

UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS



PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE “SPORTING
COUNTRY CLUB” PARA RESPONDER ANTE LA
COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERIODO 2008 - 2011

Autores:

Br. Lourdes Valeria Bustamante Loredo.
Br. Iris Julissa Collado Cruz.

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN MERCADEO Y PUBLICIDAD**

Tutor:

Lic. Alejandro Dávila Rueda

Managua, Nicaragua, Junio del 2008

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la dicha de tener una familia que ha estado conmigo en todas las etapas de mi vida.

A mi madre Erica Cruz Luna y a mi padre Julio Collado González por darme todo su apoyo en todas mis decisiones y brindarme todo su amor y cariño incondicional y motivarme para salir adelante.

A mi hermano Erick Collado C. que siempre ha respaldado mis decisiones y me ha dado todo su apoyo a lo largo de mi vida.

A Lourdes B. por haber terminado juntas un ciclo de nuestras vidas lleno de recuerdos, sueños que se cumplieron y muchas mas por realizar. Voy a extrañar la inolvidables platicas en las palmeritas!!!

A mis mejores amigas M^a Alejandra Rodríguez y M^a José Vázquez por ser parte de mi vida brindándome una amistad llena de cariño e historias inolvidables, demostrándome con hechos y palabras el verdadero significado de la amistad.

Iris Collado Cruz.

A mi mamá María de Lourdes Loredó y mi papá José Manuel Bustamante, demostrándoles que todos sus sacrificios valieron la pena, sin el apoyo de ustedes no lo hubiera logrado. A María Estela D. Mi prima y confidente quien ha sido un ejemplo a seguir, siempre recorriendo el camino juntas. A mis amigas Aurora Bravo y Ma. Alejandra Castillo, ustedes me enseñaron “primero las clases luego la diversión”, sin ustedes este trabajo no tendría significado. A Iris Collado, la universidad no hubiera sido lo mismo sin nuestros momentos de delirio. Gracias por tus pellizcos positivos. ¡Lo logramos! A Dios por cumplir todos mis deseos y mantener mi fe mas fuerte día con día a pesar de todos los obstáculos.

Lourdes Bustamante L.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que han formado parte de mi vida y me han ayudado a lo largo de la misma.

A todas mis amigas y mis compañeros de clase que de una u otra manera ayudaron de forma directa e indirectamente en la realización de este trabajo.

A toda mi familia por creer en mí y depositar su entera confianza en que siempre iba a lograr cumplir mis objetivos.

Todos han contribuido a realizar este trabajo monográfico.

A todos ellos muchas gracias!.

Iris Collado Cruz.

Agradezco a mis padres por el apoyo que me han dado en todas mis decisiones sus consejos me han ayudado a seguir adelante, gracias por ser los mejores padres que pude haber pedido. A Janeth Blandón quien ha sido un ángel en la familia desde el primer día. A mi hermana Ma. Adela de quien siempre voy a estar orgullosa de haber botado de la cuna, sus palabras siempre me hacen feliz. A mis mejores amigas: Joselina, Ma. Alejandra y Aurora. Por estar en las buenas y en las malas demostrando que la amistad va mas allá de secundaria.

¡Que dichosa soy de tenerlas! A Dios por poner en mi camino a estas y mas personas que han logrado tocar mi corazón haciéndome sentir feliz y dichosa de existir.

Lourdes Bustamante L.

I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
III. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 DEFINICIÓN DE MARKETING	5
3.2 PROGRAMA DE MARKETING DE UNA EMPRESA.....	5
3.3 MACROAMBIENTE EXTERNO	8
3.4 MICROAMBIENTE EXTERNO.....	10
3.5 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	12
3.6 DISEÑO DE LA MEZCLA DE MARKETING.....	13
3.7 PLANEACIÓN DE PRODUCTO	14
3.8 EL MERCADO DE SERVICIOS.....	15
3.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	15
3.10 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS	16
3.11 IMPORTANCIA DEL PRECIO	17
3.12 EL PAPEL DE LA PROMOCIÓN EN EL MARKETING.....	20
3.13 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING	21
3.14 DETERMINACIÓN DE LA MEZCLA DE PROMOCIÓN	21
3.15 NATURALEZA DE LAS VENTAS PERSONALES	23
3.16 NATURALEZA Y ESFERA DE ACCIÓN DE LA PUBLICIDAD	25
3.17 TIPOS DE PUBLICIDAD	26
3.18 DESARROLLO DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	27
3.19 EVALUAR LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD.....	31
3.20 ORGANIZACIÓN PARA LA PUBLICIDAD.....	32
3.21 PROMOCIÓN DE VENTAS	33
3.22 RELACIONES PÚBLICAS	34
3.23 LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.	36
3.24 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	39
3.25 OBJETIVOS DE MARKETING	40
3.26 POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL	40
3.27 MERCADO META Y DEMANDA DEL MERCADO.....	40
3.28 MEZCLA DE MARKETING	41
3.29 PLANEACIÓN ANUAL DE MARKETING	41
3.30 MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y PRODUCTO.....	42

3.31 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN	44
3.32 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	45
3.33 ANÁLISIS EXTERNO	47
3.34 ANÁLISIS INTERNO.....	47
3.35 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	48
3.36 ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	49
3.37 LIDERAZGO EN COSTOS	50
3.38 MODELO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER	51
3.39 ANÁLISIS FODA	51
3.40 DISEÑO DE LA MATRIZ FADO	52
IV. HIPÓTESIS	54
V. DISEÑO METODOLÓGICO	55
5.1 TIPO DE ESTUDIO	55
5.2 UNIVERSO	55
5.3 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	56
5.4 INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS	57
5.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS	59
5.6 PREPARACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	59
VI. RESULTADOS	60
6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	60
6.1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE SPORTING COUNTRY CLUB	61
6.2 ENTREVISTA GERENCIA	66
VII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	87
7.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	87
7.2 MATRIZ BCG	98
7.3 ANÁLISIS MACROECONÓMICO	100
7.4 ANÁLISIS FODA INTERNO DEL SPORTING COUNTRY CLUB	101
7.5 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE MARKETING	105
7.6 ANÁLISIS DOFA DE MARKETING.....	110
7.7 PLAN DE MEJORA ORIENTADO AL MARKETING DE COUNTRY CLUB.....	114
VIII. CONCLUSIONES	145
IX. RECOMENDACIONES	147
X. BIBLIOGRAFÍA	148
XI. ANEXOS.....	149

I. INTRODUCCIÓN

El Sporting Country Club, surge a través de la idea concebida por un grupo de inversionistas nacionales, cuya visión se orientó hacia el fomento de las actividades deportivas y recreativas de un segmento específico de la población con vistas a contribuir a la formación y reinserción de la ciudadanía y nuevas generaciones hacia un ambiente ameno, sano donde no solamente hay relajación mental sino que promueve el desarrollo de valores y principios morales.

El Sporting Country Club fue inaugurado en el mes de Julio del año de 1999 contando con áreas de recreación y esparcimiento, servicios con atención personalizada, ofreciendo diferentes disciplinas deportivas como: natación, tenis, clases de aeróbicos, folklore, pilates, yoga, kick boxing, ballet, hi-low clases que permiten mantener el cuerpo y mente en óptimas condiciones además, cuenta con un gimnasio completamente equipado, módulo de cycling, área cardiovascular.

La variedad de lugares que ofrecen actividades deportivas para la clase alta y media alta de la sociedad nicaragüense, han creado un entorno competitivo. En años anteriores se realizaron pequeñas investigaciones acerca de aspectos que los socios deseaban que se mejoraran en las instalaciones.

Se detectó que su problema de mayor incidencia era su atención y servicio al cliente en las diversas áreas de la empresa. Sin embargo hasta el momento no se han tomado acciones al respecto por falta de organización de la junta directiva para decidir nuevos cambios en estas áreas.

Por tanto, se realizó un estudio donde se analizó la función del mercadeo y se planteó una propuesta de un plan estratégico donde su principal enfoque sea el servicio, los precios, las promociones que puede brindar y realizar una serie de actividades para mejorar la competitividad.

Con esta investigación acerca del Sporting Country Club se detectaron los problemas que surgen en la empresa y la razón por la cual no logran alcanzar sus objetivos.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

2.1.1 Diseñar un plan estratégico de Marketing para el Sporting Country Club 2008-2011, mediante un análisis integral que ayude a contrarrestar las deficiencias en sus condiciones internas.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Conocer las estrategias generales de la empresa para readecuarlas a la mezcla de marketing a proponer.

2.2.2 Diagnosticar la situación de la función de mercadeo mediante el análisis FODA

2.2.3 Determinar los componentes de la mezcla de marketing a través de encuestas que muestren las actividades que se realizan actualmente en el Sporting Country Club y la aceptación que los miembros tienen de las mismas.

2.2.4 Diseñar la propuesta integrada de estrategias relevantes a la situación diagnosticada y considerarlas en la elaboración de un plan de mejora de marketing.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de marketing

Stanton (2004), define que: “Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque: el sistema entero de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- Duración: el marketing debe empezar con la idea del producto satisfactor y no debe de terminar si no hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio.

3.2 Programa de marketing de una Empresa

Stanton (2004), indica que: “Los subgrupos o segmentos de mercado son consumidores u organizaciones que comparten deseos, preferencias de compra o comportamientos de uso de producto”. Si un segmento es grande y lo bastante distinto de otros, las empresas le responden por lo común con ofertas diseñadas en especial. De tal manera, a menudo vemos la misma necesidad básica satisfecha en formas muy diferentes.

Es impracticable para una compañía satisfacer a todos o incluso a la mayoría de los segmentos de un mercado. En lugar de esto, la empresa identifica primero los segmentos y luego elige uno o más a los cuales va a dirigir sus esfuerzos. Así, un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.

Es habitual que varias compañías persigan un mercado meta o partículas al mismo tiempo, y que cada una trate de que los clientes prospectos la vean a una luz distinta y atractiva. Esto es, cada compañía se vale de estrategias y tácticas en su esfuerzo por establecer una posición única en la mente de los prospectos.

Las compañías suelen investigar en grado considerable para identificar mercados y definir segmentos. Entre las muchas preguntas que tiene la investigación de mercados trata de responder a una de las más importantes: el potencial de ventas de los segmentos de mercados particulares. Para determinar el potencial de venta, la empresa tiene que pronosticar la demanda (esto es, las ventas) en sus mercados meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicaran si los segmentos merecen atención o si es necesario identificar otras alternativas.

La administración tiene que diseñar una mezcla de marketing: la combinación de un producto, la forma en que se distribuye y se promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al propio tiempo, lograr los objetivos de la organización. Algunos de los desafíos que encaran los gerentes en el desarrollo de una mezcla de marketing son:

- **PRODUCTO:** Se requieren estrategias para decidir que productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de la marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.
- **PRECIO:** Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un nuevo producto.

- **DISTRIBUCION:** Aquí, las estrategias se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del producto al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen a donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas y designarles a cada uno sus roles.
- **PROMOCION:** Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicación integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de promoción a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing se interrelacionan; las decisiones en un área afectan a las acciones en otra. Para ilustrar esto, al diseño de una mezcla de marketing ciertamente le afecta que una empresa elija competir sobre la base del precio o en otros elementos. Cuando una empresa se apoya en el precio como su herramienta competitiva principal, los demás elementos tienen que diseñarse para apoyar una asignación de precios emprendedora, por ejemplo; la campaña promocional se creará probablemente en torno a un tema de "precios bajos, pero bajos". Con todo, en una competencia ajena al precio, las estrategias de producto, distribución o promoción pasan a primer plano. Por caso, el producto debe de tener características dignas de un precio más alto y la promoción tiene que crear una imagen de alta calidad para el producto.

Como muchas áreas de negocios, los mercadólogos enfrentan a veces metas que parecen contradictorias. El deseo de satisfacer a los clientes, puede parecer en conflicto con un particular objetivo de ingresos o ganancias. Cuando esto ocurre, pueden surgir dificultades éticas. Así pues, la ética en el marketing merece atención.

3.3 Macroambiente externo

Las siguientes fuerzas tienen influencias en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización. En consecuencia, son fuerzas macroambientales:

- La demografía
- Las condiciones económicas
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y jurídicas
- La tecnología

Un cambio en cualquiera de estas fuerzas puede desencadenar otros en una o más restante, lo que indica su interrelación. Una cosa que todas tienen en común es que son fuerzas dinámicas, es decir, están sujetas a cambio, y a ritmo acelerado. Estas fuerzas son en general pero no totalmente incontrolables por la administración. Una compañía puede influir en las fuerzas externas hasta cierto punto.

Demografía: se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento. Puesto que es la gente la que constituye los mercados, la demografía es de especial interés para los ejecutivos de marketing.

Condiciones económicas: el ambiente económico es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de cualquier organización. A un programa de marketing le afectan en especial los factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés,

Competencia: el ambiente competitivo de una compañía es desde luego una de las principales influencias en sus programas de marketing. Las compañías enfrentan tres tipos de competencia:

- La competencia de marca
- Los productos sustitutos
- Toda la compañía en general

Los ejecutivos de marketing hábiles vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de marketing de los competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas de promoción. Cualquier empresa pugna por tener ventaja diferencial, que es cualquier característica de una organización o marca que se percibe como algo deseable y diferente de lo de la competencia. En cambio, esta compañía debe de trabajar arduamente para evitar la desventaja diferencial.

Fuerzas sociales y culturales: la tarea que enfrentan los ejecutivos se esta volviendo mas compleja debido a nuestro patrones socioculturales (estilos de vida, valores y creencias) están cambiando mucho rápidamente de lo que solían hacerlo.

Fuerzas políticas y jurídicas: los procesos políticos y legales de nuestra sociedad influyen cada vez más en el comportamiento de todas las empresas. Las fuerzas políticas y jurídicas se pueden agrupar en cuatro categorías:

- Políticas monetarias y fiscales
- Legislación y regulación sociales
- Relaciones del gobierno con las industrias
- Legislación relacionada específicamente con el marketing

Tecnología: los hitos del avance tecnológico pueden afectar a los mercados en tres formas:

- Dando origen a industrias por completo nuevas
- Alterando de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas virtualmente.
- Estimulando mercados e industrias no relacionados con la nueva tecnología

3.3.1 Impacto Ambiental

Es el establecimiento de normas reglamentarias y sistemas concretos de incentivos y sanciones encaminados a promover la conservación del medio ambiente y mejorar la administración de instituciones con competencia en lo referente al medio ambiente y a los recursos naturales.

Las reacciones frente al problema de la contaminación urbana, pueden no limitarse (y en general no lo hacen) a la realización de inversiones en recolección y tratamiento municipal de agua residuales; por el contrario, deben incluir otras alternativas enmarcadas en un sistema regional tendientes a reducir al mínimo el volumen de residuos (lo que puede incluir, por ejemplo, mecanismos de reciclaje y reutilización, cambio de procesos o tratamiento de desperdicios, etc.).

3.4 Microambiente externo

Hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Estas son el mercado de la firma, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; representan las fuerzas microambientales para una compañía.

Aunque estas tres fuerzas son incontrolables, en algunas situaciones se puede influir en ellas. Como tales, son diferentes de las fuerzas macroambientales explicadas antes. Una organización de marketing, quizás pueda ejercer presión en sus proveedores o intermediarios. Y, por medio de su publicidad, una firma puede tener alguna influencia en su mercado.

3.4.1 El mercado

Stanton (2004), define que: “El mercado es de lo que trata en general el marketing, como llegar al mismo y servirle con ganancia y de manera socialmente responsable”. El mercado debe ser punto focal de todas las decisiones de marketing en una organización. Un mercado puede definirse como el lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en venta bienes o servicios y donde tienen lugar las transferencias de

propiedad. También puede definirse como la demanda de un bien o servicio por cierto grupos de compradores potenciales.

Estas definiciones no son suficientemente precisas para que no sean de utilidad aquí. Para propósitos de marketing, definimos el mercado como las personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo. De tal manera, al hacer el marketing de cualquier bien o servicio determinados, se tienen que considerar tres factores específicos:

- Personas u organizaciones con necesidades,
- Su poder de compra y
- Su comportamiento de compra.

Cuando consideramos las necesidades, lo hacemos desde la perspectiva de la definición de diccionario de la necesidad como la falta de algo que se requiere, se desea o es útil. No limitamos las necesidades a los requerimientos fisiológicos del alimento, vestido y refugios esenciales para sobrevivir.

3.4.2 Proveedores

Un comerciante no puede vender un producto si no puede fabricarlo o comprarlo. Es por eso que las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que venden son fundamentales para el éxito en marketing. De igual manera lo son las compañías que proveen la mercancía que un mayorista o un detallista revenden. Y por eso consideramos a los proveedores de una empresa parte vital de su ambiente de marketing.

Los ejecutivos no suelen ocuparse lo suficiente de la parte suministro del marketing. Sin embargo, cuando hay escasez, reconocen las necesidades de tener relaciones de cooperación con los proveedores. Es mas, con el aumento de las ventas en línea, las compañías de Internet están prestando mucha mas atención a las fuentes de suministro, así como a los métodos por los cuales se prepesaran los pedidos y se les entregaría la mercancía a los compradores.

3.4.3 Intermediarios de marketing

Son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados. Hay dos tipos de intermediarios:

1. La empresa que llamamos intermediarios: mayoristas y detallistas,

2. Las diversas organizaciones facilitadoras, que proveen servicios como transporte, almacenamiento y el financiamiento que se necesitan para completar intercambios entre compradores y vendedores. Estos intermediarios operan entre una empresa y sus mercados y entre la misma y sus proveedores. Por esto, son parte de lo que llamamos canales de distribución.

3. En algunos casos, puede ser más eficiente para una compañía no acudir a los intermediarios de marketing. El productor puede tratar directamente con sus productores o venderle directamente a sus clientes y hacer sus propios envíos, financiamiento y así por el estilo. No obstante, los intermediarios de marketing son especialistas en respectivos campos. A menudo, hacen mejores trabajos y a un costo menor de lo que la propia organización de marketing puede hacer.

De manera colectiva, la compañía, sus proveedores y sus intermediarios (tanto intermediarios como organizaciones facilitadoras) forman una cadena de valor. Esto es, todas estas empresas –cada una a su manera– llevan a cabo actividades para añadir valor al producto que con el tiempo compran un individuo o una organización. Es relativamente fácil entender el valor agregado por un fabricante cuando este combina diversos materiales para dar forma a un producto terminado. Pero es más difícil detectar el valor agregado por otros miembros de la cadena de valor.

3.5 Ambiente interno de la organización

Ciertas fuerzas internas, que son controlables por la administración, moldean también el esfuerzo de marketing de una organización. Las fuerzas ajenas al marketing son la ubicación de la compañía, su fuerza de investigación

y desarrollo y la imagen total que la firma proyecta al público. Desde luego, los detallistas en línea pueden no tener que preocuparse por la ubicación de las tiendas físicas, y quizás determine si una empresa será líder o seguidora en una industria. La imagen de una organización tiene un efecto en su capacidad de atraer capital, empleados y clientes.

Otra consideración en el ambiente interno de una compañía es la necesidad de coordinar las actividades de marketing y las ajenas a este. En ocasiones, esto puede dificultarse por los conflictos en las metas y personalidades de los ejecutivos. A la gente de producción, por ejemplo, le gusta ver procesos de producción largos de artículos estandarizados. Sin embargo, tal vez los ejecutivos de marketing deseen que haya diversidad de modelos, tamaños y colores para satisfacer a diferentes segmentos de mercado. Los ejecutivos financieros desean por lo común límites de crédito y gastos más apretados de los que la gente de marketing considera necesarios para que la corporación sea competitiva.

3.6 Diseño de la mezcla de marketing

Como el marketing interno, el administrador tiene que proyectar una mezcla de marketing que satisfaga efectivamente las necesidades de los clientes y que cumpla con los objetivos de la organización. No obstante, como se deja ver en el análisis siguiente, es posible que en las prácticas nacionales tengan que modificarse o reemplazarse por entero en el marketing internacional.

3.6.1 Investigación de marketing

La escasez de datos estadísticos confiables suele ser un gran obstáculo en muchos mercados extranjeros. Lo común es que la calidad de los datos este relacionado directamente con el desarrollo económico de un país. Con todo, la naturaleza de los datos varía mucho. Otro problema es la falta de uniformidad entre los países en la forma en la que se definen las medidas básicas, como el desempleo y el costo de la vida. De esto resulta que las comparaciones entre países no suelen ser confiables.

Otro desafío se plantea al hacer directamente el acopio de los datos del cliente y prospectos. La falta de listas fidedignas dificulta mucho seleccionar siquiera una muestra representativa. Las encuestas telefónicas, digamos, probablemente sean inválidas si el servicio telefónico no está, en sentido práctico, disponible para la población entera del país. Incluso dirigir un punto de enfoque puede ser muy difícil. La calidad de los datos depende asimismo de la disposición de las personas a responder con precisión cuando los investigadores hacen preguntas sobre actitudes o comportamiento de compra. Reunir datos es muy difícil en las sociedades en que las encuestas de opinión son relativamente raras o en las que se ve con auspicio a los extraños.

3.7 Planeación de producto

Es la que tiene que ver con la medida en que una compañía puede vender el mismo producto en varios países diferentes. La extensión de producto describe la situación en la que un producto estándar se vende en dos o más países.

Podemos hacer unas cuantas generalizaciones amplias relativas a las extensiones de producto. La mejor opción para la estandarización está en el área de los bienes de negocios duraderos. En una industria como las de los aviones, las computadoras y los tractores, el mercado mundial (al menos entre las naciones industrializadas) es bastante uniforme.

Los bienes de consumo duraderos, como cámaras fotográficas, relojes, calculadoras de bolsillo aparatos electrodomésticos pequeños y televisores son apenas un poco más difíciles de extender al interior de mercados extranjeros prácticamente sin cambio. Los beneficios de la estandarización se reflejan en los esfuerzos de los fabricantes de automóviles para crear "autos mundiales".

Los productos más difíciles de estandarizar globalmente son los productos personales como alimentos, productos de salud y belleza, y prendas de vestir de uso diario. Esta dificultad se puede rastrear hasta los gustos y hábitos nacionales. Los mercadólogos responden frecuentemente con una segunda opción de estrategia de producto, la adaptación de producto, o

modificación del producto que se vende con éxito en un mercado para adaptarlo a las necesidades o requerimientos únicos de otros mercados.

La tercera estrategia alternativa de producto es la invención, el desarrollo de un producto enteramente nuevo para un mercado exterior. Los mercadólogos tienen que estudiar con cuidado el ambiente cultural y económico de cualquier mercado –extranjero o nacional- antes de planear productos para esa área en particular.

El manejo de marca y la etiquetación son otras consideraciones en el marketing exterior. La mayoría de las empresas prefieren utilizar el mismo nombre de las marcas en los mercados nacional y extranjero, porque proporciona mayor familiaridad y reconocimiento totales y puede generar también algunas economías en la promoción. Sin embargo hay que tener cuidado en la traducción de los nombres de marca.

Una preocupación de muchos mercadólogos es la violación de marca registrada. En muchos países, las leyes de copyright o los derechos de autor no existen o se hacen cumplir débilmente.

3.8 El mercado de servicios

Comprende compradores de estudios del mercado y los servicios de agencia de anuncios. Parte también de este mercado son los transportistas y los servicios públicos, así como la multitud de compañías financieras, de seguros, jurídica y corredora de bienes y raíces; e incluyen organizaciones que proporcionan servicios tan diversos como renta de viviendas, recreación y entretenimiento.

3.9 Segmentación de Mercado

Es la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda.

3.10 Naturaleza e importancia de los servicios

Que los servicios den cuenta de más de la mitad de los gastos del consumidor es impresionante, pero esto todavía subestima la importancia económica de los servicios. Estas cifras no incluyen las cantidades gastadas por los servicios de negocio. Y de acuerdo con todas las indicaciones, el gasto por servicio de negocios seguirá creciendo. Como el comercio se ha vuelto crecientemente complejo y competitivo, los gerentes han descubierto que acudir a los proveedores especializados de servicio es eficaz y eficiente. El resultado es que muchas de las tareas realizadas antes por lo empleados regulares de investigación y capacitación a publicidad y distribución, se contratan cada vez más externamente con especialistas.

3.10.1 Definición de servicios

Stanton (2004), indica que: "Servicios son las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades." Esta definición excluye los servicios complementarios de nuestra explicación, no queremos subestimar su importancia. En industrias en las que hay pocas diferencias entre los productos primarios de los competidores, los servicios complementarios pueden ser la base de una ventaja diferencial.

3.10.2 Desarrollo del marketing de servicios

Muchos proveedores no negociantes de servicios se sienten incómodos con una imagen de negocios. Estas organizaciones tratan de apartarse de los negocios y del objetivo de lucro de estos. El resultado es que no se emplean muchas técnicas de negocios, incluido el marketing. En algunas industrias de servicios profesionales, la tradición sugiere que el enfoque debe de hacerse en la producción del servicio, no en venderlo.

3.10.3 Creación de un programa de marketing de servicios

El marketing de los servicios no lucrativos y lucrativos comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes. Ya sea que su enfoque

este en los bienes o en los servicios, toda organización debe primero definir y analizar sus mercados, identificar segmentos y elegir meta. Luego, hay que atender al diseño de una mezcla coordinada de marketing entorno a una ventaja diferencial que cree la posición que desea la organización. Sin embargo, algunas diferencias importantes entre los bienes y servicios influyen en estas decisiones de marketing.

3.10.4 Características de los servicios

Existen tres características que diferencian los servicios de los bienes:

1. *Intangibilidad*: como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben un servicio antes de comprarlo. Cuatro estrategias que se pueden aplicar para sugerir los beneficios del servicio y reducir el efecto de intangibilidad son:

- Visualización
- Asociación
- Representación física
- Documentación

2. *Inseparabilidad*: cuando los proveedores de servicios se ven envueltos, de manera concurrentes, en la producción y los esfuerzos de marketing.

3. *Carácter perecedero*: crea desequilibrio potenciales en la oferta y la demanda más si la demanda fluctúa considerablemente.

3.11 Importancia del precio

Stanton (2004), define que: "El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer las necesidades o deseos."

El precio es importante en nuestra economía, en la mente del consumidor y en una empresa determinada consideremos cada situación:

- EN LA ECONOMIA: el precio de un producto influye en los salarios, la renta, las tasas de interés, y las utilidades. Es el regulador fundamental del sistema económico porque influye en la asignación de los factores de la producción: el trabajo la tierra y el capital.
- EN LA MENTE DEL CLIENTE: algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan mas otros factores, como el servicio, la calidad el valor y la imagen de la marca.
- EN LA EMPRESA: el dinero entra en una organización a través de los precios. Así pues, el precio afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y sus ganancias netas.

3.11.1 Objetivos de la asignación de precios

Objetivos de la asignación de precio:

1. Orientados a las ganancias:

- Lograr una retribución meta
- Maximizar las utilidades

2. Orientados a las ventas:

- Acrecentar el volumen de ventas
- Mantener o acrecentar la participación del mercado

3. Orientados al statu quo:

- Estabilizar los precios
- Hacer frente a la competencia

3.11.2 Metas orientadas a las utilidades

Las metas de ganancias pueden ponerse a corto o largo plazo. La empresa puede elegir una de dos metas orientadas a las ganancias para su política de asignación de precios.

- Obtención de una retribución meta
- Maximización de utilidades

3.11.3 Metas orientadas a las ventas

En algunas compañías, la asignación de precios de la administración se enfoca en el volumen de ventas. El objetivo de la asignación de precios puede consistir en incrementar el volumen de ventas o en mantener o acrecentar la participación de mercado en la empresa.

- Aumento del volumen de ventas
- Mantenimiento o incremento de la participación de mercado

3.11.4 Factores que influyen en la determinación del precio

El precio base, o precio de lista, se refiere al precio de una unidad del producto en su punto de producción o reventa. Este precio no refleja descuentos, cargos de fletes o cualesquiera otras modificaciones, como la asignación de precios líder.

Los factores que influyen a la determinación del precio son:

- **LA DEMANDA ESTIMADA:** es el que los clientes usan consciente o inconscientemente para evaluarlo, lo que piensan que vale el producto.
- **REACCIONES COMPETITIVAS:** la amenaza de la competencia es mayor cuando es fácil entrar en el campo y las perspectivas de ganancia son alentadoras la competencia puede provenir de; productos directamente similares, sustitutos disponibles, productos no afines que persiguen el mismo dinero del consumidor.
- **OTROS ELEMENTOS DE MEZCLA DE MARKETING:** tales como el producto, canales de distribución y promoción.
- **COSTO DE UN PRODUCTO:** el costo unitario total de un producto se compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a los cambios en la cantidad producida.

3.12 El papel de la promoción en el marketing

La libertad se refleja en los esfuerzos promocionales de las empresas para afectar la conciencia, los sentimientos, las creencias y el comportamiento de los clientes prospectos.

3.12.1 Promoción y marketing

Stanton (2004), define que: “La promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella se usan, diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables; informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia depende de las circunstancias que enfrente la compañía.”

El producto mas útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea es informar. El consumidor debe entender cuales beneficios proporciona, como funciona y de que modo obtenerlo.

La competencia intensa entre las compañías generan presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores por lo tanto la promoción persuasiva es esencial.

Deben recordar a consumidores también sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer. Los vendedores bombardean el mercado con miles de mensajes cada día con la esperanza de atraer a consumidores nuevos y establecer mercados para productos nuevos.

3.12.2 Métodos de promoción

La promoción, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción:

- **La venta personal:** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende.

- **La publicidad:** es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o producto. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión, radio y los impresos. Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios.
- **La promoción de ventas:** es la actividad estimuladora de la demanda que financia el patrocinador, ideada para completar la publicidad y facilitar las ventas personales.
- **Las relaciones públicas:** abarcan gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.

La publicidad no pagada, es una forma especial de las relaciones públicas que tiene que ver con nuevas historias acerca de una organización o sus productos.

3.13 Comunicación integrada de marketing

Stanton (2004), indica que: "Comunicación integrada de marketing es un proceso estratégico de negocios utilizados para planear, crear, ejecutar y evaluar la comunicación coordinada con el público de una organización."

3.13.1 El proceso de la comunicación y la promoción

Es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. La comunicación requiere solo cuatro elementos: un mensaje, fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor.

3.14 Determinación de la mezcla de promoción

Según Stanton (2004), "Mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización." Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo de marca requieren, todos, promoción eficaz.

El diseño comprende un número de decisiones estratégicas alrededor de cinco factores:

1. Auditorio meta: que tiene como objetivo el consumidor final que se definen en clientes actuales y prospectos.
2. Objetivo de promoción: que es poner el prospecto al final o en la etapa de compra, pero en la mayoría de los casos esto no es posible mientras la persona no haya pasado por las etapas iniciales:
 - Conciencia
 - Conocimiento
 - Agrado
 - Preferencia
 - Convicción
 - Compra
3. Naturaleza del producto: considerando los factores mas importantes de este; valor unitario, grado de individualización, servicio pre venta y posventa
4. Etapa del ciclo de vida del producto: cuando se presenta un producto nuevo, de debe informar a los compradores prospectos de su existencia y beneficios.
5. Fondos disponibles: la cantidad de dinero disponible para la promoción es con frecuencia el factor determinante de la mezcla.

3.14.1 El presupuesto de promoción

Establecer los presupuestos de promoción es tarea en extremo desafiante porque la administración no cuenta con normas o estándares confiables para determinar cuanto gastar por todo en publicidad, ventas personales y el resto de la mezcla de promoción o que tanto del presupuesto total se ha de asignar a cada componente de la mezcla.

