

RECONFIGURACION DE LA LOGICA DEL NEGOCIO PARA LA  
CORPORACION DEPORTIVA DEL CLUB DE COMERCIO DE PEREIRA

SILVIA BOTERO RESTREPO  
JUAN MANUEL LÓPEZ FORERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA  
2019

RECONFIGURACION DE LA LOGICA DEL NEGOCIO PARA LA  
CORPORACION DEPORTIVA DEL CLUB DE COMERCIO DE PEREIRA

SILVIA BOTERO RESTREPO  
JUAN MANUEL LÓPEZ FORERO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de MAGISTER  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director de tesis  
JULIO CESAR PAZ LAMIR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PEREIRA

2019

Pereira, enero del 2019

Doctor

**Alberto Arias Sandoval**

**Decano**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

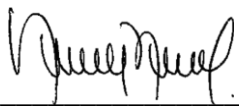
**Pontificia Universidad Javeriana**

Pereira

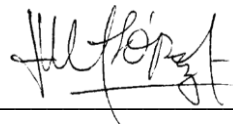
Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“Reconfiguración de la lógica del negocio para la corporación deportiva del club de comercio de Pereira “**

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



**Silvia Botero Restrepo**  
**C.C. 38.874. 148**



**Juan Manuel López Forero**  
**C.C. 10.019.151**

Pereira, enero 2019

Doctor

**Alberto Arias Sandoval**

**Decano**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**Pontificia Universidad Javeriana**

Pereira

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “ Reconfiguración de la lógica del negocio para la corporación deportiva del club de comercio de Pereira” realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Silvia Botero Restrepo con cedula No **38.874.148** y Juan Manuel López Forero con cedula No **10.019.151** y considero que cumplen con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

---

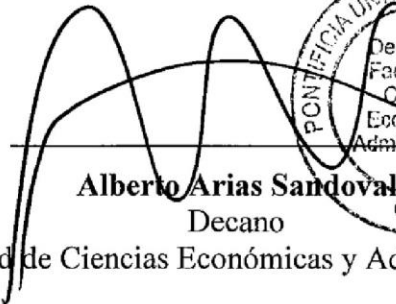

**Julio Cesar Paz Lamir**

Tutor de Trabajo de Grado

**Artículo 23 de la resolución N° 13 de Julio 6 de 1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y por qué la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la verdad y la justicia.

**“RECONFIGURACION DE LA LOGICA DEL NEGOCIO PARA LA CORPORACION DEPORTIVA DEL CLUB DE COMERCIO DE PEREIRA”** Aprobado por el comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración.

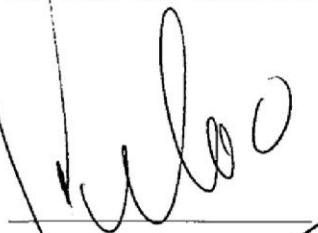
  
  
**Alberto Arias Sandoval**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

  
**Diego Alejandro Peláez Cadena**

Director  
Maestría en Administración de Empresas

  
**ALVARO FIGUEROA C.**

Jurado



**Julio Cesar Paz Lamir**  
Tutor del trabajo de Grado

## **Dedicatoria**

*Esta tesis se la dedicamos a nuestras familias. A nuestros padres, esposos e hijos, por su apoyo incondicional consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos más difíciles. Son ellos quienes nos han motivado en todo momento para salir adelante, colocarnos retos y buscar ser mejores en todo momento como personas, con nuestros valores, principios, carácter y empeño para lograr lo que nos proponemos.*

*Gracias también a nuestros compañeros que nos permitieron entrar en su vida durante dos años y formar parte de lo que es hoy una gran amistad, compartir sus conocimientos y permitirnos aprender de ellos.*

## **Agradecimientos**

*Agradecemos a la Universidad por formarnos y abrirnos un mundo lleno de oportunidades en nuestra vida personal y profesional.*

*Agradecemos a la Corporación Cultural y Deportiva Club del Comercio de Pereira, al Gerente y a sus colaboradores quienes nos apoyaron con todas las inquietudes y nos brindaron la información necesaria para hacer la propuesta de negocio*

*Agradecemos también a nuestro asesor de tesis Julio Cesar Paz Lamir, quien nos dio la mano y nos apoyó en todo este proceso orientándonos y clarificando nuestras ideas para así culminar nuestro proyecto.*



## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Introducción .....	17
2. Justificación .....	19
3. Análisis de los interesados .....	23
4. Objetivos .....	24
4.1 Objetivo general .....	24
4.2 Objetivos específicos.....	24
5. Contexto de la organización.....	25
5.1 Reseña Histórica.....	25
5.2 Filosofía organizacional .....	27
5.2.1 Misión .....	27
5.2.2 Visión.....	27
5.2.3 Valores.....	27
5.2.4 Oferta de Valor Club del Comercio de Pereira.....	29

5.2.5	Cultura organizacional.....	30
5.3	Recursos físicos.....	31
6.	Fundamentación teórica.....	33
6.1	Modelos de negocio.....	33
6.2	Modelo de Norton y Kaplan.....	36
6.3	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	38
6.4	Modelo de la estrategia del océano azul.....	41
6.5	Plan de marketing.....	44
6.6	Análisis de los modelos de mercadeo.....	46
7.	Modelo o solución propuesta al problema de consultoría.....	50
8.	Metodología para la intervención.....	52
9.	Desarrollo de la metodología de intervención.....	54
<b>9.1</b>	<b>Análisis de la realidad organizacional.....</b>	<b>54</b>
9.2	Definición de negocio.....	54
9.3	Identificación de los atributos que valoran los clientes de la empresa.....	58
9.4	Análisis de los retos del entorno.....	70
9.5	El análisis de brechas (interno) y entornos (externo) frente a la nueva propuesta de valor del negocio.....	84
9.6	Formular objetivos para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas del	

entorno. 86

9.7	Mapa estratégico corporativo .....	89
9.8	Indicadores de seguimiento .....	90
9.8.1	Coste Adquisición del Cliente (CAC) .....	91
9.8.2	Roi canal – Margen de rentabilidad.....	93
9.8.3	Indicador de efectividad en fidelización.....	93
10.	Conclusiones .....	95
11.	Recomendaciones.....	97
12.	Bibliografía.....	99
13.	Anexos.....	101

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Corporación cultural y deportiva del comercio socios por estado mensual .....	19
Tabla 2. Grupos sociales objetivos.....	23
Tabla 3. Acontecimientos históricos Club del Comercio.....	26
Tabla 4. Conceptos modelo de negocio.....	34
Tabla 5 . Perspectivas “Balance Score Card” .....	36
Tabla 6. Indicadores, objetivos estratégicos.....	38
Tabla 7. Factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	39
Tabla 8. Estrategia de océanos rojo frente a la estrategia del océano azul.....	42
Tabla 9. Principios de la formulación y ejecución de la estrategia de la innovación de valor .....	44
Tabla 10. Matriz metodológica del modelo propuesto.....	52
Tabla 11. Colaboradores de la corporación Club del Comercio de Pereira. Que participaron en el taller de definición de negocio. ....	55
Tabla 12. Respuestas consolidadas de los participantes en el taller de definición de negocio. ....	56
Tabla 13. Información técnica de las encuestas realizadas a los socios del club de comercio de Pereira.....	59
Tabla 14. Atributos que valoran los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer. ....	61
Tabla 15. Atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del	

Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender. ....	64
Tabla 16. Atributos que valoran los socios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de satisfacer. ....	66
Tabla 17. Atributos que valoran los clientes de servicios de energía eléctrica en la etapa comercial de fidelizar. ....	68
Tabla 18. Ficha técnica taller .....	70
Tabla 19. Valoración factores sociales.....	76
Tabla 20. Valoración factores entorno económico.....	77
Tabla 21. Valoración factores políticos.....	78
Tabla 22. Valoración Entorno tecnológico.....	79
Tabla 23. Valoración Entorno Ecológico .....	79
Tabla 24. Valoración entornos institucional.....	80
Tabla 26. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 1.....	87
Tabla 27. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 2.....	87
Tabla 28. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 3.....	88
Tabla 29. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 3.....	89
Tabla 30. Indicador Adquisición del cliente CAC .....	91
Tabla 31. Línea base para implementación plan de marketing 2019 .....	92
Tabla 32. Línea base nivel de rentabilidad.....	93
Tabla 33. movimiento de Acciones periodo 2015-2017 .....	94

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama .....	31
Figura 2. Fachada sede avenida circunvalar.....	32
Figura 3. Generic two-stage competitive process framewor.....	35
Figura 4. Fundamentos teóricos para la construcción de mapas estratégicos .....	37
Figura 5. Método para análisis del sector.....	40
Figura 6. Método para Análisis del Sector. Harvard Business Publishing. ....	40
Figura 7. Esquema de las cuatro acciones.....	43
Figura 8. Pasos para desarrollar la planeación estratégica .....	45
Figura 9. Las cuatro P de la mezcla de marketing.....	46
Figura 10. Metodología de intervención para lograr los objetivos esperados de la consultoría.....	51
Figura 11. Atributos que valoran los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer. ....	62
Figura 12. Curva de valor: atributos en valoración ponderada los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer .....	63
Figura 13. Atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender. ....	65
Figura 14. Curva de valor: atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender.....	65

Figura 15. Atributos que valoran los socios de la Corporacion Club del Comercio de Pereir en la etapa comercial de satisfacer .....	67
Figura 16. Curva de valor ponderado de atributos que valoran los socios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de satisfacer .....	67
Figura 17. Atributos que valoran los clientes de servicios del Club de Comercio en la etapa comercial de fidelizar. ....	69
Figura 18. Curva de valor ponderado de atributos que valoran los clientes de servicios del Club de Comercio en la etapa comercial de fidelizar. ....	69
Figura 19. Interacción del macro entorno .....	72
Figura 20. Mapa Estratégico Club del Comercio de Pereira .....	90

## Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Encuesta a colaboradores del Club Social y Deportivo Club de Comercio de Pereira .....	101
Anexo B. Encuesta de análisis de los interesados .....	102



## **1. Introducción**

La Corporación Cultural y Deportiva Club del Comercio de Pereira, es una entidad que a lo largo de sus 66 años de existencia se ha dedicado al bienestar social, familiar, recreación a través de la generación de espacios para realizar eventos sociales culturales y deportivos para la ciudadanía Pereirana.

Actualmente, el club se enfrenta a los retos de un mercado globalizado, que exige el desarrollo de diferentes estrategias que contrarresten las debilidades y amenazas a las que se están enfrentando las directivas. En cuanto a problemas específicos como lograr la continuidad de los socios (fidelización), acceso a nuevos clientes, mejoramiento del servicio, sostenibilidad financiera, aumento de la competencia en la ciudad de Pereira con los mismos servicios.

Ante la necesidad de adoptar estrategias que permitan continuar en el mercado y acceder a nuevos socios se planteó la reconfiguración de la actual lógica del negocio, direccionado a la búsqueda de alternativa estratégicas que puedan apoyar la comercialización, fidelización de socios, garantizando la sostenibilidad del club.

Para el desarrollo de la estrategia se plantearon seis objetivos específicos, que permitieron realizar un diagnóstico de las variables del macro entorno en el que se mueven las actividades del club, se hizo un diagnóstico interno de la empresa a través del uso de la entrevista y encuesta a socios y directivos, se analizó, verificó y estructuró la plataforma estratégica del

Club.

A partir de la información recolectada, el diseño del Mapa estratégico para el Club de Comercio de Pereira, que contiene tres líneas estratégicas: Financiera, Marcas y Mercadeo y Procesos Internos. Entendiendo el objetivo general del trabajo se hizo énfasis en el desarrollo de las estrategias entorno a la Perspectiva Marcas y Mercados, donde se proponen cuatro objetivos y alrededor de ellos se plantean las actividades estrategias para incrementar la fidelización de los socios, aumento de los mismos y alcanzar la sostenibilidad financiera y comercial del club.

El resultado final es un documento consolidado que contiene en forma ordenada la articulación de la información en 10 capítulos, que se complementan con los aspectos concluyentes del proceso y un capítulo final de recomendación para la organización.

Finalmente, se pudo concluir que el club se enfoca más por la calidad de sus procedimientos que por una buena planeación y desarrollo de sus objetivos empresariales, dejando aislado el tema de recursos humanos. Esto ha afectado el servicio que se presta a los clientes y socios, pues se tiene un alto porcentaje de personal contratado que no tiene el mismo sentido de pertenencia que quienes están de planta, lo que hace que los servicios que no se hagan con el mayor compromiso y se pierda calidad en las relaciones con los clientes y socios.

## 2. Justificación

La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, se dedica al fomento y desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas, y todas aquellas que conduzcan al bienestar y beneficio de los asociados y sus familias.

Dedicado hace 66 años a las actividades culturales, sociales y eventos, garantizando calidad humana el servicio, actualmente, cuenta con 104 empleados, de los cuales el 90% cumple funciones operativas. En el mercado local, tiene un posicionamiento y reconocimiento a nivel social y cultural en la ciudad de Pereira y en Risaralda.

A continuación, en la tabla No 1 se puede observar el número de socios y las cancelaciones que se tienen en los últimos tres años lo que hace necesario revisar la permanencia y la metodología comercial para su retención y fidelización.

Tabla 1. Corporación cultural y deportiva del comercio socios por estado mensual

<b>Estado</b>	<b>diciembre/ 17</b>	<b>diciembre/ 16</b>	<b>diciembre/ 15</b>
Estado normal	476	489	521
Cancelado voluntario	402	312	270
<b>Total de socios</b>	<b>678</b>	<b>676</b>	<b>713</b>
Beneficiarios	4.140	4217	4064

Los socios en estado normal han estado disminuyendo en forma progresiva durante los últimos tres años, en promedio en un 10%, lo que da un indicador de los diferentes cambios en número de socios activos y adicionalmente la cancelación voluntaria de más de 90 socios

en el último año, actualmente, el Club tiene debilidades y amenazas para su continuidad fidelización y permanencia; reflejado en los niveles de deserción donde fueron del 15% entre 2015-2016 y se incrementó al 28% entre 2017-2016.

Esta situación se debe a dos factores específicos:

**Pérdida de clientes (socios):** existen razones de fondo para esta pérdida de cliente como:

- La avanzada edad de los socios que por sus condiciones físicas las actividades ofrecidas por el club ya no están acordes a sus capacidades o intereses.
- Disminución de la capacidad económica de los socios.
- El cambio generacional donde los hijos de los socios no encuentran actividades que cubran sus expectativas.

**Bajo nivel de afiliaciones (nuevos socios).** Hecho que se evidencia en el comportamiento de la demanda de acciones en el año 2017 donde se presentaron 23 solicitudes, lo cual genera incumplimiento en las posibilidades de un crecimiento sostenido.

Esta situación se origina que, entre muchos factores, los siguientes:

- Baja gestión comercial por parte de la gerencia actual del club (visitas a clientes potenciales una o dos veces por mes).
- Ausencia de estrategias de crecimiento y sostenimiento de políticas de aceptación de socios en la Junta

El Club ha crecido sin una adecuada planeación en su estructura organizacional y en sus procesos productivos, igualmente se ha realizado poca inversión en medios publicitarios en los últimos años, la cual, actualmente es requerida para minimizar los retiros que han crecido en el último año en un 28% y facilitar el acercamiento de los socios actuales para consumir utilizar y mantenerse en el club como su primera opción.

La información de los procesos productivos, comerciales, financieros y demás, se encuentra centralizada en cada una de las áreas de ejecución, aun no se logra tener informes consolidados y actualizados en tiempos reales, lo que ocasiona que las directivas no puedan tener un panorama global de empresa, e identificar la relación de las diferentes situaciones que pudiera estar enfrentando. Situación que origina retrasos en la toma de decisiones y el análisis oportuno de la información.

El proceso comercial está a cargo de la gerencia, sin una planeación adecuada, perdiendo oportunidades de introducir nuevas unidades de negocio que sean de interés para los diferentes asociados y diseñar planes de fidelización, retención y mantenimiento.

Históricamente el comportamiento del Club ha sido cíclico, por lo que existe un riesgo en el mediano plazo de una disminución de los socios, por la amenaza de desaceleración económica del país.

La innovación no está inmersa en la cultura de la Club y en consecuencia no es considerada una prioridad en sus productos y procesos, además de no existir un presupuesto

asignado para este fin.

En cuanto a la promoción interna del personal, esta es poco dado los bajos niveles de educación del personal que no permite hacer carrera a nivel interno, esto implica que los procesos de mejora continua, las actividades administrativas y de apoyo a los procesos se deban realizar por contrataciones externas, o sean realizadas por pocas personas.

