

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL CLUB DE FÚTBOL

SONICO C.D

MIGUEL ANGEL PRIETO GOMEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

OCTUBRE DE 2010

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL CLUB DE FÚTBOL

SONICO C.D

MIGUEL ANGEL PRIETO GOMEZ

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

OCTUBRE 2010

TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA TRABAJO DE GRADO

	Pág.
RESUMEN.....	10
INTRODUCCION.....	11
CAPITULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 JUSTIFICACION.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.4 METODOLOGÍA.....	19
1.5 ALCANCE Y RESTRICCIONES.....	21
CAPITULO II	
2. MARCO TEORICO.....	23
2.1 PLANEACION ESTRATEGICA.....	23
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	28
2.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL ENTORNO.....	34
2.4 FORMULACION ESTRATEGICA.....	37
2.5 MARKETING MIX.....	42

2.6 EVALUACION.....	45
 CAPITULO III	
3. MARCO LEGAL.....	48
3.1 EL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE	48
3.2 EL CLUB DEPORTIVO.....	52
 CAPITULO IV	
 DESARROLLO MARCO TEORICO	
4.1 PLANEACION ESTRATEGICA.....	54
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	56
4.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	59
4.4 FORMULACION ESTRATEGICA.....	70
4.5 MARKETING MIX.....	82
 CAPITULO V	
5.1 RECURSOS Y PRESUPUESTO.....	107
 CAPITULO VI	
6.1 BIBLIOGRAFIA.....	108
6.2 MEDIOS ELECTRONICOS EN INTERNET.....	110
6.3 LISTA DE FIGURAS.....	112
6.4 LISTA DE ANEXOS.....	114

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado tiene como objetivo explicar cómo elaborar un plan de marketing para un club deportivo, en este caso un club de fútbol, utilizando los conceptos de la planeación estratégica, aplicando las teorías empresariales a este club.

El trabajo está dividido en capítulos, en el primer capítulo encontramos el planteamiento del problema, así como la justificación y los objetivos, también está formulada la metodología y terminando este capítulo se encuentran los alcances y las restricciones para el presente trabajo.

En los capítulos segundo y tercero encontramos los marcos de trabajo, en otras palabras el marco teórico, con todas las bases y los lineamientos para el desarrollo de este trabajo desde la teoría aprendida durante el transcurso de la carrera y el marco legal, por el cual se rige ante la ley esta clase de entidades.

Para finalizar este trabajo, está todo el desarrollo de la planeación estratégica, dando como resultado un plan estratégico de marketing para el club de fútbol SONICO C.D. El cuál como cualquier otra iniciativa empresarial, tiene unos lineamientos claros en cuanto a su comunicación, direccionamiento y formulación estratégica.

INTRODUCCIÓN

Las estructuras de los clubes deportivos en Colombia tienden a ser poco estructuradas en su parte administrativa y definición de procesos.

Los mismos atletas, ya retirados, tienden a ser los presidentes, los secretarios, y en fin todo el personal del club. Esto por si solo no tiene ningún inconveniente y más sí revisamos la historia de muchas PyMES y hasta los inicios de grandes empresas. El problema radica en que estas personas carecen, en su gran mayoría, de una formación académica relacionada con la administración y en consecuencia se podría explicar el porque del manejo inadecuado para dirigir estas estructuras. Además el poco interés en actualizarse en estos temas. En consecuencia son administrados de forma empírica, es decir sin un modelo de negocio, sin una estructura de ingresos económicos, y sin grandes aspiraciones en lo deportivo. Así, los clubes viven del día a día, de algunas competencias y no están proyectados ni preparados para afrontar un mundo empresarial.

Un club deportivo debería establecer un proyecto a largo plazo donde tenga en cuenta su desarrollo deportivo y su desarrollo económico. Es decir, como cualquier iniciativa empresarial y administrativa, deberá velar por su crecimiento, su supervivencia y lograr rentabilidad.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En concordancia con la introducción, este proyecto de grado se enfocará en contestar las siguientes preguntas:

- *¿Qué estructura de negocio debe tener un club, para lograr resultados deportivos, desarrollar una infraestructura adecuada y lograr generar rendimientos económicos que garanticen el crecimiento y la supervivencia del club?*
- *¿Cómo hacer una gestión administrativa adecuada en medio de un sector que esta comandado por resultados, sin planeación, que no cubre todos los frentes de acción y sin procesos estructurados (masificación del deporte, modelos económicos sostenibles y generación de valor agregado entre clubes ligas y federación, por mencionar solo algunos ejemplos); todo esto por parte de federaciones y ligas?*

1.2 JUSTIFICACION

El deporte es parte fundamental e insustituible de la sociedad. Como parte esencial en la recreación, el ocio y el aprovechamiento del tiempo libre, en la actualidad el deporte es el entretenimiento con mayor aceptación entre las personas, las cuales sufren, lloran, ríen por las victorias o las derrotas de sus deportistas o equipos de su preferencia, cualquiera sea el deporte que se practique o sea fanático.

La consideración del deporte como un instrumento a través del cual promover formas de vida saludables y determinados valores sociales (solidaridad, cooperación, no competitividad, tolerancia, etc.). *“Los estudios en población general indican que la práctica de una actividad física regular, estable y moderada ayuda a mejorar tanto la salud física como la psicológica, incrementando así la calidad de vida. La práctica de ejercicio regular contribuye a instaurar estilos de vida más saludables y a reducir o eliminar factores de riesgo asociados al sedentarismo”¹.*

“La evidencia de los beneficios del ejercicio físico a través de revisiones de efectos fisiológicos, ensayos epidemiológicos y documentación clínica ha promovido numerosas iniciativas de ámbito público y privado con el objetivo de sensibilizar a la población sobre la conveniencia de cambiar el estilo de vida hacia costumbres más saludables. La modificación de los hábitos dietéticos y la eliminación del tabaquismo constituyen dos de las piezas fundamentales en la mejora y promoción de la salud. El ejercicio físico

¹ Sánchez, Javier (2005). “Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo” [en línea], disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd88/gestion.htm>, recuperado: 7 marzo de 2009.

*constituye el tercer elemento sobre el que recae una parte importante de la responsabilidad en alcanzar ese objetivo”.*²

El ejercicio y el deporte promueven una reducción significativa de la ansiedad-estado y sus medidas fisiológicas correlacionadas. De acuerdo con el meta-análisis de Petruzzello (1991), *examinando la ansiedad-estado, la ansiedad-rasgo y los correlatos fisiológicos de la ansiedad, no importa COMO la ansiedad sea considerada, no hay duda que el ejercicio está asociado con una reducción de esas tres medidas, de acuerdo con la edad, sexo y modelo de salud mental*³. *“La posibilidad de reducción de los síntomas de ansiedad y depresión por medio del ejercicio, contribuyó para que varios psicoterapeutas comparasen el ejercicio con diversos tipos de psicoterapias tradicionales, demostrando que tanto el ejercicio aeróbico como anaeróbico presentan un valor similar a cualquier procedimiento de psicoterapia tradicional*⁴

El proceso del ejercicio, y la actividad física constante, ya sea de corta o larga duración, causa un bienestar mental y mejoría psicológica. La actividad física es causante de una mejora en la autoestima que produce beneficios en la hipertensión, osteoporosis, crisis diabéticas y varios trastornos psiquiátricos. *“Los beneficios individuales del ejercicio incluyen: a) reducción de la ansiedad-estado; b) reducción a niveles mínimos y moderados de la depresión; c) reducción de los niveles de estrés; d) reducción de los*

² ibid

³ PETRUZZELLO, S.J., LANDERS, D., HATFIELD, B.D., KUBITZ, K.A. & SALAZAR, W. (1991) A meta analysis on the anxiety-reducing effects of acute and chronic exercise. Sport Medicine, 11 (3), 143-188.

⁴“Deporte y Salud” (2009) [en línea], disponible en: <http://www.deportesalud.com/deporte-salud-deporte-y-estres.html>, recuperado: 14 marzo de 2009.

niveles de neurosis; e) colabora en el tratamiento de la depresión severa; f) beneficia psicológicamente a ambos sexos y a todas las edades”⁵.

Al resaltar algunas, de la larga lista de ventajas que conlleva la realización del deporte y la actividad física, en unas pocas líneas nos podemos dar cuenta la importancia y relevancia del deporte en la vida del ser humano, tanto es su parte social, psicológica, cultural y de cuidado personal para tener una vida más sana, duradera y sin muchas de las complicaciones asociadas al sedentarismo y a la falta de actividad física.

Pero lamentable en nuestro país, las personas encargadas o designadas para dirigir las entidades deportivas colombianas carecen de experiencia y formación administrativa, por esto aparece en el país el concepto de administración deportiva, como le define Andes (2000), *una especialización de la administración que se dedica a aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados*⁶

Simón afirma que la administración es una ciencia que tiene leyes propias, con una aplicación funcional "la ciencia práctica de la administración consiste en proposiciones

⁵ ibíd.

⁶ ANDES Fernando de Andrés. *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*, Editorial Aguado, 2000.

sobre cómo se comportarían los seres humanos si desearan que su actividad llegase a la máxima consecución con medios escasos”⁷

Toda esta inexperiencia administrativa y dirigencia empírica por parte de los encargados ha llevado a unos cuestionamientos muy duros pero también claros, sobre el porque los administradores con toda su experiencia académica no pueden liderar procesos de gestión e innovación en la industria del deporte.

Como lo define Garzón (1997) *El deporte en Colombia se encuentra suficientemente diagnosticado y los estudios hasta ahora realizados sobre esta problemática coinciden en identificar como problemas básicos: la baja cobertura, la financiación insuficiente, la inadecuada estructura organizacional, la descoordinación y la falta de responsabilidades definidas para las mismas entre los sectores encargados de su manejo, el débil desarrollo del proceso descentralizador y la escasa capacitación de los dirigentes y funcionarios del sector*⁸

La falta de preparación académica por parte de los dirigentes deportivos lo refuerza Sánchez (2003), *“la administración deportiva en la nación es deficiente en lograr objetivos propuestos debido, a la falta de un plan central de gestión a seguir refuerza esto en que los gerentes de dichos organismos en su mayoría no están capacitados en gestión empresarial o carreras afines”*⁹.

⁷ SIMON H. *El comportamiento Administrativo*. Madrid: Aguilar. 2000. Pág. 75.

⁸ GARZÓN Chávez Luis David. *La política deportiva en Colombia permanente contravía*. Bogotá: tesis de grado de la facultad de Ciencias políticas y Derecho de la Universidad Nacional de Colombia.1997.

⁹ SÁNCHEZ Torres Javier. *Modelo de gestión funcional para las ligas Deportivas colombianas*. Bogotá: monografía de grado de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. 2004.

Existen estudios e investigaciones sobre el empirismo en la administración de clubes deportivos, las cuales señalan la importancia de profesionalizar la administración deportiva en el país.

SONICO C.D pretende realizar un modelo de negocio empresarial que proyecte al club de forma sostenible y rentable, al desarrollar este proyecto empresarial de empresa SONICO C.D permitirá la gestión administrativa de sus directivos e innovación de procesos, pues su plan estratégico de marketing esta basado en las teorías del mercadeo contemporáneo, creando unidades funcionales de negocios para los programas deportivos y hacer de ellos una unidad rentable y en crecimiento cada día.

Debido a la amplitud de deportes existentes (fútbol, natación, ajedrez, etc.), se ha definido que SONICO C.D se enfoque en el deporte del fútbol, simplemente porque no puede abarcar todos los deportes. Sin embargo los planteamientos de modelo de negocio, podrán servir de propuesta para otras iniciativas ya sea en el atletismo mismo u otros deportes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para el club SONICO C.D, evidenciando una propuesta de sostenimiento basado en el marketing y con programas deportivos que reflejen evolución en estos resultados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para desarrollar el objetivo general del proyecto se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Establecer programas deportivos, bajo lineamientos de formación, estructura y desarrollo.
- Desarrollar el plan de marketing de SONICO C.D.; es decir, la forma por la cual el club obtendrá sus clientes, su punto de equilibrio y rentabilidad, su forma de mercadeo y publicidad hacia el público objetivo, dependiendo de las características demográficas, tales como de género, edad e ingresos entre algunas de las variables a estudiar y desarrollar
- Establecer indicadores de gestión con los cuales se evaluará el desempeño del club

1.4 METODOLOGÍA

Para el desarrollo y elaboración del presente trabajo, se trabajarán las cuatro etapas de la planeación estratégica: Direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico del entorno, formulación estratégica y evaluación y control.

Por medio de este sistema se buscará establecer programas deportivos y programas de financiamiento que hagan sostenibles el club, el sistema de creación de nuevos talentos deportivos que ofrece el club deportivo SONICO C.D, generando distintas categorías para el desarrollo integral, en un ámbito socio-deportivo y de hermandad.

La administración deportiva presenta fallas estructurales, las cuales se deberán tener en cuenta para el desarrollo del plan estratégico de marketing para SONICO C.D. Las fallas principalmente giran alrededor de dos aspectos:

- 1- El trabajo de las ligas y federaciones en Colombia¹⁰, en la mayoría de deportes, incluyendo atletismo mismo, no tienen una visión de mercado. El papel de las ligas y federaciones es crear condiciones necesarias para que sus clubes puedan desarrollar una gestión de mercadeo y comercial entre sus seguidores particulares. Un ejemplo es el papel que realiza la NBA para sus clubes afiliados, como podrían ser Philadelphia 76ers, Lakers, Boston Celtics. La NBA posiciona al baloncesto desarrollando la afición hacia este deporte entre los norteamericanos; por su parte cualquiera de los clubes antes mencionados obtiene sus propias ganancias gracias a esa afición que ha desarrollado la NBA. Para el caso de SONICO C.D deberá

¹⁰ Mayor información remítase al anexo A, artículo de una investigación realizada por un administrador de empresas en el cual se narran los problemas y la falta de profesionalización de los directivos deportivos colombianos.

establecer su desarrollo con estrategias dentro de un mercado donde la liga no ejerce cabalmente su función.

- 2- En consecuencia del punto anterior las empresas privadas no tienen al deporte como una de sus principales estrategias de mercadeo e impulso de sus productos. Por lo tanto dentro de sus presupuestos, estrategias y planes de mercadeo invertir en deportes es una novedad y un alto riesgo para las empresas. Sin embargo esta comprobado, que el deporte al generar altos de vinculación y afiliación es una estrategia muy fuerte para que un producto se asocie con eventos o clubes deportivos. Simplemente, por esta falta de visión de mercadeo de la ligas y federaciones (hasta los mismos clubes) esto no se está aprovechando.

1.5 ALCANCE Y RESTRICCIONES

1.5.1 Alcance

Este trabajo de grado mostrará un plan de marketing estratégico detallando todos los aspectos necesarios para que SONICO C.D. se convierta en una institución modelo de negocio, sin embargo, SONICO C.D. es todavía una empresa aun no constituida. Se espera que después de éste trabajo de grado SONICO C.D. se convierta en una realidad.

1.5.2 Restricciones

1.5.2.1. Se desarrollará un plan de marketing estratégico para una empresa cuyo sector no esta bien estructurado.

1.5.2.2. Escasez de información dentro del sector del deporte, debido a la informalidad de sus procesos.

1.5.2.3. Las ventas del negocio del deporte radican principalmente en las propuestas que se le haga a las empresas dentro de sus campañas de marketing. El deporte colombiano al no estar sintonizado dentro de esta dinámica, no se ha convertido en una alternativa viable para las empresas. Por lo tanto, no hay una cultura entre los gerentes de marketing de las empresas en utilizar las bondades del deporte para impulsar sus productos.

El club deportivo de atletismo SONICO C.D, como centro de este trabajo de grado, presentará un plan de marketing que revele un camino sostenible para cumplir con los objetivos de ser económicamente viable y con resultados deportivos satisfactorios.

Durante el desarrollo del trabajo de grado se mostrará aspectos como el marco regulatorio de las instituciones deportivas, el sistema nacional del deporte colombiano, planeación estratégica, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico del entorno la formulación estratégica del proyecto, la evaluación financiera y de calidad, así como la mezcla de marketing.

2. MARCO TEORICO

2.1. PLANEACION ESTRATEGICA

Humberto Serna define la planeación como “el proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización de un ente proactivo y anticipatorio”¹¹

La planeación estratégica es el proceso por el cual las personas que toman decisiones en una organización donde se alcanza información, su procesamiento y su posterior análisis en el ambiente interno y externo de la empresa, para así evaluar la situación en la que se encuentra la organización, su competitividad para anticipar y decidir sobre el futuro direccionamiento de la institución. Por lo anterior es importante a identificar: a donde se quiere ir, donde está hoy, a donde se debe ir, a donde se puede ir, a donde se irá, y finalmente como se conseguirán esas metas. La Planeación Estratégica se descompone inicialmente en : El direccionamiento estratégico, compuesto por los principios corporativos, la visión y la misión, el diagnóstico estratégico, donde se analiza la información tanto del entorno interno como externo de la organización, clasificándolo dentro de lo que son las amenazas y fortalezas por el primero, y con las oportunidades y debilidades en el segundo para la conformación de la matriz DOFA; las Opciones

¹¹ Serna, H. *Gerencia Estratégica*, Bogotá, 3R.

Estratégicas: donde se estudian las que tiene la compañía para anticipar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; la Formulación Estratégica: las opciones estratégicas se convierten en planes de acción precisos con responsabilidades de la organización a cargo; El desempeño de la Institución debe ser monitoreada y auditada, para esto se utilizan los índices de Gestión, definidos a través de los objetivos trazados a alcanzar además del presupuesto estratégico; se tiene la difusión: antes de ser ejecutado el plan, es importante que la organización lo difunda a toda la empresa, lográndose de manera de que todos sus integrantes identifiquen sus responsabilidades y compromisos dentro del mismo; finalmente se tiene la alineación estratégica, donde son los procesos, las estrategias, los individuos y el mismo cliente están alineados con el plan para afirmar la consecución de la visión.

El Autor Leonar D. Goldstein define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. El profesor Russell Ackoff de Warthon Business School destacado consultor en planeación estratégica, define la planeación estratégica de la siguiente forma “La planeación estratégica se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”. La planeación estratégica es fundamental para la consecución de objetivos y el medio por el cual estos objetivos terminaran en un plano de satisfacción total para la organización que los propuso.

Como lo dice un artículo encontrado en internet de la universidad nacional consultado en el año (2009)

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.¹²

La planeación estratégica es fundamental porque suministra el marco teórico, por el cual la organización se va a regir en un periodo de tiempo determinado. Es una creencia de valores compartidos, pero no solo de valores, también de objetivos y metas que unen a todos los integrantes de la organización hacia un fin común, llevándolos a una sinergia total, en el que el todo es más que la suma de las partes por separado. También asiste a que la organización se desarrolle, logre organizar un buen entendimiento del entorno en que se desenvuelve, la interacción con clientes potenciales y reales, y principalmente de sus

¹² “Planeación Estratégica” (2009) [en línea], disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm, recuperado: 8 mayo 2009.

capacidades y limitaciones. Este instrumento provee la oportunidad para alcanzarse de manera constante a los que sucede en el mercado y sus competidores. Es muy importante que la organización y cada uno de los miembros de su personal estén involucrados en el éxito estratégico.

El concepto de estrategia y planeación van de la mano el uno necesita del otro como en una simbiosis que nunca dejara de existir, el termino estrategia viene desde la antigüedad y esta asociado con la guerra y la forma o las formas que hay de ganar una guerra, que no es solo con armas, y el plan se entiende como un mapa mental o escrito de una ruta a seguir, un camino marcado hacia un objetivo o meta determinada.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, en donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, La planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional la planeación estratégica se establece en tres niveles: A nivel de la empresa total: en donde se responden a las preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la utilidad? A nivel División: Una vez se ha decidido en cuales actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. A nivel funcional: Es donde las personas encargadas de los diferentes departamentos de la empresa, se responsabilizan de llevar a

cabo el plan estratégico elaborado. Aunque el nivel funcional se presenta como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

Se comprueba entonces que la planeación estratégica es el fruto de una negociación entre los tres niveles estratégicos. En efecto, cada etapa comienza por una entrada de información, digamos más bien “un deseo”, emanado de la gerencia general, y la decisión final no se toma hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de las divisiones y de las funciones.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La visión, la misión, los objetivos corporativos integran el direccionamiento estratégico, las empresas tienen que definir tres elementos porque estos integran en gran parte los sueños y esperanzas del dueño (s), creador (s) de la empresa enmarca sus ilusiones y es el lineamiento de hasta donde quieren llegar, como llegar a esta objetivo final, teniendo utilidades y pudiendo subsistir en el mercado. Sirve como marco de referencia para el estudio de la situación interna y externa actual de la institución, por lo que es de vital importancia procesar esa información para encontrar las oportunidades y amenazas por fuera de la organización, y las debilidades y fortalezas dentro de ella. Con la identificación de éstas, se realiza la conformación y análisis de la matriz DOFA, lo que ayuda a conformar las estrategias para aprovechar fortalezas y oportunidades, y por el otro lado, anticiparse a las debilidades y amenazas (este tema de la matriz DOFA se verá con mayor profundidad más adelante).

2.2.1. Principios Corporativos

Los principios corporativos se encuentran después de que se han definido los valores personales de los miembros del grupo estratégico, por lo que se genera la interrogante sobre ¿Cuáles valores desea la organización adoptar y utilizar en sus decisiones? Los valores se encuentran en el centro de casi todas las decisiones de la compañía. Si la indagación de valores identifica valores anhelados en un área de la organización que son impropios con los de otras áreas, esta situación debe tratarse inmediatamente para que se llegue a una

solución que facilite el éxito en la planeación estratégica. En muchas ocasiones, los valores organizacionales se organizan en una filosofía de operaciones, que es la manera como la institución orienta su trabajo, los valores reflejan se reflejan en el modo o en la forma como la compañía toma la decisión, como asume las consecuencias a estas decisiones y como afecta el a los grupos de interés externos e internos de la organización. La última etapa de la búsqueda de valores es el análisis de los grupos de interés, que son los individuos, grupos o instituciones que recibirán el impacto del plan estratégico o que se integran en él. Es importante identificarlos para definir en que grado se involucran y se verán afectados por el proceso de planeación e implementación del plan.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. Es cambio son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras cuando de finimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Su objetivo primordial es tener un marco de referencia axiológico para inspirar y normalizar la vida en la compañía.

2.2.2 Visión

Indagado en la red mundial del conocimiento que es internet encontré la siguiente definición de visión, se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Los principales motivos para la visión son:

- la necesidad de una visión global común,
- deseo de controlar el destino de la compañía,
- deseo de obtener mas recursos,
- la percepción de que el éxito de la organización no garantiza el futuro,
- necesidad de salir del problema,
- Un sustento sólido para afrontar nuevas oportunidades y amenazas.

Este proceso debe ser creativo, y además debe ser divulgado a todas las áreas y miembros de la compañía para que la comprendan y se sientan identificados para lograr a sí que toda la organización alcance los objetivos. La visión es la esencia de la planeación estratégica aplicada.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial de su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, presente con el futuro.¹³

Otro aporte para construir esta definición de visión nos la hace Molina (2003) La visión de una compañía sirve de guía para la formulación del as estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

Elementos de la visión:

¹³ “Visión de una empresa” (2009) [en línea], disponible en:
http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm, recuperado 1 de mayo de 2009.

