta de acciones, además crea el descontento entre los hinchas, los cuales son los que finalmente proveen ingresos al club, al igual que la empresa privada.

Los bajos rendimiento del deportivo Cali en los últimos torneos nacionales ha generado una baja en su hinchada y descontento entre los socios, de ahí nos podemos preguntar ¿cómo poder mantener los ánimos de la hinchada y su sentido de pertenencia al Deportivo Cali en épocas de crisis y bajos resultados?, cuando hablamos de apoyo, hablamos de visitar el estadio, comprar sus camisetas y todo tipo de accesorios, ser socios del club, entre otros.

Las técnicas del marketing aplicadas al deporte y los altos márgenes de rentabilidad que dejan a los clubes, son el impulso para que clubes como el deportivo Cali tenga un cambio y un mayor crecimiento económico y estructural el cual le permita ubicarse en la lista de los clubes mas importantes de América Latina.

Las estrategias tienen que trazarse claramente al igual que las metas, ya que este tema puede resultar muy difuso para quienes no tiene algún antecedente sobre este.

1.2. FORMULACIÓN

¿Cómo plantear una serie de estrategias de mercadeo deportivo para promover los productos y servicios del DEPORTIVO CALI?

1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

El presente trabajo tendrá como objetos de indagación:

- Inventario de productos y servicios del Deportivo Cali con sus estrategias actuales y estrategias propuestas por nosotros.
- comportamiento de la hinchada (atributos conductuales)
- Venta en la tienda del Deportivo Cali, consumo de los artículos deportivos que se ofrecen, preferencias y frecuencia.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad está viviendo procesos de cambio en donde las innovaciones científicas y tecnológicas están forzando a tomar medidas estratégicas para la subsistencia.

El ámbito deportivo no ha sido la excepción de este cambio forzado, también ha tenido que tomar medidas con respecto a la evolución así como en el posicionamiento del concepto deporte, tomando en cuenta sus beneficios, pero ya no en un aspecto tecnológico o científico, - puesto que se ha evolucionado en estas áreas -, sino en las formas y estrategias de posicionamiento y mantenimiento.

Desde el punto de vista económico, el deporte como las asociaciones deportivas, necesitan que los métodos empleados ofrezcan resultados notables; por ello el marketing es un aliado en esta parte del cambio, es una herramienta que acoplada correctamente al mundo del deporte puede lograr grandes resultados.

Es por eso que los profesionales en mercadeo deben tener en cuenta esta alternativa de investigación como una opción viable en un país donde el mercadeo deportivo y básicamente en los equipos de fútbol le falta mucho por trabajar, siendo una herramienta que el caso de nuestra investigación para el Deportivo Cali será de gran utilidad pues le servirá para tener en cuenta nuevas alternativas de crecimiento como organización.

➤ OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias y actividades para el impulso y la promoción de productos y servicios del Deportivo Cali.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un inventario de los productos y servicios existentes que ofrece el Deportivo Cali a su hinchada.
- Establecer una serie de actividades actuales que permitan diagnosticar el estado del comportamiento de la venta de los productos y servicios del Deportivo Cali.
- Analizar el comportamiento de la demanda de productos y servicios de la hinchada del Deportivo Cali de la ciudad de Cali.
- Formular estrategias que permitan mejorar los ingresos del Deportivo Cali a partir de la promoción y la venta de sus productos y servicios.

2. EL FUTBOL EN COLOMBIA

2.1 ANTECEDENTES DEL DEPORTE EN SANTIAGO DE CALI

Las raíces históricas del deporte en Cali y del Valle del Cauca se remontan a los últimos años del siglo pasado con el arribo a Cali de un grupo de religiosos franceses de la comunidad de los Hermanos Maristas, que sembraron la semilla y después de 100 años aún germina. Este camino histórico se prolonga y se reafirma en 1928 con la realización, en esta orgullosa sultana del Valle, de los I Juegos Deportivos Nacionales y posteriormente en Julio de 1937 con la inauguración en el exclusivo barrio de San Fernando, del Estadio Departamental, hoy el legendario Pascual Guerrero.

Nuestro deporte hace honor a su historia al participar con sus equipos de fútbol Cali y América en el primer campeonato Profesional de Fútbol. Posteriormente, en 1949 se une a las dos divisiones anteriormente el inolvidable y siempre bien recordado Club Atlético Boca Júnior de Cali.

La creación de JUNDEPORTES VALLE es el principio de la época de oro del deporte regional, que dos años después 1954, le permite a Cali organizar la séptima versión de los Juegos Atléticos Nacionales, evento que le avala el reconocimiento del Comité Olímpico Internacional como CAPITAL DEPORTIVA DE COLOMBIA.

Se puede asegurar que la historia de Cali, como ciudad, se divide en antes y después de los Juegos Panamericanos. El Eco de la justa panamericana le otorga a Cali el bien merecido título de CIUDAD DEPORTIVA DE AMERICA, y la avala para que organice y realice durante los últimos 25 años cinco Campeonatos Mundiales.

Las actividades mundialista realizadas permitieron que líderes concibieran la maravillosa idea de proyectar, organizar y realizar en Junio de 1995 la primera versión de los Juegos Deportivos de la Cuenca del Océano Pacífico, los cuales tenían una proyección a convertirse debido a su magnitud y

condiciones técnicas de los países participantes en los segundos juegos después de los Juegos Olímpicos¹.

La ciudad no solo cuenta con líderes que puedan proyectar campeonatos y encuentros de talla internacional, también cuenta con infraestructura para atender cada uno de ellos.

El deporte más popular de la ciudad es el fútbol. Los equipos profesionales de la ciudad han sido 20 veces campeones del torneo colombiano de la Dimayor, haciendo Cali la ciudad con mayor número de títulos obtenidos, seguida por Bogotá (19) y Medellín (14). 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 dos equipos profesionales son América de Cali y el Deportivo Cali.

- LA INSTITUCION

La Asociación Deportivo Cali, está ubicada en la ciudad Santiago de Cali y fundada en 1912, haciendo su primer debut en 1948.

La Asociación Deportivo Cali se caracteriza por contar con dos sedes en la ciudad de Santiago de Cali. La sede administrativa de la Institución se localiza en la Avenida Vásquez Cobo y cuenta con tecnología de punta, modernas oficinas, sala de juntas, salón de conferencias con capacidad para 60 personas y con ayudas audiovisuales.

La sede Pance está ubicada en las afueras de la ciudad, en el sector de Pance. De igual manera ofrece la comodidad de las instalaciones, contacto con la naturaleza y un bello paisaje para las personas que lo visitan. Sin embargo la Asociación Deportivo Cali cuenta también con la casa sede, la Casona es el sitio de concentración oficial del equipo.

¹ Cali Deportiva [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2007. [Consultado 16 de Enero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/NCaliDeport.html>

- HISTORIA

En el año de 1912 en la ciudad de Cali, un grupo de jóvenes que habían tenido la oportunidad de estudiar en Europa, conocieron la reglamentación del fútbol. Esto jóvenes comenzaron a difundir todo sus conocimientos y experiencias en los escenarios deportivos con más concurrencia en la ciudad.

Para este año se comienzan a jugar los primeros juegos y los practicantes de este deporte comienzan a hacer mayor presencia en las canchas de la ciudad, pero sin embargo aún es poco masivo.

En la historia del Deportivo Cali, aparecen nombres de jóvenes que desde el viejo continente trajeron a la ciudad la fiebre de Fútbol. Uno de estos personajes es Gustavo Lotero, quien junto con sus amigos establecieron la idea de crear un equipo de fútbol, el cual plasmara todo lo que ellos habían conocido en Europa.

Llevar a cabo la idea de tener un equipo de fútbol que fuera exitoso no fue sencillo, pero gracias al empeño y labor de quienes creían en este proyecto se conformó THE CALI FOOTBALL CLUB.

A partir de 1927 cambia la historia y surge lo que hoy se conoce Deportivo Cali. Cabe recordar que para poder llegar a este lugar en 1930, este equipo deportivo participó en varios torneos como representante de la ciudad, y fue ahí donde ganó todo los títulos que lo hicieron ganarse el reconocimiento.

En 1947 año en el cual se despierta el interés de tener un equipo competitivo, los dirigentes deciden iniciar las contrataciones de nuevos jugadores con alto desempeño y reconocimiento por sus habilidades con el balón. Con este proceso el Deportivo Cali alcanza un fortalecimiento que más adelante se traduce en éxitos y triunfos dentro del campeonato.

- LAS INSTALACIONES

El Club Deportivo Cali en la actualidad cuenta con tres sedes en la ciudad, sede social, sede campestre y la casa. Este club se convierte en el ser el primero en tener su propio estadio de fútbol.

Sede Social. Se localiza en la Avenida Vásquez Cobo y está distribuida en un edificio de tres plantas con tecnología de punta. En esta sede se ubica la parte administrativa de la institución. Los servicios prestados en esta sede son los siguientes:

- 'Verde & Blanco, Su Tienda Deportiva', donde encontrará todos los artículos del Deportivo Cali e implementos para la práctica del deporte.
- Zona Húmeda Mixta con Baño Turco y Piscina Canchas Múltiples de cemento
- Cancha Múltiple de madera
- Canchas de Squash
- Gimnasio: Máquinas y Aeróbicos
- Salón de Spinning con capacidad para 30 personas
- Salón de Juegos: Billar y Ping-Pong
- Peluquería Unisex
- Auditorio
- Zona exclusiva para Damas: Salón de Te, Jacuzzi, Zona de Sol, Turco, Salón de Ejercicios y Baños
- Restaurante 'La Amenaza Verde'
- Kiosco de Comidas Rápidas 'Patio Verde'
- Salón para eventos
- Centro de Rehabilitación y Acondicionamiento Físico.

Sede Campestre. Ubicada en las afueras de la ciudad, en el sector que bautiza el Río Pance. Ofrece, además de la comodidad de sus instalaciones, la tranquilidad que proporciona el contacto con la naturaleza, el aire fresco y un bello paisaje. Los servicios ofrecidos en la sede campestre de Pance son:

- Canchas de fútbol reglamentarias
- Gimnasio
- Piscina para niños y adultos
- Sala de Masajes terapéuticos y adelgazantes
- Zona Húmeda con dos baños Turcos y Sauna
- Canchas de Tenis
- Cancha de Volley Playa
- Cancha de Baloncesto
- Restaurante Autoservicio
- Amplios Parqueaderos
- Servicio de Misa Dominical
- Dos amplios Salones Sociales dotados con sillas y mesas
- Kiosco de Comidas Rápidas
- Zona de acceso al Río Pance
- Playa en arena blanca junto al Río

- Kiosco
- Amplias Zonas Verdes

Sede Casa. Ubicado en las afueras de la ciudad, en el sector que bautiza el Río Pance. La Casona es el sitio de concentración oficial del equipo. Tiene la infraestructura propia de un Hotel Cinco Estrellas².

Ofrece, además de la comodidad de sus instalaciones, la tranquilidad que proporciona el contacto con la naturaleza, el aire fresco y un bello paisaje.

Un albergue confortable, exclusivo para la concentración de jugadores profesionales, dotado de 15 habitaciones de acomodación doble, 1 sencilla, 6 Suites Ejecutivas y 1 Suite Presidencial.

El Hotel también dispone de un Salón de Conferencias (con ayudas audiovisuales), Biblioteca, Sala de Sistemas, Salón de Juegos, un Gimnasio privado apto para la recuperación y el mantenimiento de los jugadores, además de Kiosco de asados y Restaurante. Rodeado de bellos jardines, ofrece no sólo comodidad sino también tranquilidad y privacidad.

Estadio Deportivo Cali. El estadio ha sido construido en la ciudad de Palmira, considerado el estadio con más tecnología y modernidad del país con capacidad para 52.000 personas. Cuenta con dos gradas en los costados orientales y occidentales, cuenta también 817 suites, de las cuales 600 ya fueron vendidas a socios de la institución, con cuyos recursos se ha venido adelantando la obra que cuesta en total alrededor de 45 mil millones de pesos. Además se construirán salones VIP para la prensa, 30 cabinas de transmisión, una cafetería para los periodistas, ascensores para acceder a los pisos superiores, salas con tecnología satelital.

Para quienes asistan a los partidos en sus vehículos particulares, habrá 5 mil parqueaderos, mientras que para la hinchada que no cuenta con vehículo propio se está diseñando un mecanismo para que las empresas transportadoras de la ciudad, despachen buses desde todos los barrios. Asimismo los directivos del Deportivo Cali negocian con las compañías que manejan los peajes con el fin de que haya tarifas diferenciales para quienes se dirijan al estadio.

² Hotel la casona [en línea]. Santiago de Cali.: Club Deportivo Cali, 2007. [Consultado 18 de Febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.deporcali.com/deporcali/sede/casona.php>

- SOCIOS ACCIONISTAS

Todos los socios contarán con algunos beneficios, como:

Servicios Deportivos: El socio recibe dos boletas para partidos de fútbol cuando el equipo juega como local.

Servicios Recreativos: Tiene total disponibilidad de los múltiples servicios ofrecidos en la sede social y la sede campestre del club.

Beneficio Familiar: De acuerdo con el estado civil el grupo familiar recibirá los beneficios del socio. En el caso de ser soltero los beneficios serán para sus padres. Si es casado, recibirán todos los beneficios del club su esposa, hijos hasta los 24 años de edad (siempre y cuando estudien), padres del asociado y padres del cónyuge.

Acción empresarial: En este tipo de Acción se benefician el Titular de la Empresa con su Grupo Familiar y cuatro Funcionarios más con sus respectivos Grupos Familiares. En esta modalidad se manejarán Cuotas de Sostenimiento independientes, de acuerdo con la predilección de cada beneficiario.

Valor Acción: El valor de la acción es cuatro millones de pesos (\$4.000.000). Las personas que deseen adquirir una acción pueden seleccionar su forma de pago, de contado donde recibirá como beneficio 20 meses gratis en cuotas de sostenimiento, o a crédito pagará 20 cuotas de \$200.000.

- Cuotas de Sostenimiento:

- Occidental Segundo Piso: \$171.000
- Occidental Tercer Piso: \$ 134.000
- Occidental Primer Piso: \$97.000
- Oriental Segundo Piso: \$97.000

Toda persona que desee ser socio del club, debe presentar la documentación exigida por la institución, todo debidamente diligenciado y en regla.

- Llenar formulario de solicitud de ingreso.
- Fotocopia de documento de identidad de todos los beneficiarios.
- Dos fotos del titular y una de cada una de cada beneficiario tamaño 3x3.

- Referencias, (carta laboral, certificado de ingreso y retenciones, referencia comercial, bancaria y personal).
- Entrega de documentos con el pago de la cuota inicial. Se firma una declaración de orígenes de bienes y un pagaré, como respaldo de la deuda.

3. MACRO AMBIENTE

3.1 FUTBOL Vs. AMBIENTE SOCIAL

En Colombia al igual que en la mayoría de países de Latinoamérica, el fútbol ha pasado de ser un simple deporte, a convertirse en una pasión para los hinchas de equipos y de selecciones.