### 3. Análisis de los interesados

Se identifican diferentes grupos sociales que se benefician de los servicios del Club del Comercio ya sea por su vinculación directa como accionista o en forma indirecta con la prestación de los servicios.( ver tabla 2)

Tabla 2. Grupos sociales objetivos

<b>Grupos sociales directos</b>	<b>Grupos sociales beneficiarios por derechos de los socios</b>	<b>Grupos sociales beneficiarios de los servicios del club</b>	<b>Otros grupos</b>
Socios y sus familia	Invitados	Empresarios, Ejecutivos, Empresas. Gremios.	Vecindad.
Socios en canje.	Socios de otros clubes.	Entidades gubernamentales	Deportistas
Socios de otros clubes.		Otros clubes	Artistas.
		Medios de comunicación.	Vecindad.

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Reconfigurar la lógica del negocio para la corporación deportiva del club de comercio de Pereira.

### 4.2 Objetivos específicos

- Identificar en qué negocio centra sus actividades el club de comercio de Pereira.
- Definir el negocio del club de Comercio a partir de los atributos y necesidades de los grupos de interés.
- Explicar los atributos que valoran los clientes para satisfacer sus necesidades
- Identificar las brechas de desempeño frente a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Identificar si las condiciones del entorno favorecen o limitan lo que se debe realizar
- Formular objetivos para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas del entorno.
- Definir indicadores y metas para cada objetivo.
- Elaborar mapa estratégico corporativo y el BSC por unidad de negocio.
- Formular proyectos.



## **5. Contexto de la organización**

### **5.1 Reseña Histórica**

La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira es un Club Social y Deportivo, fundado el 17 de octubre de 1952 en la ciudad de Pereira, por los señores: Bernardo Ángel, Francisco Ramírez, Emilio Vallejo, Fabio Jiménez, Héctor Villa Osorio y Octavio Castaño, mas todos los miembros de la Junta Directiva de FENALCO. En sus inicios quedó conformado por 500 acciones y el mismo año el 30 de octubre, se compraron los terrenos que actualmente ocupa, su inauguración oficial fue el 20 de Julio de 1954, diseñado con un salón de fiestas, bar, cocina, oficina y bodega.

A lo largo de sus 66 años de servicio el club ha tenido momentos importantes que han permitido consolidar su crecimiento prestando servicios sociales, culturales y deportivos a socios de la Corporación y de igual forma a un número importante de empresas de trayectoria en la ciudad. Algunos de estos momentos se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Acontecimientos históricos Club del Comercio

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
1963	Inicio de la construcción de la nueva sede.
1973	Inauguración de la sede, un complejo que incluye piscina, bar deportivo, canchas de tenis y jardines.
1979	Se emprende un proceso de modernización de las instalaciones : integración de los edificios, iluminación de las canchas de tenis, remodelación y calefacción de la piscina.
1983	Construcción de la zona del baño sauna y el gimnasio, implementación del sistema de calefacción de la piscina, construcción de juegos infantiles e iluminación de la cancha número 1 de tenis.
1993	Consolidación de la fundación de pro empleados.
2009	Fusión con el country club para disfrutar de una sede campestre dotada con canchas de tenis dos piscinas y amplias zonas verdes.

Es un Club de carácter privado para los socios, familias e invitados y personas jurídicas que se vinculen con nosotros a través de su representante legal para desarrollar sus actividades empresariales. Con el transcurso de los años, ha logrado ampliar el portafolio de servicios brindando espacios amplios y cómodos, cubriendo siempre las necesidades de sus socios y clientes.

Su ubicación privilegiada a cinco minutos del centro de la ciudad, en un hermoso entorno con magníficas instalaciones, ofrece salones sociales para todo tipo de eventos, insonorizados, climatizados, con moderno mobiliario y ayudas audiovisuales, complementado sus servicios con una sede campestre ubicada en el kilómetro 4 vía Cerritos sector Quimbayita.

## **5.2 Filosofía organizacional**

### **5.2.1 Misión**

“La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, se dedica al fomento y desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas, y todas aquellas que conduzcan al bienestar y beneficio de los asociados y sus familias” (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017).

### **5.2.2 Visión**

“*Contribuir* a la felicidad de más de 1000 socios y sus familias, reconocidos por nuestra pasión por el servicio y excelente infraestructura; con un portafolio innovador y colaboradores talentosos, consolidándonos como una organización rentable y socialmente sana” (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017).

### **5.2.3 Valores**

La información se retoma del informe de gestión del 2017 (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017).

#### **Integridad.**

1. Es coherente con lo que piensa, siente, dice y hace, es auténtico.
2. Es leal a la filosofía de la organización en todos los ambientes en los que se desenvuelve.

3. Sus comportamientos son coherentes con las políticas de la organización.
4. Maneja la información con confidencialidad y reserva, generando confianza en las relaciones.

### **Compromiso.**

1. Es responsable y cumple a cabalidad con las labores asignadas sin limitar las funciones.
2. Hace su trabajo con convicción, buscando permanentemente el bienestar de los socios.
3. Cumple con las jornadas de trabajo y hace uso adecuado del tiempo.
4. Demuestra sentido de pertenencia reflejado en su puntualidad, organización y alcance de los objetivos planteados.
5. Asume las consecuencias de sus actos y decisiones de manera responsable.
6. Es flexible y adaptable ante los cambios surgidos de manera imprevista, orientando sus prioridades en pro de la organización.
7. Aporta de manera permanente, constructiva y transversal en los asuntos de la organización.
8. En la realización de sus funciones se percibe apasionado, entusiasta y preocupado por la calidad de sus resultados.

### **Respeto.**

1. Es tolerante ante las diferentes creencias y características culturales, religiosas, políticas, orientación sexual, situación económica, raza, estética, entre otras; en las relaciones con los demás.
2. Acepta la diferencia comprendiendo que hay puntos de vista diferentes al propio.
3. Entiende que las decisiones tomadas por el club son para el bienestar de todos y las cumple generando buen ambiente.

4. Es organizado con la planeación de sus actividades, teniendo en cuenta el tiempo de los demás.
5. Cumple rigurosamente con los protocolos, estatutos y demás lineamientos establecidos por la organización.

### **Honestidad.**

1. Reconoce de forma abierta, clara y oportuna sus errores y equivocaciones, buscando soluciones efectivas.
2. Es transparente y hace uso adecuado de los recursos tangibles e intangibles de la organización.

### **Civismo.**

1. Defiende la cultura ciudadana y la buena convivencia para mejorar el ambiente del club.
2. Demuestra las más altas normas de convivencia y prácticas ambientales en su relacionamiento con el entorno.
3. Resuelve conflictos desde la conciliación y negociación con el otro, buscando resultados positivos para todos.
4. Cuida los bienes del club para el bienestar de todos.
5. Ayuda a los demás de manera desinteresada y sin discriminaciones, es solidario.”  
Tomado de la planeación estratégica del corporación cultural y deportiva club del comercio de Pereira.

#### **5.2.4 Oferta de Valor Club del Comercio de Pereira**

“Nuestros socios son un grupo privilegiado de personas, que comparten espacios de diversión, tranquilidad y confort para la felicidad de sus vidas”. (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017)

### 5.2.5 Cultura organizacional

Es deber ineludible de todos los colaboradores conocer y recordar los inicios de la Corporación cultural deportiva club comercio de Pereira, y honrar la voluntad de sus fundadores de convertir a esta empresa en el máximo exponente del liderazgo cultural, deportivo y social de la ciudad de Pereira.

Se identifica como un equipo de trabajo comprometido con la misión, proyectados a alcanzar la mega meta y conscientes del impacto de la calidad del trabajo con todos los servicios, que como Club Social ofrecen, tanto a los socios como a los clientes especiales.

Se caracterizan por la disposición, las sonrisas amables, la cordialidad y la pasión por la labor. La cultura marca la diferencia, porque gracias a ella, nuestros visitantes siempre se sentirán bienvenidos.

Se identifica como un equipo de trabajo comprometido con la misión, proyectados a alcanzar la mega meta y conscientes del impacto de la calidad del trabajo con todos los servicios, que como Club Social ofrecen, tanto a los socios como a los clientes especiales. Grupos que se caracterizan por la disposición, las sonrisas amables, la cordialidad y la pasión por la labor. La cultura marca la diferencia, porque gracias a ella, nuestros visitantes siempre se sentirán bienvenidos.

En la figura 1 se aprecia el organigrama de la empresa donde se observa que su mayor enfoque está en la logística y el funcionamiento del club.

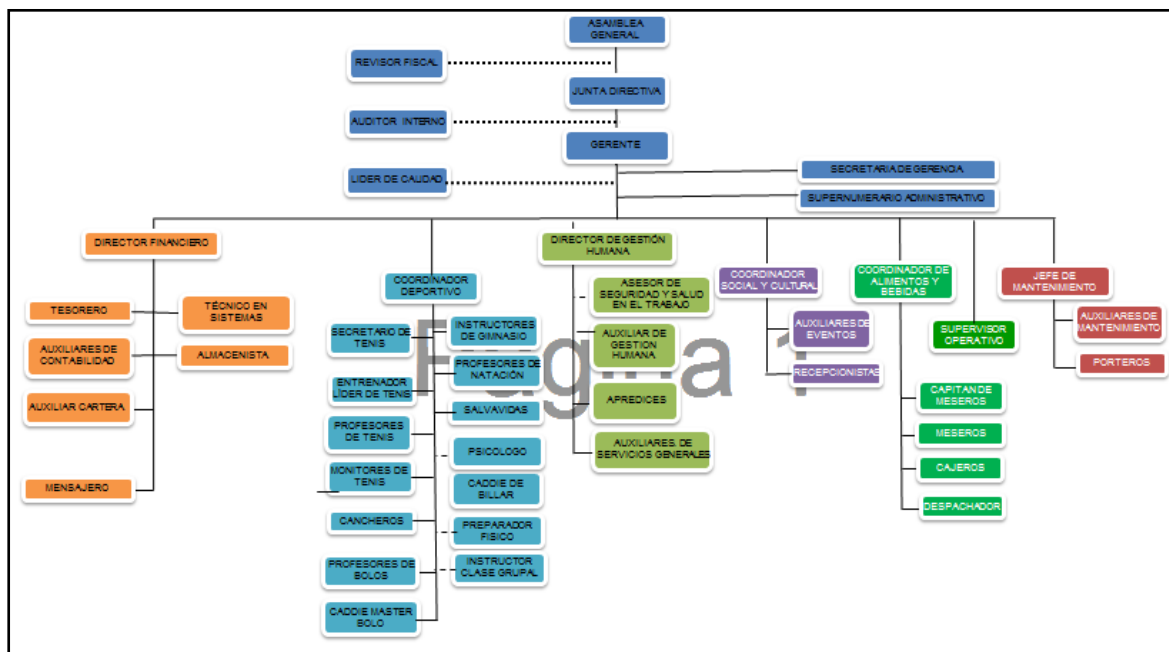


Figura 1. Organigrama  
Fuente: club de comercio. 2018

### 5.3 Recursos físicos

La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira cuentan con dos sedes. La primera ubicada estratégicamente en la Avenida Circunvalar N° 7-12 en la ciudad de Pereira y la segunda sede de tipo campestre ubicada en el kilómetro 4 vía cerritos sector Quimbayita. Esta última cuenta con dos salones sociales, dos cabañas hoteleras, 180 parqueaderos, dos piscinas con zonas húmedas, ocho canchas de tenis, una de microfútbol, cancha de vóley ball en arena, salón de billar y generosas zonas verdes, convirtiendo al club de Comercio en uno de los más importantes de la región con oferta creciente de servicios, con altos niveles de calidad.

En la figura 2 se aprecia la vista de la fachada de la sede de la circunvalar.



Figura 2. Fachada sede avenida circunvalar

Fuente: Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira



## **6. Fundamentación teórica**

La estrategia que se propone para la Corporación Cultural y Deportiva Club Comercio de Pereira. está basada en las teorías modernas de la administración y mercadeo. Para ello se consultaron varios autores que llevaron a contextualizar desde la teoría, cuáles son los elementos más importantes para generar valor a los socios y al grupo de interesados, teniendo claridad de lo que esperan de la Corporación Cultural y Deportiva Club Comercio de Pereira para articular estas necesidades a la creación de una estrategia empresarial que determine cómo llevar a cabo las acciones de mercadeo para atraer, vender, satisfacer y fidelizar a los clientes, con valores diferenciadores de la competencia y generando un valor en su acción.

### **6.1 Modelos de negocio**

Los factores impulsores como la globalización, la desregulación o el cambio tecnológico, por mencionar algunos, están cambiando profundamente el juego competitivo, los académicos y profesionales coinciden en que las empresas de más rápido crecimiento en este nuevo entorno parecen haber aprovechado estos cambios estructurales para competir "de manera diferente" e innovar en sus modelos de negocios. Sin embargo, aún no hay acuerdo sobre cuáles son las características distintivas de los modelos comerciales superiores. Esta disputa puede haber surgido, en parte, debido a la falta de una distinción clara entre las nociones de estrategia, modelo comercial y táctica (Casadesus & Ricart, 2010).

Según un estudio los profesores de HBS Ramón Casadesus-Masanell y Joan Enric Ricart

presentan un marco integrador para distinguir y relacionar los conceptos de modelo de negocio, estrategia y táctica. Dentro de los conceptos claves incluyen, un marco integrador que separe limpiamente el ámbito del modelo de negocio, la estrategia y las tácticas ayudará a guiar la búsqueda de nuevas formas de competir, nuevas, interesantes y rentables.

En la tabla 4 se condensa la información sobre los diferentes conceptos aplicados al modelo del negocio.

Tabla 4. Conceptos modelo de negocio

Conceptos	Descripción
Modelo de negocio	Se refiere a la lógica de la empresa, la forma en que opera y cómo crea valor para sus grupos de interés.
La Estrategia	Se refiere a la elección del modelo de negocio a través del cual la empresa competirá en el mercado.
La Táctica	Se refiere a las opciones residuales abiertas a una empresa en virtud del modelo de negocio que emplea.

En la Figura 3 en la primera etapa, las empresas eligen una 'lógica de creación de valor y captura de valor' (es decir, eligen su modelo comercial), y en el segundo, toma decisiones tácticas guiadas por sus objetivos (que, en la mayoría de los casos, conllevan algún tipo de maximización del valor para las partes interesadas en este caso los socios y los clientes).

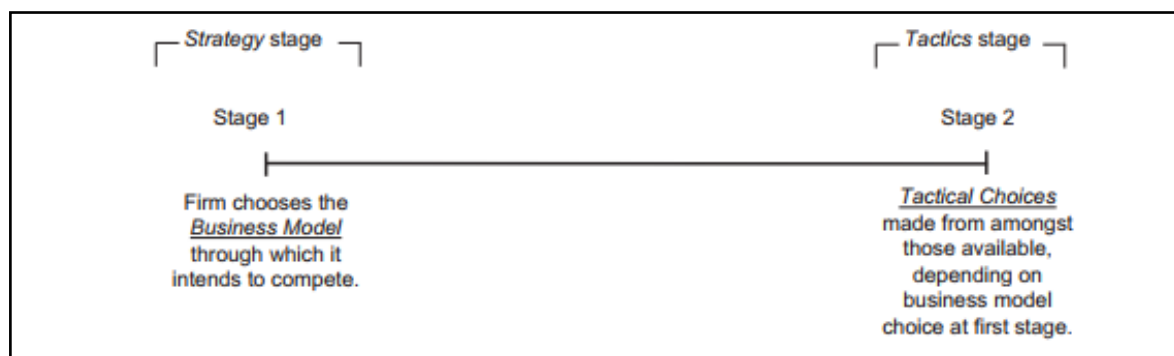


Figura 3. Generic two-stage competitive process framework

Fuente: From Strategy to business Models To Tactics (Casadesus & Ricart, 2010)

Diferentes expertos centran su discusión alrededor de la conexión entre estrategia y modelo de negocio, argumentando que ambas nociones pueden separarse claramente. En este contexto Ricart (2009), define modelo de negocio como el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Pero en un sentido más teórico se hace necesario ahondar en los diferentes conceptos que se han desarrollado desde sus orígenes con Peter Drucker.

En este sentido Magretta (2002) citada en Ricart (2009) define los modelos comerciales como

Historias que explican cómo funcionan las empresas, y sigue a Drucker al definir un buen modelo de negocio como el que proporciona respuestas a las siguientes preguntas: '¿Quién es el cliente y qué valor tiene el cliente?' y '¿Cuál es el subyacente económico lógico que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo apropiado?' (Ricart, 2009, p. 14)

Si bien no es formal, su idea implícita es que un modelo de negocio trata de cómo una organización gana dinero al abordar dos conceptos fundamentales: cómo identifica y crea valor para los clientes, y cómo capta parte de este valor como su ganancia en el proceso.

## 6.2 Modelo de Norton y Kaplan

En el modelo desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, el elemento central de la estrategia está en elegir la propuesta de valor para el cliente, teniendo como marco el “Balance Score Card” o “cuadro de mando integral”, que es la herramienta principal para describirla e implementarla en una organización y consiste en un sistema de medición táctico u operativo, enfocado desde cuatro perspectivas financieras, clientes, proceso internos aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2001).