3.14.2 Métodos de presupuestación promocional

Porcentaje de ventas: se relaciona de alguna manera con el ingreso de la compañía, como un porcentaje de ventas pasadas o previstas. Un planteamiento común para determinar la base de ventas es calcular un promedio entre las ventas reales del año anterior y ventas esperadas para el año próximo.

Todos los fondos disponibles: el objetivo es crear ventas y participación de mercado con la mayor rapidez posible durante esos años iniciales y cruciales. Después de un tiempo, la administración le parece invertir en otras cosas por lo cual cambia su forma de establecer el presupuesto promocional.

Seguir con la competencia: es un método débil para determinar el presupuesto promocional, pero se usa ocasionalmente, es igualar los gastos promocionales de los competidores o gastar en proporción a la participación del mercado.

Tarea u objetivo: el mejor método para plantear el presupuesto de promoción es determinar las tareas u objetivos que el programa promocional debe lograr y luego decidir lo que costará. Se define en forma realista las metas de su programa de promoción y verlas fuera de los límites de un periodo presupuestal definido.

3.15 Naturaleza de las ventas personales

Stanton (2004), indica que: "Ventas personales son la comunicación en persona de información para persuadir a alguien de que compre algo." Es por mucho el principal método de promoción para alcanzar el objetivo.

LAS VENTAS PERSONALES COMO FORMA DE PROMOCION: son una comunicación directa de información, a diferencia de la información indirecta e impersonal de la publicidad, las promociones de ventas y otras herramientas promocionales. Esto significa que las ventas pueden ser más flexibles que las demás herramientas promocionales. Las ventas personales pueden enfocarse en individuos o empresas que se sabe que son clientes posibles, si es que la organización hizo bien su trabajo al dividir en segmentos y metas su mercado. El personal de ventas asume la mayor parte de la carga promocional cuando:

- El mercado esta concentrado geográficamente, en varias industrias o en varios clientes.
- El valor del producto no es evidente para el cliente posible.
- El producto tiene un costo elevado por unidad, es muy técnico o requiere una demostración.
- El producto debe de ser adaptado a las necesidades de cada cliente, como el caso de inversiones o de seguros.
- El producto se encuentra en la fase de introducción en su ciclo de vida.
- La organización no tiene dinero suficiente para sostener una campaña publicitaria adecuada.

El proceso de las ventas personales, es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene como objetivo producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor.

Prospección: consiste en identificar a los clientes posibles y clasificarlos, es decir determinar el potencial suficiente para comprar. Se reúne en un solo paso porque se hacen al mismo tiempo.

- Identificar los clientes potenciales

- Calificar a los candidatos

Preacercamiento a los prospectos individuales: los vendedores deben prepararse a todo lo que puedan saber sobre las personas o compañías a las que les quieren vender.

Presentación del mensaje de ventas: el vendedor tratara de conservar el interés al mismo tiempo que fomenta el deseo por el producto, y en el momento adecuado, tratar de estimular una acción para cerrar la venta. A este método se le llama AIDA (atención, interés, deseo y acción).

Servicios posventa: la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomenta la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

3.16 Naturaleza y esfera de acción de la publicidad

Stanton (2004), define que: "La publicidad, consiste en todas las actividades que atañen a presentar, a través de medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización."

La mayor parte de las organizaciones hacen publicidad de una u otra manera. La importancia de la publicidad se aprecia por la cantidad de dinero que se gasta.

Todos los anuncios publicitarios tienen cuatro características:

- Un mensaje verbal y/o visual no personal.
- Un patrocinador identificado.
- Entrega por uno o varios medios.
- El patrocinador paga el medio que transmite el mensaje

3.17 Tipos de publicidad

La publicidad se clasifica de acuerdo con:

1. La audiencia meta (sean consumidores o empresas)
2. La finalidad deseada, la estimulación de una demanda primaria o selectiva
3. Lo que se anuncia, un producto o una institución

La meta: consumidores o empresa, un anuncio se dirige a consumidores o a empresas. Los detallistas solo venden a consumidores entonces son el único tipo de empresa que no enfrentan esta decisión.

Tipo de demanda: primaria o selectiva, la publicidad primaria está diseñada para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto. En cambio la publicidad selectiva tiene por objeto estimular la demanda de marcas específicas.

El mensaje: de productos o institucional, la publicidad de productos se centra en un producto o marca. Se subdivide en publicidad de acción directa e indirecta:

- La publicidad de acción directa busca una respuesta rápida
- La publicidad de acción indirecta esta destinada a estimular la demanda en un periodo extenso. Su finalidad es informar o recordar a los consumidores de la existencia del producto y señalar sus beneficios.
- La publicidad institucional presenta información sobre el negocio del anunciante o trata de crear una opinión favorable hacia la organización.

La fuente: comercial o social, la forma más valiosa de apoyo es la no comercial, en que un amigo pariente fiable recomienda un producto. Llamada publicidad de boca en boca, no encaja técnicamente en una definición de publicidad. Esta es muy creíble porque dicha persona solo tiene los intereses del receptor de la comunicación como motivación para compartir su opinión.

3.18 Desarrollo de una campaña de publicidad

Stanton (2004), indica que: "Una campaña publicitaria, consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad con el objeto de lograr cierta meta para un producto o marca." La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presenta durante determinado tiempo y diversos medios.

Una campaña publicitaria se planea en el contexto de un plan general de marketing estratégico y como parte de un programa general de promoción. Este contexto se establece cuando la administración:

- Identifica la audiencia meta
- Establece las metas generales de promoción
- Señala el presupuesto total de promoción
- Determina el tema común de promoción

Al terminar estas tareas, la empresa comienza a formular la campaña publicitaria. Las fases de ejecución de tal campaña son definir los objetivos, destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios y evaluar la eficiencia.

3.18.1 Definir los objetivos

El propósito de la publicidad es vender algo, ya sea ahora o después. Para alcanzar esta meta, se establecen objetivos específicos que se reflejan en anuncios incorporados a una campaña publicitaria. Los objetivos de la publicidad son:

- *respaldo a las ventas personales.* La publicidad puede servir para que clientes potenciales conozcan la compañía y los productos del vendedor, lo que facilita el trabajo de la fuerza de ventas.
- *Mejorar las relaciones con el distribuidor.* A mayoristas y minoristas les gusta que un fabricante respalde sus productos con publicidad.

- *Introducir un producto nuevo.* Los consumidores necesitan estar informados incluso de extensiones de línea que sirven de marcas familiares.
- *Expandir el uso de un producto.* La publicidad sirve para extender la temporada de un producto, aumentar la frecuencia de reemplazo, o incrementar la variedad de los usos del producto.
- *Contrarrestar la sustitución.* La publicidad refuerza las decisiones de clientes actuales y reduce la probabilidad de que opten por otras marcas.

3.18.2 Destinar un presupuesto

Un método que emplean las empresas para ampliar su presupuesto es la *publicidad cooperativa*, que es el esfuerzo conjunto de dos o más compañías para beneficiarse mutuamente. Hay dos clases de anuncios en cooperación: verticales y horizontales.

La publicidad cooperativa vertical, abarca varias empresas en niveles diferentes de distribución. Otra clase de cooperación vertical es la rebaja publicitaria, un descuento en efectivo que ofrece un fabricante a un detallista para animarlo a anunciar o exhibir el producto en un lugar destacado.

La publicidad cooperativa horizontal es publicidad conjunta en la que dos o más empresas en el mismo nivel de distribución, como grupo de detallistas, comparten los costos.

3.18.3 Crear un mensaje

Cualquiera que sea el objetivo de una campaña publicitaria, el anuncio en si debe cumplir dos fines para ser exitoso: llamar y retener la atención de la audiencia meta e influir en ella de la manera deseada. La atención se llama de muchas maneras.

Si el anuncio consigue atraer la atención del público, el anunciante cuenta con unos segundos para comunicar un mensaje con el que pretende

influir en la opinión o la conducta. El mensaje posee dos elementos: petición y ejecución.

La petición, en un anuncio es la razón o justificación para opinar y comportarse. Es el beneficio que obtendrá el individuo como el resultado de aceptar el mensaje. *La ejecución*, es combinar con la petición, en una manera convincente y compatible, la característica o dispositivo que llama la atención.

3.18.4 Elegir los medios

Al describir las etapas de la elaboración de una campaña publicitaria, estudiamos la creación de un mensaje publicitario antes de elegir los medios publicitarios en los que se colocara el anuncio. Hoy, esas decisiones suelen tomarse simultáneamente, tanto en mensajes como la elección de los medios está determinado por la naturaleza de petición y la audiencia meta.

Los anuncios deben tomar decisiones en cada uno de los tres niveles sucesivos para elegir el medio publicitario adecuado:

Factores que influyen en la elección de los medios:

- *Objetivos del anuncio.* El propósito de un anuncio y las metas de toda la campaña publicitaria influyen en el medio elegido.
- *Cobertura de audiencia.* La audiencia que alcanza un medio debe concordar con la región que se distribuye el producto. Mas aun, el medio elegido debe llegar a los candidatos potenciales adecuados con un desperdicio mínimo de cobertura, es decir, debe de llegar a las personas que son compradores posibles del producto.
- *Requisitos del mensaje.* El medio debe corresponder al mensaje.
- *Momento y lugar de decisión de compra.* El objetivo es estimular una compra, el medio debe llegar a los clientes potenciales, cuando y donde estén a punto de tomar sus decisiones de compra. Este factor

subraya uno de las ventajas de la publicidad en el punto de venta, que llegan a los consumidores en el momento de compra.

- *Costo de los medios.* El costo de cada medio debe considerarse en relación con los fondos disponibles y sus alcance y circulación. Para comparar los medios, los anunciantes aplican una medida llamada **costo por millar (CPM)**, que es el costo de llegar a mil personas, una vez cada una, con determinado anuncio.

Características de los principales medios:

TELEVISION: combina movimiento, sonido y efectos especiales. En esta es posible demostrar y describir productos. Ofrece amplia cobertura geográfica.

CORREO DIRECTO: puede enviarse de manera tradicional mediante el sistema postal. Tiene el potencial de ser el medio más personal y selectivo.

PERIODICOS: son flexibles y oportunos. Es posible variar los tamaños, se puede añadir o restar paginas porque el espacio no esta limitado.

RADIO: cuando el interés por la televisión creció, las audiencias de radio declinaron tanto que algunos predijeron la desaparición del medio. Sin embargo tuvo renacimiento como medio publicitario y cultural.

SECCION AMARILLA: es el directorio impreso con los nombres y teléfonos de los negocios locales y está organizado por tipo de producto. Las páginas amarillas las utilizan los consumidores a la hora de decidir su compra o casi a la hora de hacerlo.

REVISTAS: son el medio adecuado cuando se desea un anuncio con calidad de impresión y color. Puede llegar a un mercado nacional a un costo por lector relativamente bajo.

PUBLICIDAD FUERA DE CASA: este término es más descriptivo en la actualidad porque los carteles se encuentran ahora en centros comerciales,

campos deportivos, aeropuertos y otras ubicaciones cerradas, además de las exteriores.

MEDIOS INTERACTIVOS: es una característica que permite al receptor del mensaje publicitario responder inmediatamente a través del mismo medio. El medio interactivo de más rápido crecimiento es la Web, que permite el acceso de millones de organizaciones e individuos entre sí.

3.19 Evaluar la eficacia de la publicidad

Stanton (2004), evalúa la publicidad como: "Los directores generales quieren pruebas de que la publicidad es valiosa. Quieren saber si el dinero gastado en la publicidad produce tantas ventas como podrían cosecharse si destinara el mismo dinero a otras actividades de marketing."

Dificultad de la evaluación: es difícil medir la eficacia de ventas por la publicidad. Los factores que contribuyen a la dificultad de medir el impacto de las ventas por la publicidad son:

- Objetivos diferentes
- Efectos con el tiempo
- Problemas de medición

A pesar de estos problemas, los anunciantes tratan de medir la eficacia de la publicidad porque es su deber. La eficacia de un anuncio puede ponerse a prueba antes de presentarlo a su audiencia meta, mientras es presentado o después que complete su ciclo.

Métodos para medir la eficacia: son directas e indirectas. Las **pruebas directas**, que recopilan las respuestas a un anuncio o campaña, sirven solo con algunos tipos de anuncios. Otra prueba directa de la eficacia de un anuncio es el número de solicitudes recibidas acerca de un anuncio que ofrece más información a los clientes potenciales que llamen o escriban.

Casi todas las medidas son **pruebas indirectas** de eficacia, es decir, medidas de algo aparte de conducta. Una de las medidas mas usadas es la publicidad. Estas pruebas se basan es que las premisas de un anuncio puede tener un efecto sólo si es percibido y recordado.

Tres pruebas comunes de rememoración son:

- Reconocimiento: se le muestra a la gente un anuncio y se le pregunta si lo ha visto
- Rememoración ayudada: se le pregunta a la gente si puede recordar haber visto anuncios de determinada marca.
- Rememoración sin ayuda: se le pregunta a la gente si puede recordar haber visto un anuncio de cierta categoría de productos.

3.20 Organización para la publicidad

Stanton (2004), organiza como: "Hay tres formas en que las empresas pueden manejar su publicidad, cualquiera que sea la alternativa elegida, se necesitan las mismas destrezas especializadas para hacer el trabajo de publicidad."

1. **departamentos internos:** puede desempeñar todas estas tareas, algunas, bien, reducirse a la dirección general. Una compañía cuya publicidad es parte sustancial podrá regular su propio departamento.

2. **agencias de publicidad:** es una compañía independiente que provee servicios publicitarios especializados. Algunos han ampliado sus servicios para incluir promoción de ventas, relaciones públicas y asistencia general de marketing. Estas planean y ejecutan campañas publicitarias completas.

3. **departamento interno y agencia interna:** actúan como vínculo con la agencia, lo que le da a la compañía mayor control sobre su principal gasto. Aprueba los planes y anuncios de la agencia, es responsable de preparar y ejercer el presupuesto para publicidad y coordina la publicidad con las ventas personales.

3.21 Promoción de ventas

Stanton (2004), indica que: "Promoción de ventas es una de las expresiones mas vagas del marketing. Son los medios para estimular la demanda diseñada para completar la publicidad y facilitar las ventas personales."

Naturaleza y alcance de las promociones de venta: es distinta de la publicidad y las ventas personales, pero estas tres formas de promoción suelen usarse juntas y de manera integrada. Hay dos categorías de promoción de ventas: *promociones comerciales*, dirigidas a los miembros del canal de distribución y las *promociones de consumo*, pensadas para los consumidores.

Varios factores del ambiente de marketing contribuyen a la popularidad de las promociones de ventas:

- Resultados a corto plazo: como los cupones y alianzas comerciales producen más rápidamente resultados de ventas mensurables que la publicidad en construcción de marca.
- Presión competitiva: si los competidores ofrecen a los compradores descuentos concursos u otros incentivos, una empresa se sentirá obligadas a responde r con sus propias emociones.
- Expectativas de los compradores: una vez que reciben los incentivos de compra, los consumidores y los miembros del canal de distribución se acostumbran a ellos y pronto comienzan a esperarlos.
- Poca calidad de la venta al detalle: muchos detallistas no aprovechan a sus vendedores capacitados o cambiaron al sistema de autoservicio. En estas tiendas, los medios de promoción de ventas como los exhibidores y las muestras son muchas veces la única herramienta de promoción eficaz en el punto de venta.

La promoción de ventas debe incluirse en los planes de promoción de la empresa, junto con la publicidad y las ventas personales. Esto significa

establecer objetivos y estrategias de promoción de ventas, determinar su presupuesto y elegir técnicas de promoción adecuadas.

3.22 Relaciones públicas

Stanton (2004), define como: "Relaciones públicas son una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas." Es una forma de promoción que muchas veces se ignora. En la mayoría de las organizaciones, esta herramienta de promoción es un pegoste que se relega muy atrás de las ventas personales, la publicidad y la promoción de ventas. Hay varias razones para la falta de atención para la administración en relaciones públicas:

- Estructura de la organización: en la mayoría de las empresas las relaciones públicas no son responsabilidad del departamento de marketing. Si hay un esfuerzo organizado, por lo regular lo maneja un pequeño departamento de relaciones publicas que reporta directamente la dirección general
- Definiciones inadecuadas: empresas y público emplean vagamente el término relaciones públicas. No hay definiciones aceptadas. Como resultado, no se aclara bien lo que se constituye un esfuerzo organizado de relaciones públicas.
- Beneficios no reconocidos: a medida que ha crecido el costo de la promoción, las empresas se dan cuenta que una exposición positiva en los medios o como resultado de la participación en la comunidad pueden producir ganancias elevadas por la inversión de tiempo y esfuerzo.

Naturaleza y alcance de las relaciones públicas: Las actividades de las relaciones públicas están diseñadas para fomentar o mantener una imagen favorable de la organización ante sus diversos públicos.

3.22.1 La publicidad no pagada como forma de relaciones publicas

Es toda comunicación acerca de una organización, sus productos o políticas a través de medios sin que esta la costee. Por lo general adopta la forma de una noticia que aparece en los medios o un aval que da un individuo ya sea de manera informal o en un discurso o en una entrevista. Es buena publicidad.

Hay tres medios de ganar buena publicidad:

1. *Preparar y distribuir un artículo a los medios de comunicación.* La intención es que los periódicos, estaciones de televisión y otros medios seleccionados publiquen la información como noticia.
2. *Comunicación persona con un grupo.* Una conferencia de prensa atrae a representantes de los medios si piensan que el tema o el orador es valioso.
3. *Comunicaciones personales, cabildeo.* Las compañías hacen cabildeo con los legisladores para tratar de influir en sus opiniones y por ende en sus decisiones.

La publicidad no pagada puede cumplir cualquier objetivo de comunicación. Sirve para anunciar nuevos productos, hacer públicas nuevas políticas, reconocer a los empleados, describir los adelantos en la investigación o informar del desempeño financiero. Otros beneficios de la publicidad no pagada son:

- menor costo
- mayor atención por parte del consumidor
- mas información
- oportunidad

Desde luego, la publicidad pagada tiene sus limitaciones:

- *Perdida de control sobre el mensaje.* Una organización no tiene garantía que el boletín de prensa aparecerá en los medios. Además, no hay forma de controlar cuanto o que parte del texto se imprime o transmite en los medios.

- *Exposición imitada.* Si la audiencia meta se pierde el mensaje cuando se presenta, no tendrá una segunda o tercera oportunidad.
- *La publicidad no pagada no es gratis.* Aunque no hay costos de tiempo y espacio en los medios, hay gastos en generar las ideas y preparar y difundir nuevos boletines.

Al reconocer el valor de la publicidad no pagada, algunas organizaciones tienen uno o más empleados que generan nuevos boletines de prensa. Estos artículos se envían a los medios y están a disposición de quienquiera en la página en Internet de la compañía.

3.23 La planeación como parte de la administración.

Según Stanton (2004), indica que: "La etapa de planeación comprende establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La Etapa de implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización del marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan."

3.23.1 Naturaleza de la Planeación

La administración debe empezar por decidir que pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base a este plan general, cada división de la organización debe determinar cuales serán sus propios planes.

Planear es decir ahora que será después, incluyendo como y cuando se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz ni eficiente, porque no se sabe que debe hacerse ni como.

En la planeación estratégica los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing en el largo plazo. La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado. La ventana solo está abierta durante un periodo

relativamente breve. Así como una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

3.23.2 Conceptos esenciales de planeación

MISIÓN: La misión de una organización enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

Una declaración de misión no debe ser ni muy extensa y vaga ni demasiado estrecha y específica, para que revista utilidad.

OBJETIVOS Y METAS: Un objetivo es un resultado deseado aunque a veces se diferencian tratamos objetivos y metas como sinónimos. La planeación eficaz empieza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes para que los objetivos sean valiosos y asequibles deben ser:

- Claros y específicos
- Estar enunciados por escrito
- Ser ambiciosos pero realistas
- Ser congruentes entre sí
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible
- Esta vinculados a un periodo particular

ESTRATEGIAS Y TACTICAS: Estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos. Táctica, es un medio por el cual se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción detallado y específico que la estrategia. Las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias. Para que una táctica sea eficaz, debe coincidir y respaldar a la estrategia con el cual se relaciona

CONCEPTO	PREGUNTA
Misión →	¿En qué negocio estamos?
Objetivos →	¿Qué queremos lograr?
Estrategias →	En términos generales, ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?
Táctica →	En términos específicos, ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

3.23.3 Alcance de la planeación

La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres o inclusive más años. La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos. La planeación a corto plazo ocurre en un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo.

La planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- Planeación estratégica de la compañía: en este nivel La administración define la misión de la compañía, impones las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas.
- Planeación estratégica de marketing: Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. La planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación estratégica de toda la compañía.
- Planeación anual de marketing: Los planes a corto plazo deben de prepararse para las principales funciones de la compañía. El plan de marketing, que por lo general cubre un periodo de un año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

3.23.4 Planeación estratégica de la empresa

Stanton (2004), la planeación estratégica consta de cuatro pasos esenciales:

1. **DEFINIR MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:** En algunas empresas este paso sólo precisa revisar la declaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada.
2. **ANÁLIZAR LA SITUACION:** Consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o mas aspectos específicos de la organización.
3. **PLANTEAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:** Guía a la organización para cumplir con su misión. Los objetivos también brindan criterios para evaluar el desempeño.
4. **ELEGIR LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR ESTOS OBJETIVOS:** Representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande o unidades.

3.23.5 Planeación estratégica de marketing

Stanton (2004), indica que: "Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, como marketing o producción. La planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y de sus objetivos."

3.24 Análisis de la situación

Stanton (2004), indica que: "Análisis de la situación consiste en examinar donde ha estado el programa de marketing de la compañía, como ha

funcionado y que es probable que enfrente los años por venir." Normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos.

El análisis de la situación es crucial pero puede ser costoso y prolongado y frustrante ya que no siempre se consigue información valiosa como las cifras de venta o participación del mercado de los competidores.

Como parte del análisis de la situación muchas empresas realizan un análisis FODA mediante el cual identifican y evalúan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar las oportunidades promisorias.

3.25 Objetivos de marketing

Stanton (2004), indica que: "Las metas de marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y estrategias de toda la compañía." Una estrategia de la compañía suele convertirse en una estrategia de marketing.

La planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado. Con esto presente, cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización.

3.26 Posicionamiento y ventaja diferencial

Según Stanton (2004), "Posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores así como otros productos que comercializan la misma compañía." La ventaja referencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

3.27 Mercado meta y demanda del mercado

Stanton (2004), define que: "Un mercado es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar

y la disposición para comprar." Sin embargo este grupo grande está compuesto de varios

Segmentos con diferentes preferencias. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos.

Un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados la empresa debe pronosticar la demanda (las ventas) en los segmentos de mercados que parezcan promisorios.

3.28 Mezcla de marketing

Stanton (2004), analiza que: "Mezcla de marketing es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: un producto, como se distribuye y promueve y cual es su precio." Estos cuatro elementos tienen por objetivo complacer al mercado meta y, también muy importante, cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones mas aun, las decisiones sobre uno de los elementos influyen en las otras. Quienes toman las decisiones del marketing deben considerar estas opciones y relaciones cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta.

3.29 Planeación anual de marketing

Stanton (2004), indica que: "Es el cianotipo de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no solo un concepto mental."

Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:

- Resume las estrategias y tácticas con las que se alcanzaran los objetivos concretos el año siguiente.

- Señala lo que hay que hacer con respecto de los otros pasos del proceso administrativo, a saber la implantación y evaluación del programa de marketing.
- El plan esboza quien es el responsable de que actividades, cuando hay que realizarlas y cuanto tiempo y dinero se les debe de dedicar.

El ejecutivo es responsable de la división o producto que comprende el plan, es quien lo prepara. La preparación puede comenzar nueve meses o más antes de que comience el periodo que comprende. La parte mas intensa ocurre de uno a tres.

Meses antes de la fecha de inicio del plan. Los últimos pasos son hacer que la dirección realice o apruebe el plan.

En un plan anual se dedica más atención a los detalles tácticos que a los niveles de planeación. La planeación estratégica de marketing podría destacar las ventas personales en las ventas de marketing. En tal caso, el plan anual recomendaría aumentar la contratación en las universidades como fuente de más vendedores.

3.30 Matriz de crecimiento de mercado y producto

Stanton (2004), indica que: "Al buscar el crecimiento una compañía debe considerar tantos sus mercados como sus productos." Tiene que decidir si continua lo que hace ahora, y quizás lo mejora o emprende nuevos negocios.

Existen cuatro estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto:

- Penetración del mercado: una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales.

- Desarrollo de mercados: una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un nuevo mercado. Las compañías que dependen en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprenden el desarrollo de mercados para distribuir el riesgo.
- Desarrollo de productos: una empresa crea productos nuevos para venderlos en los mercados actuales. Estos movimientos tienen el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.
- Diversificación: una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados.

3.30.1 Matriz BCG

Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus UEN de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía.

ESTRELLAS: participación en el mercado alta y tasa de crecimiento de la industria alta son características de la UEN de esta categoría. Sin embargo una UEN con estos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes, son imperativas unas estrategias de marketing agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado.

VACAS DEFECTIVAS: estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye las estrellas pasan a esta categoría. Las estrategias de marketing de las vacas defectivas pretenden defender la participación en el mercado reforzando principalmente, la lealtad del cliente.

INTERROGACIONES: son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado pero una tasa de crecimiento de la industria alta. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda en entorno a este grupo de UEN es si pueden ganar una participación en el mercado y ser rentables. Las estrategias

de marketing no apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes.

PERROS: esta UEN tiene una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasa de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretende maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo la ventaja diferencial para ganar participación en el mercado.

3.31 Evaluación de los modelos de planeación

Stanton (2004), evalúa que: "La principal limitación es la simplificación excesiva. Los modelos basan su evaluación en las oportunidades de mercado y las decisiones subsecuentes en apenas dos o tres factores claves."

También existe la posibilidad de colocar una UEN en una celda o elegir una estrategia sin información pertinente y confiable.

Otra limitación potencial es que los resultados de un modelo sirvan para rebatir los juicios críticos de negocios hechos por gerentes de línea. Un método mejor para tomar decisiones es reunir los resultados de los modelos y los juicios de los ejecutivos bien informados sobre la situación en particular.

Estos modelos también producen beneficios notables, lo más importante es que alientan una evaluación cuidadosa y congruente de las oportunidades de mercado y productos, la asignación de recursos y la formulación de estrategias.

Otro valor de los modelos es su clasificación directa. Cada modelo permite a la organización examinar toda su cartera y UEN o productos principales en relación con criterios que influyen en el desempeño de los negocios.

Otro beneficio es que los modelos pueden señalar oportunidades de negocios atractivas y sugerir lo que se debe evitar.

En general los modelos de planeación pueden ayudar a la administración a asignar recursos y establecer algunas estrategias razonables de comercialización y marketing. Desde luego, todo modelo de planeación debe complementar, no sustituir, a los juicios y decisiones de los gerentes.

3.32 Estrategia de la Empresa

Francés (2006), indica que: "Estrategia la podemos definir en forma amplia o en forma restringida." Una estrategia amplia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Estrategia restringida es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. En el campo de la gerencia es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y tácticas. La estrategia debe ser flexible y esta sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios del entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas)

3.32.1 El Ciclo Estratégico

Francés (2006), indica que: "Es parte de un proceso de carácter cíclico. El ciclo estratégico puede tener un carácter informal, intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, estas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este *ciclo informal* lo

puede aplicar un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio. No tiene que ajustarse a lapsos prefijados."

El ciclo formal, en contraste, la definición de objetivos y estrategia es explícita, y debe quedar por escrita. A la definición de la empresa le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de ejecución. La evaluación es el acto de juzgar si se han cumplido o no los objetivos, y si estos deben ser modificados o no.

El ciclo estratégico formal sigue un proceso definido y un cronograma anual preestablecido.

Las cuatro perspectivas de la estrategia

Perspectiva de accionistas: comprende aquellos actores que detectan el poder final de decisión acerca de la organización. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.

Perspectiva de clientes (receptores externos): comprenden a aquellos que reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización, pero no ejercen control sobre ella. Los gobernadores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

Perspectiva de procesos (internos y en red): corresponde a las actividades de la propia organización y de las otras organizaciones que contribuyen con ella, como son la de los socios y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.

Perspectiva de capacidades (interna y en red): corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprenden las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilitan su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes, y demás empleados, sindicalizados o no.

3.32.2 La Matriz estratégica

Francés (2006), "La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea

Imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir a los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégica."

3.33 Análisis Externo

Francés (2006), "Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada país en particular. En un mundo de mercados globalizados es importante realizar el análisis del entorno internacional por países o por regiones, tanto para las empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país. En el análisis del entorno general podemos incluir los ámbitos económico, tecnológico, social, político, físico y ambiental. A éstos debemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los actores con los cuales interactúa la empresa en su sector, clientes, competidores, proveedores, y reguladores.

3.34 Análisis Interno

Francés (2006). "El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores."

Para determinar las fortalezas y debilidades podemos utilizar como herramientas la cadena de valor de Porter (1985), las nuevas versiones de la cadena de valor, los factores críticos del éxito y el modelo de las siete “S” de Mckinsey.

Además, examinamos la relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa. Finalmente presentamos un modelo balanceado de la unidad de negocios en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Las diferentes herramientas presentadas permiten establecer las fortalezas y debilidades de la empresa. Éstas se relacionan con las oportunidades y amenazas en la matriz DOFA

3.35 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Francés (2006), analiza que: “El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria en un determinado país o región. Éste se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector.”

Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría macroeconómica serán mayor cuanto menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al nuevo sector competirán, igualmente, con las existentes por los beneficios y lo mismo sucede con los productos sustitutos.

Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Los actores con mayor poder relativo frente a los demás logran captar para sí la mayor porción de esos beneficios.

Sin embargo empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre si para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten por sacar la mejor tajada.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan permitirá a la empresa encontrar una posición de la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan de esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.

3.36 Estrategias Genéricas

Porter (1980), indica que: "Las estrategias genéricas son básicamente dos: liderazgo en costos (costes) y diferenciación. La primera se orienta a reducir el costo total de producción mientras que la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir el precio que el comprador esta dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que éste le reporta." Cualquier ventaja o desventaja competitiva de una empresa puede ser explicada en términos de una ventaja o desventaja en costos (costes) o en diferenciación. Al combinar estas dos estrategias básicas con la definición del mercado foco, resultan cuatro estrategias genéricas dependiendo de si la firma busca una posición en todo el mercado o si concentra sus actividades en un grupo de clientes específicos, lo que denomina un mercado focalizado.

Las empresas que no adopten una estrategia genérica se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad. No obstante, cuando se adopta una estrategia de liderazgo de costos se debe estar atento que la calidad cumpla con las expectativas del consumidor, las cuales son cambiantes en el tiempo.

De igual manera, cuando se adopta una estrategia de diferenciación no se debe olvidar la necesidad de controlar los costos a lo largo de la cadena de valor.

Las estrategias genéricas están concebidas para ser aplicadas a unidades estratégicas de negocios (UEN) específicas. Dentro de una

corporación pueden existir UEN que sigan una estrategia de liderazgo de costos y otras que sigan una de diferenciación.

Ello no impide que la corporación desarrolle también estrategias horizontales, buscando sinergias entre las UEN. Dentro de las UEN, la estrategia funcional para cada eslabón de la cadena de valor, estará orientada a reducir costos o a generar fuentes de diferenciación, según la estrategia genérica adoptada.

3.37 Liderazgo en costos

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costo

El análisis de las actividades de la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor de la estrategia de liderazgo de costos es la curva de la experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.

3.37.1 Diferenciación

Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor a la luz de los impulsores de valor.

