

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA  
CADIDA SPORT S.A.S. EN LA CIUDAD DE BOGOTÀ**

MAGDA CAROLINA SERRANO MELO

DAVID ALBERTO CORREA CASTILLO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS.  
GIRARDOT - CUNDINAMARCA  
2.017

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA**

**CADIDA SPORT S.A.S. EN LA CIUDAD DE BOGOTÀ**

MAGDA CAROLINA SERRANO MELO

DAVID ALBERTO CORREA CASTILLO

Trabajo de Grado para optar el Título de Especialistas en Gerencia de Proyectos

Jenny Alezandra Páramo Aragón  
Tutora

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS.  
GIRARDOT - CUNDINAMARCA  
2.017

**Agradecimientos**

Agradecemos:

- En primera instancia a Dios, porque gracias a su Santa Voluntad pudimos concluir con éxito este proceso que iniciamos en Febrero de 2017.
- A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Institución Académica que nos abrió las puertas y nos dio la oportunidad de cursar la presente especialización.
- Al Profesor Ángel Hernando Muñoz Quimbayo, Coordinador de la especialización, quien siempre estuvo atento a solucionar cualquier situación que se presentará, y fue una voz de apoyo en momentos claves de nuestro estudio.
- A la Profesora Jenny Alezandra Páramo Aragón, quien fue nuestra tutora, Docente con una amplia formación y experiencia, quien no solo trasmite conocimientos sino además logra convencer a sus estudiantes de los planteamientos que realiza.
- Al Profesor Carlos David Leal, persona que nos dio una primera mano, fue nuestro primer apoyo en este Trabajo de Grado.
- Al Grupo de profesores, por su entendimiento, paciencia y por su compromiso con esta experiencia académica.

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a:

- Dios, sin su Voluntad nada sería posible. Es quien nos ha permitido que nuestro matrimonio día a día se fortalezca.
- Nuestra Hija **SALOMÉ**, la bendición más grande que Dios nos ha dado, nunca podremos olvidar el 02 de Noviembre de 2017, ese día ha sido el mejor y más alegre de nuestras vidas, porque nació nuestra hija.
- A nuestras Madres (Clara y Nancy), grandes personas, mujeres extraordinarias, que con su ejemplo nos educaron, y nos han permitido ser quien hoy en día somos.
- A Nuestras Familias, en especial a nuestros hermanos (Lucho, Oscar, Silvia y Pilar), han sido gran apoyo en diferentes momentos de nuestras vidas, nos fortalecen con su presencia y con su respaldo.
- A Nuestros abuelos que hoy en día no están con nosotros (Ana, Hilda y David), seguramente estarían muy orgullosos de vernos alcanzar esta meta. Dios los tenga en su santa gloria.

## Índice

	Pág.
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Empresa</b>	<b>2</b>
1.1 Nombre	2
1.2 Dirección	
2	
1.3 Teléfono	2
1.4 Email	2
1.5 Nombre del Fundador	2
1.6 Nombre del Representante Legal	
2	
1.7 Resumen de la Naturaleza del Negocio	
2	
1.9 Sector de la Empresa	2
1.9 Misión	2
1.10 Visión	2
1.11 Valores	2
1.12 Cultura Corporativa	3
<b>2 Problema</b>	<b>4</b>
2.1 Formulación del Problema	7
<b>3 Objetivos</b>	<b>8</b>
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8
<b>4 Justificación</b>	<b>9</b>

<b>5 Marco de Referencia</b>	<b>12</b>
5.1 Las Organizaciones y su Entorno	
12	
5.2 Herramientas y Estrategias de Marketing	
12	
5.3 Cajas de Compensación como Sector Empresarial de Enfoque	
15	
5.4 Contexto de los Caddies	
17	
<b>6 Diagnóstico</b>	<b>20</b>
6.1 Descripción Metodología empleada para realizar el diagnóstico	
20	
6.2 Presentación resultados del Diagnóstico	
29	
6.2.1 Matriz Fortalezas – Debilidades	29
6.2.2. Matriz Amenazas – Oportunidades	
35	
6.3 Discusión de los resultados	39
<b>7 Plan de Marketing</b>	<b>45</b>
7.1 Resumen Ejecutivo	45
7.2 Análisis de la Situación	46
7.2.1 Análisis del Mercado	46
7.3 Análisis SWOT o FODA	52
7.3.1 Fortalezas	52
7.3.2 Debilidades	52
7.3.3. Oportunidades	
52	

7.3.4 Amenazas	52
7.4 Competencia	53
7.5 Ofertas de Servicios	53
7.6 Claves para el Éxito	53
7.7 Asuntos Críticos	54
7.8 Estrategias de Marketing	
54	
7.9 Misión	55
7.10 Visión	55
7.11 Objetivos de Marketing	
55	
7.12 Objetivos Financieros	
56	
7.13 Mercados Meta	
56	
7.14 Posicionamiento	
57	
7.15 Estrategias	57
7.16 Mezcla de Marketing	58
7.17 Investigación de Mercados	59
7.18 Proyecciones Financieras	59
7.18.1 Análisis del punto de equilibrio	60
7.18.2 Pronóstico de Ventas	
61	
7.18.3 Pronóstico de Gastos del Plan de Marketing	
70	
7.19 Control de Resultados	
73	
7.20 Calendario de Aplicación	74
7.21 Organización de Marketing	75

7.22 Plan de Contingencia	75
<b>8 Conclusiones</b>	<b>76</b>
<b>9 Recomendaciones</b>	<b>77</b>
<b>Referencias</b>	<b>78</b>

### **Lista de Gráficas**

	Pág.
Gráfica 1: Fuerzas de Oposición.	21
Gráfica 2: Modelo Barreras de Salida y Entrada	22
Gráfica 3: Perfil de Desempeño	26
Gráfica: recomendaciones a aplicar	
27	
Gráfica 5: Punto de Equilibrio	60
Gráfica 6: Unidades de Venta	63
Gráfica 7: Precio	64
Gráfica 8: Valores ventas	65



Gráfica 9: Costos Fijos Totales	66
Gráfica 10: Costos Variables Totales	67
Gráfica 11: Costos Fijos Por Unidad	68
Gráfica 12: Costo Variable Por Unidad	69
Gráfica 13: Gastos Plan de Marketing	71
Gráfica 14: Porcentaje sobre las Ventas Plan de Marketing	72
Gráfica 15: Margen de Contribución	72
Gráfica 16: Margen de Contribución sobre las ventas	73

### **Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1: Fortalezas y Debilidades	
24	
Tabla 2: Oportunidades y Amenazas	25
Tabla 3: Evaluación Infraestructura – Modelo Mental Cadida Sport S.A.S.	
29	

Tabla 4: Evaluación Recursos Humanos Cadida Sport S.A.S.	30
Tabla 5: Evaluación Desarrollo Tecnológico Cadida Sport S.A.S.	
31	
Tabla 6: Evaluación Abastecimiento Cadida Sport S.A.S.	
31	
Tabla 7: Evaluación Logística del Input Cadida Sport S.A.S.	32
Tabla 8: Evaluación Operaciones Cadida Sport S.A.S.	32
Tabla 9: Evaluación Logística del Output Cadida Sport S.A.S.	33
Tabla 10: Evaluación Marketing y Ventas Cadida Sport S.A.S.	
34	
Tabla 11: Evaluación Service Cadida Sport S.A.S.	
34	
Tabla 12: Total Evaluación fortalezas y debilidades Cadida Sport S.A.S.	
35	
Tabla 13: Evaluación Fuerza de Proveedores Cadida Sport S.A.S.	
36	
Tabla 14: Evaluación Compradores Cadida Sport S.A.S.	
36	
Tabla 15: Evaluación Rivalidad Competitiva Cadida Sport S.A.S.	
37	
Tabla 16: Evaluación Sustitutos Cadida Sport S.A.S.	37
Tabla 17: Evaluación Potenciales Cadida Sport S.A.S.	38
Tabla 18: evaluación Grupos de Presión Cadida Sport S.A.S.	38
Tabla 19: Total evaluación Amenazas y Oportunidades Cadida Sport S.A.S.	
39	
Tabla 20: Análisis Financiero	59
Tabla 21: Presupuesto de Ventas	
61	
Tabla 22: Presupuesto de Costos	
65	
Tabla 23: Resumen Pronostico Ventas y Costos	

69

Tabla 24: Presupuesto de Gastos Plan de Marketing

70

Tabla 25: Indicadores

74

## Glosario

- **Caddie:** El Caddie es una persona, generalmente Joven, entre 18 y 24 años, que se encarga de Preparar las canchas de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Caddie Master, antes de la iniciación de cada uno de los turnos, así mismo Presta el servicio de recoge-bolas durante la realización de los diferentes turnos de práctica, clase o partidos de tenis. Adicionalmente Presta su concurso como jueces de silla o jueces de línea.
- **Caddie Boleador:** Este tipo de caddies cumple dos funciones, una la del caddie general que se enmarca en poder recoger las pelotas del Juego, pero adicionalmente debe saber jugar este deporte, demostrando un buen nivel técnico que permita servir de oponente al usuario, para desarrollar un Juego normal.
- **Caddie Master:** es una persona con conocimiento del deporte del tenis, que conozca su reglamentación, y que debe Responder por el desempeño de los caddies y del personal encargado del mantenimiento de las canchas. Además debe Coordinar el uso de las canchas para el trabajo y las actividades de los profesores, de los monitores, de los boleadores, caddies y árbitros. Así mismo debe Ejercer el control sobre la asignación de los turnos con visitas de inspección a las canchas.

- **Caja de Compensación Familiar:** Es una Entidad de Carácter Privado, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria. (Rankia Colombia, 2017). Estas fueron creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, por medio de la gestión y entrega de subsidios y servicios de una parte de los aportes de seguridad social que realizan los empleadores.
- **Plan de Marketing:** Es una herramienta que permite la aplicación de los diferentes conceptos y métodos que comprenden el mercadeo o comercialización estratégica de productos o servicios. El objetivo general del plan consiste en identificar las oportunidades y alternativas estratégicas del mercadeo, con base en un adecuado análisis situacional.

### **Abstract**

The Design of a Marketing Plan for the Cadida Sport SAS Company is proposed, which was created in 2016, with the essential purpose of providing tennis caddies services, however, due to different circumstances to date, only a single client, which puts at risk the operation and existence of the same, before a possible withdrawal. Cadida Sport S.A.S., intends in a lapse of five (5) years, to be the referent in the Market, allowing it to position itself in the City of Bogotá.

Three strategies have been proposed within the Marketing Plan, which are: Creation of a Marketing Department, Creation of a Web page and Strengthening of the Institutional Image, which should allow and facilitate access to the Market, especially achieving specific client's three boxes of Family Compensation and five social or sports clubs.

This company is characterized by being able to link as caddies employees in the role of caddies to young people between 18 to 26 years, which initially captures, then trains and finally incorporates labor, offering employment contract with the corresponding legal benefits, which is a differential element in the sector, since it is customary only to cancel the value of the time of service. In this order of ideas through aspects such as

punctuality, uniformity and labor guarantees, are characteristic of the Company.

It should be noted that the form of employment linkage not only generates interest in the caddy, allowing it to be linked to the best, but also provides guarantees and safety to Cadida Sport S.A.S. and to potential clients, in the face of any eventuality that might affect their health, since they are duly affiliated with the social security system in health, pension, and ARL.

### **Resumen Ejecutivo**

Se plantea el Diseño de un Plan de Marketing para la Empresa Cadida Sport S.A.S., la cual fue creada en el año 2016, con el propósito esencial de prestar servicios de caddies de tenis, sin embargo debido a diferentes circunstancias a la fecha únicamente se cuenta con un solo cliente, que pone en riesgo la operatividad y existencia de la misma, ante un eventual retiro. Cadida Sport S.A.S., pretende en un lapso de cinco (5) años, ser el referente en el Mercado, permitiéndole posicionarse en la Ciudad de Bogotá.

Se han planteado tres estrategias dentro del Plan de Marketing, las cuales son: Creación de un Departamento de Mercadeo, Creación de una página Web y Fortalecimiento de la Imagen Institucional, las cuales deben permitir y facilitar el acceso al Mercado, especialmente logrando concretar como clientes tres cajas de Compensación familiar y cinco clubes sociales o deportivos.

Esta Empresa se caracteriza por lograr vincular como colaboradores de la misma en la función de caddies a jóvenes entre 18 a 26 años, a los cuales inicialmente capta, luego

los capacita y por ultimo incorpora laboralmente, ofreciéndoles contrato laboral con las correspondientes prestaciones legales, lo cual es un elemento diferencial en el sector, toda vez que se acostumbra únicamente a cancelarles el valor de la hora del servicio. En este orden de ideas a través de aspectos como la puntualidad, uniformidad y garantías laborales, son característicos de la Empresa.

Se debe resaltar que la forma de vinculación laboral, no solamente genera interés en el caddie, permitiendo que se logre vincular a los mejores, sino además brinda garantías y seguridad a Cadida Sport S.A.S. y a los posibles clientes, frente a cualquier eventualidad que llegase a afectar la salud de ellos, al encontrarse debidamente afiliados al sistema de seguridad social en salud, pensión, y ARL.

## Introducción

El Deporte del Tenis cada vez tiene más adeptos, *“solamente en la ciudad de Bogotá se cuenta con un total de 31 canchas públicas y más de un centenar de espacios entre clubes privados y condominios”* (Las Dos Orillas, 2016), lo anterior genera que se presente una buena demanda en la prestación de servicios de Caddies de Tenis, los cuales son aquellas personas que colaboran en el juego en lo pertinente a recoger las bolas que los jugadores utilizan teniéndolas a su disposición.

El servicio ofrecido por CADIDA SPORT SAS, es prestado por jóvenes entre los 18 y 25 años, debidamente capacitados para la labor a cumplir, y con la experiencia necesaria para garantizar que el usuario se sienta a gusto con el servicio. Lo cual conduce a cumplir eficientemente la misión satisfaciendo las necesidades de la clientela.

Se pretende consolidar la empresa en el mercado, siendo proveedores de este servicio en varios de los principales clubes de la ciudad, especialmente en los que son administrados por las Cajas de Compensación Familiar que tienen injerencia en Bogotá.

Se encuentran varias empresas existentes en el mercado, pero CADIDA SPORT S.A.S, pretende ser la mejor empresa de Bogotá, en la prestación de este servicio, el cual lo quiere brindar con calidad, donde los colaboradores se distingan por su excelente uniformidad, puntualidad, presentación personal, relaciones interpersonales y valores morales y sociales.

Para lograr tener los mejores caddies no solamente se hace un proceso de selección exhaustivo, con pruebas técnicas y entrevistas, sino además, se garantizan unos ingresos justos y oportunos al colaborador, otorgándoles todas sus prestaciones sociales, la correspondiente afiliación al sistema de seguridad social en salud y pensiones, y un seguimiento de trabajo social que le permita a la empresa conocer los aspectos propios de cada persona que presta los servicios en esta empresa y, que así

le permitirá cumplir con su propósito.

## 1. Empresa

**1.1 Nombre:** CADIDA SPORT S.A.S.

**1.2 Dirección:** Manzana 10 Casa 36 Barrio La Esperanza - Girardot

**1.3 Teléfono:** 3144431817 / 3132223423 / 0318336091

**1.4 Email:** [davalcor79@hotmail.com](mailto:davalcor79@hotmail.com); [magdacarola84@gmail.com](mailto:magdacarola84@gmail.com)

**1.5 Nombre del fundador:** Magda Carolina Serrano Melo y David Alberto Correa Castillo

**1.6 Nombre del Representante Legal:** Magda Carolina Serrano Melo

**1.7 Resumen de la Naturaleza del Negocio:** Prestación de servicios de Caddies de Tenis

**1.8 Sector de la Empresa:** Deportes

**1.9 Misión:** CADIDA SPORT SAS, es una empresa privada, que propende por la prestación de servicios de caddies de tenis, pretendiendo satisfacer las necesidades de los clientes, fortaleciendo aspectos como puntualidad, oportunidad y uniformidad, los cuales contribuyen a garantizar calidad en el servicio, convirtiéndose en factor decisivo para la permanencia en el mercado.

**1.10 Visión:** CADIDA SPORT SAS, pretende ser un referente nacional en la prestación de servicios de caddies de tenis, generando oportunidades de empleo a jóvenes, los cuales puedan obtener ingresos para mejorar su calidad de vida. Así mismo, pretende garantizar precios competitivos en el mercado, los cuales le permiten consolidarse como una de las Empresas con mayor cantidad de clientes en las ciudades donde tengamos injerencia, así mismo teniendo un compromiso constante por contribuir a la calidad y la mejora continua.

**1.11 Valores:** CADIDA SPORT S.A.S., prioriza los siguientes valores:

- Equidad
- Solidaridad



- Tolerancia
- Respeto
- Justicia
- Honestidad

**1.12 Cultura Corporativa:** CADIDA SPORT S.A.S. ha identificado que para las personas que laboran en esta empresa, consideran el trabajo como una opción de realización personal, por ello existe una continua y permanente disposición a desarrollar diferentes actividades con idoneidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Cada colaborador, entiende e interpreta que su aporte es esencial para el éxito de la empresa y por supuesto para el cumplimiento de las metas así como el alcance en los índices de satisfacción del cliente.

Adicionalmente los colaboradores han identificado que los valores corporativos contribuyen en su proceso de formación integral como seres humanos y les permite ser cada vez mejores profesionales y mejores personas.

Por último, los directivos de la empresa logran un cordial vínculo con cada uno de los colaboradores y clientes y se generan procesos de comunicación que permiten mantener un buen clima laboral y una buena convivencia.

## 2. Problema

El 04 de febrero de 2016, fue creada la Empresa CADIDA SPORT S.A.S., registrándose el día 06 de Febrero de 2016 ante la Cámara de Comercio de Girardot, obteniendo la Matricula Mercantil No. 00079275, la cual fue renovada el día 22 de Febrero de 2017 y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales (DIAN), otorgándosele con el Número de Identificación Tributaria (NIT) No. 900.945.558-8.

Esta Empresa se creó con el propósito de prestar servicios en el sector del deporte y la recreación. Cuenta con una única socia, quien además funge como Representante Legal de la Empresa. Sin embargo, por las razones especialmente aducidas a la falta de tiempo y al poco ofrecimiento de servicios, no se le ha prestado la atención requerida y por consiguiente no se ha logrado garantizar clientes en las empresas y entidades y por ello su operatividad actualmente se limita a un solo cliente, que es la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, lo cual se identifica como una gran debilidad, toda vez que en caso de no ampliar la oferta y llegarse a presentar ausencia en el requerimiento de los servicios por parte de Colsubsidio, sencillamente esta Empresa tendería a desaparecer.