En la tabla 5 se relacionan las diferentes Perspectivas del modelo del “Balance Score Card”

Tabla 5 . Perspectivas “Balance Score Card”

<b>Perspectivas</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Financiera	Establece la forma en que una empresa se propone crear crecimientos sostenibles en el valor para los accionistas, es la máxima definición de éxito para una organización. Responde a la pregunta “Si tenemos éxito, ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?”
Cliente	Define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes, mide los resultados de éxito obtenido con los clientes. Responde a la pregunta “Para alcanzar nuestra visión ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?”.
Proceso Interno	Corresponde a aquellos que crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. Responde a la pregunta “Para satisfacer las necesidades de los clientes, ¿En qué procesos debemos destacarnos?”.
Aprendizaje y crecimiento	Son la fuente de creación de valor sostenible, describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Responde a la pregunta “Para alcanzar la visión, ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?”

Como se observa en la figura 4 de los mapas estratégicos las diferentes etapas de la formulación de la estrategia y su ejecución.

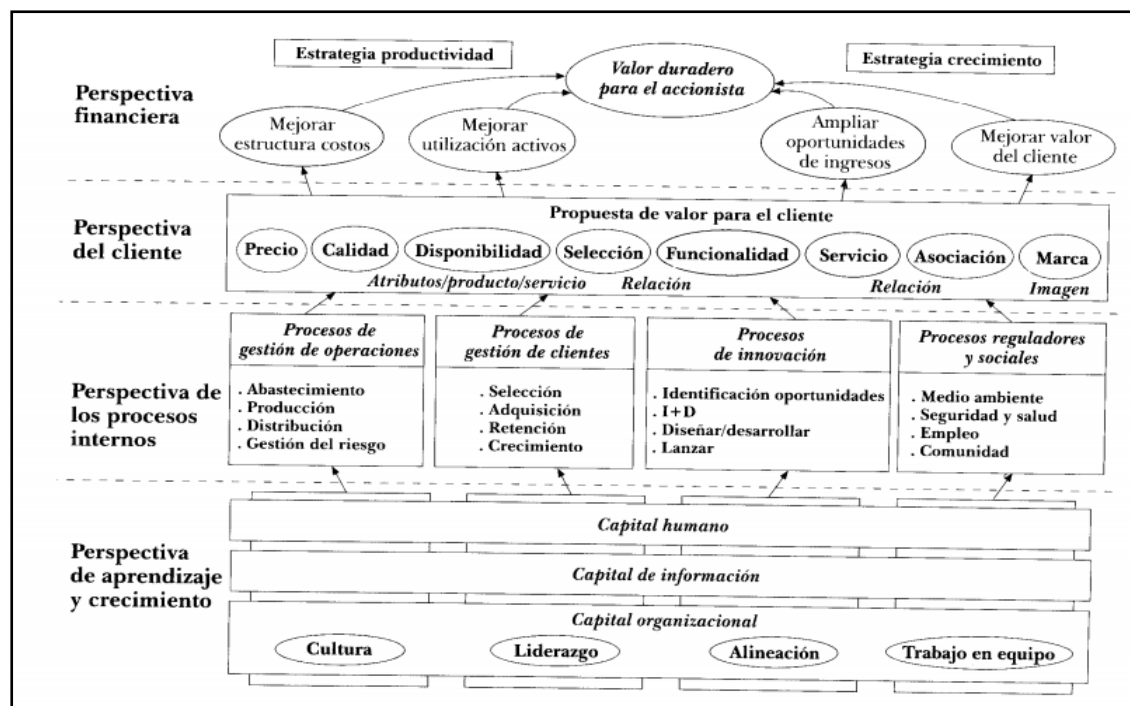


Figura 4. Fundamentos teóricos para la construcción de mapas estratégicos

Fuente: Mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2001, p 39).

Una vez definidos los objetivos estratégicos para cada perspectiva, se deben establecer indicadores claves con sus respectivas metas y el período determinado para alcanzarlas, los cuales pueden ser enfocados como se indica en la tabla 6.

Tabla 6. Indicadores, objetivos estratégicos

Perspectiva	Indicador
Financiera	Rendimiento sobre las inversiones y valor agregado económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota del mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

El Balance Score Card, traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, los cuales, a su vez, deben ir acompañados de planes de acción, denominados por los autores iniciativas estratégicas, en los que se definan los recursos (personas, financiación y capacidad), para garantizar que cada indicador logre su meta (Kaplan & Norton, 2001).

### 6.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo se basa en la identificación y análisis de cinco factores claves que influyen en la rentabilidad del sector al que pertenece la empresa y son presentados en la tabla 7.

Tabla 7. Factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Factores	Influencia en el sector
Participantes potenciales	La importancia de analizar la posibilidad de tener nuevos participantes en el sector, radica en que éstos aumentan la competencia, reducen los precios e impactan negativamente la rentabilidad, su ingreso depende de las barreras de entrada altas o bajas de la industria
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores con alto poder pueden incrementar los precios, lo que genera directamente aumento en los costos para los participantes de la industria, éste poder se afecta de acuerdo al número de proveedores de materias primas, productos o servicios que existan en el mercado, así como la oportunidad que se tenga de reemplazar estos con sustitutos.
Poder de negociación de los consumidores	La intensidad de la competencia se afecta de acuerdo al número de clientes que se tengan de un producto o servicio, a la demanda y sofisticación de éstos, es importante también analizar si lo ofertado tiene o no diferenciación, de ello depende que pueda sustituirse fácilmente.
Productos sustitutos:	Compiten por los márgenes de la industria, pero desde fuera de ella, esta fuerza es importante porque puede pasar desapercibida al entrar un producto sustituto en el mercado y no ser identificado a tiempo como competidor y con ello perder participación y crecimiento en el mercado. .
Rivalidad entre empresas competidoras	Es la parte más poderosa de las fuerzas, dado que el conocimiento del mercado es el que permite identificar el comportamiento de los competidores, para identificar las ventajas competitivas que tienen.

Fuente: análisis del sector. Ramón Casadesús-Masanell. Harvard Business Publishing, 2014.

Hay dos formas de llevar a cabo el análisis del sector, encontrar un entorno que resulte atractivo o crear una ventaja competitiva para que la empresa sea más rentable que sus competidores. En la figura 5 se muestra el Método para análisis del sector propuesto por Porter



Figura 5. Método para análisis del sector

Fuente: Análisis del sector (Casadesus , Análisis del sector, 2014, p.4)

Para realizar un adecuado análisis del sector, se recomienda utilizar el método científico, identificar un tema estratégico, crear una hipótesis y realizar un análisis que ponga a prueba la hipótesis. Para ello se debe seguir los pasos expuestos en la figura 6.

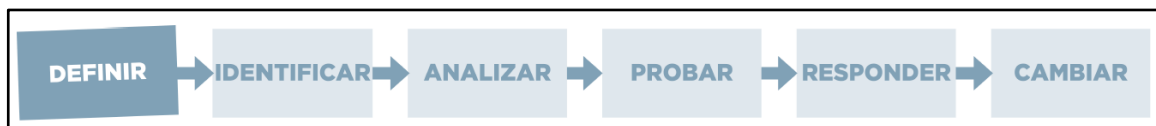


Figura 6. Método para Análisis del Sector. Harvard Business Publishing.

Fuente: análisis del sector (Casadesus , Análisis del sector, 2014, p.4)

- Definir el negocio, desde la perspectiva de los clientes, sus competidores directos, quién se satisface, qué y cómo.
- Identificar los actores de la industria, clientes, proveedores, competidores, sustitutos, complementos.
- Analizar la influencia de los actores sobre la rentabilidad, utilizando las cinco fuerzas de Porter.



- Probar el análisis, comparar los pronósticos con los niveles de rentabilidad encontrados.
- Desarrollar una forma de tratar con el sector, identificar oportunidades y crear estrategias para obtener beneficios de ellas.
- Aprovechar el cambio en el sector, evaluar cómo los cambios afectan su rentabilidad y desarrollar estrategias que permitan cambiar la industria.

#### **6.4 Modelo de la estrategia del océano azul**

El universo competitivo está compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules, como lo explican Kim y Mauborgne, los océanos rojos representan todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado, los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente en el mercado. Es el espacio desconocido del mercado (Chan & Mauborgne, 2005).

En el océano rojo, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda de oportunidades para un crecimiento altamente rentable. La idea entonces es que la empresa “brote” de un océano rojo, ampliando las fronteras de sus mercados. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas de juego todavía no existen (Chan & Mauborgne, 2005).

Los océanos azules no están definidos. Sin embargo, Chan & Mauborgne, (2005) proporciona unos esquemas básicos para buscar y capturar sistemáticamente los océanos

azules.

En cuanto al objetivo se tiene que la estrategia del océano azul tiene la capacidad de crear espacios nuevos sin competencia. Pero ¿cómo puede una empresa salirse del océano rojo y crear un océano azul? Esto se logra dándole un enfoque sistémico a la compañía para lograrlo, pero se hace tomando como unidad de análisis el movimiento estratégico de la compañía y no la compañía o industria en sí misma, ya que esta es cambiante y la afectan factores externos que no son controlables. El movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado (Chan & Mauborgne, 2005).

En la tabla 8 se hace un paralelo de las Estrategia de océanos rojo frente a la estrategia del océano azul

Tabla 8. Estrategia de océanos rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia de océanos rojo	Estrategia de océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Tomado de la estrategia del océano azul. CHAN, Kim y MAUBORGNE, René.

Para lograr el desarrollo de esta estrategia se consideran cuatro principios que se articulan

para alcanzar la curva de valor ver figura 7.

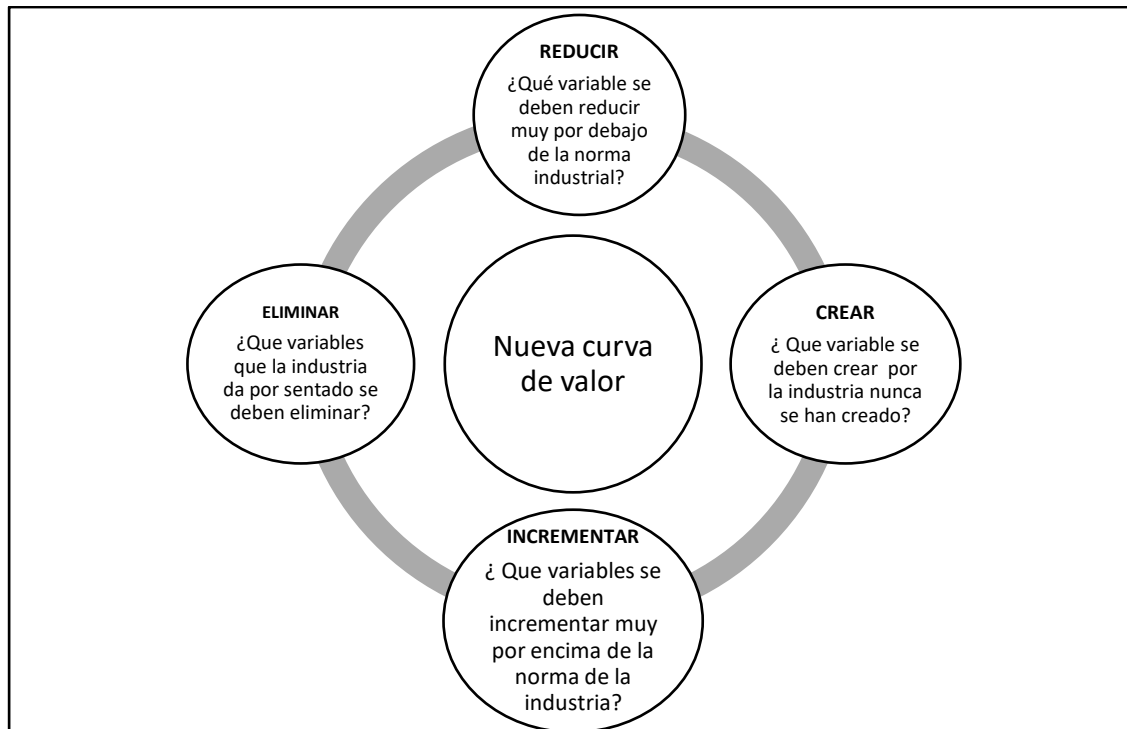








Figura 7. Esquema de las cuatro acciones

Fuente: Tomado de La estrategia del océano azul. (Chan & Mauborgne, 2005)

Al momento de definir la estrategia los autores plantean una secuencia de factores de riesgo que enfrentan la formulación de los principios ver tabla 9.

Tabla 9. Principios de la formulación y ejecución de la estrategia de la innovación de valor

<b>Principios de la formulación</b>		<b>Factores de riesgo atenuados por cada principio</b>
Reconstruir las fronteras del mercado		Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras		Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente		Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta		Riesgo del modelo de negocio
<b>Principios de la ejecución</b>		<b>Factores de riesgo atenuados por cada principio</b>
Superar los obstáculos clave de la organización		Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia		Riesgo de la gestión

Fuente: Tomado de la estrategia del océano azul. (Chan & Mauborgne, 2005)

## 6.5 Plan de marketing

Según Kotler, un buen plan de marketing debe proporcionar dirección y enfoque a la marca, producto, servicio o compañía. Con un plan detallado, cualquier compañía estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o servicio o desarrollar las ventas de los ya existentes.

Un plan de marketing se diferencia de los planes de negocio porque estos últimos ofrecen un panorama amplio de la misión de la organización, sus objetivos, estrategia y distribución de recursos, por su parte un plan de marketing tiene un alcance más limitado, que se convierte en un documento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se lograrán a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, siendo el cliente el punto

inicial. Un plan de marketing se involucra con todos los planes de los departamentos de una organización.

Por lo general un plan de marketing contiene las secciones de la figura 8, sin embargo depende del tamaño de la compañía el determinar cuáles pasos se llevarán a cabo.

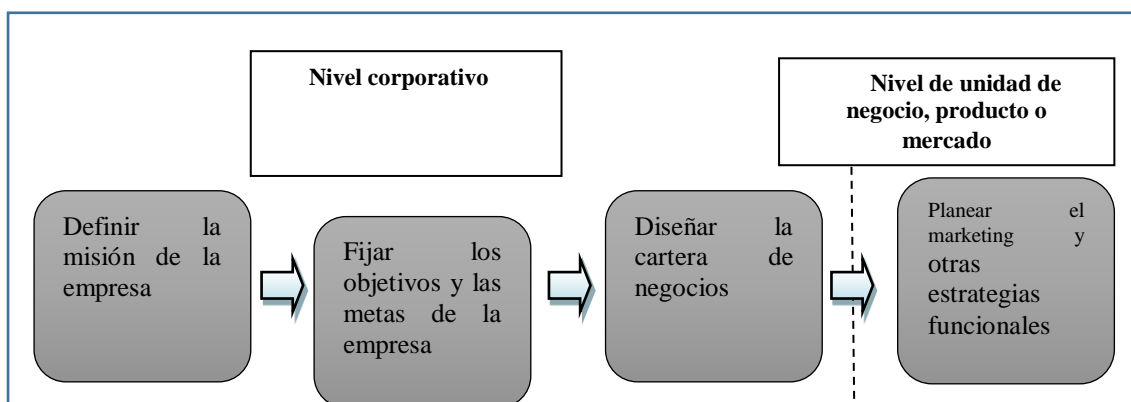


Figura 8. Pasos para desarrollar la planeación estratégica

Fuente: elaboración propia

Una vez la empresa ha decidido cuál será su estrategia general competitiva de marketing, esta lista para la mezcla de marketing (ver figura 9)

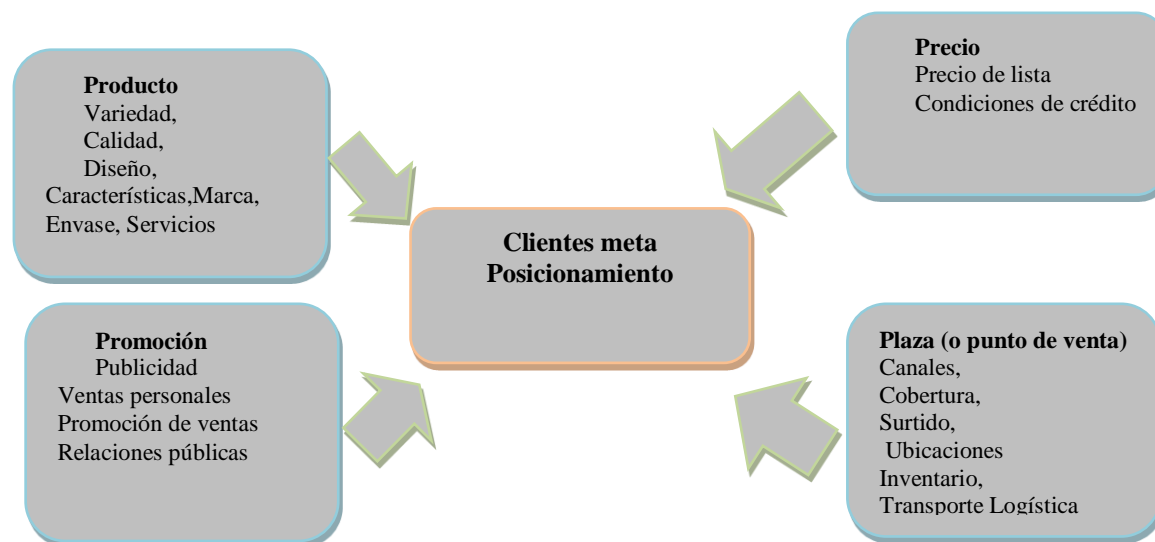


Figura 9. Las cuatro P de la mezcla de marketing  
Fuente: Elaboración propia

La mezcla de marketing hace referencia al conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

## 6.6 Análisis de los modelos de mercadeo

Para lograr reconfigurar la lógica del negocio para la corporación cultural y deportiva club del comercio de Pereira, se han estudiado cinco diferentes teorías de las principales, encontrados en la literatura de Administración Estratégica: Modelo de Negocios, Modelo de Norton y Kaplan, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, Modelo del océano azul, Plan de marketing.