- Formulada por líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.

La visión corporativa necesita de una dirección comprometida que no tenga miedo a los cambios y que motive en la colaboración e intervención de todos los miembros de la organización en alcanzar las metas y objetivos trazados. Además, debe estar preparada para afrontar los retos, ser elástico cuando la situación lo amerite y adaptarse constantemente a un entorno dinámico y riguroso¹⁴.

2.2.3. Misión

La misión es la razón de ser, fundamental, principal de la compañía, y define el papel que esta va a desempeñar en el medio o la industria en la cual desarrolle sus actividades. La misión indica el alcance y dirección de las actividades que realiza la organización. Cuando se piensa se desarrolla y se formula la misión se tiene que realizar estas cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué función desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esta función de la compañía?
- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- ¿por que existe ésta compañía?. El componente último para este enunciado de la misión es la identificación de la ó las ventajas competitivas distintivas de la empresa.

¹⁴ Molina, Gerardo. Marketing Deportivo, Buenos Aires, Norma, 2003.

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos principales. En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles estrategias sin reprimir de forma excesiva la creatividad de la gerencia. En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficiencia las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. (Davis, 2003, p. 65)¹⁵

Los motivos que tienen las organizaciones para justificar su presencia, desarrollo y sostenibilidad de una empresa u organización en una industria o en un mercado son genéricas y casi generales para todas, pues todas tienen los siguientes principios fundamentales como primordialmente sobrevivir, crecer, proveer un producto o servicio, generar utilidades. Es decir, las empresas precisan con claridad un propósito organizacional. La misión es entonces, la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soportan el logro de éstos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la organización?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los canales de distribución presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

¹⁵ David, F (2003), *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación.

- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

La misión por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse a todos los miembros de la organización, los cuales la tienen que saber aplicar a cada uno de los procesos, tareas que tengan predeterminados o asignados y tienen que saber y entender que cada una de sus acciones tienen que ser acorde y adecuada con la misión que la empresa piensa desarrollar. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía, tampoco puede convertirse en afiches o pendones gigantes colgados en la pared más visible del edificio donde opera la compañía, la misión tiene que ser viva, alegre y activa, que se sienta como parte integradora entre los clientes, los proveedores y la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización debe ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

2.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL ENTORNO

Cada organización es distinta, por esa razón es necesario que se hagan preguntas diferentes a cada una de ellas, por lo que es de gran ayuda el aporte de los miembros que participan en la planeación estratégica por su conocimiento y experiencia en la profesión. La forma para realizar el diagnostico estratégico es fomentando y estimulando preguntas guías para este proceso. Cada organización es distinta, por esa razón es necesario que se hagan preguntas diferentes a cada una de ellas, por lo que es de gran ayuda el aporte de los miembros que participan en la planeación estratégica por su conocimiento y experiencia en la profesión.

4.3.1 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA⁵. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Generalmente las Organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de artefactos electrónicos para controlar la cantidad y la regulación de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad) pero puede que cierto fabricante de repuestos para autos carezca de la tecnología necesaria para la producción de dichos aparatos (debilidades). Como posibilidad de estrategia DO, se sugiere que se adquiera esta tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este

campo. Otra opción de estrategia DO sería la contratación y adiestramiento del personal que posee las habilidades técnicas necesarias.¹⁶

La matriz DOFA está compuesta por las letras de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está facultada para desempeñarse en el medio en el que se desenvuelve, entre más competitivas se encuentre, más posibilidades de éxito tiene.

Figura 1. Hoja de trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumere las oportunidades claves.	Enumere las amenazas claves.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumere las fortalezas claves.	Enumere las debilidades claves.

Fuente: Gerencia estratégica: Planeación y Gestión. Humberto Serna Gómez. (p. 158)

Se seleccionan los factores que fueron clasificados con el más alto impacto en cada uno de los cuadrantes, y con base en esto se realízale análisis DOFA, que fundamente en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para examinar como convertir un amenaza en oportunidad, como cultivar una fortaleza, como anticipar una amenaza y como prevenir una debilidad. Se coteja cada uno de los factores claves de éxito, apareciendo las estrategias **FO – FA – DO – DA.**

¹⁶ "Análisis DOFA" (2009) [en línea], disponible en: www.crc.gov.co/conocimiento/web/POT/patia/ANALISIS%20DOFA.pdf, recuperado: 2 de abril de 2009.

Figura 2. Análisis DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE.	Enumerar las de mayor impacto FCE.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE.	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRARTEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE.	DO	DA

Fuente: Gerencia estratégica: Planeación y Gestión. Humberto Serna Gómez (P. 161)

2.4 FORMULACION ESTRATEGICA

Las elecciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsabilidades, por lo que es de gran importancia preparar en el tiempo cada uno de estos proyectos estratégicos, definir sus objetivos o metas a alcanzar, además de hacer los planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción tienen que estar contemplados en el llamado presupuesto estratégico, el que se debe ejecutar dentro de las normas de cada una de las organizaciones que la aplica, seguidamente debe monitorearse y auditarse esta ejecución como parte fundamental del proceso de planeación estratégica.

2.4.1. Proyectos Estratégicos

Estos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y después de haber seleccionado las de carácter prioritario, y son vitales para alcanzar las metas y objetivos de la misión y la visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero muy importantes, tanto que son los factores de éxito de la compañía.

Los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos.
- Consistentes.
- Pocos y vitales.
- Dinámicos.

Para la selección de los proyectos estratégicos se debe tener en cuenta:

- Consistencia con los objetivos de la visión y la misión corporativa.
- Se permitan y faciliten la consecución de los objetivos corporativos.
- Deben señalar hacia los focos vitales, que es apuntar hacia las áreas en la que la empresa logra alcanzar el éxito.
- Deben ser el consenso de las directivas de la organización sobre áreas prioritarias de la organización.

2.4.2. Estrategias: es el desarrollo de cada uno de los proyectos es necesario definir las estrategias por medio de las cuales se va a actuar. Estas son el cómo de los proyectos, que permito lograr con éxito cada uno de éstos proyectos del plan estratégico. Las estrategias salen a relucir luego de responder a los interrogantes como:

- ¿Qué se debe hacer para lograr la ejecución cabal del proyecto?
- ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la relación del proyecto estratégico?

4.4.3. Elaboración de la matriz para cada proyecto:

Figura 3. Matriz de estrategias de proyecto.

Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1	
Estrategia 2	

Fuente: Gerencia estratégica: Planeación y Gestión. Humberto Serna Gómez (P. 240)

Para su elaboración es necesario tener en cuenta:

- Escoger para cada proyecto las estrategias básicas más significativas.
- Redactarlas de manera que logren reflejar una acción concreta, sobre la cual se puede establecer tareas o acciones concretas.
- Señalar a los responsables de cada estrategia, que pueden ser una unidad estratégica, operativa o una persona.

2.4.4. Planeación Estratégica operativa (plan de acción): en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo definido. La planeación estratégica ocurre a nivel de las unidades operativas, las cuales formulan su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Las estrategias para alcanzar cada uno de los proyectos, se llenarán en cada uno del siguiente formato:

Figura 4. Plan Operativo.

Proyecto estratégico:			Responsable:			
Estrategia básica:						
			1. Indicador de éxito global			
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
Acciones para lograr promesa básica	Termino inicio	Termino final.				

Fuente: Gerencia estratégica: Planeación y Gestión. Humberto Serna Gómez (P. 161)

En este cuadro se hace el cumplimiento de cada uno de los proyectos encontrados en el análisis estratégico e la empresa.

- a) Qué debe hacerse (tareas y acciones)
- b) Cuando se debe hacer (tiempo)
- c) Cómo se debe hacer (estrategia)
- d) Quién debe hacerlo (responsable)
- e) Con que recursos (recursos, presupuesto estratégico)

f) Qué resultados se esperan (metas)

g) Cómo medir los resultados (Índices de gestión)

En este plan el alcance debe ser minucioso además cubrir las actividades en un lapso de tiempo definido. Se podrán realizar los ajustes pertinentes a través de la monitoria estratégica de ser necesario. El plan operativo ayuda a conformar el cronograma, delegar responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo.

2.5 MARKETING MIX

En el proceso de marketing encontramos el bien conocido concepto de marketing mix que consiste en las estrategias en cuanto al producto, precio, promoción y plaza.

Indagando sobre este concepto me encontré con esta información muy precisa y clara que permitirá explicar el concepto de marketing mix y sus estrategias.

Las estrategias relativas al producto se centran en la forma, calidad, presentación externa, envoltorio, etc. En el caso de una empresa fabricante de sidra se incluirían aspectos como la forma y diseño de la botella, la duración y conservación de la sidra, el tamaño y la cantidad de producto incluido en el envase, y, por supuesto, la imagen de marca en la que se destacaría la denominación de origen. Un aspecto diferenciador podría ser que el envase incluyera el mecanismo necesario para escanciar.

Respecto al precio, la empresa tendrá que reflexionar sobre este aspecto detenidamente ya que éste influye de forma decisiva en que los consumidores quieran o no consumir el producto. Para conseguir aumentar las ventas la empresa podría utilizar diversas estrategias o políticas de precios como promociones para consumidores individuales, descuentos por compras grandes a los establecimientos públicos, etc.

En relación a la distribución el marketing mix estudia los diferentes canales (directos, cortos y largos) y las funciones de cada uno, con el objetivo de que el producto llegue al consumidor en el momento y el lugar adecuados. Ante la diversidad de canales la empresa tendría que seleccionar el más adecuado teniendo en cuenta la accesibilidad, el control sobre el intermediario (si lo utiliza), y, por supuesto, los costes y los ingresos derivados de la utilización de uno u otro.

Respecto a la promoción, la empresa tiene que estudiar el proceso de comunicación hacia el consumidor para convencerle de que compre su producto. Los instrumentos con los que cuenta en este sentido son la publicidad (en las campañas se buscaría llegar al público utilizando el medio más adecuado), la promoción de ventas, la fuerza de ventas (el conjunto de comerciales dedicados a vender), las relaciones públicas y el marketing directo.¹⁷

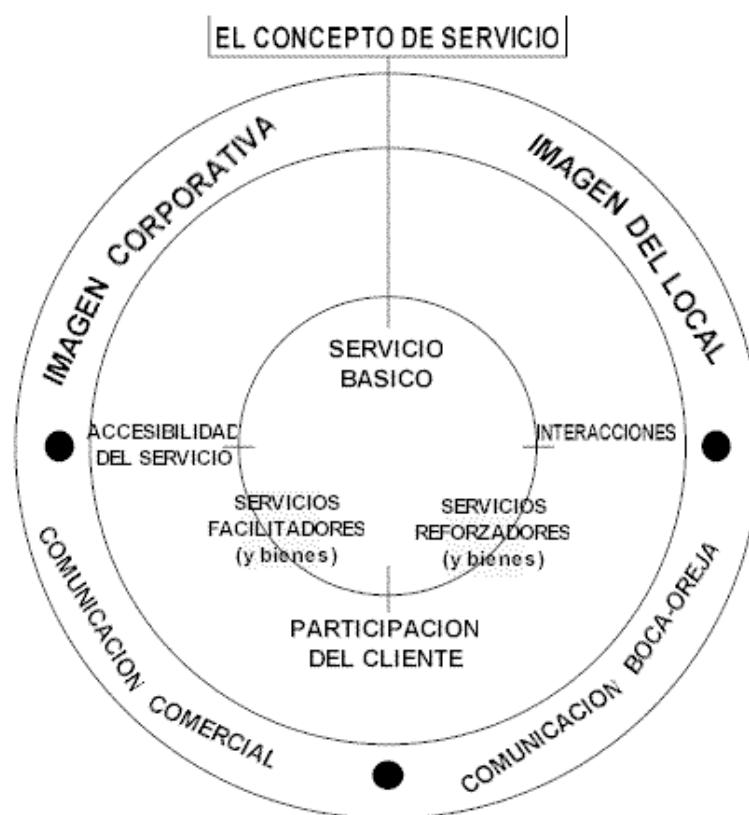
¹⁷ “Proceso de Marketing” (2010) [en línea], disponible en:

http://www.profes.net/rep_documentos/Propuestas_Bachillerato/BA_Econom%C3%ADa_8_marketing_Empresas.pdf, recuperado: 25 de Agosto de 2010.

2.5.1 Oferta de servicio incrementada

El club desarrollará su producto, bajo el concepto de oferta de servicio agregada, dentro del marco del marketing mix, este es un concepto teórico lanzando al mundo por Christian Gronroos el cual se define así:

Figura 5. Oferta de Servicio Incrementada



La gestión del Servicio como un producto: la oferta de servicio incrementada
Se analiza el servicio como producto, esto es , como objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializadas y consumido. Se presentará un modelo conceptual denominado oferta de servicio0 incrementada. Este marco descriptivo de los elementos de un servicio incrementado. Este marco descriptivo de los elementos de un servicio y la forma que es percibido por el cliente, se adoptan a unas características propias de los servicios, así como al concepto de calidad percibida del servicio.

El paquete de servicios

El servicio como productores descrito, según el modelo de un paquete de servicios, como paquete o conjunto de servicios diferentes, tangible e intangible que en un conjunto, forman producto total. Este paquete se divide en dos categorías fundamentales, el servicio principal, aumento llamado servicio.

El paquete básico de servicio

Se distinguen tres grupos de servicios

- Servicio esencial.
- Servicios Facilitadores.
- Servicio de apoyo.

El servicio esencial es la razón de estar en el mercado. Para un hotel es alojamiento y para una compañía aérea, transporte. Una empresa también puede tener diferentes servicios esenciales, por ejemplo, una compañía aérea puede ofrecer servicios cortos, así como transporte a larga distancia.

Para hacer posible que los clientes utilicen los servicios esenciales, se necesitan, a menudo algunos servicios adicionales, dichos servicios adicionales, son denominados **SERVICIOS FACILITADORES**, porque facilitan el uso del servicio esencial son denominados servicios facilitadores, porque facilitan el uso del servicio esencial, si no hay servicios facilitadores no se puede consumir el servicio esencial.

El tercer tipo de servicios se denomina **SERVICIOS DE APOYO**. Estos, como los servicios facilitadores, son también servicios auxiliares, pero cumplen otra misión. Los servicios de apoyo no facilitan el consumo o prestación del servicio esencial, pero son utilizados para aumentar el valor y/o diferenciar el servicio del servicio de los competidores. Los restaurantes de los hoteles y una serie de servicios en el avión son ejemplos de servicios de apoyo. En algunos casos, las cosas físicas que pueden ser consideradas bienes de apoyo se utilizan para incrementar la oferta de servicios.

Estos elementos se combinan con el concepto del paquete básico, formando, por consiguiente, una oferta de servicios incrementada, Por supuesto, es esencial que estos tres elementos de la oferta de servicios respondan a los beneficios para el cliente que, inicialmente, han sido identificados como deseados por los clientes que pertenecen a los segmentos del mercado que se hayan seleccionado con anterioridad como objetivos de la acción de marketing.

La accesibilidad, la participación y los momentos de verdad hacen parte de este marco que engloba a los servicios a la determinada oferta de servicios incrementada.

La accesibilidad hace referencia a que tan fácil tiene acceso al lugar de prestación del servicio, que ventajas tiene frente a los demás, pasando por el número de horas trabajadas y el horario de atención.

La participación hace referencia a como la organización envuelve en su cultura y forma de estructura que la hace diferente y sus medios de conducto y compromiso.

Los momentos de verdad, son las interacciones de los involucrados a la hora de vender y prestar el servicio.¹⁸

¹⁸ Gronroos, C (2007), *Marketing y Gestión de servicios, la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*, México, Taurus.

2.6 Evaluación

La evaluación de de la estrategia es necesaria para las empresas de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre las expectativas y suposiciones, comenzar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores, estimular la creatividad en la generación de alternativas como lo afirma David (2003, p 304)

La formulación de criterios de evaluación.³ Sin importar el tamaño de la en cierta cantidad de *dirección caminando alrededor* en todos los niveles es básica para la evaluación caz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa i cierra la puerta del establo después de que los caballos se han escapado.

La evaluación de las estrategias de manera continua más que periódica permite estabilizar y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Algunas estrategias requieren, para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante. Los estrategias exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de cambiar cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita te medidas correctivas. Hace siglos, un escritor (quizá Salomón) hizo las siguientes observaciones:

Todo tiene su tiempo.

Tiempo de nacer y tiempo de morir.

Tiempo de plantar y tiempo de arrancar lo plantado.

Tiempo de matar y tiempo de curar.

Tiempo

Tiempo de guardar y tiempo de desechar.

Tiempo de romper y tiempo de coser.

Tiempo de callar y tiempo de hablar.

Los gerentes y empleados de la empresa deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa. Conforme cambian los factores críticos de éxito, los integrantes de la empresa deben participar en la determinación de las medidas correctivas apropiadas. Si los supuestos y las expectativas se desvían en forma significativa de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de la estrategia, quizá antes de lo planeado. En la evaluación de la estrategia, al igual que en la formulación y la implantación de la estrategia, las personas hacen la diferencia. A través de la participación en el proceso de evaluación de las

estrategias, los gerentes y los empleados se comprometen a mantener la empresa en dirección constante hacia el logro de los objetivos¹⁹.

Criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias

CONCORDANCIA

- La concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar *series de tendencias*, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para correlacionar los factores internos y externos clave de una empresa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias..

• VIABILIDAD

Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de una empresa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento.

Los recursos como las subsidiarias cautivas, los acuerdos de venta y renta posterior, así como la vinculación de las hipotecas de las fábricas a los contratos a largo plazo se han empleado con eficacia para ayudar a obtener posiciones clave en industrias en expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, pero en realidad más rígida, de la selección estratégica es la impuesta por las capacidades de los individuos y las empresas. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si una empresa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

• VENTAJA

Una estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos; 2) habilidades; o 3) posición. La idea de que el posicionamiento de los recursos de una empresa mejora su eficacia combinada es familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos.

La posición desempeña también un papel vital en la estrategia de una empresa. Una vez obtenida, una buena posición es defendible; esto significa que es tan costosa de capturar que los rivales se convencerán de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por sí misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables. Este es el motivo por el que las empresas bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus habilidades primarias son de nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tienen que ver con el tamaño, es cierto que las empresas

¹⁹ David, F (2003), *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación.

más grandes operan en mercados y emplean procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones relacionadas con los productos o mercados que exploten otros tipos de ventajas.

La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las empresas rivales sin la misma posición; por tanto, en la evaluación de la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia²⁰.

²⁰ Adaptado de Richard Rumelt, "The Evaluation of Business Strategy", en W. F. Glueck, editor, *Business Policy and Strategic Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980): 359-367.

CAPITULO III

3. MARCO LEGAL

Resulta importante para entender el contexto, dentro del cual funciona el deporte colombiano. Este contexto esta explicado dentro de la ley 181 de 1995 llamada ley del deporte.

Dentro de la ley 181 se explicaran los siguientes puntos:

1-el sistema nacional del deporte

2- El club y sus tipos

3.1 EL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE

El deporte colombiano adquirió especial importancia a partir de la expedición del Decreto 2343 de 1968, por el cual el doctor Carlos Lleras Restrepo creó el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte –COLDEPORTES- hoy Instituto Colombiano del Deporte. Mediante el Decreto 893 de 1969, el gobierno nacional creó en el Distrito Especial de Bogotá y en las capitales de cada uno de los Departamentos, Intendencias y Comisarías, las Juntas Administradoras de Deportes. Los actos de sus funcionarios, así como la administración de sus fondos, estaban sujetos al régimen administrativo y fiscal de los gobiernos departamentales, intendenciales, comisariales y del Distrito Especial de Bogotá.

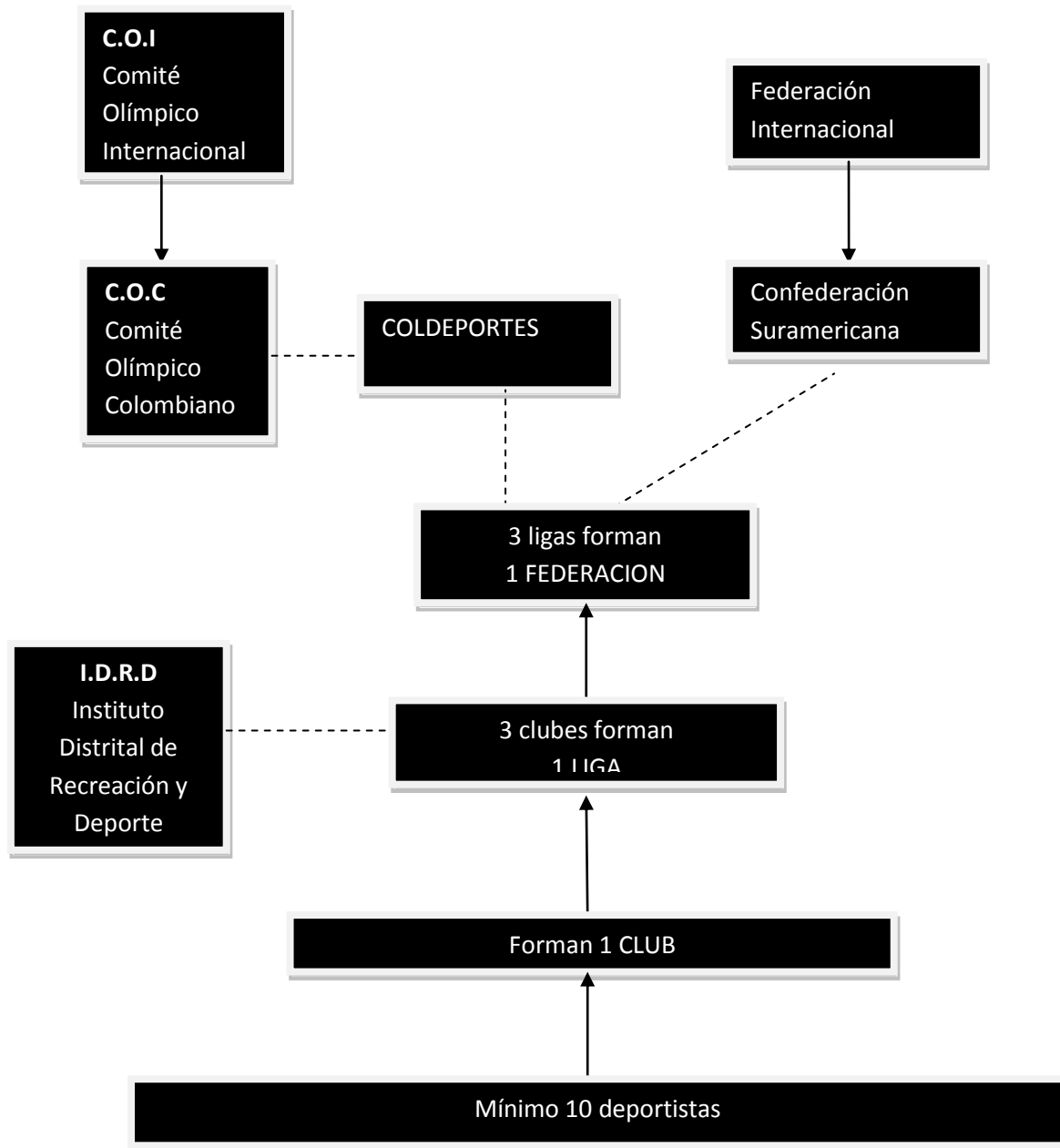
Posteriormente, con el propósito de otorgarles mayor autonomía administrativa y financiera a estas entidades, la Ley 49 de 1983, bajo la figura de Unidades Administrativas Especiales del orden nacional, creó las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes, las dotó de vida jurídica y patrimonio propio, y las subordinó a los planes y controles del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte.