Producto de lo anterior y viendo la posibilidad existente y la amplia demanda que se genera en el sector deporte, se quiere tener mayor compromiso por parte de su propietaria con el propósito de poder fortalecer la gestión empresarial de la mencionada razón social, toda vez que en la ciudad Bogotá se puede consolidar la prestación de estos servicios especialmente en lo referente a los Caddies de Tenis. Se ha identificado que tanto en el sector público, como en el sector privado, se requiere este tipo de servicios, lo que es fundamental para el éxito del desarrollo de la empresa.

Según la Federación Colombiana de Tenis para el año 2017, el Departamento de

Cundinamarca cuenta con setenta y cinco clubes de tenis, entre públicos y privados, que congregan a 2356 jugadores; de estos clubes 23 están inscritos y conforman la Liga de Cundinamarca, quince de los cuales tienen asiento en la Ciudad de Bogotá. Así mismo, la ciudad de Bogotá cuenta con sesenta clubes privados y públicos de tenis, que agrupan a 2158 jugadores. De estos sesenta clubes, veintiséis están debidamente inscritos en la liga de Tenis de Bogotá. En estos clubes es donde se requiere el servicio de caddies, servicio que está dispuesta a ofrecer la Empresa CADIDA SPORT S.A.S, que ofrecerá múltiples ventajas a los clubes que lleguen a contratar sus servicios.

Así mismo, se logra evidenciar que son cuatro, las cajas de compensación familiar que tienen sede en la Ciudad de Bogotá y ofrecen el servicio de práctica de tenis, ellas son: Cafam, Comfacundi, Compensar, y Colsubsidio, que según la Superintendencia de Subsidio Familiar agrupan a casi Ochocientos Mil usuarios.

Las principales dificultades que con seguridad cuentan los clubes frente a la prestación de los servicios de caddies de tenis, tiene que ver con la puntualidad, uniformidad, riesgos que corre el caddie en la prestación del servicio, la edad de quienes lo prestan, entre otras.

Para ello, CADIDA SPORT S.A.S., cuenta con sus manuales como el de Procedimientos y el de Funciones y además, tiene asegurado a su personal a la seguridad social, con lo que le garantizará a la empresa que contrate sus servicios, la prestación eficiente de su labor generando satisfacción, confianza y credibilidad a la clientela.

Se considera sin lugar a dudas, que en la medida que se logre ofrecer unos servicios de calidad, en lo referente a los caddies de tenis, con certeza, las empresas y clubes no van a dudar en solicitar los servicios de CADIDA SPORT S.A.S, de manera permanente y frecuentemente, toda vez que son que brinda servicios que contribuyen al buen desarrollo de actividades deportivas y por consiguiente la empresa CADIDA SPORT S.A.S. logrará un mejor posicionamiento en el mercado, lo que le permitirá

generar oportunidades de empleo y aumentar sus ingresos financieros.

La Empresa contará con personal calificado, conocedor del reglamento del tenis, así como de los implementos que debe usar y tener listos para el desempeño eficiente del jugador. El caddie estará pendiente en todo momento de la realización del juego, para que el jugador pueda contar en el momento que lo precise de los instrumentos e implementos necesarios para lograr un eficiente desempeño en su actividad deportiva.

El personal al servicio de la Empresa CADIDA SPORT S.A.S, será permanentemente capacitado por parte de las directivas de la empresa, sobre todo en lo que tiene que ver con la prestación de servicios, relaciones humanas y reglamentos de las entidades donde estén prestando sus servicios.

Lo cierto es que el alto nivel de desempleo, junto a la inestabilidad laboral hace que los nuevos profesionales vean la posibilidad de creación de empresa como una de las alternativas de desempeño profesional, encontrando un interés en impulsar a futuro la consolidación de una empresa como CADIDA SPORT S.A.S, que se dedica a la prestación de servicios de caddies en la ciudad de Bogotá, D, C.

Según planteamientos de la Fundación Corona *“uno de los grandes problemas de la educación superior es que a los estudiantes se les forma con la mentalidad de graduarse para buscar una vinculación laboral en alguna empresa, con la esperanza de mantener un nivel de estabilidad laboral y poder escalar posiciones en los aspectos profesional y salarial”* (Corona, 2000).

El tipo de Empresa que se desea consolidar, se ha podido determinar mediante investigaciones preliminares donde se evidencia que la demanda de este tipo de servicios esta insatisfecha, pues los centros deportivos deben de conseguir las personas que necesitan para este tipo de menesteres, desperdiciando la posibilidad que una empresa pueda captar este mercado en la ciudad de Bogotá, que cree empleo,

tribute y ofrezca los beneficios sociales que las PYMES puedan aportar a la ciudad capital.

El presente estudio de factibilidad se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá y se circunscribe en la línea de investigación de alta gerencia empresarial y sub - línea de creación de empresa.

Así mismo estará delimitado por el estudio específico de los aspectos de mercado, técnicos, administrativos y financieros, para el fortalecimiento de una empresa de prestación de servicios de caddies la cual se localizará en la ciudad de Bogotá.

**2.1 Formulación del Problema:** ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para el Diseño del Plan de Marketing de la Empresa CADIDA SPORT S.A.S.?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General:**

- Diseñar un Plan de Marketing para el fortalecimiento empresarial de CADIDA SPORT S.A.S., a través de la prestación de servicios de Caddies de Tenis en cajas de compensación familiar y clubes deportivos en la ciudad de Bogotá.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico para establecer las debilidades y fortalezas de la gestión administrativa realizada en la Empresa CADIDA SPORT S.A.S.
- Estructurar el diseño del plan de marketing para la empresa CADIDA SPORT S.A.S., a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico.
- Establecer los costos de la implementación del plan de marketing en la empresa CADIDA SPORT S.A.S.
- Plantear el diseño de marketing en la empresa CADIDA SPORT S.A.S.

#### **4. Justificación**

A través del presente trabajo se pretende realizar un plan de marketing que permita el fortalecimiento Empresarial de CADIDA SPORT S.A.S., considerando que presta servicios de Caddies de Tenis y que pretende aumentar su cantidad de clientes, toda vez que a la fecha únicamente posee uno, que es la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, razón por la cual se corre el alto riesgo que ante una eventual ausencia de requerimientos por parte del único cliente que a la fecha se posee, se genere la imposibilidad de continuar en el mercado.

La existencia de clubes y cajas de compensación familiar con sede en la ciudad de Bogotá, en los cuales se ofrece el servicio de clases de tenis, al tener la infraestructura necesaria para tal fin, como son los campos deportivos, sin lugar a dudas requiere dicho servicio sea ofrecido de una manera adecuada y acorde a las necesidades del medio, por ello se necesita del apoyo y acompañamiento de los caddies de tenis, quienes son las personas que además de recoger las bolas en los campos, en algunas ocasiones sirven como sparring a los usuarios y además se preocupan por el mantenimiento de los campos de tenis.

Teniendo en cuenta lo anterior se requiere disponer de un talento humano, especialmente jóvenes entre 18 y 26 años, que se capaciten y adquieran la experiencia y conocimiento necesarios para realizar esta actividad, en la cual el usuario se ve beneficiado y por consiguiente contribuye a que se genere fidelización en el servicio.

Algunos aspectos importantes como los ya mencionados, más una adecuada uniformidad, puntualidad, trato cordial, buen nivel técnico en el juego, son factores esenciales que logran satisfacción en el usuario y permite que quieran mantenerse en

ese tipo de programas que se ofrecen por parte de las Cajas de Compensación familiar y los Clubes de Tenis.

Con este proyecto se establecen vínculos con proveedores esencialmente con cajas de compensación familiar y clubes de tenis, los cuales generan flujos de capital formando un valor agregado y aporte a distintas actividades económicas que se desarrollan en la ciudad. Siendo Bogotá el lugar elegido para la realización de este proyecto, surge una opción moderna y atractiva para la práctica del tenis, además Bogotá como capital del país contribuirá en ofrecer un nuevo espacio de entretenimiento y diversión que incentive a hacer deporte.

Ahora bien, es necesario mencionar que el presente proyecto beneficia tanto a las cajas de compensación familiar y clubes de tenis, como a los usuarios directos de los servicios de tenis de campo, toda vez que van a tener la posibilidad y la garantía de tener campos en perfecto estado, producto del mantenimiento que se le realiza a los Campos, pero especialmente personas con conocimiento como caddies de Tenis que van a prestar el servicio con la mayor diligencia e idoneidad, pero adicionalmente no deben preocuparse por si estos van a asistir o no, es decir en ningún momento se va a generar incertidumbre sobre la asistencia de los caddies a este tipo de actividades, ya que la Empresa CADIDA SPORT SAS, prestará el servicio con jóvenes que ha formado para tal fin, así mismo le brinda a la empresa solicitante la tranquilidad que todos los colaboradores tendrán vínculo laboral con dicha empresa y que todas las prestaciones sociales así como las afiliaciones al sistema de seguridad social en salud, será cubierto para mantener a dichos trabajadores con las mejores condiciones laborales.

Se considera importante este proyecto, ya que además de generar empleos y promover la actividad física y el deporte, reduciendo tasas de sedentarismo en el país generando factores de salud. Logra fortalecer empresarialmente a la razón social CADIDA SPORT SAS, quien ha identificado un mercado que posee una buena demanda y que por supuesto requiere servicios de calidad que no han sido fáciles de conseguir y



de implementar. Lo anteriormente plasmado seguramente tiene que ver con la poca formación y experiencia que se presenta en los caddies, los cuales generalmente se les cancela la hora de servicio y no se genera ningún tipo de vínculo laboral con ellos. Es por esto que CADIDA SPORT SAS, con el propósito de tratar de garantizar el éxito de este proyecto, se preocupará por la correcta cualificación de estos jóvenes, quienes deben adquirir conocimientos teóricos y prácticos, además de adquirir la experiencia correspondiente, pero adicionalmente pretende ser una empresa que marque diferencia en este tipo de servicios especialmente en la forma de vinculación de sus trabajadores a quienes se les realizará un contrato laboral a término definido, con reconocimiento de todos los factores salariales y con la garantía de acceder al sistema de salud y pensión.

Con el aspecto diferencial en materia laboral, con el cual se vinculará a los caddies que presten servicios a la Empresa, se pretende generar continuidad en los trabajadores, lo cual permitirá que los procesos de capacitación impartidos por la Empresa sean recibidos adecuadamente y que por supuesto generen factores de motivación al identificar que su vinculación ha sido realizada de una manera diferente, en la cual quieran quedarse en nuestra empresa y de paso tengan sentido de pertenencia que logre garantizar la puntualidad en la prestación de los servicios, convirtiendo a CADIDA SPORT SAS, en un referente en este tipo de servicios, posicionándolo en el mercado.

Por último es importante mencionar que el nivel socio económico hacia el cual está enfocado este tipo de negocio, son los estratos 3, 4,5 y 6 pues son grupos capacitados económicamente que pueden invertir parte de sus ingresos en recreación y deporte sin detrimento del presupuesto de sus necesidades básicas. Cabe resaltar el dinamismo de la ciudad de Bogotá, en el sector económico el crecimiento del PIB tiene un gran impacto además la percepción positiva de la ciudad, principalmente debido a una mejora en la percepción de la seguridad, la calidad de vida y la gestión urbanística de la ciudad y mejores oportunidades que estos representan hacen que se amplíen las oportunidades futuras del mercado. El diseño del plan de marketing de CADIDA SPORT S.A.S., sin lugar a dudas, permitirá identificar fortalezas y debilidades de la Empresa y a

partir de allí poder establecer un diagnóstico real y concreto, el cual permita aumentar la cantidad de clientes y por consiguiente una mayor facturación que generara mayores utilidades a sus socios.

## **5. Marco de Referencia**

### **5.1 Las Organizaciones y su Entorno**

Es importante mencionar que *“las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común”*. (Hodge, 2003).

Adicionalmente se ha querido tener referencia de otros autores, para quienes la organización es *“Son grupos de personas que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas que, de otro modo, no pueden alcanzar solas, pueden ser pequeñas, medianas o grandes, su alcance puede ser local, regional, nacional o Internacional”*. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

Así mismo se destaca que *“las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados que interactúan con el ambiente externo para el logro de objetivos determinados”* (Daft, 2004).

### **5.2 Herramientas y Estrategias de Marketing**

En la actualidad las empresas u organizaciones buscan emplear instrumentos para aumentar su rentabilidad y permanecer vigentes en el mercado, para ello desde la rama

del marketing se emplean diferentes estrategias dentro de las que se encuentran los planes de marketing que según Kloter dice “ *es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing*” (Kotler & Kevin, 2006).

Es una herramienta que permite la aplicación de los diferentes conceptos y métodos que comprenden el mercadeo o comercialización estratégica de productos o servicios. “*El objetivo general del plan consiste en identificar las oportunidades y alternativas estratégicas del mercadeo, con base en un adecuado análisis situacional*”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

En primera instancia se hace necesario precisar que “El marketing es la gestión de relaciones rentables con el cliente” (Kotler & G, 2008), es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización.

Así mismo busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. “*Buscando ser la acción principal y llegar al usuario final partes de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización*”. (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2009).

Ahora bien, se hace necesario mencionar que los objetivos del plan de Marketing, pretenden definir como se venderán los servicios, cuales serán los costes asociados. También servirán para determinar las necesidades de financiación, los planes de fabricación y los gastos generales en que se incurrirá. La organización de este plan proporciona una visión clara de los objetivos que queremos lograr y alcanzarlos, a la vez que informa de donde estamos y donde queremos llegar. Sería como un mapa a la hora de realizar un viaje, mostrando la alternativa escogida para alcanzar nuestro destino.

El plan debe contener una descripción, bajo el punto de vista comercial. “*De los futuros*

*productos o servicios que se lanzaran, el precio y condiciones de pago que se ofertara, el sistema de comercialización que se utilizara y la forma que se dará a conocer a los potenciales compradores". (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).*

De otra parte se debe destacar que para que dicho plan de Marketing requiere de una estrategia, representada por:

- **Producto:** Hay que definir clara y concretamente el bien el producto o servicio que vamos a producir o vender. Por lo que hay que tener en cuenta aspectos característicos como: la calidad, marca, envase, estilo, diseño y también el servicio postventa, el mantenimiento, garantía, entrega, etc.
- **Precio:** La fijación de esta variable es una decisión fundamental, puesto que el precio de un producto debe ser un correcto para penetrar en el mercado y dar los beneficios esperados. Para calcular el precio que le vas a poner a tu producto debe tener en cuenta diferentes aspectos como los costes que vas a tener como para no vender por debajo de ellos y encontrarte con pérdidas en vez de ganancias. En definitiva hay que buscar un precio que además de aportar beneficios sea aceptado por el mercado. Si no te aclaras con esta herramienta puedes calcular aproximadamente lo que deberías cobrar por una hora de trabajo.
- **Distribución:** Tiene que decidir cómo quiere que se venda el producto y cómo hacerlo llegar. *"Para ello debes indicar si vas hacer guía mayorista, minorista, venta directas a los consumidores combinación de las anteriores y una vez toma esa decisión, buscar a los distribuidores que nos ofrezcan la mejor relación y calidad/precio". (Gomez, 2008).*
- **Promoción:** Con la comunicación se consigue informar sobre nuestra característica y cualidades, persuadir sobre el uso de nuestro producto o servicio

y recordar el consumidor que seguimos existiendo, cuando nuestra oferta ya está en el mercado. Todo esto se puede hacer a través de vendedores, publicidad, con patrocinio en distintas actividades, que a través de promociones, regalos y descuentos, etc.

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido. Con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, *“todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha”*. (McCarty & Perreault, 2008).

En cuanto al número de etapas de la *“realización del plan de marketing no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en cuadro adjunto se incluye la más importante”*. (Taleya, 2008).

### **5.3 Cajas de Compensación como Sector Empresarial de Enfoque:**

Se pretende fortalecer empresarialmente a esta razón social, a través de la prestación de servicios de caddies de tenis, esencialmente en las cajas de compensación familiar, que tienen jurisdicción en la ciudad de Bogotá.

Las cajas de compensación familiar, son entidades de carácter privado, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria. (Rankia Colombia, 2017). Estas fueron creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, por medio de la gestión y entrega de subsidios y servicios de una parte de los aportes de seguridad social que realizan los empleadores.

Estas esencialmente ofrecen dentro de su portafolio de servicios lo siguiente:

- **Educación:** Uno de los principales objetivos de los programas de educación es el desarrollo integral del ser humano, para ser y crecer.
- **Recreación:** La recreación y el turismo social representan servicios que han caracterizado e identificado ampliamente a las cajas de compensación familiar entre todos los colombianos.
- **Otras Líneas de Servicio:** vivienda FOVIS, capacitación, bibliotecas, créditos de fomento, salud, mercado, turismo social, fondo de solidaridad, microcrédito, atención integral a la niñez, jornada escolar complementaria, adulto mayor –discapacidad.

De acuerdo lo dispuesto por la Superintendencia de Subsidio Familiar, que es la entidad que regula, vigila y controla el funcionamiento de las cajas de compensación familiar, en la ciudad de Bogotá, operan las siguientes: Cafam, Colsubsidio, Compensar y Comfacundi . (Supersubsidio, 2017)

- **Cafam:** La Caja de Compensación Familiar CAFAM, fue creada en 1.955, actualmente pretende generar bienestar a sus afiliados y usuarios. Se destaca que las diferentes actividades que desarrolla Cafam, tienen como propósito fundamental ayudar a los compatriotas a superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida. *“Por lo tanto, todo se enmarca dentro de una cultura del humanismo y la solidaridad y es por este motivo que se promulgan estos valores corporativos que deben ser practicados en la vida cotidiana y por lo tanto deben ser divulgados, asumidos y respetados por todos los colaboradores de la Corporación”* (Cafam, 2017).

Cuenta en la ciudad de Bogotá con dos clubes recreativos que son: **Club Campestre**

### Cafam y Club Madelena:

- **Colsubsidio:** Se creó en 1957, es una organización privada sin ánimo de lucro, *“que pertenece al sistema de protección y seguridad social, su evolución ha estado marcada tanto por el reconocimiento de las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes, como por las transformaciones que ha tenido el Estado colombiano en el desarrollo de su función social”* (Colsubsidio, 2017).

Los clubes que tiene en la ciudad de Bogotá son: **Club la Colina, Club Bellavista, Club de la 195.**

- **Compensar:** Esta caja de compensación familiar *“Nació el 15 de noviembre de 1978 como iniciativa de la Fundación Círculo de Obreros. Esta Fundación había sido creada en 1911 por un sacerdote jesuita con el objetivo de que los trabajadores ahorraran. Hoy esa entidad es la Fundación Social. Pues bien, en 1978 nace la Caja de Compensación Familiar con un préstamo de la Caja Social de Ahorros, una planta de 16 empleados y oficinas tomadas en arriendo en la calle 59 con carrera 11”* (Compensar, 2017). Compensar es hoy una de las más completas cajas de compensación a nivel Bogotá y Cundinamarca. La eficiencia en Compensar es un hecho. Sus colaboradores atienden a sus afiliados con mística y respeto.