Este deporte no solo cumple con mover masas o tener hinchas, hoy en día va más allá, aunque Colombia todavía no llega a los estándares de hinchada tal como lo registra Brasil, Argentina o algunos países Europeos. La influencia que el fútbol tiene en esos países, será la misma que poco a poco está teniendo Colombia. Todo empieza con un proceso de globalización donde se tienen acceso a ver otro tipo de fútbol y conocer las culturas que se generan entorno a este deporte.

Lo primero que resalta de la influencia del fútbol en la sociedad son las acciones violentas e intolerantes que se generan entre los hinchas de los equipos. Cuando se conocen estas acciones también se reconoce apatía por entidades u órganos competentes a la hora de actuar. Este tipo de violencia en Colombia ha sido sustraída de modelos europeos como elementos colaborados en la cultura juvenil al incremento del dolor en esta sociedad.

El fútbol se ha convertido en un fenómeno que paulatinamente con el tiempo fue atrayendo incalculables masas, ha despertado intereses y pasiones los cuales hoy en día han dado lugar a formas de expresiones de barras violentas, una e ellas y con mayor reconocimiento a nivel mundial es la denominada "Hooligans". Esta barra brava se pasa a ser el modelo a seguir de algunas de las barras nacionales y no precisamente por su pasión, sino por sus formas miedosas de conseguir respeto en los estadios. ¿Para que un modelo más de guerra en Colombia, país donde las noticias pocas veces son alentadoras? Esa es la cara negativa que nos deja este deporte que trae intolerancia entre sus seguidores.

Las barras bravas con descendencia europea nacen en Colombia en los años 90, junto con la rivalidad entre hinchas de Medellín, Cali y Bogotá. Estas barras al igual que en otras partes del mundo trajeron a los estadios alegría, el colorido de las tribunas apoyando a sus equipos y ofreciendo una actitud de apoyo constante.

La forma de ver el fútbol en Colombia tiene una transformación, de lo pasivo a lo activo, los jóvenes durante todo el partido se dedican a saltar y a cantar a ritmo de tambores, palmas y señales, empleando gestos con las manos y cuerpo en general. Muchachos y niñas de todos los estratos sociales y económicos de la ciudad, unidos solo por una insignia, un color, una pasión, una razón y un sentimiento, para ver y disfrutar los encuentros futboleros.

Las ciudades en Colombia también viven transformaciones y comienzan a ver las manifestaciones de sentimientos de los hinchas por medio de graffittis y simbología entre barras, la cultura de la camiseta o insignia de la escuadra futbolera preferida o de la región, adquieren estatus. Las banderas inundan los escenarios deportivos y se vive un relevo generacional al interior del estadio.

Tal vez uno de los cambios más grandes lo viven los espectadores, esos hinchas de cojín y familia con niños en brazos, desaparece de las tribunas en los estadios Colombianos, dando paso al nuevo hincha del fútbol con un perfil poco familiar, ó sea el joven de arete, pircing, tatuaje, torso desnudo, esbeltez y colorido.

No solamente se vivieron los cambios anteriormente mencionados, también llegan una serie de elementos que harán del fútbol y las barras bravas una unión poco positiva para este deporte, los estadios se inundan de droga, alcohol, impunidad, saltos y gritos.

Con todo este se tienen todos los componentes necesarios para crearse una identidad nacional, la rivalidad entre las escuadras futboleras no se hizo esperar y la violencia al interior de los estadios se empezó a volver situación cotidiana.

Sin embargo a esta problemática se suma otro punto de vista donde hace parte importante la pedagogía de personas especializadas y de entes relacionados a los agentes de estos desordenes en los escenarios deportivos. No se puede olvidar que hoy en día se están perdiendo los valores de la familia, como el orden, la responsabilidad, el respeto, la amistad, el amor propio, y la justicia. La escala de valores ha perdido ubicación en la educación de los adolescentes, no se tiene conciencia en los jóvenes acerca de las consecuencias de sus comportamientos en los eventos deportivos o partidos de fútbol. Es importante inculcar que los partidos son asistidos sin odios y sin intenciones de agresiones que lastimen física y verbalmente a los demás hinchas.

La tribuna se convierte en otro campo de juego el cual debe contar con los controles necesarios para que el fútbol se convierta en una actividad sana, donde los espectadores puedan asistir y tener diversión sin violencia.

Para esta misma época donde las barras bravas aparecen también el país conoce otro elemento que le genera más dolor a los hinchas. Ahora no solamente tenemos estos grupos de jóvenes sino que también se adhiere el narcotráfico como la mano invisible de este deporte. El fútbol se convierte en una pasión y para los protagonistas de este escenario nacional, se convierte una manera de diversión y en la oportunidad para mostrar su poder y dispersar sus dineros.

Muchos colombianos fueron tocados por las actividades de estas personas y los más afectados fueron los jugadores entre ellos Andrés Escobar, ya fallecido, y los árbitros quienes se convirtieron en sus marionetas, aquí los reglamentos y las normas comenzaron a desaparecer y el poder se tomaba los estadios, los partidos arreglados eran cada vez mas comunes, al igual que los jugadores, árbitros y directivos comprados o mejor dicho amenazados.

En la región uno de nuestros equipos de fútbol, el Deportivo América, fue víctima y vivió el costo de tener relaciones con el narcotráfico, en su momento lo colocó como uno de los mejores equipos del país. Más tarde cuando comienzan las investigaciones a entidades por dineros ilícitos, este equipo vive una fuerte crisis. Los llamados dineros socios, tocaron a muchas personas en la ciudad, y tal vez por eso nada se veía tan mal, pero el equipo fue el más afectado.

Por los altos rendimientos económicos que genere el fútbol a nivel mundial, la prensa y los hinchas son las personas que más vigilan sus equipos y el mercado de futbolistas. Aunque la mayoría destaca las transferencias de profesionales establecidos en los grandes equipos, a veces revelan novedades de un mercado menos llamativo: la contratación de niños.

3.2 FUTBOL Vs. AMBIENTE DEMOGRAFICO

El ser jugador de fútbol ha sido el sueño de más de un niño pero no todos lo quieren hacer por pasión, muchos lo ven como la mejor manera de ganar dinero fácil y poder tener una mejor situación o brindarle un mejor futuro a su familia. En nuestro país el perfil de los futbolistas se mantiene casi siempre bajo las mismas variables. Muchos niños y jóvenes con altas necesidades de dinero, querer ser famosos, escapar a una vida de miseria y sin futuro, sin importar el sacrificio que

esto representaría para sus vidas. Nadie les advierte que las posibilidades de fracaso son mayores que las del éxito, y que en la mayoría de los casos, quedarán atados a contratistas que los negociarán como esclavos.

La historia de los rasgos sociales y culturales del colombiano de hoy, son la sumatoria de dichos rasgos a través de esa propia historia. Historia que unas veces nos favorece y otra no. El cuerpo general que integra la sociedad y el contexto que nos rodean son el fruto de nuestras acciones. El hincha que se mata en el partido de fútbol, es el hincha que le enseñamos a matarse en las películas, en las transmisiones de televisión en las súper copas de los torneos europeos y argentinos, los cuales y fruto a las comunicaciones se nos volvieron el pan de cada día. Unido a la manera como el comentarista deportivo, muchas veces destaca como novedoso el estruendoso y bochornoso espectáculo de los hinchas holandeses e ingleses dándose golpes en las calles de Milán en los años 90, del bien cercano siglo XX.

3.3 FUTBOL Vs. AMBIENTE POLITICO

Colombia es un país donde el deporte ocupa un lugar en la Constitución política desde el año 2000 como “gasto público social”, el cual necesariamente demanda del Estado el compromiso de responder como un Estado social de derecho a la necesidad de dar respuesta a sus ciudadanos.

Elementos protagonista como las barras bravas están ligadas a procesos políticos, se les ha dado un estatus por ser grupos de apoyo para los equipos.

Estos grupos han estado más de una vez involucrados en proyectos de ley, que sin ser muy nombrados han tenido importancia para los jóvenes que sienten el apoyo de gobernantes.

En otro escenario la ley ha tenido que ser fuerte y dura para castigar a los jóvenes que por pasión han sido actores de acciones de poca tolerancia y los ha llevado a cometer crímenes entre jóvenes y a individuos de la sociedad.

En Colombia las leyes no permiten judicializar a los menores de las barras de fútbol. Bienestar Familiar dice que falta compromiso de los padres. La judicialización del menor es uno de los temas más complicados en la legislación colombiana. Así el país haga parte de los convenios internacionales sobre este

asunto, todavía no hay una normatividad clara y eficiente que ataque los problemas de delincuencia juvenil.

En Colombia se deben tomar acciones diferentes para erradicar el ya posicionado fenómeno de barras bravas en el país y con el alto número de menores que las conforman, el ordenamiento jurídico debe ser mejor. No se puede pensar que con cinco juzgados por ciudad y con la ausencia de abogados en los procesos, se podrá detener la delincuencia juvenil que avanza cada día crece más.

En la actualidad se han presentado nuevamente graves incidentes dentro de las barrar bravas y ante estas situaciones se presentan dice: "Sobre las medidas para controlar a las barras bravas, la Policía ha venido haciendo varias actividades en Cali. Una de ellas ha sido concientizar a los jóvenes integrantes de esos grupos de que la violencia no lleva a ningún lado y que el fútbol se puede ver sin necesidad de agredir al hincha rival.

Con los resultados de los últimos partidos realizados en la ciudad de Cali, donde se vivió un episodio que no solo demostró la violencia de las barras, sino que también la de los directivos de los equipos de la ciudad que estaban jugando un clásico, se comienza una nueva etapa para la ley nacional.

Para este tipo de situaciones proyectos como el radicado en diciembre pasado en la Comisión Séptima de la Cámara de Representantes, a través de Mauricio Parodi Díaz. Son la iniciativa para implementar, entre otras medidas, la creación del marco legal para establecer sanciones a los infractores, la tipificación de los actos punibles, y los controles a la venta y distribución de drogas y alcohol en los escenarios.

Pero, además, determina una serie de trabajos interinstitucionales de prevención, mecanismos legales para que tanto la Policía como los demás organismos de control puedan actuar ante los actos delincuenciales.

El proyecto fue realizado por Gustavo Adolfo Morelli Delgado, asesor de la División Mayor del Fútbol Colombiano, quien analizó la legislación en este aspecto en otros países como Argentina, Perú, Ecuador y Brasil, donde la aparición de las barras bravas puso en peligro el espectáculo. Y al cual respondieron las autoridades de manera positiva, demostrando su interés por colaborar.

“Para evitar el ingreso de armas blancas a los escenarios la Policía va a ser más estricta cada vez. Hemos descubierto que hay individuos que esconden armas debajo de las plantillas de sus zapatillas, lo que demuestra la disposición que existe entre algunos hinchas para crear problemas”³.

“No creo mucho en utilizar medidas represivas para acabar con la violencia. Los cambios se logran, lógicamente no de la noche a la mañana, mediante un trabajo pedagógico en el que intervengan los colegios y los padres de familia”⁴.

El próximo 25 de marzo comenzará el debate de la iniciativa y, según lo dicho por el ponente, el ambiente entre los miembros de la Comisión Séptima es favorable, por lo que esperan que el próximo 20 de junio, cuando terminan las sesiones ordinarias, esté aprobado el proyecto y pueda darle al país una herramienta para la seguridad, convivencia y comodidad en los estadios de Colombia.

Carlos Rojas ⁵, ex asesor de paz en el anterior mandato municipal, sostuvo que además de este proyecto de ley presentado por el representante Parodi, un grupo de barristas asociados a nivel nacional adelanta un proyecto con el cual, además de tener reconocimiento, pueda generar un mejor estado social de los integrantes de las barras.

Aunque se elaboren proyectos para obtener mejores acciones en los escenarios deportivos, lastimosamente podemos hacer una reseña histórica de las víctimas y actos que han dejado estos comportamientos de los jóvenes hinchas.

³ Tarjeta Roja a la Violencia [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008. [Consultado 15 de Abril de 2008]. Disponible en Internet:
http://www.cali.gov.co/modules.php?op=modload&name=Corporativo&file=gst&funcion=corporativo_file_download&id=331

⁴ *ibid.*, Disponible en Internet:
http://www.cali.gov.co/modules.php?op=modload&name=Corporativo&file=gst&funcion=corporativo_file_download&id=331

⁵ Buscan medidas bravas [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008. [Consultado 15 de Abril de 2008]. Disponible en Internet:
<http://www.elpais.com.co/paisonline/deportes2003/notas/Marzo112008/depor03.html>

- **Cronología**

2002: Un aficionado del Nacional fue apuñaleado en Cali por una barra brava de América.

2003: Dos hinchas perdieron la vida en enfrentamientos entre seguidores del Nacional y DIM.

2004: Un seguidor del Júnior murió en las afueras del estadio barranquillero en enfrentamientos entre hinchas y Policía.

2004: Un aficionado de América apuñaló a otro del mismo equipo en el Pascual Guerrero.

2005: Un muerto y 24 heridos en el partido Santa Fe-América.

2005: Un aficionado del Once Caldas recibió cinco puñaladas por parte de hinchas del Júnior.

Los diferentes puntos de vista de algunas personas del medio apuntan a la necesidad de una ley que aplique sanciones o castigos para las personas que convierten el fútbol en el pretexto para cometer actos violentos. Sin embargo en algunos casos señalan que esto es una responsabilidad del Estado o la policía, olvidando que estas barras también se convierten en una responsabilidad social para institución.

El fútbol cuenta con su propio ente político responsable de vigilar e implementar las leyes, normas y deberes dentro de lo que cabe en este deporte a nivel mundial. La FIFA tiene su interés en los jugadores y aficionados al deporte, de igual manera también de proporcionar material o hacer participar a los jefes de estado en polémicas políticas relacionadas con este deporte.

Cuando se considera el fútbol como el deporte mas importante por lo menos en la región, cual quiera decisión que se tome con relacionado a el, causa relevancia entre un país sea el caso que se sienta perjudicado. Es este el momento donde los jefes de Gobierno o presidente salen a defender sus posiciones como voceros de su país.

Para esta reseña el caso particular es el de Bolivia, cuando FIFA hace planteamientos de inhabilitar los campos de fútbol que estén a más de 2600 metros de altura sobre el nivel del mar, su presidente Evo Morales señala esta decisión como un acto discriminatorio para los bolivianos.

3.4 FUTBOL Vs. AMBIENTE ECONOMICO

El fútbol es considerado como un deporte de hinchas apasionados. Pero no solo el deporte como tal despierta pasión, hay muchos factores que se convierten en pasión, algunos de los que podemos hablar son: el hinchas, la jugada, la narración, el gol, la carrera futbolística de los jugadores como actores principales, la familia, los costos del espectáculo, la publicidad, la fuerza pública, las barras en la tribuna, la celebración del gol, la euforia, el alcohol, la droga, las banderas, las camisetas, la gorra, el tambor, los costos de los jugadores y los costos de las transmisiones de los partidos por televisión, entre otros factores.

El fútbol involucra diferentes sectores de la economía y siempre está dando altos rendimientos en las economías. Detrás de un partido se vienen muchas acciones que si son bien ejecutadas están generando ingresos. La competencia de las marcas para estar en una camiseta, las altas sumas de dinero que las empresas pagan por los derechos de transmisión de un partido, hacer parte de toda la inversión que hacen las empresas en la promoción de su marca.