En 1995, la Ley 181²¹, creó el Sistema Nacional del Deporte, integrado por:

- El Ministerio de Educación Nacional.
- El Instituto Colombiano del Deporte.
- Los Entes Deportivos Departamentales.
- Los Entes Deportivos Municipales y Distritales.
- El Comité Olímpico Colombiano.
- Las Federaciones Deportivas Nacionales.
- Las Ligas Deportivas.
- Los Clubes.

²¹ Para mayor información consulte el Anexo B la ley 181 del 18 de enero de 1995, Ley Nacional del Deporte”.

Figura 6. Sistema Nacional del Deporte



Fuente: Sistema Nacional del Deporte

3.1.1 COLDEPORTES

“El Instituto Colombiano del Deporte "Coldeportes", es un establecimiento público adscrito al Ministerio de Cultura, dotado con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, creado mediante el Decreto 2743 del 6 de noviembre de 1968.

Es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y Director del Deporte formativo y comunitario, el cual, en sus 38 años de existencia, ha tenido la orientación de 16 directores.

Entre sus funciones principales figuran desarrollar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar todos los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y el bienestar de la juventud colombiana, en atención a las políticas generales que formula el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Cultura y según las decisiones adoptadas por la Junta Directiva del Instituto”²².

3.1.2 I.D.R.D

El Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte promueve la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los Ecosistemas y el Medio Ambiente.

²² “Nuestra historia” (2009) [en line], disponible en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=630>, recuperado 29 de mayo de 2009.

Mediante el Acuerdo N° 4 de 1978 del Concejo de Bogotá, se creó en el Distrito una entidad encargada de ser el ente rector de la recreación y el deporte en la ciudad de Bogotá.

A ésta entidad se le entregó la administración de los parques metropolitanos que eran administrados por la Lotería de Bogotá, la Secretaría de Obras Públicas y por el Ministerio de Obras Públicas, además de los bienes administrados por el Fondo Rotatorio de Espectáculos Públicos.

Tras años de su creación en 1995, la administración distrital por intermedio del IDRDR, tomó el manejo de las ciclovías, ampliando sus rutas a 81 kilómetros, integrando sectores a lo largo y ancho de la ciudad²³.

3.2 EL CLUB DEPORTIVO

Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995, en este artículo se desarrollan las diferentes modalidades del club deportivo que existen en Colombia, su formación, estructura necesaria para su desarrollo económico y deportivo

Art.2.-CLUBES DEPORTIVOS. Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.

Parágrafo 1. Para los efectos de este artículo, las cajas de compensación familiar, los clubes sociales, los establecimientos educativos, las organizaciones comunales y las empresas públicas privadas que desarrollen actividades deportivas organizadas, podrán actuar como clubes deportivos por cada deporte, sin que requieran cambiar su propia estructura orgánica, en todo caso cumpliendo los requisitos a que se refiere el artículo sexto de este Decreto.

Parágrafo 2. Adicionado, art. 4, L. 494 de 1999. En el caso específico de los establecimientos educativos, de todos los niveles desde cero hasta el superior, de educación formal y no formal, de carácter público o privado pertenecientes y/o reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional o por la autoridad educativa oficial correspondiente, promoverá la correspondiente organización de un club deportivo o en su defecto un club promotor, estableciendo esta actividad como responsabilidad del representante legal, rector, administrador o docente del área de educación física.

²³ "Quiénes somos" (2009) [en línea], disponible en: <http://www.idrd.gov.co/www/section-7.jsp>, recuperado 29 de mayo de 2009.

Parágrafo3.Adicionado, art. 4, L. 494 de1999 .Los clubes deportivos de los planteles e instituciones educativas podrán afiliarse a la Federación Deportiva correspondiente cuando la constitución de este organismo deportivo lo permita”.²⁴

²⁴ **Colombia, Ministerio de educación nacional (1995, 18 de enero), “ Decreto número 1228 del 18 de enero de 1995,** Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objeto de adecuarlas al contenido de la [Ley 181 de 1995](#)”, en Diario Oficial núm. 41.933, 18 de julio de 1995.

CAPITULO IV

DESARROLLO MARCO TEORICO.

4.1. PLANEACION ESTRATEGICA.

4.1.1 Porque SONICO C.D y Porque fútbol

SONICO C.D, Somos una organización de fútbol con niños felices y saludables como nuestra pasión. Cada decisión, cada programa, cada política tiene la premisa de *"lo que es bueno para los niños"* como su base. Cada niño que camina sobre un campo de fútbol por primera vez se puede divertir. El enfoque de los niños primero convierte a SONICO C.D en uno de los mejores programas de desarrollo de jugadores. A todo el mundo le gusta ganar, pero el desarrollo de jugadores de éxito y la gente es lo fundamental en SONICO C.D, usted puede encontrar una pelota de futbol en cualquier rincón del mundo y tener amigos. Es un deporte mundial que los Colombianos han adoptado en cifras récord porque es divertido, incluso con la habilidad de un principiante. También es un juego que puedes jugar y disfrutar por el resto de su vida.

Con la alegría natural de los niños en el funcionamiento y patadas, el fútbol se basa en estas dos habilidades y agrega en las técnicas para controlar el balón y el trabajo en equipo. También alienta la toma de decisiones creativas y el pensamiento estratégico. Es un juego rápido que mantiene a cada jugador en movimiento todo el tiempo. . Un equipo de fútbol de tamaño completo tiene 11 jugadores en el campo. Pero los equipos más pequeños para los niños más pequeños donde puedan dar más toques al balón y un juego más fluido son claves para el éxito del proceso.

El proyecto se plantea desde una visión socio integral deportiva. Haciendo del deporte una forma de encuentro y diálogo superando barreras de sexo, lengua, raza, cultura, clase convirtiéndolo en la actividad de integración de los jóvenes, como vía de construcción de una sociedad más solidaria.

Liberar a los jóvenes del riesgo de la apatía y la indiferencia, a estar en contacto con sus habilidades y talentos suscitando en ellos un sano espíritu de competición y educando para el sacrificio, el respeto y la responsabilidad; convirtiendo la práctica deportiva en la causa de promoción del estudio y la actividad escolar en coordinación con las familias de los jóvenes.

En concordancia con lo anterior y de acuerdo a un estudio de la Universidad de Navarra en el año 2007 podemos ponderar los siguientes factores como preponderantes y claves en el momento de escoger el fútbol como deporte a desarrollar en este proyecto, la relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad actual tienen que ver con:

- 1) El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población.
- 2) Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte, como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, etc.
- 3) El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades o incluso países).
- 4) Las sumas de dinero e intereses que se manejan.²⁵

²⁵ Gómez, S. y Opazo, M. (2007), “ Características estructurales de un club profesional de fútbol de elite” [en línea], disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>, recuperado: 7 de Septiembre de 2010.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.2.1 Visión

La visión SONICO C.D es ofrecer programas de clase mundial de fútbol juvenil que enriquecen la vida de los niños.

4.2.2 Misión

La misión de SONOCO C.D es desarrollar y ofrecer una calidad de programas de fútbol juvenil que promuevan un ambiente divertido y familiar.

La misión se lleva a cabo la prestación de estos servicios esenciales:

- * Entrenamiento y programas incluyendo los sistemas de calidad.
- * Los sistemas de calidad administrativa y de funcionamiento con una red de apoyo.
- * Sólida posición financiera.
- * Programa de investigación y desarrollo.

4.2.3. Principios Corporativos

En SONICO C.D viven principios que la separan y la diferencian de otras organizaciones deportivas.

Todo el mundo juega

La meta de nuestro programa es para que los niños juegan al fútbol por lo que exigen que todos los jugadores en cada equipo debe jugar al menos el 50% de todos los partidos. No es divertido pasar el partido en la banca, y esa no es manera de aprender fútbol.

Equipos Balanceados

Constantemente se están formando equipos nuevos lo más equilibrado, como sea posible porque es más divertido y ofrece una mejor experiencia de aprendizaje cuando los equipos de juego habilidad similar. Se permite a cada jugador para ganar la experiencia de una gran variedad de compañeros de diversos niveles de habilidad.

Inscripción Abierta.

Nuestro programa está abierto a todos los jóvenes entre 6 y 19 años de edad que quieran inscribirse y jugar al fútbol. Interés y entusiasmo son los únicos criterios para jugar. No hay eliminación, *Y NO HAY FUERA POR MALO.*

Entrenamiento Positivo.

Fomento del esfuerzo que ofrece un mayor disfrute para los jugadores y lleva a los jugadores mejor calificados y mejor motivados. Un entrenador puede ser una de las personas más influyentes en la vida de un niño, por lo que SONICO C.D requiere que cada entrenador cree una experiencia positiva para cada niño.

Buen espíritu deportivo.

Nos esforzamos por crear un ambiente positivo basado en el respeto mutuo en lugar de una actitud de ganar a toda costa, y nuestro programa está diseñado para inculcar el buen espíritu deportivo en cada área de SONICO C.D

Desarrollo de Jugadores.

Creemos que todos los jugadores deben ser capaces de desarrollar sus habilidades futbolísticas y el conocimiento en la medida de sus capacidades, tanto a nivel individual y como miembros de un equipo, con el fin de maximizar su disfrute del juego.

Emotividad e identidad

Generar estos valores, son fundamentales, el proceso de fidelización se basa en la emoción e identidad que genera SONICO C.D en la vida de cada persona que se involucra en este proyecto, para fortalecer y afianzar esto, tenemos a disposición nuestra estrategia de comunicación y programas de calidad.

Credibilidad

Posicionar al club en la mente de los consumidores con una alternativa válida y segura, para asegurar la satisfacción de cada uno de los participantes del club

Sistema de auditoria

Este sistema busca claridad en cada uno de los procesos y acciones ejecutadas por el club.

4.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL ENTORNO

4.3.1. Análisis de contexto

La necesidad de un proyecto de estas características en la ciudad de Bogotá viene refrendada por los siguientes datos, que configuran la situación de la juventud Bogotana:

-Reducción de las tasas de escolarización conforme avanzan las edades, con mayor incidencia en la creciente población de Bogotá.

Elevada inactividad entre la juventud, que alcanza un 40,62 %; tal vez asociada al dato de que un 35,7 % sólo supera sus estudios primarios. - Adquisición de hábitos nocivos en el tiempo de ocio, como revelan los índices de consumo de alcohol: 23,1% y mayoritariamente durante los fines de semana; de consumo de drogas: 33,1 %, si bien con frecuencia esporádica; o tabaco: 18,7 %.

- El hecho de que más de la mitad de los jóvenes bogotanos son hijos únicos, que dedican la mayor parte de su tiempo a “estar en casa” o “salir con los amigos”, que carecen de ingresos propios - un elevado 89,9% -, no pertenecen a ningún tipo de asociación²⁶.

4.3.1.2 Localización del proyecto

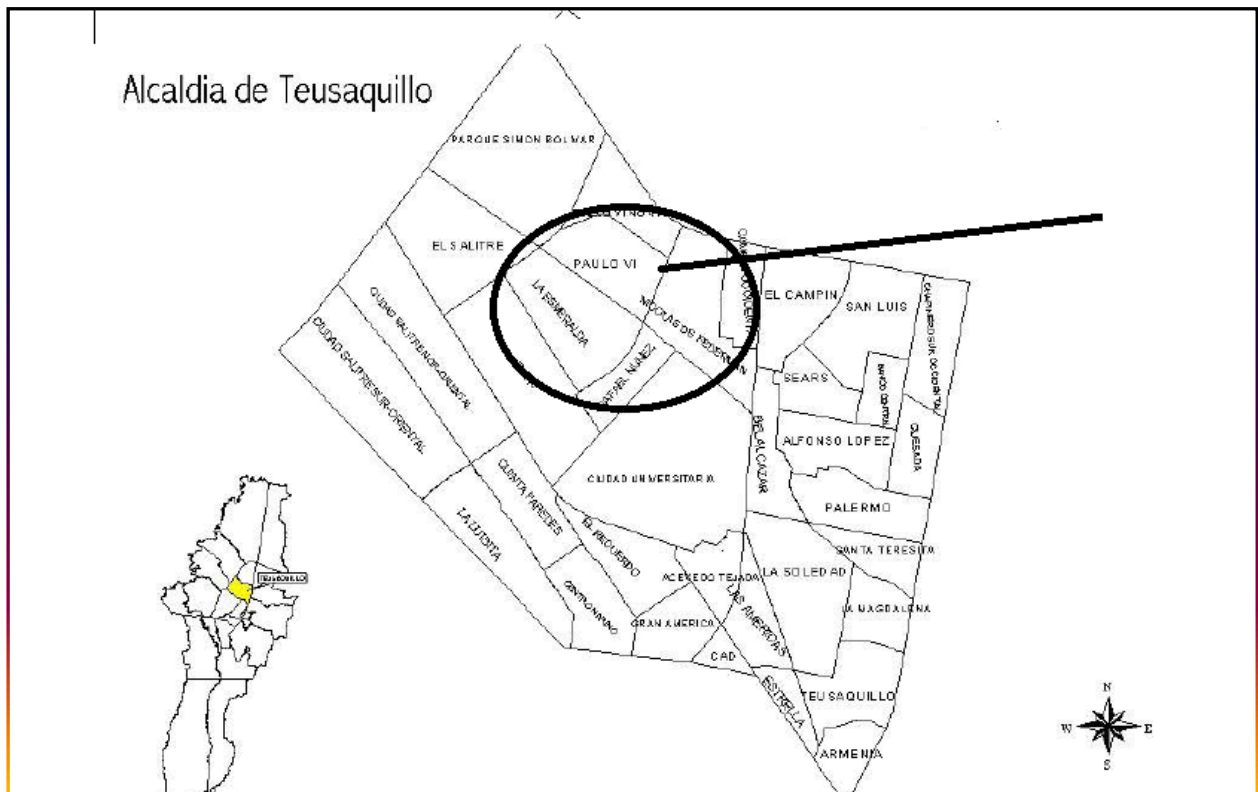
Este proyecto estará localizado en la localidad 13 de la ciudad de Bogotá, Teusaquillo, la cual está conformada por alguno de los siguientes barrios

- Barrio Teusaquillo
- Barrio La Magdalena
- Barrio La Soledad
- Barrio Palermo
- Barrio Marly
- Barrio Galerías
- **Barrio Nicolás de Federman**
- **Barrio Rafael Núñez**
- Barrio Ciudad Universitaria
- Barrio Quinta Paredes
- Barrio Centro Antonio Nariño

²⁶ Portal participación Bogotá [en línea] disponible en http://www.participacionbogota.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=994:nely-yendi-arrechea-consejera-local-de-juventud-de-kennedy&catid=103:noticias&Itemid=59.

- **Barrio La Esmeralda**
- **Barrio Pablo VI**
- Barrio San Luis
- Barrio Ciudad Salitre Oriental²⁷

Figura 7. Barrios seleccionados



28

²⁷ Bogowiki (2010) “Localidad de Teusaquillo”, [En línea], disponible en: <http://bogowiki.org/localidad%20teusaquillo>, recuperado: 15 de Agosto de 2010.

²⁸ Colombia, Instituto geográfico Agustín Codazzi (2010), “Mapas de Colombia” [en línea], disponible en: http://www.igac.gov.co:10040/wps/portal/igac/raiz/iniciohome/Mapas%20de%20Colombia/lut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hHT3d_JydDRwN3t0BXA0_vUKMwf28PIwNXA6B8JG55T1MCusNB9uFW4WiEXx5kPkjeAAdwNND388jPTdUvy10wyAxIVwQAT9L-Cg!!/d13/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/, recuperado: 8 de Septiembre de 2010.

A continuación se hará una breve descripción de la localidad de Teusaquillo

Esta localidad se encuentra ubicada en el centro de la ciudad y limita al occidente con la avenida carrera 68, al sur con la calle 26 y la avenida de la Américas, la calle 19 y el ferrocarril de Cundinamarca, al norte con la calle 63 y al oriente con la avenida Caracas.

La localidad de Teusaquillo cuenta con una extensión de 1.421,03 hectáreas, todas en el área urbana, en donde 199,38 corresponden al suelo protegido. Esta localidad no tiene suelo rural, ni suelo de expansión, es la séptima localidad con menor extensión del distrito.²⁹

Además cabe aclarar que casi el 80% de los habitantes de esta localidad está catalogado como estrato 4 y su ingreso promedio se calcula alrededor de 1.800.520 como lo demuestra el siguiente extracto, tomado de un estudio de población en la ciudad de Bogotá

La localidad de Teusaquillo está conformada por 32 barrios catastrales pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5 con predominio del 4 en un 80% aproximadamente; la cual hace parte de una de las localidades con más ingresos en Bogotá, puesto que sus ingresos promedios son alrededor de \$1.800.520, haciendo de esta localidad una de las más prosperas de la capital. Igualmente, el sector cultural es uno de los de mayor representatividad, lo cual hace de Teusaquillo, una localidad atractiva por su variedad de centros culturales, recreativos, contemplativos, de interés histórico, arquitectónico y patrimonial, su gran oferta de servicios sociales, culturales y su posición céntrica.³⁰

En esta localidad podemos encontrar 3 escuelas de formación deportiva enfocadas en el fútbol las cuales son:

Figura 8. Escuelas de fútbol ubicadas en Teusaquillo.

E.F.SUPERIOR "SOLO FUTBOL"
PAULO VI
ARNOLDO IGUARAN

²⁹ Instituto de estudios urbanos (2010), "Localidades de Bogotá", [en línea], disponible en : http://www.institutodeestudiosurbanos.com/lopublico/secciones/localidades/teusaquillo/diagnostico_local.pdf recuperado 8 de Septiembre de 2010.

³⁰ Instituto de estudios urbanos (2010), "Localidades de Bogotá", [en línea], disponible en : http://www.institutodeestudiosurbanos.com/lopublico/secciones/localidades/teusaquillo/diagnostico_local.pdf recuperado 10 de Septiembre de 2010.

Las cuales están localizadas en Pablo VI, Quinta paredes y Santa Inés, en este entorno SONICO C.D, tiene un ambiente favorable para poder entrar a operar y a atender un mercado desatendido, como lo son Nicolás de Federman, La Esmeralda, Rafael Núñez y Pablo VI, aunque este último tiene escuela de formación deportiva, su target de mercado es pequeño y esto se volvería en una oportunidad porque podemos atender ese mercado, siendo está la realidad, a continuación se realizará el DOFA y el DOFA con estrategias para saber cuáles son los proyectos estratégicos y como estos proyectos con unas buenas tácticas y planes operativos llevarán a SONICO C.D al éxito

4.3.2. Figura 9 Análisis DOFA SONICO C.D

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con otras instituciones que le permiten a SONICO C.D, como son el IDR D y otras que puedan ofrecer y mitigar en gran medida las falencias que por falta de recursos y espacios que posee. 3. inexistencia de programas de actividad física para el núcleo familiar en la comunidad 4. En la zona de Teusaquillo se pueden encontrar diferentes escenarios deportivos públicos y algunos privados, los cuales son utilizados para la práctica de actividades Físicas, IDR D puede otorgar permisos para trabajar en esta zona. 5. No existen ofertas diferenciadoras en las escuelas deportivas de Teusaquillo. 6. La aspiración de ser futbolista de los niños gracias a eventos como el mundial, la champions league, entre otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este es un negocio susceptible a crisis económicas, cuando esto suceda las familias tiene otras prioridades. 2. Sustitutos, otras actividades físicas, como otras opciones deportivas, pero al mismo tiempo, video juegos, televisión, sedentarismo y la vida de ocio total, son algunos de estos sustitutos. 3. Reputación de la industria. Los consumidores finales tiene referentes de diferentes escuelas y proyecto deportivos denominados de “ <i>garaje</i>”, generando una mala reputación hacía un nuevo proyecto deportivo el cual pueden considerar más de lo mismo. 4. Desconfianza por parte de padres hacía los nuevos proyectos cuando incluyen viajes al exterior, en Colombia existen casos documentados de personas que se inventan proyectos de este estilo, para traficar personas y drogas.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica en sector de Teusaquillo. 2. Plan estratégico de marketing. 3. Desarrollo de los pilares SONICO C.D. 4. Know –how del desarrollo del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. la falta de espacios propios adecuados para la práctica de actividades físicas, deportivas de ocio y recreación. 2. Falta de fama comercial. A raíz de ser un empresa nueva, para un padre es difícil confiar en esta nueva escuela, deberá trabajarse en programas diferenciadores, para poder atraerlos hacia SONICO C.D.