El Modelo de negocios, no se establece claramente la metodología para llegar a dicha definición, lo cual no garantiza que se haga un adecuado análisis del macro entorno, del sector y demás factores, si bien no es formal, su idea implícita es que un modelo de negocio se trata de cómo una organización gana dinero al abordar estos dos temas fundamentales e cómo identifica y crea valor para los clientes, y cómo capta parte de este valor como su ganancia en el proceso. Por si solo este modelo no aplica a la definición que buscamos pues está enfocado al internet y a la metodología de la rentabilidad.

El modelo de Kaplan y Norton, parte de la misión, visión y valores, para definir la estrategia, incluye un enfoque al cliente, basándose en la “propuesta de valor” que se va a generar para él, lo que infiere un análisis de las variables externas que puedan afectar el mercado en el que se desempeña la empresa. Las perspectivas planteadas pretenden garantizar una visión global de los procesos, vinculando directamente la estrategia con su implementación, acompañándolas de herramientas visuales importantes como los mapas estratégicos y el balance score card, que facilitan la comunicación y seguimiento a todo nivel de los objetivos estratégicos establecidos, por lo cual deben incluirse dentro del despliegue del modelo de la corporación cultural y deportiva club del Comercio.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es vital para analizar el sector al que pertenece la empresa, sus oportunidades y amenazas, su metodología de proponer hipótesis para evaluar, puede resultar confusa cuando no se está analizando una situación particular, un nuevo proyecto, línea de negocio, cuando la planeación que se pretende ejecutar es para toda la Corporación. Sin embargo, consideramos que este modelo debe incluirse dentro del

planteado para la corporación Club del Comercio. Para determinar la ventaja competitiva dentro del sector.

El modelo del océano azul, basado en la innovación de valor, busca crear nuevos mercados, productos, en áreas que no han sido exploradas, lo cual debe ser incluido en la formulación del modelo de desarrollo para la corporación cultural y deportiva Club del Comercio, cuyo objetivo final es la rentabilidad creciente y por consiguiente la perdurabilidad, sin tenerse que preocupar en exceso por la competencia. Sin embargo, no puede tomarse únicamente este modelo, porque no incorpora herramientas de medición, seguimiento y mejora continua.

El modelo de plan de Marketing incluye el concepto de monitoreo del entorno, fundamental para el diseño de la estrategia del negocio, introduce la auditoría de desempeño o análisis DOFA para el análisis de brechas, herramienta importante para establecer la magnitud de los planes que deben desarrollarse y los recursos que deben destinarse para lograr los objetivos, sin embargo, esto corresponde a una “fotografía” en un momento de la organización, estático, que puede cambiar rápidamente. Incorpora como una de sus etapas el posicionamiento, mezcla de marketing, investigación de mercados, organización de marketing, programas de acción, presupuesto, controles, fundamental para garantizar conseguir la implementación de la estrategia diseñada.

En general, ninguno de los modelos estudiados ofrece un enfoque holístico del modelo que queremos desarrollar para la Corporación Cultural y Deportiva Club del Comercio, pero



contienen elementos que son importantes para diseñarse un modelo propio que cumpla con los deseos estratégicos.

## **7. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría**

La metodología de intervención que se plantea para esta consultoría se observa en el Figura 2, la cual se construyó en forma conjunta con el tutor de la tesis, Dr. Julio César Paz Lamir. Esta metodología inicia con la importancia de definir el negocio actual o Misión por parte de los interesados (directivos de la empresa) y cuál debería ser el negocio futuro o Visión. Posteriormente se definen los atributos que valoran los clientes, las brechas entre la propuesta de valor que debería existir y lo especificado para el negocio actual; se definen los objetivos, los planes de acción o estrategias para su cumplimiento y el diseño a realizar, cada uno con sus respectivos responsables, tiempos y presupuesto.

Para llevar a cabo las acciones propuestas por esta metodología, se articularon los temas estudiados en el marco teórico con cada uno de los pasos, lo cual se realizó validando las fortalezas y debilidades de cada una de las teorías y recogiendo lo más adecuado de cada uno de ellos para la formulación de la estrategia.

El modelo de negocio se centra en dos líneas estratégicas la primera la definición del negocio actual del Club de Comercio y una segunda redefinición del negocio que permita mitigar las dos problemáticas identificadas entorno a la disminución en número de socios y la poca efectividad en la consecución de nuevos socios.

Con estos dos procesos se establecen diferentes acciones para lograr estructurar nuevas estrategias para competir que en su conjunto ofrezcan una alternativa estratégica viable para

alcanzar en el mediano plazo la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

El alcance de cada acción se relaciona en la figura 10 Matriz metodológica del modelo propuesto

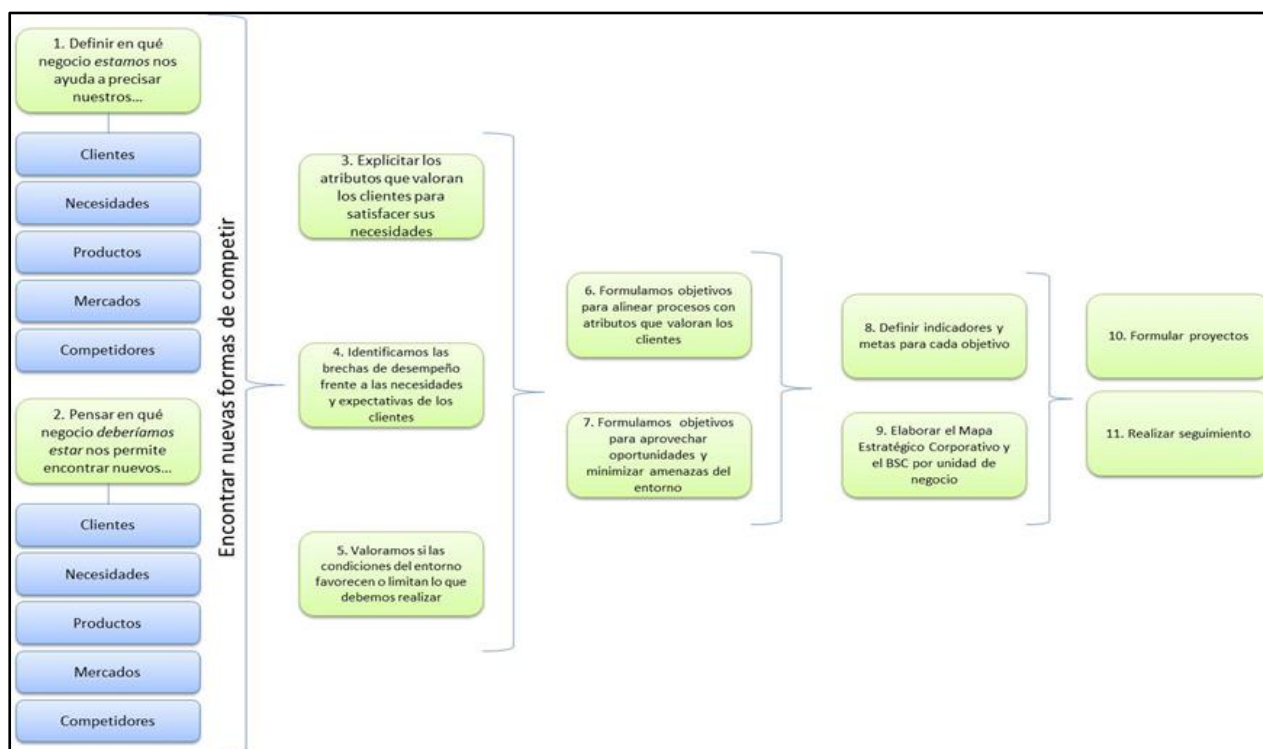


Figura 10. Metodología de intervención para lograr los objetivos esperados de la consultoría  
Fuente: elaboración propia Metodología para la intervención

## 8. Metodología para la intervención

La propuesta de intervención que plantea la metodología anterior se refiere a la realización de una serie de actividades (talleres, encuestas, entrevistas, etc.) elaboradas por el grupo de trabajo de la consultoría y dirigido a socios y clientes de la Corporación Cultural y Deportiva Club del Comercio de Pereira, quienes son los principales interesados en el desarrollo de esta.

La tabla 10 resume en una matriz la metodológica del modelo propuesto.

Tabla 10. Matriz metodológica del modelo propuesto

<b>Pasos de la metodología (Que hacer)</b>	<b>Técnicas empleadas (Como)</b>	<b>Resultado (Para que)</b>
Análisis de la realidad organizacional	Se tomó como base el análisis organizacional que se plantea en el punto 5.2 del contexto organizacional	Analizar los resultados de los ejercicios previos de direccionamiento estratégico del Club la trayectoria estratégica y sus resultados.
Definir en qué negocio estamos	Taller participativo	Evidenciar el modelo estratégico del Club de comercio de Pereira, para identificar nuevos clientes, nuevos productos y/o servicios a partir de la validación de la definición de negocio actual y una nueva propuesta de valor.
Identificación de los atributos que valoran los clientes del Club de Comercio de Pereira	Encuesta según la necesidad de atraer, vender, satisfacer y fidelizar. (CRM)	Analizar los resultados de los ejercicios previos de direccionamiento estratégico del Club la trayectoria estratégica y sus resultados.
Identificar si las condiciones del entorno favorecen o limitan	Taller participativo	Identificar y valorar los factores claves de cambio en el entorno

Pasos de la metodología (Que hacer)	Técnicas empleadas (Como)	Resultado (Para que)
lo que se debe realizar		social, político, económico, tecnológico, ambiental e institucional que puedan representar una amenaza o una oportunidad para el desarrollo de las actividades de la empresa.
Análisis de las brechas de desempeño frente a las necesidades y expectativas de los clientes.	Sistema de Mapeados los procesos	Identificar las capacidades distintivas que requiere la organización para generar, mantener y mejorar su propuesta de valor.
Formular objetivos para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas del entorno.	Herramienta de análisis de brechas (interno) y entornos (externo) frente a la nueva propuesta de valor del negocio (DOFA)	Formular objetivos e iniciativas estratégicas que conduzcan a disminuir e impacto entre la realidad que presenta la empresa hoy y los retos planteados en la oferta de valor propuesta y las capacidades reales.
Definir indicadores y metas para cada objetivo		Los objetivos e iniciativas estratégicas tienen el propósito de cerrar las brechas entre la realidad que presenta la organización hoy y los propósitos planteados en la oferta de valor diferenciada y en las capacidades distintivas necesarias.
Elaborar mapa estratégico corporativo		
Formular proyectos		formular iniciativas de proyectos que se requieren sean revisadas por parte del personal directivo de la empresa para la formulación de proyectos estratégicos en fases posteriores a esta consultoría.

## **9. Desarrollo de la metodología de intervención**

### **9.1 Análisis de la realidad organizacional**

En esta etapa se busca analizar los resultados de los ejercicios previos de direccionamiento estratégico y de fidelización de la empresa, la trayectoria estratégica que ha seguido a partir en años anteriores.

Para este punto se tomó como base el análisis organizacional que se plantea en el punto 5 Contexto de la organización, información tomada de los documentos institucionales y sistemas de información de la Corporación Cultural y Deportiva Club del Comercio de Pereira.

### **9.2 Definición de negocio**

Para este paso de la estrategia se utilizó como herramienta de recolección de información un taller participativo que tuvo como propósito explicitar el foco estratégico del Club, identificar nuevos clientes, nuevos productos y/o servicios a partir de la validación de la definición de negocio actual y una posible reconfiguración de la misma.

El lunes 19 de marzo de 2018 se realizó el taller de definición de negocio para directivos de la Corporación Club del Comercio de Pereira, el cual contó con la participación de 10 directivos (ver tabla 11), cuyo objetivo principal era encontrar una definición que se ajustara

exactamente a las capacidades singulares del club, según producto, y de acuerdo a la función que se quiere desempeñar para el cliente. Las preguntas que se realizaron estaban relacionadas con el negocio actual y el futuro, respuestas que fueron analizadas para entregar a los directivos una definición con la cual estuvieran de acuerdo y poder continuar la consultoría partiendo de esta base.

Tabla 11. Colaboradores de la corporación Club del Comercio de Pereira. Que participaron en el taller de definición de negocio.

Nombre	Cargo
Cesar Echeverry Botero	Gerente General
María del pilar Garavito Guzmán	Directora administrativa y gestión humana
Bernardo Bedoya	Capitán de meseros
Luis Oscar Duque	Contador
Alba lucia Arteaga	Coordinadora social
Cesar Chica	Técnico en sistemas
Alexander Pino	Coordinador de deportes
María Eugenia Giraldo	tesorero
Duberney Osorio	Instructor de deportes
Patricia castaño	Auxiliar de gestión humana

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas con el personal directivo de la empresa, y el análisis del contexto de la empresa se define el negocio actual de la siguiente manera:

La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira es una organización que a través de los años ha ofrecido a sus corporados la oportunidad de relacionarse con un grupo

selecto de personas, a través de la iteración de actividades deportivas, culturales y sociales bajo un espacio físico dotado de equipamientos acordes con las actividades que se desarrollan, en pro de contribuir a su felicidad (explícito en su plataforma estratégica).

Las respuestas consolidadas de los interrogantes se presentan en el Tabla 12. En el Anexo A. se entrega la ficha técnica del taller.

Tabla 12. Respuestas consolidadas de los participantes en el taller de definición de negocio.

<b>Criterio</b>	<b>Club del comercio</b>
<b>1. Necesidades</b>	
¿Cuáles son las necesidades de los grupos de interés?	Bienestar, salud, recreación familiaridad, integración. Servicio especializado y continuidad en el servicio.
¿Qué factores diferencian al club de sus competidores en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés?	En las zonas que están interconectadas en el sistema nacional.
<b>2. Atributos</b>	
¿Cuáles son los grupos de interés a los que sirve el club?	Socios y sus familias. Socios en canje. Invitados. Socios de otros clubes. Empresarios. Ejecutivos. Empresas. Gremios. Entidades gubernamentales. Medios de comunicación. Vecindad. Deportistas. Otros clubes. Artistas
¿Dónde están situados?	En la ciudad de Pereira y sus alrededores
¿Cuál es el producto y o servicio?	Servicios espacios culturales, sociales y deportivos y alquiler de salones para eventos. Producto
¿Qué características tiene el producto y o servicio?	Excelente atención ,servicio especializado según las necesidades de los diferentes socios, Empresas y grupos de interés objetivos



<b>Criterio</b>	<b>Club del comercio</b>
¿Cuáles son los factores críticos de éxito?	Excelente ubicación, lugar familiar y seguro
¿Se cumplen los factores críticos de éxito?	Tarifas competitivas y servicio especializadas, excelente ubicación
¿Cómo es el proceso de abastecimiento del club?	Comercialización y alquiler de las acciones, negociación con las tarifas de los proveedores y alquiler de espacios culturales.
<b>3. Servicios deseados</b>	
¿Qué espera cada grupo de interés del club?	Excelente calidad en el servicio, tarifas competitivas, innovación en su servicio, eventos para los diferentes segmentos de socios. Eventos y actividades acordes con los rangos de edad, otros servicios en la sede campestre, actividades novedosas , mayor empleo de las redes sociales y Tic´s , más alternativas para los servicios
¿Cómo defino mi mercado?	Mercado no muy competido, la diferenciación se logra por servicio, hay oportunidad en el alquiler de los espacios , servicio de Katerig, hospedaje, expansión hacia la sede campestre
¿Cómo es el proceso de ingreso de socios?	Barreras altas de entrada al club porque existe un comité de afiliaciones, y debe de ingresar dos veces en junta.
<b>4. Problemas</b>	
¿Quiénes ofrecen servicios similares a los grupos de interés (competidores directos)?	Hoteles ,club sociales y deportivos ,unidades residenciales que cuentan con zonas de bienestar y recreación.
¿Cómo se diferencia el club de los competidores?	Ubicación ,Zona húmeda, salones altamente equipados.
¿Cómo se comportan los competidores?	Solamente se presenta competencia en el alquiler de salones .
¿Cómo han definido los competidores su propósito?	Ser líderes en el mercado y vivir una experiencia única en sus eventos .