Cuenta con 4 clubes en la Ciudad de Bogotá que son: Club sede 220, Club sede suba, Club sede Cajica, sede CUR

- **Comfacundi:** La Caja de Compensación Familiar de Cundinamarca, *“nació en 1974 como una iniciativa de la empresa Ferrocarriles Nacionales de Colombia con el nombre **COMTRAFERROS** con el objetivo de dar cobertura a los trabajadores en el ámbito del Subsidio Familiar, logrando en sus negociaciones*

*con el estado obtener el pago de un subsidio por cada hijo por primera vez en Colombia. Al liquidarse en el año de 1992 Ferrocarriles Nacionales de Colombia, COMTRAFERROS siguió laborando como un ente jurídico distinto para continuar vigente y trabajando en el Régimen del Subsidio Familiar” (Comfacundi, 2017).*

#### **5.4 Contexto de los Caddies**

Posee la zona deportiva de la Calle 53, espacios en lo que sus afiliados pueden acceder a los servicios de la zona recreativa para realizar prácticas libres en natación, gimnasio, sauna y turco, con tarifas especiales y horarios flexibles pensando en el bienestar y la salud física de nuestros afiliados. Como se puede evidenciar no cuenta con espacios propios para la práctica del tenis de campo, sin embargo en los parques el Tunal y Sauzalito, dispone de 6 campos de tenis donde ofrece sus servicios.

En la actualidad el juego de tenis, requiere la presencia de un caddie, el cual es una persona, generalmente joven, entre 18 y 25 años, con conocimiento del deporte, responsables, con sentido de pertenencia, puntuales para poder garantizar la prestación del servicio, con una adecuada uniformidad, con idoneidad demostrada a través de la experiencia, debidamente capacitado, con una buena condición física.

Es quien se encarga de preparar las canchas de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Caddie Master, antes de la iniciación de cada uno de los turnos, así mismo presta el servicio de recoge-bolas durante la realización de los diferentes turnos de práctica, clase o partidos de tenis. Adicionalmente presta su concurso como jueces de silla o jueces de línea, de acuerdo con los requerimientos del comité de tenis, del director del área, del Caddie Master o de los socios.

De igual manera, se destaca que debe *“Atender las instrucciones que para el buen*



*ejercicio de sus funciones le señale el Caddie Master o el director de tenis. Velar por la conservación de las canchas y de todos los elementos que pertenezcan a cada una de ellas y cuidar los elementos que se le entreguen para el mantenimiento y la preparación de los campo". (Club Hato Grande, 2017).*

Así mismo, se resalta que el Caddie Master es una persona con conocimiento del deporte del tenis, que conoce su reglamentación, y que debe responder por el desempeño de los caddies y del personal encargado del mantenimiento de las canchas. Además, debe coordinar el uso de las canchas para el trabajo y las actividades de los profesores, de los monitores, de los boleadores, caddies y árbitros. De igual manera, debe ejercer el control sobre la asignación de los turnos con visitas de inspección a las canchas.

*Adicionalmente el caddie master debe "Programar el personal de árbitros, recoge-bolas, monitores y boleadores según los requerimientos e instruir y capacitar al personal a su cargo, respecto de los procedimientos técnicos que deben cumplir, para que realicen eficientemente sus labores" (ClubHatoGrande, 2017).*

Así mismo existe el caddie-boleador, quien cumple dos funciones, una la del caddie general que se enmarca en poder recoger las pelotas del juego, pero adicionalmente debe saber jugar este deporte, demostrando un buen nivel técnico que permita servir de oponente al usuario, para desarrollar un juego normal.

Por último, se hace prioritario resaltar que el presente diseño de Plan de Marketing, pretende el fortalecimiento empresarial de una razón social, toda vez que existe un solo cliente y se quiere ampliar la participación en el mercado, para ello no solamente debe identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, sino que adicionalmente se debe propende por aumentar a cantidad de clientes, según Kotler "cada vez es más difícil satisfacer a los consumidores, quienes cada vez son más suspicaces, se preocupan más por el precio, no perdonan fácilmente y tienen muchos

competidores con ofertas similares” (Kotler & Kevin, Dirección de Marketing, 2006), en tal sentido se deben atraer nuevos clientes, los cuales permitan aumentar la facturación y en tal sentido aumentar la rentabilidad, a través de la fidelización de los clientes, la cual se logra a través de “dos formas, una es construir barreras de cambio elevadas. Cuando para cambiar a otro proveedor los clientes tienen que incurrir en altos costos de capital, de búsqueda o de pérdida de descuentos por fidelidad, sin embargo la mejor opción es lograr la satisfacción del cliente” (Kotler & Kevin, Dirección de Marketing, 2006)

## **6. Diagnóstico**

Este capítulo tiene como objetivo describir la metodología empleada para la recopilación y análisis de la información utilizada en este estudio. En el que se exponen el enfoque de investigación, el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que sirvieron para la recolección de datos, la selección de la población, los criterios de confiabilidad y validez y las estrategias con las cuales se procedió a obtener y procesar la información de este trabajo de investigación, para finalmente exponer la propuesta más viable para la Organización Empresarial.

Para iniciar describiendo estos métodos, se debe destacar que en toda investigación, es importante el orden del procedimiento que se debe llevar a cabo en cada uno de sus apartados, pero principalmente en este, donde el investigador va seleccionando el proceso metodológico, respecto a las cualidades que tiene dicho trabajo y no se debe saltar pasos durante el transcurso.

Los resultados que se obtengan del análisis que se realizará a la empresa serán el pilar de la generación de nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión de la misma y aumentar su rentabilidad, es así como dichos resultados se convertirán en el propósito esencial para la elaboración o diseño del plan de marketing a plantear. Con ellos se logra demostrar e identificar la existencia de debilidades que deben ser consideradas para el fortalecimiento empresarial de la razón social objeto de estudio.

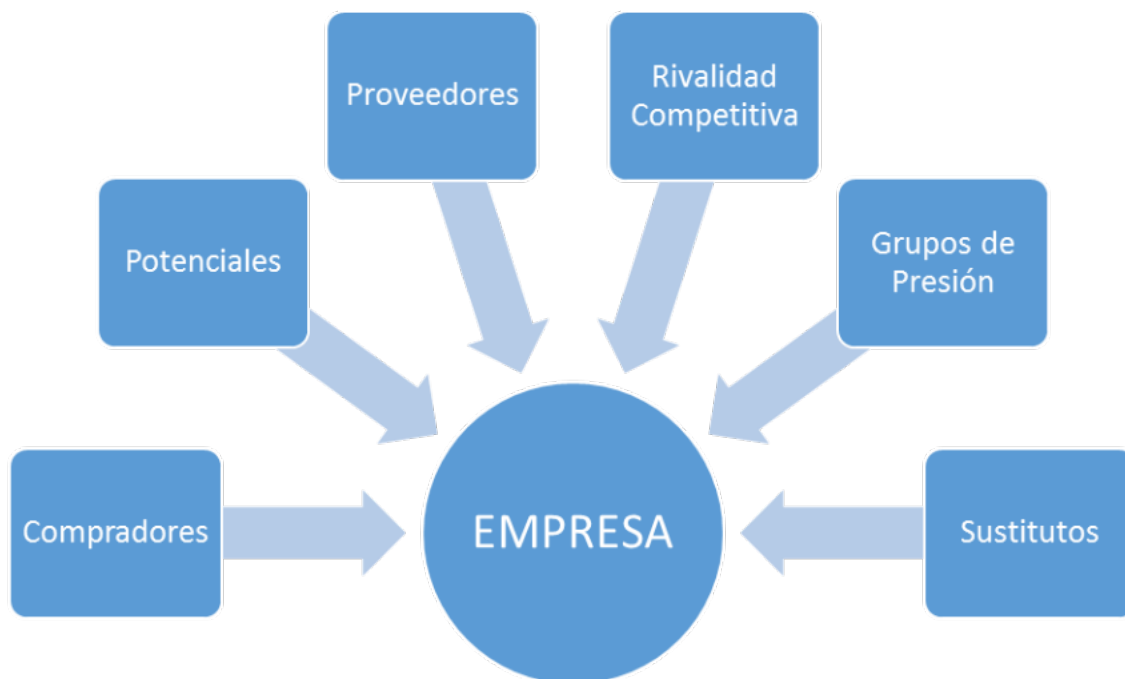
### **6.1 Descripción Metodología Empleada para Realizar el Diagnóstico**

La metodología a base de este trabajo es la recolección de información a partir de la aplicación del modelo de Estrategia Competitiva - Ventajas Competitivas Michael Porter a través del desarrollo de tableros de mando que integren las estrategias de Porter y a partir de estos definir las estrategias de Marketing. Para esto se aplicará en tres cuadros de mando los cuales realizarán un diagnóstico de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas y un tercero que haga la integración de la matriz FODA, estos tableros ayudarán a realizar el diagnóstico de entorno y evaluación de amenazas y oportunidades así como también analizar y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa y sus competidores.

Lo anterior esencialmente lo que nos va a permitir es elaborar un diagnóstico empresarial, a través de la identificación del Entorno y la evaluación de amenazas y oportunidades, el análisis y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa y sus competidores y por supuesto la modelización del Análisis FODA a través de los tableros de mando.

Para ello se hace importante considerar las fuerzas de oposición, establecidas por Michael Porter:

Gráfica 1: Fuerzas de Oposición.



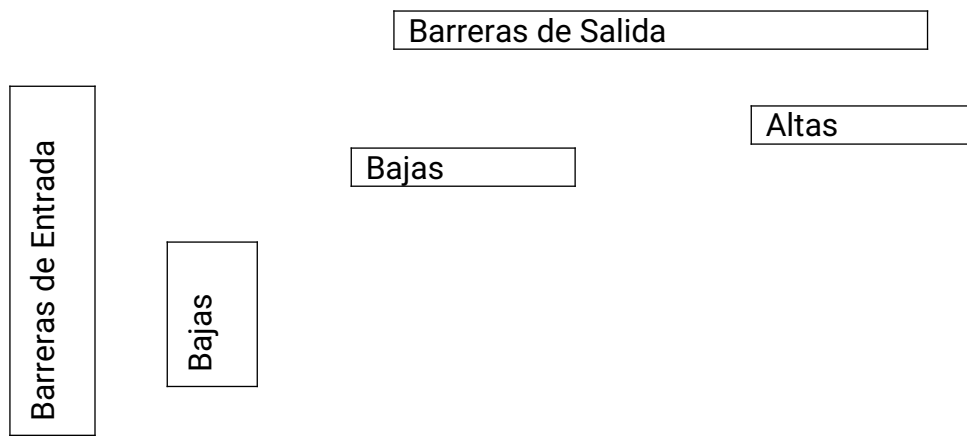
Fuente: Porter M.

Frente a las Amenazas de Nuevos Ingresos o Potenciales, se deben considerar:

- Las barreras para el ingreso y sus características
- La reacción esperada
- La estructura de precios baja como un disuasivo al Ingreso
- Las posibles limitaciones a las economías de escala y curva de experiencia

Por ello se debe tener en cuenta, dentro del modelo de las cinco fuerzas, las barreras de entrada y salida

Gráfica 2: Modelo Barreras de Salida y Entrada



Altas
-------

Fuente: Olsztyn, M.

Dentro de la competitiva, analizar y según Porter “Factores estructurales

<b>RENTABILIDADES BAJAS</b> Riesgo Estable	<b>RENTABILIDADES BAJAS</b> Riesgo Fuerte
<b>RENTABILIDADES ALTAS</b> Riesgo Estable	<b>RENTABILIDADES ALTAS</b> Riesgo Fuerte

rivalidad se deben contemplar los

*interactuantes*”, entre los que se encuentran la cantidad de competidores equilibrados, el crecimiento del sector y los Intereses estratégicos.

Posteriormente se debe identificar y contemplar las presión de los productos sustitutos, los cuales según Michael Porter son *“aquellos productos que puedan desempeñar la misma función del producto en el sector, y cuyo impacto puede resumirse como la elasticidad total de la demanda en el sector”*.

Dentro de los productos sustitutos, aquellos que merecen máxima atención indica Porter que se encuentran:

*“Aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector y Los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos (precio y desempeño).”*

Otro factor a considerar es el poder de negociación de los compradores, en donde se debe contemplar:

- Los factores que aumentan el poder de los compradores: Tales como la compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, enfrentamiento de costos bajos por cambios de proveedor, devengo de bajas utilidades, los compradores planean red amenaza de integración hacia atrás, el producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador
- Alteración del poder de compra: Se encuentran todos los factores anteriores cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa.
- Los Factores que aumentan el poder de los proveedores: Tales como que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor, que el grupo del proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante

Así mismo se debe considerar el poder de negociación de los grupos de presión, tales como indica Porter que serían: *“Política fiscal, subsidios, medio ambiente, defensa del consumidor, lobby, sindicatos y Acuerdos de Libre comercio”*.

El resultado de estos tableros de mando se constituye en el diagnóstico empresarial de

la empresa CADIDA S.A.S.

Los tableros de mando agruparan los resultados de la siguiente manera:

- **Fortalezas y Debilidades:**

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades

<b>Centro de Actividad</b>	<b>Ítems</b>
Infraestructura	Lugar Físico, Instalaciones, Herramientas, Organización
Modelo Mental	Actitud hacia el Cliente, Actitud hacia el Servicio, Actitud de Escucha, Gestión de Mercadeo, Negocio
Recursos Humanos	Selección, Carrera, Selección, Productividad, Manuales, Estructura, Clima, Radio Pasillo, Afiliación, Aceptación, Liderazgo, Creatividad, Acción, Visión
Desarrollo Tecnológico	Soporte IT, Centralita, Intranet, Equipos, SITI, Actualización, Capacitación, Know How.
Abastecimiento	Desempeño, Impacto, Tiempo de respuesta, Poder de Negociación.
Logística del Input	Relación de Pagos, Posibilidades de Mejora, Control Inventarios, Relevo Información, Fuentes, Presupuestos, Revisiones, Comparaciones, Relaciones
Operaciones	Control de Inventarios, Control de Calidad, Servicios/ Procedimientos, Información del Mercado
Logística del Output	Acceso, Cobranzas, Producto, Precio, Canales, Comunicación
Marketing y Ventas	Mercados, Metas, Planes, Resultados, Segmentación, Ventas, Post Ventas
Service	Requerimientos, Interacción, Procedimientos,

	Retroalimentación
--	-------------------

Fuente: Olsztyn, M.

- **Oportunidades y Amenazas**

Tabla 2: Oportunidades y Amenazas

<b>Centro de Actividad</b>	<b>Ítems</b>
Proveedores	Grado de Independencia, Grado de Libertad, Integración Adelante
Compradores	Grado de Exposición, Oferta Percibida, Integración Atrás
Rivalidad Competitiva	Intensidad Competitiva, Ranking, Estrategias Competitivas, Participación Competitiva, Ventaja Competitiva, Barreras de Salida.
Sustitutos	Satisfacción, Impacto, Influencia
Potenciales	Economía de Escala, Diferenciación del Producto – lealtad del Cliente a la Marca, Requisitos de Capital, Costos cambiantes - Cambio de Proveedor, Acceso a los Canales de Distribución, Política Gubernamental.
Grupos de Presión	MTSS, Sindicato, Defensor Consumidor, Política Fiscal, Medio Ambiente, Subsidio, Lobby.

Fuente: Olsztyn, M.

La correcta y adecuada aplicación del tablero de comando estratégico permite conocer su posición relativa frente a las estrategias de sus competidores, Anticiparse a los movimientos de sus adversarios e Innovar y cambiarles constantemente las reglas de juego a sus competidores. Para lograr una correcta aplicación de las estrategias se debe conocer con exactitud el nivel de desempeño en el cual se encuentra la Empresa.



Grafica 3: Perfil de desempeño

		ATRACTIVO DEL SECTOR			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
PERFIL DE DESEMPEÑO	ALTO	Ingreso o	Construir	Transferir	10
		Proteger	Selectivamente	Selectivamente	
		Agresivamente			6
	MEDIO	Ajustar y	Mantener	Transferir	
		Construir	Selectivamente	Agresivamente	
		Agresivamente			4
	BAJO	Rediseñar y	Nicho o	Desinvertir	
		Construir	Transferir		
		Agresivamente			
		10	6	4	0

Fuente: Olsztyn, M.

Con los resultados obtenidos, se podrán tomar decisiones que posibiliten la adopción de estrategias para la Empresa, entre las que encontramos:

Gráfica 4: Recomendaciones a Aplicar

Recomendaciones	Estrategias aplicadas			
Ingresar o proteger agresivamente	Los factores críticos de éxito coinciden fundamentalmente con nuestras habilidades distintivas	Proteger significa controlar la evolución de los segmentos y liderar en la incorporación de innovaciones que signifiquen ventajas competitivas	El que dirige este negocio tiene alta capacidad de interpretar tanto al mercado como el impacto de los escenarios externos	Este producto o negocio es un "campeón" que contribuirá a generar pertenencia, y por tanto reforzar la cultura
Ajustar y construir agresivamente	El negocio debe de ser ajustado para mejorar su perfil de desempeño (reposicionar producto, buscar nuevos segmentos, tomar decisiones de transvección, mejorar productividad, adecuar cultura interna, etc.)	Se debe de trabajar sobre los eslabones de debilidad crítica de la cadena de valor, tomando acciones de corrección para revertir las debilidades	Construir sobre fuerzas y reforzar las áreas vulnerables	
Rediseñar y construir agresivamente	El negocio entero debe de ser reformulado	Se requerirá una profunda transformación tanto en posicionamiento, como en conversión	El impulso debe estar basado en especializarse alrededor de fuerzas limitadas, buscando opciones para sobrelevar debilidades	Lo que está sucediendo es que se está conduciendo mal los recursos y el resultado debería de ser mejor
Construir selectivamente	La estrategia recomendada consiste en detectar los segmentos más atractivos de ese mercado y concentrar en ellos el alto nivel de desempeño	Hacer un análisis interno tanto a nivel de portafolio, como de negocio: algún cambio en estos rubros podría cambiar el atractivo del mercado	Analizar tanto la visión como misión del negocio/empresa: podrían reformularse	Un nuevo análisis estratégico pueden modificar la apreciación de las que han sido consideradas oportunidades o amenazas
Mantener selectivamente	La estrategia del negocio debe ser mantener selectivamente	Maximizar el perfil de desempeño, operando selectivamente, dónde mejor se pueda	Complementar con una política de mínima asignación de recursos adicionales	El problema ha de consistir en proteger el actual programa y concentrar las inversiones donde sean buenas las mejoras en las áreas de resultado clave
Especializar en nicho o transferir	La estrategia indica minimizar la inversión y racionalizar las operaciones en algún segmento especializado, considerado como nicho	Programas adecuados para mejora de desempeño: incrementar la producción, reducir los costos, reducir la intensidad de la inversión, racionalizar la línea de productos, racionalizar la distribución	Sino se logra detectar nicho especializado que mejore el nivel de desempeño, entonces transferir inversiones de recursos	
Transferir selectivamente	Los recursos asignados a estos negocios deben de ser transferidos selectivamente hacia otros usos en negocios ubicados en mercados de mayor atractivo, sin perder el nivel de desempeño actual	Los resultados financieros que se están obteniendo en este negocio pueden ser altísimos, pero como el atractivo es bajo, significa que algún recurso está siendo perjudicado, o que el perfil de desempeño completo se va arruinar en el futuro		
Transferir agresivamente	No se plantea la paradoja de obtener altos resultados en un mercado de bajo atractivo	El empuje debe de consistir en transferir rápidamente los recursos hacia otros negocios que lo requieran		
Desinvertir	De no existir altas barreras de salida, el negocio debería ser liquidado hoy mismo			

Fuente: Olsztyn, M.