4.3.2.1 Figura 10. DOFA con estrategias para SONICO C.D

	Oportunidades	Amenazas
	<p>* 1. Instituciones como agencias de viajes e IDR, buscan generar convenios para impulsar sus propios intereses.</p> <p>2. Consolidarse como centro de enseñanza deportiva, en la localidad de Teusaquillo.</p> <p>3. . inexistencia de programas de actividad física para el núcleo familiar en la comunidad</p> <p>4. Alrededor de SONICO C.D se pueden encontrar diferentes escenarios deportivos públicos y algunos privados, los cuales son utilizados para la práctica de actividades Físicas.</p> <p>5. No existen ofertas diferenciadoras en las escuelas deportivas de Teusaquillo.</p> <p>6. La aspiración de ser futbolista de los niños gracias a eventos como el mundial, la champions league, entre otros.</p>	<p>1. Las dificultades económicas, al sobredimensionar el estrato, al interior de la célula familiar desencadenando en la deserción.</p> <p>2. Sustitutos, otras actividades físicas, como otras opciones deportivas, pero al mismo tiempo, video juegos, televisión, sedentarismo y la vida de ocio total, son algunos de estos sustitutos.</p> <p>3. Reputación de la industria, los consumidores finales tiene espejos de diferentes escuelas y proyecto deportivos denominados de <i>garaje</i>, generando una mala reputación hacía un nuevo proyecto deportivo el cual pueden considerar más de los mismo.</p> <p>4. Desconfianza por parte de padres hacía los nuevos proyectos cuando incluyen viajes al exterior, en Colombia existen casos documentados de personas que se inventan proyectos de este estilo, para traficar personas y drogas.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>1. Ubicación estratégica en sector de Teusaquillo.</p> <p>2. Plan estratégico de marketing.</p> <p>3. Desarrollo de los pilares SONICO C.D.</p> <p>4. Know –how del desarrollo del negocio</p>	<p>F1-O1.</p> <p>F2-O5. desarrollar una ofertar con un diferencial técnico, como lo son: <i>Todo el mundo juega, código de conducta y el viaje</i>, estamos asegurando que SONICO C.D cumpla a cabalidad con el plan estratégico de marketing y al</p>	<p>F1, F4. F2-A3</p> <p>Desarrollar comunicación constante con los padres, para que ellos puedan comprobar el profesionalismo de la escuela y la cercanía del sitio permite que ellos puedan ir fácilmente.</p>

	<p>mismo tiempo ofrecer una propuesta diferenciadora en comparación con las demás escuelas del sector objetivo.</p> <p>F3-O6 hacer sentir a los jugadores como reales estrellas de futbol</p> <p>F4-O5-O3-O6</p> <p>Desarrollar el método del técnico Mourinho el cual consiste en estar jugando todo el tiempo GASTANDO EL TIEMPO DEL ENTRENAMIENTO en cómo va a ser el real partido y estar siempre jugando.</p>	<p>F1. F2-A2</p> <p>Garantizar la ubicación en la zona de Teusaquillo para que los niños no tengan que gastar tiempo en desplazamientos y puedan asistir a todos sus entrenamientos.</p> <p>F4-A4</p> <p>Desarrollar estrategias y aliados estratégicos, que le permitan a SONICO C.D, el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos, además de contar con el respaldo de empresas auditoras que den el visto bueno para el desarrollo de los viajes y todas las actividades dentro de SONICO C.D.</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>1. la falta de espacios propios adecuados para la práctica de actividades físicas, deportivas de ocio y recreación.</p> <p>2. Falta de fama comercial. A raíz de ser un empresa nueva, para un padre es difícil confiar en esta nueva escuela, deberá trabajarse en programas diferenciadores, para poder atraerlos hacia SONICO C.D.</p>	<p>D1-O1</p> <p>Lograr el permiso con el IDR D para trabajar en la localidad de Teusaquillo, aprovechando que cuenta con una gran parque en la el barrio la Esmeralda y son solo tres escuelas en toda la localidad.</p> <p>D2-O2-O5-O6</p> <p>Desarrollar programas y actividades para posicionarse en la mente de los consumidores</p> <p>D2-O3</p> <p>Desarrollo de las estrategias adecuadas de mercadeo y</p>	<p>D1-A2</p> <p>Generar espacios y comunicación para comprometer e ilusionar al niño de seguir de tal manera que se vuelva una prioridad en la familia y su gasto se mantenga</p> <p>D2-A4</p> <p>Desarrollar planes concretos y estratégicos de comunicación, para informar a todos los miembros de la comunidad, como va SONICO C.D, en todos los aspectos, desde el directivo, financiero, pasando por el viaje y el comportamiento de cada categoría.</p>

	<p>comunicación, además del posicionamiento de nuestros programas.</p> <p>D2-O6</p> <p>Desarrollar programas claves para fortalecer y aumentar esas habilidades innatas más entrenamiento y dedicación.</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Figura 10

Para agrupar las diferentes estrategias utilizaremos el diagrama de espina de pescado el cual permitirá canalizar varias estrategias surgidas del DOFA, hacia 3 grandes estrategias, y así poder satisfacer todas las que salieron del ejercicio anterior.

4.3.2.2 ESPINA DE PESCADO PARA DEFINIR ESTRATEGIAS BASE.

Aplicación Técnica Espina de Pescado para determinar Estrategias Bases

Figura 11. Diagrama de espina de pescado. Turismo Deportivo.

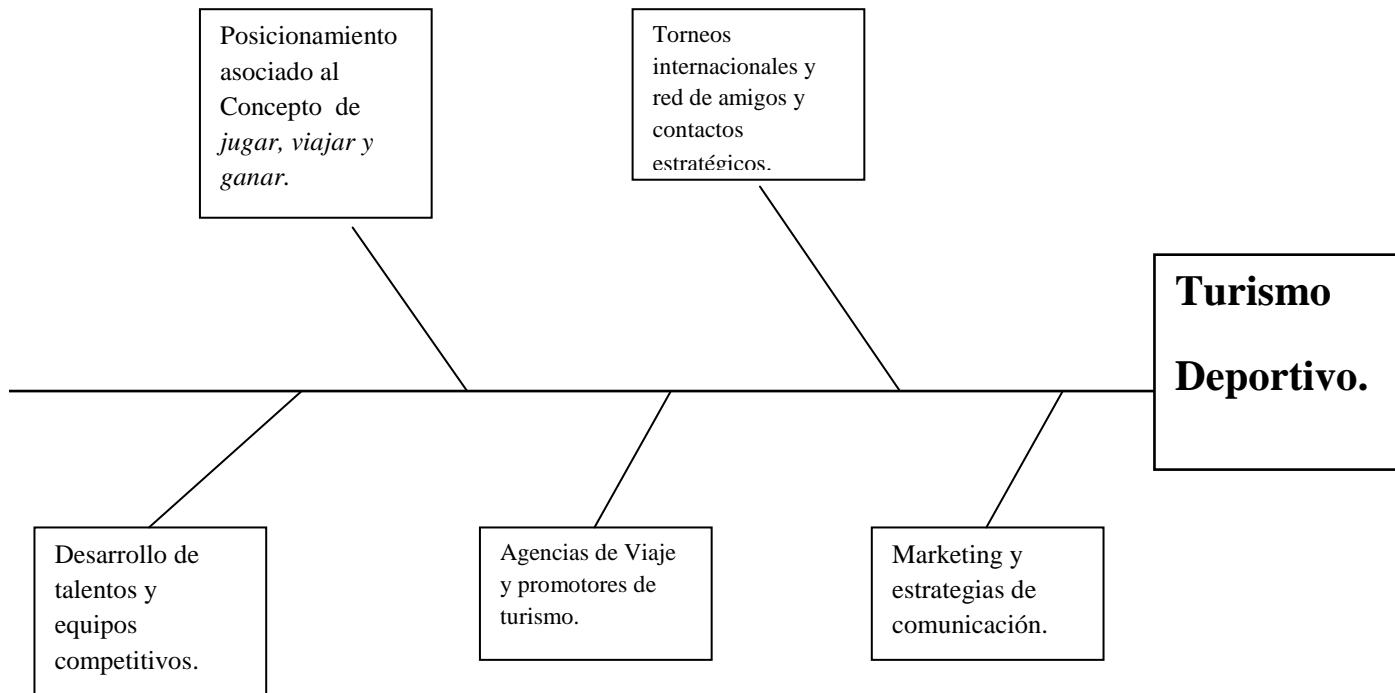


Figura 12. Diagrama espina de pescado. Estrategia de Comunicación

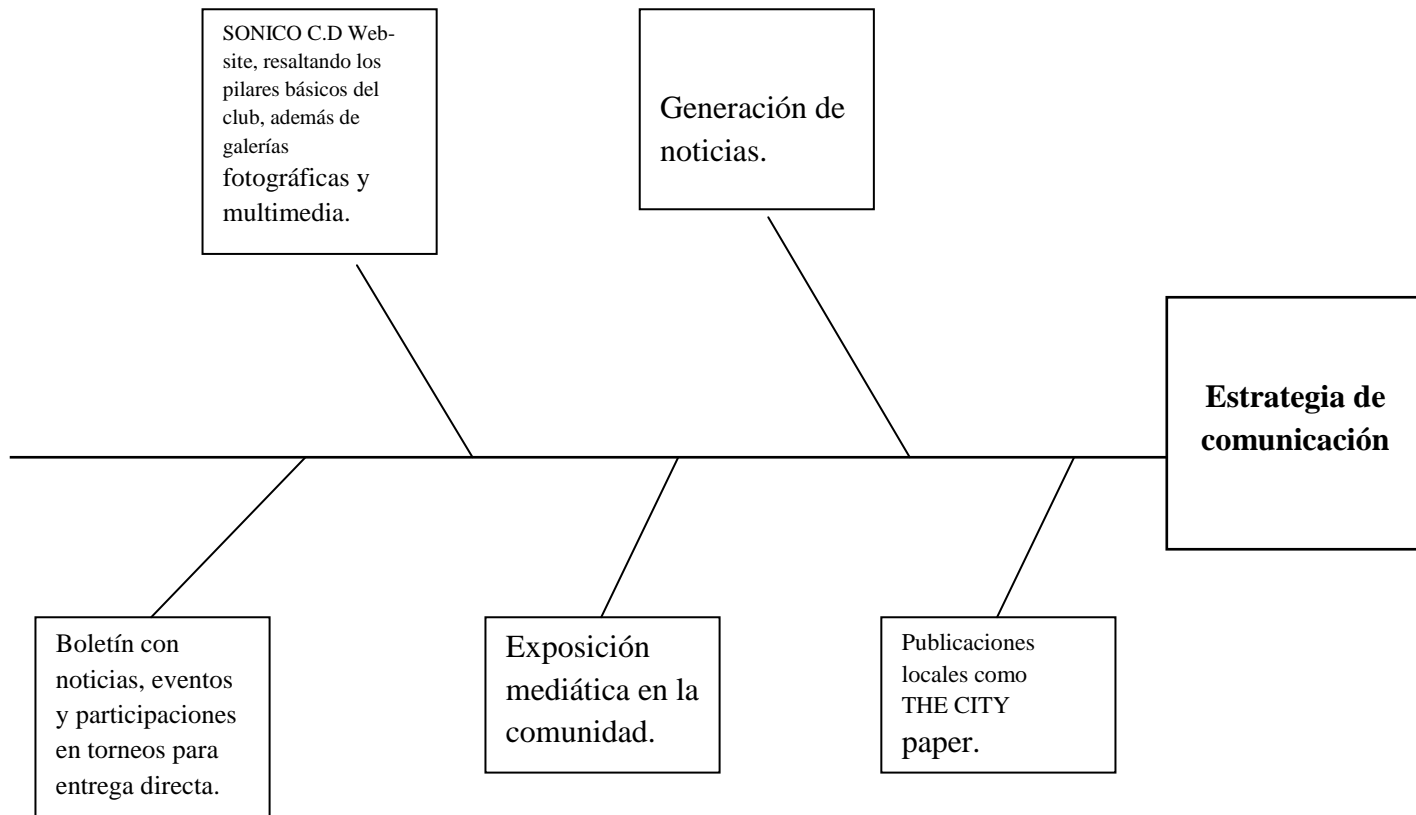
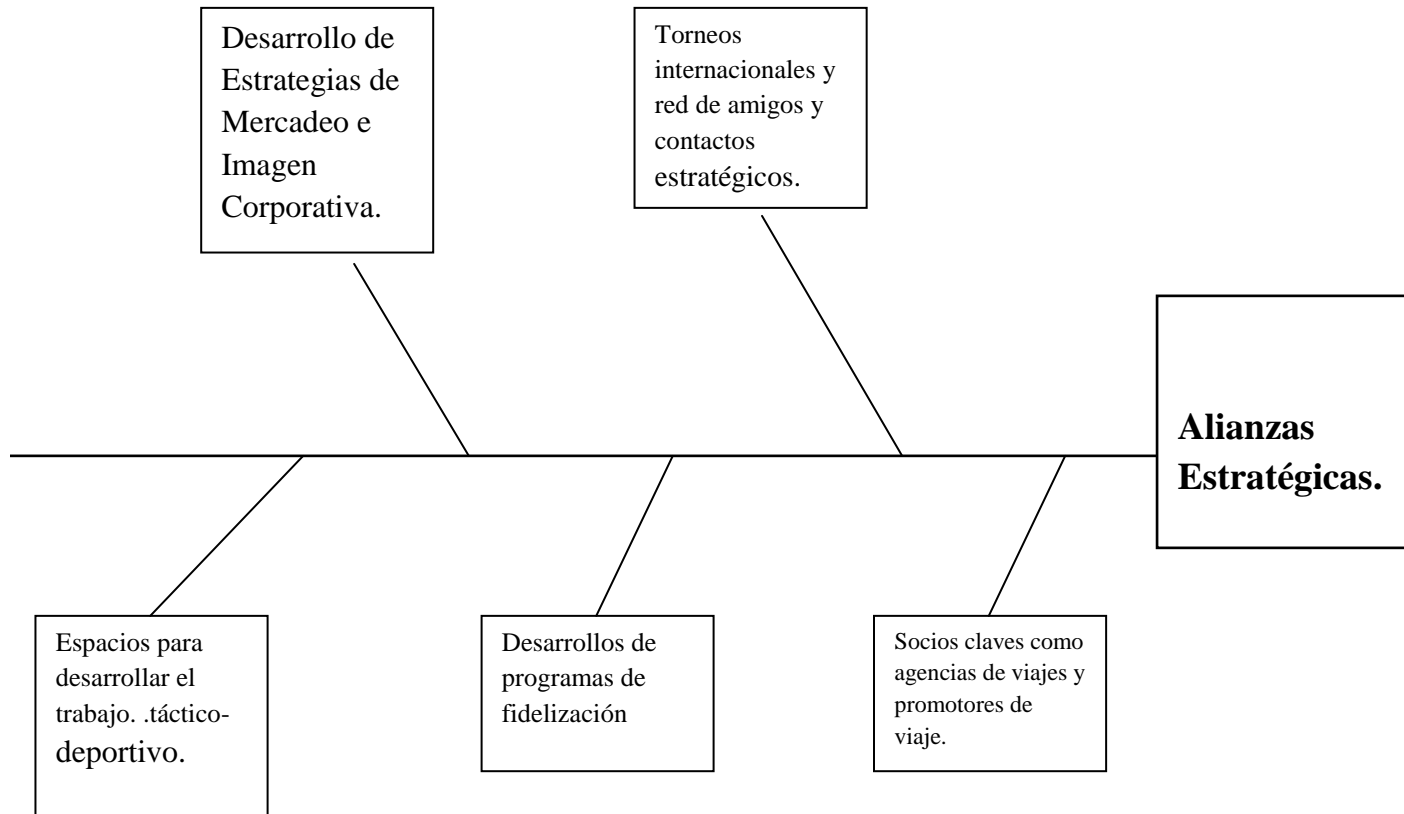


Figura 13. Diagrama espina de pescado. Alianzas Estratégicas.



4.4 FORMULACION ESTRATEGICA.

ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.

Después de realizar un diagnostico estratégico, se procederá a analizar y justificar las tres estrategias establecidas al final del anterior capítulo:

4.4.1 Turismo Deportivo.

Este concepto es el que quiere desarrollar SONICO C.D, ya que en entre sus diferenciales está el generar la capacidad de poder conseguir torneos, asociados a las diferentes categorías, en los diferentes destinos turísticos, relacionados con el futbol, generando una expectativa grande entre sus clientes y consumidores, además de relacionar la marca SONICO C.D con el *jugar, viajar y ganar* .Es clave la red de contactos y amigos estratégicos, además de relaciones comerciales con agencias de viajes y empresas promotoras de turismo.

4.4.2 Estrategia de comunicación.

El generar vinculación afectiva y emocional es la clave para el desarrollo de esta estrategia, noticias, suplementos y una excelente pagina web son claves para despertar estos sentimientos, con tácticas claves que afecten positivamente el posicionamiento SONICO C.D establecerá esta estrategia fundamental para, cumplir cada una de sus metas, tanto con sus clientes y consumidores, como con los socios estratégicos y la red de amigos.

4.4.3 Alianzas Estratégicas.


SONICO C.D, necesita estas alianzas lo más pronto posible, ya que para su normal funcionamiento y en un mercado lleno de escuelas deportivas, estas alianzas con básicas

para poder desarrollar cada uno de sus programas, bien sea en el ámbito deportivo, técnicos y canchas de entrenamiento, como en el aspecto de las agencias de viajes y la red de amigo

4.4.4 PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

Para presentar los proyectos estratégicos, se procede a desarrollar el cuadro de correlación de objetivos corporativos y proyectos estratégicos:

Figura 14. Correlación entre objetivos corporativos y proyectos estratégicos

Objetivos  Proyectos Estratégicos	Asociación de la Marca al concepto de <i>jugar, viajar y ganar.</i>	Posicionamiento y diferencial	Ampliar su participación de mercado.	Realizar alianzas estratégicas.	Red de Amigos y Colaboradores.
Turismo	X	X	X		X
Deportivo					
Estrategia de Comunicación	X	X	X		
Alianzas Estratégicas	X		X	X	X

4.4.5 Descripción de tácticas para cada uno de los proyectos estratégicos.

Una vez desarrollados los cuadros, se dispone a explicar la matriz de tácticas de los proyectos estratégicos. De tal manera que se desglose el procedimiento como se desarrollará el proyecto estratégico:

Figura 15. Tácticas Turismo Deportivo.

Nombre del proyecto estratégico: Turismo Deportivo.	
	Responsable .
Táctica 1: Creación del viaje, logística respectiva y posibles atracciones a visitar en la ciudad destino.	Gerencia General.
Táctica 2: Desarrollo de credibilidad, estadísticas Finales, posiciones del torneo, cubrimiento detallado para ofrecer una buena retroalimentación.	Gerente General.
Táctica 3: Estructuración del Plan de Mercadeo y deportivo, para obtener el reconocimiento necesario en el torneo a participar.	Gerente General.

Figura 16. Tácticas Estrategia de comunicación.

Nombre del proyecto estratégico: Estrategia de Comunicación	
	Responsable
Táctica 1: Pagina WEB (Multimedia, galería de fotos, seguimiento a los jugadores, estadísticas). Comunicación directa, material publicitario en la localidad escogida. Boletines impresos.	Gerente General.
Táctica 2: Comunidad SONICO C.D.	Gerencia General.
Táctica 3: Google Adwords.	Gerencia General.
Táctica 3: Formalización de los procesos de comunicación y control del desempeño.	Gerente General.

Figura 17. Tácticas Alianzas Estratégicas.

Nombre del proyecto estratégico: Alianzas estratégicas.	Responsable
Táctica 1: Constituir alianzas estratégicas en logística de viaje y clubes internacionales.	Gerente general.
Táctica 2: Definición aliado ideal y búsqueda de prospectos.	Gerente general.
Táctica 3: Determinación de acuerdos (iniciativas de cada parte y alcances), metas e indicadores.	Gerente general.

Proyecto estratégico: Turismo Deportivo.		Responsable: Gerencia General.		
Táctica básica: Creación del viaje, logística respectiva y posibles atracciones a visitar en la ciudad destino.		1. Indicador de éxito global.		
		Asistir y participar en diferentes torneos de renombre nacional e internacional, logrando una buena presentación en el torneo.		
2. Tareas.		5. Metas.	6. Recursos necesarios.	7. Limitaciones.
<p>Acciones para lograr promesa básica</p> <p>a. Definición y selección cuales torneos y ciudades.</p> <p>b. Cronogramas de viajes por año.</p> <p>b. Presupuesto del viaje (Pasajes aéreos, acomodación, alimentación, uniformes, visitas turísticas guiadas.).</p> <p>c. Presentación oficial del torneo a la comunidad SONICO C.D.</p> <p>d. Convocatorias abiertas.</p>		<p>a. Contratar los servicios hoteleros y aéreos, además de las diferentes atracciones turísticas.</p> <p>b. Una vez escogido el torneo y ciudad a la cual llegar, se necesita una concentración máxima, para poder obtener los mejores resultados en el torneo y disfrutar de la ciudad destino</p>	<p>. Presupuesto necesario para el pago del viaje y la comodidad de los atletas.</p> <p>b. Espacio físico para entrenar y vivir los días del torneo.</p>	<p>SONICO C.D no tiene experiencia en procesos de selección, de hoteles, aerolíneas, viviendo este proceso como todo un reto que completar.</p>
3. Tiempo.		4. Responsable.		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General.		
2010	2011			

Figura 18. Plan Operativo Turismo Deportivo. Táctica básica: Creación del viaje, logística respectiva y posibles atracciones a visitar en la ciudad destino.

Proyecto estratégico: Turismo Deportivo		Responsable: Gerencia General.		
Táctica básica: Desarrollo de credibilidad, estadísticas Finales, posiciones del torneo, cubrimiento detallado para ofrecer una buena retroalimentación.		1. Indicador de éxito global.		
		Posicionar el viaje en la mente de los consumidores, generando confianza, aceptación y compromiso.		
2. Tareas		5. Metas	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
<p>Acciones para lograr promesa básica</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Contratar una empresa de auditoria b. Certificación de procesos logísticos y autenticidad del viaje. c. Cumplir con todas las normas y legislaciones internacionales para poder realizar este viaje. d. Generación de estadísticas y resultados e. Buscar certificaciones ISO 9001 y pasar a una empresa auditara de prestigio internacional. 		<ul style="list-style-type: none"> a. Contratación de una empresa auditora, que tenga reconocimiento y genere confianza. b. Dar a conocer la calificación otorgada por esta empresa para generar la credibilidad deseada. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Presupuesto para el pago de los auditores. b. Espacio físico para el desarrollo de estas auditorías. 	SONICO C.D, no tiene experiencia en la selección de empresas auditoras, por lo que esto se convierte en un gran reto, además de conseguir la unificación de procesos y elementos a auditar.
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General		
2010	2012			

Figura 19. Plan Operativo Turismo Deportivo. Táctica básica: Desarrollo credibilidad.

Proyecto estratégico: Turismo Deportivo		Responsable: Gerencia General.		
Táctica básica: Estructuración del Plan de Mercadeo y deportivo para obtener el reconocimiento necesario en el torneo a participar.		1. Indicador de éxito global.		
		Obtener el reconocimiento deportivo necesario, para participar con calidad en torneos de referencia internacional.		
2. Tareas.		5. Metas.	6. Recursos necesarios.	7. Limitaciones.
<p>Acciones para lograr promesa básica</p> <p>a. Planeación estratégica y todos sus componentes.</p> <p>b. Escoger el torneo.</p> <p>c. Recopilar toda la información del torneo.</p> <p>d. Plan deportivo para generar y establecer una participación más que satisfactoria.</p>		<p>a. Clasificar al torneo.</p> <p>b. Obtener una posición satisfactoria entre todos los participantes.</p> <p>c. Satisfacer las expectativas de los jugadores y los padres de familia.</p>	<p>a. Presupuesto para el pago del viaje.</p> <p>b. Uniforme, entrenadores, experiencia deportiva.</p>	<p>SONICO C.D, no tiene experiencia en la participación de torneos de referencia internacional, cada torneo generará la curva de experiencia tanto deportiva/administrativa que SONICO C.D necesita.</p>
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General.		
2010	2012			

Figura 20. Plan Operativo Turismo Deportivo. Estructuración del Plan de Mercadeo y deportivo para obtener el reconocimiento necesario en el torneo a participar

Proyecto estratégico: Estrategia de Comunicación.		Responsable: Gerente General.		
Táctica básica: Desarrollo de noticias por medio de				
1. Pagina WEB (Multimedia, galería de fotos, seguimiento a los jugadores, estadísticas)		1. Indicador de éxito global.		
2. Comunicación directa, material publicitario en la localidad escogida. Boletines impresos.		Desarrollo de noticias periódicamente, en la pagina cada tercer día y en los boletines cada 15 días inicialmente.		
2. Tareas		5. Metas	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones.
Acciones para lograr promesa básica.		1. Desarrollar el sentimiento de pertenecía y generación de identidad a través de la pagina y los boletines del club SONICO C.D. 2. Generación de tráfico en la página, para poder posicionar este medio como el principal vinculo entre los cliente y consumidores y SONICO C.D	1 Diseñador 2 Material audiovisual 3. Material de oficina.	SONICO C.D arranca con trafico cero
a. Definición de la estructura logística, tanto de página web como del boletín.				
b. Análisis y desarrollo de los procesos logísticos, para la planeación y elaboración de noticias.				
C. Análisis y desarrollo de los procesos logísticos para la distribución de las noticias en ambos medios (pagina web y boletín).				
C .Construcción y Desarrollo de indicadores de gestión.				
D. Dependiendo el volumen de circulación (pagina web y boletines), consecución de clientes que pauten en estos medios.				
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General.		
2010	2011			

Figura 21. Plan Operativo. : Estrategia de Comunicación. Pagina WEB (Multimedia, galería de fotos, seguimiento a los jugadores, estadísticas). Comunicación directa, material publicitario en la localidad escogida. Boletines impresos.