Este deporte es el más visto a nivel mundial y de ahí parte el interés de las grandes empresas hacer protagonismo o dar apoyo a un equipo. Poner el logo de la empresa en una camiseta es demasiado costoso dependiendo el lugar del mundo al que pertenezca el equipo.

Sin embargo las multinacionales pagan millonarias sumas por estar ahí. Las estrategias de mercadeo deportivo apuntan al fútbol, por ser considerado como la mejor plataforma para llegar al cliente. Es el deporte numero uno y moviliza a millones de personas, esa es la razón por la cual las empresas invierten parte de sus presupuesto en el patrocinio de un equipo de fútbol.

En el mundo de fútbol y el deporte se mueven fortunas, y tienen un peso importante en la economía de los países de la Unión Europea. Según datos del Parlamento Europeo, los deportes generan entre un 3 y un 4% del PIB anual de la Unión y su tasa de crecimiento media es del 4% anual, superior a la economía total de la Unión Europea.

Según los economistas, la buena organización y la unión de los intereses generan dinero, es el caso de la buena organización del campeonato mundial en Alemania 2006, los eventos deportivos con una calificación 10 en su desarrollo u organización siempre generará riquezas.

Cuando las empresas cambian la pirámide para alcanzar mercado encuentran que el fútbol es el mecanismo más acertado para empezar de abajo hacia arriba. Los sectores de ingresos más bajos hoy en día cuentan con productos y servicios para su presupuesto, y el fútbol es el mecanismo que les ha permitido tener las aproximaciones necesarias para la conquista de estos nuevos mercados.

En Colombia los equipos de fútbol que lideran la lista de los más poderosos son el Atlético Nacional y del Deportivo Cali, quienes por medio de sus ingresos de taquilla, contratos de publicidad, derechos de transmisión por televisión y en algunos casos por transferencias de jugadores han constituido un gran capital. El equipo vallecaucano recibe anualmente por concepto de patrocinio y publicidad 3.000 millones de pesos. Además, entre sus activos cuentan con el nuevo estadio que está próximo a ser inaugurado, y donde según cuentas de la institución le significara ingresos de 30.000 millones de pesos por año.

De otro lado el equipo paisa hace su presentación como una parte de la organización Ardila Lule, donde recibe un gran aporte financiero dando de igual manera rendimientos de utilidades, como cada uno de sus negocios.

Estudios presentados por la empresa consultora Rada, dedicada al análisis del consumo y del mercado colombiano, informaron movimientos y cifras obtenidas el año pasado por concepto de taquillas y salarios, de una cantidad cercana a los 493.000 millones de pesos. Pero otros informes elevan esta cifra, ya que la multinacional Bavaria, mediante su marca Águila, destino 14.000 millones de pesos con el fin de posicionar su nombre mediante el patrocinio de equipos como Santa Fé, Cúcuta y Deportes Tolima.⁶

⁶Lista de los equipos mas poderosos del fútbol colombiano la encabezan Nacional y Deportivo Cali [en línea].Bogota, D.C.: EL TIEMPO, 2008. [Consultado 15 Abril de 2008]. Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/economia/2008-03-02/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3981490.html

3.5 FUTBOL Vs. AMBIENTE NATURAL

En este contexto se agrupan los dos sectores importantes como lo son la salud y el medio ambiente, debido a las acciones que se toman involucrando ambas partes. Muchas veces a los hinchas no se les ve como ese grupo de personas que pueden estar afectando el medio ambiente generando un gran número de faltas y contaminaciones, pero están afectando nuestro medio ambiente.

Como lo hemos dicho anteriormente, en el fútbol tenemos las barras bravas, y son ellas las que tal vez están generando un mayor número de problemas ambientales. El primero de ellos en mencionarse es la contaminación por ruido, las manifestaciones de alegría o de rabia que los hinchas manifiestan antes o después de un partido de fútbol, producidos por gritos, por automotores se mantienen en un rango de 80 a 86 decibeles. Si miramos lo establecido por las autoridades nos señala que estos niveles deben de estar aproximadamente en 65 decibeles en el día y 45 decibeles en la noche.

La ubicación del estadio de la ciudad de Cali, está en un barrio residencial, donde además se rodea de uno de los hospitales más importantes de la ciudad. Lo que significa que está generando altos grados de contaminación. Pero no solo son los hinchas, a esto se le suma la apertura de lugares comerciales donde los hinchas pueden observar los partidos.

El segundo problema es la invasión de espacio público y contaminación visual, la concentración de este problema se radica en la ubicación de las vallas publicitarias, en este caso hablaremos de los mensajes que los hinchas dejan en las diferentes zonas panorámicas de la ciudad, como puentes elevados, paredes y establecimientos públicos. También aparecen los vendedores ambulantes de camisetas, gorros, banderas etc. En las zonas aledañas al estadio de la ciudad, donde muchas veces no se puede efectuar el pasar por los andenes o aceras peatonales. Cuando se juega un partido en la ciudad los semáforos se convierten en puntos de venta de todo tipo de artículos que representan los equipos, generando así un malestar en las personas que no son hinchas y creando un ambiente inseguro en estos puntos.

Como tercer problema encontramos la basura, tal vez este es el más grave e importante, y poco tratado. Las basuras efectuadas después de cada juego hacen ver la ciudad muy mal y sin decir como queda la zona del estadio.

Los alrededores de los escenarios deportivos quedan completamente tapados por basuras. Aunque las empresas de servicios públicos tienen una responsabilidad, las ventas ambulantes son las que tienen un mayor nivel de estas. Todo se genera por no tener tarros de basuras al alcance de los ciudadanos y por la poca falta de civismos.

La realidad es que el fútbol no solo genere ganancias económicas, sino que también está dejando pérdidas ambientales y poca cultura en nuestra sociedad, lo cual hace pensar en como los hinchas por un equipo pueden ayudar a la destrucción del medio ambiente y los clubes deportivos no se han percatado de esto, siendo ellos de manera indirecta los propulsores de estas acciones.

3.6 FUTBOL Vs. AMBIENTE TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías de las comunicaciones han tenido gran influencia en el desarrollo de los clubes deportivos.

El Internet y la calidad de las transmisiones de los juegos son las encargadas de permitir conocer y tener acceso a los juegos durante los campeonatos desde cualquier lugar del mundo.

La televisión por cable se convierte también en una gran herramienta y atractiva para patrocinadores que saben que su marca no solo se verá localmente, esto le abre puertas a los clubes y marcas de patrocinadores.

Los clubes en su desarrollo de infraestructura cuentan con tecnología de punta en sus escenarios deportivos, es el caso de los estadios, que no solo se convierten en campos de juego, pasan a ser escenarios tecnológicos que brindar amplios servicios y seguridad a los espectadores. Modernos sistemas de seguridad son los que más generan confianza entre los asistentes a los estadios.

Gráfico 1: Deportivo Cali Vs. Macroambiente



4. COMPETENCIA

El análisis de la competencia esta establecido por producto.

4.1 ESTADIO

El nuevo estadio del Deportivo Cali, no solamente es acondicionado como escenario deportivo, sino que igual mente es acondicionado como centro de eventos.

- Escenario deportivo: Estadio Olímpico Pascual Guerrero

El estadio Olímpico Pascual Guerrero y el complejo deportivo que lo rodea fue desde los años cincuenta a setentas uno de los complejos deportivos más completos y modernos de Latinoamérica razón por la cual se refería a Cali como la "Capital Deportiva de América", el Pascual como sus habitantes usualmente llaman a su estadio, fue junto con el ya desaparecido Estadio Galilea en el barrio Versalles, -lugar donde se celebraron los primeros Juegos Deportivos Nacionales en 1928- los 2 primeros estadios de importancia en la ciudad, hoy, continúa teniendo gran importancia para la realización de eventos deportivos nacionales e internacionales.

El estadio se encuentra en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia está localizado en el barrio San Fernando, desde allí se aprecia el Cerro de las Tres Cruces, junto al estadio se encuentra el Gimnasio Evangelista Mora, las Piscinas Olímpicas Alberto Galindo y conforman la denominada Unidad Deportiva San Fernando también conocida como Unidad Deportiva Panamericana.

- Centro de Eventos Valle del Pacifico

Ubicado sobre la Autopista Cali – Yumbo, en la zona industrial de Arroyohondo. La ubicación de este complejo fue definida después de un importante análisis donde se tuvo en cuenta la posibilidad de extensión, la proximidad con el resto del valle, cercanía con el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, cercanía con el núcleo hotelero de Cali y centros comerciales.

Este centro de eventos cuenta con 40.000 metros cuadrados en área construida, cupo para 1.100 vehículos, plazoletas de comidas, capacidad para 3.000 personas en 5 salones de conferencias, servicios de restaurante y buffet.

4.2 Acciones y Club Deportivo

La competencia directa de estos dos productos son todos aquellos complejos recreativos que cuentan con el mismo sistema de integración e iguales características de diversión.

- Club campestre de Cali
- Club Farallones
- Club Deportivo Cañas Gordas

5. ANALISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Con base a información suministrada por los encuestados y en relación a los servicios y productos ofrecidos por el Club Deportivo Cali, realizamos una tabla donde están identificados cada uno de ellos y donde son ofrecidos.

Cuadro 1: productos y servicios.

PRODUCTO/SERVICIO	UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN
Sede Campestre	Es lo más demandado por los socios. Esta sede reúne un gran número de servicios a los cuales los socios tienen acceso.
Gimnasio	En las dos sedes hay gimnasio. El gimnasio de la sede campestre no cuenta con máquinas con tecnología de punta o nuevas que generen una mayor confianza en el uso de los socios.
Escuela de Deporte	Las instalaciones de esta están divididas en las dos sedes. No solo el Fútbol es reconocido, sin embargo las otras actividades deportivas del Deportivo Cali, aun no cuentan con un alto reconocimiento.
Tienda Deportiva	Está ubicada en la sede administrativa, cuenta con implementos deportivos y accesorios alusivos al club. Su mercancía no cuenta con una constante rotación, lo cual no permite encontrar una amplia variedad.
Salón de Juego:	Billar y Ping Pong. Está en la sede administrativa.
Peluquería	Presta sus servicios a damas y caballeros en la sede social
Restaurante	La sede campestre cuenta con restaurante de autoservicios y la sede social presta servicio a la carta.
Acciones	Son ofrecidas para personas que deseen ser asociados y en paquetes empresariales.
Salón para Eventos	La sede social cuenta con un salón para eventos. La sede campestre cuenta con dos salones completamente equipados.
Centro de Rehabilitación y Acondicionamiento Físico.	Estos servicios se prestan en la sede campestre ya que acá se cuenta con la mayoría de escenarios deportivos donde los deportistas realizan sus prácticas.
Zona exclusiva para Damas	En la sede social se encuentra ubicada y su mayor funcionamiento se registra en los días de la semana. cuenta con Salón de Te, Jacuzzi, Zona de Sol, Turco, Salón de Ejercicios
Canchas Deportivas	En la sede campestre.
Misa Dominical	Se realiza los días domingo en la sede campestre del Club.
Masajes Terapéuticos y Adelgazantes	Esta sala de masajes esta en la sede campestre del Club.
Revista Deportivo Cali	Dirigida a los socios del Club mensualmente
Pagina Web Oficial	De fácil acceso para todo su público, cuenta con información básica es poco explícita y carece de información importante.
Estadio Nuevo del Club	Ubicado en el municipio de Rozo 12 kilómetros de la ciudad de Cali, 20 minutos en carro. Cuenta con locales comerciales, 5.000 parqueaderos, capacidad para 52.000 espectadores, alta tecnología, suites.

6. ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL CLUB DEPORTIVO CALI

Cuadro 2: Matriz Dofa club deportivo Cali.

AMBIENTE	D/O	F/A
INTERNO	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca gestión de mercadeo por las directivas. • No ejerce controles o actividades en conjunto con las sobre las barras bravas. • Carencia de departamentos especializados. • Poca proyección de marca por parte del club. • Carece de una estructura organizacional que permita trabajar en diferentes áreas que generen mayores ingresos. 	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el único club deportivo con estadio propio. • Cuenta con tres sedes en la ciudad. • Prestigio a nivel nacional e internacional por sus campeonatos ganados. • Es la segunda institución con el equipo de fútbol más poderoso del país.
EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a un mercado con alta capacidad de compra. • Cuenta con un amplio mercado. • El Club Deportivo Cali se encuentra ubicado en una de las principales ciudades del país, con un número amplio de población. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el país hay otros equipos que se están trabajando en mercadeo deportivo para aumentar sus ingresos. • Nuevos clubes deportivos a nivel nacional con buenos rendimientos. • Considerado como un club con deficiencias administrativas y estrategias comerciales.

Cuadro 3: Análisis Dofa de producto/servicios.

AMBIENTE	D/O	F/A
INTERNO	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los socios no están 100% satisfechos con la calidad de los servicios ofrecidos. • Poca participación de los socios en actividades. • Bajos rendimientos. • No atiende la hinchada en el exterior. • Jugadores: su formación no es íntegra y dejan mala imagen de la institución. • Falta de información para hinchas y clientes potenciales. 	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de servicios ofrecidos en las sedes. • Estadio nuevo en la ciudad de Cali. • Cobertura para socios y su núcleo familiar. • Los socios tienen conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por medio de la revista que reciben del club.
EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos y servicios ofrecidos por un club puede ser demandados por un amplio mercado sin distingo de edad, género y estratificación social. • Según el censo realizado en 2005 la población juvenil en Colombia es más representativa que la adulta, y esta es la población a la cual se quiere llegar. • Las costumbres de la población Colombiana dictaminan que el deporte, la recreación y el entretenimiento generan una mejor calidad de vida. • Gran número de hinchas en el exterior con mayor poder adquisitivo. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carecen variedad de servicios y actividades recreativas y culturales. • Variedad de ofertas y promociones de parte de la competencia. • Se cuenta con venta informal de productos en la ciudad. • La cadena nacional e internacional de tiendas verdes del Atlético Nacional.

6.1 ESTRATEGIAS PARA PROMOVER PRODUCTOS/SERVICIOS

Para un club deportivo como el Club Deportivo Cali, la capacidad para generar ingresos está basada en el éxito del equipo en el campo. En base a esto es importante contar con un modelo de explotación de marca para reducir el nivel de incertidumbre sobre la generación de ingresos. Esto permite generar una fuente de ingresos sólida para financiar el equipo con independencia de los resultados deportivos.

El enfoque apoyado en los recursos proyecta a las organizaciones como conjuntos de recursos (humanos, físicos, tecnológicos, de reputación, etc.) con diferente valor estratégico para el desarrollo de distintas estrategias⁷.

La estrategia empresarial se apoya sobre los recursos valiosos, que son herramienta de valor para conseguir una ventaja competitiva sostenible, de tal manera que también ayude a construir recursos valiosos para el futuro.

Una visión basada en los recursos es predominante en la actualidad e involucra principalmente dos aspectos para la dirección. En primer lugar, es necesario conocer las características con que deben contar los recursos valiosos para permitir alcanzar una ventaja competitiva sostenible⁸. En segundo lugar, es necesario conocer cómo se emplean esos recursos valiosos en el crecimiento de la empresa y cómo permiten la entrada en nuevos negocios.