➤ **Instrumentos para la Recolección de Información**

Se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Matriz de Fortalezas y Debilidades
- Matriz de Oportunidades y Amenazas
- Informes
- Revisión documental

➤ **Etapas del Trabajo** Las etapas del presente trabajo son:

- ✓ Descripción Situación Actual
- ✓ Análisis de la Situación
- ✓ Fijación de Objetivos
- ✓ Estrategias del Marketing
- ✓ Análisis y conclusiones de los resultados del trabajo

➤ **Tipo de Investigación:** Descriptiva - Explorativa

La presente investigación se caracteriza por la forma en que se obtiene la información de la organización, por cómo se analiza y se realiza el diseño del Plan de Marketing, para lo cual se realiza un análisis retrospectivo, realizando revisión documental y datos obtenidos por informes que ha realizado la empresa, la cual está siendo objeto del Plan de Marketing.

El enfoque de la presente investigación es mixto, toda vez que se requiere información cuantitativa que facilita la medición de variables, de igual manera se necesita información de enfoque cualitativo que nos facilite la comprensión e interpretación de la misma.

Se emplearon dos tipos de fuentes de información, las cuales fueron: primarias refiriéndose al entorno interno de la empresa como lo es el área administrativa y técnica de la Empresa y por último la información secundaria constiyuida por los Usuarios y algunos miembros externos.

## 6.2 Presentación resultados del Diagnóstico

A continuación nos permitimos entregar resultados obtenidos en la aplicación de las matrices de Fortalezas- Debilidades y Oportunidades - Amenazas, en la cual se identifican claramente aspectos internos y externos que tienen que ver con el funcionamiento de la Empresa CADIDA SPORT SAS, y que se espera se puedan mejorar a partir del diseño del Plan de Marketing sugerido para esta organización.

### 6.2.1 Matriz Fortalezas – Debilidades

#### ✓ Infraestructura – Modelo Mental

Tabla 3: Evaluación Infraestructura – Modelo Mental CADIDA SPORT S.A.S.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
INFRAESTRUCTURA	Lugar Físico	0,10	5	0,48
	Instalaciones	0,08	4	0,30
	Herramientas; PCs, útiles , etc	0,13	7	0,93
	Organización	0,10	5	0,48
Modelo Mental	Actitud hacia el cliente (sujeto)	0,10	5	0,48
	Actitud hacia el servicio	0,15	6,5	0,99
	Actitud de escucha	0,13	7	0,93
	Gestión de Mercado	0,11	6	0,69
	Negocio (Cometidos)	0,10	5,5	0,58

	ST	1	5,85
--	----	---	------

Fuente: Serrano M. y Correa D.

- ✓ Que a pesar de la existencia de un lugar físico que sirve como sede administrativa de la Empresa, las instalaciones de la misma no son las mejores y se requiere necesariamente de una adecuación que contribuya al fortalecimiento de la Imagen de la empresa, garantizando una Sede óptima, que este acorde a las exigencias y necesidades de los clientes, proveedores y colaboradores. Frente al Modelo Mental, existe una buena actitud de escucha, una buena actitud hacia el servicio. Arroja un Subtotal de 5,85.

#### ✓ Recursos Humanos RRHH

Tabla 4: Evaluación Recursos Humanos Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
RRHH	Selección	0,07	6	0,44
	Carrera	0,07	1	0,07
	Capacitación	0,06	5	0,32
	Productividad	0,06	3	0,17
	Manuales	0,05	1	0,05
	Estructura	0,09	7	0,62
	Clima	0,08	8	0,66
	Radio Pasillo	0,02	3	0,06
	Afiliación	0,01	1	0,01
	Aceptación	0,00	8	0,01
	Liderazgo	0,13	7	0,90
	Creatividad	0,09	8	0,74
	Acción	0,12	7,5	0,90
	Visión	0,15	9	1,33
	<b>ST</b>	1		<b>6,28</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

- ✓ Frente a los recursos humanos se requiere fortalecer la política de selección de personal, especialmente en aspectos técnicos en la elección de los caddies, la empresa básicamente está remitiéndose a los antecedentes legales de la

persona y la experiencia, pero no está confrontando la idoneidad técnica tenida por el posible colaborador, factor esencial para garantizar la calidad del servicio. Este aspecto evaluado arroja un Subtotal de 6,28.

### ✓ Desarrollo Tecnológico

Tabla 5: Evaluación Desarrollo Tecnológico CADIDA SPORT S.A.S.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	Soporte IT	0,15	5	0,74
	Centralita	0,21	7	1,44
	Intranet	0,03	1	0,03
	Equipos	0,09	3	0,26
	SITI	0,12	4	0,47
	Actualización	0,15	5	0,74
	Capacitación	0,09	3	0,26
	Know How	0,18	6	1,06
	<b>ST</b>	1,00		<b>5,00</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Se debe fortalecer la tecnología existente en la empresa, ya que si bien es cierto existen algunos sistemas de información en la empresa, los mismos son básicos y con el ánimo de formalizar la comunicación al interior de la misma, haciéndola más oportuna debe generarse estrategias para implementar intranet. Este aspecto evaluado arroja un Subtotal de 5,00

### ✓ Abastecimiento

Tabla 6: Evaluación Abastecimiento Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Desempeño	0,27	6	1,64
	Impacto	0,27	6	1,64
	Tiempo respuesta	0,23	5	1,14
	Poder Negociación	0,23	5	1,14
	<b>ST</b>	1		<b>5,55</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

A pesar que se identifica un aceptable desempeño e impacto, desafortunadamente el poder de negociación es muy relativo, debiéndose ajustar a las tarifas establecidas y a los requerimientos realizados por el comprador. El aspecto evaluado arroja un total de 5.55.

✓ **Logística del Input:**

Tabla 7: Evaluación Logística del Input Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
LOGISTICA DEL INPUT	Relación de pagos	0,12	7	0,82
	Posibilidad de mejora	0,12	7	0,82
	Control Inventarios	0,12	7	0,82
	Relevo información	0,12	7	0,82
	Fuentes	0,12	7	0,70
	Presupuestos	0,10	6	0,70
	Revisiones	0,12	7	0,82
	Comparaciones	0,10	6	0,60
	Relaciones	0,10	6	0,60
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>6,68</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Con seguridad en la medida que pudiese mejorar los tiempos de pago, por parte de los clientes, la operatividad sería un poco mejor, ya que se deben cumplir con compromisos contractuales, tributarios, legales y que en ocasiones se debe recurrir a préstamos de la Representante Legal, para garantizar el cumplimiento oportuno de las mismas. La evaluación realizada a este ítem arroja un resultado de 6,68.

✓ **Operaciones**

Tabla 8: Evaluación Operaciones Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
OPERACIONES	Control de inventarios	0,25	6	1,50
	Control de calidad	0,25	6	1,50
	Servicios/procedimientos	0,25	6	1,50
	Información del mercado	0,25	6	1,50
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>6</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Consideramos que el seguimiento y control, frente a los inventarios correspondientes a los bienes de la empresa a la fecha son eficientes, sin embargo en la medida que existiese un software o programa para conocer en tiempo real la ubicación de cada elemento, garantizaría seguridad a la empresa que sus bienes están debidamente bien administrados. La ponderación a este ítem arrojó un resultado de 6,00.

### ✓ Logística del Output

Tabla 9: Evaluación Logística del Output Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
LOGISTICA DEL OUTPUT	Acceso	0,15	5	0,76
	Cobranzas	0,21	7	1,48
	Producto	0,15	5	0,76
	Precio	0,24	8	1,94
	Canales	0,12	4	0,48
	Comunicación	0,12	4	0,48
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>5,91</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Se identifica una claridad en el aspecto de las cobranzas, logrando facturar todos los servicios prestados, legalmente facultado para ello, a través de resolución de la DIAN, con un precio adecuado, que permite generar rentabilidad a la empresa, pero con aspectos por mejorar especialmente con referencia a la comunicación y los canales.



Este ítem arroja un subtotal de 5,91.

### ✓ Marketing y Ventas

Tabla 10: Evaluación Marketing y Ventas Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
<b>MKTG Y VTAS</b>	Mercados	0,189189189	7	1,32
	Metas	0,162162162	6	0,97
	Planes	0,108108108	4	0,43
	Resultados	0,108108108	4	0,43
	Segmentación	0,135135135	5	0,67
	Ventas	0,135135135	5	0,67
	Post Ventas	0,162162162	6	0,97
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>5,49</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

- ✓ El servicio, aún no ha sido debidamente identificado, a la fecha y luego de cerca de dos años de operación, únicamente se posee un cliente, lo que hace irrelevante a la empresa en el mercado, no existe un debido canal de comercialización que permite la ampliación en la oferta de servicios a un mayor número de clientes. El subtotal obtenido en la evaluación de este ítem es de 5,49.

### ✓ Service

Tabla 11: Evaluación Service Cadida Sport S.A.S.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ITEM	PONDERACION	ESCALA	F & D
<b>SERVICE</b>	Requerimientos	0,25	7	1,75
	Interacción	0,25	7	1,75
	Procedimientos	0,25	7	1,75
	Retroalimentación	0,25	7	1,75
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>7,00</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Con el único cliente existente a la fecha, se ha logrado identificar los requerimientos,

interactuar con él, resolver quejas o reclamos del mismo, buscando alternativas de solución, retroalimentando y propendiendo por la satisfacción del cliente. Este ítem arrojó un resultado de 7,00 en la ponderación realizada.

### ✓ **Totales Fortalezas y Debilidades**

Tabla 12: Total Evaluación fortalezas y debilidades Cadida Sport S.A.S.

<b>TOTALES FORTALEZAS &amp; DEBILIDADES</b>		<b>5,97</b>
---	--	-------------

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Luego de la aplicación de la Matriz, se obtuvo un resultado de 5,97, lo cual significa de acuerdo al cuadro de comando estratégico que la empresa CADIDA SPORT SAS, se encuentra en un nivel de desempeño medio, para su mejoramiento debe ajustar y construir agresivamente así como mantener selectivamente, para ello debe aplicar estrategias así:

- ✓ Ajustar y construir agresivamente: · El negocio debe de ser ajustado para mejorar su perfil de desempeño (reposicionar producto, buscar nuevos segmentos, tomar decisiones de transvección, mejorar productividad, adecuar cultura interna, etc.), así mismo Se debe de trabajar sobre los eslabones de debilidad crítica de la cadena de valor, tomando acciones de corrección para revertir las debilidades y además se debe Construir sobre fuerzas y reforzar las áreas vulnerables

## 6.2.2. Matriz Amenazas - Oportunidades

### ✓ **Fuerza Proveedores**

Tabla 13: Evaluación Fuerza de Proveedores Cadida Sport S.A.S.

FUERZA	ITEM	PONDERACION	ESCALA	A & O
PROVEEDORES	Grado de dependencia	0,33	8	2,67
	Grado de libertad	0,38	9	3,38
	Integración Adelante	0,29	7	2,04
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>8,08</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Existe un alto Grado de libertad, frente a la definición de los proveedores, no son esenciales en el momento de tomar decisiones al respecto, lo que beneficia a la empresa. El resultado obtenido al ponderar este ítem es de 8,08.

#### ✓ Compradores

Tabla 14: Evaluación Compradores Cadida Sport S.A.S.

FUERZA	ITEM	PONDERACION	ESCALA	A & O
COMPRADORES	Grado de exposición	0,17	2	0,33
	Oferta percibida	0,42	5	2,08
	Integración Atrás	0,42	5	2,08
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>4,50</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

El 100% de la facturación, depende de un solo cliente, que es la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, quien nos deja en desventaja en poder negociar con ellos, tanto así que hemos tenido que acogernos a su tabla referente de precios, la cantidad de días para pago (noventa), así como las permanentes exigencias en aspectos tales como cambio de caddies. La evaluación de este ítem, arroja un ponderado de 4,50.

#### ✓ Rivalidad Competitiva

Tabla 15: Evaluación Rivalidad Competitiva Cadida Sport S.A.S.

FUERZA	ITEM	PONDERACION	ESCALA	A & O
--------	------	-------------	--------	-------

<b>RIVALIDAD COMPETITIVA</b>	Intensidad Competitiva	0,14	5	0,71
	Ranking	0,20	7	1,40
	Estrategias competitivas	0,14	5	0,71
	Participación competitiva	0,14	5	0,71
	Ventaja Competitiva	0,23	8	1,83
	Barreras de Salida	0,14	5	0,71
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>6,09</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

- ✓ Se considera la existencia de cerca de 10 empresas en el sector, lo que hace que esta sea una competencia relativamente pequeña, sin embargo consideramos que en la actualidad la Empresa se ha rankeado de una buena manera, sin embargo no se ha dado a conocer en el mercado. El subtotal obtenido en la ponderación de este Ítem es de 6,09.

#### ✓ Sustitutos

Tabla 16: Evaluación Sustitutos Cadida Sport S.A.S.

FUERZA	ITEM	PONDERACION	ESCALA	A & O
<b>SUSTITUTOS</b>	Satisfacción	0,33	5	1,67
	Impacto	0,33	5	1,67
	Influencia	0,33	5	1,67
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>5,00</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

- ✓ No se identifican productos que puedan ser considerados sustitutos. La calificación de este subtotal es de 5,00.

#### ✓ Potenciales

Tabla 17: Evaluación Potenciales Cadida Sport S.A.S.

FUERZA	ITEM	PONDERACION	ESCALA	A & O
--------	------	-------------	--------	-------

<b>POTENCIALES</b>	Economías de escala	0,04	3,4	0,13
	Diferenciación del producto - lealtad del cliente a la marca	0,28	4,7	1,29
	Requisitos de capital	0,04	1,0	0,04
	Costos cambiantes - Cambio de proveedor	0,16	4,0	0,63
	Acceso a los canales de distribución	0,20	5,0	0,98
	Política gubernamental	0,29	7,4	2,16
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>5,23</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

No existe una función particular, ni habilidad distintiva, que permita ser excluyente para el resto del sector. La ponderación del presente ítem es de 5,23.

### ✓ Grupos de Presión

Tabla 18: evaluación Grupos de Presión Cadida Sport S.A.S.

<b>FUERZA</b>	<b>ITEM</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>ESCALA</b>	<b>A &amp; O</b>
<b>GRUPOS DE PRESION</b>	MTSS	0,14	5	0,71
	Sindicato	0,14	5	0,71
	Defensa consumidor	0,14	5	0,71
	Política Fiscal	0,14	5	0,71
	Medio ambiente	0,14	5	0,71
	Subsidio	0,14	5	0,71
	Lobby	0,14	5	0,71
	<b>ST</b>	<b>1</b>		<b>5,00</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

No se identifican grupos de presión. La ponderación de este ítem es de 5,00.

### ✓ Total Amenazas y Oportunidades

Tabla 19: Total evaluación Amenazas y oportunidades Cadida Sport S.A.S.

<b>Amenazas &amp; Oportunidades</b>				<b>5,65</b>
-------------------------------------	--	--	--	-------------

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Luego de la aplicación de la Matriz, se obtuvo un resultado de 5,65, lo cual significa de acuerdo al cuadro de comando estratégico que la Empresa CADIDA SPORT SAS, se encuentra en un nivel de desempeño Medio, para su mejoramiento debe ajustar y construir agresivamente así como Mantener selectivamente, para ello debe aplicar estrategias así:

- ✓ Ajustar y construir agresivamente: El negocio debe de ser ajustado para mejorar su perfil de desempeño (reposicionar producto, buscar nuevos segmentos, tomar decisiones de transvección, mejorar productividad, adecuar cultura interna, etc.), así mismo Se debe de trabajar sobre los eslabones de debilidad crítica de la cadena de valor, tomando acciones de corrección para revertir las debilidades y además se debe construir sobre fuerzas y reforzar las áreas vulnerables

### 6.3 Discusión de los resultados

A continuación nos permitimos presentar los resultados identificados posteriores a la aplicación de los instrumentos de obtención de la información.

- Frente al entorno interno encontramos:
  - ✓ Que a pesar de la existencia de un lugar físico que sirve como sede administrativa de la empresa, las instalaciones de la misma no son las mejores y se requiere necesariamente de una adecuación que contribuya al fortalecimiento de la imagen de la empresa, garantizando una Sede óptima, que este acorde a

las exigencias y necesidades de los clientes, proveedores y colaboradores.

- ✓ Se resalta que la Empresa cuenta con unos equipos de cómputo, que permiten la sistematización de la información y atención oportuna a requerimientos de esta naturaleza.
- ✓ De la misma manera se destaca que existe una buena predisposición del personal, frente a la atención, pero se requiere que se mejore la actitud hacia el cliente, toda vez que se identifica la pasividad en la misma, cuando en ocasiones se requiere ser propositivo.
- ✓ Frente a la actitud se escucha, se identifica que existe un registro de las quejas, sugerencias, novedades o solicitudes realizadas por parte de los clientes, y del mismo modo se aprecia la existencia de un mecanismo que permite evidenciar la satisfacción del cliente.
- ✓ Frente a la gestión del mercado, se identifica que hay un nivel mínimo de seguimiento de los competidores, así como se requiere mejorar el nivel de respuesta frente a los cambios de mercado.
- ✓ La empresa debe posicionar un factor distintivo, que permita diferenciarse de los demás competidores y le permita generar valor agregado al servicio prestado.
- ✓ Frente a los recursos humanos se requiere fortalecer la política de selección de personal, especialmente en aspectos técnicos en la elección de los caddies, la empresa básicamente está remitiéndose a los antecedentes legales de la persona y la experiencia, pero no está confrontando la idoneidad técnica tenida por el posible colaborador, factor esencial para garantizar la calidad del servicio.
- ✓ Se debe propender por la existencia de un reglamento de trabajo, que sea claro y

especifico en cada caso, ya que en la actualidad no se tiene, lo que por momentos dificulta la clara identificación de roles y funciones a desarrollar por parte de cada colaborador, especialmente en los casos de nuevas incorporaciones.