3.37.2 Focalización

Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmentos de mercados o mercados geográficos.

Existen dos variantes: focalización en costos, y focalización en diferenciación. La focalización en costos se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo. La focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

3.38 Modelo de la cadena de valor de Porter

Francés (2006), analiza que: "Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff)."

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salidas, mercadeo y ventas y servicio posventa.

3.39 Análisis FODA

Francés (2006), analiza que: "Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas."

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.)

3.39.1 Fortalezas y Debilidades

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se realizan preguntas tales como:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

3.39.2 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se considera:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se hacen preguntas tales como:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

3.40 Diseño de la matriz FADO

Arias (1999) explica que mediante el empleo de la matriz FADO, una herramienta muy utilizada, se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se desprenden los cuatro siguientes tipos:

1. Estrategia FO: las fuerzas de la firma se utilizan para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
2. Estrategia DO: se minimizan las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades externas.
3. Estrategia FA: las fuerzas de la organización permiten reducir las amenazas que la acechan.
4. Estrategia DA: sistema defensivo en el cual se reducen las debilidades internas para amainar la influencia de las amenazas externas.

Por lo general, las organizaciones deciden seguir estrategias de debilidades contra oportunidades, fuerzas contra amenazas y debilidades contra amenazas para llegar a una situación en que puedan aplicar la estrategia de fuerzas contra oportunidades. Cuando una organización tiene mayores debilidades debe intentar sobreponerse a ellas y neutralizarlas o convertirlas en fuerzas.

Para construir una matriz FADO hay que seguir 8 pasos. Todos los aspectos clave, desde luego, están referidos a la organización:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas.
2. Hacer una lista de las amenazas externas.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas.
4. Hacer una lista de las debilidades internas.
5. Registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas y las estrategias resultantes FO.
6. Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, y los resultados de las estrategias DO.
7. Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias FA.
8. Registrar las debilidades internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA.

IV. HIPÓTESIS

La propuesta de un plan estratégico alineado a la mezcla de marketing de servicios conforme a su misión y visión podrá responder ante las exigencias, demandas y expectativas del comportamiento del consumidor e incrementar, retener y aumentar su cartera de clientes.

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de Estudio:

Investigación Descriptiva:

Según Hair (2004) la investigación descriptiva se aplica a un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características de una población objetivo definido. En general, los estudios descriptivos permiten a quienes toman decisiones sacar deducciones sobre sus clientes, competidores, mercados objetivo, factores ambientales y otros fenómenos de interés.

Los diseños descriptivos no consiguen resolver las preguntas sobre el porqué de un problema de investigación; sin embargo, los datos y la información que generan dan material que puede indicar una acción a quienes tienen poder de decisión.

5.2 Universo

El universo está constituido por los miembros del Sporting Country Club que acuden a las instalaciones del mismo.

5.2.1 Tipo de Muestra

La formula que se utilizó para determinar el número de personas a encuestar fue la del universo finito ya que se conoce el numero de población al que esta sujeto el estudio. Se realizaron 106 encuestas a los socios del Sporting Country Club de manera aleatoria. Con esto se pretende conocer la percepción que tienen los socios acerca del Club.

5.2.2 Tamaño de la Muestra (miembros)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8) (0.2) (278)}{(0.06)^2 (278-1) + (1.96)^2 (0.8) (0.2)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.16) (278)}{(0.0036) (277) + (3.8416) (0.16)}$$

$$n = \frac{170.8743}{1.6118}$$

n = 106 # de miembros encuestados

z = Nivel de Confianza. (95% equivalente a 1.96)

e = Margen de error. (+- 6%)

N = Universo o población (278)

p = Probabilidad de aceptar la hipótesis (80%)

q = Probabilidad de rechazar la hipótesis (20%)

5.3 Fuentes primarias y secundarias

5.3.1 Fuentes primarias

Fuentes Primarias:

- Asistente de Administración: Karla Orozco
- Socios del Sporting Country Club
- Personal que labora en el Sporting Country Club
- Miembros de la junta directiva

5.3.2 Fuentes secundarias

Fuentes Secundarias:

- Internet
- Libros de Mercadeo
- Monografías del área de Marketing
- Libros de Investigación de Mercado

5.4 Instrumentos y recolección de datos

La población del estudio estuvo formada por los socios del Sporting Country Club

- Elementos: Socios del Sporting Country Club
- Unidad de estudio: Instalaciones de Sporting Country Club
- Extensión: Managua
- Tiempo: Primer Semestre 2008

5.4.1 Observación

Se realizaron observaciones de las instalaciones y de la atención que brinda el club, la atención que los instructores dan a los miembros de forma general y personalizada. Las maquinas que utilizan para la realización de actividades físicas. En esto se tomó en cuenta la higiene y el mantenimiento que le dan a las maquinas del gimnasio, las bicicletas y la piscina.

5.4.2 Entrevista

La entrevistase realizó con Karla Orozco asistente de gerencia, durante un tiempo definido, para conocer acerca del club y las preocupaciones que el área administrativa tiene, al igual que las inquietudes de los miembros. Su disposición fue buena pero no inmediata por la carga de trabajo que tenia y en varias ocasiones no podía atenderlos.

5.4.3 Análisis de la competencia

El Sporting Country Club no posee competencia directa sin embargo existen centros que podrían actuar como competencia directa como es el club Terraza o algunos gimnasios tales como el Bally y Curves, que están dirigidos al mismo sector socioeconómico cultural.

El Sporting Country Club se diferencia por ser un centro deportivo exclusivo. El Club Terraza en cambio es un club social exclusivo que además ofrece algunas disciplinas deportivas. Los gimnasios como Bally y Curves ofrecen disciplinas deportivas iguales a las del Sporting pero están abiertos a todo público y no ofrecen exclusividad.

5.4.4 Encuesta

Se desarrolló un cuestionario de veinte preguntas para conocer la percepción actual de los miembros del club acerca de la mezcla de marketing. Para elaborar las preguntas de encuesta se tomó como primeros procedimientos una entrevista a nivel de gerencia de manera exploratoria en la cual se expresaron las mayores preocupaciones de la parte administrativa así como de los miembros del club. VER ANEXO 1

Las encuestas se realizaron en el Sporting Country Club, la semana del 15 al 20 de Abril del 2008. En horarios variados tales como de 8:00 a.m. a 12:00pm, 3:00 p.m. a 6:00 p.m. y de 6:00pm a 8:00 p.m.

Se contó con la participación de los miembros del club que acudían a las instalaciones en ese horario.

De la misma forma se realizaron las encuestas a los miembros del club durante una semana. En esta semana y con diferentes horarios logramos muchas veces encontrar a los mismos miembros por lo que se dificultó hacer la encuesta. También la falta de disposición de los miembros del club nos afectó dado que muchas veces estos tenían su tiempo limitado o no estaban interesados en ayudar. Las encuestas fueron aplicadas en las áreas deportivas que cada miembro utiliza. (VER ANEXO 2)

5.5 Tabulación y Análisis

Una vez que el periodo de encuestas concluyó, se procedió a verificar si los cuestionarios fueron respondidos de una manera adecuada y se organizaron de forma numérica y se elaboró la base de datos SPSS en la cual se introdujeron los datos.

Se introdujo la información a la base de datos y se analizaron las respuestas obtenidas según los datos recopilados. Se utilizó el programa SPSS para realizar la tabulación y este se utilizó para obtener el análisis mediante el cual se obtuvieron las tablas de frecuencia y graficas de las mismas.

Al terminar de realizar las entrevistas a los gerentes y miembros de la junta directiva se realizó un informe correspondiente en el cual se presenta un informe final para quienes tomaran las decisiones y de esta manera poder responder a la pregunta original.

5.6 Preparación del informe de investigación

Con los resultados obtenidos se elaboró el informe en el cual se especificará la información necesaria para los requerimientos de marketing de la empresa Sporting Country Club con el fin de identificar las estrategias que mejoren su situación competitiva.

VI. RESULTADOS

6.1 Información general de la empresa

6.1.1 Antecedentes de la empresa

En 1998 considerando las distintas oportunidades que el mercado local ofrecía, un grupo de inversionistas nacionales concibió la idea de crear una empresa orientada al fomento de las actividades deportivas y recreativas no solamente con fines comerciales, sino también con el propósito de contribuir a la formación y reinserción ciudadana de nuevas generaciones en un ambiente sano, que promueva el desarrollo de valores y principios morales, altamente erosionados por los sucesos políticos y económicos acaecidos durante los últimos 25 años.

Adicionalmente el proceso de retorno al país de familias que por las razones antes indicadas durante los años ochenta tuvieron que emigrar hacia otras regiones, constituía un segmento del mercado no atendido incluyendo la corriente turística promovida como eje de desarrollo económico emprendida por el Gobierno de la Republica a partir del cambio político acaecido en 1990. En efecto la promulgación de una ley altamente innovadora para la promoción de la actividad turística, establece una condición diversificada de la economía Nicaragüense tradicionalmente agrícola, hacia otros sectores de mayor valor agregado y de un uso más racional de los recursos naturales del país. Estas circunstancias incentivaron y dinamizaron aún más las intenciones, por las condiciones favorables que la promoción de esta ley brindaba al proyecto.

De esta manera se inició la construcción del Sporting Country Club cuya inauguración fue en Julio de 1999 ofreciendo servicios en las diferentes disciplinas deportivas y con áreas extensas de esparcimientos. Las instalaciones construidas fueron totalmente diseñadas bajo conceptos modernos arquitectónicos y conforme a parámetros internacionales de clubes deportivos a fines a la razón social de tal forma que se ofreciera a ejecutivos, profesionales y personas en general una opción diferente que les permita mantenerse en optimas condiciones físicas, tanto como terapia como para el sano esparcimiento en un ambiente familiar.

6.1.2 Características Generales de Sporting Country Club

Ubicación

Sporting Country Club se encuentra ubicado en el Km. 8 Carretera a Masaya, frente a TEXACO Las Colinas.

Número de socios

En la actualidad Sporting Country Club cuenta con un total de 278 miembros.

Servicios

Gimnasio: Cuenta con las maquinas necesarias para trabajar todos y cada uno de los músculos del cuerpo bajo la asesoría de nuestro staff de instructores quienes están capacitados y certificados para desempeñar sus funciones.

Aeróbicos: Serie de ejercicios que ayudan a aumentar la capacidad cardiovascular, al incrementar el uso de oxígeno por el cuerpo y permitir al corazón trabajar menos enérgicamente. La salud y bienestar van de la mano y tu tomas la decisión de obtenerlos al mantener buenos hábitos como una dieta balanceada y practicar ejercicios aeróbicos.

Ritmos: La música, dependiendo de lo dinámica que sea, nos inspira a movernos, quien piensa que bajar de peso no es divertido, tiene que presenciar una clase en las que no solo se suda, también se goza y mucho.

Pilates: Es un método de acondicionamiento físico, reúne la filosofía del ejercicio occidental más dinámico y centrado en la física muscular con la oriental, que trabaja el control corporal y la fluidez, basándose en la respiración y la relajación activa.

Tenis: Deporte que se practica en un terreno llano, rectangular, dividido por una red intermedia, que consiste en golpear la pelota con la raqueta para que vaya de una parte a otra del campo por encima de la red (net).

Raquetball: Es un deporte que se puede practicar por dos jugadores - singles - tres jugadores y/o cuatro jugadores - dobles - que requiere de agilidad ya que la clave es la rapidez. El juego consiste en ganarle el rally, es

decir pegarle a la bola con una raqueta encordada de forma tal que el contrincante no alcance a contestarla.

Spinning: Tiene como misión promover la salud a todas las personas que practican dicha disciplina, en adición promovemos el deporte del ciclismo y triatlón en todas las personas interesadas en cambiar su estilo de vida hacia un modelo de vida con salud y diversión.

Natación: Arte y técnica de nadar como deporte y/o ejercicio mas completo para mantener un cuerpo esbelto y saludable, apto para niños y adultos.

Cardiovascular: Las actividades cardiovasculares aumentan el ritmo cardiaco y la respiración, con lo que se logra una mejor oxigenación del organismo. Ayuda a controlar el peso, quema grasa, aumenta la masa muscular, tonifica el sistema inmune, reduce el estrés, combate la depresión, promueve la sensación de fortaleza y bienestar general.

Precios

Miembros Nacionales, membresía vitalicia \$1,500 adicionales cuotas de mantenimiento de local que oscilan entre \$30.00 en plan individual, \$40.00 plan pareja y \$50.00 plan familiar que incluye al matrimonio e hijos menores de 21 años.

Miembros extranjeros: membresía anual \$450.00 y temporal (6 meses) \$300.00 adicionales cuotas de mantenimiento de local mensual que oscilan entre \$40.00 plan individual, \$50.00 plan pareja y \$60.00 plan familiar que también incluye al matrimonio e hijos menores de 21 años.

Misión:

Satisfacer las necesidades de recreación de nuestros miembros convirtiéndonos en su nueva familia.

Visión:

Ser el club mas completo de Nicaragua brindando excelencia en servicios y atención personalizada, contamos con un personal de instructores para proveer el mayor confort a nuestros miembros.

Valores:

- Respeto:
- Puntualidad:
- Honestidad

Objetivos:

El Sporting Country Club es un club deportivo exclusivo con el objetivo de brindar confort a nuestros miembros y su núcleo familiar.

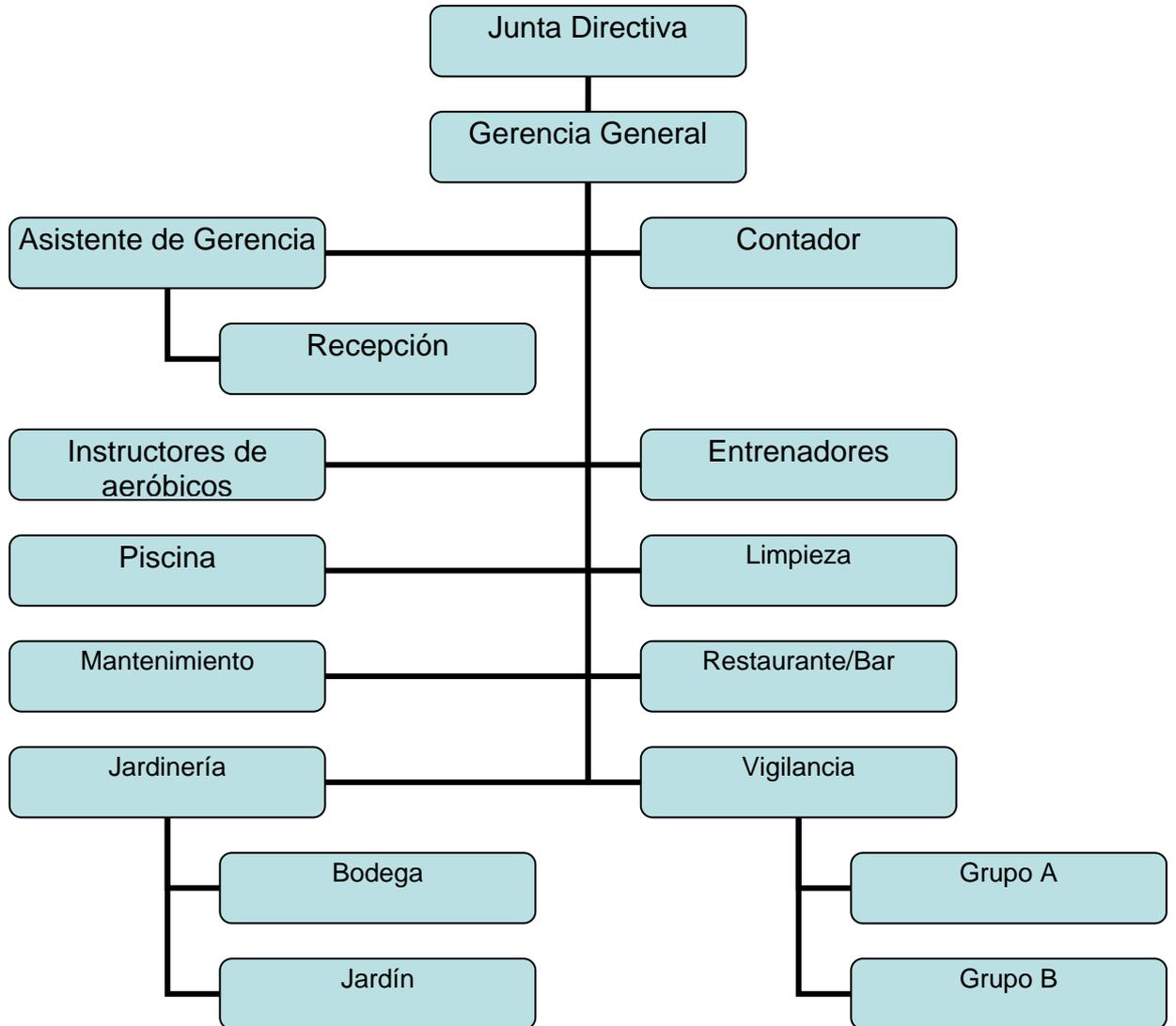
Estrategias promocionales y de precio utilizadas en la actualidad:

- El Sporting Country Club ofrece el servicio del "invitado del mes", el cual consiste en que una persona que esté interesada en adquirir la membresía tenga un mes de prueba antes de tomar la decisión. El interesado debe pagar la cuota de cincuenta dólares por un mes y puede gozar de todos los servicios que el club tiene.
- El club tiene diferentes membresías donde puede elegir según su conveniencia:

TARIFAS DEL SPORTING COUNTRY CLUB	
MEMBRESIAS	
Vitalicia	\$1,500.00
Vitalicia Corporativa	\$4,500.00
PLANES	
Plan Individual	\$30.00
Plan Pareja	\$40.00
Plan Familiar	\$50.00
TEMPORALES	
6 Meses	\$300.00
Anual	\$450.00
CUOTAS DE MANTENIMIENTO	
Plan Individual	\$40.00
Plan Pareja	\$50.00
Plan Familiar	\$60.00

- Se realizan envíos de correo, visitas y llamadas telefónicas a empresas con el fin de ofrecer la membresías corporativas con el objetivo de que sus ejecutivos tengan los beneficios de los servicios que el club ofrece.

6.1.3 Organización Actual



6.2 Entrevista Gerencia

Se aplicó una entrevista a la gerencia con el fin de evaluar la percepción que tiene la empresa acerca del servicio que ofrecen y organización general de la misma. Los resultados fueron los siguientes (Ver entrevista en ANEXO 3):

Área Administrativa

- La administración del club está a cargo del gerente general, asistente de gerencia y contador. Quienes se encargan de llevar toda la administración del club y de dar la atención a sus miembros.
- No existen áreas de marketing, publicidad etc. Todo se mira en conjunto desde la administración, quienes a su vez trabajan bajo órdenes directas de la junta directiva formada por los accionistas del club. Es decir cualquier decisión que se deba tomar será consultada directamente con la junta directiva antes de llevarse a cabo.

Área de promoción y publicidad

- Actualmente el club no utiliza ningún tipo de publicidad. No tienen un presupuesto establecido para dedicarlo en publicidad del club. Anteriormente no han realizado alguna campaña de publicidad masiva.
- En cuanto a la promoción, no ofrecen una variedad de promociones dentro del club. La promoción de mayor importancia que tienen hasta el momento es la llamada “Invitado del mes” en la cual una persona que quiera ser parte del club tiene la opción de utilizar las instalaciones del club por el periodo de un mes por un costo módico y accesible.

Área de Servicio

- El área de servicio son todas las actividades que se ofrecen el club entre las cuales la gerencia considera que las de mayor demanda son spinning, cardio, gimnasio.
- Los instructores son personas que han trabajado con el club prácticamente desde sus inicios, por lo tanto tienen plena seguridad y confianza en su desempeño.
- Cuentan con una base de datos de instructores para ser llamados en caso de algún inconveniente con los instructores actuales.

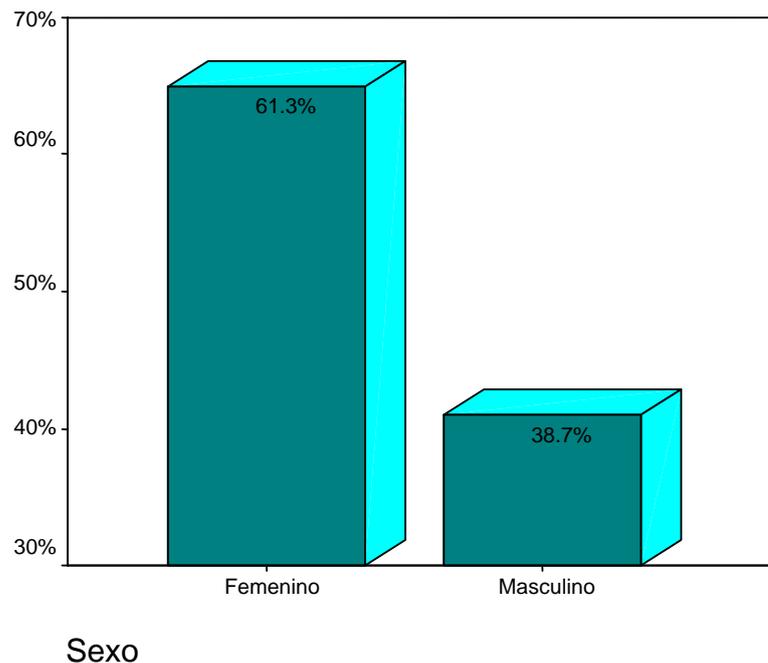
6.2.1 Estudio de opinión de socios actuales

Se realizaron 106 encuestas a los miembros del Sporting Country Club con el objetivo de conocer la opinión que tienen los mismos acerca de la administración y atención que brinda el club.

Los resultados fueron los siguientes

Grafico #1 Datos generales - Sexo

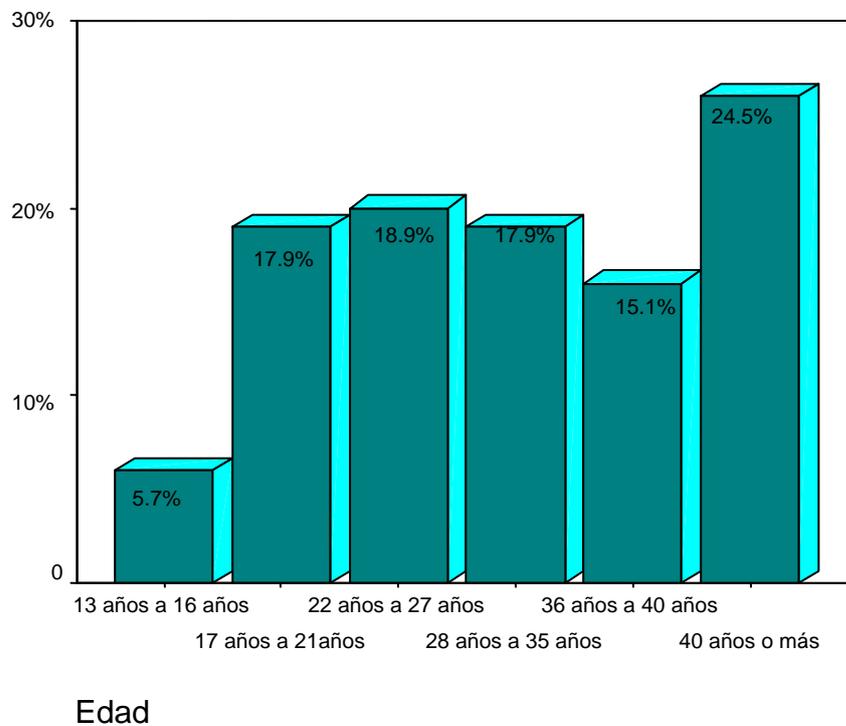
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	65	61.3
Masculino	41	38.7
Total	106	100.0



El gráfico #1 indica que de las personas encuestadas 61.3% son del sexo femenino y 38.7% personas del sexo masculino.

Grafico #2 Datos Generales – Edades

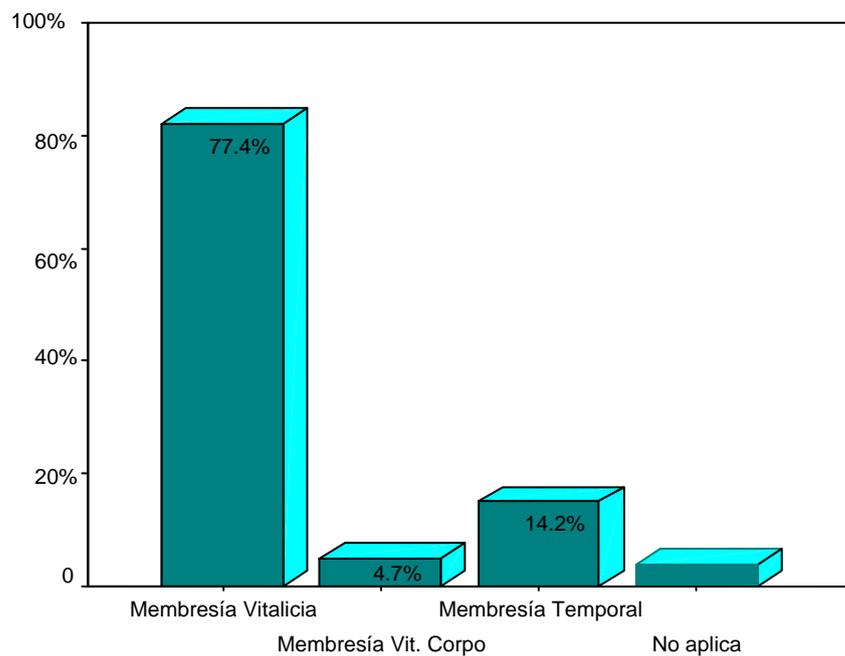
Edad	Frecuencia	Porcentaje
13 años a 16 años	6	5.7
17 años a 21 años	19	17.9
22 años a 27 años	20	18.9
28 años a 35 años	19	17.9
36 años a 40 años	16	15.1
40 años o mas	26	24.5
Total	106	100.0



El grafico # 2 indica las edades de los encuestados: 24.5% son mayores de 40 años, 18.9% entre 22 a 27 años, 17.9% entre 28 a 35 años, 17.9% entre 17 a 21 años, 15.1% entre 36 a 40 años y 5.7% entre 13 a 16 años.

Grafico # 3 Datos generales – Tipo de membresía.

Tipo de Membresía	Frecuencia	Porcentaje
Membresía Vitalicia	82	77.4
Membresía Vitalicia Corporativa	5	4.7
Membresía Temporal	15	14.2
No aplica	4	3.8
Total	106	100.0

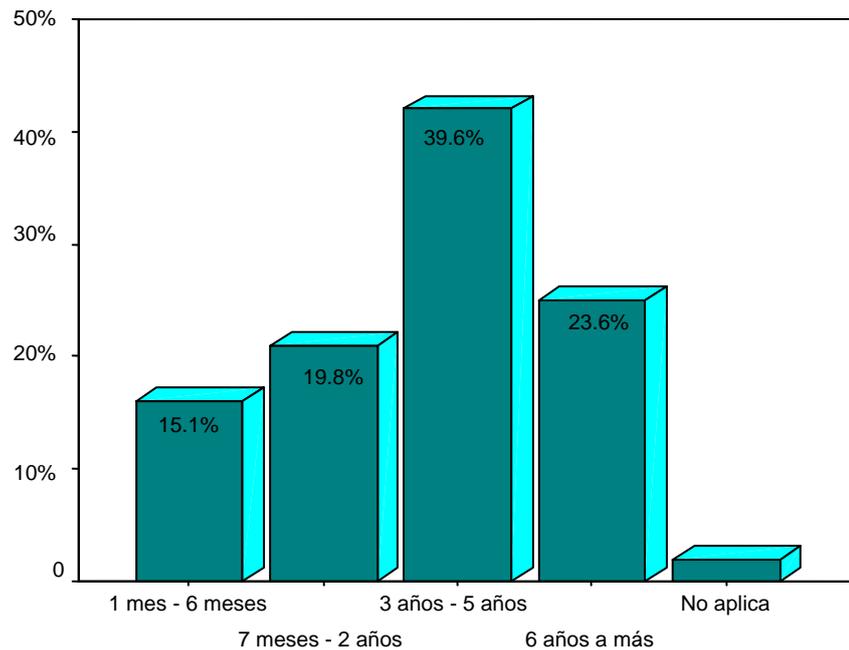


Tipo de membresía que posee

El grafico # 3 indica que de las personas encuestadas, 77.4% poseen membresía vitalicia, 14.2% membresía temporal, 4.7% personas membresía vitalicia corporativa.

Grafico # 4 Datos generales – Tiempo de tener la membresía

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 mes - 6 meses	16	15.1
7 meses - 2 años	21	19.8
3 años - 5 años	42	39.6
6 años a mas	25	23.6
No aplica	2	1.9
Total	106	100.0

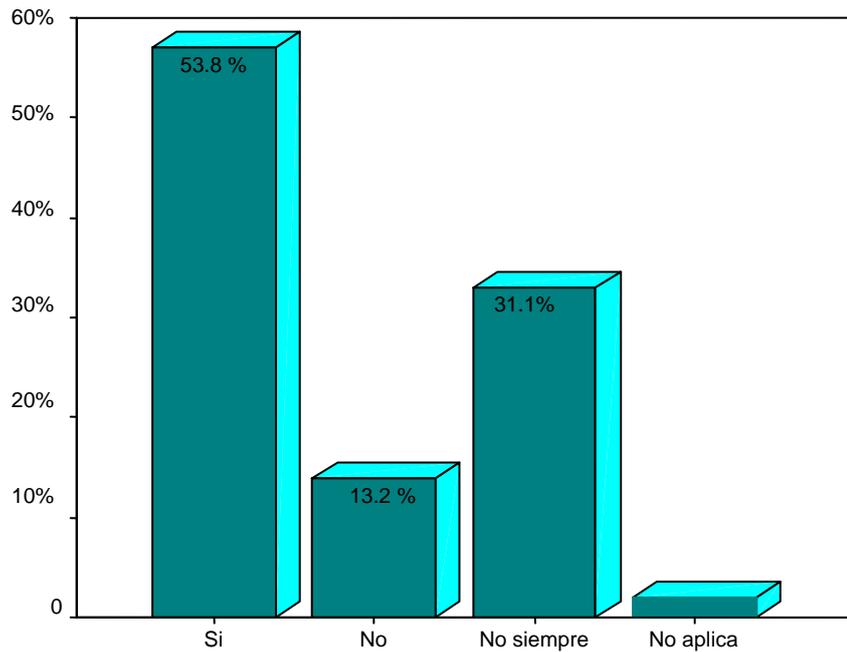


¿Cuanto tiempo tiene de tener la membresía?

El gráfico # 4 refleja que el 39.6% de las personas encuestadas tienen entre 3 a 5 años de ser miembros del club, 23.6% más de 6 años, 19.8% de 7 meses a 2 años y 15.1% de 1 a 6 meses.