Proyecto estratégico: Estrategia de Comunicación.		Responsable: Gerente General.		
Táctica básica: Desarrollo de la Comunidad SONICO C.D.		1. Indicador de éxito global. Desarrollo de noticias periódicamente, en la pagina cada tercer día y en los boletines cada 15 días inicialmente		
2. Tareas.		5. Metas.	6. Recursos necesarios.	7. Limitaciones.
<p>Acciones para lograr promesa básica.</p> <p>a. Definición de la estructura, es decir cantidad de información a compartir y distribuir.</p> <p>b. Creación de perfiles y registro de usuario, dando un código de registro único.</p> <p>c. SONICO C.D, ofrece la oportunidad de estar en contacto siempre con todos los integrantes de la comunidad, chat público y privado.</p> <p>d. Generación de blogs y comentarios, además de foros, donde estarán publicados, artículos de interés escritos por personajes relevantes del fútbol, pero también es un espacio para que los escritores escondidos en SONICO C.D muestren ese talento a toda la comunidad.</p> <p>e. Control de privacidad, selección de que quieres ver y hacer.</p>		<p>1. Desarrollar un continuo tráfico en la pagina entre los miembros pertenecientes a la comunidad SONICO C.D.</p> <p>2. Volverse una red social futbolística juvenil, donde se pueda compartir experiencias de los entrenamientos, sentimientos acerca de los partidos venideros los que pasaron además de generar opiniones sobre futbol en general.</p>	<p>1 Diseñador</p> <p>2 Material audiovisual</p> <p>3. Material de oficina.</p>	SONICO C.D, no tiene posicionamiento en Google.
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General.		
2010	2011			

Figura 22. Plan Operativo. : Estrategia de Comunicación. Desarrollo comunidad.

Proyecto estratégico: Estrategia de Comunicación.		Responsable: Gerente General.		
Táctica básica: Google ADWORDS.		<p>1. Indicador de éxito global.</p> <p>Posicionamiento entre los primeros cinco primeros puestos en el motor de búsqueda más popular del mundo, al teclear las palabras “escuelas, club deportivo Bogotá, Teusaquillo.”</p>		
2. Tareas		5. Metas	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
<p>Acciones para lograr promesa básica.</p> <p>a. Realizar la búsqueda de las palabras claves, para generar los mejores resultados.</p> <p>b. Observar promedios y tendencias de búsqueda en Google analytics.</p> <p>c. Determinar cuántos <i>clicks</i> por día es la mejor opción.</p> <p>d. Rotación y frecuencia de las palabras claves.</p> <p>e. Estadísticas de visitas y duración promedio en la página.</p>		<p>1. Consolidar un tráfico, para poder vender banners y pauta publicitaria.</p> <p>2. Ser una página referente al momento de búsqueda de escuelas deportivas.</p>	<p>1 Diseñador.</p> <p>2 Material audiovisual.</p> <p>3. Material de oficina.</p> <p>.4. Google adwords.</p> <p>4. Presupuesto por el número de clicks.</p>	<p>SONICO C.D, es consciente que al ser una empresa nueva y sin reconocimiento la principal debilidad es hacerse conocer y resaltar las palabras claves al momento de la búsqueda.</p>
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia de comunicación y mercadeo.		
2010	2011			

Figura 23. Plan Operativo. : Estrategia de Comunicación. Google Adwords.

Proyecto estratégico: Estrategia de Comunicación.		Responsable: Gerente General..		
Táctica básica: Formalización de los procesos de comunicación y control del desempeño.		1. Indicador de éxito global.		
		Generación de estadísticas de desempeño de los boletines, con que rotación salen y la pagina web, cuantos visitantes y banners en un periodo determinado.		
2. Tareas.		5. Metas.	6. Recursos necesarios.	7. Limitaciones.
<p>Acciones para lograr promesa básica</p> <p>a. Contador de visitas diarias, semanales, mensuales a la página.</p> <p>b. Consulta diaria en GOOGLE statistics, para observar el comportamiento promedio de los anuncios pagados.</p> <p>c. Control de los boletines físicos, cuando fueron entregados, lugar y a que personas.</p> <p>d. Focalizar la entrega de estos boletines, los cuales incluyen información y noticias del club en los barrios determinados, para el funcionamiento del proyecto.</p>		<p>1. Consolidar un tráfico, para poder vender banners y pauta publicitaria.</p> <p>2. Ser una página referente al momento de búsqueda de escuelas deportivas.</p>	<p>1 Auditoria diaria, para llevar el control y seguimiento de la página y los boletines.</p> <p>2 Materiales de oficina.</p> <p>3 Recursos para comprar el paquete de GOOGLE statistics.</p>	<p>SONICO C.D, la exposición del boletín en las calles, no sea entregada a la comunidad objetivo, perdiendo dinero y control sobre este ítem.</p>
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia de comunicación y mercadeo		
2010	2011			

Figura 24. Plan Operativo. : Estrategia de Comunicación. Formalización de los procesos de comunicación y control del desempeño.

Proyecto estratégico: Alianzas estratégicas		Responsable: Gerencia General.		
Táctica básica: Constituir alianzas estratégicas en logística de viaje y clubes internacionales. Definición aliado ideal y búsqueda de prospectos.		1. Indicador de éxito global		
Determinación de acuerdos (iniciativas de cada parte y alcances), metas e indicadores		Impacto logrado sobre las alianzas alcanzadas.		
2. Tareas		5. Metas	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
<p>Acciones para lograr promesa básica</p> <p>a. Definición de necesidades y posibles ofertas, para potenciales aliados.</p> <p>b. Inteligencia de mercado en cuanto a proveedores, para la logística de viaje</p> <p>(Agencia de viajes, aerolíneas, hoteles, alimentación, transporte en la ciudad de destino, acuerdos con para actividades recreacionales y de turismo).</p> <p>c. Contactar y negociar posibles acuerdos</p> <p>d. Formalizar los acuerdos</p>		a. Tener acuerdos firmados con los aliados.	a. Presupuesto aprobado	a. Falta de contactos
3. Tiempo		4. Responsable		
Termino inicio	Termino final.	Gerencia General		
2010	2011			

Figura 25. Plan Operativo. Alianzas estratégicas. Constituir alianzas estratégicas en logística de viaje y clubes internacionales. Definición aliado ideal y búsqueda de prospectos. Determinación de acuerdos (iniciativas de cada parte y alcances), metas e indicadores.

4.5 Marketing Mix

4.5.1 Producto

4.5.1.2 Servicio esencial

SONICO C.D, ofrece programas de fútbol y desarrollo de talentos, divididos en varias categorías y con indicaciones claras que como quiere que sean las condiciones de formación en cada una de estas categorías.

No es sólo un grupo de personas, no es sólo un programa. Es todas esas cosas y más, pero lo más importante es una filosofía, una cultura, una manera de hacer las cosas... lo llamamos el camino SONICO C.D.

El club se va a centrar alrededor de la comunidad local. El lema del club "*jugar, viajar y ganar* ", refleja lo mejor es suficientemente bueno, el lema está en el corazón de todos los aspectos del club de fútbol y es esencial para nuestra éxito. El Club está plenamente comprometido con la academia y reconoce la importancia del desarrollo de la juventud.

En SONICO C.D trabajaremos en 3 aspectos que son parte integral de los programas futbolísticos:

Física.

Vivimos en la era de la súper atleta de ajuste y los futbolistas no son diferentes. Los jóvenes aprenden la importancia de la fuerza, velocidad, flexibilidad, agilidad y acondicionado y cuentan con programas individuales con el fin de mejorar cada área física específica.

Estilo de Vida.

La experiencia nos ha enseñado que muchos jóvenes con talento no pueden alcanzar su potencial debido a la falta de comprensión de ciertos temas dentro de su entorno individual. Los jugadores se dan orientaciones sobre áreas tales como la dieta y la nutrición, el alcohol, el tabaquismo, la gestión del tiempo, el juego, la intimidación, que trata de los medios de comunicación y muchos otros. Los padres están invitados a participar en dichas reuniones y se les da un apoyo específico sobre cómo tratar con tener un jugador con talento en su casa.

Mental

El fútbol al más alto nivel está lleno de exigencias mentales increíbles. Desde las edades más jóvenes que se centran en las áreas clave de la fijación de objetivos, motivación, confianza en sí mismo la concentración y la comunicación. El desarrollo y adquisición de habilidades psicológicas permiten a los jóvenes a mejorar su desempeño y cumplir con su potencial.

Programas Deportivos.

Categoría U-6 Directrices.

Actividad del día en la categoría U-6

El día de actividades en la categoría U-6, consiste en sesión de 60 minutos divididos así:

25 minutos de desarrollo técnico.

35 minutos de juego.

El campo

El tamaño del campo que se recomienda para los juegos de la categoría U-6, es de 35*15 metros marcados con líneas de cal o conos.

Las porterías

Para la categoría U-6 se recomiendan porterías del siguiente tamaño

1.22 metros de alto.

1.50 metros de ancho.

El balón

Un tamaño de balón número 3 se utiliza para el desarrollo de la categoría U-6.

Jugadores

Habrán tres jugadores por equipo en el campo, sin porteros, con un máximo de 5 jugadores.

Las sustituciones son entre los periodos en el descanso y por lesiones.

Indumentaria oficial

Guayos y canilleras son recomendadas para todas las categorías, cubiertas por las medias, además del uniforme oficial del club que son obligatorias en todas las actividades de práctica y juego. **APLICA PARA TODAS LAS CATEGORIAS**

Duración del juego

Cuatro periodos de seis minutos con descanso entre cada dos periodos de 5 minutos, tiempo de realizar modificaciones y motivar a los jugadores.

Saque lateral

El balón está fuera en todos las categorías cuando cruza completamente la línea de banda (Lateral) o la línea de meta (fondo), ya sea por tierra o por aire. En los juegos de la categoría U-6. Los entrenadores determinarán cuando el balón está fuera de juego y debe reorientar la reanudación, interfiriendo lo menos posible. El juego es de los jugadores, deje jugar y trabaja en la técnica mas tarde. **APLICA PARA TODAS LAS CATEGORIAS**

Faltas y mala conducta

Los entrenadores son los encargados de impartir las órdenes en el campo de juego, la barrera para esta categoría estará ubicada a 4 metros de distancia.

Categoría U-8 Directrices.

Actividad del día en la categoría U-8

El día de actividades en la categoría U-8, consiste en sesión de 60 minutos divididos así:

25 minutos de desarrollo técnico.

35 minutos de juego.

El campo

El tamaño del campo que se recomienda para los juegos de la categoría U-8, es de 55*25 metros marcados con líneas de cal o conos.

Las porterías

Para la categoría U-8 se recomiendan porterías del siguiente tamaño

1.60 metros de alto.

1.70 metros de ancho.

El balón

Un tamaño de balón número 3 se utiliza para el desarrollo de la categoría U-8.

Jugadores

Habrán 5 jugadores por equipo en el campo, sin porteros, con un máximo de 7 jugadores.

Las sustituciones son entre los periodos en el descanso y por lesiones.

Duración del juego

Cuatro periodos de 6 minutos con descanso entre cada dos periodos de 5 minutos, tiempo de realizar modificaciones y motivar a los jugadores.

Faltas y mala conducta

Los entrenadores son los encargados de impartir las órdenes en el campo de juego, la barrera para esta categoría estará ubicada a 6 metros de distancia.

Categoría U-10 Directrices.

Actividad del día en la categoría U-10

El día de actividades en la categoría U-10, consiste en sesión de 60 minutos divididos así:

25 minutos de desarrollo técnico.

35 minutos de juego.

El campo

El tamaño del campo que se recomienda para los juegos de la categoría U-10, es de 70*40 metros marcados con líneas de cal o conos.

Las porterías

Para la categoría U-10 se recomiendan porterías del siguiente tamaño

2.00 metros de alto.

2.15 metros de ancho.

El balón

Un tamaño de balón número 4 se utiliza para el desarrollo de la categoría U-10.

Jugadores

Habrá siete jugadores por equipo en el campo, sin porteros, con un máximo de 9 jugadores.

Las sustituciones son entre los periodos en el descanso y por lesiones.

Duración del juego

Dos periodos de quince minutos con descanso entre cada periodo de 5 minutos, tiempo de realizar modificaciones y motivar a los jugadores.

Faltas y mala conducta

Los entrenadores son los encargados de impartir las órdenes en el campo de juego, la barrera para esta categoría estará ubicada a 7 metros de distancia.

Categoría U-12 Directrices.

Actividad del día en la categoría U-12

El día de actividades en la categoría U-12, consiste en sesión de 90 minutos divididos así:

30 minutos de desarrollo técnico.

60 minutos de juego.

El campo

El tamaño del campo que se recomienda para los juegos de la categoría U-12, es de 80*60 metros marcados con líneas de cal o conos.

Las porterías

Para la categoría U-12 se recomiendan porterías del siguiente tamaño

2.00 metros de alto.

2.50 metros de ancho.

El balón

Un tamaño de balón número 5 se utiliza para el desarrollo de la categoría U-12.

Jugadores

Habrán nueve jugadores por equipo en el campo, con porteros, con un máximo de 11 jugadores. Las sustituciones son entre los periodos en el descanso y por lesiones.

Duración del juego

Dos periodos de 25 minutos con descanso entre cada periodo de 10 minutos, tiempo de realizar modificaciones y motivar a los jugadores.

Faltas y mala conducta

Los entrenadores son los encargados de impartir las órdenes en el campo de juego, la barrera para esta categoría estará ubicada a 9.5 metros de distancia.

U 16/19 Directrices

Después de generar una evaluación constante y cuando se determina por medio de pruebas y determinados factores y conceptos por parte de los entrenadores, se hará un filtro de información y se escogerán a los mejores para participar en esta categoría.

DIRECTRICES

El programa continuará para permitir U-16/U-19 juego para llevarse a cabo con una mayor rigurosidad de las normas, contemplando todo el proceso de las categorías inferiores, en este punto, el jugador ya deberá tener un autocontrol y disciplina necesaria, para afrontar

los retos que generan, el competir, con jugadores que también están mentalizados en ganar, además saber que en este punto es donde se eligen los posibles jugadores profesionales.

* Más juego formal.

* Más juegos y prácticas menos.

*Total contacto con las normas FIFA (Juego y comportamiento).

*Practica con árbitros y todas las normas y exigencias de FIFA.

*Generación de experiencias y fogueos, nacionales e internacionales.

*Participación en torneos

* Proporcionar diferentes programas en U-16 y / o Sub-19 sobre la base de la capacidad de los participantes a comprometer su tiempo libre para dedicárselo a los entrenamientos

4.5.1.3 Servicios de Apoyo

Viaje

El Mundialito de General Roca es uno de los eventos más importantes de la Argentina en categorías inferiores, SONICO C.D tiene pensado este viaje, por dos razones, adquirir experiencia y generar la red de contactos. Todos los jugadores tendrán la oportunidad de jugar a la pelota, sino también la oportunidad de vivir más de 15 días dentro de la cultura Argentina compartiendo con locales, pues el campeonato tiene la connotación de albergar a los jugadores en las casas de los ciudadanos de la ciudad.

El torneo también ofrece la oportunidad de jugar partidos con las reservas de equipos profesionales, como lo son, San Lorenzo, Argentinos Junior, Independiente entre otros.

Este viaje tiene un precio de USD \$2200, para los menores de 12 años, el cual se puede pagar en cuotas en tiempo estimado de un año, y un precio de USD \$ 2500 para mayores de 12 años, esto se explicará mejor en los anexos, donde se podrá apreciar un ejemplo de como sería el pago y las cuotas a pagar, además del itinerario a seguir en el mundialito³¹

4.5.1.4 Servicios facilitadores.

Alianzas estratégicas.

Son facilitadores de nuestros programas tanto en el nivel competitivo, como en el nivel del desarrollo psicosocial, componente clave del viaje, siendo estas alianzas con empresas de servicios, como agencias de viajes y promotores internacionales de turismo, además de contar con aliados estratégicos en el momento de alquilar canchas y parques como lo son entidades privadas y públicas.

Estrategia de Comunicación

Desarrollo de una estrategia clave de comunicación la cual permita, afianzar la marca SONICO C.D como un concepto de desarrollo de sostenible. Para todos los participantes de SONICO C.D, esta estrategia será, en primer momento el desarrollo de una página web, después una campaña agresiva en Google ADwords, de anuncios por click, pasando por afianzar la comunidad SONICO C.D y terminando con material de distribución directa.

³¹ Mundialito General Roca, Argentina. Consultar anexo C.

Página web

En la página web se podrán encontrar

- Detalles de los jugadores.
- Fotos.
- Estadísticas.
- Numeración.
- Biografía de los jugadores.
- Logros más importantes.
- Sección de galería multimedia, donde se podrán encontrar fotos del entrenamiento del día, así como de los partidos y notas sociales del club.
- Sección dedicada a dar detalle sobre los programas y formas de entrenamiento.
- Vinculación directa con nuestra comunidad al desarrollar, “Comunidad *SONICO C.D*”, es una comunidad virtual donde los usuarios podrán crear sus propios perfiles, cargar sus propias fotos, tener un sistema de participación al estilo blog, poder acceder a la información importante acerca del fútbol, además de obtener su propia dirección con dominio sónico.com por ejemplo, usuario@sonicocd.com.
- Detalles sobre cómo llegar, lugares cercanos, mapas, fotos satelitales de la ubicación utilizando Google Earth, además de describir la sede por medio de una presentación en cooliris, para poder desplegar las fotos de la sede.
- Sección de vista 360 de la ubicación de SONICO C.D.
- Espacio publicitario para banners y publicidad de socios comerciales estratégicos.

- Información de precios y matriculas.
- Documentación sobre diversos temas concerniente a la actualidad del mundo fútbol
- Catalogo virtual.

GOOGLE ADWORDS

Es una herramienta de publicidad y comunicación que ofrece el motor de búsqueda google.com, dándole libertad al usuario de pautar las veces que quiera, además de generarle el espacio necesario para desarrollar los conceptos y palabras claves a la hora de generar la búsqueda, por eso esta herramienta es clave, para concretar a los posible clientes y consumidores y generando así un sistema clave de comunicación entra los usuarios y SONICO C.D.

SONICO C.D tiene la capacidad de crear sus propios anuncios. SONICO C.D crea los anuncios y elige las palabras clave, que son aquellos términos relacionados con su negocio.

Algunas de las palabras claves son:

Escuelas de futbol Bogotá.

Escuelas de futbol Teusaquillo.

Formación deportiva.

Desarrollo de talentos.

Futbolista Bogotá

Quiero ser futbolista profesional.

Viajar y futbol.

Torneos de futbol fuera de Colombia.

Turismo deportivo fútbol.

Jugar, viajar, ganar.

Pilares para ganar.

Vamos a jugar.

Futbol Teusaquillo

Los anuncios de SONICO C.D aparecen en Google.

Cuando los usuarios realicen una búsqueda en Google introduciendo una de sus palabras clave, nombradas anteriormente el anuncio de SONICO C.D aparece del lado derecho de los resultados de la búsqueda. De esta manera, la publicidad de SONICO solo se mostrará únicamente a un público que ya está interesado en este servicio.

Atrayendo clientes

Los usuarios pueden hacer clic en el anuncio de SONICO C.D para realizar una compra o para obtener más información sobre SONICO C.D.

Mayor Alcance

Con AdWords de Google los de SONICO C.D llegarán a los usuarios que realizan búsquedas en Google. Aunque ya aparezca en los resultados gratuitos de búsqueda de

Google, AdWords le ayudará SONICO C.D a captar nuevos públicos en Google y en la red publicitaria de sitios.

Mayor control

SONICO C.D Puede modificar sus anuncios y ajustar el presupuesto hasta que obtenga los resultados que desee.

Resultados medibles

Con AdWords de Google SONICO C.D podrá medir la rentabilidad de su inversión de manera inmediata y precisa.

SONICO C.D Determina su presupuesto

SONICO C.D no necesita de una inversión mínima: SONICO C.D decide la cantidad que desea invertir. Por ejemplo, puede establecer un presupuesto diario máximo de 5 dólares y un costo máximo de 10 centavos cada vez que su anuncio reciba un clic.

SONICO C.D solo Paga por resultados

SONICO C.D sólo pagará si alguien hace clic en su anuncio, no cada vez que éste aparezca.

Un clic puede costar desde 10 centavos.

Mejor planificación

Además de todo Google ADwords le ofrece a SONICO C.D un cálculo estimado del tráfico de cada palabra clave y de los costos para que pueda tomar las mejores decisiones a la hora de elegir las y de maximizar el retorno de la inversión.

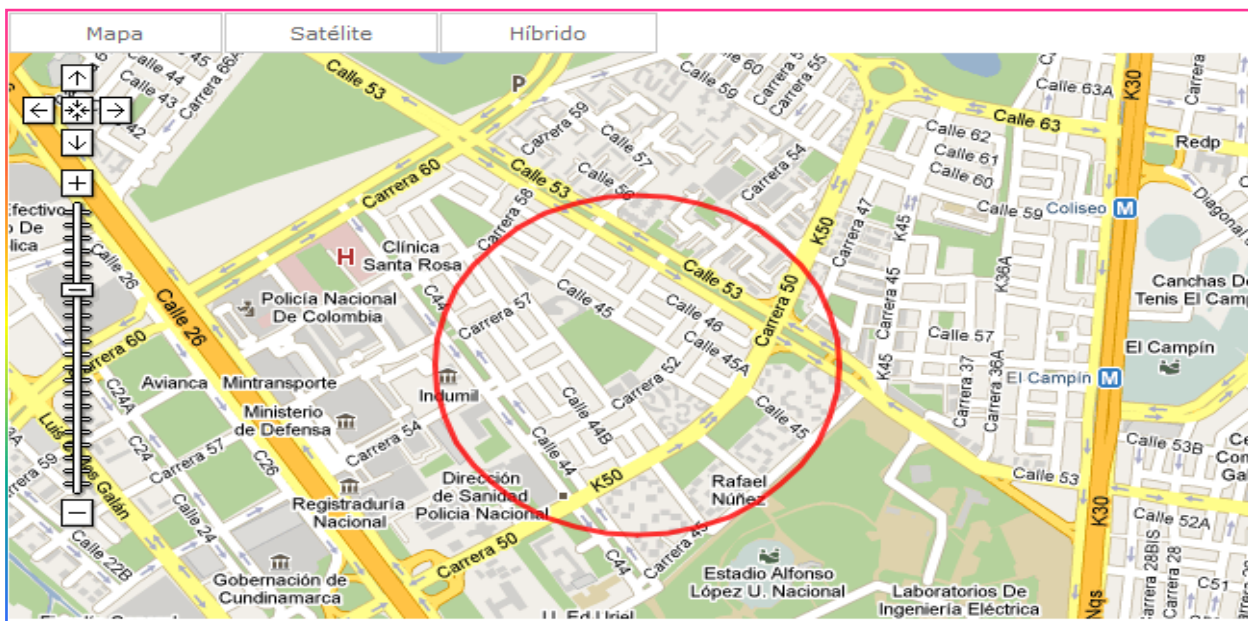
Distribución de boletines y material directo

Boletines de información quincenal, con noticias relevantes del club además de noticias extras acerca de la actualidad futbolística además tener material de apoyo directo como catálogos de programas ofrecidos, precios de productos y uniformes.³²

4.5.1.5 Accesibilidad

Se refiere a la accesibilidad que tiene el club, para cada uno de sus clientes y consumidores, las comodidades que ofrece y la ubicación, en este caso la ubicación es clave ya que es en el corazón deportivo de Bogotá esta es la ubicación.