- ✓ Se debe fortalecer la tecnología existente en la empresa, ya que si bien es cierto existen algunos sistemas de información en la empresa, los mismos son básicos y con el ánimo de formalizar la comunicación al interior de la misma, haciéndola más oportuna debe generarse estrategias para implementar intranet.
- ✓ Con seguridad en la medida que pudiese mejorar los tiempos de pago, por parte de los clientes, la operatividad sería un poco mejor, ya que se deben cumplir con compromisos contractuales, tributarios, legales y que en ocasiones se debe recurrir a préstamos de la Representante Legal, para garantizar el cumplimiento oportuno de las mismas.
- ✓ Se considera que el seguimiento y control, frente a los inventarios correspondientes a los bienes de la empresa a la fecha son eficientes, sin embargo en la medida que existiese un software o programa para conocer en tiempo real la ubicación de cada elemento, garantizaría seguridad a la empresa que sus bienes están debidamente bien administrados.
- ✓ Se evidencia una clara debilidad en cuanto a la calidad del servicio, únicamente estamos supeditados al concepto del caddie master, sin embargo no existe un claro procedimiento que permite evaluar y concluir que el servicio se presta con idoneidad, oportunidad y garantizando la calidad del mismo.
- ✓ El servicio, aún no ha sido debidamente identificado, a la fecha y luego de cerca de dos años de operación, únicamente se posee un cliente, lo que hace irrelevante a la empresa en el mercado, no existe un debido canal de



comercialización que permite la ampliación en la oferta de servicios a un mayor número de clientes.

- ✓ A pesar que se ha identificado el mercado potencial, el mismo no se ha aprovechado, ya que no se ha dedicado tiempo para promocionar y dar a conocer la empresa a través de alguna estrategia, toda vez que no existe un plan de marketing diseñado, definido, ni implementado.
- ✓ Sin lugar a dudas, con el único cliente existente a la fecha, se ha logrado identificar los requerimientos, interactuar con él, resolver quejas o reclamos del mismo, buscando alternativas de solución, retroalimentando y propendiendo por la satisfacción del cliente.
- Frente al entorno externo encontramos:
  - ✓ La principal y más seria amenaza existente en el momento, es que únicamente se cuenta con un cliente, lo que podría poner en riesgo el funcionamiento, permanencia y existencia de la empresa, ya que en el momento que ese cliente desapareciera, sencillamente la operación de la empresa sería nula, lo que generaría posiblemente una ausencia en el mercado.
  - ✓ No existe una función particular, ni habilidad distintiva, que permita ser excluyente para el resto del sector.
  - ✓ Se considera la existencia de cerca de 10 empresas en el sector, lo que hace que esta sea una competencia relativamente pequeña, sin embargo consideramos que en la actualidad la Empresa se ha rankeado de una buena manera, sin embargo no se ha dado a conocer en el mercado.
  - ✓ Sin lugar a dudas, consideramos que aspectos tales como introducción de

nuevos productos, incrementos en servicios al cliente, mejora de las garantías y diferenciación, permitirán ganar posición en el mercado.

- ✓ No se identifican productos que puedan ser considerados sustitutos.
- ✓ Actualmente el 100% de la facturación, depende de un solo cliente, que es la Caja de Compensación familiar Colsubsidio, quien nos deja en desventaja en poder negociar con ellos, tanto así que se ha tenido que acogerse a su tabla referente de precios, la cantidad de días para pago (noventa), así como las permanentes exigencias en aspectos tales como cambio de caddies.
- ✓ Los proveedores, identificados como las caddies, tienen un mediano poder de negociación, ya que a pesar que hemos podido seleccionar un buen número y de buena idoneidad, nuestra empresa brinda garantía única en el sector, el cual es el factor diferencial con las otras empresas, que es la vinculación al sistema de seguridad social, las otras empresa sencillamente pagan honorarios por hora de servicio.

A nivel General se debe indicar que el Perfil de Desempeño, establecido en el Comando Estratégico, ubica a la Empresa CADIDA SPORT S.A.S., en un Nivel Medio, toda vez que su ponderación de fortalezas y debilidades fue de 5,97 y la de oportunidades y amenazas fue de 5.65, por lo cual se sugiere que se debe ajustar y construir agresivamente.

Considerando lo anterior, El negocio debe de ser ajustado para mejorar su perfil de desempeño (reposicionar producto, buscar nuevos segmentos, tomar decisiones de transvección, mejorar productividad, adecuar cultura interna, etc.), además se debe de trabajar sobre los eslabones de debilidad crítica de la cadena de valor, tomando acciones de corrección para revertir las debilidades y por último se debe construir sobre fuerzas y reforzar las áreas vulnerables.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido, es indispensable el diseño de un Plan de Marketing, que garantice el fortalecimiento empresarial de CADIDA SPORT S.A.S, con el objetivo de aumentar su rentabilidad y aumentar su cantidad de clientes que solicitan la prestación de los servicios que ofrece la mencionada Organización.

## **7. Plan de Marketing**

### **7.1 Resumen Ejecutivo**

Cadida Sport SAS, es una Empresa creada en el Mes de Febrero del año 2016, la cual se dedica a la prestación de Servicios de Caddies de Tenis y Juzgamiento Deportivo. Actualmente cuenta con un único cliente que es la Caja de Compensación familiar Colsubsidio, en la cual ha logrado facturar durante el año 2016 el valor de Cien Millones de Pesos (\$100.000.000) y durante el 2017, la suma de Ciento Cincuenta Millones de Pesos (\$ 150.000.000). El servicio de Caddies de Tenis, es muy solicitado toda vez que es requerido por todos los usuarios que acceden a la práctica de este deporte y además de aquellas personas especialmente niños, niñas, adolescentes y jóvenes que inician su proceso de formación en esta disciplina deportiva, entendiendo que en la Ciudad de Bogotá se encuentra un importante número de canchas de tenis, ubicadas especialmente en clubes sociales y deportivos, la demanda existente es amplia y ello puede entrar a permitir el funcionamiento de la Empresa en diferentes escenarios que se requieran.

Para lograr lo anterior no solamente se debe propender por captar y capacitar a jóvenes en dicha labor de caddies, sino además que se debe empezar a promocionar la existencia de la Empresa y los servicios que la misma ofrece, para que en primer lugar sean conocidos y posteriormente puedan ser requeridos por diferentes clientes potenciales que en su momento lo requieran.

Esta Empresa cumple en la actualidad con todos los requisitos legales para poder contratar, como son Certificado de Cámara de Comercio, Inscripción ante la DIAN, cumplimiento obligaciones tributarias ante la DIAN, Resolución de facturación emitida por la DIAN. Así como también se ha preocupado por establecer diferencia frente a otro tipo de Empresas que prestan el mismo servicio, especialmente en la forma de vinculación de los Caddies, los cuales se encuentran con su respectivo Contrato de

Trabajo, afiliación al Régimen de Seguridad Social Integral, lo cual difiere de otras empresas las cuales exclusivamente vinculan a sus colaboradores a través del pago de Honorarios por Horas, ello ha permitido generar un aspecto diferencial en el sector, en el cual los caddies desean no solamente capacitarse en la Empresa, sino además de ser vinculados laboralmente a la misma, debido a las ventajas que ofrece.

Se espera que a través de la generación de algunas estrategias se pueda fortalecer el funcionamiento de la Empresa, permitiéndole ampliar su cantidad de Clientes y por su consiguiente la rentabilidad para su única socia sea mayor, entre ellas se tiene, la estructuración de un Departamento de Mercadeo, la Creación de una Pagina WEB y el Fortalecimiento de la Imagen.

## **7.2 Análisis de la Situación**

Cadida Sport SAS, se encuentra completando su segundo año de operación y su servicio de Caddies de tenis, han sido bien recibidos, actualmente se opera en la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, la cual es muy exigente en sus requerimientos, entre otros solicita que dichos caddies se encuentren afiliados al Régimen de Seguridad Social Integral (Salud, Pensión, ARL, Caja de Compensación Familiar), así como que exista una excelente uniformidad, puntualidad en el horario, idoneidad, capacitación permanente y con todos ellos se ha venido cumpliendo a cabalidad a tal punto que se mantenga una buena calificación en la evaluación del servicio.

Sin embargo se desea ampliar la Oferta de Servicios, especialmente en dar a conocer el Portafolio de la empresa a una mayor cantidad de clientes potenciales, con el propósito esencial de aumentar los mismos, situación en la cual el Plan de Marketing desempeña una función trascendental en el cumplimiento del mismo.

### **7.2.1 Análisis del Mercado**

Cadida Sport SAS, ha logrado captar y capacitar en la función de Caddies de Tenis, un número importante de Jóvenes entre los 18 y 25 años, con el propósito de prestar este servicio con la idoneidad correspondiente, garantizando cumplimiento y calidad en el mismo. Conoce de manera concreta los aspectos más relevantes solicitados por los clientes de este mercado, como son edad, condición física, uniformidad, puntualidad y buena presentación personal, elementos que son desarrollados adecuadamente durante el proceso de capacitación.

Adicionalmente la Empresa ha logrado identificar que el hecho de tener vinculado al sistema de Seguridad Social Integral, al equipo de colaboradores, le genera confianza y garantías al potencial cliente, toda vez que le limita cualquier responsabilidad a futuro sobre alguna situación en particular que pudiese llegar a ocurrir en la prestación del servicio y que afectase la salud o integridad de los Caddies de Tenis.

➤ **Mercados Meta**

- ✓ Cajas de Compensación Familiar
- ✓ Clubes Sociales y Deportivos

➤ **Características Demográficas**

El perfil del Cliente tipo de Cadida Sport SAS, debe incluir los siguientes factores de índole geográfico, demográfico y conductual.

✓ **Factores Geográficos:**

Cadida Sport SAS, considera que el Campo de Acción es la Ciudad de Bogotá, lo anterior teniendo en cuenta que se requiere procesos de captación y capacitación de los caddies de Tenis, así como la existencia de Clubes Deportivos y Sociales y Cajas de Compensación Familiar con operación en la Ciudad, permiten tener un buen número de clientes potenciales.

La cantidad meta es de 3 Cajas de Compensación Familiar y 5 Clubes Deportivos y Sociales.

#### ✓ **Factores Demográficos**

Los usuarios están distribuidos casi equitativamente entre Hombres y Mujeres. Los cuales se encuentran en una edad entre los 7 a 60 años, distribuidos en niveles formativo, competitivo y recreativo. Los usuarios que solicitan el servicio con fines de práctica libre o recreativa por lo general son los de mayor rango de edad. Así mismo se concentra una buena cantidad de solicitud de servicios por parte de niños, niñas y adolescentes integrantes de las Escuelas de Formación de tenis de las Cajas de Compensación, y se presenta un mínimo porcentaje de solicitud de servicios con fines competitivos a excepción de la organización de campeonatos de esta disciplina, donde se requiere la presencia del caddie.

#### ✓ **Factores Conductuales**

Los usuarios encuentran satisfacción, tranquilidad y seguridad cuando cuentan con la prestación del Servicio de Caddie de Tenis, toda vez que optimizan tiempo y esfuerzo ya que no solamente no deben preocuparse por ir a recoger las bolas de juego, ni de estar pendientes si están disponibles o no las mismas, ni de salir a correr por traer alguna de ellas, sino además logran identificar que quienes están apoyando esta labor se encuentran debidamente capacitados para ello, poseen la idoneidad respectiva, la disposición, la condición física, se encuentran debidamente presentados y uniformados y son puntuales en la prestación del servicio.

Adicionalmente se logra identificar que en un alto porcentaje los usuarios prefieren cancelar el valor correspondiente al servicio de caddie de tenis, que desarrollar una práctica, entrenamiento o juego de Tenis sin la presencia de los mismos.

### ➤ **Necesidades del Mercado**

Cadida Sport SAS ofrece a las Cajas de Compensación Familiar y Clubes Sociales y Deportivos que integran a la comunidad practicante del deporte del tenis, la prestación del servicio de caddies, quienes se encuentran debidamente capacitados para tal fin y poseen la idoneidad necesaria para desarrollar con calidad tal función. En tal sentido la Empresa pretende satisfacer esencialmente las siguientes necesidades:

- ✓ **Servicio de Calidad:** Las Cajas de Compensación Familiar y los Clubes Sociales y Deportivos, albergan usuarios que desean acceder a los servicios de práctica deportiva de Tenis, con prestación de servicio de caddies, en el cual no solamente el Instructor tenga la capacidad profesional adecuada, sino además que los caddies conozcan la labor que deben desarrollar.
- ✓ **Atención al cliente:** Para garantizar que el negocio planteado sea sostenible y duradero en el tiempo, se debe lograr generar una base de clientes leales, para lo cual es necesario ofrecer un servicio ejemplar a los clientes, en el cual además de conocimiento de la labor, se caracterice por la puntualidad, y por la buena presentación personal. Se debe propender en todo Momento por los intereses e imagen de la caja de Compensación familiar y/o Club Social y deportivo, toda vez que a través de ellos, los usuarios continuaran solicitando los servicios y se podrá mantener la empresa vigente en el mercado. En síntesis se debe lograr satisfacción en el Cliente y en el Usuario.
- ✓ **Liberación de Responsabilidades:** El Mercado de los Caddies de tenis, se caracteriza por lo general en la forma de vinculación de los mismos a la empresa prestadora del Servicio, en un amplio porcentaje se le cancela al caddie la hora de servicio, sin ningún otro tipo de emolumento, lo cual deja en el vacío en algunas ocasiones ciertas responsabilidades de carácter civil que pudiesen llegarse a generar ante algún suceso que afecte la integridad o



salud del caddie. Cadida Sport SAS, ha querido ser pionera en este sentido y ha vinculado a sus colaboradores al Sistema de seguridad Integral en Salud en donde se incluyen aportes a Salud, pensión, ARL, y Cajas de Compensación, que ante alguna eventualidad sean estas las que deban asumir las consecuencias que se originen en algún colaborador que sufra algún accidente o incidente en la prestación del servicio.

### ➤ **Tendencias**

Cadida Sport SAS, se diferenciará por ofrecer el Servicio de Caddies de Tenis, con Jóvenes entre 18 y 25 años, vinculándolos a través de Contrato Laboral, con su debida afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral, con una debida uniformidad, presentación personal y garantizando la puntualidad. En el pasado la Tendencia en la prestación de dicho servicio por parte de otras empresas, ha sido vincular a adolescentes y jóvenes, incluidos menores de edad sin el debido permiso de sus padres para laborar, a quienes se les cancela exclusivamente el tiempo de servicio prestado, evidenciando un alto grado de informalidad.

Lo anterior ha permitido a Cadida Sport SAS, generar demasiada confianza en el único cliente que a la fecha posee, el cual es la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, ya que a través de las acciones que la Empresa ha generado y su correspondiente sistema de vinculación laboral, genera un vínculo formal con el colaborador y lo exime de cualquier responsabilidad hacia el futuro.

Adicionalmente a esos aspectos, se ha capacitado debidamente el grupo de caddies, generando un adecuado ambiente con los usuarios que solicitan el servicio y la seguridad que quienes cumplen tal labor no solamente tienen el conocimiento y la experiencia requerida en índoles teóricos y prácticos, sino que se cuenta con una permanente evaluación de la condición física de los caddies.

La prestación del Servicio de Caddies de Tenis, cada vez crece con mayor frecuencia, y un alto porcentaje de los usuarios solicitan tal servicio, razón por la cual tanto las Cajas de Compensación Familiar como los Clubes Sociales y Deportivos se han preocupado por poder brindar dicho servicio altos índices de calidad.

Otra tendencia que se logra identificar es que el Servicio de Caddies de tenis no solamente es solicitado por los deportistas de buen nivel técnico, sino además por los niños, niñas y adolescentes integrantes de Escuelas deportivas, así como por las demás personas que hacen una práctica recreativa, lo cual incrementa considerablemente la demanda del servicio y por consiguiente se debe tener a disposición una mayor cantidad de caddies de tenis, lo que hace que nos encontremos ante un mercado global, toda vez que no se segmenta por situaciones de edad o género.

De la misma manera se identifica que en su gran mayoría, los instructores de esta disciplina deportiva, prefieren desarrollar su clase con la presencia de un caddie, el cual le esté entregando permanentemente las bolas necesarias para desarrollar la actividad, optimizando tiempo, esfuerzos y esencialmente garantizando concentración en los practicantes ya que no deben preocuparse por ir a recoger las bolas de tenis.

En tal sentido, se identifica con claridad que las tendencias del mercado muestran un crecimiento continuado del servicio de Caddie de Tenis en las diferentes direcciones.

### ➤ **Crecimiento del Mercado**

Con el aumento en la cantidad de usuarios que solicitan el Servicio de caddies de Tenis, sin lugar a dudas el mercado ha experimentado un crecimiento constante, mientras solo un 20% de los usuarios de Tenis de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, solamente acceden a la práctica del Tenis, sin este servicio, el 80% restante lo solicita, así mismo en todos los casos los instructores que desarrollan sus clases en los niveles de iniciación, fundamentación o perfeccionamiento de las escuelas deportivas solicitan

que a sus aprendices se les disponga de este servicio, para garantizar mayor concentración y así se pueda obtener un mayor, mejor y más rápido rendimiento y aprendizaje.

Así las cosas, se identifica que constantemente son más la cantidad de usuarios que acceden a este servicio, haciéndolo prácticamente como factor integrador de este deporte.

### **7.3 Análisis SWOT o FODA**

El siguiente análisis incluye las principales fortalezas y debilidades de la Empresa y así mismo describe las Oportunidades y las Amenazas a las que se enfrenta Cadida Sport SAS.

#### **7.3.1 Fortalezas**

- Profunda experiencia en el Sector y Perspicacia.
- Caddies capacitados
- Tipo de Vinculación laboral, diferencial en el sector
- Excelente Uniformidad

#### **7.3.2 Debilidades**

- Inexistencia de Página Web y redes sociales escasas
- Poco conocimiento de posibles clientes de la existencia de la empresa
- Inexistencia de un lugar de funcionamiento
- 

#### **7.3.3. Oportunidades**

- Poca Competencia
- Empresa de un único socio, que permite la celeridad en la toma de decisiones

- Posibilidad financiera de otorgar pagos a 90 días

#### **7.3.4 Amenazas**

- Existencia actual de un Solo Cliente
- Baja de servicio en los Meses de Diciembre a Febrero

#### **7.4 Competencia**

Cadida Sport SAS, está generando su propio mercado, aunque se identifican algunas empresas que prestan el mismo servicio de caddies de tenis, que son requeridos por los clientes y a través de estos por los usuarios. Esta Empresa es la única que genera un factor diferencial con las restantes en el sentido de la forma de vinculación laboral que establece con sus colaboradores y su buen nivel de capacitación que brinda antes de prestar el servicio, el cual se caracteriza por su puntualidad y excelente uniformidad.