La adopción de un nuevo modelo de negocio en los equipos de fútbol está vinculada a la existencia de una evidente crisis de generación y crecimiento de ingresos. El negocio del fútbol se ha basado, tradicionalmente, en la explotación del espectáculo deportivo. En la actualidad, la generación de los ingresos procedentes de este concepto se encuentra restringida, ya que el aforo de los estadios limita en su capacidad, por un lado, tanto el número de espectadores como el de palcos VIP; y por otro, el mercado de derechos de retransmisión audiovisual está en fase de retroceso a nivel mundial. Ante esta situación, las instituciones deportivas se han visto obligadas a idear nuevas formas de explotación de este negocio.

⁷ AMIT, R. Strategic Assets and Organisational Rent. En: Strategic Management Journal. Vol. 14, No. 2 (Feb. –mar. 2003); p. 33-46.

⁸ ANAND, J., SINGH, H. "Asset Redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries". En: Strategic Management Journal. Vol.18, No. 5 (may-jun 2007); p. 99-118.

El Club Deportivo Cali se puede considerar como un nuevo modelo de empresa en el país, la cual ya no solo se basa en el fútbol para la obtener ingresos, ni en los modelos tradicionales para aumentar sus ganancias. En esta nueva etapa negocio deportivo el Club Deportivo Cali mediante la explotación de marca y la incursión un nuevo modelo de negocios debe ir en dirección a la proyección de una imagen amigable, solidaria, comprometida con el desarrollo social en la ciudad y disciplinada con el deporte.

Promover productos y servicios del club, es el principal objetivo, el cual se alcanza mediante estrategias que posteriormente transforman a los hinchas en los principales clientes de estos.

Cuadro 4: Estrategias.

PRODUCTO	ESTRATEGIA	CANAL	TARGET
Club Deportivo	Creación departamentos.	Comunicación interna, pagina Web y revista oficial.	Socios.
Acciones	Promoción, explotación de marca.	Página Web, visitas ferias comerciales.	Hinchas locales e internacionales.
Estadio	Explotación comercial.	Página Web. Revista oficial.	Socios, hinchas y empresas.

6.2 ESTRATEGIA PARA PROMOVER EL CLUB DEPORTIVO CALI

El Club Deportivo Cali cuenta con tres sedes en la actualidad, en las cuales se realizan diferentes actividades por parte de los socios accionistas. Se espera poder llegar a los socios brindándoles nuevas actividades y creando un sentimiento de pertenencia entre los más pequeños, los cuales después de los 24 años de edad dejan de ser beneficiarios y son el target más opcionado para convertirse en socio. Se pretende aumentar las visitas al club y el consumo de productos y servicios que generen ingresos a la institución. Se trabaja en la proyección de una imagen amigable y convertir el club en un espacio de recreación, cultural, deportivo y educativo.

Esta estrategia consiste en la creación de departamentos que sean especializados en cierto grupo de productos y servicios ofrecidos en el club de acuerdo a la naturaleza de la actividad. Estos departamentos serían herramienta fundamental

en la explotación de marca del Club Deportivo Cali, son conformados de la siguiente manera:

- Departamento deportivo

Este departamento tendría la tarea de mejorar la calidad y el rendimiento de los deportistas que pertenecen al club con el fin de aumentar los resultados en competencia. Ofrece una guía especializada para la práctica de actividades recreativas y deportivas que generen beneficios en la salud. Su foco de actividades es:

- La escuela deportiva.
- Actividades recreativas: campeonatos entre los socios.
- Administración y actividades de la sala de juegos.
- Instalaciones: gimnasio, canchas y piscinas.

Actividades Departamento Deportivo:

Capacitaciones enfocadas a la formación integral (crecimiento personal y profesional)

Capacitaciones enfocadas al liderazgo, sentido de pertenencia, acciones concretas, fair play y orientación al logro.

➤ Acondicionamiento de las instalaciones:

- Gimnasio.
- Innovación en artículos deportivos.
- Torneos.
- Torneos “relámpago”. Por categorías: familias, niños, juvenil, adultos y adultos mayores.

Cuadro 5: Presupuesto departamento deportivo

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO ACTIVIDAD X	COSTO TOTAL
Capacitación	Honorario capacitador. Ocho horas de duración.	\$ 1.600.000. \$200.000 por hora.	\$ 8.000.000
Instalaciones	Gimnasio		\$ 10.000.000
Instalaciones	Artículos deportivos		\$ 5.000.000
Torneo fútbol	Premios y gastos.	Primer puesto: 300.000 Segundo puesto: 200.000 Tercer puesto: 150.000 Cuarto puesto: 100.000 Fair play: 100.000 Goleador: 100.000 100 petos: 1.000.000	\$ 1.950.000
Torneo baloncesto	Premios y gastos.	Primer puesto: 300.000 Segundo puesto: 200.000 Tercer puesto: 150.000 Cuarto puesto: 100.000 Jugador: 100.000 70 petos: 700.000	\$ 1.550.000
Competencias de natación.	Premios y gastos.	Primer puesto: 300.000 Segundo puesto: 200.000 Tercer puesto: 150.000 Cuarto puesto: 100.000	\$ 750.000

- Departamento médico

La salud de los socios y deportistas son muy importantes y por esa razón se espera poder ofrecer la mayor cobertura en atención ante la práctica de actividades de alto rendimiento y cardiovasculares. Somos un club deportivo pero no se puede olvidar a quienes no realizan una actividad física y por eso es importante brindar otro tipo de acompañamiento en la salud. Su foco de actividades es:

- Consultorio médico general
- Deportólogos
- Fisioterapeuta: masajes y terapias.
- Nutricionista.
- Alianzas estratégicas: descuentos en laboratorios y farmacias para socios y empleados.
- Jornadas de salud.
- Jornadas educativas de prevención y valoración.

Cuadro6: Actividades Departamento Médico

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO X ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
Jornadas de salud y educativas de prevención.	Honorarios de médicos por jornada. Una jornada por mes, durante cinco meses. El equipo de trabajo constituido por: médico general, deportólogo, fisioterapeuta y 2 asistentes.	\$ 80.000 Médico general. \$150.000 Deportólogo. \$ 80.000 Fisioterapeuta. \$ 80.000 Practicantes TOTAL MES: 390.000	\$ 1.950.000

- Departamento cultural. La formación integral de nuestros deportistas y socios se convierte en una labor esfuerzo y dedicación que permitirá proyectar una imagen integra ante la sociedad. El fomento de valores y cultura hace que toda la familia verdiblanca siempre sea generadora de desarrollo y paz en la ciudad. Su foco de actividades es:

- Formación educativa para los deportistas.
- Presentación de agenda cultural: show, teatro, músicos, catas de vino, todas aquellas actividades que permitan la integración de socios y pasar un rato agradable en la sede del club deportivo.
- Celebraciones de días especiales: día de niño, la madre, del padre etc.
- Cursos: manualidades, cerámica, culinaria, talleres, teatro, música, inglés, etc.

Cuadro7: Actividades departamento Cultural

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO X ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
Músicos	Presentaciones de show, danza, teatro.	\$ 800.000	\$800.000
Concursos	Juego de sapo, billar pool, yincana familiar.	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Celebraciones especiales.	Días especiales y en familia. Se realiza una actividad donde la solo se cobra al socio la comida por persona asistente. El club cuenta con el gasto en decoración y show o acto cultural.	\$ 2.500.000 por día.	\$ 10.000.000
Catas de vino	Invitación pasar un momento de compartir y agradable con una cata. Los socios corren con el gasto de los vinos que deseen y no estén incluidos en la actividad		\$ 2.500.000
Cursos	Convenio con talleres y escuelas. El club dispone el profesor y los socios corren con gastos de materiales. Los cursos se dictarán en tiempos determinados.	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000

- Departamento social. La imagen del Club Deportivo Cali es fortalecida por su compromiso, dedicación y apoyo a quienes más lo necesitan. Un modelo de comportamiento y pacífico y colaborador con convierte en un valor agregado para el club. El foco de actividades es:

- Labor social: donaciones, recolección de fondos y bienes para los menos favorecidos o víctimas de desastres naturales.

- Plan padrino: un socio o jugador puede apoyar a un niño que quiera pertenecer a la escuela de deportes y no cuente con los recursos.

- Capacitación, recreación y apoyo para las barras en actividades sociales.

Con estas actividades se pretende aumentar la participación de aquellas personas socias del club y que consideren que pueden ayudar en una labor con fin social.

Con estos departamentos se podrá brindar una mejor calidad de servicios y hacer un fortalecimiento de marca. Bajo una supervisión y optimización de recursos se puede hacer un trabajo más especializado que permita a los socios conocer y llegar directamente a la persona encargada y responsable por determinada zona. La supervisión específica permitirá prestar un mejor servicio y mayor control que genera una alta satisfacción en los socios.

Tiempo: esta estrategia se llevará a cabo en un lapso de cinco meses y se dividirá en tres fases.

En relación a costos del desarrollo de estos departamentos es importante destacar que las sedes cuentan con el 90% de la infraestructura y personal. La inversión a realizar se establece en un personal de apoyo para el desarrollo de este plan.

- Actividades Departamento Social:

Cuadro 8: Creación de un centro de donaciones y atención, sede norte y sede sur.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO ACTIVIDAD X	COSTO TOTAL
Cetro de donación	Acondicionamiento del lugar, sede norte y sede sur.	\$ 500.000 por sede.	\$ 1.000.000

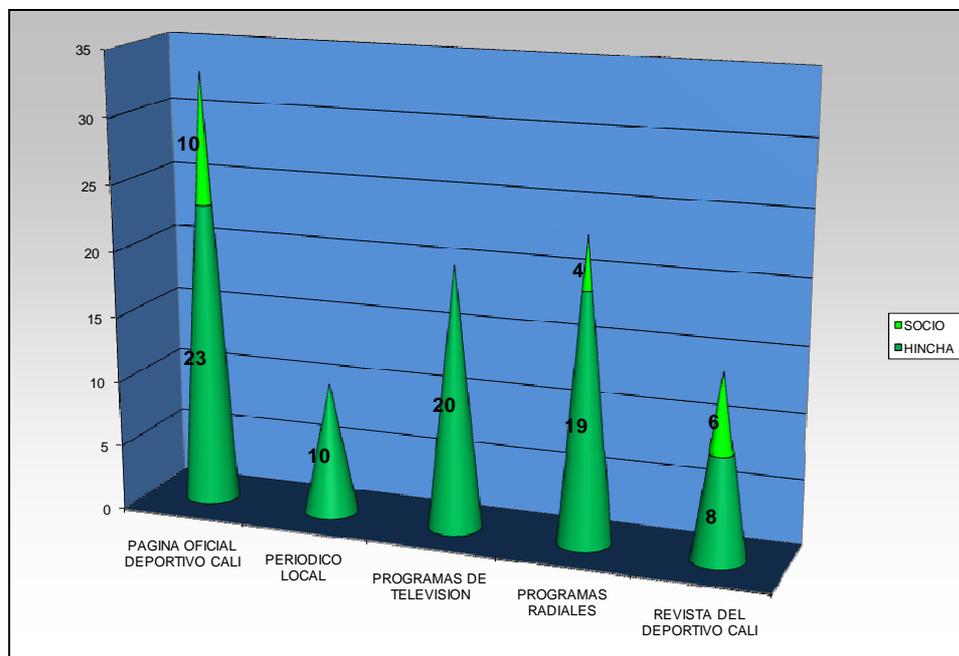
Cuadro 9: Presupuesto organización de departamentos

Fase	tiempo	Características	Costo
Fase 1	3 meses	Organización estructural, asignación de tareas, entrenamiento de personal.	Se contará con el personal de la organización y practicantes 1 por departamento para labores de apoyo.
Fase 2	1 mes	Promoción. En esta etapa se contará con el apoyo de practicantes al igual que estarán en el último mes de la primera fase.	\$4.800.000 pago de salarios mínimos para los practicantes. Por prestación de servicios por dos meses.
Fase 3	1 mes	Evaluación y ejecución de la aceptación a cada uno de los departamentos.	\$2.400.000 pago de personal.

6.3 ESTRATEGIA PARA PROMOVER LA COMPRA DE ACCIONES

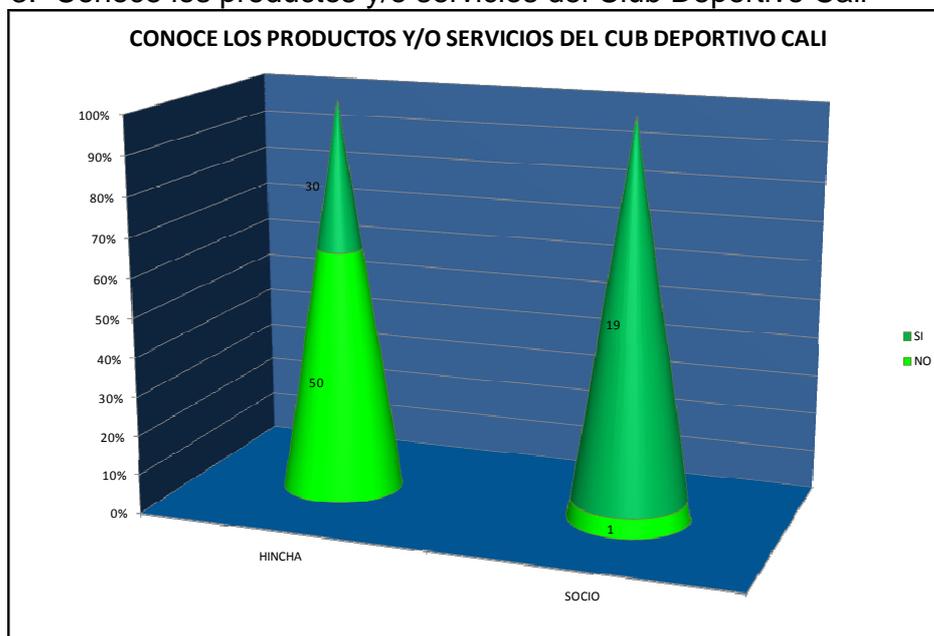
Ampliar la información en la página oficial, con respecto a los beneficios y servicios ofrecidos por el club a todos a los que deseen ser socios accionarios. Mejorar toda la información ofrecida en sitio del club con el fin de brindar datos específicos, ya que la página oficial de Deportivo Cali es el medio más utilizado por los hinchas para estar informados sobre el club. (Ver Gráfico 1)

Gráfico 2. Cuenta de encuestas



Según las encuestas realizadas los hinchas no tienen conocimientos de los productos y servicios, de los 80 Hinchas encuestados, 50 no conocen los Productos y /o Servicios del Club Deportivo Cali, mientras 19 de los 20 Socios encuestados si conoce los Servicios y/o Productos del Club Deportivo Cali.

Gráfico 3. Conoce los productos y/o servicios del Club Deportivo Cali



Identificar las ciudades con mayor grupo de hinchas a nivel internacional, con el fin de poder atender este target de clientes potenciales.