Gráfico # 5 Atención personalizada

Atención Personalizada	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	53.8
No	14	13.2
No siempre	33	31.1
No aplica	2	1.9
Total	106	100.0

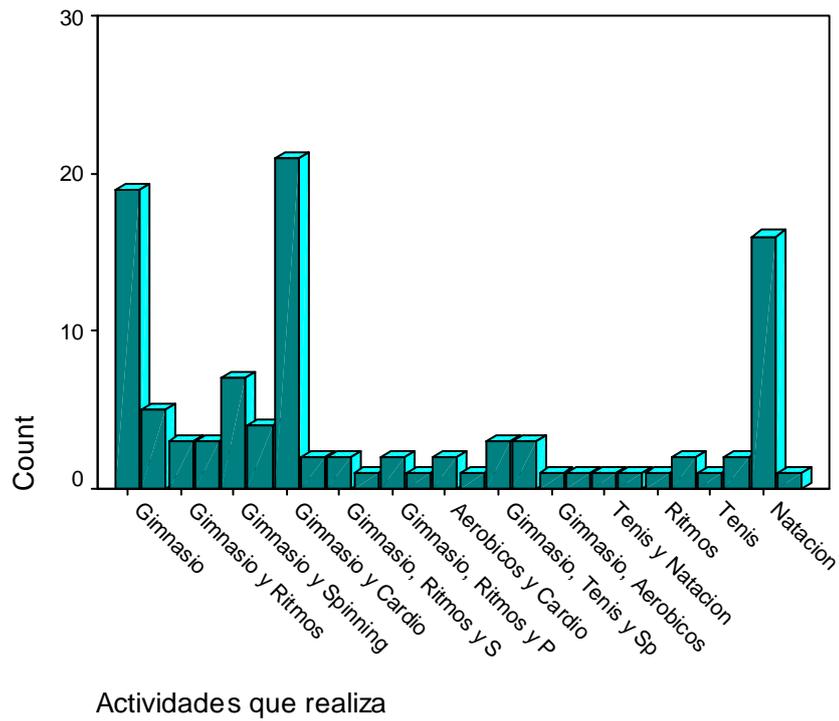


¿Considera que la atención del club es personalizada?

El gráfico # 5 refleja que de 53.8% de las personas encuestadas consideran que la atención del club es personalizada, 31.1% consideran que no siempre es personalizada y 13.2% personas consideran que la atención no es personalizada.

Gráfico #6 Áreas del club que visita

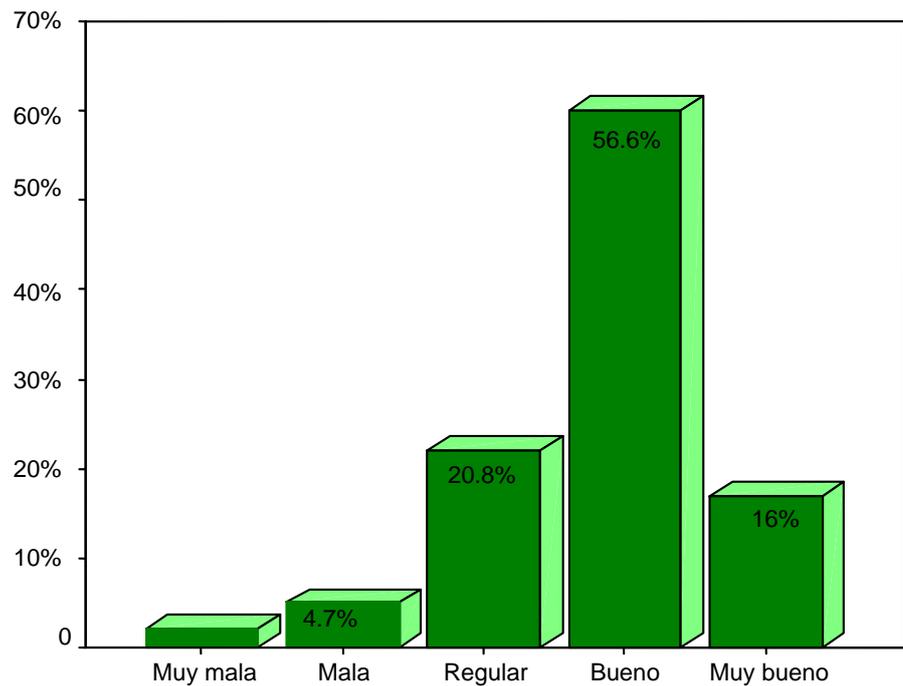
Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Gimnasio	19	17.9
Gimnasio y Aeróbicos	5	4.7
Gimnasio y Ritmos	3	2.8
Gimnasio y Pilates	3	2.8
Gimnasio y Spinning	7	6.6
Gimnasio y Natación	4	3.8
Gimnasio y Cardio	21	19.8
Pilates y Natación	2	1.9
Gimnasio, Ritmos y Spinning	2	1.9
Aeróbicos	1	.9
Gimnasio, Ritmos y Pilates	2	1.9
Gimnasio, Aeróbicos y Ritmos	1	.9
Aeróbicos y Cardio	2	1.9
Gimnasio, Pilates y Cardio	1	.9
Gimnasio, Tenis y Spinning	3	2.8
Gimnasio, Natación y Cardio	3	2.8
Gimnasio, Aeróbicos y Natación	1	.9
Gimnasio, Ritmos, Tenis y Cardio	1	.9
Tenis y Natación	1	.9
Natación y Cardio	1	.9
Ritmos	1	.9
Pilates	2	1.9
Tenis	1	.9
Spinning	2	1.9
Natación	16	15.1
Cardiovascular	1	.9
Total	106	100.0



El gráfico indica que las actividades mas realizadas son gimnasio y cardio con un 19.8%, seguido de gimnasio con un 19% y natación con un 16%.

Gráfico # 7 Como consideran la atención brindada.

Atención Brindada	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	2	1.9
Mala	5	4.7
Regular	22	20.8
Bueno	60	56.6
Muy bueno	17	16.0
Total	106	100.0

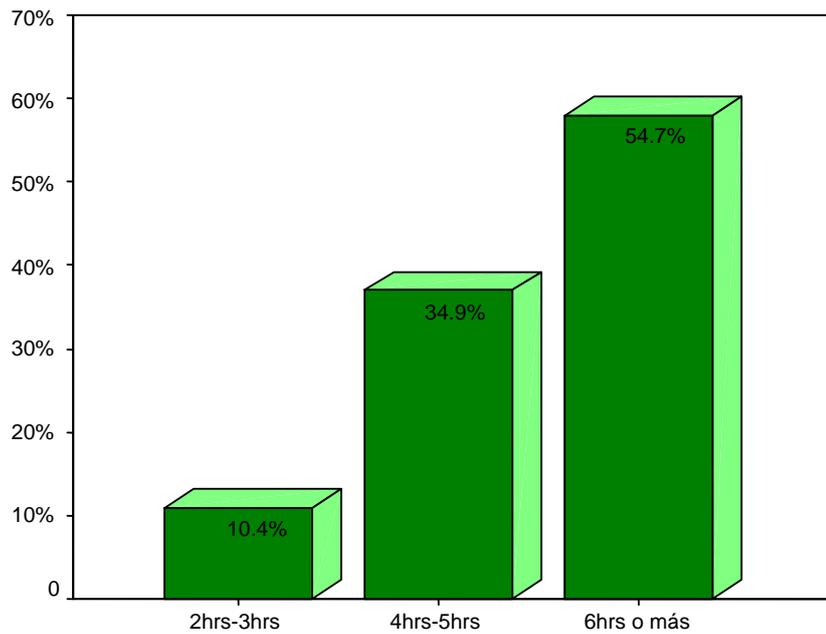


¿Como considera la atención brindada?

El gráfico # 5 indica que 56.6% de las personas encuestadas consideran la atención como buena, 20.8 la consideran regular, 16% la consideran muy buena, 4.2% la consideran como mala.

Gráfico # 8 Horas a la semana que pasan en las instalaciones

Horas	Frecuencia	Porcentaje
2hrs-3hrs	11	10.4
4hrs-5hrs	37	34.9
6hrs o mas	58	54.7
Total	106	100.0

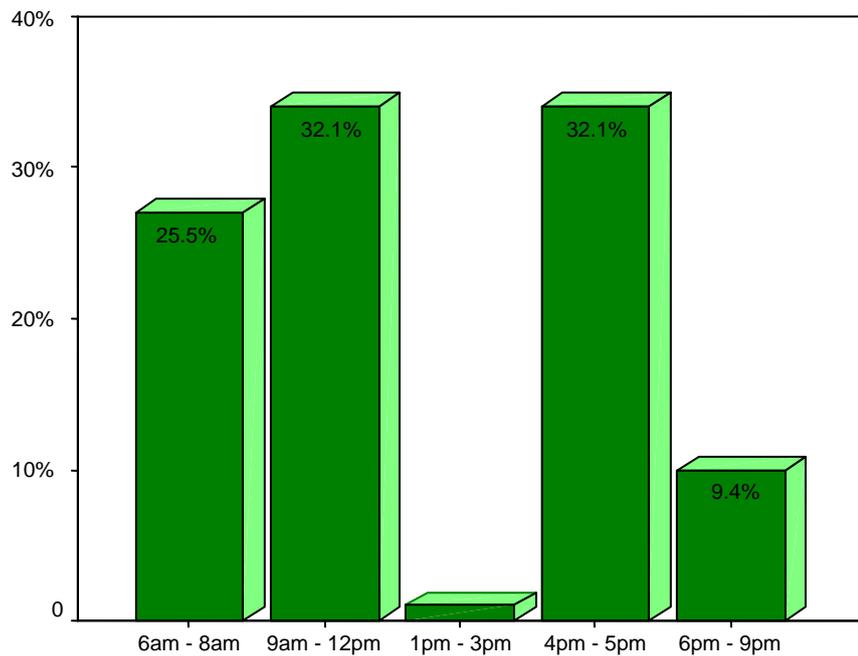


¿Cuántas horas pasa en la semana en el club?

La gráfica # 6 indica que 54.7% de las personas encuestadas pasan más de 6 horas a la semana en las instalaciones del club, 34.9% personas pasan entre 4 a 5 horas a la semana y 10.4% personas entre 2 a 3 horas en la semana.

Gráfico # 9 Horario en que visita el club

Horario	Frequency	Percent
6am - 8am	27	25.5
9am - 12pm	34	32.1
1pm - 3pm	1	.9
4pm - 5pm	34	32.1
6pm - 9pm	10	9.4
Total	106	100.0

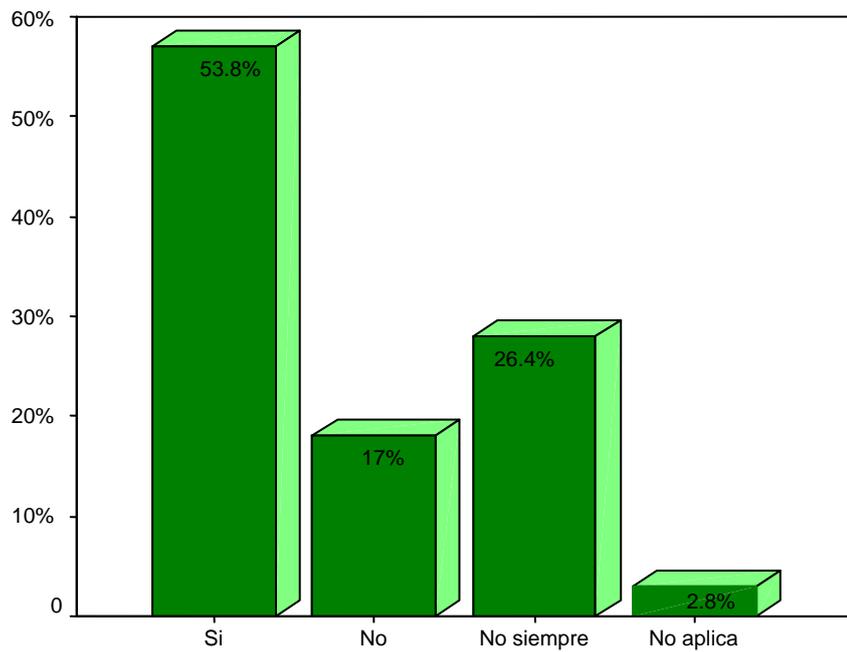


¿En que horario visita el club?

El gráfico #7 indica que el 32.1% de las personas encuestadas visitan el club en horario de 9m a 12pm, otro 32.1% en horario de 4pm a 5pm, 25.5% personas en horario de 6am a 8am, 9.4% de 6pm a 9pm y .9% en horario de 1pm a 3pm.

Gráfico #10 Instrumentos para hacer buen uso de las instalaciones

Instrumentos	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	53.8
No	18	17.0
No siempre	28	26.4
No aplica	3	2.8
Total	106	100.0

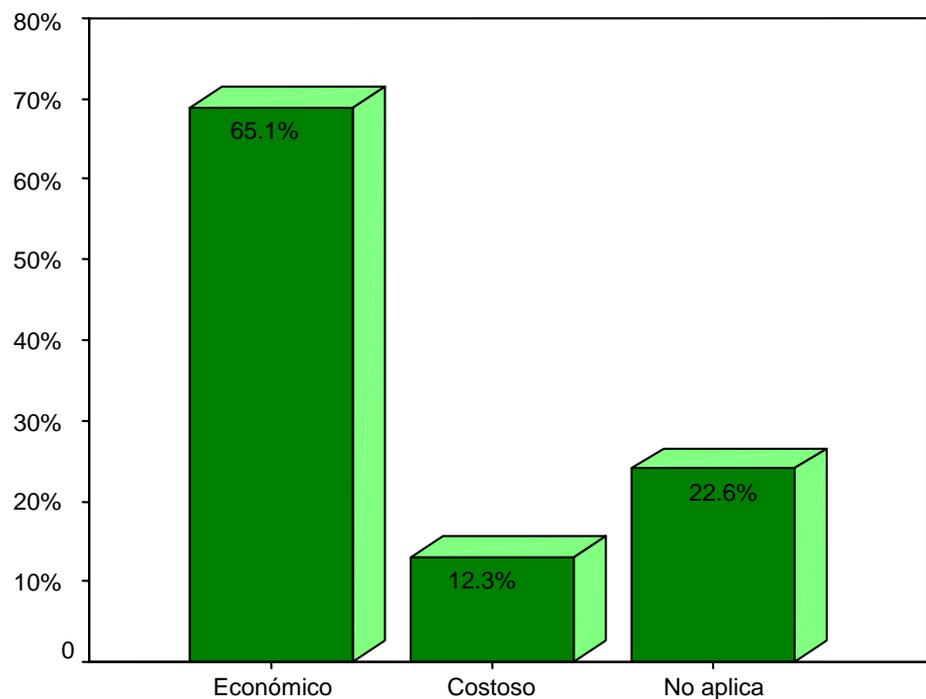


¿Provee el club los instrumentos necesarios?

El gráfico #8 indica que 53.8% de las personas consideran que el club provee los instrumentos necesarios, 26.4% consideran que no siempre se proveen los instrumentos necesarios y 17% personas consideran que el club no provee los instrumentos necesarios.

Gráfico #11 Como considera los precios de membresía.

Precios	Frecuencia	Porcentaje
Económico	69	65.1
Costoso	13	12.3
No aplica	24	22.6
Total	106	100.0



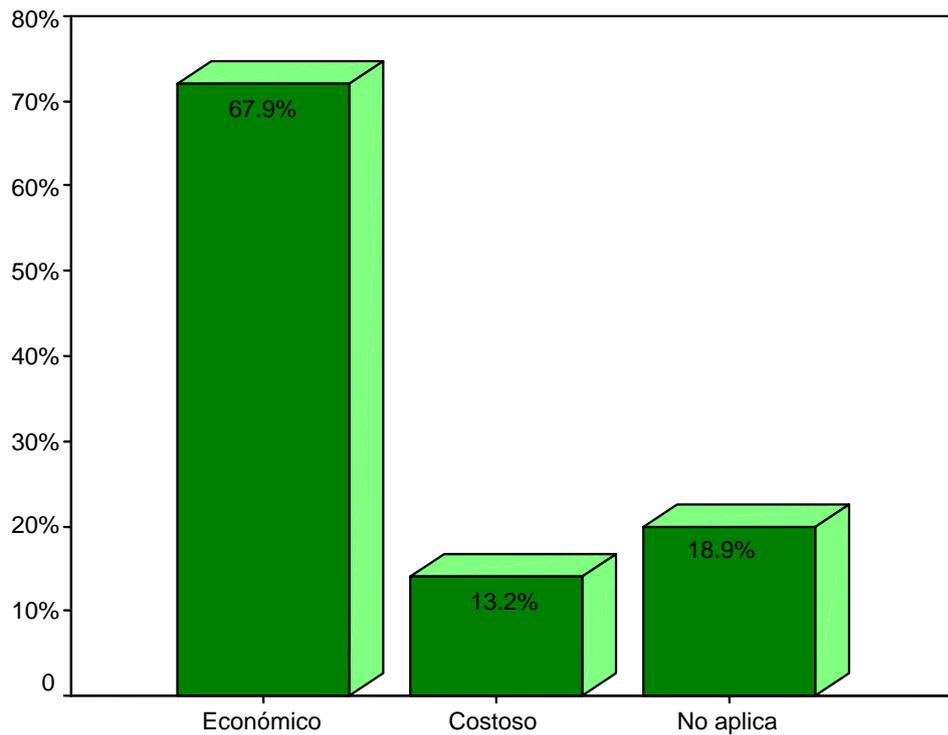
¿Como considera los precios de la membresía?

El gráfico #9 indica que 65.1% personas consideran el precio para adquirir la membresía económico, 12 personas lo consideran costoso.

*** La leyenda no aplica equivale a los miembros que poseen membresía corporativa o hijos de socios.**

- **Gráfico #12** Como considera el precio de mensualidades.

Mensualidades	Frecuencia	Porcentaje
Económico	72	67.9
Costoso	14	13.2
No aplica	20	18.9
Total	106	100.0



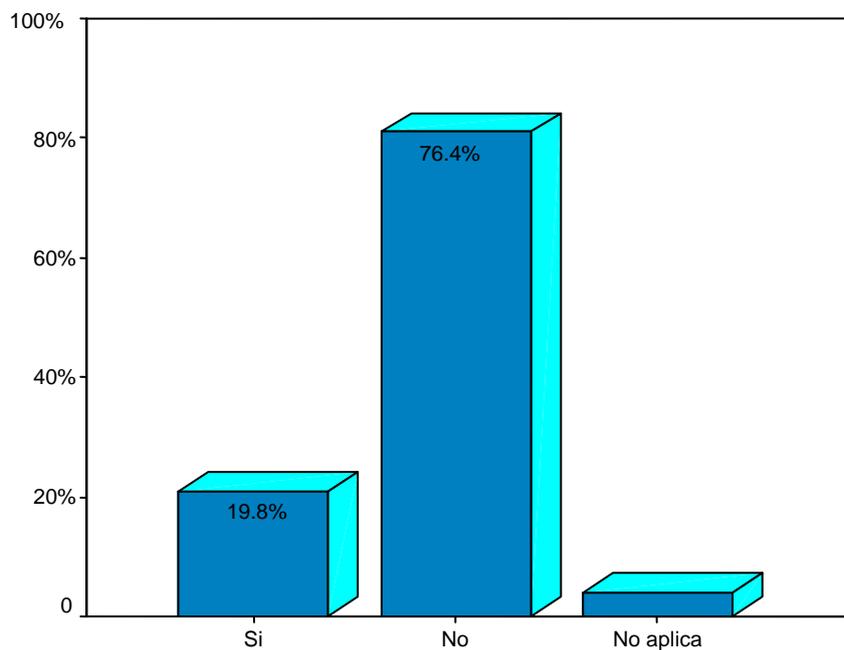
¿Como considera el precio de mensualidad?

El gráfico #10 indica que 67.9% de las personas consideran los precios de las mensualidades económicas, el 13.2% personas lo consideran costosos.

*** La leyenda no aplica equivale a los miembros que poseen membresía corporativa o hijos de socios.**

Gráfico #13 Pagar extra por llevar invitados

Pago extra	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	19.8
No	81	76.4
No aplica	4	3.8
Total	106	100.0



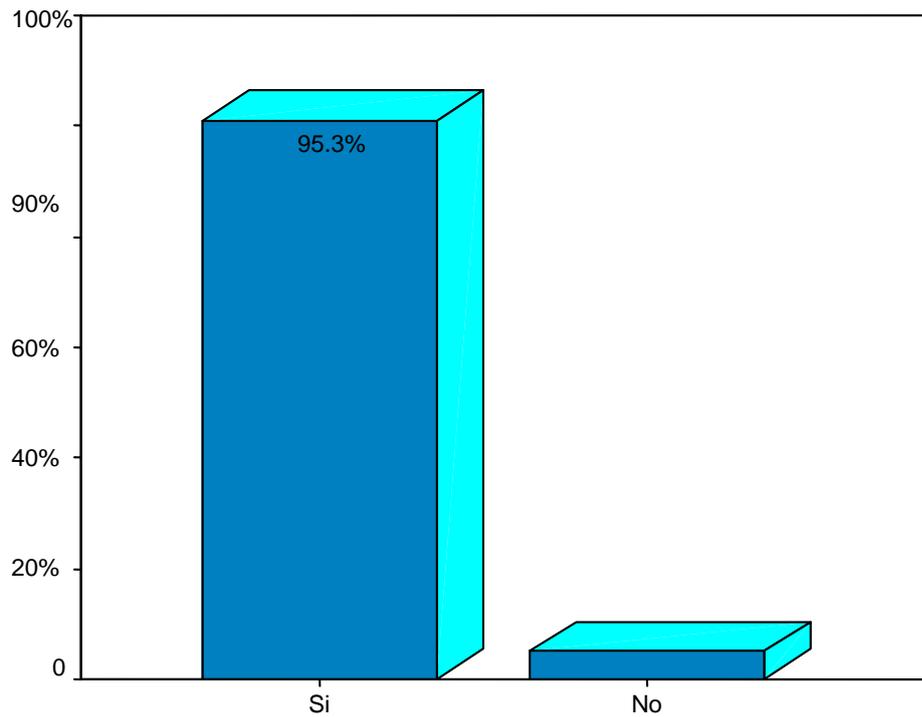
¿Considera adecuado pagar extra por invitado?

La gráfica #11 indica que el 76.4% no está de acuerdo en pagar un extra por llevar un invitado, el 19.8% está de acuerdo con pagar un extra por llevar un invitado.

*** La leyenda no aplica equivale a los miembros que poseen membresía corporativa o hijos de socios.**

Gráfica #14 Ubicación del Sporting Country Club.

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Si	101	95.3
No	5	4.7
Total	106	100.0

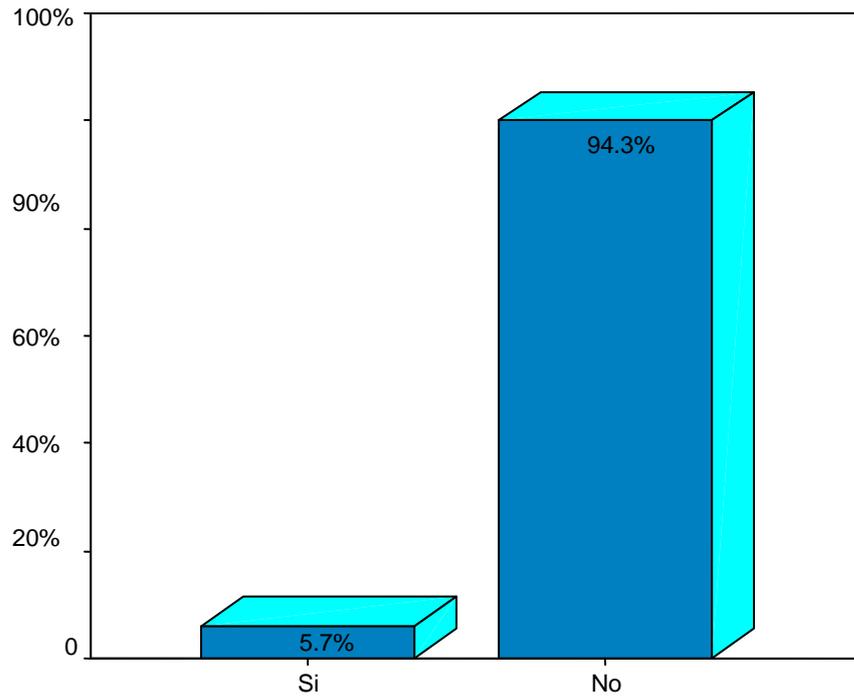


¿Considera que la zona es adecuada para su ubicación?

El gráfico #13 indica que el 95.3% de las personas encuestadas consideran que la localización del club es adecuada, el 4.7% no consideran que es adecuada.

Gráfico #15 Promoción invitado del mes.

Promoción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	5.7
No	100	94.3
Total	106	100.0

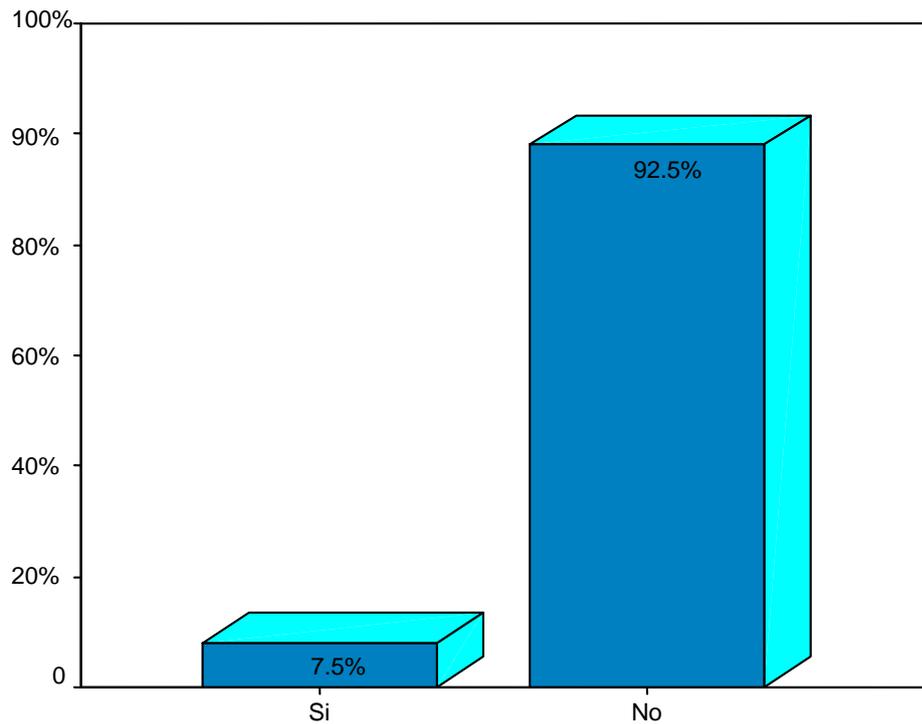


¿Conoce la promoción invitado del mes?

El gráfico #14 indica que el 94.3% de las personas no conocen la promoción invitado del mes y 5.7% conoce la promoción.

Gráfico #16 Promociones que ofrece el club.

Promociones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	7.5
No	98	92.5
Total	106	100.0

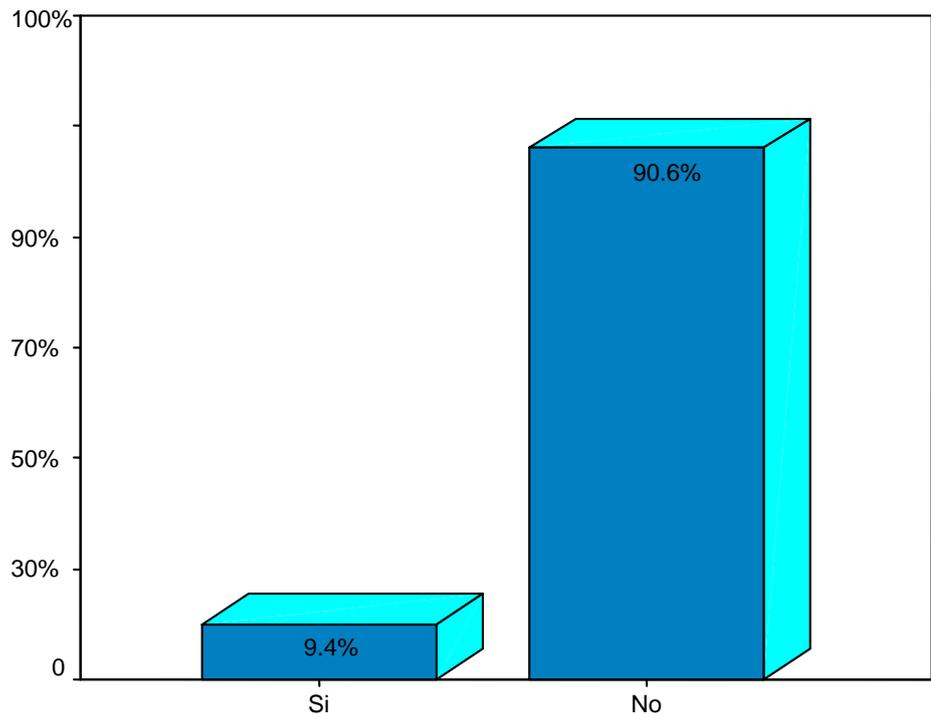


¿Conoce alguna promoción del club?

El gráfico #15 indica que el 92.5% de las personas encuestas no conocen ninguna promoción del club y el 7.5% conoce alguna promoción.

Gráfico #17 Publicidad del club en los medios.

Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	9.4
No	96	90.6
Total	106	100.0

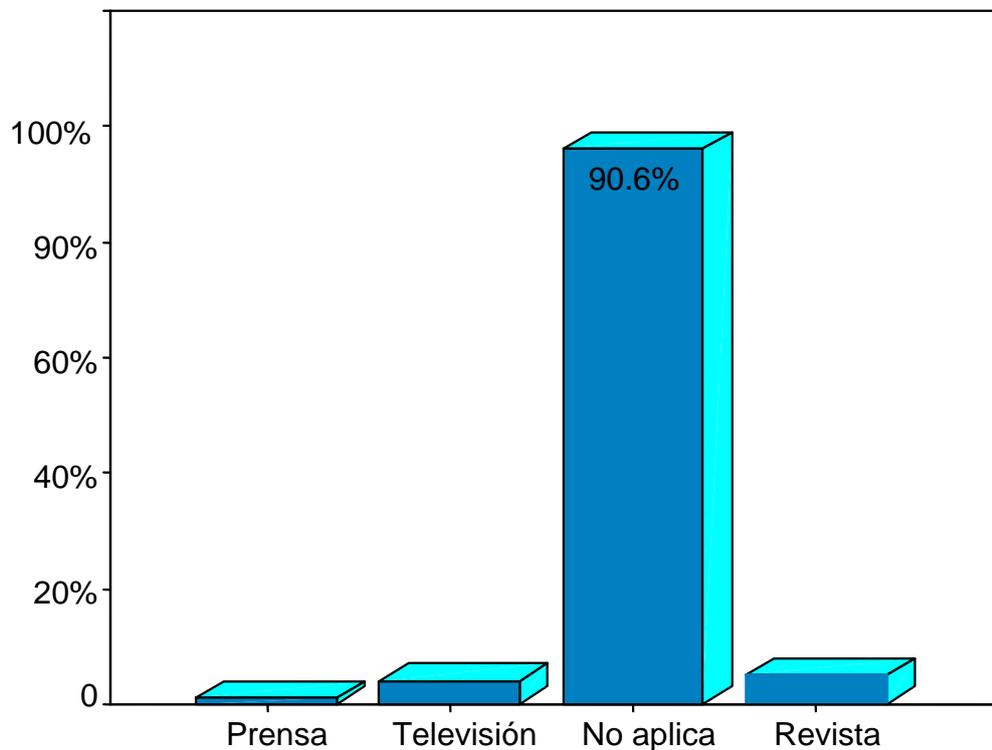


¿Ha visto publicidad del club?

El gráfico #16 indica que el 90.6% de las personas encuestadas no han visto publicidad del club en los últimos 3 meses, el 9.4% ha visto publicidad en los medios.

Gráfico #18 Medios en los que se ha visto publicidad.