De acuerdo a las respuestas obtenidas con el personal directivo de la empresa, se deja claro que existe unos atributos importantes que se han desconocido en el actual modelo de negocio de La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira que deben tenerse en cuenta al momento de re direccionar la ruta estratégica del negocio. En este sentido se destacan dos atributos importantes al momento de pensar en una nueva propuesta de valor: Inclusión de

servicios innovadores y Actividades diferenciadoras: satisfacción de necesidades propias a los intereses de cada grupo de interés.

Adicionalmente no se puede dejar a un lado al momento de repensar el modelo de negocio el incremento de oferta de servicios similares a los ofrecidas por el club bajo otras modalidades, que se han convertido en productos sustitutos (zona social de conjuntos residenciales puntos de residencia de la mayoría de los socios), y la oferta de servicios similares con atributos altos de calidad de acceso a los socios y grupos potenciales de inclusión.

Teniendo presente estos factores y la tendencia del mercado se define como propuesta de valor:

*La Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, ofrece experiencias a través de sus actividades e instalaciones, y convertir su sede campestre en el resort que sus asociados merecen, logrando encontrar inspiración, bienestar y desarrollo personal.*

Esta definición será el punto de partida para los análisis posteriores de esta consultoría.

### **9.3 Identificación de los atributos que valoran los clientes de la empresa**

El proceso de la venta implica la ejecución de una serie de actividades que la empresa realiza para atraer, retener, incrementar las ventas por cliente y fidelizar los clientes de la

empresa. En este orden de ideas, se realizó una encuesta, por medio de la cual se identificaron los atributos que valoran los clientes en cada uno de estos momentos del proceso.

Para diseñar esta encuesta se tuvo en cuenta las diferentes teorías estudiadas en el marco teórico.

Se construyeron una encuesta según la necesidad de atraer, vender, satisfacer y fidelizar. En la tabla 13 se muestra la información técnica de la encuesta.

Tabla 13. Información técnica de las encuestas realizadas a los socios del club de comercio de Pereira

<b>Fase del proceso de comercialización</b>	<b>Encuestados</b>
Atraer	Socios potenciales, muestra 25 clientes potenciales ubicados en Pereira
Vender	Clientes Corporativos los más importantes de la Club. 25 clientes potenciales ubicados en Pereira y sus alrededores.
Satisfacer	Socios que lleven menos de un año con la Corporación Cultural Club del Comercio. 25 clientes potenciales ubicados en Pereira
Fidelizar	Socios que lleven más de un año vinculados la corporación cultural club del comercio. 25 clientes

Fuente: elaboración propia

El valor de la muestra se halló empleando la formula para el calculo de muestra finita.

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N - 1) + 0.25}$$

Donde:

N es el tamaño de la población

$\alpha$  es el valor del error tipo 1

$z$  es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual  $\alpha$ .

0.25 es el valor de  $p_2$  que produce el máximo valor de error estándar, esto es  $p = 0.5$

$n$  es el tamaño de la muestra.

Reemplazando en la formula los valores:

$\alpha = 5\% (0.05)$  con un nivel de confianza de  $95\% (0.95)$  lo que equivale a un valor de  $z$  de 1.959963985 (a nivel práctico 1.96).

$N = 678$  (número socios vigentes a diciembre de 2017)

$n = 246$

Frente al proceso estadístico del cálculo de la muestra para lograr obtener resultados válidos y confiables se estimó que un 5% de confiabilidad permitiría acercarse a la percepción de los socios frente a los Atributos que valoran los clientes de la Corporación Club. Pero en este punto de la investigación se encontró una limitante que no pudo ser solucionada y fue la autorización por parte de las directivas del Club de Comercio de autorizar realizar las 246 encuestas que arrojó la muestra estadística.

A nivel de estatutos existen restricciones y casi de manera prohibida abordar a los socios en su estadía dentro del club para hacer cuestionarios o encuestas y fuera del club no fue posible porque no se obtuvo la base de datos de los socios por privacidad de la información personal. En este contexto solo dieron permiso para hacer 100 encuestas.

Se clarifica que esta situación fue consultada con el asesor en el momento indicado y ante la imposibilidad de modificar la restricción se siguió con el proceso.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados

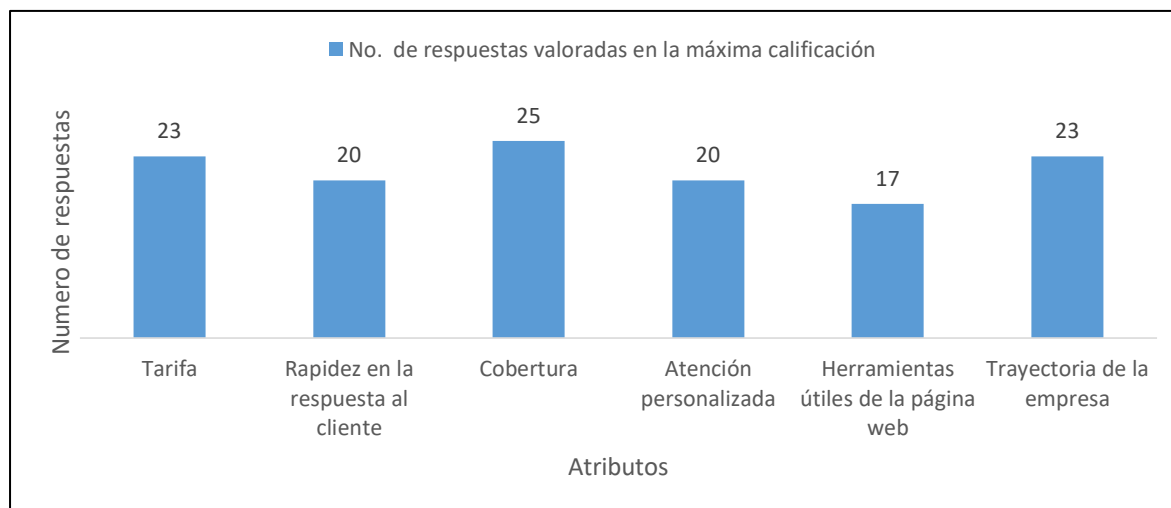
Los datos obtenidos durante el proceso de recolección de información a través de las encuestas fueron tabulados, usando herramientas de Excel y graficas que permitieron su análisis, lo que permitió graficar cuáles son las curvas de valor construidas a partir de los atributos que valora el cliente para cada etapa del proceso de venta.

La tabla 14 recopila la información obtenida frente a la valoración de los clientes con respecto a los servicios en la etapa comercial de atraer. Información que es presentada en forma gráfica en las figuras 11 Y 12

Tabla 14. Atributos que valoran los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer.

Atributos	No. de respuestas valoradas en la máxima calificación	%	Ponderado
Tarifa	23	17,97	4,6
Rapidez en la respuesta al cliente	20	15,63	4,0
Cobertura	25	19,53	5
Atención personalizada	20	15,63	4,0
Herramientas útiles de la página web	17	13,28	3,4
Trayectoria de la empresa	23	17,97	4,6
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	

Figura 11. Atributos que valoran los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer.



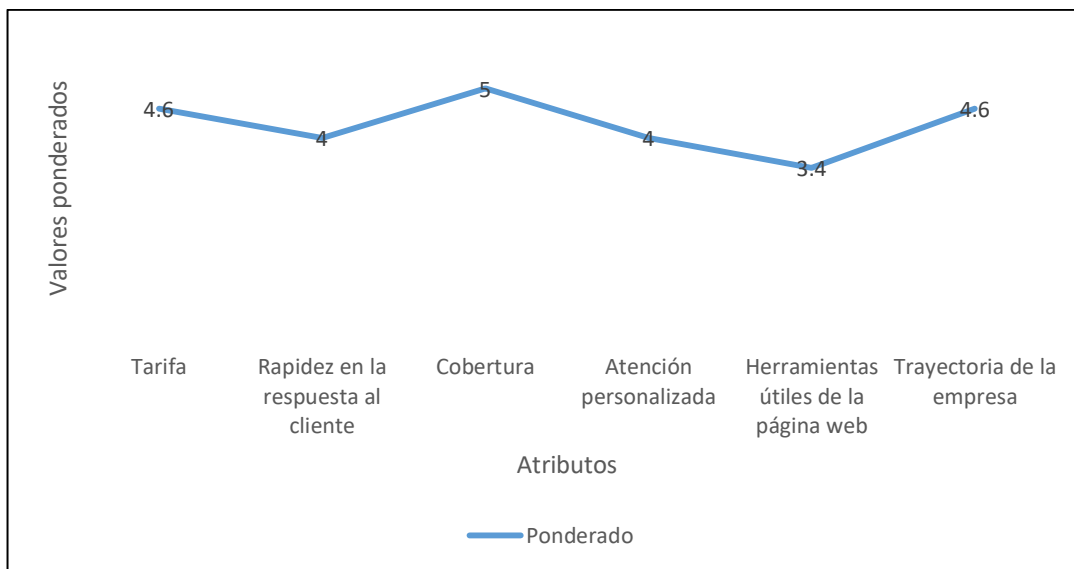


Figura 12. Curva de valor: atributos en valoración ponderada los clientes de la Corporación Club del Comercio de Pereira en los servicios en la etapa comercial de atraer

Como se puede observar en la figura 12 la mayoría de los encuestados valora en el momento de ser atraído para contratar servicios del Club, la cobertura ofrecidas por la empresa. En segundo lugar prefieren la trayectoria y las tarifas, y como tercero, rapidez y atención personalizada de los servicios.

La tabla 15 tiene la información obtenida frente a la valoración de los clientes con respecto a los servicios en la etapa comercial de vender comercial de atraer. Información que es presentada en forma gráfica en las figuras 13 Y 14.

Tabla 15. Atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender.

<b>Atributos</b>	<b>No. de respuestas valoradas en la máxima calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Tarifa	20	4,0
Confianza	20	4,0
Acompañamiento	15	3,0
Experiencia	25	5
Infraestructura	23	4,6
Oportunidad de la información	15	3,0
Tiempos de respuesta	20	4,0
Variedad en la oferta de servicios	18	3,6

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran como un alto porcentaje de los clientes encuestados valoran en el momento de comprar servicios de club , la experiencia ofrecidas por la empresa. En segundo lugar prefieren la infraestructura que les genere la empresa, y como tercero, tarifa , confianza y tiempos de respuesta durante el tiempo en que contratan los servicios.



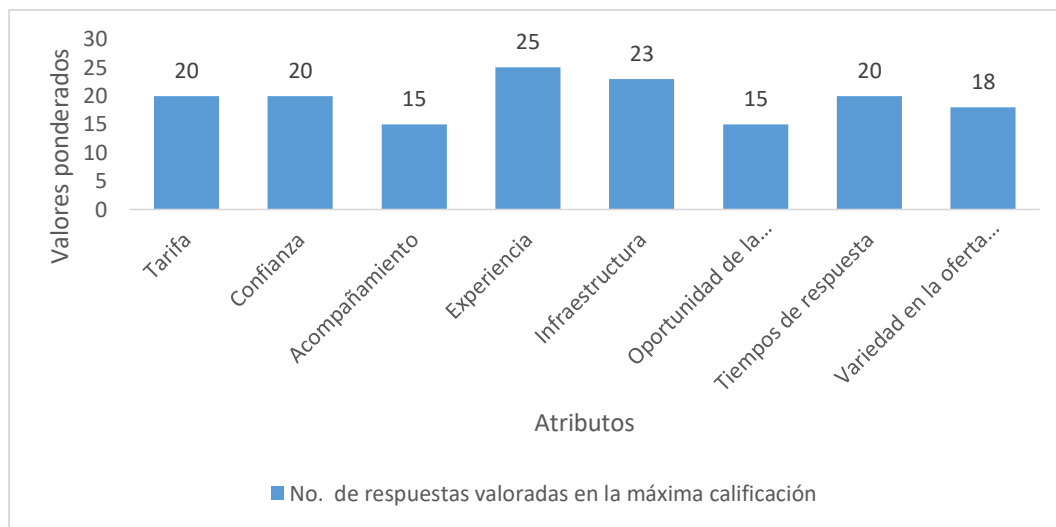


Figura 13. Atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender.

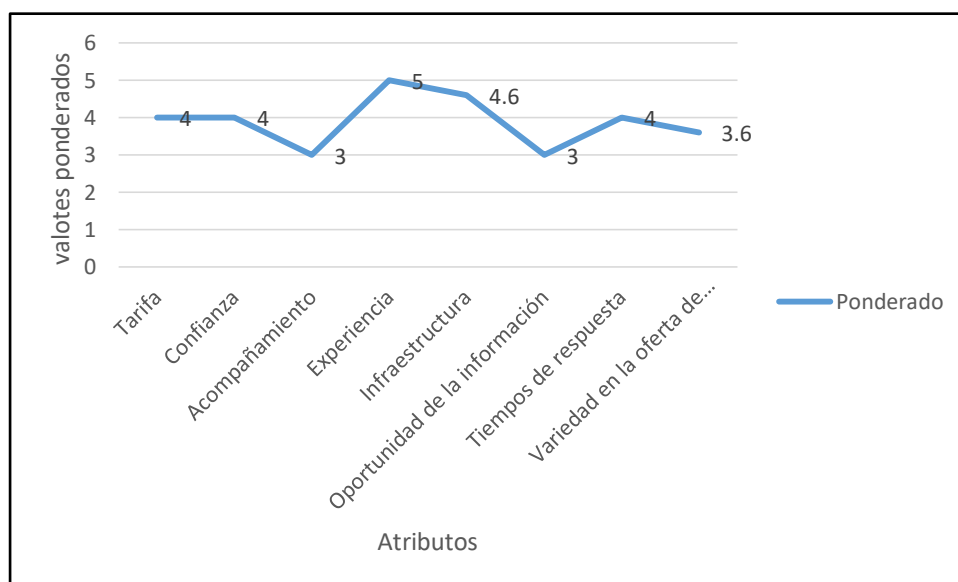


Figura 14. Curva de valor: atributos que valoran los clientes de servicios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de vender.

El gráfico muestra como un alto porcentaje de los clientes encuestados valoran en el momento de comprar servicios de club, la experiencia ofrecidas por la empresa. En segundo lugar prefieren la infraestructura que les genere la empresa, y como tercero, tarifa, confianza y tiempos de respuesta durante el tiempo en que contratan los servicios.

La tabla 16 recopila la información obtenida frente a la valoración de los clientes con respecto a los servicios en la etapa comercial de vender la etapa comercial de satisfacer. Información que es presentada en forma gráfica en las figuras 15 Y 16.

Tabla 16. Atributos que valoran los socios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de satisfacer.

Atributos	No. de respuestas valoradas en la máxima calificación	%	Ponderado
Tarifa	25	12,82	5
Portafolio de servicios	25	12,82	5
Salones	20	9,61	4,0
Medios de atención al cliente	18	16,02	3,6
Información disponible en la página web	10	14,75	2,0
Alianzas estratégicas	15	9,62	3,0
Tecnología	20	12,82	4,0
Flexibilidad de horarios	23	11,54	4,6
TOTAL	156	100,00	

Para el caso de los clientes satisfechos, en la figura 15 se muestra que estos prefieren las tarifas y portafolio para en el momento de contratar. En segundo lugar valoran la flexibilidad de horarios y como tercera opción, tecnología y salones.