#### **7.5 Ofertas de Servicios**

En la actualidad Cadida Sport SAS ofrece diversos servicios:

- ✓ Prestación de Servicios de Caddies de Tenis
- ✓ Prestación de Servicios de Juzgamiento Deportivo
- ✓ Prestación de Servicios de Organización y Coordinación de Eventos Deportivos

Sin embargo la actividad en la que la empresa centra sus mayores esfuerzos, genera la preocupación e interés de su única socia es la Prestación de servicios de caddies de tenis en la Cajas de Compensación Familiar y Clubes Sociales y Deportivos.

Hacia el futuro esta empresa pretende además ofrecer algunos productos como Venta de Uniformes Deportivos, Venta de Implementos Deportivos, Suministro de Refrigerios e Hidratación para eventos deportivos, los cuales solamente se implementarán si se

identifica claramente el mercado a incursionar.

### **7.6 Claves para el Éxito**

Las claves para el éxito son la prestación del Servicio de Caddies de Tenis, por parte de personas Jóvenes con un excelente estado físico, con una adecuada capacitación que genere idoneidad en la función a desarrollar, que se garantice la puntualidad en el servicio, que se tenga siempre una adecuada y correcta Uniformidad y especialmente que exista unas importantes relaciones interpersonales que garanticen un buen servicio al cliente, satisfaciendo las necesidades del Cliente y los Usuarios. Si se logra conseguir las anteriores claves, Cadida se convertirá en una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

### **7.7 Asuntos Críticos**

Como Empresa emergente, Cadida Sport SAS aún se encuentra en una fase inicial, ya que solamente cuenta con dos años de operación. Los asuntos que se consideran críticos para la Empresa son:

- ✓ Establecerse como la primera Empresa de prestación de servicios de caddies de tenis en las Cajas de Compensación Familiar y los Clubes Sociales y Deportivos de la Ciudad de Bogotá.
- ✓ Perseguir un crecimiento controlado que permita asegurar el pago de todas las obligaciones legales, contractuales y tributarias, que no superen la base de ingresos, lo cual asegurará la operación de la empresa frente a posibles recesiones económicas.
- ✓ Controlar permanentemente la satisfacción de los clientes, garantizando que la estrategia de crecimiento nunca comprometa los niveles de servicio y satisfacción.

## **7.8 Estrategias de Marketing**

El factor clave de la estrategia de Marketing es centrarse en las Cajas de Compensación Familiar y los Clubes Deportivos y Sociales con Sede en la Ciudad de Bogotá, que cuentan con Canchas de Tenis y que requieren de Caddies, para garantizar la calidad del servicio ofrecido tanto a nivel de formación, rendimiento y recreativo.

Cadida Sport S.A.S., considera que puede cubrir el 80% del mercado de Caddies de Tenis de las Cajas de Compensación Familiar y los Clubes Deportivos y Sociales con Sede en la Ciudad de Bogotá, toda vez que podría contar con un número superior a los 150 de estos jóvenes, quienes son inicialmente captados, capacitados, y posteriormente vinculados laboralmente a dicha Empresa para desarrollar la labor encomendada con criterios de idoneidad, conocimiento, responsabilidad, puntualidad y una adecuada uniformidad, generando un reconocimiento en el sector y permitiendo posicionar a la Empresa.

La dirección de Cadida Sport S.A.S., se encuentra en la capacidad de emplear su conocimiento, experiencia, pero especialmente el gusto por el Deporte del Tenis para contribuir en la formación laboral de estos jóvenes y a través de la prestación de este servicio continuar facilitando situaciones que generan desarrollo de esta disciplina.

## **7.9 Misión**

CADIDA SPORT SAS, es una empresa privada, que propende por la prestación de servicios de caddies de tenis, pretendiendo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fortaleciendo aspectos como puntualidad, oportunidad y uniformidad, los cuales contribuyan a garantizar calidad en el servicio, convirtiéndose en factor decisivo para la permanencia en el mercado.

## **7.10 Visión**

CADIDA SPORT SAS, pretende ser un referente Nacional en la prestación de servicios de caddies de tenis, generando oportunidades de empleo a jóvenes, los cuales puedan obtener ingresos para mejorar su calidad de vida. Así mismo pretendemos garantizar precios competitivos en el mercado, los cuales nos permitan consolidarnos como una de las Empresas con mayor cantidad de clientes en las Ciudades donde tengamos injerencia, así mismo teniendo un compromiso constante por contribuir a la calidad y la mejora continua.

### **7.11 Objetivos de Marketing**

- ✓ Generar un fuerte crecimiento captando un importante número de clientes.
- ✓ Lograr la fidelización de la mayoría de clientes.
- ✓ Establecer presencia de la empresa a través de la Web.

### **7.12 Objetivos Financieros**

- ✓ Aumentar el Margen de Utilidades de la Empresa mediante mejoras en la eficiencia.
- ✓ Lograr una escala de crecimiento superior a 20% en los primeros 3 años.
- ✓ Establecer un presupuesto significativo de capacitación y publicidad para estimular la identificación, reconocimiento y posicionamiento de la Empresa en el Mercado.

### **7.13 Mercados Meta**

Con un Mercado identificado en 4 Cajas de Compensación Familiar, 31 canchas públicas y más de un centenar de clubes sociales y deportivos, se identifica la existencia de un nicho de mercado bastante importante. El objetivo de Cadida Sport S.A.S. es ampliar la participación en este mercado mediante la promoción de servicios

de Coordinación de Eventos deportivos, Juzgamiento deportivo y suministro de Implementación deportiva.

Hoy en día se identifica la necesidad empresarial de acceder a eventos deportivos y recreativos, el deporte del Tenis es una opción muy oportuna, la cual no solamente requiere de instructores, campos, caddies, sino además de Empresas que organicen torneos, eventos y adicionalmente que les distribuyan la Implementación deportiva.

Cadida Sport S.A.S. se encuentra su principal campo de acción en la prestación de Servicios de Caddies de Tenis, toda vez que se logra disponer de jóvenes capacitados, con excelente condición física, capacitados, uniformados, puntuales, contribuyendo de manera decidida a la satisfacción del cliente.

#### **7.14 Posicionamiento**

Cadida Sport S.A.S. se posicionará como la primera Empresa de prestación de Servicios de Caddies de Tenis, en las Cajas de Compensación familiar y Clubes Sociales y Deportivos de la Ciudad de Bogotá. Logrará el propósito de posicionarse fomentando su Ventaja Competitiva que es la Capacitación, la forma de vinculación laboral de los Caddies, la Uniformidad y la Puntualidad.

La dirección de Cadida Sport S.A.S. se encuentra en la capacidad de emplear su amplia experiencia, conocimiento e idoneidad para desarrollar procesos de Captación de colaboradores, capacitándolos debidamente para generar el servicio deseado por los clientes.

#### **7.15 Estrategias**



El principal objetivo de Cadida Sport S.A.S. es lograr posicionarse como el primer Prestador de Servicios de Caddies de Tenis en las Cajas de Compensación Familiar y Clubes Sociales y Deportivos de la Ciudad de Bogotá. La estrategia de Marketing pretende en primera instancia, dar a conocer la existencia de la empresa y el portafolio de servicios de la misma, creando una base de clientes potenciales.

Así las cosas, Cadida Sport S.A.S. pretenderá comunicar que la Empresa ofrece servicios de Caddies de Tenis con jóvenes calificados, idóneos, y con experiencia en el sector, para ello se realiza un exhaustivo proceso de captación, capacitación y posterior vinculación laboral, tratando de brindar estabilidad a los procesos que se realizan.

Para lograr lo anterior, se emplearán diversos métodos, el primero de ellos será contratar una persona que se encargue del Departamento de Mercadeo, el cual permita dar a conocer la empresa, el segundo es la creación y uso de una página Web, que incluirá una gran cantidad de información acerca de los servicios ofrecidos, dando la posibilidad a clientes potenciales de poder acceder a estos, se destaca que se unirán esfuerzos económicos y de tiempo para fortalecer este sitio, dando al cliente la sensación de gran profesionalismo y para dar a conocer la calidad de los servicios que presta la empresa.

El tercer método será el fortalecimiento de la imagen estableciendo logo y colores, los cuales permitan generar identidad y reconocimiento en el Sector. En donde debemos tener en cuenta que el Deporte del Tenis tiene un sector de la sociedad identificado que lo practica con mayor regularidad, así como los ideales y políticas de las cajas de Compensación familiar y Clubes Sociales y deportivos. Ello seguramente dará lugar a la existencia de folletos, Brouchures, portafolio de servicios.

### **7.16 Mezcla de Marketing**

La Mezcla de Marketing de la empresa Cadida Sport S.A.S. está formada por los

siguientes enfoques de precio, distribución, publicidad y promoción, y atención al cliente.

- ✓ **Precio:** Se basará en un precio de Servicio por Hora.
- ✓ **Distribución:** Cadida Sport S.A.S. utilizará un modelo de distribución a través del Cliente, que será la caja de Compensación Familiar o Club Social y deportivo y a través de estos se llega al Usuario final.
- ✓ **Publicidad y Promoción:** Se emplearán diferentes métodos en el esfuerzo publicitario, tales como página WEB, Brouchure, Volantes, Cuñas radiales, entrega propuestas a posibles clientes, entre otras.
- ✓ **Atención al Cliente:** Cadida Sport S.A.S. se esforzará al máximo por alcanzar los niveles de referencia en la atención al cliente, generando la satisfacción deseada por ellos.

### 7.17 Investigación de Mercados

Cadida Sport S.A.S. tiene la ventaja de poder prestar sus servicios en la Ciudad de Bogotá, la cual no solamente es la Capital de la República de Colombia, sino que en ella operan 4 importantes Cajas de Compensación familiar y además existe un importante número de Clubes sociales y deportivos, que cuentan con canchas de Tenis, en la cual se ofrecen los servicios que requieren la presencia de los Caddies.

De igual manera se ha logrado identificar la inexistencia de una empresa consolidada en el Sector y que las existentes presentan diversas falencias, especialmente representadas en la poca idoneidad y conocimiento que tienen los Caddies de Tenis, así

como también el amplio riesgo que se corre debido a la manera informal en que se vinculan laboralmente.

Cadida Sport S.A.S., no solamente ha podido generar interesantes procesos de captación y capacitación sino además le ha incluido formalidad a la prestación del servicio al establecer un vínculo laboral con los Caddies de Tenis, lo cual le ha permitido generar confianza con el único cliente existente y este factor diferencial lo desea aprovechar para consolidarse en el Mercado.

### 7.18 Proyecciones Financieras

En este aspecto se desea ofrecer una clara perspectiva financiera de la Empresa Cadida Sport S.A.S. en relación con las actividades de Marketing. Esta Empresa ha realizado un Análisis de Punto de Equilibrio y Pronóstico de Ventas y Gastos, así como ha estudiado con claridad su vinculación a las estrategias de Marketing planteadas.

Tabla 20: Análisis Financiero

Año Proyecto	Año	Costos Fijos	Costos Variables	Ventas	Gastos Marketing	Precio	Unidades Venta	Costo Variable Unidad	Costo fijo Unidad	Punto de Equilibrio
Año 0	2017	\$33.100.000	\$6.300.000	\$71.400.000	\$0	\$10.000	6000	\$1.050	\$5.517	3.698
Año 1	2018	\$105.400.000	\$9.400.000	\$257.040.000	\$8.400.000	\$12.000	18000	\$522	\$5.856	9.183
Año 2	2019	\$297.500.000	\$18.800.000	\$699.720.000	\$13.400.000	\$14.000	36000	\$522	\$8.264	22.073
Año 3	2020	\$408.450.000	\$28.200.000	\$963.900.000	\$20.100.000	\$15.000	54000	\$522	\$7.564	28.212
Año 4	2021	\$661.875.000	\$42.300.000	\$1.370.880.000	\$30.150.000	\$16.000	72000	\$588	\$9.193	42.944
Año 5	2022	\$805.612.500	\$63.450.000	\$1.749.300.000	\$42.225.000	\$17.500	84000	\$755	\$9.591	48.112

Fuente: Serrano M. y Correa D.

#### 7.18.1 Análisis del punto de equilibrio

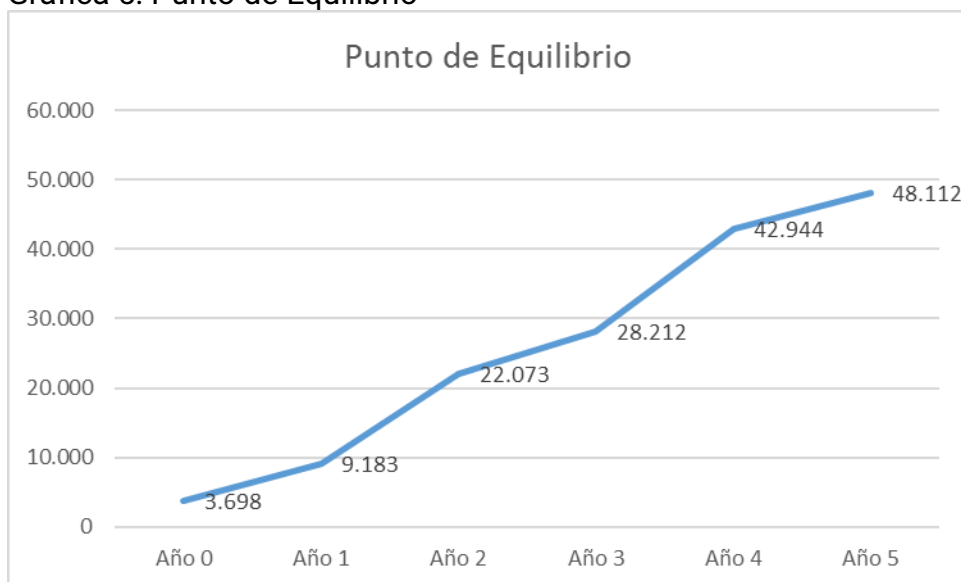
El punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada para

saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero (su beneficio es cero). Es decir, conocer el punto de equilibrio ayudará a saber cuánto se tiene que vender para no perder dinero y a partir de qué número de unidades vendidas la empresa empieza a ganar dinero.

La fórmula utilizada para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio Unidad} - \text{Costo variable Unidad}}$$

Grafica 5: Punto de Equilibrio



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Luego de la aplicación de la fórmula de punto de equilibrio, se encuentra que para el año 0 (2.017) es de 3.698 Horas de Servicio, para el año 1 (2.018) es de 9.183, para el año 2 (2.019) es de 22.073, para el año 3 (2.020) el punto de equilibrio se encuentra en 28.212 horas de servicio, para el año 4 (2.021) es de 42.944 y para el año 5 (2.022) el punto de equilibrio es de 48.112 horas de servicio de caddies de tenis.

### 7.18.2 Pronóstico de Ventas

Cadida Sport S.A.S. considera que el pronóstico de Ventas es prudente. La empresa

incrementará sus ventas en función del cumplimiento de las estrategias establecidas en el presente Plan de Marketing como son:

- Creación de un Departamento de Mercadeo
- Diseño y creación de una Pagina WEB
- Fortalecimiento del Logo y Colores en Piezas Publicitarias

Aunque el pronóstico del mercado meta incluye a todos los clientes potenciales desglosados en diferentes grupos, para el pronóstico de ventas se ha dividido al público en dos grupos: aquellos correspondientes a las Cajas de Compensación Familiar y los correspondientes a los Clubes Sociales y Deportivos. Al organizar el pronóstico de ventas de esta manera se podrá encontrar la información de una manera más rápida, permitiendo la funcionalidad en la interpretación de los siguientes cuadros.

➤ **Presupuesto de ventas**

Tabla 21: Presupuesto de Ventas

Año 0 - 2017									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas mes	No. Horas Año (Jul. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora más IVA	Valor venta año	Valor Año más IVA
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensación	1000	6000	\$10.000	\$11.900	\$60.000.000	\$71.400.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos.	0	0	\$10.000	\$11.900	\$0	\$0
<b>Total</b>				<b>1000</b>	<b>6000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$11.900</b>	<b>\$60.000.000</b>	<b>\$71.400.000</b>

Año 1 - 2018									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas mes	No. Horas Año (Ene. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora mas IVA	Valor venta año	Valor Año mas IVA
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensación	1200	14400	\$12.000	\$14.280	\$172.800.000	\$205.632.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos	300	3600	\$12.000	\$14.280	\$43.200.000	\$51.408.000
<b>Total</b>				<b>1500</b>	<b>18000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$14.280</b>	<b>\$216.000.000</b>	<b>\$257.040.000</b>

Año 2 - 2019									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas	No. Horas Año (Ene. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora mas IVA	Valor venta año	Valor Año mas IVA

				mes	Dic.)				
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensacion	2000	24000	\$14.000	\$16.660	\$336.000.000	\$399.840.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos	1500	18000	\$14.000	\$16.660	\$252.000.000	\$299.880.000
<b>Total</b>				<b>3500</b>	<b>36000</b>	<b>\$14.000</b>	<b>\$16.660</b>	<b>\$588.000.000</b>	<b>\$699.720.000</b>

<b>Año 3 - 2020</b>									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas mes	No. Horas Año (Ene. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora mas IVA	Valor venta año	Valor Año mas IVA
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensacion	3000	36000	\$15.000	\$17.850	\$540.000.000	\$642.600.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos	1500	18000	\$15.000	\$17.850	\$270.000.000	\$321.300.000
<b>Total</b>				<b>4500</b>	<b>54000</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$17.850</b>	<b>\$810.000.000</b>	<b>\$963.900.000</b>

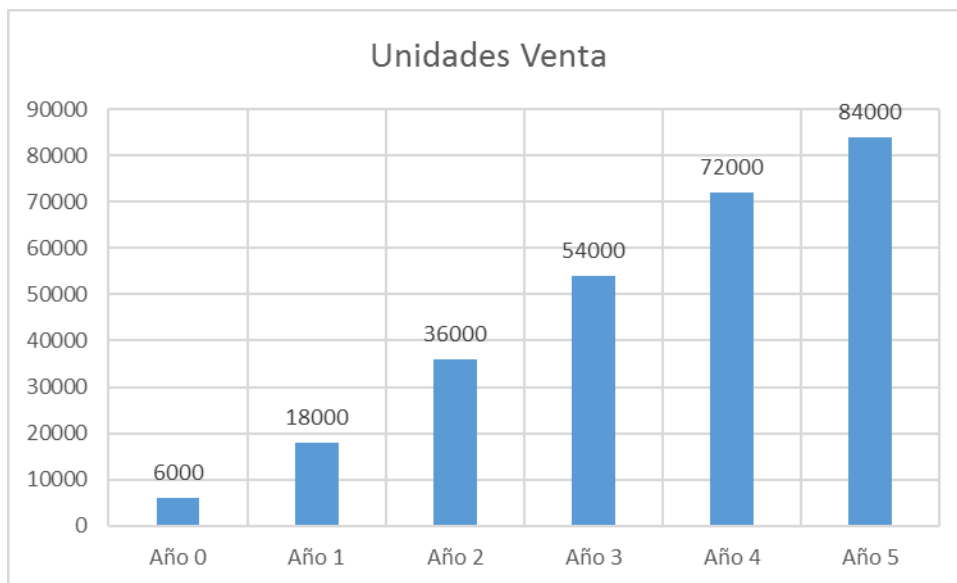
<b>Año 4 - 2021</b>									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas mes	No. Horas Año (Ene. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora mas IVA	Valor venta año	Valor Año mas IVA
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensacion	4000	48000	\$16.000	\$19.040	\$768.000.000	\$913.920.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos	2000	24000	\$16.000	\$19.040	\$384.000.000	\$456.960.000
<b>Total</b>				<b>6000</b>	<b>72000</b>	<b>\$16.000</b>	<b>\$19.040</b>	<b>\$1.152.000.000</b>	<b>\$1.370.880.000</b>

<b>Año 5 - 2022</b>									
Co d	Servicio	Tipo de servicio	Cliente	No. Horas mes	No. Horas Año (Ene. a Dic.)	valor Hora	Valor Hora mas IVA	Valor venta año	Valor Año mas IVA
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Cajas Compensacion	5000	60000	\$17.500	\$20.825	\$1.050.000.000	\$1.249.500.000
1	Caddie de tenis	Hora de caddie de tenis	Clubes Sociales y Dptvos	2000	24000	\$17.500	\$20.825	\$420.000.000	\$499.800.000
<b>Total</b>				<b>7000</b>	<b>84000</b>	<b>\$17.500</b>	<b>\$20.825</b>	<b>\$1.470.000.000</b>	<b>\$1.749.300.000</b>

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Frente al pronóstico de Ventas durante los cinco años que se contemplan, se consideran aspectos importantes como el Numero de Servicios Mes, Numero de servicios año, Valor hora y Valor Venta año.