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	1	.9
Televisión	4	3.8
No aplica	96	90.6
Revista	5	4.7
Total	106	100.0



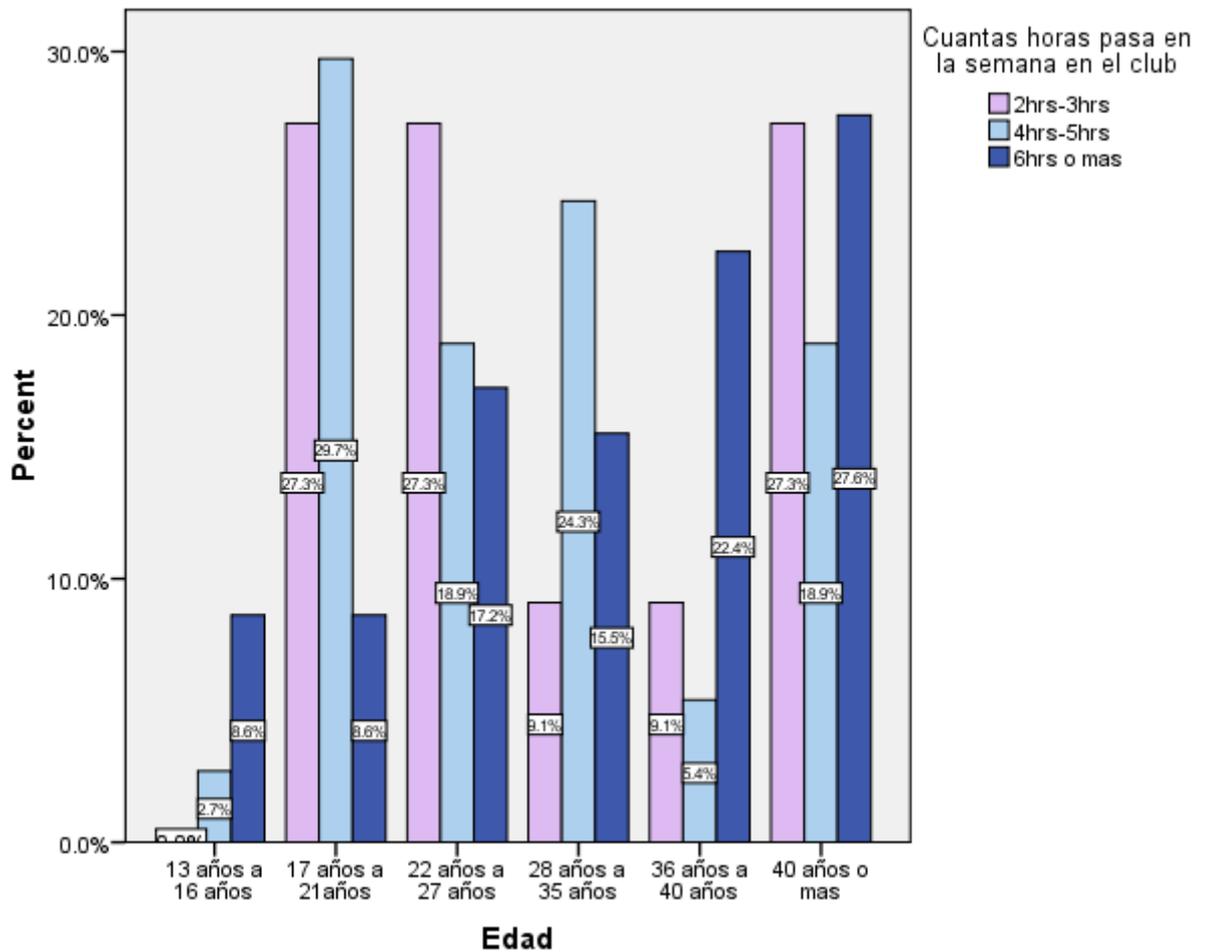
¿En que medios han visto publicidad?

EL gráfico #17 indica que el 4.7% ha visto publicidad en revista, el 3.8% en televisión, el .9% en prensa.

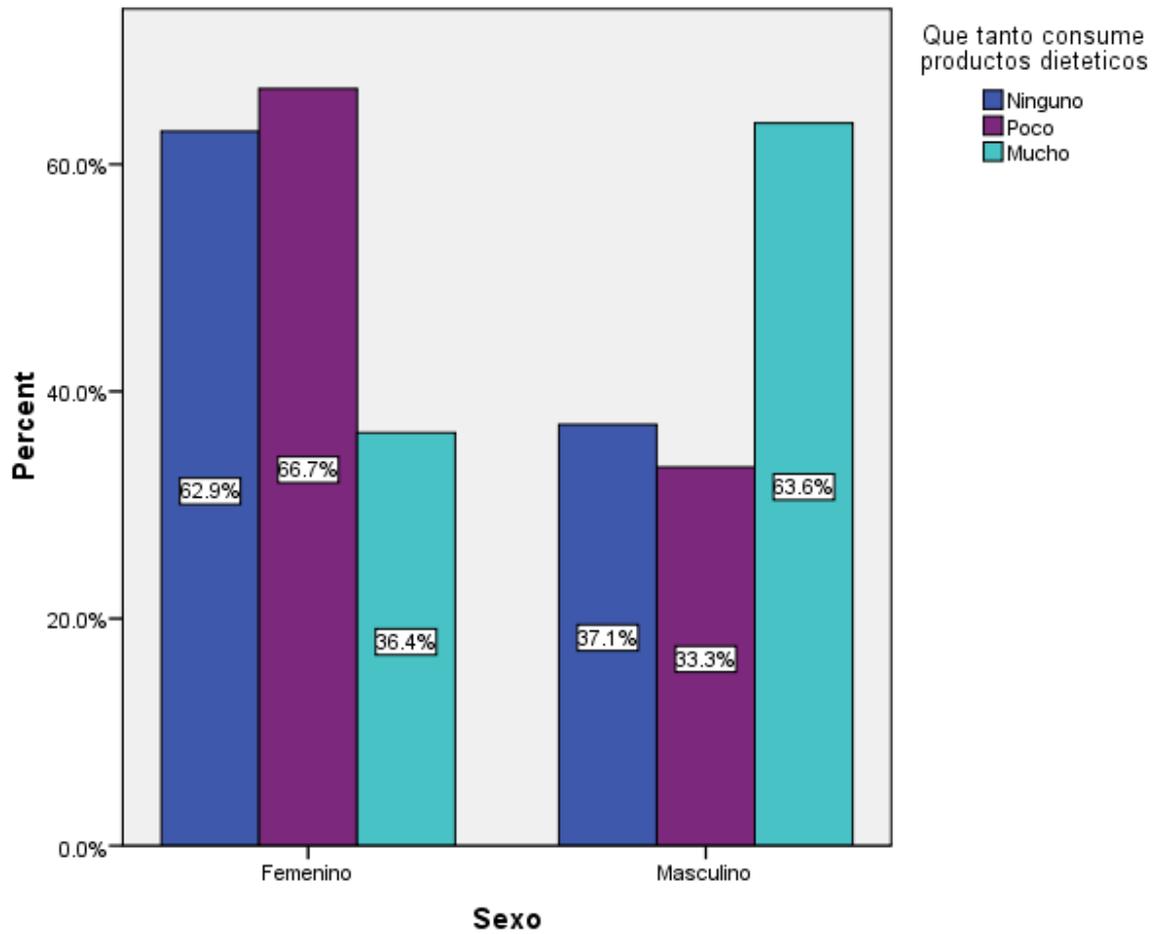
*** La leyenda no aplica equivale a los miembros no han visto publicidad alguna del club.**

VII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

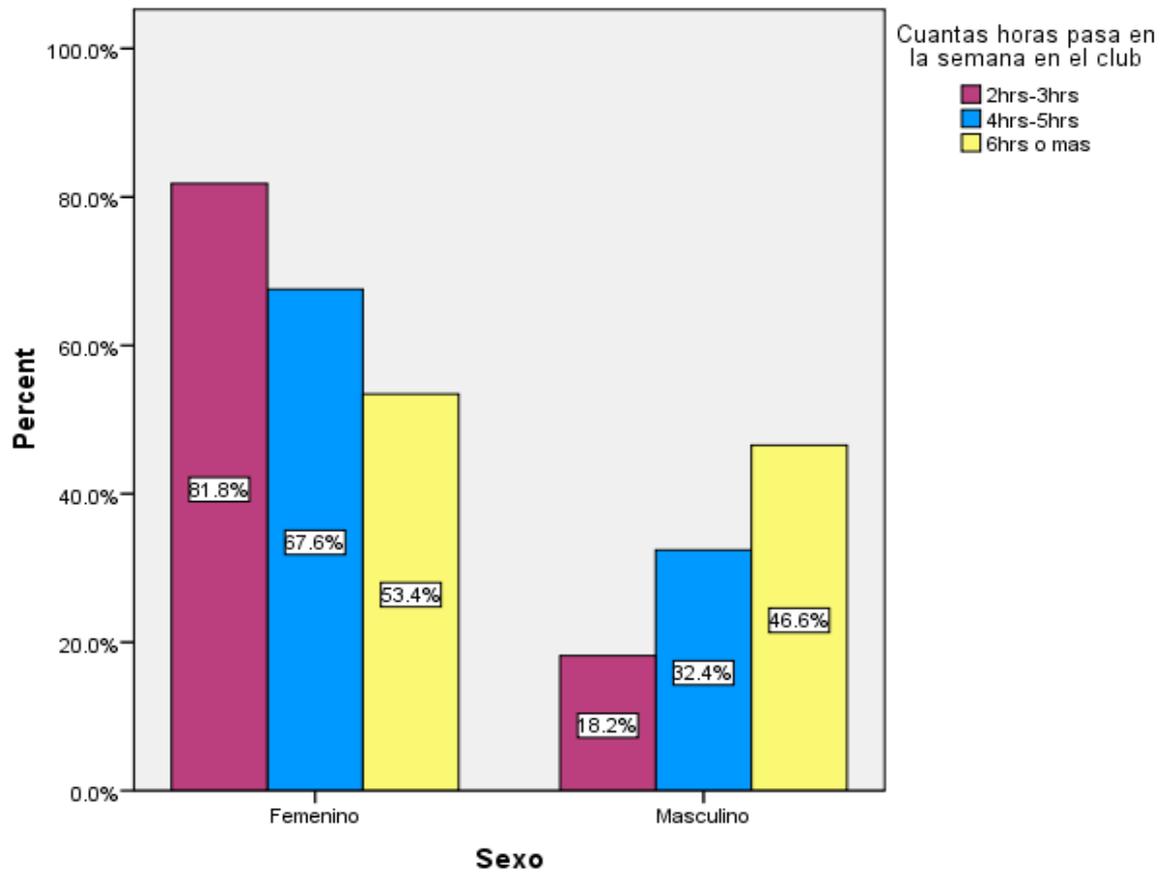
7.1 Análisis de encuestas



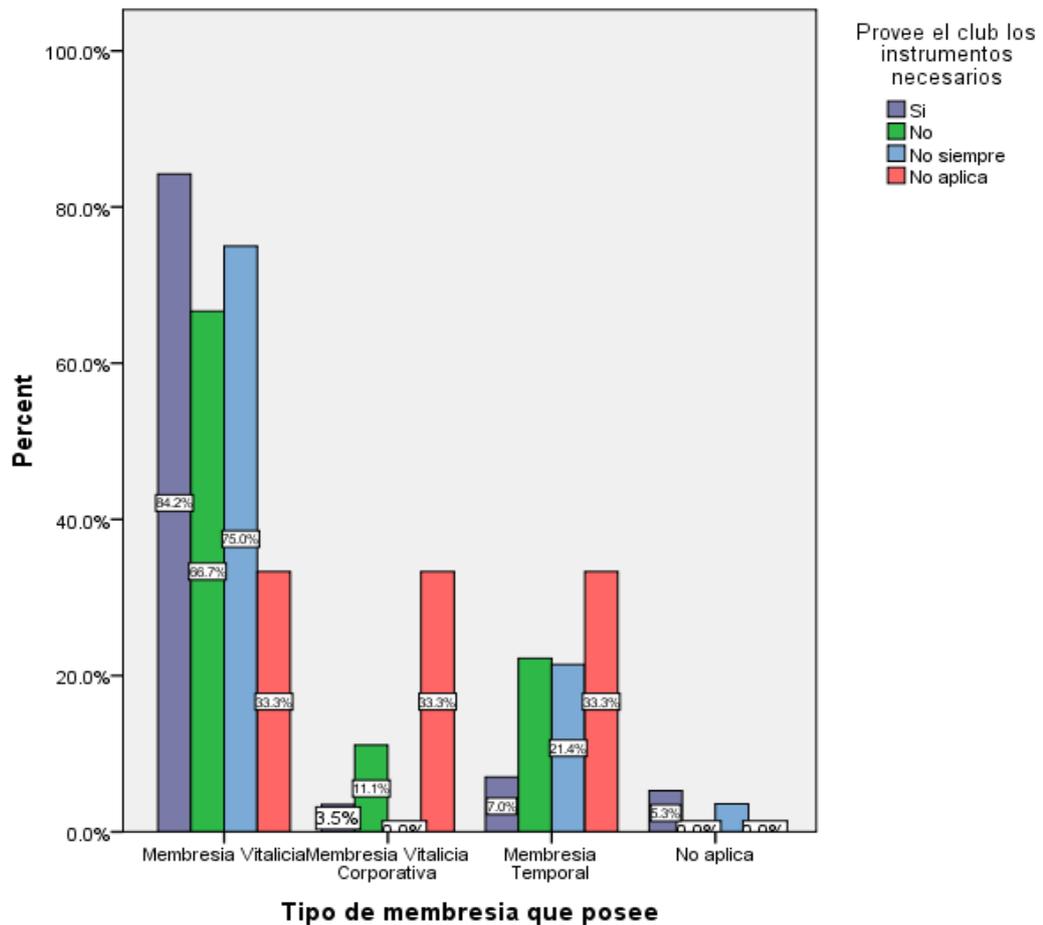
Este gráfico analiza la edad de las personas con las horas que pasa a la semana en el club en su mayoría pasa de 2hrs a 3hrs, como segunda opción pasan de 4hrs a 5hrs y como última opción pasan de 6hrs o más en las instalaciones.



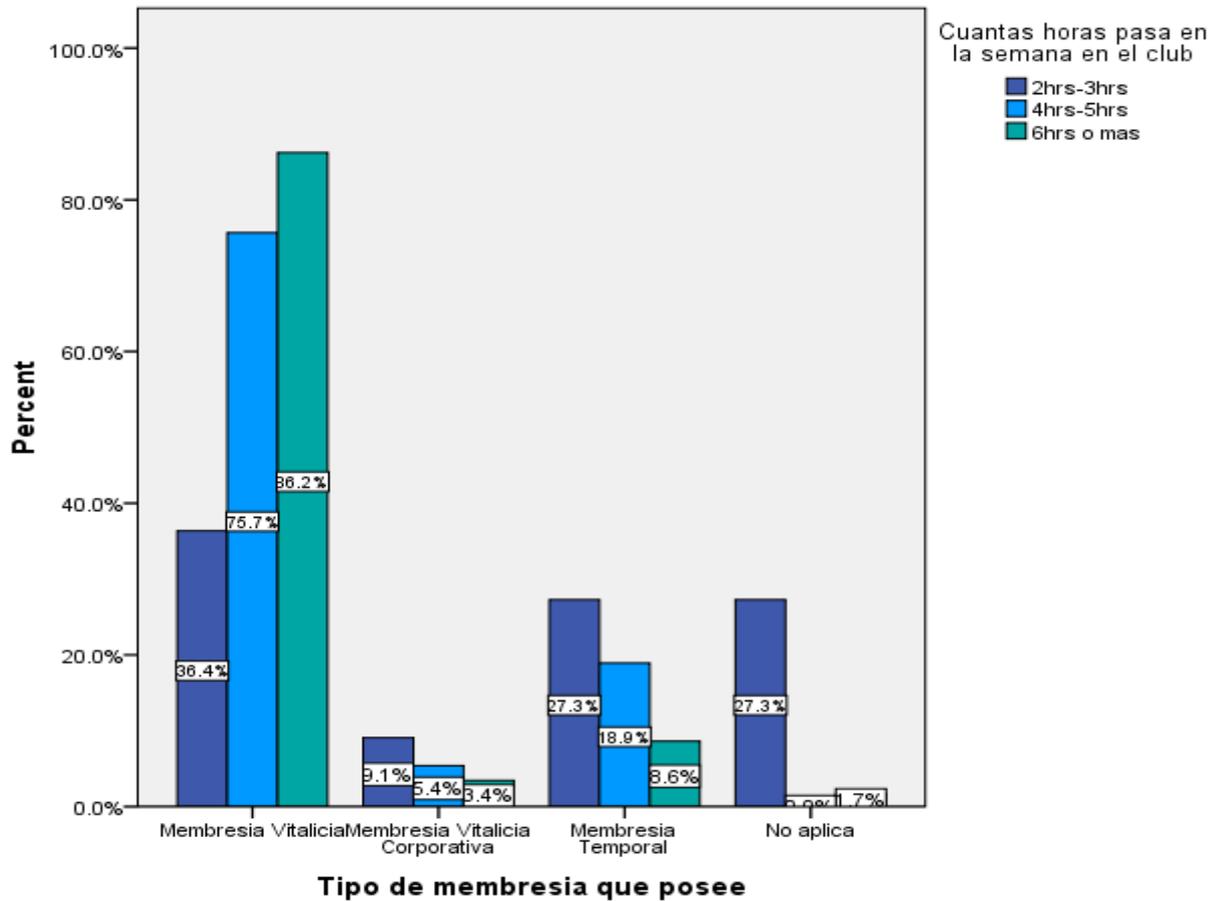
En este gráfico se comparó el sexo con que tanto consumen productos dietéticos, dando como resultado que el mayor porcentaje de encuestado que consumen bastante producto dietético son del sexo masculino, el alto porcentaje del sexo femenino consumen poco productos dietéticos.



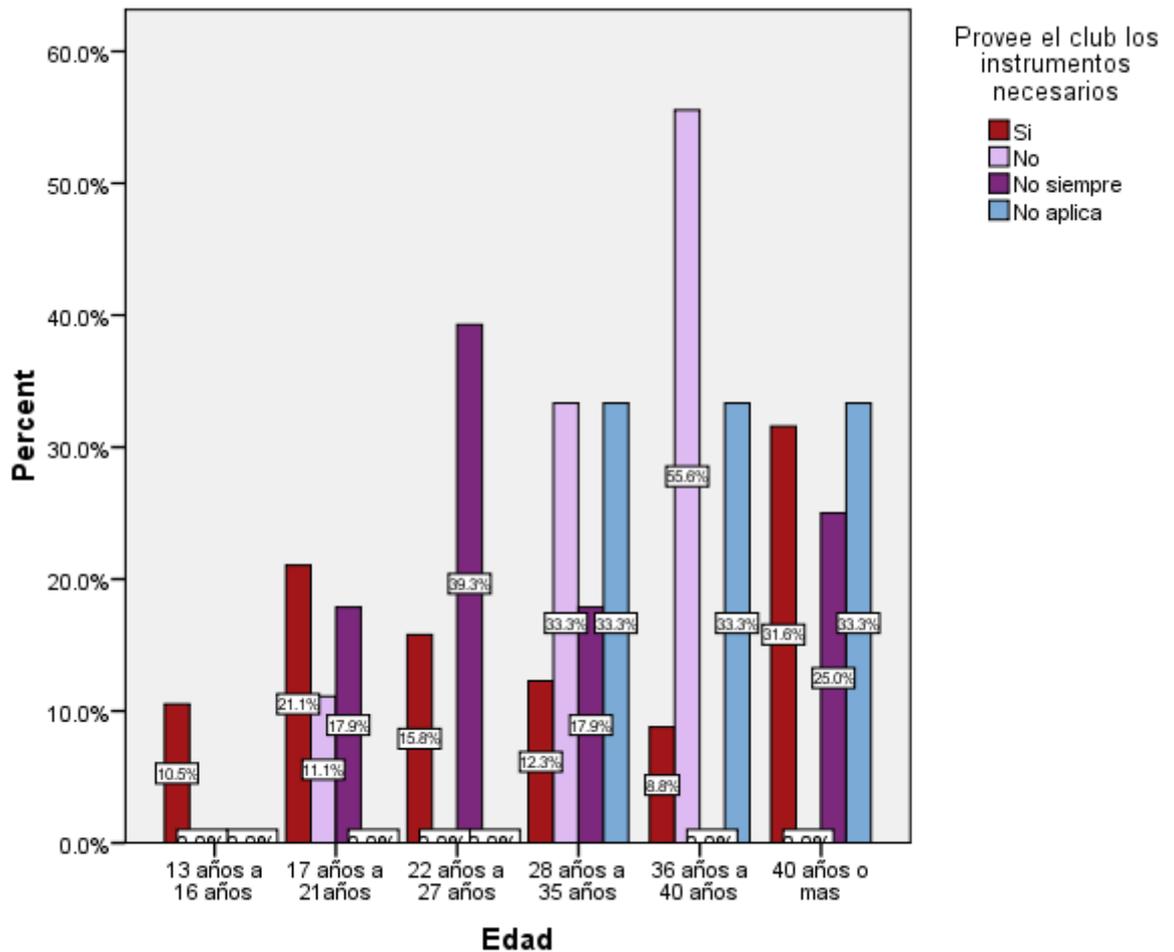
Está gráfica representa el sexo con las horas que pasan a la semana en el club, un alto porcentaje del sexo masculino es el que pasa mayor tiempo desde 6hrs a mas. Un menor porcentaje de mujeres pasan de entre 4 a 5 horas en las instalaciones.



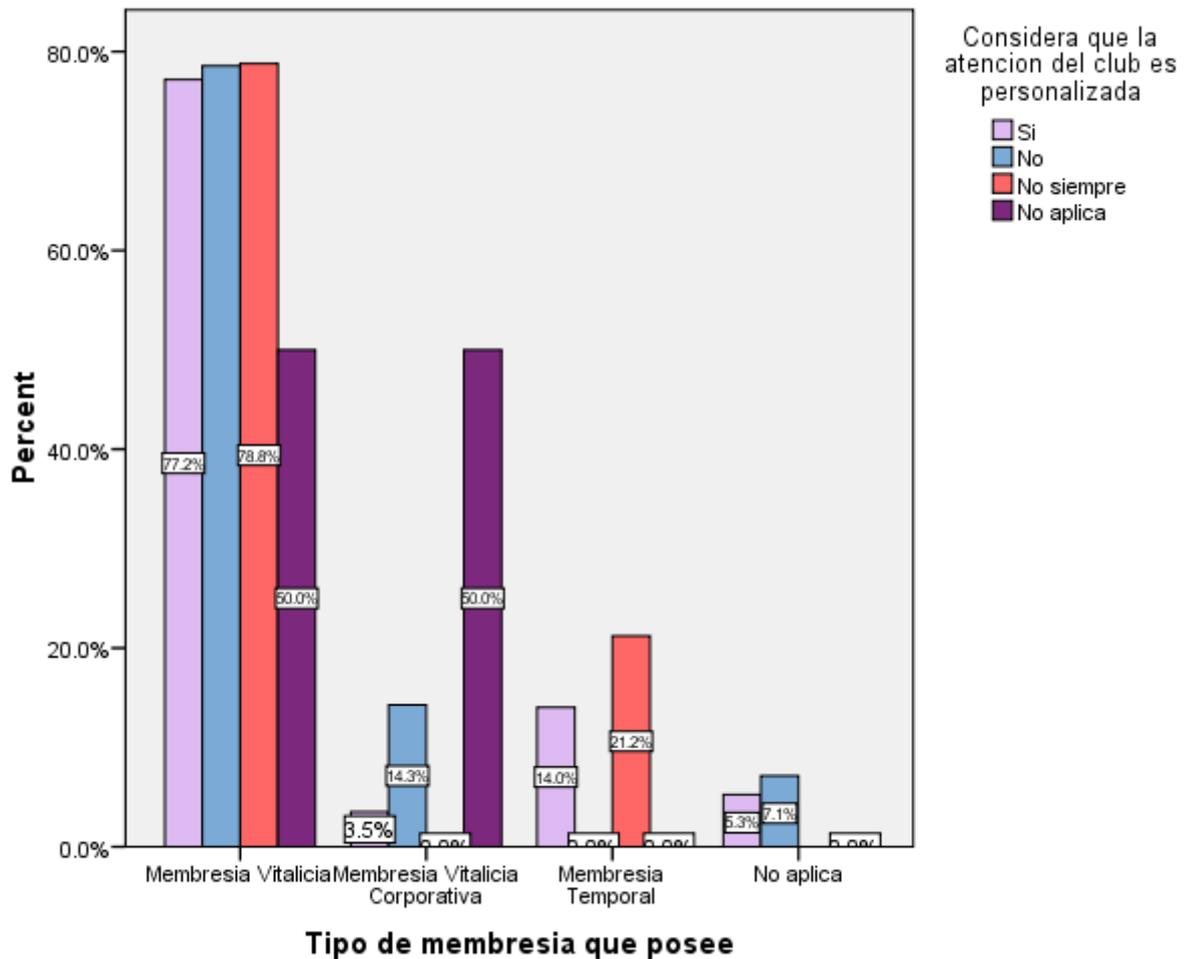
Esta gráfica indica el tipo de membresía con si consideran que el club provee los instrumentos necesarios. De las personas que tienen membresía vitalicia un 84.2% consideran que el club siempre ha brindado los instrumentos necesarios para hacer un buen uso de las instalaciones. Un 75% consideran que no siempre se brindan los instrumentos necesarios y un 66% consideran que el club no brinda los instrumentos para hacer un buen uso de las instalaciones.



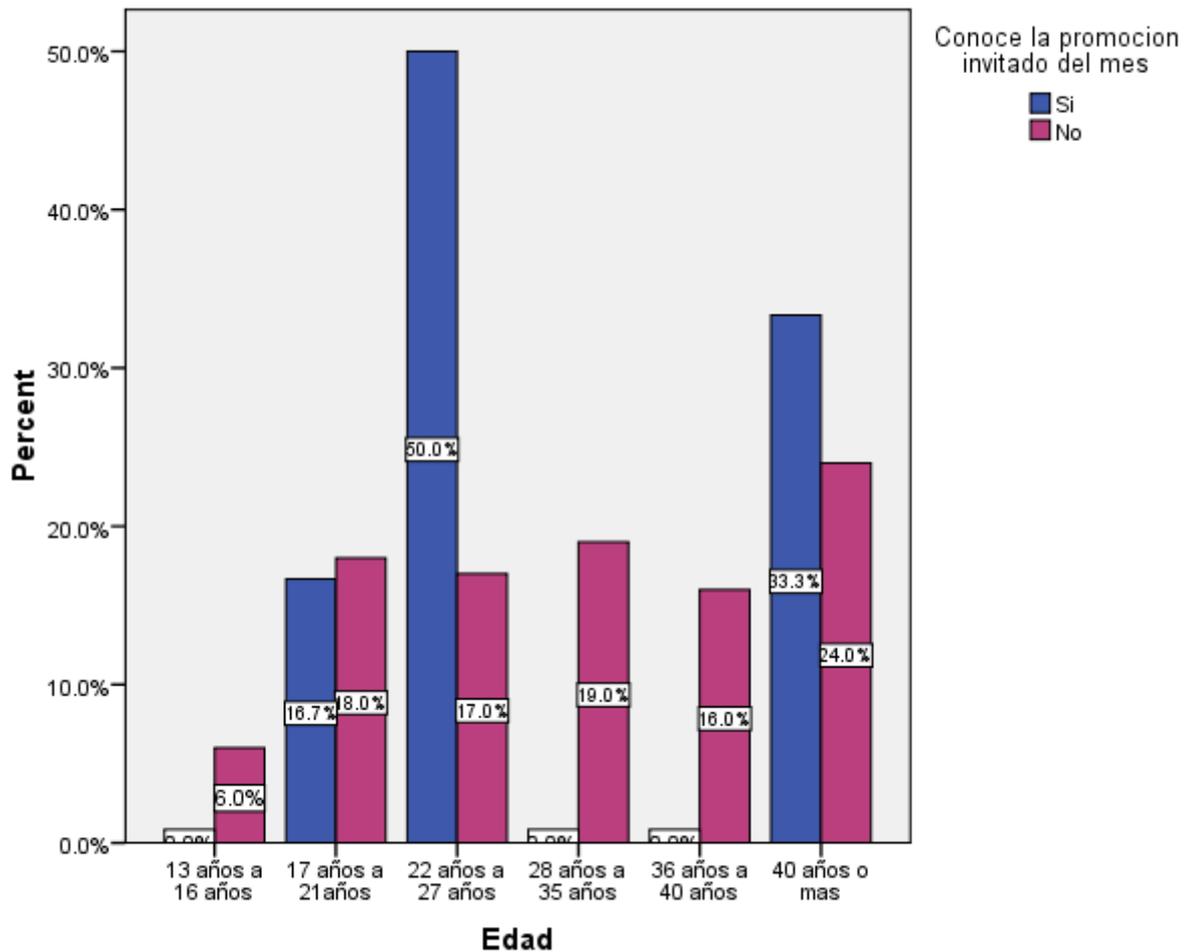
La gráfica indica el tipo de membresía con las horas a la semana que pasan dentro de las instalaciones. El mayor porcentaje de socios pasan más de 6 horas a la semana los cuales poseen membresía vitalicia, los socios que poseen membresía temporal o corporativa pasan menos tiempo en las instalaciones del club.



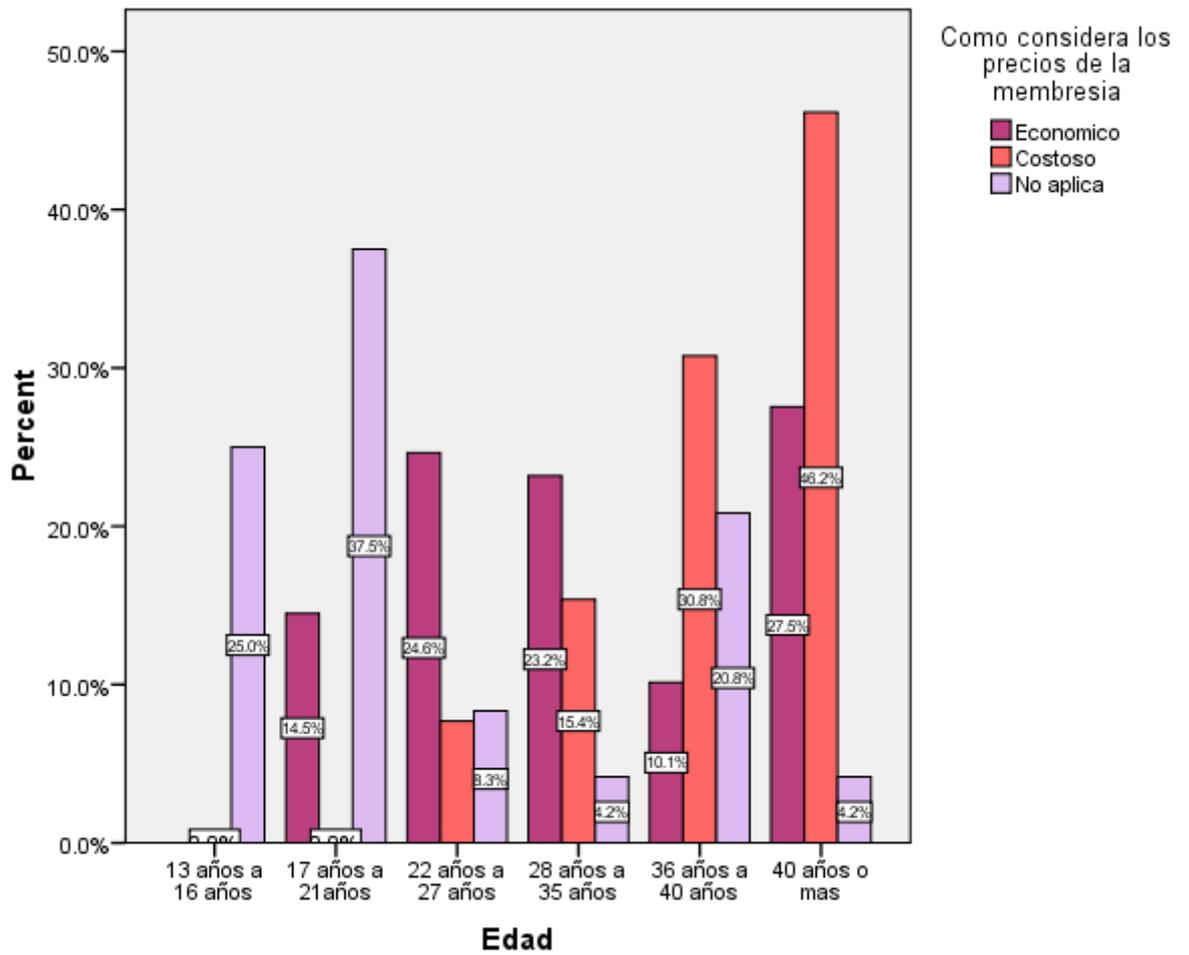
Las respuestas **No** y **No siempre** indican insatisfacción de los encuestados con la disponibilidad de instrumentos necesarios en los servicios que utilizan. Esta insatisfacción es mayoritaria en los grupos de edades de 28-35 y 36-40 años, y un poco menor en los de 22-27. La repuesta **Si**, en cambio, muestra satisfacción en la misma variable. Esta satisfacción es mayoritaria o importante principalmente en los grupos de 13-16, 17-21 y 40 a más.