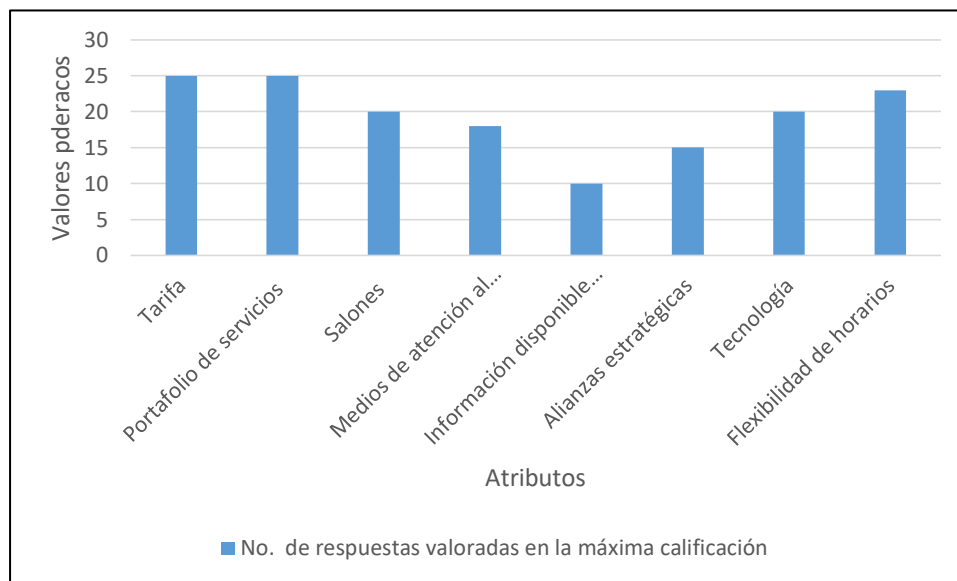


Figura 15. Atributos que valoran los socios de la Corporacion Club del Comercio de Pereir en la etapa comercial de satisfacer

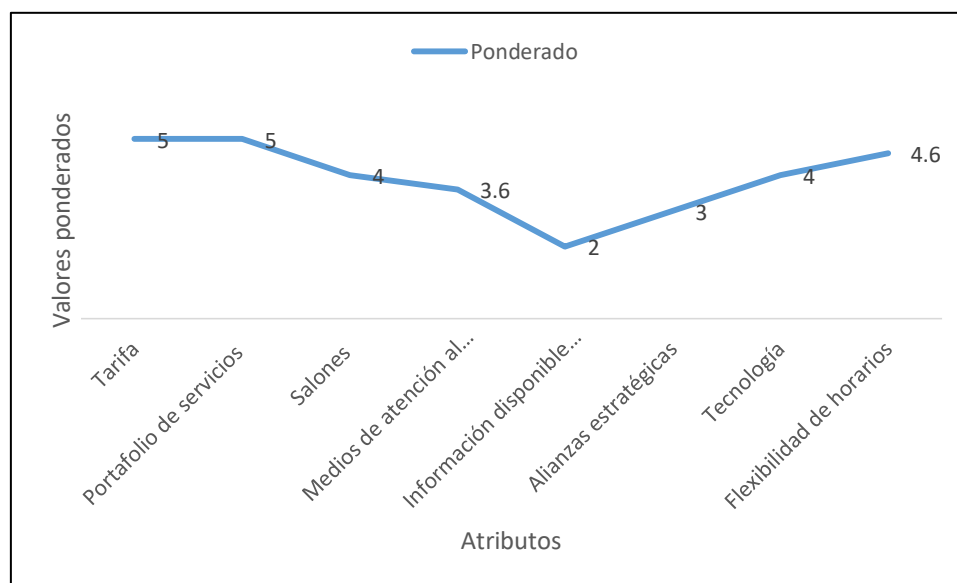


Figura 16. Curva de valor ponderado de atributos que valoran los socios de la Corporación Club del Comercio de Pereira en la etapa comercial de satisfacer

La tabla 17 recopila la información obtenida frente a la valoración de los clientes con respecto a los servicios en la etapa comercial de vender la etapa comercial de satisfacer. Información que es presentada en forma gráfica en las figuras 17 Y 18.

Tabla 17. Atributos que valoran los clientes de servicios de energía eléctrica en la etapa comercial de fidelizar.

Atributos	No. de respuestas valoradas en la máxima calificación	%	Ponderado
Tarifa	25	19,53	5
Acompañamiento	23	17,97	4,6
Tiempos de respuesta	20	15,63	4,0
Variedad en la oferta de servicios	25	19,53	5,0
Flexibilidad en los horarios	20	15,63	4,0
Valores agregados	15	11,72	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, para que los clientes estén fidelizados, es decir, prefieran y refieran los servicios de la empresa, según la tabla 16 la mayoría de los encuestados valora también la tarifa y la variedad en los servicios. En segundo lugar, está el acompañamiento que den en el momento de la venta y posventa, y en tercero, prefieren los tiempos de respuesta y flexibilidad en los horarios.

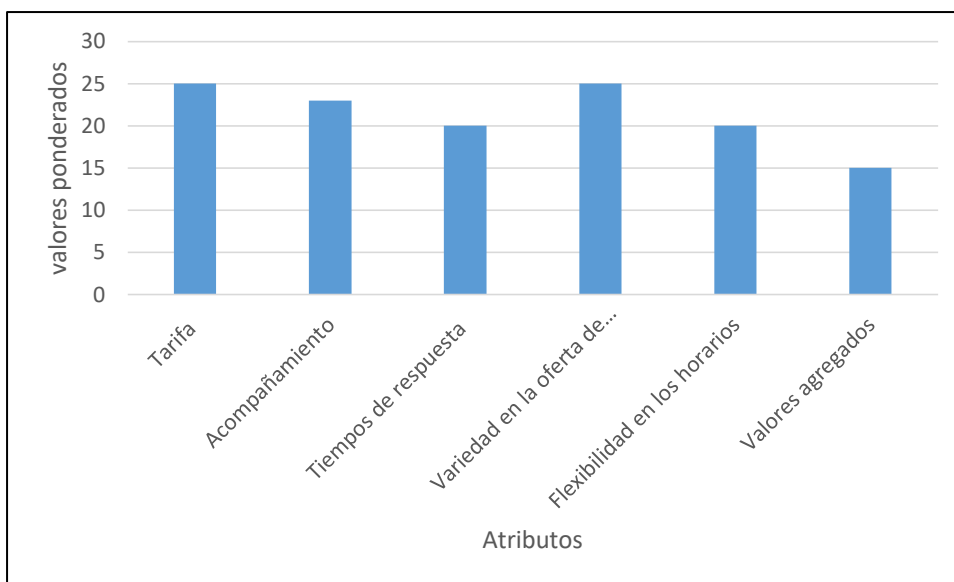


Figura 17. Atributos que valoran los clientes de servicios del Club de Comercio en la etapa comercial de fidelizar.

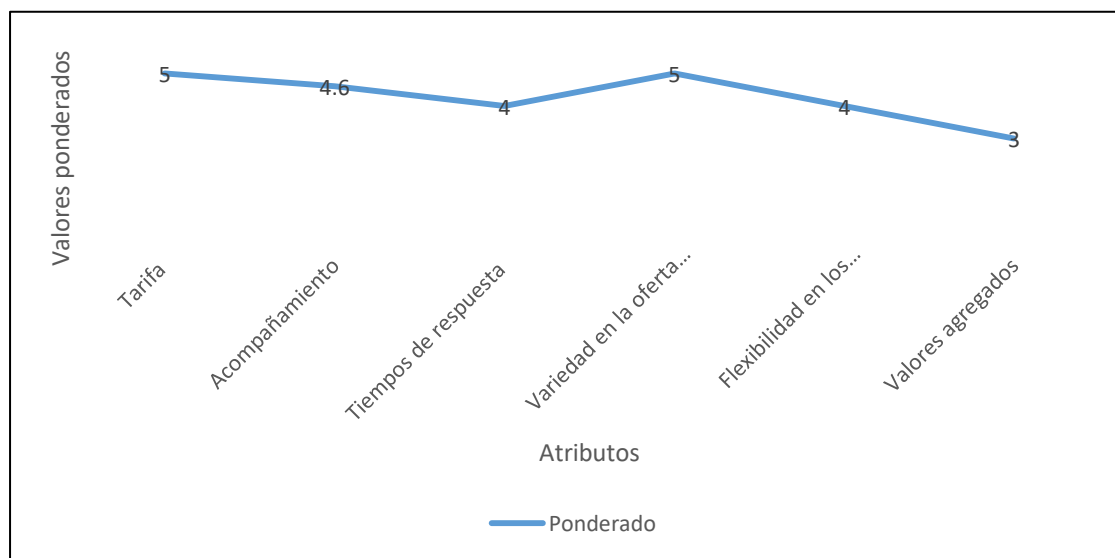


Figura 18. Curva de valor ponderado de atributos que valoran los clientes de servicios del Club de Comercio en la etapa comercial de fidelizar.

#### 9.4 Análisis de los retos del entorno

En este taller se identificaron y valoraron los factores claves de cambio en el entorno social, político, económico, tecnológico, ambiental e institucional que pudieran representar una amenaza o una oportunidad para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los consultores proporcionaron, previo al taller, el material requerido para que los participantes desarrollaran las preguntas que allí se formularon.

A continuación en la tabla 18 se muestra los participantes, la información proporcionada para el taller y sus resultados.

Tabla 18. Ficha técnica taller

<b>Fecha:</b>	<b>18 de mayo de 2018</b>	
<b>Hora:</b>	10:00 a.m. a 12:30 m.	
<b>Participantes:</b>	Cesar Echeverry Botero	Gerente General
	María del pilar Garavito	Directora administrativa
	Bernardo Bedoya	Capitán de meseros
	Alba lucia Arteaga	Coordinadora social
	Alexander Pino	Coordinador de deportes
	Duberney Osorio	Instructor de deportes
<b>Lugar:</b>	Instalaciones del club del comercio de Pereira	

## **Definición**

En este taller se identifican y valoran los factores claves de cambio en el entorno social, político, económico, tecnológico, ambiental e institucional que puedan representar una amenaza o una oportunidad para el desarrollo de las actividades de la empresa.

## **Objetivos**

- Entender los cambios actuales y potenciales que tienen lugar en el macro ambiente.
- Proveen elementos fundamentales para la gestión de la estrategia.
- Identificar oportunidades potenciales que podrían servir como focos de nuevas alternativas estratégicas.
- Identificar amenazas para planear estrategias actuales y futuras
- Valorar una o más estrategias a través de un conjunto de escenarios

## **Metodología**

1. Explicar los objetivos del taller.
2. Comentar de qué se trata cada entorno.
3. Conformar grupos, uno por cada entorno (en total seis grupos).
4. Asignar las preguntas de la matriz de entorno a cada grupo (la idea es que la matriz la diligencien en grupo, no individual).
5. Cada uno de los grupos presenta los resultados de la discusión.

6. Cada grupo define los aspectos relevantes para el entorno que les sea asignado, las consigna en el formato y califica.

### Interacción del macro entorno

En la figura 19 se encuentran los diferentes factores que interactúan en el macro entorno.

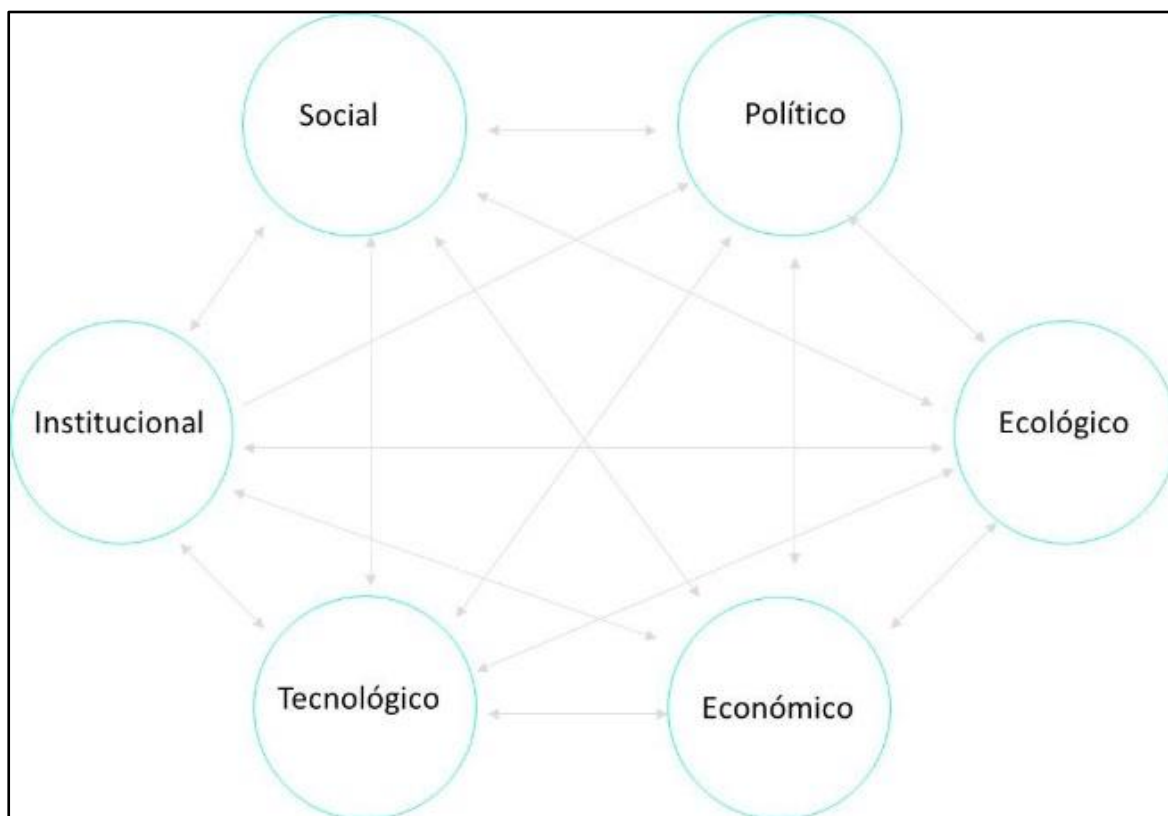


Figura 19. Interacción del macro entorno  
Fuente: tomado de (Ávalos & Palacios, 2013)



## **Entornos**

### **Entorno social**

Corresponde al análisis del impacto que cada uno de los siguientes aspectos puede tener sobre la empresa:

- Demografía: tamaño de la población, estructura de edad, distribución geográfica, etnias, nivel de ingreso.
- Estilo de vida: conformación de grupo familiar, trabajo, educación, consumo, ocio o esparcimiento.
- Valores sociales: valores políticos, valores sociales, valores tecnológicos, valores económicos.

### **Entorno económico**

- Este hace referencia al análisis de las variables macroeconómicas del país que afectan que afectan el entorno del mercado y que puedan incidir en aspectos como el ingreso, ahorro, inversión y productividad de la empresa.
- No se debe dejar por fuera el análisis de la economía regional y local donde se realiza la actividad económica de la empresa

### **Entorno político**

- Se hace necesario analizar la estabilidad política del país, la orientación y tendencias de los procesos electorales, la confiabilidad en las instituciones públicas, regulaciones

jurídicas y normatividad, que pueden afectar positiva o negativamente las acciones de la empresa.

- Los cambios en los procesos políticos de un país afectan directamente cualquier sector económico, es por ello la importancia de sus análisis.

### **Entorno tecnológico**

Este hace referencia al conocimiento de los avances tecnológicos y de innovación en los diferentes factores que involucran el negocio como avances en maquinaria y equipo, innovación en la prestación de los servicios, materiales. Desde una percepción general se requiere profundizar en las actividades científicas y los avances en la ciencia básica que impacten de manera positiva o negativa el accionar de la empresa.

### **Entorno ecológico**

- Abarca los recursos físicos y naturales dentro de una región.
- Físicos: tierra, aire, agua y mar.
- Naturales: flora y fauna.

### **Entorno institucional**

- Involucra la infraestructura física e intelectual y todas las instituciones asociadas con ella.
- Infraestructura física: de transporte como los sistemas carreteros, vías férreas y agua.
- Comunicaciones: correo, teléfono y otros sistemas electrónicos.

- Intelectual: empresas científicas, universidades y otras instituciones generadoras de conocimiento.

### **Preguntas guía para el análisis de cada entorno**

¿Cuáles considera usted son las problemáticas de estudio más importantes dentro del entorno a nivel de Colombia y de Risaralda?

¿Cuáles son los indicadores que sustentan cada problemática de estudio del entorno?

¿Cuál es su tendencia?

¿Cuáles son las causas de cada problemática de estudio?

¿Cómo puede afectar cada cambio identificado en el entorno a la corporación cultural y deportiva del club comercio de Pereira?

¿Cuáles pueden ser las implicaciones de cada cambio para las estrategias actuales y potenciales de la Corporación?

### **Valoración de los efectos del entorno**

Posterior a la resolución de las preguntas, asociadas a las diferentes variables de acuerdo al entorno, se valoraron los diferentes indicadores de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia medidas como (alta, media, baja), y el nivel de impacto (alto medio, bajo), en el negocio que rodeaba las actividades comerciales de la Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira.

## Entorno social

La tabla 19 muestra los resultados de la valoración de los factores sociales.