Figura 26. Ubicación de SONICO C.D. Fuente Google Maps.



³² Para mayor información acerca del presupuesto de publicidad y de la estrategia de comunicación por favor ver el anexo D.

También tenemos la ubicación satelital donde se puede observar con detalle donde es la ubicación del club.

Figura 26. Ubicación satelital SONICO C.D.



Fuente: Google Earth.

Ubicado en el corazón de la esmeralda, ofrece buenas ventajas de tráfico y rutas de acceso, por la Avenida/Calle 53, la Carrera 50, la avenida 26 y la calle 63 ofrecen unas buenas opciones para llegar al club, además de contar con un inmenso parque para los entrenamientos y servicio de parqueadero, para 20 carros, en las instalaciones del parque, el cual es privado, pero con cómodas tarifas y descuento por tiempo, y beneficios por ser miembro del club.

Las instalaciones del club servirán para ser sitio de encuentro de los participantes en sus tiempos de no entro, convirtiendo así el punto de encuentro para los jóvenes del sector, en

esta sede podrán compartir momentos agradables y sanos de ocio y esparcimiento, siendo así el club podrá acoger a los miembros de la comunidad de la siguiente manera.

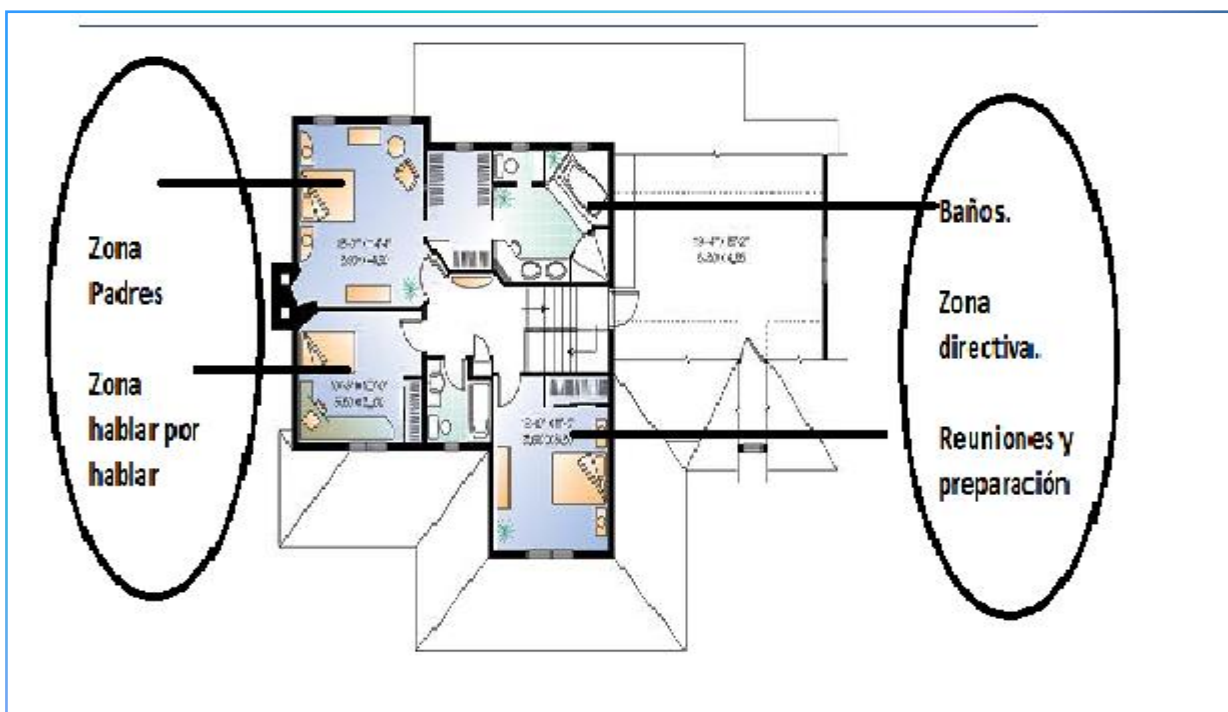
- Zona de internet.
- Zona de videojuegos.
- Zona de alimentación y bebidas.
- Tienda SONICO C.D, podrás encontrar uniformes y mercancía relacionada con el club y con futbol.
- Zona de hablar por hablar.
- Zona padres, para realizar las escuelas de padres y diferentes reuniones con ellos.

Figura 27. Casa SONICO C.D Primer piso



Fuente: Metro cuadrado

Figura 28. Casa SONICO C.D Segundo piso.



Fuente: Metro Cuadrado.

4.5.1.6. Participantes.

Para los participantes que son nuestros jóvenes atletas y sus padres se ha desarrollado un código de conducta, para mantener en orden todas las relaciones internas y establecer unas sinergias claves para el buen desarrollo de club

Código de Conducta.

Como padre, usted juega un papel especial en la contribución de las necesidades en el desarrollo de los jóvenes.

A través de tu aliento y buen ejemplo, usted puede ayudar a todos los niños para que puedan aprender el buen espíritu deportivo y la autodisciplina. En SONICO C.D, los niños aprenden a trabajar juntos, a sacrificarse por el bien del equipo, para disfrutar de ganar y tratar de manera adecuada la derrota y lo mejor de todo cuando aprenden esto se divierten.

Apoyo 100*100

Apoyar a su hijo por el cual usted es un hincha fiel es muy importante. Ayude a su hijo a trabajar para mejorar la habilidad y el buen espíritu deportivo en cada partido y entrenamiento. Enseñe a su hijo que el trabajo duro y un esfuerzo honesto son a menudo más importantes que la victoria en sí misma, de esta manera su hijo siempre será un ganador a pesar del resultado.

Siempre positivos

Los padres sirven como modelos para sus hijos, este hecho es fundamental e importante, esto obliga a trabajar a los padres para ser un modelo positivo para sus hijos. Aplauda las buenas jugadas hechas por el equipo de su hijo, así como las buenas jugadas hechas por el equipo rival.

Recuerde:

- Su hijo quiere divertirse.
- Su hijo es el jugador APOYELO!
- Es muy importante dejar que los niños establezcan sus propias metas, para que puedan entender y amar el juego, NO LOS PRESIONE!

- Los niños juegan solo por el hecho de divertirse y estar con sus amigos.
- Refuerce el comportamiento positivo de su hijo ya que es la única forma en que pueden alcanzar sus metas y puedan superar el miedo al fracaso.
- No sea entrenador ni arbitro desde la gradería, para eso ya existen, **CONTROLESE!**

Escuela de padres.

En SONICO C.D estamos Consientes de las necesidades que tienen nuestros jugadores y deportistas, SONICO C.D ha diseñado una serie de talleres enfocados en y para el crecimiento en la formación de nuestros deportistas para que sean mejores, niños, jóvenes y en un futuro, padres, jefes, líderes.

SONICO C.D realizará cada tres semanas, lo que denominamos ESCUELA DE PADRES, con temas actualizados acerca de Fútbol y formación deportiva, nuevas tendencias, las cuales servirán como complemento al desarrollo integral de su hijo, además de trabajar de en la parte motivacional y afectiva y del cuidado personal tanto en la parte deportiva, como en la vida cotidiana. Esperamos que esta escuela sea de su agrado. Y los invitamos a que haga parte de esta cultura que cambia vidas.

4.5.1.7. Momentos de verdad.

Estos son definidos, como los momentos de interacción entre la organización y el cliente, esto se puede lograr con entrenamiento a todos los miembros de la organización, para saber en qué momentos tienen que actuar y que pueden hacer en esos momentos, los momentos de verdad pueden:

Árbitros

No hay necesidad de que los árbitros plenamente cualificado para gestionar los juegos de las categorías U6, U8, U10, U12 juegos. Uno o dos de los entrenadores deben "arbitrar". Los juegos están destinados a ser una oportunidad para los más pequeños de nuestros jugadores experimentar la diversión de jugar. El más elemental de las normas mínimas son necesarias y deben aplicarse con una cantidad generosa de flexibilidad. Que los jugadores tienen la libertad de jugar con una interrupción mínima.

Jamboree de Iniciación (para todas las categorías)

A continuación se presentan las directrices para la forma de armar y ejecutar un Jamboree. Organización: El entrenador principal está a cargo del campo, el objetivo del entrenador principal es orientar a los nuevos jugadores a través de habilidades, actividades y juegos de entrenamiento. A lo largo de este proceso, y con la colaboración de actividades y juegos y la supervisión del entrenador principal. El entrenador principal debe introducir y demostrar cada sección, que comunicará a ayudar a los padres ya que ayudan a los niños. Los equipos de cinco jugadores tendrán la responsabilidad de introducir a sus nuevos compañeros, cada jugador debe recibir un uniforme, ya que es parte de la diversión a vestirse para "el gran momento" y la diversión se hacen los niños quieren volver.

Método Mourinho.

José Mourinho es un técnico nacido en Portugal, dos veces ganador del máximo trofeo de clubes en el mundo llamado la champions league, además de múltiples copas locales con los tres diferentes clubes europeos en los cuales ha estado dirigiendo con un éxito sin precedentes, estos son:

FC Porto de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Chelsea FC, Londres, Inglaterra.

Internazionale de Milano, Milán, Italia.

El tiene un sistema muy particular de entrenar a sus equipos, dándoles una identidad única, además de lograr los títulos deseados y reconocimientos deportivos esperados, es un innovador en el mundo de la estrategia futbolística y es reconocido mundialmente por sus estrategias, actualmente es el técnico del Real Madrid de España y con este método en tan solo 3 meses ha catapultado al Real Madrid al liderato de la liga española y al liderato de su grupo en la champions League. A continuación una breve reseña de el método Mourinho.

Nuestro club en coordinación y acuerdo con nuestros entrenadores aplicará este modelo, ***PARA DARLE UN SISTEMA DE JUEGO AL CLUB***, generar victorias y un reconocimiento deportivo.³³

Facilidades de pago

El club tendrá un sistema de pago:

On line.

Pagos con tarjeta debito y crédito.

Pagos en efectivo.

Pagos en moneda extranjera, dólar, Euro, más comisión de cambio.

³³Para más información acerca del método Mourinho consulte el anexo E.

4.5.2. Precio.

Mensualidad \$100.000

Precio sin impuesto y promociones \$70.000.

Impuesto 20%. Promociones 10%.

El real ingreso con el que contaría SONICO C.D, para incorporarlo a su flujo de caja sería \$70.000, porque SONICO tiene que pagar impuestos, además de realizar promociones de lanzamiento y descuentos por hermanos y referidos Este precio esta ajustado a las necesidades del estrato que predomina en el sector, además está sustentado en la base de la comodidad, en cuanto a la ubicación, además del diferencial del viaje y los programas deportivos, los pilares básicos, código de conducta y en general toda la oferta de servicio incrementada, explicada anteriormente³⁴.

La competencia en el sector maneja los siguientes precios:

EF Superior “Solo fútbol.”

Matricula: \$95.000 anual, mensualidad: \$85.000, ruta de transporte: \$70.000. Más la compra del uniforme. No viaje.

Escuela de Fútbol Pablo VI.

Matricula: \$90.000, mensualidad \$ 80.000. Más la compra del uniforme. No viaje

Escuela de fútbol Arnoldo Iguaran.

Matricula: \$85.000, mensualidad \$ 100.000, ruta de transporte: \$ 85.000. Más la compra de uniformes.

³⁴ Mayor información sobre el presupuesto, nomina, precio, flujo de caja consultar el anexo F.

Este precio que propone SONICO C.D, se fundamenta en la facilidad de acceso que tiene la sede, además de la cercanía de encontrarse en el barrio y de la oferta de la casa SONICO C.D.

El punto de equilibrio que maneja SONICO C.D es de 120 alumnos esto lo conseguirá en el mes 7, mayor referencia en el anexo E, sobre presupuesto y nómina, aunque parezca alto este número de alumnos, las escuelas citadas anteriormente como competencia de SONICO C.D, manejan alrededor de 250 y 800 alumnos como promedio, siendo la escuela de Arnoldo Iguaran la líder en este aspecto, ya que cuenta con el nombre del dueño, que fue un futbolista profesional y la experiencia de estar hace 12 años en el mercado.

4.5.3 Plaza.

La mencionada anteriormente, en la oferta de servicio agregada, este lugar va a ser la sede administrativa de SONICO C.D, la cual va a tener todo a su disposición sección de exhibición de trofeo, salón de conferencias para realizar las escuelas de padres, salón de video y proyección de noticias, zona recreacional, además de la tienda SONICO C.D, acá podrás adquirir todo lo concerniente a la adquisición de de uniformes y la ropa oficial de SONICO C.D.

4.5.4 Promoción.

La comunicación estratégica mencionada anteriormente, como lo son página web, Google adwords y promoción directa y los procesos de fidelización.

4.6 Evaluación

La evaluación en SONICO C.D es un proceso constante, en los capítulos anteriores se ha planteado la idea de la evaluación, como un método para crear el concepto de credibilidad y aceptación para que los jugadores, padres de familia y todos los integrantes de la comunidad SONICO C.D, puedan confiar en este club y en todas las actividades que propone para desarrollar su modelo de negocio.

Además de contar con un contador que auditará todas las cuentas y registros de SONICO C.D, con esto más la escuela de padres, el club esperar generar confianza en sus procesos de evaluación y control.

CAPITULO V

5.1 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Presupuesto de recursos planteado para el desarrollo del presente proyecto.

Recursos	Unidades	Valor unidad	Subtotal
Fotocopias	220	50	11.000
Impresiones	600	100	60.000
CD	15	1000	15.000
Transporte	65	1600	104.400
Empastado	4	3500	14.000
Internet	120	1200	144.000
Total Material			\$348.000

RRHH	Cantidad(h)	Costo(\$/h)	Subtotal
Director	60	70000	\$ 4.200.000,00
Investigador	300	20000	\$ 6.000.000,00
Total RRHH			\$ 10.200.000,00

El costo del director de tesis es asumido por la carrera de administración de empresas

CAPITULO VI

6.1 BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, R. (2001), *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona, Paidotribo.
- ALBARCOS, P (2000), *Peligro de gol estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- BELCH, G. y BELCH, M (2005), *Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*. México, McGrawHill.
- BOMPA, T (2009), *Entrenamiento de equipos deportivos*. Barcelona, Paidotribo.
- CARREÑO, A. (2004), *Manual de Derecho y Gestión Deportiva*. Bogotá, Legis.
- Colombia, Instituto Colombiano de Normas Técnicas Certificación (Icontec), (2004), *Compendio. Tesis y otros trabajos de grado*, Bogotá, Icontec.
- COX, R. (2008), *Psicología del deporte: conceptos y aplicaciones*. Madrid, Médica panamericana.
- DAVID, F. (2003), *Conceptos de administración estratégica*. México, Pesaron.
- DIAZ, G. (2007), *Citas y referencias bibliográficas*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- FERNANDEZ, J. (2005), *Vademécum de protocolo y ceremonial deportivo*. España, Paidotribo.
- FERRAND, A. (2007), *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos operativos y jurídicos*. España, Paidotribo.
- GONZALEZ, M (2000), *la identidad contada, la información deportiva en torno a la selección española de fútbol*. Madrid, Real federación Española de fútbol.
- MASLOW, A. (1954), *Motivation and personality*. New York, Harper & Row.
- MUÑOZ, P. (2008), *Deporte y olimpismo en mundo antiguo y moderno*. Granada, Editorial Universidad de Granada.
- JOHNSON, G. (2006), *Dirección estratégica*. Madrid, Pearson.
- MOLINA, G (2004), *Mercadeo deportivo: el negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires, Norma.
- ORLICK, T. (2004), *Entrenamiento mental: Cómo vencer en el deporte y en la vida gracias al entrenamiento mental*. Barcelona, Paidotribo.
- PARIS, F (2003), *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España, Paidotribo.
- PARKS, J. y ZANGER, B (1993), *Gestión deportiva*. Barcelona, Martínez Roca.

- PATIÑO, G. (2007), *Citas y referencias bibliográficas*. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- PORTER, M. (2003) *Ser competitivos*. Barcelona, Deusto.
- QUESADA, S. y DIEZ, M (2002), *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. España, Paidotribo.
- RIEDMAN, W. (1981), *Técnicas de dirección*. Madrid, Paraninfo.
- SERNA, H. (1997), *Gerencia Estratégica*. Bogotá, 3R.
- SZYMANSKI, S. (2009), *Playbooks and checkbooksan introduction to the economics of modern sports*. New Jersey, Princeton University press.

6.2 MEDIOS ELECTRÓNICOS EN INTERNET

- <http://www.coldeportes.gov.co>
- <http://www.idrd.gov.co>
- <http://www.olympic.org>
- <http://es.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.colfutbol.org/>
- <http://www.difutbol.org>
- <http://www.deportesalud.com>.
- <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home.htm>
- <http://www.fcbarcelona.com/web>
- <http://www.cariverplate.com/>
- <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-channel.html>
- <http://www.bogota.gov.co/portal/>
- <http://solofutbol.net/>
- <http://www.rangers.co.uk/page/Welcome>
- <http://www.olweb.fr/>
- <http://www.clubolimpia.com.py/>
- <http://www.manutd.com/default>
- <http://www.clubestudianteslp.com.ar/>
- <http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/>
- <http://www.join1goal.org/>
- <http://www.flamengo.com.br/site/principal/index.php>
- <http://www.dimayor.com.co/>

- <http://www.lifutbol.com.co/>
- <http://www.goal.com/es/>
- <http://www.corinthians.com.br/portal/>
- <http://www.clubamerica.com.mx/home/>
- <http://www.chivascampeon.com/splash/>
- <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=51>.
- PRIETO, J. y HERNANDEZ, P (2003). La importancia del deporte-salud, <http://www.efdeportes.com/efd61/deporte>.
- SANCHEZ, J (2005). Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo, <http://www.efdeportes.com/efd88/gestion.htm>.

6.3 LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Hoja de trabajo DOFA.....	30
Figura 2. Análisis DOFA.....	31
Figura 3. Matriz de estrategias de proyecto.....	33
Figura 4. Plan Operativo.....	35
Figura 5. Oferta servicio incrementada.....	38
Figura 6. Sistema Nacional del Deporte.	45
Figura 7. Barrios Seleccionados Mapa.	55
Figura 8. Escuelas de fútbol ubicadas en Teusaquillo.....	56
Figura 9. Análisis DOFA SONICO C.D.....	58
Figura 10. DOFA con estrategias para SONICO C.D.....	59
Figura 11. Diagrama de espina de pescado. Turismo Deportivo.....	62
Figura 12. Diagrama de espina de pescado. Estrategia de Comunicación.....	63
Figura 13. Diagrama de espina de pescado. Alianzas Estratégicas.	64
Figura 14. Correlación entre objetivos corporativos y proyectos estratégicos.	66
Figura 15. Tácticas. Turismo Deportivo.....	67

Figura 16. Tácticas. Estrategias de Comunicación.	67
Figura 17. Tácticas. Alianzas Estratégicas.....	68
Figura 18. Plan Operativo. Turismo deportivo. Táctica básica: creación del viaje, logística respectiva y posibles atracciones a visitar en la ciudad destino.....	69
Figura 19. Plan operativo. Turismo deportivo. Táctica básica: desarrollo credibilidad...	70
Figura 20. Plan operativo. Turismo deportivo. Estructuración del plan de mercadeo y deportivo para obtener el reconocimiento necesario en el torneo a participar.....	71
Figura 21. Plan operativo. Estrategia de comunicación pagina web, comunicación directa, boletines impresos.....	72
Figura 22. Plan operativo. Estrategia de comunicación. Desarrollo comunidad SONICO C.D.....	73
Figura 23. Plan operativo. Estrategia de comunicación. Google Adwords.....	74
Figura 24. Plan operativo. Estrategia de comunicación. Formalización de los procesos de comunicación y control desempeño.....	75
Figura 25. Plan Operativo. Alianzas estratégicas. Constituir alianzas estratégicas en logística de viaje y clubes internacionales. Definición aliado ideal y búsqueda de prospectos.	76
Figura 26. Mapa ubicación SONICO C.D.....	91
Figura 27. Ubicación satelital SONICO C.D.....	92
Figura 28. Casa SONICO C.D. primer piso	93
Figura 29. Casa SONICO C.D segundo piso.....	94

6.4 LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Descripción de la gestión del deporte colombiano. Planeación o empirismo.	110
ANEXO B. Ley nacional del deporte.....	115
ANEXO C. Mundialito General Roca.....	135
ANEXO D. Presupuesto publicidad y estrategia de comunicación.....	138
ANEXO E. Método Mourinho.....	141
ANEXO F. Información, presupuesto, nómina, precio, flujo de caja.....	142

ANEXOS

ANEXO A

La gestión de las organizaciones deportivas en Colombia presenta como característica evidente la apropiación de cargos directivos y por consiguiente de la de decisiones o el manejo de grandes organizaciones por parte de profesionales que no tienen la formación de administradores para afrontar efectivamente dichas labores, este artículo presenta esta falencia realizando un análisis de la gestión deportiva del país. **Descripción de la gestión del deporte colombiano: planeación o empirismo.**

1. Introducción

Las nuevas megatendencias sociales han orientado el consumo humano hacia la diversión y la recreación humana, demandas que en Colombia han sido suplidas en gran parte por varias organizaciones públicas y privadas como escuelas de formación deportiva, clubes, ligas, federaciones, complejos deportivos, cajas de compensación. Todas las anteriores organizaciones pertenecen al Sistema Nacional de Deporte que es presidido por Coldeportes como ente rector y director de las políticas y planes deportivos del país, según la ley 181 de 1995.

El constante aumento en los recursos para el deporte en el último decenio (Manrique, 1994) y por consiguiente el crecimiento y la burocratización de estas entidades ha generado la aparición de varios cargos administrativos y de la necesidad de realizar planes y mejoras en la gestión de las mismas.

Por esto aparece en el país el concepto de administración deportiva, como una especialización de la administración que se dedica a "aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados" (Andes, 2000).