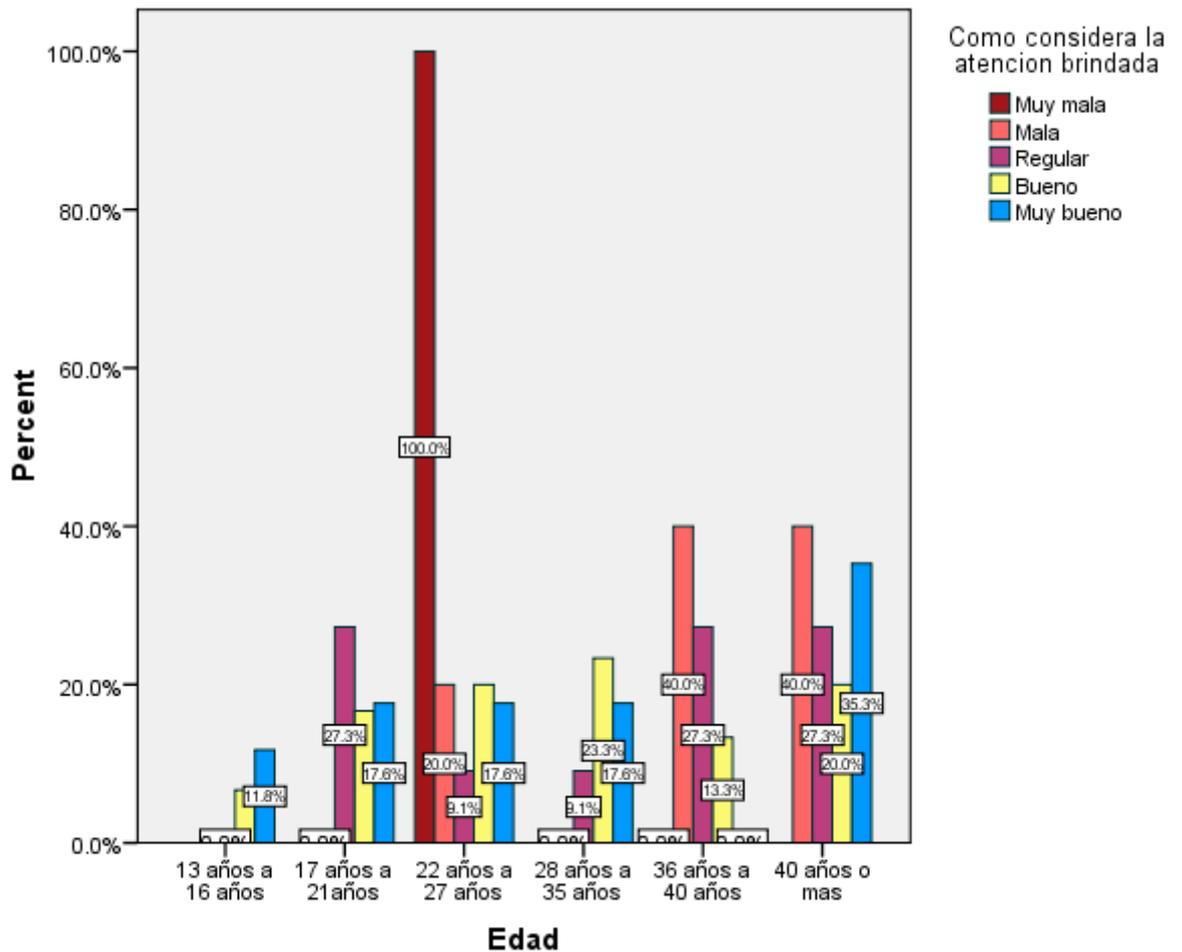
En esta gráfica se tomó el tipo de membresía que posee con respecto a si consideran la atención del club personalizada. El mayor porcentaje considera que no siempre la atención es personalizada, le sigue en mayor cantidad que no brindan atención personalizada y finalmente un menor porcentaje creen que si brindan atención personalizada. Los mayores porcentajes se encuentran en la opinión de los socios que poseen membresía vitalicia.



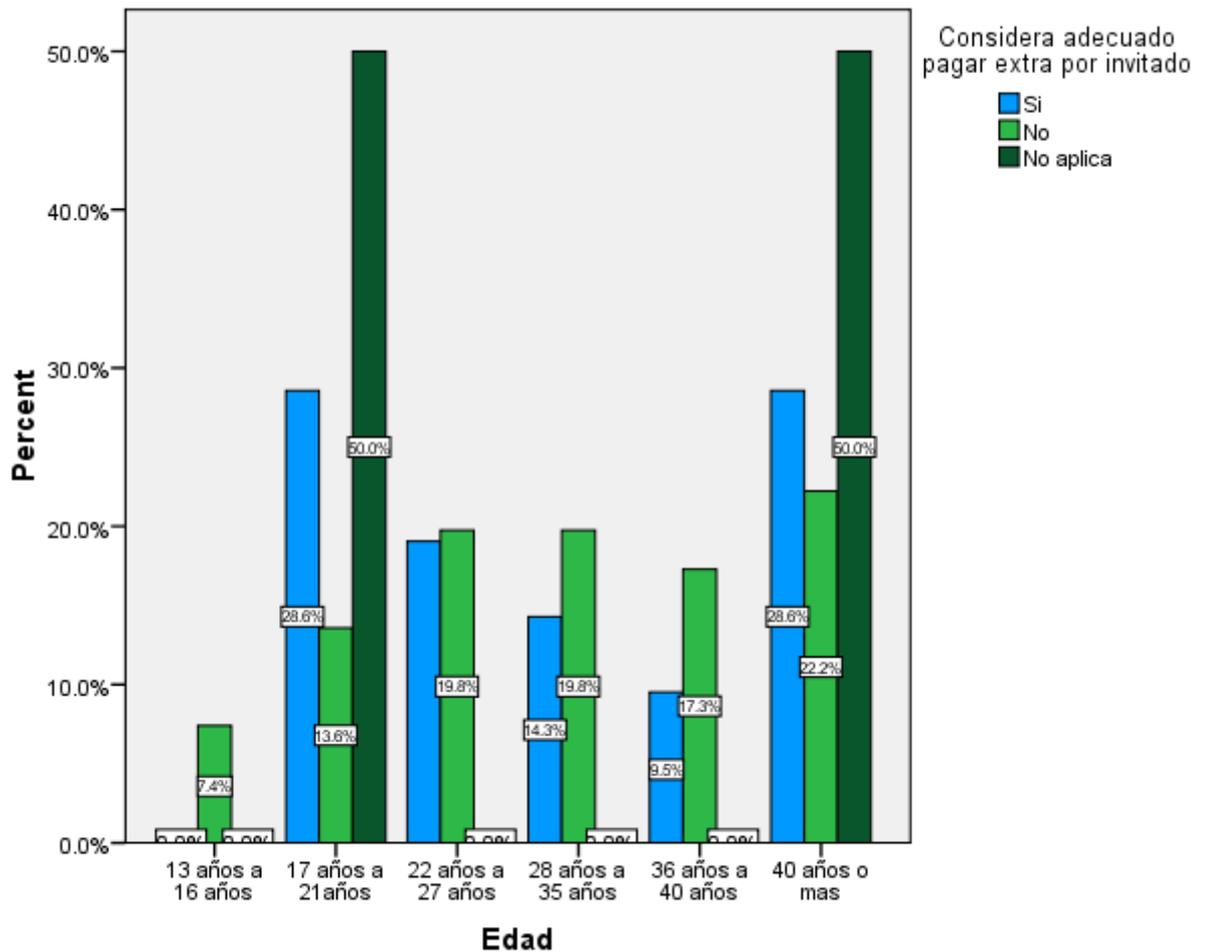
La gráfica indica un cruce entre la edad y la promoción invitado del mes. Se observa que la gran mayoría que conoce la promoción son los miembros del club entre las edades de 22 a 27 años, seguidos de los de 40 años o más. Los miembros del club que nunca han escuchado de la promoción corresponden a las edades de 28 a 40 años.



La gráfica representa la edad de acuerdo a como consideran el costo de la membresía. Los miembros del club que consideran que el precio de membresía es costoso corresponden a las edades entre 36 a 40 años de edad. Los miembros con edades entre los 22 a 35 años consideran los precios económicos.



La grafica muestra la relación entre la edad con la atención del club. Los miembros del club con edades entre 22 a 27 años califican la atención de muy mala. Seguidos de un alto porcentaje en todas las edades que califican la atención como mala. Los miembros de 40 años a más califican la atención como muy buena.



El gráfico mezcla la edad con si consideran adecuado pagar un extra por llevar un invitado. El mayor porcentaje que está de acuerdo con pagar un extra corresponde a las edades entre los 17 y 21 años y de 40 a más. El porcentaje que no está de acuerdo en pagar corresponde a las edades entre los 22 a 40 años.

7.2 Matriz BCG

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
			PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO												
Demanda Alta	10	C	?						*						
	9	R												SPI	
	8	E												CAR	GYM
	7	C												NAT	
	6	I													
Demanda Mediana	5	M	P						VD						
	4	I												PI	
	3	E												RIT	
	2	N												AE	TEN
	1	T												RAQ	
Cero Demanda	0	O													

Simbología

*	Estrella
?	Interrogante
P	Perro
VD	Vaca defectiva

Estrellas:

1. Spinning (SPI): Gana el puesto como el mayor deporte practicado dentro del club no solo por el interés que hay dentro de la sociedad si no que es perfecta para aquellos que practica ciclismo, funciona como ejercicio cardiovascular y fortalece todos los músculos del cuerpo. Es la de mayor preferencia por nuestros miembros ya que es una forma segura de

practicarlo y por su salón alejado y con mayor privacidad de las actividades que se realizan.

2. Gimnasio (Gym): Es una de las actividades mas practicada dentro del club por la que mas se destaca. Al mismo tiempo tiene una participación alta ya que es muy practicada en la sociedad y su crecimiento ha sido constante en los últimos años ya que las personas se preocupan mucho mas por su salud.

3. Cardiovascular (CAR): Esta actividad física es muy recomendada por los doctores para el cuidado de la salud en especial del corazón. Muchas personas practican este ejercicio ya sea dentro o fueras de sus casas. El club cuenta con ejercicios cardiovasculares que aceleran el ritmo cardiaco y es la preferencia de muchos de los miembros.

Interrogantes:

4. Natación (NAT): Esta actividad física tiene popularidad como deporte y relajación dentro del mercado y aunque no es muy practicado si hay cierta participación. En el club la piscina semi olímpica es utilizada para clases de natación y para recreación por lo tanto la demanda es alta.

Perros:

5. Tenis (TEN): No es un deporte muy practicado en el mercado por la falta de práctica que existen. Dentro del club existe cancha de tenis pero la falta de equipos como las raquetas y pelotas hacen esta cancha de poco uso porque no todos los miembros quieren invertir en estos equipos. Además el club no posee instructores de tiempo completo si no por contrato por lo que no están disponibles a cualquier hora que el miembro desee hacer uso de la cancha.

6. Aeróbicos (AE): Actividad poco realizada dentro del club con poca participación en el mercado por la falta de interés de las personas. Con la llegada de nuevo tipos de ejercicios, los aeróbicos han perdido su popularidad.

7. Racquetball (RAQ): es un deporte poco practicado en la sociedad nicaragüense y de poco interés a la vez. Aunque el club tenga la disponibilidad para jugar este deporte, son pocos quienes lo practican.

Vaca Defectivas:

8. Ritmos (RIT): Este tipo de ejercicios son de interés para aquellas personas extrovertidas y con mucha adrenalina ya que requieren de mayor participación e interacción con otras personas y aunque el número de participación en el mercado es alto, el club no tiene un crecimiento de demanda. Esto quiere decir que las personas que acuden a las clases de ritmos han sido las mismas en un determinado tiempo y esa variable no ha crecido.
9. Pilates (PI): Este tipo de actividad física viene a la par del gimnasio. Cuando aparece este ejercicio en el mercado aquellas personas que gustan de ejercicios musculares con un toque oriental y de relajación, optan por cambiar las maquinas. El crecimiento de esta actividad en el club esta en termino medio ya que el miembro tiende a variar entre el gimnasio y pilates.

7.3 Análisis Macroeconómico

“Según nuestro análisis, Nicaragua ha empeorado en categorías como ambiente macroeconómico y político gracias a la inflación alta y la política económica del presidente Daniel Ortega, que cada día se pone peor para empresas locales y extranjeras”, declaró Joachim Bamrud, director en jefe de Latin Business Chronicle, vía correo electrónico al ser consultado por LA PRENSA.

El presidente del Banco Central de Nicaragua (BCN), Antenor Rosales, confirmó el martes pasado que entre enero y abril del 2008 la inflación, es decir el alza generalizada de los precios, alcanzó 6.88 por ciento, la tasa más elevada entre los países de Centroamérica para el mismo período.

El año pasado Nicaragua registró la tasa inflacionaria más elevada desde 1998, tras el paso del huracán Mitch, y una de las mayores de Latinoamérica: 16.88 por ciento.

La baja posición de Nicaragua, detalla el informe de Latin Business Chronicle, se debe a que el país tiene el tercer peor ambiente macroeconómico de Latinoamérica, después de Venezuela y Haití; el segundo peor nivel tecnológico, sólo por detrás de Haití y el quinto peor ambiente político después de Haití, Venezuela, Ecuador y Bolivia.

El ambiente político, uno de los más importantes para los inversionistas nacionales y extranjeros, toma en cuenta elementos como las libertades políticas, la estabilidad política, las decisiones gubernamentales para fomentar los negocios, la transparencia y la seguridad.

7.4 Análisis FODA interno del Sporting Country Club

El análisis FODA se construyó partiendo de la recolección, codificación y análisis de las fuentes primarias aplicadas al estudio. Dentro de las fuentes necesarias para el desarrollo del análisis FODA son:

- Observación de los hechos para detectar problemática actual.
- Entrevista a la gerencia.
- Encuesta a miembros del club con respecto a la mezcla de mercadeo.

OPERACIONES

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. El personal esta capacitado para brindar una buena atención al miembro.2. El personal es seguro y confiable dado a sus años de antigüedad de trabajo dentro del club.3. Cuenta con una base de datos de instructores de reemplazo por tanto el club nunca deja de realizar sus actividades.	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de información por parte del personal acerca del club y su rumbo.2. La mala dirección del personal y fallas en atención al cliente.3. Poca motivación para los empleados: carencia de los incentivos.

Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Incremento de Personal capacitado para actividades físicas.2. La instalación de nuevas e innovadoras maquinas para hacer ejercicio.	<ol style="list-style-type: none">1. El avance tecnológico por parte de la competencia puede perjudicar el club si no esta al mismo nivel.2. La mejora de la capacitación a instructores por parte de la competencia puede desmejorar el nivel de atención a los miembros del club.3. La mejora de campos deportivos de la competencia puede atraer a nuestros miembros.

MERCADEO

Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. La creación de estrategias de mercado para llamar la atención del público.2. El club va directamente dirigido para el cuidado de la salud más que un club de recreación.3. Cuenta con variedad de actividades deportivas donde el miembro puede participar en cualquiera.	<ol style="list-style-type: none">1. No tienen formalizadas estrategias a corto y mediano plazo.2. No hay publicidad en los medios.3. No existe un presupuesto establecido para la publicidad del club.4. No existe un área o tareas claramente definidas en relación al mercadeo del club.

Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Creciente interés de la población por eventos deportivos.2. La cultura general que tiene la población acerca de la salud y la estética del cuerpo	<ol style="list-style-type: none">1. Las promociones por parte de la competencia.2. Información en los medios acerca de la competencia.3. La posible apertura de un club deportivo similar.

ADMINISTRACION

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Da la oportunidad a cualquier persona que pueda pagar la membresía para ser miembro del club sin exigir rigurosos requisitos.</p>	<p>1. La administración no puede tomar decisiones operativas que beneficien al club sin que lo determine la junta directiva.</p> <p>2. No tienen claramente establecidas las funciones diversas que desempeñan.</p>

7.5 Análisis FODA del área de marketing

SERVICIOS:

Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Esta equipado con las maquinas necesarias para el miembro del club.2. El miembro tiene la libertad de elegir cualquier actividad sin importar el tiempo que haga uso de este.3. Los alimentos de la cafetería son hechos con el propósito del cuidado de la salud.	<ol style="list-style-type: none">1. En las diversas áreas de deporte (canchas de tenis, piscina, etc.) no se dota del equipo necesario de protección y de uso complementario.2. Servicios limitados: No diversifica planes de servicios que promuevan la salud que complementen las actividades deportivas. En este caso se debe de contar con servicios de información nutricional.3. Servicios cafetería: La cafetería no presta servicio adecuado a los miembros del club en cuanto a variedad en sus menús y adecuados al giro del negocio, instalaciones inadecuadas que brinden la atención de calidad y recurso humano que cuente con el perfil adecuado de servicio en preparación de alimentos y atención a los miembros.4. La atención no es personalizada y carente de apatía hacia los miembros en las áreas claves del club.5. Los horarios establecidos por el club en algunas áreas de deportes no cumple con las exigencias, expectativas de los miembros según sus horarios.6. Los productos complementarios son limitados para la práctica eficiente en

	<p>las diversas áreas de deporte.</p> <p>7. No se promueven eventos de giro deportivo</p>
--	---

Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
<p>1. La introducción a nuevos tipos de ejercicios mentales y de relajación.</p> <p>2. La sociedad esta más interesada que antes en mantener su figura.</p> <p>3. Identificar segmentos y ofrecer servicios: diabéticos.</p>	<p>1. El incremento de nuevos gimnasios dirigidos a la sociedad media alta, hace perder el interés del público en unirse al club deportivo.</p> <p>2. Hay variedad de lugares donde se practica solo un deporte. El público puede buscarlo acorde con lo que necesita. Ejemplo: si quiere yoga toma clases solo de yoga.</p> <p>3. La publicidad que contrarresta la calidad de alimentos.</p>

PRECIO:

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifas de membresías accesibles. 2. Costos de mantenimiento mensual accesibles. 3. Variedad de planes en el pago de membresía. 4. La membresía vitalicia a pesar de ser la mas cara es la que posee mejores beneficios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tarifa de precios en base a necesidades y perfil del cliente no cumple con sus expectativas de resultados esperados del servicio. 2. El control de las tarifas de los precios, su monitoreo y pago en los tiempos estipulados no es el más apto por lo que el control de mora es alto.

Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejores precios que la competencia. 2. Falta de clubes deportivos. 3. Una industria en etapa inicial 4. Posibilidades de aumento en participación y desarrollo de mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento de los costos de vida puede generar incremento en los gastos del club lo que tendría como efecto el tener que incrementar el valor de las membresías. 2. La situación económica del país puede afectar en la toma de decisión de los miembros para adquirir cualquier tipo de membresía y pagar la mensualidad de mantenimiento de esta.

PLAZA

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. El club esta localizado en una zona adecuada. 2. Cuenta con amplias áreas verdes para relajar al miembro del club. 3. Posee una piscina semi olímpica con buenos cuidados. 4. Cada área de acuerdo a la actividad física a realizar están ubicadas por separado para brindar mayor comodidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de gimnasio no cumple con los requerimientos necesarios para albergar a la demanda actual. Los requerimientos son en base al tamaño, equipo y recurso humano necesario. 2. El área de cafetería no cumple con las necesidades actuales de los miembros del club en cuanto a demanda del servicio, oferta de productos e infraestructura adecuada. 3. Las áreas diversas del club no cumplen con los requerimientos de seguridad para proteger a sus empleados y miembros en cuanto a señalización, equipo necesario y protección a sus trabajadores. 4. La Gerencia no aprovecha la extensión del tamaño para ofrecer otras áreas de servicios complementarios (salón de eventos, conferencias). 5. No se cuenta con un mapa de localización de zonas para que los miembros se orienten y ubiquen.

Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. La competencia no cuenta con áreas verdes.2. La expansión de viviendas en la zona incrementa por lo que es mas accesible llegar al lugar donde se localiza el club.	<ol style="list-style-type: none">1. La competencia cuenta con instalaciones más grandes.2. El deterioro de las instalaciones del club puede disminuir el interés del miembro a permanecer en el club

PROMOCION

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Venden productos naturales para el cuidado de la salud.2. Cuentan con la promoción del "invitado del mes".	<ol style="list-style-type: none">1. Ausencia de planes promocionales variables y diversos para retener e incrementar su cartera de miembros2. Planes promocionales que atraigan a miembros actuales para aumentar su asistencia al club.3. No hay divulgación en base a los diversos instrumentos publicitarios que den a conocer las estrategias de promoción a los miembros4. Falta de conocimiento de los miembros en cuanto a las diversas formas de conservar su salud.

7.6 Análisis DOFA de Marketing

DOFA de Servicio

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El miembro tiene la libertad de elegir cualquier actividad sin importar el tiempo que haga uso de estas. 2. Esta equipado con las maquinas necesarias para los miembros del club 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En las diversas áreas de deportes no se dota del equipo necesario de protección y uso complementario. 2. La atención no es personalizada y carece de empatía hacia los miembros del club. 3. No se promueven eventos de giros deportivos.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La introducción a nuevos tipos de ejercicios mentales y de relajación. 2. La sociedad está más interesada que antes en mantener su figura. 3. Identificar nuevos segmentos y ofrecer servicios. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan con diferentes alternativas de deportes orientados a los segmentos con mayor potencial en las prácticas de deporte. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de capacitación acorde a la mejora en sus relaciones con los miembros del club en base a atención, servicio, relaciones humanas.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicidad que contrarresta la calidad de alimentos. 2. Hay variedad de lugares donde solo se practica un deporte. 3. Apertura de nuevos gimnasios dirigidos a la clase media alta. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un especialista en la rama de cuidados alimentarios y de ejercicios para la salud de los miembros. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en la compra de equipo profesional de las diversas áreas deportivas del club para la protección y uso complementario a los miembros.

DOFA de Precios

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifas de membresías accesibles 2. Costos de mantenimiento mensual accesibles. 3. Variedad de planes en el pago de la membresía. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La tarifa de precios en base a necesidades y perfil del miembro no cumple con sus expectativas del servicio brindado. 2. El control de las tarifas de los precios, su monitoreo y pago en los tiempos estipulados no es el mas apto por lo que el control de mora es alto.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejore precios que la competencia. 2. Falta de clubes deportivos. 3. Una industria en etapa inicial 	<p>Estrategias (FO)</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de negociación de arreglo de pago a los miembros desertores del servicio a través de descuentos o arreglos de pago.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento de los costos de vida puede generar incremento en los gastos del club lo que provocaría un incremento en el valor de las membresías. 2. La situación económica y política de país podría afectar en la toma de decisión de los posibles miembros para adquirir cualquier tipo de membresía. 	<p>Estrategias (FA)</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una restructuración de precios que responda ante las necesidades de los miembros de club sin afectar los costos operativos de la empresa.

DOFA de Plaza

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El club esta localizado en una zona adecuada. 2. Cuenta con amplias áreas verdes para relajar a los miembros del club. 3. Cada área de acuerdo a la actividad física a realizar están ubicadas por separado para brindar mayor comodidad. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El área de gimnasio no cumple con los requerimientos necesarios para albergar a la demanda actual. 2. Las diversas áreas del club no cumplen con los requerimientos de seguridad para proteger a sus empleados y miembros en cuanto a señalización. 3. El área de cafetería no cumple con las necesidades actuales de los miembros del club en cuanto a demanda del servicio e infraestructura adecuada.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia no cuenta con áreas verdes. 2. La expansión de viviendas en la zona incrementa por lo que es mas accesible llegar a las instalaciones del club. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alternativas para poder ofrecer servicios tomando como referencia la ubicación de las instalaciones del lugar. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar medidas preventivas de higiene y seguridad laboral acorde a las áreas y procedimientos impuestos por el ministerio del trabajo.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia cuenta con instalaciones más grandes. 2. El deterioro de las instalaciones del club puede disminuir el interés del miembro a permanecer en el club. 	<p>Estrategias (FA)</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una propuesta de acondicionamiento de la zona de gimnasio para mejorar la oferta de servicio.

DOFA de Promoción

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>1. Venden productos naturales para el cuidado de la salud 2. Cuentan con la promoción invitado del mes.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>1. Ausencia de planes promocionales variables y diversos para retener e incrementar su cartera de miembros. 2. No hay divulgación en base a los diversos instrumentos publicitarios que den a conocer las estrategias de promoción a los miembros.</p>
<p>Oportunidades (O)</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>1. Elaborar un plan publicitario utilizando una nueva imagen del club deportivo que pueda divulgar los diferentes servicios ofrecidos.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>1. Elaborar un plan publicitario utilizando una nueva imagen del club deportivo que pueda divulgar los diferentes servicios ofrecidos.</p>

7.7 Plan de mejora orientado al marketing de Country Club

7.7.1 Metodología para elaborar plan en base a estructura y contenido.

Estructura

La metodología del plan a elaborar tiene como objetivo poder convertir las debilidades en fortalezas en corto y mediano plazo en base a las respuestas de los miembros ante beneficios tangibles e intangibles.

La metodología a seguir esta basado en: 1) Identificar las debilidades ordenándolas en cuanto a las 4P de marketing: Servicio, precio, promoción y publicidad y plaza, 2) Tener en énfasis en realizar una mezcla de marketing, esto indica que se toma como referencia el servicio en cuanto a las otras P de marketing, 3) Elaborar un plan basado en cada una de las debilidades detectadas que su estructura responderá ante requerimientos y exigencias que cumplan para responder ante las deficiencias.

La estructura del plan esta estructurado en cuatro etapas:

1º Etapa: Elaboración del plan

- Área del plan a mejorar: El área del plan a mejorar esta conformado por las 4P de mercadeo.
- Debilidad detectada: La debilidad detectada por cada una de las áreas del plan conformado.
- Objetivo: Cumplir con los objetivos que se desean alcanzar para mitigar cada una de las debilidades.
- Estrategia operacional: Mejora general para poder responder ante la debilidad detectada.
- Tareas operativas: Acciones correctivas para cumplir la estrategia operacional.
- Resultados esperados: Indicadores y expectativas esperadas en base al plan propuesto.

2ª Etapa: Requerimientos necesarios

- Especificaciones: Especificaciones técnicas y de requerimientos de la estrategia.
- Contenido, unidades necesarias: Unidades en base a número, contenido, volumen, etc., necesarios.

3ª Etapa: Costos incurridos

- Costos en US incurridos para cada estrategia a cumplir.

4ª Etapa: Análisis costo con respecto a sus beneficios

- Ingresos incrementales esperados.
- Costos de inversión necesaria.
- Costos operacionales necesarios.
- Análisis de los beneficios-costos.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Mitigar, prevenir y salvaguardar la integridad física de los clientes y trabajadores en áreas que requieran protección en la práctica de diversas actividades deportivas.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
En las diversas áreas de deporte (canchas de tenis, piscina, etc.) no se dota del equipo necesario de protección y de uso complementario.	Invertir en la compra de equipo profesional de las diversas áreas deportivas del club para la protección y uso complementario a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas específicas que requieren equipo necesario. Las áreas específicas son: 1) piscina 2) cancha de tenis 3) gimnasio • El área de piscina requiere de dotación de equipo como son 1) salvavidas para las diferentes edades, 2) lentes de protección contra el agua, 3) tapones de protección para oídos (personas alérgicas), toallas para los miembros del club.4) chinelas desechables para los miembros del club para prevenir enfermedades de los pies. • Equipo necesario de reestructuración de piscina. • El área de cancha de tenis requiere de que se dote de pelotas profesionales, raquetas profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera como resultado la prevención de accidentes, enfermedades y protección al cliente. • Satisfacción al cliente en dotar de equipo complementario para la actividad desempeñada. • Incrementar el uso de estas áreas.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Asesorar al cliente en la salud preventiva que mitigue el sobre peso en los clientes.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Servicios limitados: No diversifica planes de servicios que promuevan la salud que complementen las actividades deportivas. En este caso se deben de contar con servicios de nutrición.	Contar con especialista en la rama de cuidados alimentarios y de ejercicios para la salud de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a recurso humano que reúna los requerimientos necesarios y perfil de funciones en el área nutricional y salud preventiva de las personas. • Dotar de equipo y área de consulta a clientes que desean asesoría y supervisión nutricional sin costo adicional. • Elaborar planes de nutrición de dietas a través de menús especializados para la cafetería, planes de ejercicios acorde a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la salud nutricional de los clientes. • Retener y aumentar cartera de clientes.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Prestar un servicio y atención del servicio de la cafetería que responda y se adecue a las necesidades, expectativas y giro del negocio.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Servicios cafetería: La cafetería no presta servicio adecuado a los miembros del club en cuanto a variedad en sus menús y adecuados al giro del negocio, instalaciones inadecuadas que brinden la atención de calidad y recurso humano que cuente con el perfil adecuado de servicio en preparación de alimentos y atención a los miembros del club.	Realizar adecuaciones de infraestructura y reestructuración del servicio que satisfaga las necesidades actuales de los miembros del club.	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben realizar adecuaciones de infraestructura en cuanto a restablecimiento de iluminación, ventilación y pintura. • Elaborar un plan de señalización de esquema de productos ofrecidos. • Diseñar un menú que ofrezca productos acorde a las necesidades de los clientes en base a bebidas y platillos estratificándolo en tres tiempos diferente: desayunos, comidas y cenas. • Dotar de mesas y sillas que respondan ante las necesidades de demanda del área de cafetería. • Ampliar sus horarios de atención al cliente para responder ante las necesidades actuales. • Contratar a una persona encargada de la elaboración de los menús (cocinera) que cuente con el perfil adecuado. • Contratar a una persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la gama de menús que ofrezca los diferentes platillos acorde a las necesidades de los miembros del club. • Mejorar el servicio en elaboración de platillos en cuanto a calidad final. • Mejorar la satisfacción del servicio y atención al cliente.