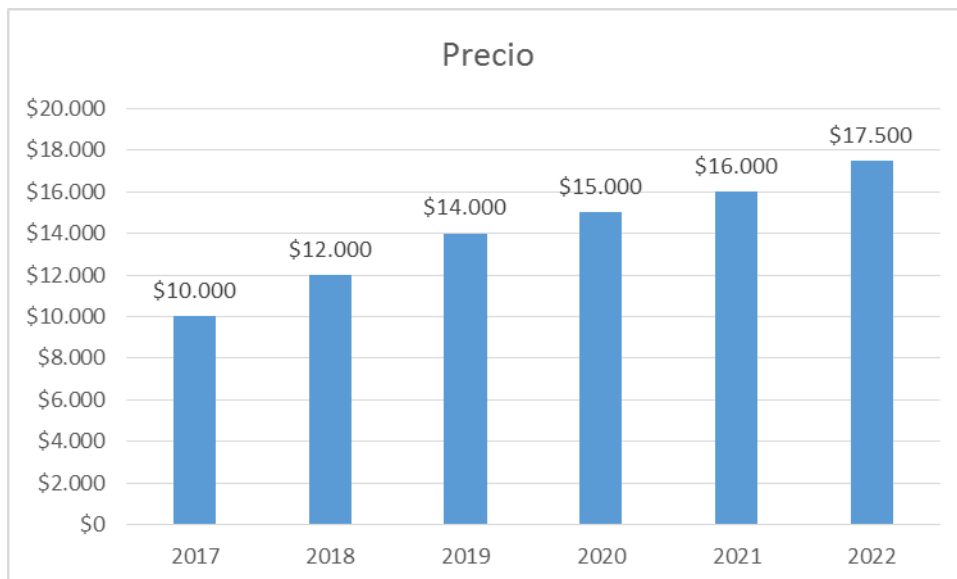
Grafica 6: Unidades de Venta



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Frente a las Unidades de Venta, la cual se establece en horas de Servicio al año se espera que en el año 0 (2.017) sea de 6.000 Horas de servicio, en el año 1 (2.018) sea de 18.000 horas de servicio. En el año 2 (2.019) se espera que las unidades de venta sean 36.000, en el año 3 (2.020) se espera la venta de 54.000 unidades, en el año 4 (2.021) se estima la venta de 72.000 horas de servicio y para el año 5 (2.022), se aspira a vender 84.000 Horas de servicio.

Gráfica 7: Precio

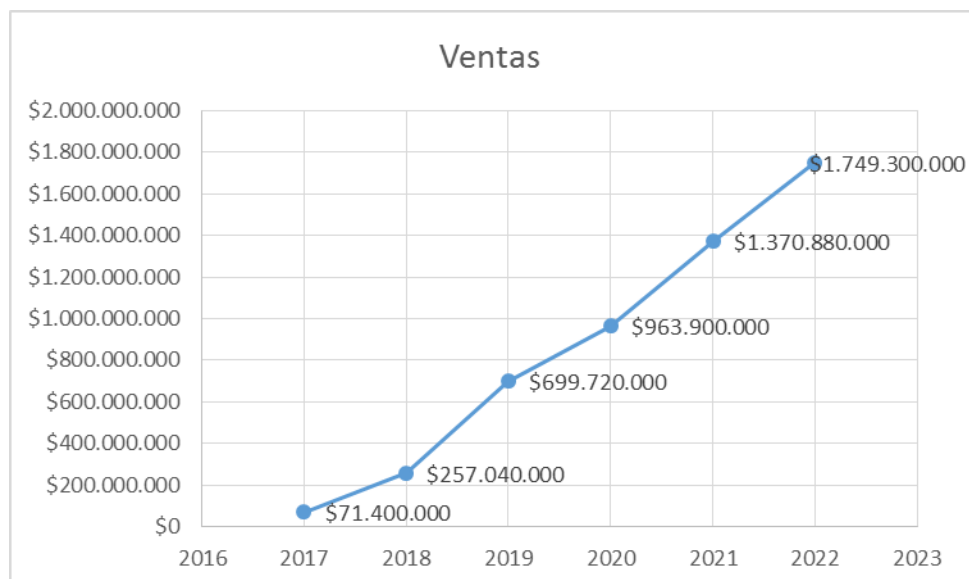


Fuente: Serrano M. y Correa D.

El precio por hora de servicio se estima para el año 0 el año 0 (2.017) sea de \$ 10.000 la hora, en el año 1 (2.018) sea de \$ 12.000 la hora de servicio. En el año 2 (2.019) se estima el precio en \$ 14.000 horas, en el año 3 (2.020) se estima la venta en \$ 15.000 la hora de servicio, en el año 4 (2.021) se estima la venta en \$ 16.000 la hora y para el año 5 (2.022), se aspira a vender la hora de servicio a \$ 17.500

Gráfica 8: Valores ventas





Fuente: Serrano M. y Correa D.

Los valores esperados en Ventas en el año 0 (2.017) se espera la venta de \$ 71.400.000, para el año 1 (2.018) se aspira a vender un valor de \$ 257.040.000, para el año 2 (2019) se estima que las ventas alcanzaran un valor de \$ 699.720.000, para el año 3 (2.020) se espera la venta de \$ 963.900.000, en el año 4 (2.021) se estima la venta en un valor de \$ 1.370.880.000 y para el año 5 (2.022), se aspira a vender un valor de \$ 1.749.300.000.

### Presupuesto de Costos:

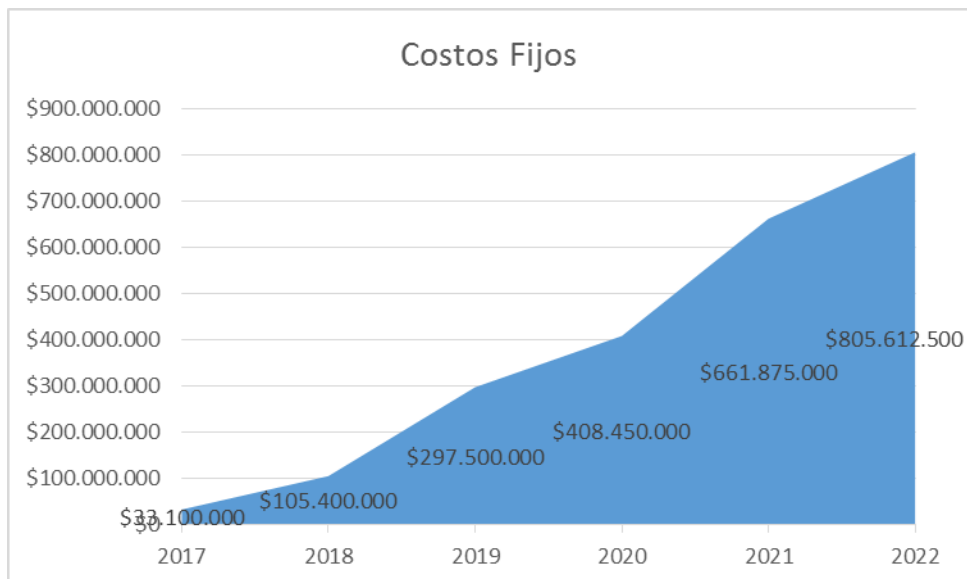
Tabla 22: Presupuesto de Costos

	Año 0 / 2017	Año 1 / 2018	Año 2 / 2019	Año 3 / 2020	Año 4 / 2021	Año 5 / 2022
<b>Costos</b>	<b>\$39.400.000</b>	<b>\$114.800.000</b>	<b>\$316.300.000</b>	<b>\$436.650.000</b>	<b>\$704.175.000</b>	<b>\$869.062.500</b>
Costos Variables						
subtotal	\$6.300.000	\$9.400.000	\$18.800.000	\$28.200.000	\$42.300.000	\$63.450.000
Costos Fijos						
subtotal	\$33.100.000	\$105.400.000	\$297.500.000	\$408.450.000	\$661.875.000	\$805.612.500

Fuente: Serrano M. y Correa D.

Es importante resaltar que se establecen claramente los costos tanto fijos como variables para cada vigencia del proyecto.

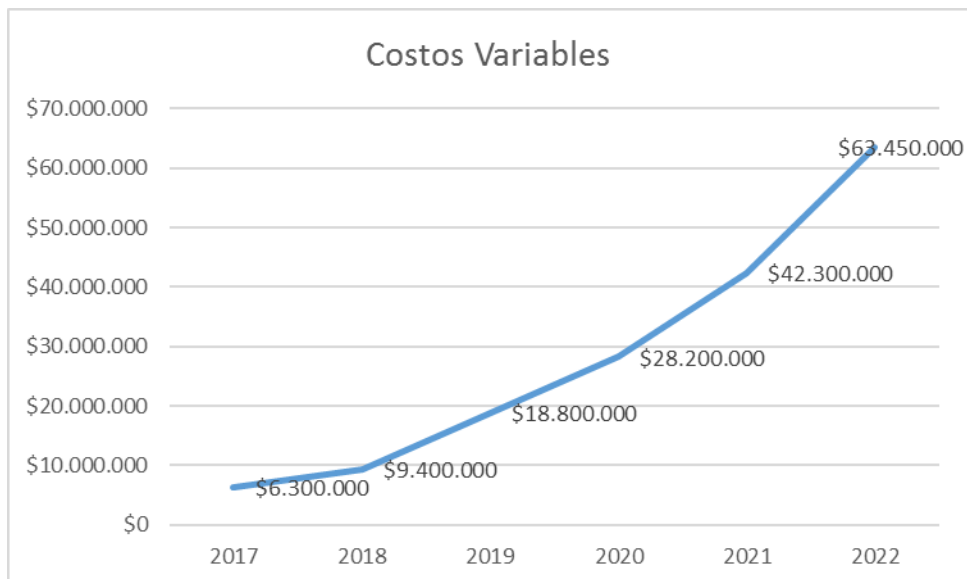
Gráfica 9 Costos Fijos Totales



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Los costos fijos totales se establecen para el año 0 (2.017) en \$ 33.100.000, en el año 1 (2.018) los costos fijos totales se estiman en \$ 105.400.000, para el año 2 (2.019) se espera que los costos fijos totales sean de \$ 297.500.000, en el año 3 (2.020) se espera que los costos fijos totales asciendan a la suma de \$ 408.450.000, en el año 4 (2.021) se estima que los costos fijos totales sean de \$ 661.875.000 y para el año 5 (2.022), se establecen dichos costos en \$ 805.612.500.

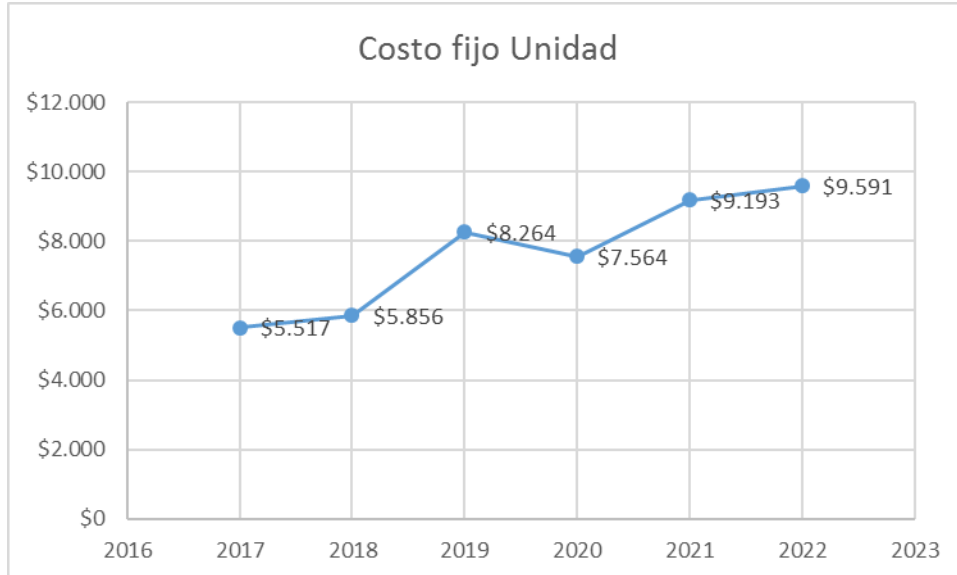
Gráfica 10 Costos Variables Totales



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Los costos Variables totales se establecen para el año 0 (2.017) en \$ 6.300.000, en el año 1 (2.018) los costos Variables totales se estiman en \$ 9.400.000, para el año 2 (2.019) se espera que los costos variables totales sean de \$ 18.800.000, en el año 3 (2.020) se espera que los costos variables totales asciendan a la suma de \$ 28.200.000, en el año 4 (2.021) se estima que los costos variables totales sean de \$ 42.300.000 y para el año 5 (2.022), se establecen dichos costos en \$ 63.450.000

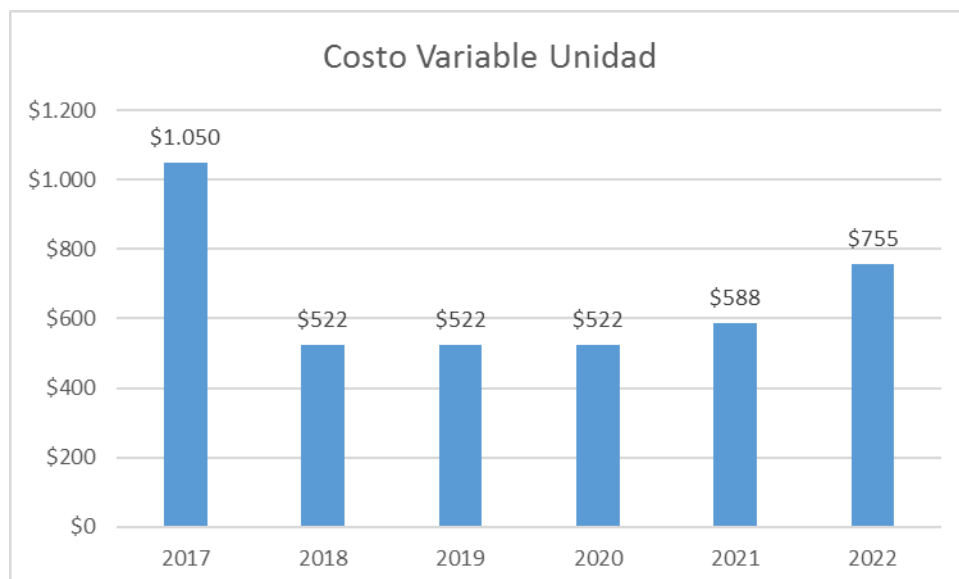
Gráfica 11 Costos Fijos Por Unidad



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Los costos fijos por unidad se han establecido para el año 0 (2.017) en \$ 5.517, en el año 1 (2.018) los costos fijos por Unidad se estiman en \$ 5.826, para el año 2 (2.019) se espera que los costos fijos por Unidad sean de \$ 8.264, en el año 3 (2.020) se espera que estos costos fijos por unidad asciendan a la suma de \$ 7.564, en el año 4 (2.021) se estima que los costos fijos por unidad sean de \$ 9.193 y para el año 5 (2.022), se establecen dichos costos en \$ 9.591 por unidad.

Gráfica 12 Costo Variable Por Unidad



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Los costos variables por unidad se han establecido para el año 0 (2.017) en \$ 1.050, en el año 1 (2.018) los costos Variables por Unidad se estiman en \$ 522, para el año 2 (2.019) se espera que los costos variables por Unidad sean de \$ 522, en el año 3 (2.020) se espera que estos costos variables por unidad asciendan a la suma de \$ 522, en el año 4 (2.021) se estima que los costos variables por unidad sean de \$ 588 y para el año 5 (2.022), se establecen dichos costos en \$ 755 por unidad.

### Resumen Pronóstico de Ventas

Tabla 23: Resumen Pronóstico Ventas y Costos

Pronóstico de Ventas						
Ventas	2017 / 0	2018 / 1	2019 / 2	2020 / 3	2021 / 4	2022 / 5
Servicio de Caddies	\$ 71.400.000	\$ 257.040.000	\$ 699.720.000	\$ 963.900.000	\$ 1.370.880.000	\$ 1.749.300.000
<b>Costos</b>						
Total Costos	\$ 39.400.000	\$ 114.8000.00 0	\$ 316.300.000	\$ 436.650.000	\$ 704.175.000	\$ 869.062.500

Fuente: Serrano M. y Correa D.