Tabla 19. Valoración factores sociales

No.	Descripción del aspecto relevante del entorno	Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)	Nivel de impacto (alto, medio y bajo)	Descripción del impacto
1	Aumento del nivel de ingresos de la población (Oportunidad)	Baja	Alto	La economía colombiana tuvo un crecimiento para el año 2017 del 1,8%. Y se espera un crecimiento proyectado para el 2018 del 2,6%.
2	Cambio generacional (oportunidad)	Media	Media	Los hijos de los socios constituyen nuevas familias que representan un nicho importante que requiere ser atendido. Hay que hacer un trabajo fuerte de fidelización para las próximas generaciones.
3	Ubicación geográfica (oportunidad)	Alta	Medio	La ubicación de las dos sedes es una ventaja competitiva, frente a la competencia, es una ventaja que hay que
4	Nivel de ingreso (Amenaza)	Alta	Alto	En el ajuste monetario que han tenido que realizar todos los colombianos siempre se empieza por los gastos considerados suntuarios, por eso, los clubes sociales, símbolo de status pueden verse afectados por restricciones en los gastos de los socios o en la posibilidad de nuevos, se requiere buscar alternativas que faciliten financiar o promociones para este tipo de inversiones.

## Entorno económico

La tabla 20 muestra los resultados de la valoración de los factores del entorno económico.

Tabla 20. Valoración factores entorno económico

No.	Descripción del aspecto relevante del entorno	Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)	Nivel de impacto (alto, medio y bajo)	Descripción del impacto
1	Crecimiento de la economía regional proyectado del 2,8% y 3,1% en el año 2018 (oportunidad)	Media	Alta	Mejoramiento de la economía que ocasiona mayor consumo, por parte de los socios actuales.
2	Nuevos conceptos de urbanismo (Amenazas)	Alta	Alta	Las nuevas viviendas cuentan con club house que ofrecen servicios como piscina, gimnasio, sala de cine, salón de eventos, juegos infantiles y business center. También existe una oferta campestre con fincas de recreo y casas cercanas en diferentes climas, lo cual constituye una mejor alternativa para quienes desean tener contacto con la naturaleza e incluso practicar deportes extremos.
3	Cambios en la TRM	Media	Media	que afecta la capacidad adquisitiva de los socios importadores (falta de caracterización formal de los socios para legitimar esta amenaza).

Fuente: elaboración propia

## Entorno político

La tabla 21 muestra los resultados de la valoración de los factores políticos

Tabla 21. Valoración factores políticos

No.	Descripción del aspecto relevante del entorno	Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)	Nivel de impacto (alto, medio y bajo)	Descripción del impacto
1	Falta de confianza en las instituciones (Amenaza)	Alta	Medio	La imagen menoscabada de las instituciones, genera que los ciudadanos pierdan la confianza en el direccionamiento gubernamental y en cada uno de los escenarios donde se desenvuelven. Afectando las inversiones y gastos de los socios empresariales o gremios ante las incertidumbre de los sectores económicos.
2	Aumentar incidentes de orden público en zonas rurales (ELN, Disidentes de grupos armados) (Oportunidad)	Media	Alta	Los problemas de seguridad han hecho que las personas prefieran el refugio seguro y tranquilo del club a los riesgos que implica el viaje a una finca

## Entorno tecnológico

La tabla 22 muestra los resultados de la valoración de los factores tecnológicos.

Tabla 22. Valoración Entorno tecnológico

<b>No.</b>	<b>Descripción del aspecto relevante del entorno</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)</b>	<b>Nivel de impacto (alto, medio y bajo)</b>	<b>Descripción del impacto</b>
1	Incorporación de nuevas tecnologías y nuevos procesos de gestión y manejo de la información	Alta	Media	Facilitar los procesos administrativos, mayor facilidad de acceso a los socios y reconocimiento de nuevos clientes.

### Entorno ecológico

La tabla 23 muestra los resultados de la valoración de los factores ecológicos.

Tabla 23. Valoración Entorno Ecológico

<b>No.</b>	<b>Descripción del aspecto relevante del entorno</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)</b>	<b>Nivel de impacto (alto, medio y bajo)</b>	<b>Descripción del impacto</b>
1	Cambios de clima	Alta	Media	Afectan los usos posibles de las sedes del club.

Fuente: elaboración propia

## Entorno institucional

La tabla 24 muestra los resultados de la valoración del entorno institucional.

Tabla 24. Valoración entornos institucional

No.	Descripción del aspecto relevante del entorno	Probabilidad de ocurrencia (alta, media y baja)	Nivel de impacto (alto, medio y bajo)	Descripción del impacto
1	Nuevas exigencias municipales	Alta	Alta	Para el control del ruido en la sede centro y en la sede campestre lo que limita las posibilidades de eventos, especialmente los masivos.
2	Plan de ordenamiento territorial	Alta	Media	Sede del club ubicada en el centro la atravesarían dos calles.
3	Obras deportivas por el estado	Media	Media	Construcción de espacios deportivos como canchas por parte de la liga risaraldense de tenis ayudado por el estado.

## Tendencias

De acuerdo al informe anual de McMahon Group fundada en 1983 se dedica a asesorar a los clubes en todos los aspectos de su planificación, desarrollo y satisfacción de las necesidades de sus socios. En su estudio realizado en el año 2017 que recoge más de 125.000 respuestas de socios de 120 Country Clubs en los Estados Unidos, y pretende ser una ayuda a la hora de analizar la planificación estratégica, la planificación a largo plazo y a optimizar los esfuerzos en marketing a los Club sociale (Club Managerspain, 2017)s.

Aunque no se puede plantear explícitamente todos los planteamientos de esta empresa



consultora si se puede tomar como base para establecer la tendencia que pueden ayudar a planear estrategias de mediano y largo plazo para estar preparados y anticiparse a un futuro muy cercano (Club Managerspain, 2017).

- Según el informe, A lo largo de los próximos años, la distribución de edad entre los socios de los clubes va a acomodarse a esta escala: 25% menores de 45 años, 49% entre 46 y 65 años, y 26% mayores de 66 años.
- Los promotores más innovadores ya estén construyendo el tipo de clubes y de comunidades que mejor se adaptan a los intereses del senior: lugares donde uno puede encontrar inspiración, bienestar y desarrollo personal.
- Se considera un nicho importante el de “están reinventado el significado de ser un adulto “mayor”.
- El segundo grupo potencial para socios clubes, son aquellos que se encuentran en edades entre los 36 y los 49 años que en la mayoría está casado y tiene un par de niños en edad de disfrutar de la piscina y otras amenidades que se suelen ofrecer los clubes privados. Están llegando al punto de afianzarse en sus trabajos y tienen la percepción de que el ser socios de un club les proporcionará acceso a actividades de entretenimiento y a establecer una red de relaciones que mejorará sus vidas

### **Barreras que pueden estar impidiendo la llegada de nuevos socios a los clubes:**

La industria del ocio ha logrado que se hayan dedicado muchos millones de dólares a

convertir los hogares en centros de entretenimiento. Donde se dispone de aparatos de gimnasia, cine en casa, o piscinas comunitarias, entonces ¿para qué necesitamos hacernos socios de un club? (Club Managerspain, 2017)

Los padres de hoy en día dedican mucho más tiempo a las actividades extraescolares de sus hijos. El fin de semana no es una oportunidad de alejarse de las obligaciones, sino el momento de engancharse a otras nuevas (Club Managerspain, 2017).

La gente viaja mucho más que en el pasado. La propiedad de condominios campestres se ha convertido en una realidad y tiene visos de continuar creciendo en el futuro. Si es así, ¿para qué necesito hacerme socio del club de mi ciudad si el tiempo de vacaciones lo paso fuera de ella? (Club Managerspain, 2017)

El papel de la mujer en los negocios y en la sociedad ha cambiado drásticamente. Sin embargo, y tradicionalmente, los clubes privados tienden a ser más atractivos para los hombres que para las mujeres (Club Managerspain, 2017).

Como conclusión a estos datos el informe asegura que, en este nuevo escenario:

“los campos privados tendrán que evolucionar desde su oferta tradicional de golf, tenis, piscina y cenas si quieren seguir siendo relevantes y ofrecer una percepción de valor a sus socios.” (Club Managerspain, 2017)

## **Oportunidades para los clubes sociales privados**

- Actividades recreativas y de preparación física, como la piscina y el gimnasio
- Restaurantes informales para disfrutar con su familia
- Eventos entretenidos para toda la familia
- Oportunidades para conocer y relacionarse con otros socios.

De acuerdo a los resultados del estudio de Club Managerspain,( 2017), un club debe triunfar en seis áreas:

1. Debe tener y perpetuar un propósito de unidad entre sus socios
2. Debe tener instalaciones recreativas de máxima calidad
3. Su programa de restauración debe estar bien llevado y ofrecer la diversidad que le permita competir con otras opciones en el mercado
4. Debe ser esencial ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad
5. La gestión debe contar con la confianza y el apoyo de los socios
6. y si el club tiene previsto crecer, deberá alejarse del enfoque de marketing pasivo del pasado e involucrar a sus socios en un proceso de reclutamiento de nuevos socios.
7. En cuanto a las experiencias estas se deben prologar para ello la evolución hacia el concepto de resort como estrategias de globalización de los clubs locales.

## 9.5 El análisis de brechas (interno) y entornos (externo) frente a la nueva propuesta de valor del negocio

La planificación estratégica requiere del análisis del entorno externo y del ámbito interno que rodea la empresa para lograr obtener información que le permita la definición de los Objetivos Estratégicos y tácticos que la conduzcan a los niveles de crecimiento y de rendimientos planeados. El análisis realizado para el caso del club del comercio de Pereira se fundamentó en la identificación de las brechas organizaciones que deben ser intervenidas a partir de acciones eficaces.

En esta medida, esta técnica evidencio las variables y factores que impactan de manera positiva y negativa la realidad empresarial del club en estos momentos y que pueden ser producto de debilidades y fortalezas organizacionales o de eventuales brechas y oportunidades.

### Amenazas y Oportunidades

<b>AMENAZAS</b>	
Club campestre con sus nuevas estrategias para quitar clientes.	Bajo costo de la acción. Establecimiento de convenios con el sector oficial. Realización de eventos para externos. Estructura administrativa con departamento comercial
Construcción de nueva sede del club militar en Pereira.	Cerca del 5% de los socios actuales son militares.

---

**AMENAZAS**


---

Oferta de servicios similares	<p>Hotel Movich con ventajas como ubicación y servicio de hospedaje.</p> <p>Hotel Soratama.</p> <p>Hotel Sonesta Pereira con ventajas como un parque temático cercano, realización de eventos similares (fiesta de San Silvestre), ganancia de terreno en el mercado de eventos sociales.</p> <p>Expofuturo.</p> <p>Fincas campestres.</p>
Disminución en relevo generacional	Se van de la ciudad por sus proyectos de vida.

---

**OPORTUNIDADES**


---

La tendencia del mercado es provocar experiencias al cliente (vender emociones)
El eje cafetero destino turístico de talla internacional
Pereira catalogado como referente para eventos nacionales e internacionales
Ubicación estratégica de la sede campestre
Estilo de vida saludable tendencia que ínsita al consumo
Los grupos de adultos mayores son un nicho de clientes por explorar en el negocio del bienestar en función del uso del tiempo

**Debilidades y fortalezas**


---

**DEBILIDADES**


---

Falta de capital para realizar grandes inversiones
No se cuenta con un plan estratégico
Oferta de servicios con niveles altos de competencia
Bajos niveles del uso de las Tic's y redes sociales
Espacios sub utilizados en términos de nuevos servicios
Baja efectividad de los procesos internos, prácticas administrativas y gestión de la organización.

---

---

**FORTALEZAS**

---

Los asociados están demandando servicios acordes a sus expectativas

---

Se cuenta con una sede campestre propia para diseñar un resort

---

La trayectoria del Club y sus antecedentes en la sociedad Pereirana dan estatus a sus asociados

---

Dos sedes : una en zona urbana y otra campestre

---

Fuente: elaboración propia

## **9.6 Formular objetivos para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas del entorno.**

La definición de los objetivos se plantea desde las perspectivas del cliente, financiera, de procesos de infraestructura, aprendizaje y crecimiento.

### **Perspectiva del cliente**

#### **Objetivo 1. Incrementar el nivel de satisfacción de los socios**

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva de marca y mercadeo objetivo 1 se relacionan en la tabla 26.

Tabla 25. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 1

<b>Iniciativas Estratégicas</b>
Fortalecer actividades deportivas y de crecimiento a través de escuelas.
Convertir el servicio de comedor en una experiencia gastronómica de talla nacional (Restaurantes de Especialidad, Restaurante étnico o temático) , con calificación de 3 a 4 tenedores.
Desarrollar un App Club de Comercio de Pereira
Innovar a partir de la iniciativa de hospedaje que ya se tienen sede campestre

### **Perceptiva financiera**

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva de marca y mercadeo objetivo 2 se relacionan en la tabla 27.

### **Objetivo 2. Incrementar los niveles de ingresos**

Tabla 26. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 2

<b>Iniciativas Estratégicas</b>
Ejecución de proyectos de ahorro y mejora de la eficiencia.
Fortalecimiento patrimonial a partir de la recursos externos ( Inversionistas del sector nivel nacional y /o internacional)
Renovación del portafolio de servicios
Incrementar los convenios de canje con clubes de otras ciudades.
Crear líneas de negocio a través del Catering. concepto diferente para fiestas, eventos y presentaciones que realizan los socios fuera del Club.
Implementar nuevas unidades de negocio para diferentes grupos de interés.

## **Perspectiva de procesos e infraestructura**

### **Objetivo 3. Mejora los indicadores de gestión administrativos y ventas**

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva de marca y mercadeo objetivo 3 se relacionan en la tabla 28.

Tabla 27. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 3

<b>Iniciativas Estratégicas</b>
Sostener y mejorar los Sistemas de Gestión
Implementar prácticas de gestión tecnológica.
Incrementar la efectividad de los procesos internos, prácticas administrativas y gestión de la organización.
Crear un cargo de gestión comercial

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

**Objetivo 4.** Mantener y mejorar la dinámica de las unidades de negocio para lograr el nivel de generación del flujo de caja requerido para la ejecución de nuevos proyectos, de infraestructura y optimización de los recursos disponibles.

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva de marca y mercadeo objetivo 4 se relacionan en la tabla 29.



Tabla 28. Iniciativas estratégicas perspectivas de marca y mercadeo objetivo 3

---

<b>Iniciativas Estratégicas</b>
Desarrollar programas de capacitación para incrementar competencias impactando productividad y eficiencia.
Desarrollar prácticas de innovación enfocadas a la gestión corporativa.

---

### **9.7 Mapa estratégico corporativo**

En la figura 20 se muestra la propuesta estratégica de la Corporación Social y Deportiva Club de Comercio de Pereira, para alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas analizadas.

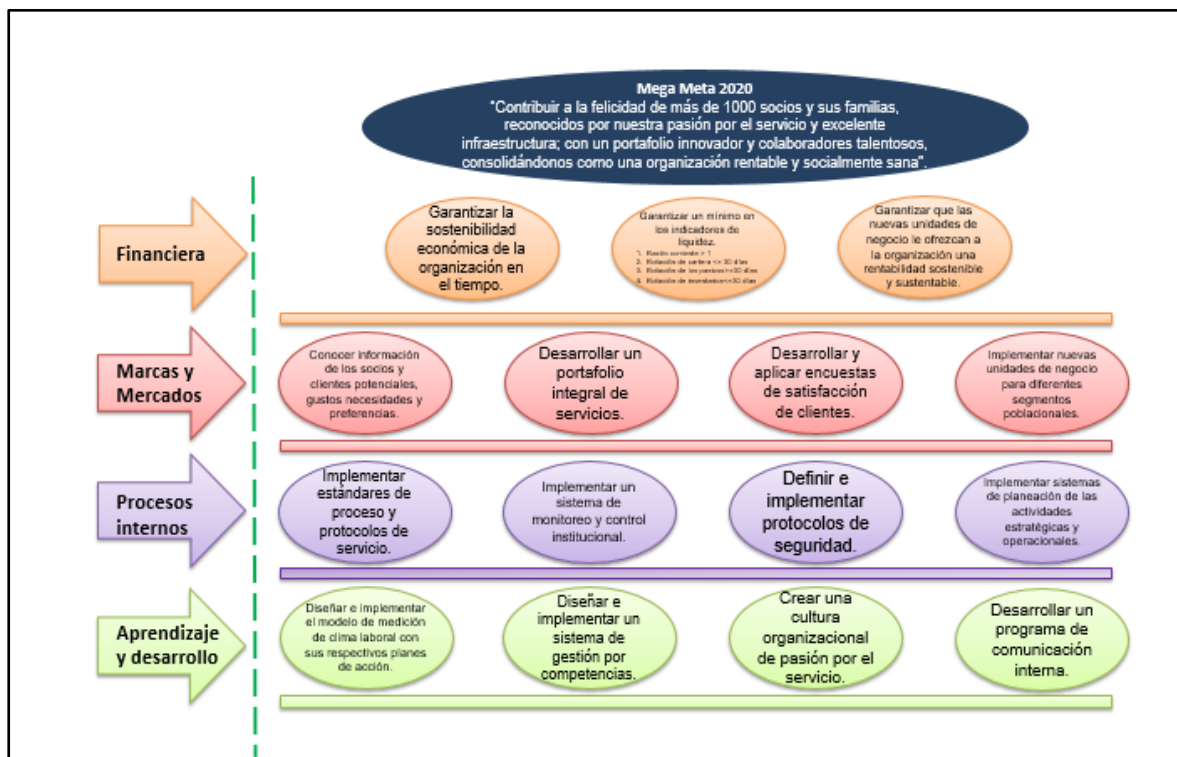


Figura 20. Mapa Estratégico Club del Comercio de Pereira

## 9.8 Indicadores de seguimiento

Las métricas en marketing, son aquellas mediciones que permiten establecer los impactos de las acciones que se realizan en este sentido, y que impactan no solo las metas establecidas con respecto al número de socios nuevos, disminución de retiros y posicionamiento, sino en el comportamiento general de la empresa, que le permitan a las directivas hacer el control de los resultados, a la vez reaccionar ante la identificación de los hechos positivos y los negativos que podrían desviar los resultados esperados.