		<p>encargada de servicio y atención al cliente para despachar la cafetería con el perfil de atención y despacho de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseño de menú visual que determine el menú y precios.	
--	--	--	--

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Mejorar las relaciones entre los trabajadores y de ofrecer un servicio de atención personalizada y cortes.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
La atención no es personalizada y carente de empatía hacia los miembros del club en las áreas claves del club.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de capacitación acorde a la mejora en sus relaciones con los miembros del club en base a servicio, atención y relaciones humanas. • Diseñar un plan de incentivos a personal diferenciado según resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el perfil, funciones y tareas operacionales de cada una de las áreas claves de la organización: Instructores, entrenadores, recepción. • Evaluar el desempeño para medir el resultado esperado de la capacitación impartida. • Capacitación para todos los empleados en mejora de servicio, atención y relaciones humanas. • Premiar al empleado con mejor desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio propuesto de los empleados hacia los miembros del club. • Responder ante las expectativas de los miembros del club.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Reestructurar y ampliar los horarios de las diversas áreas del club acorde a las necesidades de los clientes.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Los horarios establecidos por el club en algunas áreas de deportes no cumplen con las exigencias, expectativas de los miembros del club según sus horarios.	Realizar una estructuración de horarios escalonados en las áreas de cafetería, gimnasio, piscina y canchas de tenis en base a demanda de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los horarios actuales ofertados por áreas y detectar sus debilidades. • Diseñar en base a demanda de expectativas de horarios, oferta de horarios en cada una de las áreas. • Dar a conocer a través de un esquema visual para cada área los horarios ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes que demandan servicios en horarios no establecidos actuales. • Retener a clientes actuales. • Ofrecer nuevas alternativas de horarios a los clientes.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Desarrollar y distribuir productos alusivos a la buena salud.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Los productos complementarios son limitados para la práctica eficiente en las diversas áreas de deporte.	Distribuir productos orientados a la mejora de la salud que mitiguen y promuevan la salud física y mental de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar los servicios ofreciendo productos naturales que mejoren el cuidado de la salud. • Diseñar y poner en marcha revista informativa del CLUB con el fin de dar a conocer información hacia los miembros del club. Así como la publicación de artículos orientados al deporte en las diversas áreas, consejos para el cuidado de la salud, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a los clientes de nuevos productos que ofrezcan alternativas saludables. • Informar al cliente. • Aumento en ventas de producto.

AREA: SERVICIOS			
Objetivo: Ofrecer eventos deportivos patrocinados que promuevan el deporte en los diferentes segmentos de mercado.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
No se promueven eventos de giro deportivo.	Elaborar un plan con diferentes alternativas de deporte orientados a los segmentos de mercado con mayor potencial en la práctica de deporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con las diferentes universidades públicas y privadas para poner en práctica los deportes con mayor potencialidad. • Proponer y desarrollar eventos en las diversas áreas del deporte tomando en cuenta patrocinadores, logística del evento, plan de divulgación utilizando los diversos medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los deportes para captar nuevo mercado.

AREA: PRECIO			
Objetivo: Ofrecer a los clientes tarifas de precios acorde a las necesidades y respondiendo ante la problemática económica del país.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
La tarifa de precios en base a necesidades y perfil de los miembros no cumple con sus expectativas de resultados esperados del servicio.	Realizar una reestructuración de precios que responda ante las necesidades de los miembros del club sin afectar los costos operativos de la empresa para ofrecer un servicio y atención a los miembros del club.	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar las tarifas teniendo en cuenta la deserción de los miembros del club con respecto a los miembros actuales que demandan el servicio. • Analizar la factibilidad económica si no perjudica la tarifa de los precios a los costos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su cartera de los miembros del club. • Recuperar cartera de los miembros en periodo de deserción del servicio.

AREA: PRECIO			
Objetivo: Controlar el pago en los tiempos estipulados a los clientes desertores del servicio.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
El control de las tarifas de los precios, su monitoreo y pago en los tiempos estipulados no es el más apto por lo que el control de retención de mora es alto.	Desarrollar un plan de negociación de arreglo de pago a los miembros desertores del servicio a través de descuentos o arreglos de pago-	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar porcentaje de descuento por pago de los miembros del club desertores del servicio para poder recuperar cartera de clientes. • Analizar y proponer arreglos de pagos en fechas estipuladas posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar cartera de los miembros con mora y desertores. • Disminuir la morosidad. • Recuperar ingresos.

AREA: PLAZA			
Objetivo: Acondicionar la zona de área de gimnasio que cumpla con necesidades actuales de demanda de clientes.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
El área de gimnasio no cumple con los requerimientos necesarios para albergar a la demanda actual. Los requerimientos son en base al tamaño, equipo y recurso humano necesario.	Elaborar una propuesta de acondicionamiento de la zona de gimnasio para mejorar su oferta del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de los requerimientos necesarios de acondicionamiento de la zona. • Conocer los requerimientos en cuanto a máquinas necesarias. • Contratar a recurso humano para ofrecer mayor oferta de asesoría deportiva personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros más satisfechos. • Miembros con atención personalizada.

AREA: PLAZA			
Objetivo: Proteger y prevención de accidentes laborales y de clientes en las diversas áreas del club.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Las áreas diversas del club no cumplen con los requerimientos de seguridad para proteger a sus empleados y miembros en cuanto a señalización, equipo necesario y protección a sus trabajadores.	Tomar medidas preventivas de higiene y seguridad laboral acorde a las áreas y procedimientos impuestos por el Ministerio del Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de un sistema de señalización para cada una de las áreas en dependencia de indicaciones para prevenir accidentes o informar a los miembros. • Desarrollar un plan de uso de extinguidores, medidas contra incendios y primeros auxilios. • Elaborar un mapa de localización de zonas por las diversas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir accidentes laborales. • Prevenir accidentes a miembros del club.

AREA: PLAZA			
Objetivo: Diversificar los servicios que se ofrecen actualmente para poder captar nuevo mercado.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
La Gerencia no aprovecha la extensión del tamaño para ofrecer otras áreas de servicios complementarios (salón de eventos, conferencias).	Realizar alternativas para poder ofrecer servicios tomando como referencia la ubicación e instalaciones del lugar.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el mercado cautivo que pueda demandar los servicios en cuanto a eventos culturales y festivos. • Conocer el mercado cautivo que pueda demandar los servicios en cuanto a salón para eventos de conferencias y talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar un nuevo segmento de mercado.

AREA: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
Objetivo: Promover a través de las diferentes técnicas promocionales el servicio del Club en los diferentes segmentos de mercado.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
Ausencia de planes promocionales adecuados para retener e incrementar su cartera de miembros.	Elaborar planes promocionales en los diferentes segmentos de mercado que incrementen y retengan la cartera de los miembros del club.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de descuentos en dependencia al número de miembros inscritos en el club. • Plan de descuentos por pronto pago anticipado de mensualidad del club, • Membresías gratis a clientes actuales que recomienden a determinado número de clientes el uso del Club. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retener el número de miembros del club. • Ampliar el número de miembros en el club.

AREA: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
Objetivo: Divulgar y promover los servicios, productos y estrategias implementadas a los clientes en los diferentes canales publicitarios.			
DEBILIDAD	ESTRATEGIA	TAREAS	RESULTADOS ESPERADOS
No hay divulgación en base a los diversos instrumentos publicitarios que den a conocer las estrategias de promoción a los miembros del club.	Elaborar un plan publicitario utilizando una nueva imagen del club deportivo que pueda divulgar los diferentes servicios ofrecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una agencia o persona encargada del diseño creativo de logotipo, slogan de nueva imagen de la empresa. • Diseño creativo de portal de Internet que tenga como objetivo dar a conocer los diferentes servicios de la empresa al público en general. • Diseño creativo para utilizar los diferentes medios publicitarios divulgando los servicios ofrecidos al cliente. • Utilizar los medios como son vallas en puntos focales estratégicos de la ciudad de Managua, dirigidos al segmento de mercado. • Utilizar los medios como son los mopies focalizados en lugares estratégicos al segmento de mercado dirigido. • Utilizar los medios como es el periódico al mercado dirigido. • Elaborar sistema de datos de clientes que puedan recomendar hacia otros clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de miembros. • Retención de miembros. • Retroalimentación de miembros. • Promoción de imagen hacia los miembros del club.

Requerimientos necesarios

Dotación de equipo de saneamiento de higiene y temperatura de alberca

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Equipo de purificación	<ul style="list-style-type: none"> • Estanque: filtrado y limpieza • Motobomba • Skimmer • Dreno • Toma de fondo • Retornos • Tablero electrónico 	1 US300
Equipos de higienización	<ul style="list-style-type: none"> • Clorador automático • Test kit medidos de Ph 	1 US200
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aspirador de fondo • Manguera • Pértiga • Escobillón contra algas • Recolector de hojas • Escobillon de paredes 	1 US150
Equipos de seguridad y ornato	<ul style="list-style-type: none"> • Escaleras de acero inoxidable • Reflectores subacuaticos 	1 US3,000
Protección piscina	Cubierta desmontable para piscina	1 US3,500
Equipo de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Salvavidas • Tapones oídos • Chinelas desechables 	200 US20

Dotación equipo cancha de tenis

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Raquetas	Raqueta Wilson K Factor KSix-One Team	10 US250
Pelotas	Tubo de pelotas para tenis fieltro sintético, larga duración.	10 tubos de 3 pelotas c/u US10 c/u

Salud Preventiva

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Nutricionista	Contratar a un experto con el perfil de nutrición.	1

Las funciones específicas de un nutricionista son:

- Establecer diagnósticos, pronósticos, tratamientos, rehabilitación, seguimiento y control sobre el estado de nutrición individual de cada miembro.
- Realizar cálculos dietéticas, además de diseñar y administrar programas de alimentación y nutrición con la planeación y desarrollo de menús.
- Implantar medidas de promoción, prevención en alimentación en nutrición.
- Proceder a una conciencia colectiva de nutrición.

El perfil requerido:

El dietista-nutricionista es un profesional de la salud, con titulación universitaria, reconocido como experto en la alimentación, nutrición y dietética, con capacidad de intervenir en la alimentación de una persona.

Servicios de cafetería

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Reestructuración de iluminación	Luminarias situadas a gran altura, lámparas fluorescentes de 1 x 40. Caja de dos lámparas	4 US40 c/u
Reestructuración sistema de ventilación	Abanicos de techo.	4 US50 c/u
Reestablecimiento de pintura	Pintar área de cafetería	1 US250
Esquema de productos	Señalización de vinil de esquema de productos	1 US150
Sillas	Sillas de plástico para complementar en el área de comedor.	20 US15 c/u
Mesas	Mesas de plástico para complementar en el área de comedor.	4 US50 c/u
Diseño del menú	Realización de 20 menús en material resistentes. Diseño a creativo.	20 US20 US100 (creativo)
Cocina	Perfil de elaboración de comidas y bebidas.	1
Atención al cliente	Perfil en atención y despacho de alimentos.	1

Las funciones del área de cocina son:

- Gestionar, organizar, coordinar y operar actividades relacionadas con el área de producción de alimentos.
- Aplicar eficientemente técnicas de cocina.
- Aplicar procedimientos específicos que satisfagan las necesidades de los clientes y organización.
- Demostrar habilidades de creatividad en la preparación de sus propios menús.
- Conocer la variedad existente en cocina nutricional.
- Conocer las normas y requerimientos necesarios de seguridad, conservación y sanitación alimentaría.

Las funciones del área del servicio y atención al cliente son:

- Atender de manera integral y de forma cortes a los miembros de club.
- Despachar de productos y servicios a los miembros del club.
- Conocer e identificar las inquietudes del servicio brindado.
- Comunicación eficiente con el área de cocina.

Capacitación

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Capacitación	Taller a todos los empleados en mejorar las relaciones humanas y servicio a los miembros.	1 US200
Capacitación	Instrucción y nuevas técnicas del deporte.	6 US50 c/u
Reunión motivacional a los empleados	Fiesta anual dos veces por año para recreación y mejorar las relaciones humanas entre ellos.	2 US300

Reestructuración de horarios

La reestructuración de horarios no aplica ningún costo.

Productos y revista informativa

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Productos nutricionales	Negociar con empresas de productos naturales la distribución de productos a través de la consignación de los mismos.	NA
Revista informativa	Revista informativa desarrollada por un creativo que contenga información y asesoría de temas tópicos acorde al deporte.	60 páginas c/u de la revista 300 ejemplares trimestrales US1.66 c/u ejemplar US250 creativo

Promoción de eventos

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Crear departamento de Relaciones Públicas	Contratar a una persona con el perfil idóneo para el departamento de Relaciones Públicas que promueva, divulgue y desarrolle eventos.	1
Material de apoyo	Brochures y panfletos de información contenida del Club.	US1,000 anual de papelería

El perfil y funciones del departamento de Relaciones Públicas son:

- Programar, organizar y ejecutar eventos de índole empresarial así como representar adecuadamente a la institución.
- Diseñar, organizar y mantener la imagen corporativa de la empresa.
- Conocer y participar en medios interactivos que proyecten electrónicamente la imagen de la institución.
- Planificar y diseñar campañas de mercadeo.
- Mantener y optimizar relaciones entre públicos internos y externos.
- Manejar y solucionar conflictos dentro de la institución.

Precios

La reestructuración en rebajas, descuentos entre otros precios no incurren costos, sino incurren en la proyección de ingresos incrementales.

Gimnasio

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Instructor de aeróbicos	Especialista en el área de ejercicios aeróbicos.	1 US200
Instructor de entrenamiento	Especialista en el área de entrenamiento físico.	1 US200
Dotación de equipo de apoyo y protección	Se debe dotar de equipo de protección, limpieza a los clientes. Como toallas, chinelas, etc.,	US1,000 anual

Perfil y funciones de personal de aeróbicos y entrenadores:

- Profesional en el campo de la gimnasia aeróbica en las diferentes modalidades como aeróbicos, steps, taeboo, spinning full, localizados, pilates, trabajos de alongamiento muscular y flexibilidad articular.
- Personal calificado trainer.
- Conocimientos y soluciones en primeros auxilios, tratamiento de lesiones, técnicas de rehabilitación, asesoría preventiva de lesiones musculares y articulares.
- Tratamiento y aplicación de masajes deportivos y de relajación.
- Creación y formulación de rutinas de acuerdo a la especificación y necesidades de los clientes en las diversas áreas de aeróbicos, anaeróbicos, y cardiovasculares.
- Métodos y formas de entrenamiento personalizado para la reducción o aumento de peso.
- Entrenamiento de resistencia.

Sistema de señalización, higiene y seguridad laboral

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Señalización: Área de cocina	Rótulos de material de 2 milímetros de grosor, tamaño 20X30 cm. ➤ Prohibido fumar ➤ Entrada prohibida a personas no autorizadas ➤ Cocina ➤ Salidas de emergencia	4 US8
Señalización: Área de piscina	Rótulos de material de 2 milímetros de grosor, tamaño 20X30 cm. ➤ Prohibido fumar ➤ Entrada prohibida a personas no autorizadas piscina ➤ Salidas de emergencia	4 US8
Señalización: Área de cancha de tenis	Rótulos de material de 2 milímetros de grosor, tamaño 20X30 cm. ➤ Prohibido fumar ➤ Entrada prohibida a personas no autorizadas ➤ Cancha de tenis ➤ Salidas de emergencia	4 US8
Señalización: Área de oficina	Rótulos de material de 2 milímetros de grosor, tamaño 20X30 cm. ➤ Prohibido fumar ➤ Entrada prohibida a personas no autorizadas ➤ Oficinas ➤ Salidas de emergencia	4 US8
Señalización de advertencias	Señalización de zonas peligrosas. Rotulo de vinil color plano de 30X38 cm.	28 US4
Botiquín para cada zona	Botiquín de primeros auxilios para cada una de las áreas.	4 US30
Extintores para cada zona	Extintores de bióxido de carbono con capacidad de 10 libras.	4 US219

Diversificación de los servicios

Se debe realizar una investigación de mercado para conocer las necesidades de los miembros del club en cuanto a ofrecer los servicios de conferencias, fiestas y/o talleres. Los contactos e investigación estarán a cargo del departamento de Relaciones Públicas.

Plan de promoción y publicidad

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	CONTENIDO
Personal creativo	Elaboración y diseño de portal de Internet con especificaciones en base a necesidades de los miembros.	1 US300
Personal creativo	Elaboración y diseño de plan publicitario para utilizar en los diferentes medios.	1 US250
Medio: Vallas	Ubicación céntrica en carretera a Masaya.	1 US1,000
Medio. Mopie	Ubicación céntrica en carretera a Masaya.	2 US230 US80 de impresión
Medio: Periódico	La PRENSA. Full color 1ª y 2ª sección solicitada.	6 US35
Sistema de datos de clientes	Sistema de base de datos de clientes.	1 US250
Equipo de computo	Equipo de cómputo para sistema de datos. Las especificaciones son que cumpla con los requerimientos.	1 US600

Costos incurridos:

Los costos incurridos del plan propuesto son de dos índoles: 1) La inversión inicial de mejoras que tienen una vida útil de 5 años, y 2) Costos operativos de mejoras que tienen un periodo corto de validez o son utilizados una sola vez.

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DEL “SPORTING COUNTRY CLUB”, PARA
RESPONDER ANTE LA COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERÍODO 2008-2011.

1- Costos iniciales de inversión

Concepto	US\$	Unidades	Total
Equipo de purificación	300	1	300
Equipo de higienización	200	1	200
Equipo de mantenimiento	150	1	150
Equipo de saneamiento de higiene y seguridad de piscina	3000	1	3000
Protección de cubierta desmontable piscina	3500	1	3500
Equipo de protección	20	200	4000
Raquetas	250	10	2500
Pelotas	10	10	100
Reestructuración sistema de iluminación cafetería	40	4	160
Reestructuración sistema de ventilación cafetería	50	4	200
Reestablecimiento de pintura cafetería	250	1	250
Esquema de productos cafetería	150	1	150
Dotación de sillas cafetería	15	20	300
Dotación de mesas cafetería	50	4	200
Diseño de menú	100	1	100
Ejemplares impresos de menú	20	20	400
Señalización área cocina	8	4	32
Señalización área piscina	8	4	32
Señalización cancha de tenis	8	4	32
Señalización oficinas	8	4	32
Señalización advertencias	28	4	112
Botiquin para cada zona	30	4	120
Extintores para cada zona	219	4	876
Base de datos	250	1	250
Equipo de computo	600	1	600
INVERSIÓN INICIAL			US17,596

2- Costos operativos

Nomina

Cargo	Sueldo mensual	Sueldo anual
Nutricionista	250	3000
Cocinera	150	1800
Atención al cliente	120	1440
Relaciones Públicas	700	8400
Instructor aeróbicos	200	2400
Instructor de entrenamiento	200	2400
Total Anual	1620	19440
Vacaciones		1620
13o mes		1620
INATEC (2%)		388.8
Seguro Social (15%)		2916
TOTAL NOMINA		US25,984.8

Gastos operativos

Concepto	Costo US	Unidades	Costo Total US
Capacitación en relaciones humanas y servicio	200	1	200
Capacitación en deportes y técnicas	50	8	400
Reunión motivación	300	2	600
Revista creativo	250	4	1000
Tiraje de revista	1.66	300	498
Material de apoyo a las Relaciones Públicas	1000	1	1000
Dotación de equipo	1000	1	1000
Personal creativo de marketing	300	1	300
Personal creativo diseño para medios	250	1	250
Mensualidad renta espacio Internet	15	12	180
Mensualidad Vallas	1000	12	12000
Impresión copias	80	2	160
Mensualidad copias	230	2	5520
Periódico	35	6	210
TOTAL COSTOS OPERATIVOS			23,318

Análisis costo-beneficio

Ingresos Incrementales

MEMBRESIAS	
Vitalicia	\$1,500.00
Vitalicia Corporativa	\$4,500.00
PLANES	
Plan Individual	\$30.00
Plan Pareja	\$40.00
Plan Familiar	\$50.00
TEMPORALES	
6 Meses	\$300.00
Anual	\$450.00
CUOTAS DE MANTENIMIENTO	
Plan Individual	\$40.00
Plan Pareja	\$50.00
Plan Familiar	\$60.00

Membresía vitalicia: 77%

Membresía vitalicia corporativa: 5%

Membresía temporal: 14%

Cientes actuales: 278

Cientes totales: 609

Análisis financiero:

1- Proyección de ingresos

Membresía Vitalicia (1)	77%			
Membresía Vitalicia Corporativa (2)	5%			
Membresía Temporal (3)	14%			
	96%			
		Clientes Actuales		
Membresía Vitalicia (4)	214			
Membresía Vitalicia Corporativa	14			
Membresía Temporal	39			
Total	267			
		Ingresos Actuales		
Membresía Vitalicia	321000			
Membresía Vitalicia Corporativa	63000			
Membresía Temporal	17550			
Total (5)	US401,550			
		Clientes actuales		
		1	2	3
Membresía Vitalicia (6)	214	225	258	297
Membresía Vitalicia Corporativa	14	15	17	19
Membresía Temporal	39	41	47	55
Clientes Incrementales (7)				
Membresía Vitalicia		11	44	83
Membresía Vitalicia Corporativa		1	3	5
Membresía Temporal		2	8	16
Recuperación de cartera				
Clientes Actuales	267			
Clientes totales	609			
Diferencia	342	68	68	68
Membresía Vitalicia		52	52	52
Membresía Vitalicia Corporativa		3	3	3
Membresía Temporal		10	10	10
Ingresos Incrementales (8)				
Membresía Vitalicia	16500	66000	124500	
Membresía Vitalicia Corporativa	4500	13500	22500	
Membresía Temporal	900	3600	7200	
Total ingresos incrementales	21900	83100	154200	

- (1) Porcentaje en base a estudio de mercado realizado del tipo de membresía de los clientes del Club de membresía Vitalicia.
- (2) Porcentaje en base a estudio de mercado realizado del tipo de membresía de los clientes del Club de membresía Vitalicia Corporativa.
- (3) Porcentaje en base a estudio de mercado realizado del tipo de membresía de los clientes del Club de membresía temporal.
- (4) Clientes en cada uno de los segmentos datos por clientes totales con respecto a porcentaje del tipo de membresía.
- (5) Ingresos totales en base al segmento de clientes actuales por la tarifa de membresía.
- (6) En base a cada porcentaje de clientes del tipo de membresía se incrementara el número de clientes acumulado anual como beneficio tangible al implementar el plan. El porcentaje incremental es de un 5% anual.
- (7) Los clientes incrementales son con respecto a la diferencia del porcentaje incrementado con respecto a los clientes actuales en cada segmento de membresía.
- (8) Ingresos incrementales en base al porcentaje de crecimiento de clientes incrementales por la tarifa en cada membresía.

2- Depreciación de activos

En base al Reglamento de la Ley No 453, Ley de Equidad Fiscal, en su artículo 57, las tasas de depreciación utilizadas son:

	US	1	2	3
Equipo de purificación (20%)	300	60	60	60
Equipo de higienización (20%)	200	40	40	40
Equipo de mantenimiento (20%)	150	30	30	30
Equipo de saneamiento de higiene y seguridad de piscina (20%)	3000	600	600	600
Protección de cubierta desmontable (20%)	3000	600	600	600
Equipo de protección (20%)	4000	800	800	800
Raquetas (20%)	2500	500	500	500
Pelotas (20%)	100	20	20	20
Sillas (20%)	300	60	60	60
Mesas (20%)	200	40	40	40
Equipo de cómputo (50%)	600	300	300	300
		US3050	US3050	US3050

3- Tasa Minina Aceptable de rendimiento

Toda empresa física, empresa de gobierno, o cualquier otro, tiene en mente, antes de invertir, beneficiarse por el desembolso que tiende hacer. Todo inversionista deberá tener una tasa de referencia sobre la cual basarse para hacer sus inversiones. Tasa de referencia es la base de comparación y de cálculo en las evaluaciones económicas que haga. Las TMAR es = tasa de inflación + premio al riesgo.

Según datos suministrados en el compendio estadístico del Banco Central la inflación al 2007 fue del 16.9%, el premio al riesgo determinado como oportunidad del negocio es del 20%.

$$\text{TMAR} = 16.9 + 20 = 36.9\%$$

4- Valor Presente Neto

El valor presente neto significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales la evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se utiliza una tasa de interés.

El VPN = - inversión inicial + FNE/(1+i)...

El VPN del plan propuesto es de US26,348.65 dólares, sobrepasa las expectativas y se acepta como propuesta por ser mayor o igual a 0.

5- Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.

La Tasa Interna de Retorno es de 77%, con respecto a la TMAR de referencia indica del 36.90%, indica que sobrepasa en un 40.1%.

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DEL “SPORTING COUNTRY CLUB”, PARA
RESPONDER ANTE LA COMPETITIVIDAD DURANTE EL PERÍODO 2008-2011.

FLUJO NETO DE EFECTIVO				
PROYECCIÓN A 3 AÑOS				
	AÑO 0	2009	2010	2011
INGRESOS INCREMENTALES				
<i>Clientes activos</i>				
Membresía Vitalicia		16500	66000	124500
Membresía Vitalicia Corporativa		4500	13500	22500
Membresía Temporal		900	3600	7200
Ingresos totales		21900	83100	154200
EGRESOS INCREMENTALES				
Nomina		25984.8	25984.8	25984.8
Gastos operativos		23318	23318	23318
Egresos totales		49302.8	49302.8	49302.8
		-27403	33797	104897
Depreciación		3050	3050	3050
		-24353	36847	107947
Flujo Neto de Efectivo	-17596	-24353	36847	107947
TMAR	36.90%			
TIR	77%			
VPN	US\$26,348.65			

VIII. CONCLUSIONES

Alineados a los objetivos establecidos se concluye lo siguiente:

- 1- Se investigo a través de la utilización de las fuentes primarias y secundarias las estrategias actuales del mix de mercado. Dichas estrategias son:
 - Se basa en estrategias de precios orientadas a un segmento de mercado selectivo. Los precios están estratificados por el tipo de membresía o de la demanda del servicio.
 - Las estrategias de promoción, publicidad y servicio son limitadas en base al perfil orientado y en respuesta ante exigencias y expectativas del consumidor más exigentes.
 - Los planes promocionales y publicitarios son carentes en dar respuesta a divulgar, retener y aumentar los socios del club.
 - La plaza o lugar del servicio prestado a pesar de contar con amplias instalaciones no se puede indicar que son las más propicias para responder ante la competencia y exigencia del mercado.

- 2- Se realizó un diagnóstico para determinar e identificar un análisis FODA que permita ser base para elaborar un plan alineado a las debilidades. El diagnóstico esta conformado por:
 - Elaboración de un estudio de mercado a una muestra representativa orientada a detectar debilidades acorde al mix de mercado, servicio y atención a los miembros.
 - El análisis FODA elaborado se desarrolla en cada una de las áreas de mezcla de marketing el cual se determina por separado los aspectos internos y externos.

- 3- Basándose en las debilidades detectadas por cada área se realizo un plan de mejora que estuvo estructurado bajo cuatro etapas importantes. Dicha etapas son:

- Elaboración del plan por cada área de mezcla de marketing y respondiendo ante cada una de las debilidades.
- Requerimientos, especificaciones y unidades requeridas para cada plan elaborado.
- Costos incurridos de inversión inicial necesaria y de costos operativos incurridos.
- Análisis del beneficio y costos del plan elaborado.

IX. RECOMENDACIONES

- 1- Los servicios deben ampliarse acorde la respuesta de los clientes miembros. Dentro de los servicios deberán unos ampliarse para responder ante una mayor demanda y otros en diversificarse a través de aplicación de estudios de expectativas de mercado.
- 2- Actualmente existen servicios para responder ante la nueva corriente de estilos de vida, entre estos están los denominados SPA para el cuidado de la salud y que requiere de una inversión alta pero que puede incrementar la cartera de sus miembros.
- 3- La reestructuración de sus tarifas es una estrategia difícil de implementar debido a que le deben de dar respuesta a altos costos operativos. Sin embargo puede aplicarse promociones o paquetes para las familias que acuden al club. Se debe indicar que si el Club es selectivo no se pueden reestructurar precios que puedan perjudicar la calidad del servicio.
- 4- El plan promocional debe ampliarse en la gama de ofrecer servicios complementarios a los miembros del club como valor agregado.
- 5- Es indispensable detectar que si se puede responder ante este plan promocional e identificar resultados positivos, incrementar y ampliar el uso de instrumentos publicitarios con el fin de poder penetrar mejor su marca a su segmento dirigido.
- 6- El Relacionista Público como fuente de divulgación y promoción deberá realizar planes agresivos que permitan mejorar las relaciones con sus trabajadores, proveedores, clientes y empresas patrocinadoras de eventos.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. William J. Stanton – Michael J. Etzel – Bruce J. Walker. Fundamentos de marketing. Treceava edición, 2004. Editorial Mc Graw Hill.
2. Julio Piura López. Metodología de la investigación científica, un enfoque integrador. Primera edición, 2006. Editorial PAVSA.
3. Antonio Francés. Estrategia y planes para la empresa, con e cuadro de mando integral. Primera edición, 2006. Editorial Pearson Educación de México.
4. Hair – Bush – Ortinau. Investigación de Mercados. En un ambiente de información cambiante. Segunda Edición, 2004. Editorial Mc Graw Hill.
5. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño. Quinta Edición, 1999. Editorial Trillas.

XI. ANEXOS

ANEXO #1

Preguntas de Encuesta

Edad _____

Sexo _____

1. ¿Qué tipo de membresía posee?

Membresía Vitalicia _____ Membresía Temporal _____
Membresía Vitalicia Corporativa _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene te poseer la membresía?

3. ¿Qué tanto consume productos dietéticas?

Ninguno _____ Poco _____ Mucho _____

4. ¿Que tipo de productos consume?

Lácteos _____ Comidas _____ Otros _____
Pastillas _____ Bebidas _____ N/A _____

5. ¿Considera usted que la atención que recibe dentro de las instalaciones del club es personalizada?

Si _____ No _____ No siempre _____ N/A _____

6. ¿Como considera usted la atención brindada?

Muy malo _____ Regular _____ Muy Bueno _____
Malo _____ Bueno _____

7. ¿Cuantas horas pasa usted dentro de las instalaciones del club?

2hrs – 3hrs _____ 6hrs o más _____
4hrs – 5hrs _____

8. ¿Qué días visita las instalaciones del club?

Lunes _____ Martes _____ Miércoles _____
Jueves _____ Viernes _____ Sábado _____
Domingo _____ Lu. – Vier _____ Lu. – Sab _____

9. ¿En que horario visita el club?

6am – 8am _____ 1pm – 3pm _____ 6pm – 9pm _____
9pm – 12pm _____ 4pm – 6pm _____

10. ¿Durante este tiempo que pasa en el club que actividades realiza?

Gimnasio ____ Pilates ____ Spinning ____
 Aeróbicos ____ Tenis ____ Natación ____
 Ritmos ____ Raquetball ____ Cardiovascular ____

11. ¿Provee el club los instrumentos necesarios para utilizar todas las áreas del gimnasio?

Si ____ No ____ No siempre ____ N/A ____

12. ¿Como considera usted los precios para obtener una membresía?

Económico ____ Costoso ____ N/A ____

¿Porque? _____

13. ¿Como considera los precios de mantenimiento mensual?

Económico ____ Costoso ____ N/A ____

¿Por qué? _____

14. ¿Considera adecuado pagar un extra por traer un invitado?

Si ____ No ____ N/A ____

¿Por qué? _____

15. ¿Considera usted que el club esta localizado en una zona adecuada?

Si ____ No ____ N/A ____

¿Por qué? _____

16. ¿Sabe usted en que consiste la promoción invitado del mes?

Si ____ No ____

17. ¿Conoce usted acerca de alguna promoción que ofrezca el club?