Participación en ferias o eventos organizados en la ciudad, ferias o eventos que meritan hacer presentación y vender la marca del Club Deportivo Cali.

Estudio 360 grados de nuestro Público objetivo.

Hombres y mujeres mayores de 25 años, estrato socio económico 5 y 6, no son socios del club pero en algún momento fueron socios. Asisten a cine, profesionales, realizan especializaciones preferiblemente en la universidad ICESI, JAVERIANA Y AUTONOMA, mentalidad ganadora, practicantes de alguna actividad deportiva (fútbol y gimnasios) Profesionales y ejecutivos de reconocidas empresas de la ciudad de Cali. Frecuentan restaurantes entre los días jueves, viernes, sábados y domingos en la ciudad en los barrios Granada, El Peñón y Ciudad Jardín. Los domingos son días familiares y visitan restaurantes fuera de la ciudad, en municipios de Ginebra, Rozo, Jamundí. Visitan los centros comerciales Chipichape, Unicentro y Jardín Plaza. Realizan viajes con mayor frecuencia por motivos de negocios y una vez al año por motivos de vacaciones. Han participado de las actividades y conocen los productos y servicios del Deportivo Cali. No

asisten frecuentemente al estadio e ir al estadio a ver perder al Cali es toda una tragedia.

Cuadro 10: Actividades.

ACTIVIDAD	CARACTERISTICA	COSTO
Complementar la página oficial del Club Deportivo Cali.	Ampliar la información del site y añadir información específica de los servicios y productos del club y todo lo que se relaciona con el.	\$ 1.500.000
Link	Ubicación de un link en la página del periódico EL PAIS. Por seis meses, dos semanas por mes.	CANJE
Hinchas en el exterior	Creación de blog y comunidades virtuales que nos permitan identificar hinchas en el exterior. El programa de la W de Julio Sánchez Cristo en la mañana tiene audiencia nacional e internacional, sería medio para generar impacto de marca.	\$ 10.000.000 Anuncio de 30 seg. Una vez al mes.
Ferias Deportivas.	Organizar una feria deportiva en centros comerciales, donde se tiene la participación de los almacenes deportivos en un espacio con montaje alusivo al Deportivo Cali.	\$ 20.000.000. 3 centros comerciales.
Cine Colombia	Pauta en los teatros de cine Colombia. En las sales de cine, de Unicentro y Chipichape.	\$ 15.000.000. Elaboración comercial y costo 3 meses
Visitas restaurantes	Visitas a restaurantes con modelos muy atractivas, con cuerpos atléticos, con objetivo de dejar una recordación de marca del club. La idea es de una manera sutil y diferente hacer mostrar la marca de un club deportivo no de un equipo de fútbol.	\$ 10.000.000 4 visitas una vez al mes.

Esta estrategia quiere hacer impacto de marca y dar a conocer los productos y servicios de un club deportivo, el cual le ofrezca una diversa variedad de beneficios al ser socio accionario. El club se proyecta como una marca de tipo exportación por tener atributos que ponen al equipo al nivel de los mejores del mundo.

La valoración de esta estrategia se realizará mediante registros que muestren el aumento de socios accionarios en los próximos 9 meses.

6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN APROVECHAMIENTO Y PROMOCIÓN DEL ESTADIO NUEVO DEL DEPORTIVO CALI

Los hinchas del Deportivo Cali, han calificado el estadio como excelente eso es una opinión positiva a la cual tenemos que atender ya que el hincha es nuestro principal cliente de productos y servicios.

Cuadro 11: Estadio Nuevo.

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
ESTADIO NUEVO	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	25	7	32
EXCELENTE	44	9	53
MALO	3	1	4
NS/NR	2	2	4
REGULAR	6	1	7
Total general	80	20	100

- Programa de actividades que involucren sectores aledaños al estadio.

Las instalaciones del estadio no solo cuentan con un campo de juego, cuenta con locales comerciales y plaza de comidas. Hacer promoción en sectores aledaños con el fin de conocer el estadio, permite no solo incentivar a los hinchas hacerse socios, sino que fortalece la marca en otros municipios. Actividades deportivas o recreativas permitirán que las personas tengan interacción con las instalaciones.

Palmira, Rozo, Yumbo son municipios aledaños al estadio.

- **Plan desarrollo cultural.** Es muy importante mostrar más de la cultura deportiva en nuestra región y de los impactos que ha generado el fútbol durante muchos años, en especial con un equipo tan importante para la comunidad y con una gran hinchada. Por lo tanto la construcción de un espacio histórico como medio para divulgar lo que es y ha sido el Deportivo Cali durante su trayectoria sería uno de los mejores canales para tener más interacción con la hinchada. Tener un museo lo hace estar con las características de los mejores y grandes

estadios de los clubes más importantes del mundo. Esto permite informar y mostrar detalladamente lo que es la historia de la institución.

- Impulsar el estadio como escenario deportivo y de entretenimiento.

Con el ánimo de tener un máximo rendimiento de las instalaciones y poder tener aumentar los ingresos, la creación de una agenda para eventos deportivos que no sean exclusivos del Club Deportivo Cali y para eventos de entretenimiento se convierte en una buena herramienta para generación ingresos. La ciudad de Cali cuenta con un poca oferta de escenarios en los cuales pueden realizarse grandes e importantes eventos.

La creación de un plan de entretenimiento o agenda de actividades culturales donde se tenga la participación de socios, hinchas y organizaciones del sector privado, interesados en tener espacios de recreación y compartir con sus familias y amigos que visiten el estadio los días del partidos en especial los domingos. Proyectando la visita al estadio como un plan en el cual todos tendrán diversión y no solo se observará un juego. En estas actividades se pueden involucrar presentaciones culturales, musicales, exhibiciones, concursos u otro tipo de juegos deportivos (competencias internas), demostraciones de empresas que busquen ampliar y captar nuevos públicos, conciertos de artistas o nuevos talentos.

- Visitas guiadas al estadio

Duración: 1 hora con quince minutos aproximadamente.

Valor: \$ 10,000.- por persona adulto.

Niños hasta los 12 años tiene valor de \$5,000.

No siendo guiada (Solo Tribuna) tiene un costo de \$5,000 para adultos y niños tiene un costo de \$3,000.

Ofrecer a los hinchas paquetes turísticos que incluyan cena en restaurante, visita por la ciudad, alojamiento cinco estrellas, visita a la sedes del Club Deportivo Cali.

- Servicios especializados para las empresas.

El Club Deportivo Cali tendrá a disposición todo un equipo que organizará y cuidará de los eventos realizados en el estadio para las empresas o instituciones que se sientan atraídas a realizar en este lugar sus actividades.

Servicios de banquetes con la máxima calidad en la comida y en el servicio.

Audiovisuales, video proyección y audio.

Video marcador: pantalla utilizada para complementar actos realizados en el estadio.

Modelos con conocimiento de los protocolos para sus reuniones y conocedoras de las instalaciones.

Fotografía: el club cuenta con el servicio de fotografía.

Partidos veteranos: Jugar un partido contra los veteranos del Deportivo Cali en las instalaciones del Club es una experiencia única.

Presencia de un jugador: Una alternativa para enriquecer su evento con un elemento original y exclusivo es incluyendo la presencia de un jugador del primer equipo.

Artículos deportivos: Elementos como la camiseta, la gorra, la pelota, son regalos muy apreciados para todo aficionado al deporte y sirven de recuerdo del evento.

Servicios médicos: En todo evento deportivo es importante estar preparado para cualquier urgencia médica.

Parqueaderos: contará con 5.000 parqueaderos.

Bus: servicio de transporte en los buses del club.

7. PERFIL DEL HINCHA

Analizar el comportamiento de la demanda de productos y servicios de la hinchada del Deportivo Cali de la ciudad de Cali.

Consideramos a los hinchas del Deportivo Cali, como aquellas personas que no son socios del club, para diferenciarlos de los socios, quienes tienen un perfil diferente.

- **Hinchas.** Hombres y mujeres entre los 20 y 35 años de edad, de estrato socio económico 3 y 4 en la ciudad de Cali, generalmente van a tribunas como occidental primero o tercero y oriental segundo. Son metódicos, se sientan a ver los partidos, le explican a sus hijos cuales son los jugadores del Cali, hablan de su historia, revisan la táctica, pero son bastante callados y generalmente no siguen los cánticos del FRV y sólo se saben el muy trillado "¡¡¡Cali, Cali!!!". Este es el personaje que va a partidos como Cali vs. Chicó o Cali vs. Cartagena, sale triste del estadio, pero tienen la esperanza de que el Cali va a salir adelante el próximo partido. También tiene como característica su gran aversión a la Corporación, no apoya a ningún otro equipo nacional. El equipo más rechazado por los hinchas del Deportivo Cali, es el rival de campo, América de Cali. Los hinchas no asisten constantemente a los partidos del Deportivo Cali, generalmente asisten a los partidos cuando el equipo se encuentra en un buen momento dentro del campeonato nacional. Los hinchas no tienen conocimiento de los productos y servicios del Club Deportivo Cali. Este segmento tiene carencia de información que los pueda inclinar a ser posibles socios del club.

Hombres entre los 13 y 25 años que pertenecen a zonas marginales y sectores socio económicos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cali, donde el nivel educativo es básico, sus ingresos son mínimos y no cuentan con una constante actividad laboral. Tiene como filosofía acompañar al equipo en las buenas y en las malas en todos los estadios del país, apoyando en un ciento por ciento a todos los jugadores del plantel. Su presencia ha sido de gran importancia en épocas de vacas flacas para el equipo, además de cumplir una función de vigilancia para los demás hinchas del verdiblanco que se ven atacados por delincuentes que dicen ser hinchas de otros equipos (BRS, Disturbio Rojo, GARS, etc.).

Este tipo de hincha es el más notable ya que son los que conforman las tribunas de frente radical, lo que muchos conocen como las barras bravas.

Su único error radica en que al apoyar al equipo en todo, se le escapan ciertos jugadores "chupasangre" que no sienten la camiseta y a los cuales defienden a capa y espada, a pesar de esta característica. En ciertas ocasiones también aplauden a jugadores irresponsables que se hacen expulsar de partidos claves. Son sectarios en el apoyo al equipo. Si no hay un 100% de compromiso con la institución, entonces se es un mal hincha. Sin duda ser incondicional del verde es extremadamente valioso, pero también hay que ver ciertos matices y hacer entrar en razón a jugadores que no llevan consigo el sentimiento verdiblanco. Con algunos cánticos el FRV puede hacerles saber a esos jugadores que no la están metiendo toda y así ayudarlos a entender que la cosa va en serio.

Cuadro12: Barras del Club deportivo Cali

BARRA	PRESIDENTE
Distrito Verdiblanco	Ricardo Madriñán V.
Huracán Caleño	Nelly Crespo
Palmira Fiel	Héctor J. Serrano
El Combo Caleño	Gerardo García
Amenaza Verde	Hugo A. Mesa B.
Palmirana de Juancho	Amanda Cifuentes
La Tromba Verde	Luz Nedy Roa
Cali Mío	Audemago Velasco
Popular Caleña	Carlos A. Ríos
La Tocata Verde	Nelsy López
Los Borrachos del Verde	Juan David Jaramillo

Hombres y mujeres mayores de 25 años, estrato socio económico 5 y 6, no son socios del club pero en algún momento fueron socios. Gente culta, profesionales, realizan especializaciones, mentalidad ganadora, practicantes de alguna actividad deportiva, Profesionales y ejecutivos de reconocidas empresas de la ciudad de Cali, han participado de las actividades y conocen los productos y servicios del Deportivo Cali. No asisten frecuentemente al estadio e ir al estadio a ver perder al Cali es toda una tragedia.

SOCIO. Hombres y mujeres mayores de 25 años estrato socio económico 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali. Es la tribuna más exigente que existe en el fútbol colombiano. Van al estadio sagradamente por el derecho que tienen al ser accionistas y no le perdonan ni media al verdiblanco. La presión que le ponen al equipo es dura, ya los 11 titulares saben que siempre los van a encontrar ahí

cuando jueguen de local. Sienten que por pagar una acción tienen derecho a hacer de todo. Son de nivel académico universitario, deportistas casuales, diferentes actividades comerciales. Este segmento es fiel a su equipo, no apoya otros equipos. El medio de información más utilizado para estar informado acerca del Deportivo Cali es la página oficial del Club y la revista. La familia hace parte importante, comparte con ellos. Conocen los productos y servicios ofrecidos por el Club, asigna una calificación buena a estos y tiene una participación constante en actividades ofrecidas o realizadas por el Club Deportivo Cali. Entre los productos y servicios que el Club ofrece los más reconocidos por los socios son la sede campestre y la tienda deportiva. Dando señal que las actividades en las que más ha participado son recreativas y eventos. Los partidos son igualmente un importante atractivo, además la calificación de la seguridad en los partidos es buena para este tipo de eventos. En lo que se refiere a instalaciones del Club Deportivo Cali los hinchas las consideran buenas y dándole una calificación de excelente.

7.1 ANÁLISIS DE VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Club Deportivo Cali se ha encargado de mantener sus registros históricos con los cuales realiza comparativos y permite desarrollar un análisis más detallado del comportamiento de los socios con respecto a su participación como accionistas activos.

Durante los tres últimos años los comportamientos de los hinchas, socios activos y socios inactivos ha sido afectado por variables externas relacionadas con los rendimientos del equipo de fútbol.

Del año 2005 al año 2007 se ha tenido una disminución del 15.5% correspondiente a los socios accionistas. Según muestra la tabla el año 2006 presentó el registro más alto de nuevos socios de igual manera que presentó el registro con más socios inactivos y retirados.

Estos datos nos permiten entender como el mal momento o el buen momento del equipo hace que las acciones tengan movimiento alterando los ingresos del club.

Cuadro 13: Productos y servicios proyección

PRODUCTO/SERVICIO	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
Acciones Socios	2105 socios	1882 socios	1778 socios
Inactivos y retirados		243 socios	134 socios
Nuevos	20 socios	30 socios	15 socios
Ingresos *	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 60.000.000
Total	2125 socios	1912 socios	1793 socios

Los productos ofrecidos en la tienda del Club Deportivo Cali son generadores de ingresos significativos para la entidad. Con datos históricos de los últimos tres años y referentes ambientales como los resultados del equipo vemos que el 2006 trae mayores ingresos por la venta de productos en la tienda y por el número de nuevos socios.

Cuadro 14: Productos y servicios tienda deportiva

PRODUCTO/SERVICIO	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
Tienda deportiva			
Camiseta oficial	45.000.000	46.125.000	47.047.50
Cerámicas	2.180.000	2.234.000	2.078.000
Toallas	10.200.000	10.455.000	9.932.250
Muñeco Nano	4.080.000	3.870.000	3.670.000
Vajillas	1.620.000	1.660.500	1.540.000
Llaveros	1.800.000	1.854.000	1.750.000
Gorra	6.000.000	6.210.000	5.986.000
Otros	8.500.000	8.712.500	8.200.000
Ropa deportiva	37.800.000	37.925.000	36.890.000
TOTAL	117.180.000	119.045.500	117.093.000

*Los ingresos de estas acciones son en plazos de 20 meses debido a la forma de pago, ya que aunque se paguen de contado el socio tiene 20 meses de gracia en el pago de la cuota.