A continuación, se presenta la línea base como punto de partida para el control y avance

de la estrategia de reconfiguración del negocio para la empresa Club de Comercio de Pereira.

### 9.8.1 Coste Adquisición del Cliente (CAC)

El Costo de Adquisición de Clientes (CAC) es una métrica utilizada para determinar el costo total promedio para adquirir nuevos clientes.

El CAC permite valorar cuánto dinero hemos utilizado en capturar esos clientes. La medición se puede llevar a cabo en periodos determinados –mensual, trimestral, semestral y/o anual (Sanchez, 2018).

En la tabla 30 se relaciona las características del Indicador Adquisición del cliente CAC.

Tabla 29. Indicador Adquisición del cliente CAC

Cómo Calcularlo	Significado e Importancia:
Utiliza como referencia los gastos totales de venta y marketing, para un período determinado y divide por el número de nuevos clientes.	El CAC representa cuánto está gastando la empresa por cada nuevo cliente adquirido. El objetivo es tener un CAC bajo.
$\frac{\text{Gastos de ventas y marketing}}{\text{Nuevos clientes en un mes}} = \text{CAC}$	Un incremento del CAC significa que se está gastando más por cada cliente nuevo, lo que podría significar la existencia de un problema de eficiencia con las ventas o con las actividades de marketing.

Fuente: Elaboración a partir de (Sanchez, 2018)

Línea base antes de implementación Plan de Marca y mercadeo (Tabla 31).

Tabla 30. Línea base para implementación plan de marketing 2019

<b>ESTADO</b>	<b>SOCIOS A DICIEMBRE 2017</b>
NORMAL	425
SEDE CAMPESTRE	51
AUSENTE	29
ESPECIAL	8
PAGADAS ANTICIPADA	57
HONORARIO	8
PERPETUIDAD	24
PERM 45 AÑOS	6
ARRENDATARIO	60
DAMA ASOCIADA	24
<b>TOTAL SOCIOS</b>	<b>692</b>

Fuente: elaboración propia partir de (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017)

Gastos de ventas y marketing enero - diciembre 2017= \$ 3.863.127

Número de socios nuevos 2017 = 9 socios nuevos

Número de nuevos socios por acción arrenda año 2017 = 15

$$\text{CAC enero - diciembre 2017} = \frac{3.863.127}{9} = \$429.236$$

La Corporación cultural y deportiva del Comercio de Pereira invirtió \$429.236 pesos en la consecución de cada nuevo socio en el año 2017. La meta para el periodo 2019 -2020 es aumentar en un 40% el número de socios nuevos por año, lo que permitiría disminuir los costos en un 8%.

### 9.8.2 Roi canal – Margen de rentabilidad

La gestión empresarial que se realizara en términos de la implementación de un nuevo modelo de negocio que permita mejorar el comportamiento en términos de rentabilidad del año 2019, logre el punto de equilibrio afectado desde años anteriores.

En la tabla 32 se encuentra la línea base nivel de rentabilidad.

Tabla 31. Línea base nivel de rentabilidad

<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO 2017</b>	<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO 2016</b>	<b>Variación \$ Dic/17 Dic/16</b>	<b>Variación % Dic/17 Dic/16</b>
21.767	36.911	(15.144)	-41%

Fuente: elaboración propia partir de (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017)

Con la implementación de las nuevas iniciativas en el modelo de negocio del club de comercio se espera mejorar los niveles de rentabilidad en un 2°% para el año 2019, y un 25% para el año 2020.

### 9.8.3 Indicador de efectividad en fidelización

En la tabla 33 se encuentra el movimiento de Acciones periodo 2015-2017

Tabla 32. movimiento de Acciones periodo 2015-2017

<b>MOVIMIENTO DE ACCIONES</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>%variación 2017-2016</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>% variación 2016-2015</b>	<b>AÑO 2015</b>
Acciones nuevas	8	67%	12	41%	29
Acciones arrendadas	19	66%	29	121%	24
Acciones arrendadas canceladas	9	50%	18	100%	18
Acciones canceladas por retiro	27	54%	50	152%	33
Neto Movimiento de Acciones	-9	33%	-27	-1350%	2

Fuente: elaboración propia partir de (Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira, 2017)

Se espera lograr mejorar los niveles de permanencia de los socios, para lo que se estima una disminución de deserción de socios en un 40% para el año 2019 y un 50% para el año 2020.

## 10. Conclusiones

Llama la atención que a pesar de obtener, a través de las encuestas realizadas, que lo que valoran los clientes para escoger una empresa a la hora de contratar los diferentes servicios, en su mayoría es la tarifa, fue necesario abarcar otros aspectos que van más allá de un tema de costos para tener una mirada más cercana a lo que puede dar diferenciación y valor para el cliente, sin quedarse en el paradigma de tener que ofrecer solo tarifas económicas para captar clientes sino sobrepasando las barreras del océano rojo, por medio de la prestación de servicios innovadores y de alta calidad para los clientes y potenciales socios.

A través de la metodología aplicada en este trabajo se logró concluir la importancia de orientar al club para que dirija todos sus esfuerzos a entender las necesidades de sus socios beneficiarios y clientes y a suministrarles experiencias vivenciales únicas que respondan a sus expectativas y proyecciones de crecimiento, mediante una gestión caracterizada por la flexibilidad, el conocimiento y excelente atención personalizada de un eficiente grupo de colaboradores; diferenciándolos en el mercado como un club líder en el acompañamiento a sus socios, beneficiarios y clientes, a través de la constante innovación y búsqueda del mejoramiento de cada proceso.

Los resultados mostraron que actualmente el club se enfoca más por a la calidad de sus procedimientos que por una buena planeación y desarrollo de sus objetivos empresariales, dejando aislado el tema de recursos humanos, esto ha afectado el servicio que se presta a los clientes y socios, pues se tiene un alto porcentaje de personal contratado que no tiene el

mismo sentido de pertenencia que quienes están de planta, lo que produce que los servicios que se prestan no se hagan con el mayor compromiso y se pierda calidad en las relaciones con los clientes y socios.

En concordancia con la conclusión anterior se tiene que, a pesar de una administración direccionada hacia los procedimientos, no se evidencia calidad, hay una preocupación por alcanzar certificaciones y distinciones en calidad, pero no se están dando.

La realización del mapeo de los servicios relacionados con el cliente, permitió identificar los problemas que dieron origen a las brechas que se tienen entre un ideal de servicio y fidelización o lo que sucede actualmente. Se destacan las bondades de esta metodología utilizada porque permitió evidencia fácilmente los puntos de falla para lograr consolidar una propuesta sólida alrededor de los objetivos requeridos para minimizar o cerrar esas brechas, siempre orientándose a lo que los socios, beneficiarios y clientes valoran.

Se deja presente al terminar este proceso investigativo que el consenso de la información se obtuvo solo de 100 socios, y que esta fue la mayor limitante de este proceso, debido a las políticas internas que en sus estatutos no permiten el acceso a los socios durante su estadía dentro de las instalaciones del club para procesos de encuestas, entrevistas u otras actividades similares.



## **11. Recomendaciones**

En cuanto al impacto que está ejerciendo la competencia, se recomienda prestar otro tipo de servicios a los socios y clientes e implementar nuevos productos y servicios, esto implica para el club el reto de tomar mejores decisiones y comprometerse con el desarrollo de nuevos productos y servicios, en un plazo corto y como proyecto prioritario. Contribuyendo a la sostenibilidad en el tiempo.

Se sugiere que a partir de este trabajo la Corporación cultural y deportiva club del comercio de Pereira valide sus objetivos estratégicos, ya que los actuales están constituidos por algunos cuya naturaleza y dirección, podrían ser considerados como objetivos de procesos y no estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ir más orientados a los aspectos financieros y de rentabilidad para la empresa, por lo que se sugiere revisar este tema y reformularlos o reorientarlos.

Se recomienda, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del club utilizar como base las iniciativas de los proyectos planteados para cada perspectiva (financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento), y aplicar un estándar como el cual permite pasar por cada una de las etapas de planeación, ejecución, control y cierre, garantizando óptimos resultados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta podría ser una segunda fase de esta consultoría que sería conveniente ser realizada por parte de personal experto en el manejo de proyectos dentro de la compañía o por consultores externos.

Considerando las acciones a desarrollar para mejorar el sistema de información de los clientes existentes, la recomendación más importante es la relacionada con la información actual de los clientes y socios. Es necesario implementar una cultura que permita conocer más las necesidades de los clientes y socios, lo cual ayudará a vender más servicios y eventos, y buscare más afiliados por medio de estos beneficios que encuentren atractivos para ellos y su grupo familiar.

Es importante realizar un análisis de segmentación de los clientes y socios por edad, por sexo, por grupos de interés, es decir, determinar en qué segmento es viable rentable realizar eventos satisfacción de las necesidades y buscando la integración de los grupos de interés.

Se sugiere desarrollar una línea especializada a la actividad social y dirigidos al mercado de los ejecutivos de primera línea, hombres y mujeres que buscan un lugar apropiado y tranquilo para sus actividades sociales y profesionales. En este último rango, el de los sociales, se debe investigar en servicios e innovaciones implementadas de clubes europeos o norteamericanos, como el servicio de habitaciones y algunas actividades deportivas y recreativas con las que se busca cautivar clientela de otras ciudades y especialmente la de ejecutivos e industriales que deben viajar con frecuencia a la ciudad de Pereira.

Se recomienda que para la actualización o revisión de lo plantado en este estudio se logre acceder a un mayor número de socios, para ampliar la percepción de los socios.

## 12. Bibliografía

- Casadesus , R. (2014). *Análisis del sector*. Recuperado el 15 de julio de 2018, de <https://e>
- Ávalos, M., & Palacios, C. (2013). Implementación de un modelo de mercadeo para la empresa comercializadora de energía VATIA S.A. E.S.P. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Casadesus , R. (2014). *Análisis del sector*. Recuperado el 15 de julio de 2018, de <https://es.scribd.com/document/353334983/Analisis-Del-Sector>
- Casadesus, R., & Ricart, J. (abril-junio de 2010). De la estrategia a los modelos de negocios y de las tácticas. *Rev. ScienceDirect*, 43(2-3), 195-215. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chan, K., & Mauborgne, ,. R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Club Managerspain. (2017). *¿Qué tipo de club demandarán nuestros clientes?* Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <http://clubmanagerspain.com/component/content/article/85-temas-de-biblioteca-sobre-direccion-de-clubes/18-ique-tipo-de-club-demandaran-nuestros-clientes.html>
- Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira. (2017). *Informe de gestion 2017*. Pereira.
- Kaplan , R., & Norton, D. (2001). *Mapas estraatégicos: como convertir los activos intntigles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Rev. Universia Business Review*(23), 12-25. Recuperado el 25 de julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

Sanchez, J. (enero de 2018). *Las 6 métricas para medir los resultados de marketing*.

Recuperado el 25 de octubre de 2018, de [https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-](https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2043216618-)  
2043216618-

[pdf/Spanish/Ebooks/6\\_metricas\\_que\\_a\\_tu\\_jefe\\_realmente\\_le\\_importan.pdf?\\_\\_hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.1499797591208.1500662354803.1500669305954.26&\\_\\_hssc=259582869.4.1500669305954&\\_\\_hsfp=476](https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2043216618-pdf/Spanish/Ebooks/6_metricas_que_a_tu_jefe_realmente_le_importan.pdf?__hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.1499797591208.1500662354803.1500669305954.26&__hssc=259582869.4.1500669305954&__hsfp=476)

Valencia, A. (21 de 02 de 2018). *Citas bibliograficas*. Obtenido de Onicert.

[s.scribd.com/document/353334983/Analisis-Del-Sector](https://www.scribd.com/document/353334983/Analisis-Del-Sector)

Casadesus, R., & Ricart, J. (abril-junio de 2010). De la estrategia a los modelos de negocios

y de las tácticas. *Rev. ScienceDirect*, 43(2-3), 195-215.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo editorial

Norma.

Corporación Cultural y Deportiva del Comercio de Pereira. (2017). *Informe de gestion 2017*.

Pereira.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Mapas estraatéuticos: como convertir los activos intntigles*

*en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Rev.*

*Universia Business Review*(23), 12-25. Recuperado el 25 de julio de 2018, de

<http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

Valencia, A. (21 de 02 de 2018). *Citas bibliograficas*. Obtenido de Onicert.

### 13. Anexos

#### Anexo A. Encuesta a colaboradores del Club Social y Deportivo Club de Comercio de Pereira

<b>PREGUNTAS PARA DEFINICIÓN DE NEGOCIO.</b>
¿Cuáles son los grupos de interés a los que sirve el club?
¿Dónde están situados?
¿Cuáles son las necesidades de los grupos de interés?
¿Qué espera cada grupo de interés del club?
¿Cuál es el producto y o servicio?
¿Qué características tiene el producto y o servicio?
¿Quiénes ofrecen servicios similares a los grupos de interés (competidores directos)?
¿Cómo se diferencia el club de los competidores?
¿Qué factores diferencian al club de sus competidores en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés?
¿Cómo defino mi mercado?
¿Cuáles son los factores críticos de éxito?
¿Se cumplen los factores críticos de éxito?
¿Cómo se comportan los competidores?
¿Cómo han definido los competidores su propósito?
¿Cómo es el proceso de abastecimiento del club?  Como es el proceso de ingreso de socios ?

**Anexo B. Encuesta de análisis de los interesados**

Objetivo de la investigación de mercado

1. Identificar los elementos de la propuesta de valor para los socios del Club.
2. Identificar los segmentos de mercado a los que estarían dirigidos servicios ofrecidos por el Club.
3. Identificar los servicios que satisfagan las necesidades planteadas por los socios en los diferentes segmentos identificados.
4. Identificar los canales de distribución que valoran los segmentos del mercado para comunicar los elementos de la propuesta de valor
5. Identificar las formas de relacionamiento con los socios que favorecen la materialización de la propuesta de valor

**Identificar preguntas para cada objetivo.**

Cuáles son los segmentos de cliente que vamos a revisar.

Socios edad adulta 60

Socios edad 45 a 59

Socios edad 20 a 44

**Empleados**

Jóvenes socios de 13 a 18 años

Las preguntas se deben hacer para cada segmento de mercado:

Identificar para cada segmento

1. Identificar los elementos de la propuesta de valor para los socios.

Hacer 5 encuestas para luego poder cerrar la encuesta, con base en esa muestra piloto, y así afinar preguntas y ver qué más puede salir.

1. Cuando toma la decisión de afiliarse a un club por que lo hace
2. Cuáles son las necesidades que ud espera satisfacer cuando contrata los servicios del club.
3. Quienes son los influenciadores para tomar la decisión de ingresar a un club?
4. Que problemas ha identificado usted por parte de los servicios en el Club.?
5. Que servicios adicionales le gustaría a usted recibir por parte de las diferentes áreas del club.?
6. Enumere los atributos del servicio que usted más valora de un club
7. Esto lo encuentra en el club?
8. Que es lo que lo motiva (cuales son los atributos) para estar en un club solicitar los servicios del club?
9. Que servicios le gustaría encontrar en el club?
10. Que es lo que hace que usted siga solicitando los servicios de un mismo club.?
11. Que caracteriza los servicios del club
12. Que es lo que hace que usted compre otros servicios de un club.?
13. Que es lo que hace que usted se sienta fidelizado por el club.?
14. Cuáles son las restricciones o limitaciones que usted a tenido en su relación con el

club respecto a la prestación de los servicios que le ofrecen?

15. Cuáles serían las formas de pago innovadoras?

16. Cuáles son las oportunidades de mejora que hace que usted esté satisfecho con el club?