Si ____ No ____

18. ¿Ha visto publicidad del club en los medios en los últimos 3 meses?

Si ____ No ____

En que medios: Prensa ____ Radio ____ Televisión ____ N/A ____

19. ¿Como considera usted la atención recibida en las diferentes áreas del club?

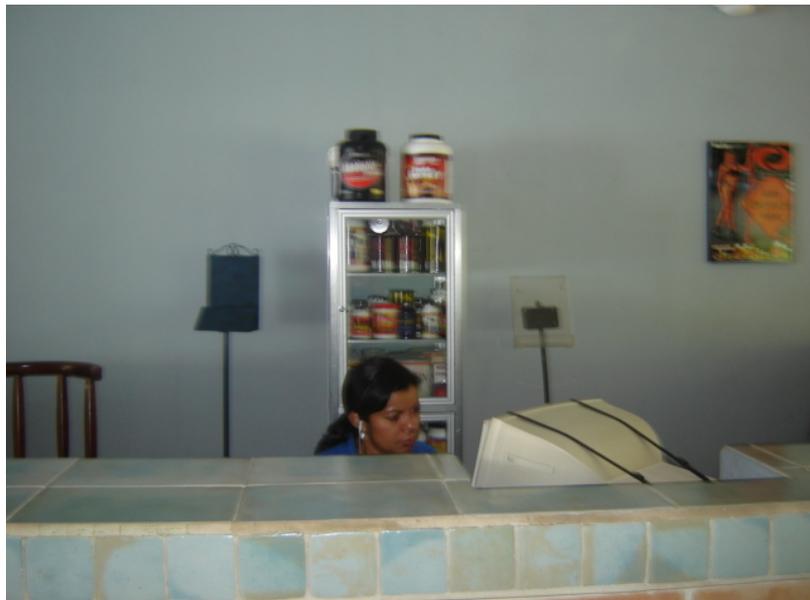
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	N/A
Gimnasio						
Aeróbicos						
Ritmos						
Pilates						
Tenis						
Raquetball						

Spinning						
Natación						
Cardiovascular						

20. ¿Cuales considera usted son los mayores problemas que se presentan en las diferentes áreas?

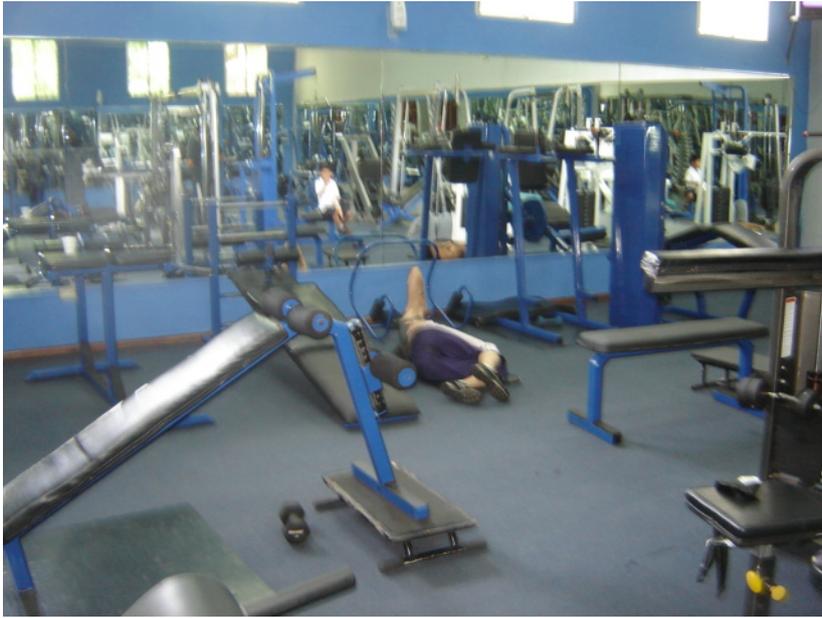
	Instructores	Falta de Maquinaria	Espacio reducido	Horarios	Maquinaria no moderna	Otros	N/A
Gimnasio							
Aeróbicos							
Ritmos							
Pilates							
Tenis							
Raquetball							
Spinning							
Natación							
Cardiovascular							

ANEXO #2



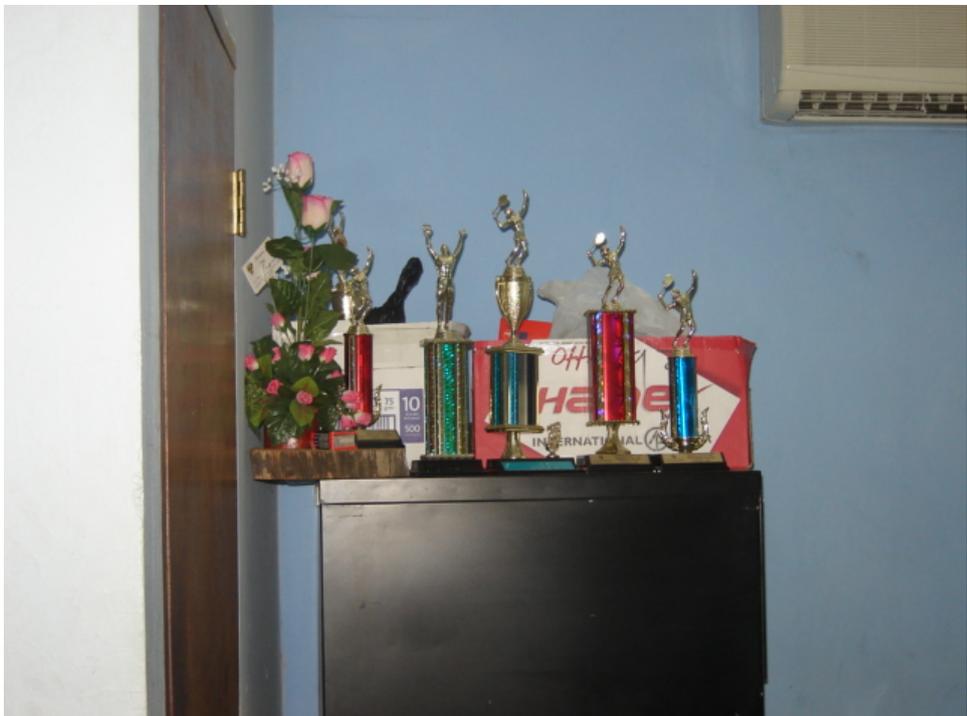
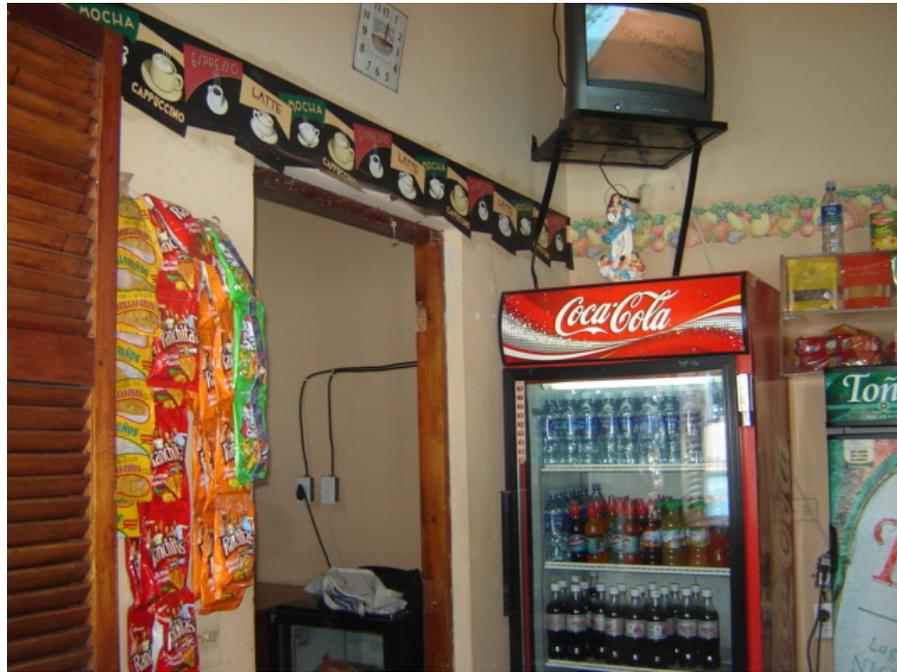














ANEXO # 3

Entrevista con la asistente administrativo

1. ¿Como está constituida la organización administrativa del club?
2. ¿Qué medios promocionales emplea el club?
3. ¿Se utiliza algún medio publicitario para dar a conocer el club?
4. ¿Qué actividades deportivas se realizan en el club?
5. ¿Cuales de las actividades tiene mayor demanda?
6. ¿Está el personal capacitado para brindar buena atención a los miembros del club?
7. ¿Qué estrategia de marketing tienen actualmente?
8. ¿Qué tipo de membresía ofrece y que planes?

ANEXO #4

ESTATUTOS DE CLUB DEPORTIVO

CAPITULO I: DE LA ENTIDAD

Artículo 1.- Denominación.

La entidad deportiva adopta el nombre de Club Deportivo Elemental _____ (en adelante, el club).

Artículo 2.- Naturaleza jurídica.

El club es una entidad de carácter privado, dotada de personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines que constituyen su objeto social.

Artículo 3.- Objeto social.

El objeto social del club será la promoción de uno o varios deportes, o de sus correspondientes modalidades deportivas; el desarrollo y la práctica de los mismos por sus asociados.

Artículo 4.- Duración.

La duración del club tendrá carácter indefinido, sin perjuicio de lo establecido en el Capítulo XI de estos estatutos.

CAPITULO II: DE LOS INTERESADOS

SECCIÓN PRIMERA: INTERESADOS EN GENERAL

Artículo 5.- Clases de interesados.

El club estará integrado por las siguientes clases de interesados:

- a) Socios.- Todo club ha de estar formado, necesariamente, por un número de socios nunca inferior a tres. Los socios, de cualquier clase que sean, tendrán los mismos derechos y obligaciones dentro del club. La diferencia entre unos y otros sólo atenderá a la edad o a la cantidad económica que se ha de pagar como cuota.

- b) Abonados.- Son aquellas personas que, sin tener la condición de socios, disfrutan de las instalaciones, o participan o asisten a las actividades del club, a cambio del pago de una cuota económica. El régimen de los abonados y abonos será objeto de regulación aparte en el reglamento interno.

Artículo 6.- Acceso a locales e instalaciones.

Todos los socios y abonados, cualquiera que sea su categoría, tendrán libre acceso a los locales e instalaciones del club.

SECCIÓN SEGUNDA: SOCIOS

Artículo 7.- Socios

1. El club ha de estar formado necesariamente por, al menos, tres socios.
2. Sólo podrán ser socios del club las personas físicas.
3. El club estará integrado por las siguientes clases de socios (a rellenar):
 - ↑ De honor.- Son aquellos socios que, a juicio de la Junta Directiva, y previa aprobación de la Asamblea General, merezcan tal distinción por su labor en pro de la entidad o del deporte. Por decisión de la Asamblea General, pueden quedar exonerados del pago de las cuotas.
 - ↑ Activos.- Son aquellos que no se pueden encuadrar en ninguna de las otras categorías de socios. Satisfacen la cuota de entrada y mensual fijada.
 - ↑ Infantiles.- Son aquellos que no alcanzan la edad de dieciséis años. Para la admisión de la solicitud de los socios infantiles, se habrá de aportar autorización de quienes ostenten su patria potestad, tutela o representación legal.
 - ↑ Juveniles.- Son aquellos que tienen dieciséis o diecisiete años. Para la admisión de la solicitud de los socios juveniles, se habrá de aportar autorización de quienes ostenten su patria potestad, tutela o representación legal.
 - ↑ Transeúntes.- Son aquellos que tienen residencia accidental en el país. El tiempo máximo en el que se puede estar en esta condición será de un mes, pasado el cual será dado de baja, salvo que solicite la condición de socio activo y abone la cuota de inscripción y demás cuotas periódicas.

Artículo 8.- Adquisición de la condición de socio.

1. El ingreso en el club se solicitará mediante escrito del interesado dirigido al Presidente. Dicha solicitud estará expuesta en los tablones de anuncios del club por un plazo de diez días, para que los socios presenten las objeciones

que consideren oportunas sobre la admisión.

2. Pasado dicho plazo, el Presidente dará cuenta a la Asamblea General en la primera reunión que se celebre, y esta acordará la aprobación o denegación de la solicitud. Contra el acuerdo que se adopte no cabrá recurso alguno ni reclamación.

Artículo 9.- Pérdida de la condición de socio.

Se perderá la condición de socio por las siguientes causas:

- a) Por su propia voluntad expresada mediante escrito dirigido al Presidente.
- b) Por el impago de tres cuotas consecutivas, siempre y cuando las mismas hayan sido establecidas por la Asamblea General.
- c) Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en los presentes estatutos, así como por causar perjuicio moral o material a la entidad, siempre que se acrediten estos extremos, previa incoación del correspondiente expediente disciplinario.
- d) Por defunción.

CAPITULO III: DERECHOS Y DEBERES DE LOS SOCIOS

Artículo 10.- Derechos de los socios.

Son derechos de los socios:

- a) Contribuir al cumplimiento de los fines del club y participar activamente en los mismos.
- b) Exigir, en todo momento, el cumplimiento de lo establecido en los presentes estatutos y demás normas que los desarrollen y complementen.
- c) Separarse libremente del club.
- d) Recibir información veraz de las actividades programadas por el club, así como de la situación económico-financiera del mismo. Asimismo, poder consultar, la documentación general del club, en la forma que se determine por la Junta Directiva, sin que ello pueda producir indefensión.
- e) Voz y voto en la Asamblea General y en el resto de órganos del club de los que sea miembro. Los menores de dieciséis años ejercerán su derecho de voto a través de la persona que ejerza la patria potestad, la tutela o la representación legal. Expresar libremente su opinión en los mismos, salvando, en su caso, su voto en caso de discrepancia.
- f) Ser elector y elegible a los diferentes órganos electivos del club. Para ser elegible será preciso ser mayor de edad. Para ser elector se necesita tener

cumplidos los dieciséis años. Los menores de dieciséis años ejercerán su derecho de voto a través de la persona que ejerza la patria potestad, la tutela o la representación legal.

g) Recurrir a los órganos del club cuando se considere vulnerados sus derechos.

Artículo 11.- Deberes de los socios.

Son deberes de los socios:

- a) La leal observancia de lo establecido en los presentes estatutos y demás disposiciones establecidas por el club.
- b) Acatar los acuerdos válidamente adoptados por la Asamblea General y demás órganos de gobierno del club en el ejercicio de sus funciones.
- c) Abonar las cuotas sociales y, en su caso, derramas fijadas por la Asamblea General, en la forma que se establezca.
- d) Cumplir con la diligencia debida con las obligaciones inherentes a su cargo en el club.
- e) Dar un buen uso a las instalaciones del club.
- f) Comunicar a la Junta Directiva las deficiencias y deterioros que observe en las instalaciones.

Artículo 12.- No discriminación.

Se establece el principio de igualdad de todos los socios, sin que quepa discriminación por razón de raza, sexo, religión, ideología o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

CAPITULO IV: DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y PARTICIPACIÓN

SECCIÓN PRIMERA: ÓRGANOS

Artículo 13.- Órganos de Gobierno.

En el club existirán, como mínimo, los siguientes órganos de gobierno y administración:

- a) Asamblea General de socios.
- b) Junta Directiva.
- c) Presidente.

SECCIÓN SEGUNDA: ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- Composición.

1. La Asamblea General de socios es el órgano supremo de gobierno del club y estará integrada por todos los socios.
2. La presidencia de la Asamblea General la ostentará la persona que detente la presidencia del club.

Artículo 15.- Funciones.

Corresponde a la Asamblea General:

- a) Elegir Presidente y, en su caso, Junta directiva, por sufragio universal, libre, igual, directo y secreto.
- b) Aprobar y modificar los estatutos y reglamentos internos del club.
- c) Aprobar la moción de censura al Presidente y, en su caso, a la Junta Directiva.
- d) Deliberar y aprobar, en su caso, la memoria anual de actividades, la liquidación del ejercicio social, el balance y rendición de cuentas.
- e) Deliberar y aprobar, en su caso, el programa deportivo del club y el presupuesto.
- f) Ratificar, como miembros de la Junta Electoral, a los socios, no candidatos, que se hayan presentado voluntarios o sean designados por insaculación (sorteo).
- g) Aprobar el ingreso o ratificar la admisión provisional de nuevos socios en el club.
- h) Fijar la cuantía de las cuotas que han de satisfacer los socios.
- i) Acordar la disolución del club, con los requisitos establecidos en el Capítulo XI.
- j) Acordar la transformación en club deportivo básico, según lo establecido en el Capítulo X.
- k) Disponer y enajenar los bienes del club, tomar dinero a préstamo y emitir títulos transmisibles representativos de deuda o de parte alícuota patrimonial.

l) Cuantas funciones se deriven del cumplimiento de los presentes estatutos.

Artículo 16.- Convocatoria ordinaria y extraordinaria.

1. La Asamblea General deberá ser convocada en sesión ordinaria, al menos una vez al año, para tratar los asuntos de su competencia.

2. Se reunirá con carácter extraordinario para tratar los siguientes asuntos:

- a) Elección de Presidente y, en su caso, Junta directiva.
- b) Dimisión del Presidente o Junta Directiva, y, en su caso, la ratificación de los nuevos miembros de la Junta Directiva.
- c) Moción de censura al Presidente y, en su caso, Junta Directiva.
- d) Modificación de los estatutos del club.
- e) Aprobación y modificación de los reglamentos de club.
- f) Ratificar la composición de la Junta Electoral.
- g) Disolución del club o su transformación en club deportivo básico.
- h) Disponer y enajenar bienes del club, tomar dinero a préstamo y emitir títulos transmisibles representativos de deuda o de parte alícuota patrimonial.
- i) Cuando expresamente lo solicite un tercio de los miembros de la Asamblea mediante escrito dirigido al Presidente.
- j) En cuantas circunstancias lo considere conveniente el Presidente.

Artículo 17.- Requisitos de las convocatorias.

1. Las convocatorias a la Asamblea General se efectuarán por escrito, en el que se harán constar lugar, fecha y hora, así como el orden del día, en el que se expresarán todos y cada uno de los asuntos a tratar. En el orden del día se incluirá el apartado de ruegos y preguntas, siempre que la sesión tenga el carácter de ordinaria.

2. La documentación relativa a los asuntos que figuren en el orden del día estará a disposición de los socios con una antelación mínima de diez días, a los efectos de consulta según determine la Junta Directiva.

3. Se dará la máxima publicidad a la convocatoria a través de su exhibición en el tablón de anuncios del club, sin perjuicio de su comunicación a través de medios informáticos y telemáticos.

Artículo 18.- Constitución válida.

1. La Asamblea General quedará válidamente constituida en primera convocatoria cuando a ella concurren la mayoría de los socios, y, en segunda convocatoria, con cualquiera que sea el número de miembros asistentes. Entre ambas convocatorias deberá mediar un intervalo de, al menos, media hora.
2. Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de los miembros presentes, sin perjuicio de las mayorías calificadas previstas en los presentes estatutos, teniendo cada miembro un voto. En caso de empate, decidirá el voto de calidad del Presidente.

SECCIÓN TERCERA: JUNTA DIRECTIVA

Artículo 19.- Naturaleza Jurídica.

La Junta Directiva es el órgano de gobierno y administración del club. Le corresponde la ejecución de los acuerdos adoptados por la Asamblea General, así como ejercer las funciones que estos estatutos y los reglamentos internos del club le confieran.

Artículo 20.- Composición.

1. La Junta Directiva estará compuesta por un mínimo de tres miembros, quienes ostentarán, individualmente y por separado, los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero.
2. Si la Junta Directiva tuviera más miembros, éstos serán considerados Vocales, sin perjuicio de la posibilidad de existencia de uno o varios Vicepresidentes.
3. Ninguno de los cargos de la Junta Directiva será retribuido ni acumulable a otro.

Artículo 21.- Funciones.

Corresponden a la Junta Directiva junto con el Presidente, las siguientes funciones:

- a) Colaborar en la gestión de la entidad, velando por el cumplimiento de su objeto social, y en especial, por el desarrollo del programa deportivo establecido.
- b) Crear los comités que considere necesario.
- c) Nombrar a las personas que hayan de dirigir los distintos comités, así como organizar todas las actividades deportivas del club.

- d) Formular inventario, balance y memoria anual que hayan de ser sometidas a la aprobación de la Asamblea General.
- e) Redactar los diferentes reglamentos del club, para su aprobación por la Asamblea General.

Artículo 22.- Elección.

1. Para la elección de los miembros de la Junta Directiva puede acudirse a cualquiera de estos dos procedimientos:

- a) Mediante candidatura cerrada, eligiéndose al Presidente y Junta Directiva a través de sufragio universal, libre, igual, directo y secreto. En este caso, todos los miembros de la Junta Directiva han de ser, necesariamente, socios del club.
- b) Mediante un sistema presidencialista, en el que, mediante sufragio universal, libre, igual, directo y secreto, se elegirá al Presidente, y éste designará a la Junta Directiva.

Artículo 23.- Convocatoria.

La Junta será convocada por su Presidente, a propia iniciativa o a petición de, al menos, la mitad de sus miembros.

Artículo 24.- Constitución.

1. La Junta Directiva quedará válidamente constituida cuando asista más de la mitad de sus miembros, incluido el Presidente o quien válidamente le sustituya; o cuando, sin mediar convocatoria, estén reunidos todos sus miembros y así lo decidan.

2. Los acuerdos de la Junta Directiva se adoptarán por mayoría de votos, teniendo cada miembro un voto. En caso de empate, decidirá el voto de calidad del Presidente.

Artículo 25.- Dimisión.

1. Si se produjese la dimisión de alguno de los miembros de la Junta Directiva, se actuará de la siguiente manera:

- a) Si se utilizó el sistema de lista cerrada, para cubrir las vacantes se deberán realizar elecciones parciales al efecto. En determinados casos, se podrán sustituir las vacantes presentando la lista de sustitutos a ratificación de la Asamblea General Extraordinaria.
- b) Si se utilizó el sistema presidencialista, el Presidente procederá al

nombramiento, sin más trámites, de los sustitutos.

2. Si se produjese la dimisión en pleno de la Junta Directiva, incluyendo al Presidente, se constituirá una Comisión Gestora, integrada por los tres socios de mayor antigüedad del club. Entre ellos, será Presidente el de mayor antigüedad y Secretario el de menor.

SECCIÓN CUARTA: PRESIDENTE

Artículo 26- Naturaleza y funciones.

El Presidente ostenta la representación legal del club; convoca y preside la Asamblea General y la Junta Directiva, estando obligado a ejecutar los acuerdos válidamente adoptados por ambas; autoriza con su firma los pagos y operaciones del club; y actúa como portavoz del mismo.

Artículo 27.- Elección.

1. Será elegido, de acuerdo con el procedimiento elegido previsto, por sufragio universal, libre, igual, directo y secreto por y de entre los miembros de la Asamblea General por un período máximo de cuatro años.
2. El Presidente puede presentarse a reelección.

Artículo 28.- Moción de censura.

1. La moción de censura al Presidente y, en su caso, Junta Directiva deberá ser adoptada por mayoría de socios presentes, reunidos en Asamblea General Extraordinaria.
2. Para ser admitida a trámite, deberá ser presentada al Presidente mediante escrito razonado al que se acompañarán las firmas de, al menos, el cinco por ciento de los socios, debiendo ir acompañada de una propuesta de nuevo Presidente y, en su caso, Junta Directiva, así como de un programa de actividades.
3. El Presidente, una vez presentada la moción de censura, deberá convocar Asamblea General Extraordinaria con tres días de antelación a su celebración para que se reúna en un plazo no superior a quince días. Dicha Asamblea tendrá como único punto del orden del día la moción de censura. Dicha votación será secreta, salvo acuerdo mayoritario en contra, que posibilite la votación a mano alzada.
4. Si el Presidente no procediera a convocar la Asamblea según lo establecido en el párrafo anterior, ésta podrá realizarse por el Secretario. Si ninguna de las dos personas obligadas realizara la convocatoria, se deberá instar ante la jurisdicción civil.
5. La sesión de moción de censura será presidida por el socio de mayor antigüedad, y en ella deberá oírse al Presidente, salvo inasistencia o negativa.

SECCIÓN QUINTA: SECRETARIO

Artículo 29.- Funciones.

El Secretario tendrá como funciones:

- a) Cumplimentar los libros de actas, en los que se consignarán las reuniones celebradas por la Asamblea General, la Junta Directiva y demás órganos colegiados de la entidad, con expresión de la fecha y hora, lugar de reunión, asistentes, asuntos tratados y acuerdos adoptados. Las actas serán suscritas por el Presidente y el Secretario del club.

Dichos libros se podrán materializar, bien en papel o en soporte informático.

- b) Llevar un libro-registro de socios, en el que constarán los nombres y apellidos. Asimismo, se especificarán las fechas de alta y baja, así como la toma de posesión y cese en el cargo correspondiente.

Dichos libros se podrán materializar, bien en papel o en soporte informático.

- c) Cuidar de la correspondencia de la entidad.
- d) Expedir certificados de los acuerdos tomados.
- e) Autorizar con su firma, junto con la del Presidente, los contratos celebrados por el club.
- f) Formalizar la memoria anual de actividades.
- g) Actuar como tal en todos y cada uno de los órganos colegiados del club.

SECCIÓN SEXTA: TESORERO

Artículo 30.- Funciones.

1. El Tesorero será el encargado de los aspectos económicos de la entidad, llevando al efecto los libros de contabilidad, en donde constarán los gastos e ingresos, procedencia de los mismos y la inversión o destino.

2. Dichos libros se podrán materializar, bien en papel o en soporte informático.

3. No efectuará pagos sin el visto bueno del Presidente.

4. Durante el primer mes del año, formalizará balance de la situación y la cuenta de ingresos y gastos, que pondrá en conocimiento de los socios.

CAPITULO V: DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS SOCIOS

Artículo 31.- Responsabilidad de los directivos.

1. El Presidente y todos los miembros de Junta Directiva desempeñarán sus cargos con la máxima diligencia y responderán ante la Asamblea General y terceros de los acuerdos adoptados en el ejercicio de sus funciones, así como por culpa o negligencia grave.

2. La responsabilidad no alcanzará a los miembros de la Junta Directiva que hubiesen votado en contra del acuerdo, o se hubieran abstenido, y conste en acta.

Artículo 32.- Responsabilidad de los socios.

Los socios del club responden ante la Asamblea General, según lo que se determine reglamentariamente.

CAPITULO VI: DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

SECCIÓN PRIMERA: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 33.- Ejercicio de la potestad disciplinaria.

El club ejercerá la potestad disciplinaria sobre los socios y resto de personas que formen parte del mismo, según lo establecido en el reglamento disciplinario a elaborar por el propio club.

Artículo 34.- Procedimiento disciplinario.

El procedimiento disciplinario deberá obedecer, en todo caso, al principio de contradicción.

SECCIÓN SEGUNDA: COMITÉ DE DISCIPLINA

Artículo 35.- Composición.

1. Se dotará a la entidad de un Comité de Disciplina, que contará con todos los medios necesarios para su normal funcionamiento.

2. Dicho Comité podrá adoptar la forma de órgano unipersonal o colegiado,

siendo auxiliado, en todo caso, por el Secretario del club.

3. Sus miembros serán nombrados por la Asamblea General, a propuesta de la Junta Directiva.

Artículo 36.- Funciones.

1. Tendrá como función principal la de tramitar los expedientes disciplinarios iniciados de oficio o a solicitud del interesado e informar al Presidente y Junta Directiva de la tramitación y resolución de los mismos. La imposición de sanciones por la comisión de faltas graves o muy graves deberá ser ratificada por la Asamblea General.

2. El funcionamiento y organización del Comité de Disciplina se determinará reglamentariamente.

Artículo 37.- Instructor.

1. El Presidente designará un instructor, que será el responsable de la instrucción del expediente disciplinario, actuando con total independencia del Comité de Disciplina o de cualquier otro órgano del club.

2. El instructor, necesariamente, habrá de ser un licenciado en Derecho, y no formará parte del Comité de Disciplina.

CAPITULO VII: RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Artículo 38.- Patrimonio.

El patrimonio del club estará compuesto por:

- a) Las aportaciones económicas de los socios.
- b) Las donaciones o subvenciones que reciba.
- c) Las recaudaciones que pueda percibir el club por los actos que organice.
- d) Las rentas, frutos e intereses de su patrimonio.
- e) Cualesquiera otros que se determinen reglamentariamente.

Artículo 39.- Destino de sus ingresos.

1. Todos los ingresos, incluidos las subvenciones y posibles beneficios en actividades deportivas, se destinarán al objeto social.

2. El destino de las subvenciones recibidas de Administraciones Públicas será controlado por el organismo competente.

Artículo 40.- Enajenación de los bienes.

La entidad podrá gravar y enajenar sus inmuebles, tomar dinero a préstamo y emitir títulos transmisibles representativos de la deuda o parte alícuota patrimonial, de acuerdo con la legislación general y si se cumplen los siguientes requisitos:

- a) Autorización de la Asamblea General Extraordinaria, por mayoría de dos tercios de los socios presentes.
- b) Dichos actos no han de poner en peligro el patrimonio de la entidad o impedir el desarrollo de la actividad deportiva que constituya su objeto social. Para la justificación de este extremo, se podrá solicitar un informe económico-financiero del estado de cuentas, siempre que lo soliciten, al menos, un cinco por ciento de los socios.

Artículo 41.- Títulos de deuda y de parte alícuota patrimonial.

1. Los títulos de deuda o de parte alícuota patrimonial serán nominativos y se inscribirán en el libro-registro que a tal efecto lleve el club, en el que se anotarán las sucesivas transmisiones.

2. En todos los títulos constará el valor nominal, la fecha de emisión y, en su caso, el interés y plazo de amortización.

Artículo 42.- Suscripción.

1. Los títulos de deuda sólo podrán ser suscritos por socios, y su posesión no conferirá derecho especial alguno, salvo la percepción de los intereses establecidos de acuerdo con la legislación vigente. Asimismo, los títulos de parte alícuota serán suscritos por los socios.

2. La condición de socio no estará limitada a quienes se encuentren en posesión de títulos.

3. Los títulos de deuda o de parte alícuota patrimonial serán transmisibles de acuerdo con los requisitos y condiciones que pudiera establecer la Asamblea General.

CAPITULO VIII: REFORMA DE LOS ESTATUTOS

Artículo 43.- Modificación.

1. La modificación de los estatutos será aprobada por Asamblea General Extraordinaria.

CAPITULO IX: REGLAMENTOS

Artículo 44.- Reglamentos.

Los presentes estatutos podrán ser desarrollados por reglamentos internos, que deberán respetar, en todo caso, lo establecido en aquellos.

CAPITULO X: DISOLUCIÓN DE LA ENTIDAD

Artículo 45.- Causas de disolución.

1. Los clubes deportivos básicos se extinguirán por las siguientes causas:

- a) Acuerdo de disolución propuesto por unanimidad de la Junta Directiva y ratificado por dos tercios de los socios presentes, reunidos en Asamblea General Extraordinaria.
- b) Por su transformación en club deportivo básico.
- c) Por resolución judicial.
- d) Por las causas que se determinen en la legislación vigente.

Artículo 46.- Destino de los bienes.

1. En el caso de disolución, el destino de los bienes de la entidad será el establecido en la legislación civil y administrativa.

<http://www.asociacionesdecoslada.org/Documentos/estatutos%20del%20club%20deportivo.doc>

[c](#)

www.asociacionesdecoslada.org/Documentos/estatutos%20del%20club%20deportivo.doc –