Se observa que no se aparta en nada del significado común de administrar, pero en el país la concepción de administración deportiva es limitada y se confunde con la ejecución de presupuestos o simplemente con la consecución de objetivos netamente deportivos.

Las organizaciones deportivas no están divididas en áreas funcionales y por tal razón tienden a confundirse las funciones de sus miembros, esta ponencia busca aclarar que existen procesos administrativos que nada tienen que ver con los deportivos y así mismo una persona que no esté capacitada en administración no podrá realizarlos con efectividad.

2. Descripción del problema

El marco de acción de las ciencias administrativas está ligado a las empresas tradicionales debido a que la sociedad ha excluido al administrador del manejo de organizaciones de carácter no empresarial netamente, como las instituciones educativas, centros sociales y organismos deportivos. En Colombia esta mitificación se ha presentado de forma permanente y excluyente, esto se debe a que en estas organizaciones se perfilan profesionales que tengan que ver con las ciencias del deporte, por tanto el administrador no conoce la dinámica de cada uno de estos sectores y por tanto está impedido para inmiscuirse en ellas. La administración del deporte es el eje central de esta investigación, debido a que en el país se ha sesgado su manejo

exclusivamente al educador físico o al político, sin dejar de lado otras profesiones que creen tener mayor pertinencia para dirigir estas organizaciones.

Observando este panorama surge la siguiente pregunta ¿el administrador no puede gestionar estas organizaciones?, pues bien, esa es una de las preguntas que pretende responder este breve estudio; si realmente los gestores actuales del deporte tienen mayor capacidad o no para hacerlo. Es por lo anterior que se planteará como hipótesis para comprobar, si verdaderamente existe en el país la necesidad de contar con profesionales en administración para liderar estas organizaciones (Jasso, 2001); adicionalmente comprobar cual es el estado de las organizaciones deportivas nacionales y cual es la manera de gestión realizada hasta el momento.

3. Estructura teórica

Se parte de la afirmación de la administración como ciencia, reseñando los aspectos necesarios para dirigir una organización y por tanto el significado de gestor.

Simon afirma que la administración es una ciencia que tiene leyes propias, con una aplicación funcional "la ciencia práctica de la administración consiste en proposiciones sobre cómo se comportarían los seres humanos si desearan que su actividad llegase a la máxima consecución con medios escasos"¹. La administración se puede definir también con el concepto: "tiene por objeto de estudio la investigación o explicación del comportamiento directivo de las organizaciones y la sistematización de las técnicas o métodos para la conducta eficaz de la producción de bienes y servicios de las organizaciones en interacción con su entorno económico"².

El concepto gestión incluye un conjunto de dimensiones, que incluyen una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa. Con esta mirada la gestión se entiende de manera integral considerándola como un sistema. La visión de la gestión como un sistema se ha alimentado de distintas corrientes teóricas: desde las teorías sociológicas, como la de Talcott Parsons, hasta las teorías inspiradas en la visión cibernética de la organización, pasando por las teorías de los sistemas suaves³.

Como sistema, la gestión presenta un conjunto de dimensiones interrelacionadas: objetivos y estrategia; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas; cultura y personalidad. Todo gerente deportivo debe tener claro estos conceptos para lograr llegar a la meta de su gestión.

Ahora bien si bien es cierto que la gestión deportiva tiene algunos aspectos que la diferencian de la organización tradicional, no demerita que los gestores deben partir de las ciencias administrativas.

4. Metodología

Debido a que los organismos deportivos del país están divididos en varias clases, así como su funcionamiento y localización es diversa, la investigación se orientó a la búsqueda de autores que han realizado estudios, tesis y artículos sobre la gestión deportiva en Colombia, y a partir de observar que los estudios se establecieron en evaluar en el ámbito general el comportamiento de las organizaciones y no se individualizó en variables cuantitativas para realizar los mismos; se establecieron dos variables que se consideraron aceptables, pero que de todas formas solo ofrecerán puntos de vista que justifican cada uno de los autores consultados.

La primera variable considerada son las características del dirigente deportivo en cuanto a su profesión y capacitación, analizando la instrucción en las ciencias administrativas.

En segundo lugar se planteó el tipo de herramientas administrativas utilizadas en la gestión, analizando si se realiza planeación gerencial y si se establecen metas e indicadores de gestión.

5. Hallazgos y su interpretación

5.1. Características del dirigente deportivo

Manrique (1993)	Garzón (1997)	Sánchez (2003)
<p>“La precariedad de los recursos mantiene a la casi totalidad de las federaciones deportivas en una perniciosa condición de atraso, la cual, con muy contadas excepciones, se refleja en la inadecuada preparación humana y técnica.”</p>	<p>“El deporte en Colombia se encuentra suficientemente diagnosticado y los estudios hasta ahora realizados sobre esta problemática coinciden en identificar como problemas básicos: la baja cobertura, la financiación insuficiente, la inadecuada estructura organizacional, la descoordinación y la falta de responsabilidades definidas para los mismos entre los sectores encargados de su manejo, el débil desarrollo del proceso descentralizador y la escasa capacitación de los dirigentes y funcionarios del sector.”</p>	<p>“La administración deportiva en la nación es deficiente en lograr los objetivos propuestos debido a la falta de un plan central de gestión a seguir, refuerza esto en que los gerentes de dichos organismos en su mayoría no están capacitados en gestión o en carreras afines.”</p>

La legislación deportiva obliga a la capacitación en administración, pero en la realidad los gestores no tienen conocimientos en el área. La dinámica del sector es que los gerentes deportivos son profesionales en áreas como la licenciatura en educación física, o simplemente son deportistas con meritos sociales o políticos para ocupar el cargo.

Otro factor que refuerza esta característica es que la ley 181 de 1995, creada para organizar o fortalecer estas organizaciones es reciente y generó diversos cargos que en gran parte son no remunerados o de servicio social y que son asumidos en forma misional y no profesional.

Finalmente los estudios demuestran que la falta de recursos en este tipo de organizaciones ha degenerado en la no capacitación de los dirigentes y por consiguiente no se realice una adecuada gestión.

5.2. Herramientas administrativas utilizadas en la gestión del deporte

Decreto Ley 1228 (1995)	Garzón (1997)	Sánchez (2004)
<p>ARTICULO 25° PLAN NACIONAL DE CAPACITACION.</p> <p>Coldeportes, ofrecerá cursos de administración deportiva dirigidos a los miembros de dirección y administración de los organismos deportivos, personal técnico y de juzgamiento, como requisito para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Esta capacitación será atendida por la Escuela Nacional del Deporte, y demás organismos especializados, de conformidad con lo que sobre el particular disponga el Plan Nacional de Capacitación.</p>	<p>“Los estudios realizados hasta ahora sobre la problemática del deporte en Colombia coinciden en identificar como problemas básicos: la baja cobertura; la financiación insuficiente; la inadecuada estructura organizacional, y la descoordinación de los sectores encargados de su manejo.”</p> <p>“Además y carente de toda lógica, se tiene que los criterios utilizados para evaluar y calificar el desempeño de esta política, en las pocas excepciones en que ellos se han hecho, gira alrededor de la cuantificación de medallas obtenidas y no se tiene en cuenta los logros en la formación, socialización y educación.”</p>	<p>El ineficaz control por parte de los entes encargados, ha generado que estas instituciones obtengan y administren recursos de manera ineficaz y algunas veces injusta.</p> <p>“La manera de gestión deportiva de las entidades públicas no es más que un proceso repetitivo y burocrático ligado estrictamente a la reglamentación pública.”</p> <p>“Indicadores de gestión enfocadas sólo a resultados en <u>medallería</u> únicamente, y no en fomentar y mantener deportistas de elite, objetivo que verdaderamente debe perseguir estos estamentos; esto conlleva a que el gerente deportivo no presente una gestión en sus actividades, sino simplemente cumpla con mostrar las medallas para recibir el presupuesto del siguiente año¹.</p>

Las herramientas de gestión utilizadas por las organizaciones deportivas del país son limitadas y se reducen según los estudios a los planes financieros anuales o al mínimo cumplimiento de las funciones para el cargo; no hay herramientas o sistemas de información que permitan evaluar si se establecieron unas metas de gestión no deportivas; que al mismo tiempo evalúen el actuar de dirigente.

Las organizaciones deportivas, especialmente las públicas carecen de herramientas de medición de la gestión que permitan la evaluación de las metas propuestas en el ámbito netamente administrativo, los investigadores concuerdan en que solo se miden resultados que no fueron resultado en gran medida del gestor deportivo o que no alcanzan en magnitud a evaluar verdaderamente sus acciones.

6. Conclusiones

Los autores precisan que se debe realizar un cambio total en las características del gestor deportivo del país, por tanto Garzón sugiere: *"mejorar la eficiencia administrativa, dedicar esfuerzos a la formación deportiva, aprender a administrar... e introducir cambios comportamentales en la gerencia deportiva."*

Se debe examinar y reevaluar los indicadores que se utilizan actualmente estableciendo para el área administrativa indicadores acordes con sus funciones (financieros, impacto social, productividad, etc.) o complementar dichos indicadores y su respectivo proceso de evaluación con elementos de evaluación como los tableros balanceados, que permitan continuar con indicadores deportivos, pero al mismo tiempo lograrla medición de objetivos operacionales y financieros.

El administrador está en capacidad de afrontar la problemática que se presenta en estas organizaciones, y por tal motivo se hace necesario la redefinición de la contratación y adjudicación de los cargos para tal fin.

Finalmente se propone a Coldeportes, quien es el ente encargado de capacitar a estas organizaciones a crear programas que generen impacto en la capacitación real de quienes no tienen la formación adecuada para ejercer sus cargos; adicionalmente se hace el llamado a que estos organismos desmitifiquen la contratación de educadores físicos y den la oportunidad a los administradores de aplicar la ciencia administrativa.

Notas

1. SIMON H. El comportamiento Administrativo. Madrid: Aguilar, 2000. Pág 75.
2. MARTÍNEZ, Carlos. Administración de Organizaciones: Productividad y Eficacia: segunda edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2001. Pág. 31
3. PACHECO, Juan; CASTAÑEDA, Widberto y CAICEDO, Carlos H. Indicadores Integrales de Gestión. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. Pág 27.

Bibliografía

- ANDES Fernando de Andrés. *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*, Editorial Aguado, 2000.
- GARZÓN Chávez Luis David. *La política deportiva en Colombia permanente contravía*. Bogotá: tesis de grado de la facultad de Ciencias políticas y Derecho de la Universidad Nacional de Colombia.1997.
- JASSO Peña Felipe. El Administrador Público Deportivo y la importancia de su consolidación en los Entes Deportivos Gubernamentales, en: *Lecturas: Educación Física y Deportes. N° 34*, año 7, Buenos Aires. Abril de 2001.
- Ley general del deporte 181, 1995. Congreso de la República de Colombia.1995.
- MANRIQUE Boepler Ramón. *La juventud, el deporte y la recreación en la política fiscal*, Bogotá, editorial FESCOL. 1994.
- MARTÍNEZ Carlos. *Administración de Organizaciones: Productividad y Eficacia: segunda edición*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- PACHECO, Juan; CASTAÑEDA, Widberto y CAICEDO, Carlos H. *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill, 2002.
- SÁNCHEZ Torres Javier. El deporte en Colombia, política y gestión, en: *Revista de Ciencias Administrativas Su-gestión N° 1*, año 1, Bogotá. Páginas 12-16. Universidad Nacional de Colombia.2004.

- SÁNCHEZ Torres Javier. *Modelo de gestión funcional para las ligas Deportivas colombianas*. Bogotá: monografía de grado de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. 2004.

ANEXO B

ANEXO B. LEY 181 de 1995 Sistema Nacional del deporte

LEY 181 DE 1995

(Enero 18)

Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte

NOTAS DE VIGENCIA:

1. Modificada por la Ley 344 de 1996, publicado en el Diario Oficial

No. 42.951 del 31 de diciembre de 1996

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

TITULO I. DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO I. OBJETIVOS GENERALES Y RECTORES DE LA LEY

ARTICULO 1o. Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

ARTICULO 2o. El objetivo especial de la presente Ley, es la creación del Sistema Nacional del Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.

ARTICULO 3o. Para garantizar el acceso del individuo y de la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, el Estado tendrá en cuenta los siguientes objetivos rectores:

1o. Integrar la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en el sistema educativo general en todos sus niveles.

2o. Fomentar, proteger, apoyar y regular la asociación deportiva en todas sus manifestaciones como marco idóneo para las prácticas deportivas y de recreación.

30. Coordinar la gestión deportiva con las funciones propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y la recreación y apoyar el desarrollo de éstos.
40. Formular y ejecutar programas especiales para la educación física, deporte, y recreación de las personas con discapacidades físicas, síquicas, sensoriales, de la tercera edad y de los sectores sociales más necesitados creando más facilidades y oportunidades para la práctica del deporte, de la educación física y la recreación.
5. Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores sociales más necesitados.
6. Promover y planificar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrolle de acuerdo con los principios del movimiento olímpico.
7. Ordenar y difundir el conocimiento y la enseñanza del deporte y la recreación, y fomentar las escuelas deportivas para la formación y perfeccionamiento de los practicantes y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar, su continuidad y eficiencia.
8. Formar técnica y profesionalmente al personal necesario para mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos.
9. Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad de los participantes y espectadores en las actividades deportivas, por el control médico de los deportistas y de las condiciones físicas y sanitarias de los escenarios deportivos.
10. Estimular la investigación científica de las ciencias aplicadas al deporte, para el mejoramiento de sus técnicas y modernización de los deportes.
11. Velar porque la práctica deportiva esté exenta de violencia y de toda acción o manifestación que pueda alterar por vías extra deportivas los resultados de las competencias.
12. Planificar y programar la construcción de instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios, procurando su óptima utilización y uso de los equipos y materiales destinados a la práctica del deporte y la recreación.
13. Velar porque los municipios expidan normas urbanísticas que incluyan la reserva de espacios suficientes e infraestructuras mínimas para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo.
14. Favorecer las manifestaciones del deporte y la recreación en las expresiones culturales, folklóricas o tradicionales y en las fiestas típicas, arraigadas en el territorio nacional, y en todos aquellos actos que creen conciencia del deporte y reafirmen la identidad nacional.
15. Compilar, suministrar y difundir la información y documentación relativas a la educación física, el deporte y la recreación y en especial, las relacionadas con los resultados de las investigaciones y los estudios sobre programas, experiencias técnicas referidas a aquéllas.
16. Fomentar la adecuada seguridad social de los deportistas y velar por su permanente aplicación.

17. Contribuir al desarrollo de la educación familiar, escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación integral tanto en lo personal como en lo comunitario.

18. Apoyar de manera especial la promoción del deporte y la recreación en las comunidades indígenas a nivel local, regional y nacional representando sus culturas.

CAPITULO II. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

ARTICULO 4o. DERECHO SOCIAL. El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona. Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público social, bajo los siguientes principios:

Universalidad. Todos los habitantes del territorio nacional tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.

Participación comunitaria. La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

Participación ciudadana. Es deber de todos los ciudadanos propender la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.

Integración funcional. Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente Ley.

Democratización. El Estado garantizará la participación democrática de sus habitantes para organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.

Ética deportiva. La práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservará la sana competición, pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas prácticas deportivas deben acoger los Regímenes disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes.

TITULO II. DE LA RECREACION, EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE Y LA EDUCACION EXTRAESCOLAR

ARTICULO 5o. Se entiende que:

La recreación. Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

El aprovechamiento del tiempo libre. Es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sicobiológica.

La educación extraescolar. Es la que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela y se realiza por medio de organizaciones, asociaciones o movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar este servicio a las nuevas generaciones.

ARTICULO 6o. Es función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas de carácter social, patrocinar, promover, ejecutar, dirigir y controlar actividades de recreación, para lo cual elaborarán programas de desarrollo y estímulo de esta actividad, de conformidad con el Plan Nacional de Recreación. La mayor responsabilidad en el campo de la recreación le corresponde al Estado y a las Cajas de Compensación Familiar. Igualmente, con el apoyo de Coldeportes impulsarán y desarrollarán la recreación, las organizaciones populares de recreación y las corporaciones de recreación popular.

ARTICULO 7o. Los entes deportivos departamentales y municipales coordinarán y promoverán la ejecución de programas recreativos para la comunidad, en asocio con entidades públicas o privadas que adelanten esta clase de programas en su respectiva jurisdicción.

ARTICULO 8o. Los organismos deportivos municipales ejecutarán los programas de recreación con sus comunidades, aplicando principios de participación comunitaria. Para el efecto, crearán un Comité de Recreación con participación interinstitucional y le asignarán recursos específicos.

ARTICULO 9o. El Ministerio de Educación Nacional, Coldeportes y los entes territoriales propiciarán el desarrollo de la educación extraescolar de la niñez y de la juventud. Para este efecto:

1o. Fomentarán la formación de educadores en el campo extraescolar y la formación de líderes juveniles que promuevan la creación de asociaciones y movimientos de niños y jóvenes que mediante la utilización constructiva del tiempo libre sirvan a la comunidad y a su propia formación.

2o. Dotarán a las comunidades de espacios pedagógicos apropiados para el desarrollo de la educación extraescolar en el medio ambiente o sitios diferentes de los familiares y escolares, tales como casas de la juventud, centros culturales especializados para jóvenes, o centros de promoción social, además, de las instalaciones deportivas y recreativas.

3o. Las instituciones públicas realizarán, directamente o por medio de entidades privadas sin ánimo de lucro, programas de educación extraescolar. Para este efecto se celebrarán contratos que podrán financiarse por medio de los dineros destinados a los fines de que trata la presente Ley.

TITULO III. DE LA EDUCACION FISICA

ARTICULO 10. Entiéndase por Educación Física la disciplina científica cuyo objeto de estudio es la expresión corporal del hombre y la incidencia del movimiento en el desarrollo integral y en el mejoramiento de la salud y calidad de vida de los individuos con sujeción a lo dispuesto en la Ley 115 de 1994.

ARTICULO 11. Corresponde al Ministerio de Educación Nacional, la responsabilidad de dirigir, orientar, capacitar y controlar el desarrollo de los currículos del área de Educación Física de los niveles de Pre-escolar, Básica Primaria, Educación Secundaria e instituciones escolares especializadas para personas con discapacidades físicas, síquicas y sensoriales, y determinar las estrategias de capacitación y perfeccionamiento profesional del recurso humano.

ARTICULO 12. Corresponde al Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, la responsabilidad de dirigir, orientar, coordinar y controlar el desarrollo de la Educación Física extraescolar como factor social y determinar las políticas, planes, programas y estrategias para su desarrollo, con fines de salud, bienestar y condición física para niños, jóvenes, adultos, personas con limitaciones y personas de la tercera edad.

ARTICULO 13. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, promoverá la investigación científica y la producción intelectual, para un mejor desarrollo de la Educación Física en Colombia. De igual forma promoverá el desarrollo de programas nacionales de mejoramiento de la condición física, así como de eventos de actualización y capacitación.

ARTICULO 14. Los entes deportivos departamentales y municipales diseñarán conjuntamente con las secretarías de educación correspondientes los programas necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Educación General y concurrirán financieramente para el adelanto de programas específicos, tales como centros de educación física centros de iniciación y formulación deportiva festivales recreativos escolares y juegos intercolegiados.

TITULO IV. DEL DEPORTE

CAPITULO I. DEFINICIONES Y CLASIFICACION

ARTICULO 15. El deporte en general, es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

ARTICULO 16. Entre otras, las formas como se desarrolla el deporte son las siguientes:

Deporte formativo. Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes.

Deporte social comunitario. Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.

Deporte universitario. Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.

Deporte asociado. Es el desarrollo por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

Deporte competitivo. Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.

Deporte de alto rendimiento. Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

Deporte aficionado. Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.

Deporte profesional. Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional.

CAPITULO II. NORMAS PARA EL FOMENTO DEL DEPORTE Y LA RECREACION

ARTICULO 17. El Deporte Formativo y Comunitario hace parte del Sistema Nacional del Deporte y planifica, en concordancia con el Ministerio de Educación Nacional, la enseñanza y utilización constructiva del tiempo libre y la educación en el ambiente, para el perfeccionamiento personal y el servicio a la comunidad, diseñando actividades en deporte y recreación para niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.

ARTICULO 18. Los establecimientos que ofrezcan el servicio de educación por niveles y grados contarán con infraestructura para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, en cumplimiento del artículo 141 de la Ley 115 de 1994.

El Instituto Colombiano del Deporte, además de la asesoría técnica que le sea requerida, podrá cofinanciar las estructuras de carácter deportivo, así como determinar los criterios para su adecuada y racional utilización con fines de fomento deportivo y participación comunitaria.

ARTICULO 19. Las instituciones de educación superior, públicas y privadas, deberán contar con infraestructura deportiva y recreativa, propia o garantizada mediante convenios, adecuada a la población estudiantil que atienden, en un plazo no mayor de cinco (5) años, para lo cual podrán utilizarlas líneas de crédito que establece el artículo 130 de la Ley 30 de 1992.

ARTICULO 20. Las instituciones de educación superior públicas y privadas, conformarán clubes deportivos de acuerdo con sus características y recursos, para garantizar a sus educandos la iniciación y continuidad en el aprendizaje y desarrollo deportivos, contribuir a la práctica ordenada del deporte, y apoyar la formación de los más destacados para el deporte competitivo y de alto rendimiento. Estos clubes podrán tener el respaldo de la personería jurídica de la respectiva institución de educación superior.

ARTICULO 21. Las instituciones de educación superior, públicas y privadas, elaborarán programas extracurriculares para la enseñanza y práctica deportiva, siguiendo los criterios del Ministerio de Educación Nacional y establecerán mecanismos especiales que permitan a los deportistas de alto rendimiento inscritos en sus programas académicos, el ejercicio y práctica de su actividad deportiva.

ARTICULO 22. La Universidad Nacional de Colombia y las demás universidades, públicas o privadas, impulsarán programas de posgrado o de educación continuada en ciencias de la cultura física y el deporte, con fines de formación avanzada y científica para entrenamiento deportivo y pedagogía en educación física, deportes, medicina deportiva y administración deportiva.

ARTICULO 23. En cumplimiento del artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las empresas con más de 50 trabajadores programarán eventos deportivos, de recreación, culturales y de capacitación directamente, a través de las cajas de compensación familiar o mediante convenio con entidades especializadas. Las cajas deberán desarrollar programas de fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la participación comunitaria para los trabajadores de las empresas afiliadas. Para los fines de la presente Ley, las cajas de compensación familiar darán prioridad a la celebración de convenios con el Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, y con los entes deportivos departamentales y municipales.

ARTICULO 24. Los organismos que integran el Sistema Nacional del Deporte fomentarán la participación de las personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas en sus programas de deporte, recreación, aprovechamiento del tiempo libre y educación física orientándolas a su rehabilitación e integración social, para lo cual trabajarán conjuntamente con las organizaciones respectivas. Además, promoverán la regionalización y especialización deportivas, considerando los perfiles morfológicos, la idiosincrasia y las tendencias culturales de las comunidades.