15.000 millones de pesos fueron los ingresos netos del club Deportivo Cali en el 2007 por publicidad, transferencia de jugadores, taquilla entre otros. Asistencia promedio al estadio 15.000 espectadores para el año 2007.

- **BOLETERIA OFICIAL**

Occidental segundo piso	\$50.000
Occidental tercer piso	\$30.000
Occidental primer piso	\$20.000
Oriental segundo piso	\$20.000
Oriental Primer piso	\$10.000

Norte y Sur \$7.000
COMPARACION PATROCINIO Y NOMINA

DEPORTIVO CALI

Patrocinador: Honda – Tigo – Aguardiente Blanco – Adidas

Valor anual: \$3.500.000.000

Valor de la nomina mensual: \$400.000.000

AMERICA DE CALI

Patrocinador: Keuka – Aguardiente blanco – visión satélite

Valor anual: \$2.500.000.000
(Keuka solo uniformes)

Valor nomina mensual: \$250.000.000

ATLETICO NACIONAL

Patrocinio: Postobon

Valor anual: \$4.000.000.000 superior

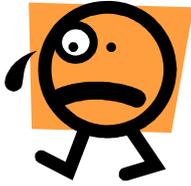
Valor nomina mensual: \$600.000.000

8. ESTRATEGIAS DEL CLUB DEPORTIVO CALI

Con el estudio de los servicios ofrecidos por el Club Deportivo Cali y con la Matriz de Boston GROUP⁹ como herramienta de apoyo y análisis para efectuar estrategias que promuevan los servicios del club. Se han tomado los servicios y se les ha dado una ubicación dentro en la matriz lo cual se convierte en un punto de partida de acuerdo a las características de cada servicio.

Las estrategias de comercialización basadas en la matriz tienden a concentrarse en obtener o conservar una participación en el mercado, según la categoría de las unidades estratégicas de que se trate. Algunas categorías requieren distintas cantidades de efectivo, lo cual significa que la dirección debe asignar constantemente los pocos recursos a actividades individuales de comercialización.

Cuadro 15: Producto estrella

PARTICIPACION	
<p>ESTADIO crecimiento</p> <p>ESTRELLA</p> 	<p>ACCIONES crecimiento</p> <p>INTERROGANTE</p> 
<p>CLUB DEPORTIVO utilidad</p> <p>VACA</p> 	<p>MUERTO</p> 

⁹ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Madrid: McGraw Hill. 1995. p. 90.

Producto Estrella: Estadio del Club Deportivo Cali, su promoción y mejoramiento contará con una alta inversión, la cual generará unas utilidades de 30.000 millones de pesos, cuando esté completamente terminado y en uso.

Producto Vaca: El Club Deportivo Cali, por su posición en el mercado y participación, contará con una estrategia de calidad y variedad de servicios.

Producto Interrogante: Las acciones, contarán con una estrategia de promoción y comercialización específico con el fin de aumenta la cuota de mercado actual.

Cuadro 16: Costo estrategias

PRODUCTO	ESTRATEGIA	COSTO
Club Deportivo	Creación departamentos.	\$ 52.800.000
Acciones	Promoción, explotación de marca.	\$ 56.500.000
Estadio	Explotación comercial.	\$ 25.000.000

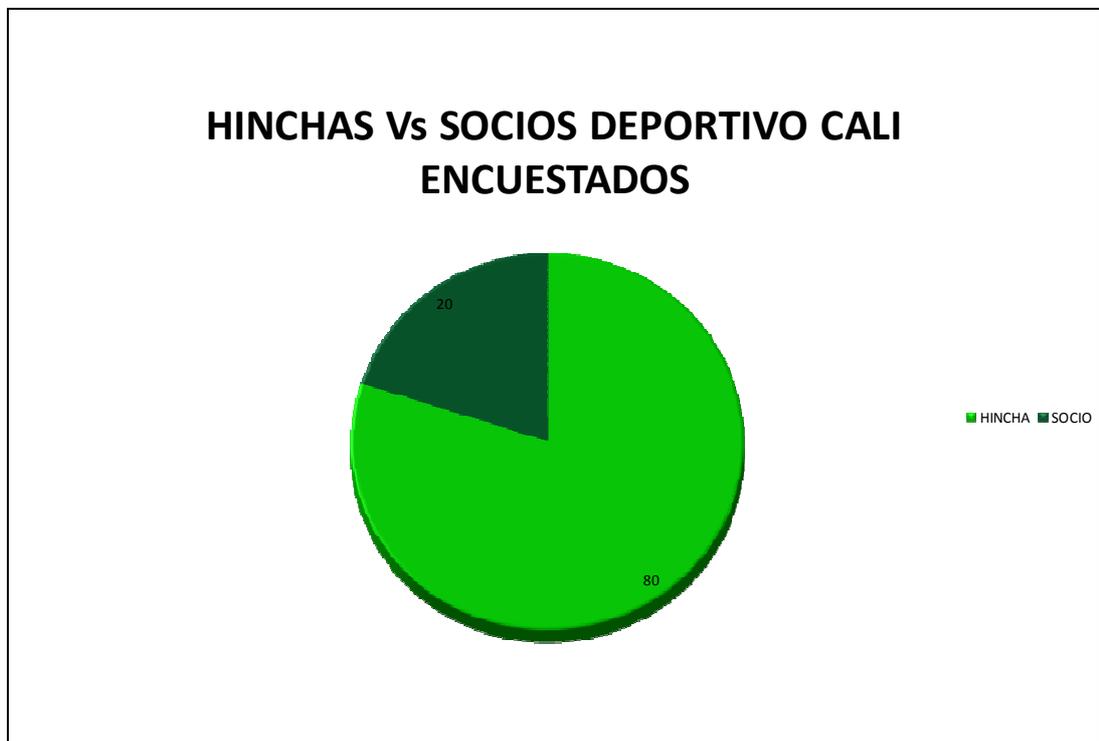
La estrategia inicial será la creación de departamentos lo que nos permite hacer mejoras internas y lograr una confiabilidad en los socios, que a su vez se convierte en un buen aliado para la divulgación y promoción del club entre conocidos mediante el boca a boca.

9. TRABAJO DE CAMPO: FICHA TECNICA.

Cuadro 17: Ficha técnica

REFERENCIA ENCUESTAS: FICHA TECNICA	
Población sujeta a estudio	Hinchas del Deportivo Cali mayores de 18 años
Fecha de levantamiento de dato	Febrero XXXX de 2008
Esquema de selección de muestra	Utilizando como marco de muestreo las fechas de juego del equipo en la ciudad de cali y los días mas concurrido en las instalaciones del mes de febrero, se tomaron de manera sistemática y aleatoria.
Tamaño de muestra	100 Hinchas del Deportivo Cali mayores de 18 años.
Método de estimación de resultados	Los resultados presentados no son frecuencias simples, sino estimaciones basadas en la utilización de factores de expansión, calculados como el inverso de la probabilidad de selección de cada individuo en la muestra y corrección por no-respuesta en cada sección seleccionada en muestra.
Error máximo y confianza de las preguntas	Aunque cada porcentaje tiene su propio error asociado, el diseño de muestra garantiza que en las estimaciones nacionales al menos 95 de cada 100 veces, el error no sobrepasa el ± 3.1 por ciento. En los estudios de opinión pública, además del error muestral, se debe considerar que pueden existir otros errores ocasionados por el fraseo de las preguntas y las incidencias en el trabajo de campo.
Técnica de recolección de datos	El estudio fue llevado a cabo en instalaciones del club, estadio Pascual Guerrero y centro comercial PALMETO a través de entrevistas "cara a cara" utilizando como herramienta de recolección de datos un cuestionario, previamente estructurado mismo que es aplicado por personal calificado para esa labor (el cuestionario no es de auto-llenado).

Gráfico 4. ¿Usted es Socio o Hinchas de Deportivo Cali?

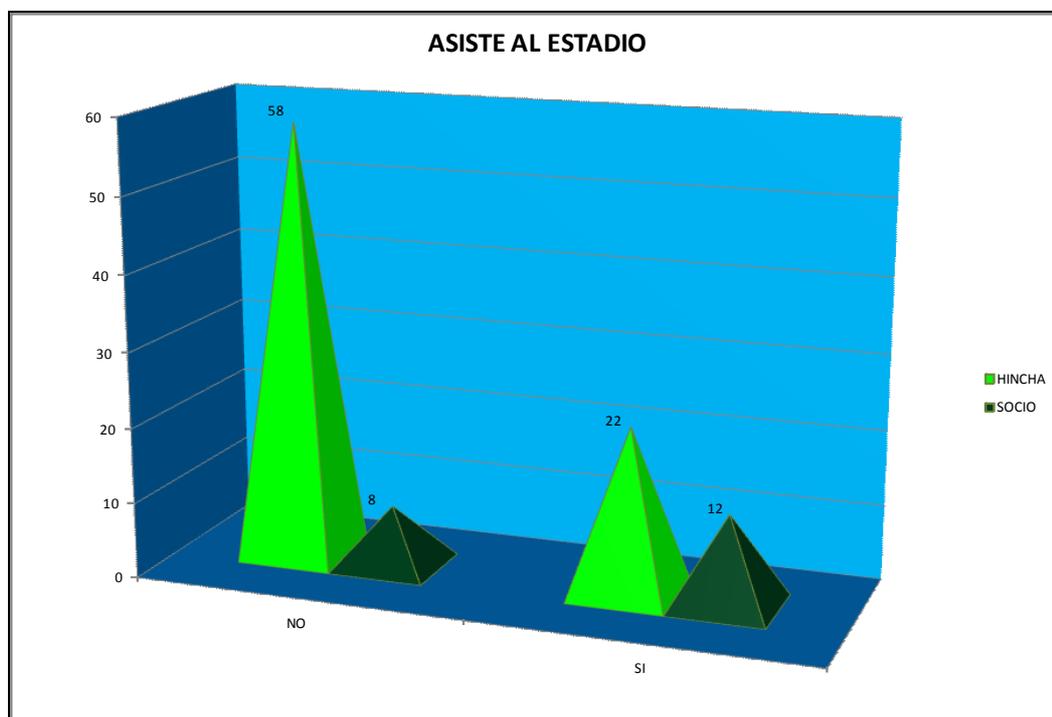


Cuadro18: Hinchas vs Socios

Cuenta de ENCUESTA #	Total
SOCIO /HINCHA	
HINCHA	80
SOCIO	20
Total general	100

De las 100 personas Encuestadas 80 son Hinchas y 20 son Socios.

Gráfico 5. ¿Sin importar la Posición del Deportivo Cali en el campeonato Nacional asiste usted al estadio a ver todos los partidos?

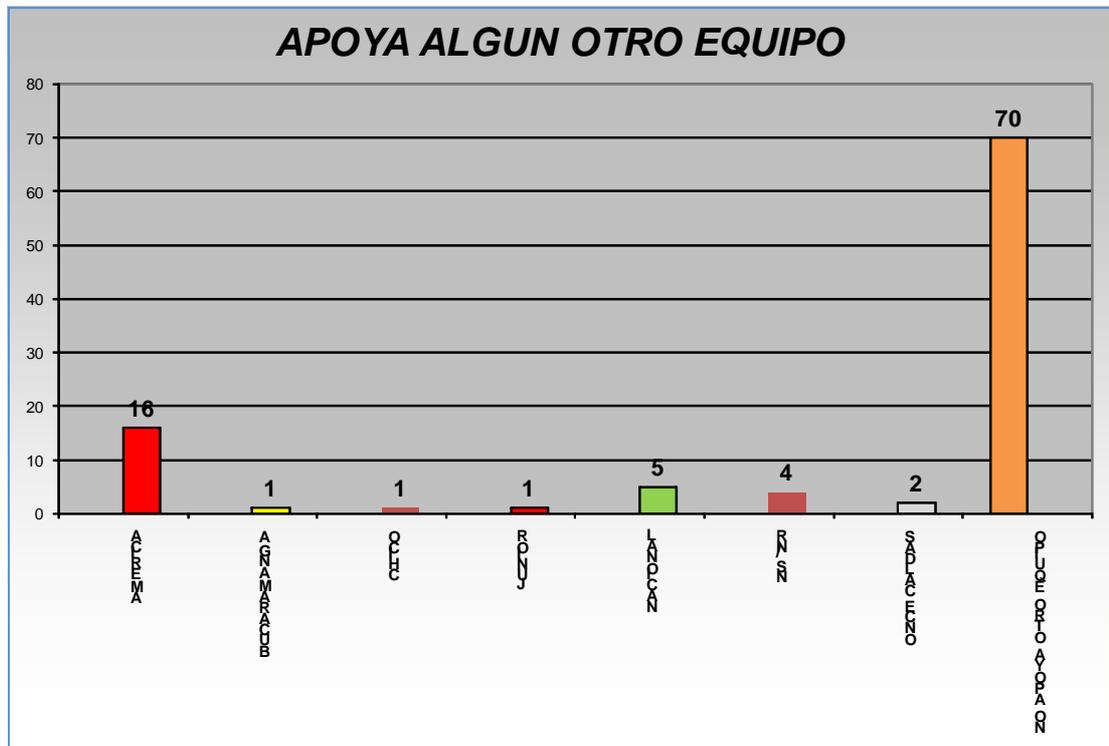


Cuadro19: Asistencia al estadio

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
ASISTE ESTADIO	HINCHA	SOCIO	Total general
NO	58	8	66
SI	22	12	34
Total general	80	20	100

66 personas encuestadas no asisten al estadio, mientras 34 si lo hacen, los Hinchas son los que menos asisten (58 personas de 80). Los Socios asisten más al estadio (12 de 20 encuestados).

Gráfico 6. ¿Cuándo el Deportivo Cali no está en los Cuadrangulares finales del Campeonato Nacional ha apoyado o apoyaría algún otro equipo?