### 7.18.3 Pronóstico de Gastos del Plan de Marketing

La previsión de gastos se utilizará como herramienta para que el Departamento se ajuste a los objetivos y para tener a la mano indicadores cuando se necesite hacer correcciones o modificaciones para la aplicación adecuada del plan de Marketing.

Tabla 24: Presupuesto de gastos Plan de Marketing

<b>Presupuesto de Gastos Plan de Marketing</b>						
	2017 / 0	2018 / 1	2019 / 2	2020 / 3	2021 / 4	2022 / 5
Departamento de Mercadeo	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 9.900.000	\$ 14.850.000	\$ 22.275.000
Sitio Web	\$ 0	\$ 2.400.000	\$ 4.800.000	\$ 7.200.000	\$ 10.800.000	\$ 16.200.000
Fortalecimiento Logo y Colores	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000
<b>Total Gastos Marketing</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 8.400.000</b>	<b>\$ 13.400.000</b>	<b>\$ 20.100.000</b>	<b>\$ 30.150.000</b>	<b>\$ 45.225.000</b>
Ventas Presupuestadas	\$ 71.400.000 0	\$ 257.040.000 0	\$ 699.720.000 0	\$ 963.900.000 0	\$ 1.370.880.000 0	\$ 1.749.300.000 0
Costos	\$39.400.000	\$114.800.000	\$316.300.000 0	\$436.650.000 0	\$704.175.000	\$869.062.500
Porcentaje sobre las ventas	0	3.26 %	1.91 %	2.08 %	2.19 %	2.58 %
Margen de Contribución	0	\$ 133.840.000 0	\$ 370.020.000 0	\$ 507.150.000 0	\$ 636.555.000	\$ 835.012.500
Margen de contribución/ ventas	0	52.06 %	52.88 %	52.61 %	46.43	47.73 %

Fuente: Serrano M. y Correa D.

En este presupuesto se reflejan los gastos que se establecen para la implementación de las tres estrategias contempladas en el Plan de Marketing.

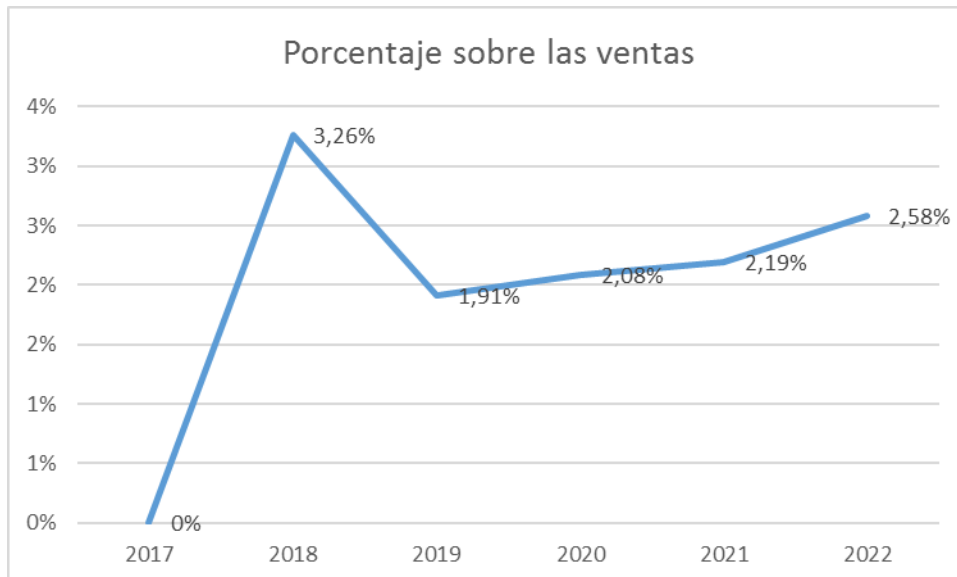
Grafico 13 Gastos Plan de Marketing



Fuente: Serrano M. y Correa D.

Para el desarrollo del presente Plan de Marketing se requiere una para el año 0 (2.017) en \$ 0, en el año 1 (2.018) se estima en \$ 8.400.000, para el año 2 (2.019) se espera que los gastos del plan de Marketing sean de \$ 13.400.000, en el año 3 (2.020) se espera que estos gastos asciendan a la suma de \$ 20.100.000, en el año 4 (2.021) se estima que los gastos del plan de Marketing sean de \$ 30.150.000 y para el año 5 (2.022), se establecen dichos gastos en \$ 42.225.000.

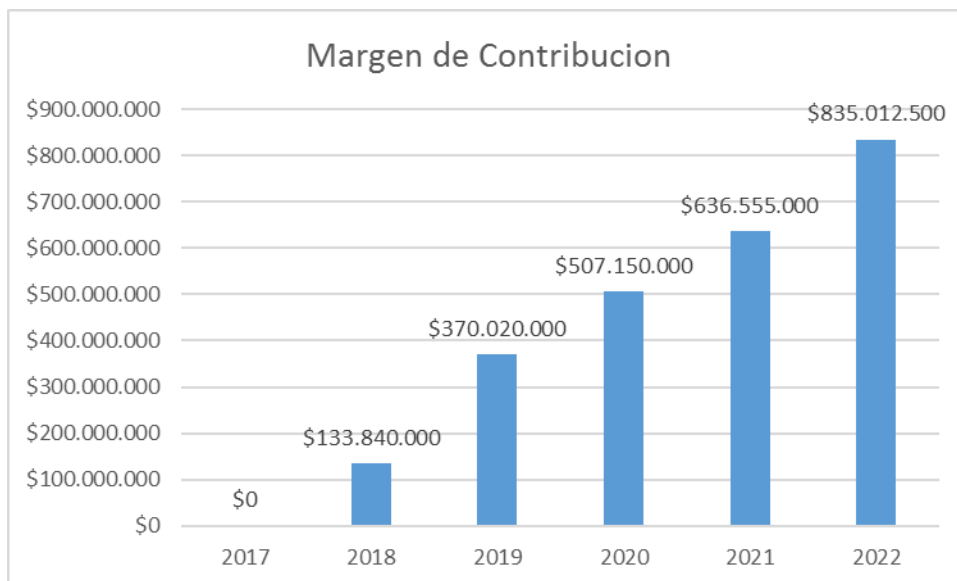
Grafico 14 Porcentaje sobre las Ventas Plan de Marketing



Fuente: Serrano M. y Correa D.

El porcentaje sobre las ventas que se requiere en cada vigencia para implementar el Plan de Marketing es en el año 1 (2018) de 3.26%, en el año 2 (2019) de 1,91, para el año 3 (2020) es de 2,08%, para el año 4 (2021) es de 2.19% y para el año 5 (2022) el porcentaje sobre la ventas es de 2.58%.

Grafica 15 Margen de Contribución

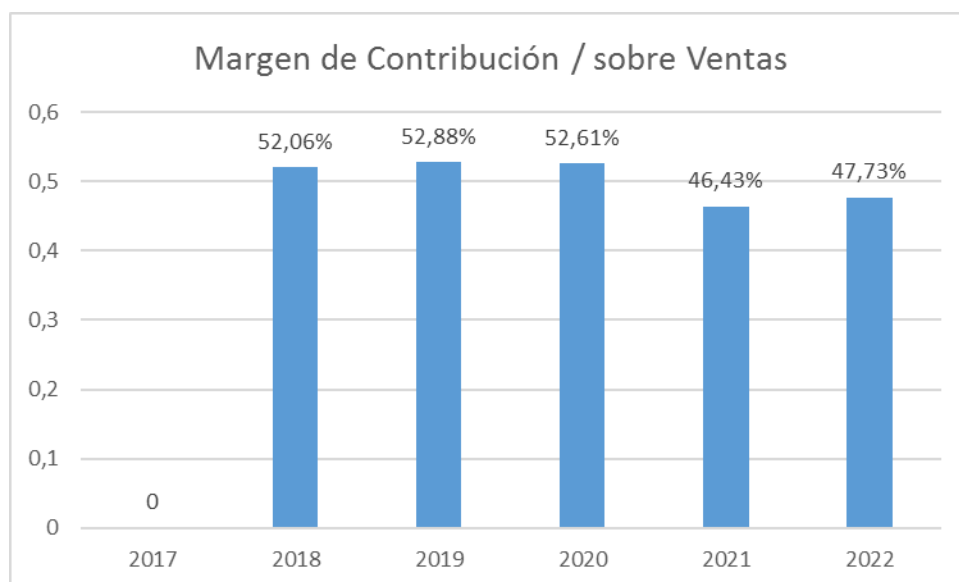


Fuente: Serrano M. y Correa D.



El margen de Contribución del presente plan de Marketing es para el año 1 (2018) de \$ 133.840.000, para el año 2 (2019) es de \$ 370.020.000, para el año 3 (2020) el margen de contribución es de \$ 507.150.000, para el año 4 (2021) es de \$ 636.555.000 y para el año 5 (2022) el margen de contribución es de \$ 835.012.500.

Grafica 16 Margen de Contribución sobre las ventas



Fuente: Serrano M. y Correa D.

El margen de Contribución sobre las ventas del presente plan de Marketing es para el año 1 (2018) de 52.06%, para el año 2 (2019) es de 52.88%, para el año 3 (2020) el margen de contribución sobre las ventas es de 52.61%, para el año 4 (2021) es de 46.43% y para el año 5 (2022) el margen de contribución sobre las ventas es de 47.73%.

### 7.19 Control de Resultados

El Objetivo del Plan de Marketing de Cadida Sport SAS es servir como guía para la Empresa. Se prestará especial atención a los siguientes aspectos para controlar los resultados:

- ✓ Ingresos: Mensuales y Anuales

- ✓ Gastos: Mensuales y Anuales
- ✓ Consecución Nuevos Clientes
- ✓ Satisfacción de los Clientes
- ✓ Desarrollo de nuevos servicios

## 7.20 Calendario de Aplicación

Los siguientes indicadores concuerdan con los programas clave de Marketing. Es importante llevarlos a cabo a Tiempo y de acuerdo con los límites de presupuesto.

Tabla 25: Indicadores

<b>Indicadores</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamento</b>
Redacción Plan de Marketing	01/11/2017	05/11/2017	Cadida Sport	Marketing
Estrategia 1. (Creación Departament o Marketing)	05/11/2017	10/11/2017	Cadida Sport	Marketing
Estrategia 2. (Creación página WEB)	10/11/2017	15/11/2017	Cadida Sport	Marketing
Estrategia 3. Fortalecimien to Imagen (Logo/Colores)	15/11/2017	20/11/2017	Cadida Sport	Marketing

Fuente: Serrano M. y Correa D.

### **7.21 Organización de marketing**

Cadida Sport S.A.S. es el responsable directo de todas las actividades a desarrollar en la puesta en marcha del presente Plan de Marketing.

### **7.22 Plan de contingencia**

#### **➤ Riesgos y Dificultades**

- ✓ Entrada en el Mercado de un Competidor consolidado
- ✓ Determinar que el Negocio no puede sostenerse de forma permanente
- ✓ Imposibilidad de involucrar nuevos clientes
- ✓ Retiro del Único cliente existente a la fecha

## 8. Conclusiones

- Con la elaboración de este proyecto se ha logrado presentar a la Empresa Cadida sport S.A.S. un plan de Marketing que permite el fortalecimiento de la misma en el mercado, lo anterior se ha logrado esencialmente al poder identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tomando a partir de lo encontrado las decisiones necesarias para el logro de los propósitos.
- Dentro del Plan de Marketing diseñado, se han establecido tres estrategias de gran importancia para permitir el posicionamiento de la empresa en el Mercado.
- En la medida que exista una adecuada implementación se podrá posicionar a la empresa y de esta manera cumplir con sus objetivos financieros.
- Cadida Sport S.A.S., establece una diferencia con otras empresas existentes, especialmente en la forma de vinculación laboral que establece, brindándole formalidad al empleo generado y de esta manera garantizando estabilidad en el empleo.

## 9. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del presente Plan de marketing.
- Las empresas deben procurar realizar este tipo de acciones con el fin de poder identificar sus fortalezas y debilidades y a partir de allí proyectarse hacia la obtención de mejores resultados.
- Consideramos que la Implementación adecuada del Plan de Marketing, permitirá posicionar en el Mercado la Empresa.
- Se sugiere a la empresa Incluir nuevos servicios en el portafolio y extender su campo de acción al Sector público.

## Bibliografía

- Cafam. (01 de 06 de 2017). *Caja de Compensacion Familiar CAFAM*. Obtenido de Caja de Compensacion Familiar CAFAM: <http://www.cafam.com.co/TodoSobre-Cafam>
- ClubHatoGrande. (01 de 06 de 2017). *ClubHatoGrande*. Obtenido de ClubHatoGrande: <http://www.hatogrande.com.co/index.php/reglamentacion-tenis>
- Colsubsidio. (01 de 06 de 2017). *Colsubsidio*. Obtenido de Colsubsidio: [http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=278](http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278)
- Comfacundi. (01 de 06 de 2017). *Comfacundi*. Obtenido de Comfacundi: <https://www.comfacundi.com.co/index.php/inicio/quienes-somos>
- Compensar. (01 de 06 de 2017). *Compensar*. Obtenido de Compensar: <https://www.compensar.com/historia.aspx>
- Corona Fundación, (2000). *Emprendimiento Empresarial una Alternativa para el desempleo*. En F. Corona, *Emprendimiento Empresarial una Alternativa para el desempleo* (pág. 22). Bogotá.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Distrito de Bogotá. (02 de 06 de 2017). *Distrito de Bogotá*. Obtenido de Distrito de Bogotá: Distrito de Bogotá
- Galindo, C. (2004). *Manual para la Creación de Empresas*. México: Ecoe.
- Gomez, J. (2008). *El Maravilloso Mundo del Marketing*. Santiago: Universidad Sergio Arboleda.
- Grande, C. H. (01 de 06 de 2017). *Club Hato Grande*. Obtenido de Club Hato Grande: <http://www.hatogrande.com.co/index.php/reglamentacion-tenis>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. Mexico: Thomson Learning.

- Hodge, B. (2003). *Teoría de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico D.F.: Ediciones Prentice Hall.
- Kotler, P., & G, A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Las Dos Orillas. (30 de Septiembre de 2016). *Las Dos Orillas*. Obtenido de Las Dos Orillas: <https://www.las2orillas.co/los-lugares-mas-baratos-para-jugar-tenis-en-bogota/>
- McCarty, J., & Perreault, W. (2008). *Marketing*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Rankia Colombia. (01 de 06 de 2017). *Rankia Colombia*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de Rankia Colombia: <https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-son-cajas-compensacion-familiar-para-sirven>
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F.: McGraw Hill - Interamericana.
- Supersubsidio. (01 de 06 de 2017). *Supersubsidio*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de Supersubsidio: [http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRdT8lwFIZ\\_ixdcLu3afV4OgY0JEtEB640ppcMia8c28OPXW-KFBiPTAL1pmpzzvud5k1NAwAwQSXdiSWuhJF3rd0qcx3h0AyMM0TDs9XsweJgM4nYI0ShywfRoQdcF5C\\_98JcTwKb-CSCAMFkX9RNIq23By2o7r8RCKIOxrAUZXdfqwZnKCcy4ryjRWRnOxF](http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRdT8lwFIZ_ixdcLu3afV4OgY0JEtEB640ppcMia8c28OPXW-KFBiPTAL1pmpzzvud5k1NAwAwQSXdiSWuhJF3rd0qcx3h0AyMM0TDs9XsweJgM4nYI0ShywfRoQdcF5C_98JcTwKb-CSCAMFkX9RNIq23By2o7r8RCKIOxrAUZXdfqwZnKCcy4ryjRWRnOxF)
- Supersubsidio. (01 de 06 de 2017). *Supersubsidio*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de Supersubsidio: [http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRdT8lwFIZ\\_ixdcLu3afV4OgY0JEtEB640ppcMia8c28OPXW-](http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRdT8lwFIZ_ixdcLu3afV4OgY0JEtEB640ppcMia8c28OPXW-)

KFBiPTAL1pmpzzvud5k1NAwAwQSXdiSWuhJF3rd0qcx3h0AyMM0TDs9XsweJg  
M4nYI0ShywfRoQdcF5C\_98JcTwKb-

CSCAMFkX9RNIq23By2o7r8RCKIOxrAUZXdfqwZnKCcy4ryjRWRnOxF

Supersubsidio. (01 de 06 de 2017). *Supersubsidio*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de  
Supersubsidio:

[http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRNc4lwEIZ\\_Sw8eM4kECByxKki1Tm1RyaUTQrCx8iGg\\_fj1DdNDO3Yq7ai5ZDKz-7y7784GUriENGN7uWK1zDO2Ue-Qmo\\_-9AZ5GGkTdzgaludhPvZ7LtKmHoGLowEDAulf8tEvx0Ft-XNIIeVZXdrPMKx2hSirXVTJWOaA86SDOFuzKhY8TwuRVYyrthKWY](http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRNc4lwEIZ_Sw8eM4kECByxKki1Tm1RyaUTQrCx8iGg_fj1DdNDO3Yq7ai5ZDKz-7y7784GUriENGN7uWK1zDO2Ue-Qmo_-9AZ5GGkTdzgaludhPvZ7LtKmHoGLowEDAulf8tEvx0Ft-XNIIeVZXdrPMKx2hSirXVTJWOaA86SDOFuzKhY8TwuRVYyrthKWY)

Supersubsidio. (01 de 06 de 2017). *Supersubsidio*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de  
Supersubsidio:

[http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRfb4lwFMU\\_yx58bHqISOURp4JMZ-aGE16WUqqrk4KA7s-nX40PW1wmW9S-NE3u\\_Z17TnKLlzzDkWJbuWCVzBRb6XcYWU\\_--AY8Asbi7Q\\_64DxMh37HBWPsUfx4tKBHcfSXfvjIOFDXP8URjriq8uoZh-UmF0W5iUuZyAxxPm8AZ0tWJoJnaS5Uybi2NWepX](http://www.ssf.gov.co/wps/portal/ES/superintendencia!/ut/p/z1/tZRfb4lwFMU_yx58bHqISOURp4JMZ-aGE16WUqqrk4KA7s-nX40PW1wmW9S-NE3u_Z17TnKLlzzDkWJbuWCVzBRb6XcYWU_--AY8Asbi7Q_64DxMh37HBWPsUfx4tKBHcfSXfvjIOFDXP8URjriq8uoZh-UmF0W5iUuZyAxxPm8AZ0tWJoJnaS5Uybi2NWepX)

Talaya, E. (2008). *Principios del Marketing*. Madrid: ESIC.