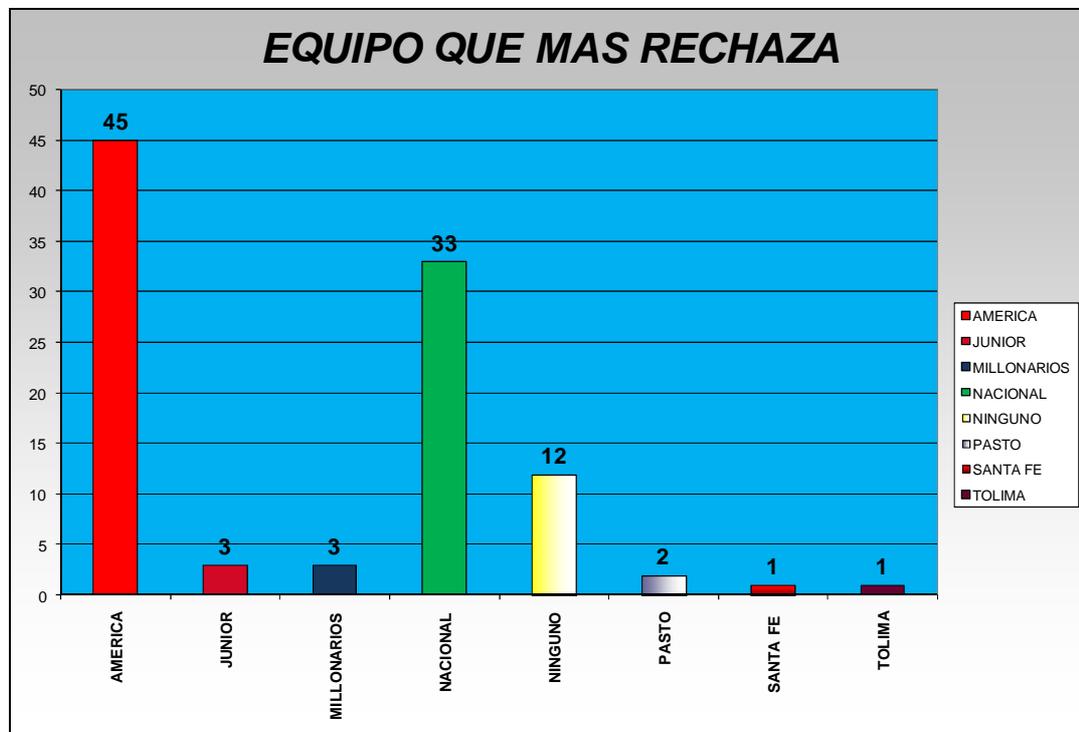


Cuadro 20: Apoya algún otro equipo?

Cuenta de ENCUESTA #	APOYA OTRO EQUIPO		
CUAL	NO	SI	Total general
AMERICA		16	16
BUCARAMANGA		1	1
CHICO		1	1
JUNIOR		1	1
NACIONAL		5	5
NS /NR		4	4
ONCE CALDAS		2	2
NO APOYA OTRO EQUIPO	70		70
Total general	70	30	100

70 personas de las 100 encuestadas no apoyarían otro equipo si el Deportivo Cali no estuviese en los cuadrangulares finales. 30 si apoyarían otro equipo: América (16 encuestados de 30 que si apoyarían otro equipo) y Nacional (5 encuestados de 30).

Gráfico 7. ¿Cuál es el equipo Nacional que usted más rechaza?



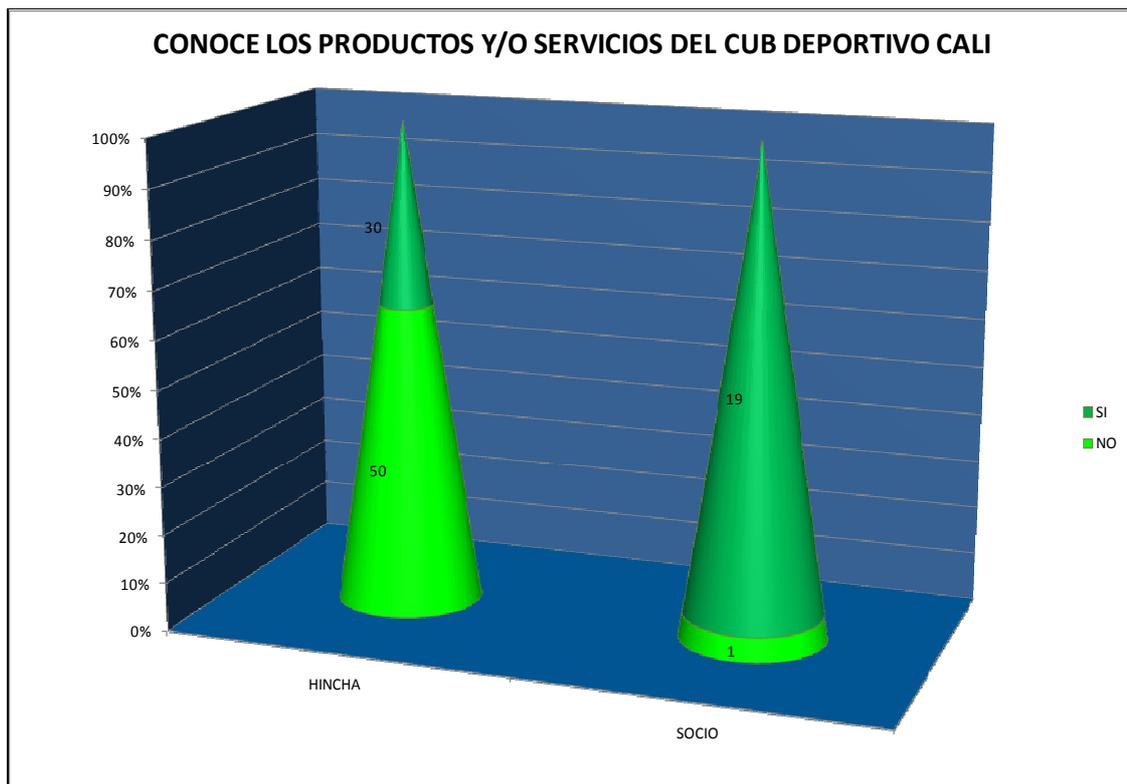
Cuadro 21: Equipo que mas rechaza

Cuenta de ENCUESTA #	
EQUIPO QUE MAS RECHAZA	Total
AMERICA	45
JUNIOR	3
MILLONARIOS	3
NACIONAL	33
NINGUNO	12
PASTO	2
SANTA FE	1
TOLIMA	1
Total general	100

Los equipos que más rechazan los Socios y/o Hinchas del Deportivo Cali son el América (45 de 100 encuestados) y el Nacional (33 de 100 encuestados).

Según la percepción de los hinchas/socios y a pesar de los resultados del torneo anterior es precisamente el equipo rechazado, el América,

Gráfico 8. ¿Tiene conocimiento de los Productos y/o Servicios que brinda el Club Deportivo Cali actualmente?

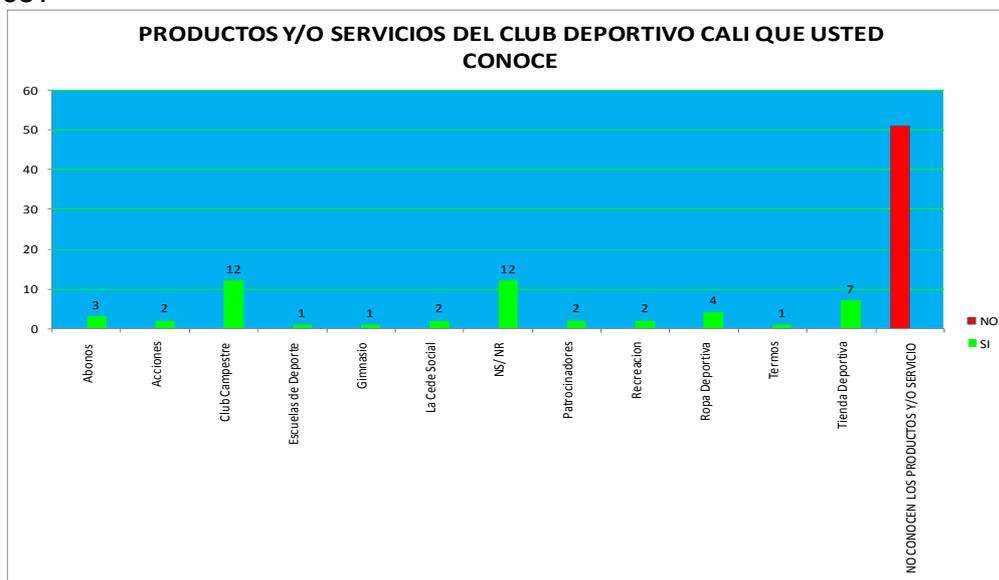


Cuadro 22: Conocimiento de productos y servicios

Cuenta de ENCUESTA #	CONOCE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS		Total general
	NO	SI	
SOCIO /HINCHA			
HINCHA	50	30	80
SOCIO	1	19	20
Total general	51	49	100

De los 80 Hinchas encuestados, 50 no conocen los Productos y /o Servicios del Club Deportivo Cali., mientras 19 de los 20 Socios encuestados si conoce los Servicios y/o Productos del Club Deportivo Cali.

Gráfico 9. ¿Cuáles Productos y /o Servicios que brinda el Club Deportivo Cali conoce?



Cuadro 23: Productos y servicios que mas se conocen

Cuenta de ENCUESTA #	CONOCE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS		Total general
	NO	SI	
CUAL2			
Abonos		3	3
Acciones		2	2
Club Campestre		12	12
Escuelas de Deporte		1	1
Gimnasio		1	1
La Cede Social		2	2
NS/ NR		12	12
Patrocinadores		2	2
Recreación		2	2
Ropa Deportiva		4	4
Termos		1	1
Tienda Deportiva		7	7
NO CONOCEN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIO	51		51
Total general	51	49	100

51 de las 100 personas encuestadas no conocen los Productos y /o Servicios ofrecidos por el Club Deportivo Cali. Los Servicios y /o Productos que más conocen los Socios son el Club Campestre (12 de 49 encuestados), La Tienda Deportiva (7 de 49 encuestados) y la Ropa Deportiva (4 de 49 encuestados). N/S / N/R (12 de 49 personas encuestadas).

Gráfico 10. ¿Participa o ha participado en actividades ofrecidas o realizadas en el club Deportivo Cali?



Cuadro 24: Actividades del club

Cuenta de ENCUESTA #	EN ACTIVIDADES EN EL CLUB		Total general
CUAL5	NO	SI	
EN EL ESTADIO		1	1
ESCUELAS DE FUTBOL		1	1
EVENTOS		9	9
GIMNASIO		1	1
NS/ NR		4	4
PARTIDOS		5	5
PROMOCIONES		1	1
RECREACION		9	9
REUNIONES		1	1
RUMBA		1	1
VISITA AL CLUB		1	1
NO HA PARTICIPADO	66		66
Total general	66	34	100

66 Personas de las 100 Encuestadas no han participado en actividades ofrecidas o realizadas en el Club Deportivo Cali, mientras 34 Personas si lo han hecho, las actividades en las que más han participado son: Eventos (9) , Recreación (9) ; Partidos (5) ; NS /NR (4).

Gráfico 11. Por qué no ha participado de las actividades ofrecidas por el Club Deportivo Cali?

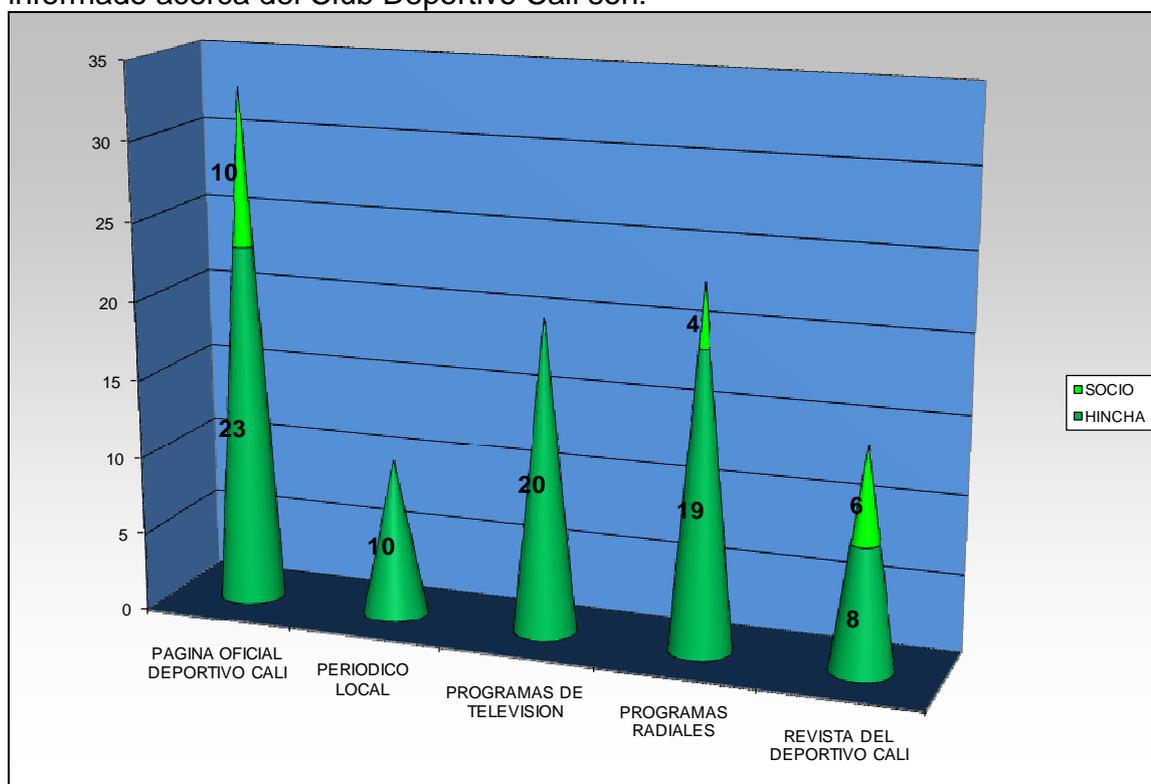


Cuadro 25: Participación en actividades del club

Cuenta de ENCUESTA #	EN ACTIVIDADES EN EL CLUB		Total general
	NO	SI	
PORQUE			
DESCONOCIMIENTO	22		22
FALTA DE TIEMPO	13		13
NO ESTOY DE ACUERDO CON LAS DIRECTIVAS	1		1
NO HE TENIDO LA OPORTUNIDAD	1		1
NO ME HA LLAMADO LA ATENCION	1		1
NO NECESITO	1		1
NO SOY SOCIO ACTUALMENTE	2		2
NS /NR	20		20
NUNCA HE RECIBIDO UNA INVITACION	1		1
PEREZA	3		3
SI HA PARTICIPADO EN ACTIVIDADES		34	34
NO TENGO ACCESO A ELLAS	1		1
Total general	66	34	100

22 de las 66 Personas que no han participado en actividades del Club Deportivo Cali, no lo han hecho por Desconocimiento, 13 por falta de tiempo y 20 encuestados NS/NR.

Gráfico 12. Los Medios de Comunicación que usted más utiliza para estar informado acerca del Club Deportivo Cali son:



Cuadro 26: Medios de comunicación

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
MEDIOS	HINCHA	SOCIO	Total general
PAGINA OFICIAL DEPORTIVO CALI	23	10	33
PERIODICO LOCAL	10		10
PROGRAMAS DE TELEVISION	20		20
PROGRAMAS RADIALES	19	4	23
REVISTA DEL DEPORTIVO CALI	8	6	14
Total general	80	20	100

Los Hinchas se mantienen informados del Club Deportivo Cali por la página oficial (23 de 80 encuestados); programas de televisión (20 de 80 encuestados) y programas radiales (19 de 80 encuestados). Por otro lado los Socios se informan por la página Oficial del Deportivo Cali (10 de 20 encuestados); Revistas del Deportivo Cali (6 de 20 encuestados) y programas radiales (4 de 20 encuestados).

Asigne una Calificación que usted considera es la calificación correspondiente para los siguientes aspectos:

Cuadro 27: servicios y/o productos

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
SERVICIOS Y PRODUCTOS	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	53	18	71
EXCELENTE	14	2	16
MALO	2		2
REGULAR	11		11
Total general	80	20	100

71 personas de las 100 encuestadas opina que los Productos y /o Servicios del Club Deportivo Cali, son buenos, mientras 16 consideran que es Excelente y hacen referencia al buen patrocinio que tiene los cuales son ADIDAS, TIGO, HONDA, AGUARDIENTE BLANCO.

Cuadro28: seguridad en los partidos

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
SEGURIDAD	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	27	12	39
EXCELENTE	4	1	5
MALO	22	4	26
MUY MALO	4		4
REGULAR	23	3	26
Total general	80	20	100

39 encuestados opinan que la seguridad en los partidos del Deportivo Cali es Buena, 26 opinan que es Mala y solo 5 consideran que la seguridad es Excelente.

Cuadro 29: precios de la taquilla

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
PRECIOS TAQUILLA	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	44	11	55
EXCELENTE	4	1	5
MALO	7	1	8
NS /NR		2	2
REGULAR	25	5	30
Total general	80	20	100

Para 55 de los 100 encuestados los precios de la taquilla de los partidos del Deportivo Cali son buenos, 30 consideran que son Regular, 8 consideran que son Malos y 5 personas encuestadas piensa que son Excelentes.

Cuadro 30: instalaciones

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
INSTALACIONES	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	29	10	39
EXCELENTE	43	6	49
MALO		1	1
REGULAR	8	3	11
Total general	80	20	100

49 personas encuestadas califica las instalaciones del Deportivo Cali como Excelentes y 39 personas las califica como Buenas.

Cuadro 31: estadio nuevo

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
ESTADIO NUEVO	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	25	7	32
EXCELENTE	44	9	53
MALO	3	1	4
NS/NR	2	2	4
REGULAR	6	1	7
Total general	80	20	100

Para 53 de las 100 personas encuestadas el estadio nuevo es Excelente, 32 encuestados lo califica como Bueno y solo 7 personas piensa que es Regular.

Cuadro 32: equipo de futbol

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
EQUIPO DE FUTBOL	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	30	9	39
EXCELENTE	13	2	15
MALO	2		2
MUY MALO	1		1
REGULAR	34	9	43
Total general	80	20	100

43 de las 100 personas encuestadas considera que el equipo Deportivo Cali es Regular, 39 personas considera que es Bueno y 15 que el equipo Deportivo Cali es Excelente.

Cuadro 33: director técnico

Cuenta de ENCUESTA #	SOCIO /HINCHA		
DIRECTOR TECNICO	HINCHA	SOCIO	Total general
BUENO	37	12	49
EXCELENTE	4	1	5
MALO	5		5
NS/NR	2	2	4
REGULAR	32	5	37
Total general	80	20	100

49 de las 100 personas encuestadas consideran que el Director Técnico del Deportivo Cali es Bueno y 37 personas opinan que es Regular.

10. PLAN ESTRATEGICO

Objetivo Estratégico 1:

Comunicar e informar los productos y servicios del Club Deportivo Cali mediante acciones de marketing.

Estrategia:

Resaltar las características y beneficios de los productos y servicios del Club Deportivo Cali.

Plan de acción:

Asegurar que la publicidad en los diferentes medios de comunicación este enfocada a resaltar las características y beneficios de los productos y servicios del club.

Recursos: agencia de publicidad contactada por el departamento de mercadeo.

Tiempo: continuo.

Costos: se destinara el 2% del total de las ventas netas en publicidad por diferentes medios.

Indicador: incremento en ventas.

Actualizar la pagina oficial del club constantemente, para promocionar y proporcionar mayor información sobre los productos y servicios ampliamente.

Recursos: empresa prestadora de servicios de conectividad contratada por el departamento de mercadeo.

Tiempo: continuo.

Costo: para el primer año se destinarán \$ 3.000.000 pesos.

Indicador: número de visitas a la página.

Hacer presencia en los centros comerciales mediante actividades o puntos de información.

Recursos: empresa prestadora de servicios de conectividad contratada por el departamento de mercadeo.

Tiempo: continuo

Costo: \$ 30.000.000 pesos.

Indicador: incremento en las ventas.

- Estrategia:

Tomar ventaja de la poca competencia en el sector para posicionar el Club Deportivo Cali.

- Plan de acción:

Dar a conocer los productos y servicios ante los target específicos para posicionar la marca.

Recursos: material publicitario suministrado por la agencia publicitaria contratada por el departamento de mercadeo.

Tiempo: continuo.

Costo: se destinara \$ 1.800.000 pesos.

Indicador: número de clientes visitados.

Objetivo Estratégico 2:

Mejorar la calidad de servicios y productos ofrecidos a los clientes

Estrategia:

Mejoramiento continuo en la prestación de servicios del Club Deportivo Cali, con el fin de obtener certificación de calidad.

- Plan de acción:

Documentación que soporte los procesos y metodologías implementadas en la empresa.

Recursos: todo el personal de la empresa.

Tiempo: dos años.

Costos: nomina de empleados.

Indicador: numero de inconformidades.

Diseñar e implementar un plan de calidad aplicable a todos los niveles de la empresa.

Recursos: todo el personal de la empresa.

Tiempo: dos años.

Costos: nomina de empleados.

Indicador: numero de inconformidades.

Crear sentido de pertenencia por parte de los empleados de todas las áreas hacia el club.

Recursos: programa diseñado por el Director de Recursos Humanos.

Tiempo: un año.

Costos: nomina Director de Recursos Humanos.

Indicador: resultados encuestas internas.

Estrategia:
Mejorar la eficiencia de los empleados.

- Plan de acción:

Llevar a cabo un estudio de método identificando los tiempo, demoras y condiciones laborales.

Recursos: estudio llevado a cabo por el área de recursos humanos.

Tiempo: cinco meses.

Costos: nomina de Director de Recurso Humanos.

Indicador: numero de posibles mejoras detectadas.

Objetivo Estratégico 3:

Conseguir y mantener una rentabilidad que permita el crecimiento de capital y del Club Deportivo Cali.

Estrategia:
Controlar el presupuesto de la empresa.

- Plan de acción:

Realizar análisis de cuentas durante los cierres contables de cada mes.

Recursos: gestión del área financiera.

Tiempo: continuo.

Costos: nomina de empleados de área financiera.

Indicador: disminución porcentual de egresos.

- Estrategia:
Buscar posibles mercados en el exterior con el fin de incrementar los ingresos.

- Plan de acción:

Estudiar y contactar las colonias colombianas y empresas interesadas en la ciudad de Santiago de Cali como centro de negocios o actividades empresariales.

Recursos: gestión del presidente con apoyo de las gerencias.

Tiempo: continuo.

Costos: nomina Presidente.

Indicador: incursión en el mercado exterior.

- Objetivo Estratégico 4:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes para conservarlos e incrementar la fidelidad y preferencia del club.

- Estrategia:

Identificar las necesidades y requerimientos de socios e hinchas en cuanto a calidad de los productos y servicios del club.

- Plan de acción:

Crear instancias de dialogo con el cliente, concentrados en la calidad del producto o servicio aprovechando los distintos canales de comunicación que presta el club.

Recursos: gestión tanto de los vendedores y análisis comercial.

Tiempo: continuo.

Costos: nomina de empleados de área comercial. Gastos canales de comunicación.

Indicador: numero de oportunidades de mejora.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 34: Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Creación Departamentos	Coordinación de tareas y labores establecidas para cada departamento. Elección de Coordinador por departamento. Creación de comité organizador para cada departamento.	Selección del equipo de trabajo de cada departamento y elaboración de cronograma de actividades por departamento.	Elaboración de estrategia de comunicación y divulgación de sus actividades. Inicio de actividades según departamento y aprobación de su plan de actividades programadas.	Ejecución de las actividades programadas por departamento. Evaluación de la aceptación por parte de los socios del club.	Evaluación de programas a desarrollar y actividades ejercidas por los departamentos. Valoración de los socios y usuarios de los servicios ofrecidos según el departamento.
Promoción de Compra de Acciones	Recopilación de toda la información respecto al club, productos y servicios. Evaluación de la página Web del club y plan de mejoramiento.	Reestructuración de la página Web y adición de información. Producción de comercial y cuña de radio para ser pasada en medios. Coordinación de muestras a realizarse en los principales centros comerciales.	Creación de comité de relaciones públicas y eventos para organizar visitas a lugares seleccionados y centros comerciales. Página Web establecida con mayor información.	Realización de ferias deportivas. Visitas a lugares específicos seleccionados según el público objetivo.	Valoración de las actividades realizadas los meses anteriores y registro de ingresos y satisfacción de los socios con respecto a las actividades externas del club.
Aprovechamiento y promoción del estadio del club deportivo cali.	Creación de un comité encargado de actividades y servicios del estadio. Asignación de cargos y responsabilidades.	Coordinación de actividades para realizar y promocionar el club en sectores aledaños. Estudio de viabilidad y de tiempo a realizar.	Plan de visitas y organización de actividades culturales. Evaluación de instalaciones y inventario de necesidades para la prestación de servicios.	Basándose en los planes diseñados y en las propuestas se espera poder hacer la evaluación correspondiente por la junta para iniciar su proceso de promoción.	Selección de personal. Inicio de plan que involucre a sectores aledaños y primera evaluación*.

12. CONCLUSIONES.

Durante los últimos años se ha producido una importante crisis dentro de la industria del fútbol, que ha llevado a transformar a las actuales entidades en empresas dedicadas al entretenimiento deportivo. En un sector maduro como el deportivo, el crecimiento empresarial en base a las actividades de marketing es especialmente válido. La adecuación a esta situación exige que el éxito económico y el deportivo deban ser compatibles. En relación a la aplicación de este nuevo modelo empresarial, el Club Deportivo Cali está constituyendo un claro referente tanto a nivel nacional como internacional, siendo uno de los pocos clubes que tiene como principal fuente de ingresos los ingresos comerciales. De hecho, toda la estrategia del club se supedita a la consecución del objetivo de crear una empresa saneada y rentable, incluso pudiendo llegar a quedar subordinada a este planteamiento de base la propia estrategia deportiva del equipo.

No se puede olvidar, sin embargo que la capacidad de un club deportivo para producir ingresos esta basada en el éxito del equipo en el campo de juego. Tan importante aspecto se relaciona con la compra, contratación y mantenimiento de los mejores jugadores de las planillas, sin embargo ese tema no lo trabajaremos en este proyecto, solo nos estamos enfocando un esquema conceptual que ha permitido analizar de manera ordenada las particularidades de los más importantes clubes del mundo apoyados en la experiencia y los importantes elementos de mercadeo frente a la situación actual del Club Deportivo Cali.

La hipótesis que se obtiene de este trabajo y que se va contrastando en posteriores estudios y estrategias es la siguiente:

A corto plazo, los resultados deportivos no necesitan apoyarse en una situación económica equilibrada.

A largo plazo, la realidad económica resulta decisiva para el mantenimiento de los éxitos del club deportivo

Cuando existe claridad y continuidad en la organización, y el reparto de las responsabilidades en el ámbito deportivo, la probabilidad de conseguir resultados deportivos positivos aumenta de manera importante.

Este trabajo muestra que existen posibilidades de generación de nuevas fuentes de ingresos y vías de apertura a nuevos negocios, aunque la industria deportiva parezca un negocio maduro con líneas de actuaciones estables y muy consolidadas. En este sentido, el Manchester United durante la década de los 90,

y el Real Madrid, en la actualidad, son buenos ejemplos de gestión abierta y diversificada. La base para realizar la diversificación es la puesta en valor y explotación de una marca que constituye un recurso que tiene múltiples usos y que además no pierde valor en las varias y distintas actividades emprendidas.

Por último dada relevancia, tanto económica como social, de este deporte, y las cada vez más profesionalizadas estructuras con que los equipos cuentan, en nuestra opinión los clubes de fútbol pueden convertirse en una unidad de análisis rica, interesante y prometedora dentro del campo del management.

13. RECOMENDACIONES

En la actualidad el CLUB DEPORTIVO CALI, cuenta con el apoyo de empresas muy importantes a nivel nacional e internacional, esto es una ventaja significativa debido a que la mayoría de estas empresas son reconocidas por el público en general y esto hace más fácil la labor de marketing.

Una de las recomendaciones más importantes es que el DEPORTIVO CALI debe revivir el sentido de pertenencia por el club en sus hinchas, esto es posible solo a través de campañas publicitarias y estrategias de marketing que motiven y promuevan la grandeza del equipo y la institución. Por medio de lo mencionado anteriormente también es posible impulsar la venta de productos y servicios, debido a que con la mirada de los hinchas puesta en el club, es mucho más fácil promover este tipo de ventas.

Los clubes de fútbol alrededor del mundo registran multimillonarios ingresos por concepto de venta de camisetas, esto es un punto importante para el desarrollo y crecimiento de una institución futbolística. En la actualidad uno de los ingresos más importantes deL CLUB DEPORTIVO CALI es a través de la venta de sus camisetas. La institución debería sacarle el mayor provecho que se pueda a este producto, debido a que cuenta con el reconocimiento de una de las marcas deportivas pioneras en el mundo, ADIDAS. Con una buena estrategia de planeamiento en el área de publicidad es completamente viable optimizar la venta de este producto, a fin de que se vuelva uno de los ingresos principales del club.

Por ultimo es también necesario promover la asistencia al estadio, ahora con mas importancia, debido a que con el nuevo estadio del club, es primordial la asistencia masiva por parte de lo hinchas. Esta ultima recomendación puede manejarse con eventos que motiven y muestren a los seguidores del equipo la infraestructura del estadio con el fin de crear en ellos un sentido de pertenencia por el estadio y un entusiasmo por ver jugar al equipo en el.

13. BIBLIOGRAFIA

AMIT, R. "Strategic Assets and Organisational Rent". En: Strategic Management Journal. Vol. 14, No. 2 (feb-mar 2003); p. 33-46.

ANAND, J., SINGH, H. "Asset Redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries". En: Strategic Management Journal. Vol.18, No. 5 (may-jun. 2007); p. 99-118.

Buscan medidas bravas [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008. [Consultado 15 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paisonline/deportes2003/notas/Marzo12008/depor03.html>

Tarjeta Roja a la Violencia [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008. [Consultado 15 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/modules.php?op=modload&name=Corporativo&file=gst&funcion=corporativo_file_download&id=331

Cali deportiva [en línea]. Santiago de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali, 2007. [Consultado 16 de Enero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/NCaliDeport.html>

Lista de los equipos más poderosos del fútbol colombiano la encabezan Nacional y Deportivo Cali [en línea]. Bogota, D.C.: EL TIEMPO, 2008. [Consultado 15 Abril de 2008]. Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/economia/2008-03-02/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3981490.html

Tarjeta Roja a la Violencia [en línea]. Santiago de Cali: Diario El País, 2008. [Consultado 15 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/modules.php?op=modload&name=Corporativo&file=gst&funcion=corporativo_file_download&id=331

Hotel la casona. [en línea]. Santiago de Cali.: Club Deportivo Cali, 2007. [Consultado 18 de Febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.deporcali.com/deporcali/sede/casona.php>

STANTON, William. Fundamentos de Marketing. 10 Ed. Madrid: McGraw Hill. 1995. 458 p.