ARTICULO 25. El Instituto Colombiano del Deporte diseñará programas formativos y de competición dirigidos a integrantes de los grupos étnicos, conservando su identidad cultural. Así mismo fomentará el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en trabajadores agrarios y personas de la tercera edad.

ARTICULO 26. De conformidad con lo establecido en el Capítulo III de la Ley 9a. de 1989, el Director General del Instituto Colombiano del Deporte podrá adelantar directamente o a través del Gobernador, el Alcalde o la entidad pública beneficiaria o vinculada, el proceso de enajenación voluntaria o de expropiación de inmuebles para los efectos del literal f) del artículo 10 de la misma ley.

PARAGRAFO. El Proyecto de Construcción de Infraestructura Social de Recreación y Deporte, deberá incluirse en el Plan Nacional de Desarrollo.

ARTICULO 27. Los Proyectos de Renovación Urbana a que se refiere el artículo 39 de la Ley 9a. de 1989 y los nuevos proyectos de urbanización que se aprueben a partir de la vigencia de esta Ley, deberán contemplar infraestructura para el desarrollo de actividades deportivas, recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre que obedezca a las necesidades y tendencias deportivas de la comunidad en su zona de influencia, conforme a los reglamentos que expidan los Concejos Municipales.

ARTICULO 28. La estructura y régimen legal del deporte asociado, es la determinada por el Decreto-ley 2845 de 1984, el Decreto-ley 3158 de 1984, sus normas reglamentarias y demás normas que lo modifiquen, adicionen o complementen. Las entidades del deporte asociado hacen parte del Sistema Nacional del Deporte y son titulares de los derechos de explotación comercial de transmisión o publicidad en los eventos del Deporte Competitivo organizado por ellas, así como de la comercialización de los escenarios, conforme a lo establecido por la Ley 16 de 1991.

ARTICULO 29. Los clubes con deportistas profesionales deben organizarse como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas.

Ninguna persona natural o jurídica podrá poseer más del 20% de los títulos de afiliación, acciones o aportes de tales clubes. Tampoco podrá participar en la propiedad de más de un club del mismo deporte, directamente o por interpuesta persona.

ARTICULO 30. El número mínimo de socios o asociados de los clubes con deportistas profesionales estará determinado por el capital autorizado o el aporte inicial, según el caso, de acuerdo con los siguientes rangos:

Capital autorizado Número de socios o

o aporte inicial asociados

De 100 a 1.000 salarios mínimos, 250

De 1.001 a 2.000 salar • os mínimos, 1.000

De 2.001 a 3.000 salarios mínimos, 2.000

De 3.001 en adelante, 3.000

ARTICULO 31. Los particulares o personas jurídicas que adquieran títulos de afiliación, acciones o aportes en los clubes con deportistas profesionales, deberán acreditar la procedencia de sus capitales, cuando así lo solicite la Superintendencia de Sociedades. El mismo organismo podrá en cualquier momento requerir dicha información de los actuales propietarios.

ARTICULO 32. Únicamente los clubes con deportistas profesionales o aficionados, podrán ser poseedores de los derechos deportivos de los jugadores o deportistas. En consecuencia, queda prohibido a aquéllos disponer por decisión de sus autoridades que el valor que reciban por tales derechos pertenezca o sea entregado a persona natural o jurídica distinta del mismo club poseedor.

Además de los requisitos exigidos por cada federación, para la inscripción se requiere:

- a) Aceptación expresa y escrita del jugador o deportista;
- b) Trámite previo de la ficha deportiva;
- c) Contrato de trabajo registrado ante la federación deportiva respectiva y el Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes.

ARTICULO 33. Los clubes deberán registrar ante el Instituto Colombiano del Deporte la totalidad de los derechos deportivos de los jugadores o deportistas inscritos en sus registros, así como las transferencias que de los mismos se hagan, dentro de los treinta (30) días siguientes a la realización de éstas. Coldeportes establecerá la forma como los clubes deberán cumplir este requisito.

Los clubes con deportistas profesionales no podrán tener registrados como deportistas aficionados a prueba a quienes hayan actuado en más de veinticinco (25) partidos o competencias en torneos profesionales o hayan formado parte de la plantilla profesional durante un (1) año o más.

ARTICULO 34. Entiéndese por derechos deportivos de los jugadores o deportistas, la facultad exclusiva que tienen los Clubes Deportivos de registrar, inscribir o autorizar la actuación de un jugador cuya carta de transferencia le corresponde, conforme a las disposiciones de la federación respectiva. Ningún club profesional podrá transferir más de dos (2) jugadores o deportistas en préstamo a un mismo club, dentro de un mismo torneo.

ARTICULO 35. Los convenios que se celebren entre organismos deportivos sobre transferencias de deportistas profesionales, no se consideran parte de los contratos de trabajo. En razón de estos convenios no se podrá coartar la libertad de trabajo de los deportistas. Una vez terminado el contrato de trabajo, el jugador profesional transferido temporalmente regresará al club propietario de su derecho deportivo. Si el club propietario del derecho deportivo, no ofreciere formalmente un nuevo contrato laboral o transferencia temporal al jugador, dentro de un plazo no mayor de seis (6) meses, el jugador quedará en libertad de negociar con otros clubes, de acuerdo con los reglamentos internacionales, sin perjuicio de las acciones laborales que favorezcan al jugador.

TITULO V. DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y ESTIMULOS PARA LOS DEPORTISTAS

ARTICULO 36. Los deportistas colombianos que a partir de la vigencia de esta Ley reciban reconocimiento en campeonatos nacionales, internacionales, olímpicos o mundiales reconocidos por Coldeportes en categorías de oro, plata o bronce, individualmente o por equipos, tendrán derecho a los siguientes estímulos:

1o. Seguro de vida, invalidez.

2o. Seguridad social en salud.

3o. Auxilio funerario.

Estos estímulos se harán efectivos a partir del reconocimiento obtenido por el deportista y durante el término que se mantenga como titular del mismo. Para acceder a ellos, el titular deberá demostrar ingresos laborales inferiores a cinco (5) salarios mínimos legales vigentes o ingresos familiares inferiores a diez (10) salarios mínimos legales vigentes.

ARTICULO 37. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes desarrollará programas especiales de preparación psicológica y recuperación social para deportistas con reconocimientos oficiales, afectados por la drogadicción o el alcoholismo, a efecto de preservarlos en la utilización de su experiencia deportiva y ejemplo ciudadano.

ARTICULO 38. Las instituciones públicas cuyo objeto sea el otorgamiento de créditos educativos, desarrollarán programas especiales para el otorgamiento de créditos a deportistas colombianos con reconocimientos previamente avalados por Coldeportes en campeonatos nacionales, internacionales o mundiales de carácter oficial, en las modalidades de oro, plata y bronce.

ARTICULO 39. Las instituciones públicas de educación secundaria y superior exonerarán del pago de todos los derechos de estudio a los deportistas colombianos a que se refiere el artículo 36 de esta Ley durante el término que se mantengan como titulares del reconocimiento deportivo siempre y cuando demuestren ingresos laborales propios inferiores a dos (2) salarios mínimos legales vigentes o ingresos familiares inferiores a cinco (5) salarios mínimos legales vigentes.

ARTICULO 40. Los municipios y departamentos darán oportunidades laborales a los deportistas colombianos reconocidos a que se refieren los artículos anteriores incluidos los que obtengan reconocimiento en campeonatos departamentales de carácter oficial.

ARTICULO 41. El 10% del número de bachilleres reclutados para el servicio militar obligatorio, cumplirán con esta deber legal, mediante su incorporación al Servicio Cívico Deportivo de su municipio, coordinado por el comando de la Policía Nacional del municipio y el ente deportivo municipal correspondiente. Para dicho servicio se preferirá a los bachilleres que sean deportistas según los registros oficiales del deporte asociado.

ARTICULO 42. Las construcciones de instalaciones y escenarios deportivos que se adelanten a partir de la vigencia de la presente ley deberán incluir facilidades físicas de acceso para niños personas de la tercera edad y discapacitados en sillas de ruedas.

ARTICULO 43. Las universidades públicas o privadas establecerán mecanismos de estímulo que faciliten el ingreso de los deportistas colombianos con reconocimientos deportivos oficiales a sus programas académicas.

ARTICULO 44. Coldeportes en coordinación con los entes deportivos departamentales y municipales, en su caso adoptará las medidas necesarias para facilitar la preparación técnica, la incorporación al sistema educativo y la plena integración social y profesional de los deportistas de alto rendimiento durante su carrera deportiva y al final de la misma.

Para alcanzar estos fines, y en función de las circunstancias personales técnicas y deportivas del deportista podrán adoptarse las siguientes medidas:

1. Reserva de cupos adicionales de plazas en las facultades de educación física y de deportes y también en las instituciones de educación superior para quienes reúnan los requisitos académicos necesarios.
2. Exención de requisitos académicos en carreras relacionadas con la educación física y los deportes.
3. Impulso a la celebración de convenios con empresas públicas y privadas para el ejercicio profesional del deportista.
4. Articulación de fórmulas para hacer compatibles los estudios o la actividad laboral del deportista con su preparación o actividad deportiva.
5. Inclusión en algunos de los servicios de la seguridad social.
6. Facilidades para la preparación y entrenamientos necesarios que permitan el mantenimiento de su forma física y técnica y la participación en cuantas competencias oficiales esté llamado a concurrir.
7. En orden al cumplimiento del Servicio Militar, el deportista gozará de los siguientes beneficios:
 - a) Prórroga de incorporación al servicio en filas;
 - b) Elección del lugar del cumplimiento de dicho servicio para facilitar su preparación de acuerdo con la especialidad deportiva.

de trabajo relacionados o no con aquella actividad, siempre que en estos casos esté prevista la valoración de méritos específicos.

ARTICULO 45. El Estado garantizará una pensión vitalicia a las glorias del deporte nacional. En tal sentido deberá apropiarse de las partidas de los recursos de la presente Ley, un monto igual a la suma de cuatro (4) salarios mínimos mensuales, por deportista que ostente la calidad de tal, cuando no tenga recursos o sus ingresos sean inferiores a cuatro (4) salarios mínimos legales.

Además, gozarán de los beneficios del régimen subsidiado del sistema general de seguridad social en salud, cuando no estén cubiertos por el régimen contributivo.

TITULO VI. DEL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE

CAPITULO I. DEFINICION Y OBJETIVOS GENERALES

ARTICULO 46. El Sistema Nacional del Deporte es el conjunto de organismos, articulados entre sí para permitir el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.

ARTICULO 47. El Sistema Nacional del Deporte tiene como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

ARTICULO 48. El Sistema Nacional del Deporte tiene otros, los siguientes objetivos:

1. Establecer los mecanismos que permitan el fomento, masificación, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre mediante la integración funcional de los organismos, procesos, actividades y recursos de este sistema.
2. Organizar y establecer las modalidades y formas de participación comunitaria en el fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre que aseguren la vigencia de los principios de participación ciudadana.
3. Establecer un conjunto normativo armónico que en desarrollo de la presente Ley, regule el fomento, masificación, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y los mecanismos para controlar y vigilar su cumplimiento.

ARTICULO 49. El Sistema Nacional del Deporte desarrolla su objeto a través de actividades del deporte formativo, el deporte social comunitario, el deporte universitario, el deporte competitivo, el deporte de alto rendimiento, el deporte aficionado, el deporte profesional, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante las entidades públicas y privadas que hacen parte del Sistema.

ARTICULO 50. Hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, el Ministerio de Educación Nacional el Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento desarrollo y práctica del deporte la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

ARTICULO 51. Los niveles jerárquicos de los organismos del Sistema Nacional el Deporte son los siguientes.

Nivel Nacional. Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano del Deporte -Coldeportes, Comité olímpico Colombiano y Federaciones Deportivas Nacionales.

Nivel Departamental. Entes deportivos departamentales, Ligas Deportivas Departamentales y Clubes Deportivos.

Nivel Municipal. Entes deportivos municipales o distritales, Clubes Deportivos y Comités Deportivos.

CAPITULO II. PLAN NACIONAL DEL DEPORTE, LA RECREACION Y LA EDUCACION FISICA

ARTICULO 52. EL Sistema Nacional del Deporte, en coordinación con diferentes entidades o instituciones deportivas, recreativas, de aprovechamiento del tiempo libre, de educación extraescolar y de educación física, estatales y asociadas a través, del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, elaborará el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física, de conformidad con la ley orgánica respectiva y para ser incluido en el Plan Nacional de Desarrollo. El plan sectorial deberá contener:

1. Los propósitos y objetivos de largo plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política deportiva y recreativa que sea adoptada por el Gobierno Nacional y,
2. El plan de inversiones con los presupuestos prurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública de los diferentes sectores del sistema y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

ARTICULO 53. El Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física, tendrá como fundamento los planes y proyectos que las entidades territoriales de carácter municipal, departamental y las instituciones del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre asociados, propongan para el fomento y desarrollo del sector deportivo de acuerdo con las políticas del Gobierno Nacional.

ARTICULO 54. El Director de Coldeportes, en coordinación con las diferentes instituciones deportivas, recreativas, de aprovechamiento del tiempo libre y de educación física, estatales y asociadas, elaborará anualmente el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física, el cual deberá reflejar el Plan Nacional de Desarrollo y los planes pruriantuales de inversión, que será presentado para su aprobación a la Junta Directiva de Coldeportes.

ARTICULO 55. Para la elaboración del proyecto del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física, el Director convocará obligatoriamente a representantes del Comité Olímpico Colombiano, de las federaciones deportivas, de los entes deportivos departamentales municipales y distritales y de los medios de comunicación especializados en materia deportiva. El plan contendrá básicamente los objetivos, las metas, las estrategias y políticas para el desarrollo del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física a corto plazo, la infraestructura necesaria para tal desarrollo y los presupuestos respectivos.

ARTICULO 56. Los departamentos y los municipios o distritos deben elaborar anualmente un plan de inversiones con cargo a los recursos que esta Ley les cede, destinados al fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, incluyendo los recursos del numeral 4o. del artículo 22 de la Ley 60 de 1993, para programas de deporte, recreación y cultura.

ARTICULO 57. El plan de inversiones indicará la inversión directa e indirecta y los proyectos a ejecutar clasificados por sectores, organismos, entidades y programas, con indicación de las prioridades y vigencias comprometidas, especificando su valor. El plan de inversiones es el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas destinados al fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.

TITULO VII. ORGANISMOS DEL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE

CAPITULO I. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL

ARTICULO 58. El fomento, la planificación, la organización, la coordinación, la ejecución, la implantación, la vigilancia y el control de la actividad del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física constituyen una función del Estado que ejercerá el Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes.

ARTICULO 59. Corresponde al Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con Coldeportes:

1. Diseñar las políticas y metas en materia de deporte, recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física para los niveles que conforman el sector educativo.
2. Fijar los criterios generales que permitan a los departamentos regular, en concordancia con lo municipios y de acuerdo con esta Ley, la actividad referente al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en el sector educativo.

CAPITULO II. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE

ARTICULO 60. El Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte, creado mediante Decreto 2743 de 1968, continuará teniendo el carácter de establecimiento público del orden nacional y se denominará Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional.

ARTICULO 61. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y Director del Deporte Formativo y Comunitario. Para la realización de sus objetivos, el Instituto Colombiano del Deporte cumplirá las siguientes funciones:

1. Formular las políticas a corto, mediano y largo plazo de la institución.
2. Fijar los propósitos, estrategias y orientaciones para el desarrollo del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.
3. Coordinar el Sistema Nacional del Deporte para el cumplimiento de sus objetivos.
4. Promover y regular la participación del sector privado, asociado o no, en las diferentes disciplinas deportivas, recreativas, de aprovechamiento del tiempo libre y de educación física.
5. Evaluar los planes y programas de estímulo y fomento del sector elaborados por los departamentos, distritos y municipios, con el propósito de definir fuentes de financiación y procedimientos para la ejecución de los proyectos que de ellos se deriven.
6. Elaborar, de conformidad con la ley orgánica respectiva y con base en los planes municipales y departamentales, el plan sectorial para ser incluido en el Plan Nacional de Desarrollo, que garantice el fomento y la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, y la educación física en concordancia con el Plan Nacional de Educación, regulado por la Ley 115 de 1994.
7. Definir los términos de cooperación técnica y deportiva de carácter internacional, en coordinación con los demás entes estatales.
8. Ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control sobre los organismos deportivos y demás entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte, por delegación del Presidente de la República y de conformidad con el artículo 56 de la ley 49 de 1993 y de la presente Ley, sin perjuicio de lo que sobre este tema compete a otras entidades.
9. Dar asistencia técnica a los entes departamentales, distritales y municipales para la formulación de planes deportivos y la ejecución de proyectos relacionados con el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.
10. Celebrar convenios o contratos con las diferentes entidades de los sectores públicos o privados, nacionales o extranjeros, para el desarrollo de su objeto bien sea del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física de acuerdo con las normas legales vigentes.
11. Promover directamente o en cooperación con otras entidades, la investigación científica, a través de grupos interdisciplinarios en ciencias del deporte y, del ocio.
12. Cofinanciar a los organismos oficialmente reconocidos, los gastos operacionales y eventos nacionales e internacionales de conformidad con las disposiciones vigentes sobre la materia.

13. Establecer los criterios generales de cofinanciación de los proyectos de origen regional.
14. Concertar con el organismo coordinador del Deporte Asociado, los mecanismos de integración funcional con el deporte formativo y comunitario.
15. Programar actividades de deporte formativo y comunitario, y eventos deportivos en todos los niveles de la educación formal y no formal y en la educación superior, en asocio con las Secretarías de Educación de las entidades territoriales.
16. Promocionar, fomentar y difundir la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física mediante el diseño de cofinanciación de planes y proyectos y del ofrecimiento de programas aplicables a la comunidad.
17. Ejercer control sobre las obligaciones que esta Ley impone a las instituciones de educación superior, públicas y privadas.
18. Establecer la Veeduría Deportiva de conformidad con los reglamentos que en esta materia expida el Gobierno Nacional.
19. Promover la educación extraescolar.

ARTICULO 62. El Instituto Colombiano del Deporte tendrá como órganos de dirección y administración, una Junta Directiva y un Director General. La Junta Directiva estará integrada por:

1. El Ministro de Educación Nacional, quien lo presidirá o su Viceministro como delegado.
2. El Ministro de Salud o su Viceministro o Secretario General.
3. El Ministro de la Defensa o el Presidente de la Federación Deportiva Militar, como delegado.
4. Un representante de los rectores públicos o privados de las universidades del país, designado por el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU.
5. Un representante legal de los entes municipales, designado por la Federación Colombiana de Municipios.
6. El Presidente del Comité Olímpico Colombiano o su delegado.
7. Un representante de las federaciones deportivas.
8. Un representante de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la recreación, al aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar designado de acuerdo con el reglamento que al respecto se expida.
9. Un representante de los deportistas escogido por los mismos deportistas, de acuerdo con la reglamentación que expida el Ministerio de Educación Nacional.
10. Un representante de las asociaciones de profesionales de educación física, legalmente reconocidas, de acuerdo con el reglamento que expida el Gobierno.

El Director del Instituto Colombiano del Deporte formará parte de la junta directiva, con derecho a voz pero sin voto.

La Secretaría de la Junta Directiva estará a cargo del Secretario General del Instituto Colombiano del Deporte.

ARTICULO 63. Son funciones de la Junta Directiva del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes:

1. Adoptar y reformar los estatutos internos del Instituto y someterlos a la aprobación del Gobierno Nacional.
2. Adoptar la estructura orgánica del Instituto, su planta de personal, crear, reclasificar, suprimir y fusionar los cargos necesarios para su buena marcha, fijándoles las correspondientes funciones y remuneraciones de conformidad con las disposiciones vigentes.
3. Examinar y aprobar el presupuesto anual del Instituto, sus modificaciones y los estados financieros.
4. Autorizar al Director General para la ejecución de actos en la cuantía que dispongan los estatutos internos.
5. Delegar en el Director General alguna o algunas de sus funciones, cuando lo considere conveniente y teniendo en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias al respecto.
6. Aprobar de conformidad con la ley orgánica respectiva y de manera concertada con las distintas entidades del sistema, el plan sectorial para ser incluido en el Plan Nacional de Desarrollo.
7. Aprobar anualmente el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física a que se refiere el artículo 54 de esta Ley.
8. Establecer la participación anual en el Presupuesto del Sistema que se destinará al deporte asociado, definido en el artículo 16 de esta Ley.
9. Las demás que le señalen la ley y los Estatutos.

ARTICULO 64. El Director General es el representante legal del Instituto, agente directo y de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República. Son funciones del Director del Instituto Colombiano del Deporte:

1. Dirigir e integrar las acciones de todos los miembros de la organización hacia el logro eficiente de las políticas, objetivos, metas y estrategias del Sistema Nacional del Deporte.
2. Proponer a la Junta Directiva los planes y programas generales que se requieran para el cumplimiento de las políticas y objetivos del Instituto y liderar y coordinar su ejecución.
3. Ordenar los gastos, realizar las operaciones y celebrar los negocios y actos jurídicos necesarios para el desarrollo de los objetivos del Instituto, acorde con las cuantías establecidas para el efecto. 4. Someter a la Junta Directiva todos los asuntos que requieran su aprobación.
5. Elaborar anualmente el Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física a que se refiere el artículo 54 de esta Ley.
6. Nombrar y remover al personal al servicio del Instituto atendiendo las normas vigentes sobre la materia, y
7. Las demás funciones que le asignen las normas legales, la Junta Directiva y las que no habiendo sido asignadas a otra autoridad, le correspondan por la naturaleza de su cargo.

CAPITULO III. ENTES DEPORTIVOS DEPARTAMENTALES

ARTICULO 65. Las actuales Juntas Administradoras Seccionales de Deporte, creadas por la Ley 49 de 1983, se incorporarán al respectivo departamento, como entes departamentales para el deporte, la recreación, la educación extraescolar y el aprovechamiento del tiempo libre en conformidad con las ordenanzas que para tal fin expidan las Asambleas Departamentales.

ARTICULO 66. Los entes deportivos departamentales deberán adoptar las políticas, planes y programas que, en deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, establezcan el Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, y el Gobierno Nacional. Además, tendrán entre otras, las siguientes funciones:

1. Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente Ley y las demás normas que lo regulen.
2. Coordinar y desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio departamental,
3. Prestar asistencia técnica y administrativa a los municipios y a las demás entidades del Sistema Nacional del Deporte en el territorio de su jurisdicción.
4. Proponer y aprobar en lo de su competencia el plan departamental para el desarrollo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
5. Participar en la elaboración y ejecución de programas de cofinanciación de la constitución, ampliación y mejoramiento de instalaciones deportivas de los municipios.
6. Promover, difundir y fomentar la práctica de la educación física, el deporte y la recreación en el territorio departamental.
7. Cooperar con los municipios y las entidades deportivas y recreativas en la promoción y difusión de la actividad física, el deporte y la recreación y atender a su financiamiento de acuerdo con los planes y programas que aquéllos presenten.

ARTICULO 67. Las juntas directivas de los entes deportivos departamentales que creen las asambleas, serán de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Gobernador, un (1) representante del Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, un (1) representante de las ligas departamentales, un (1) representante de los entes deportivos municipales y un (1) representante del sector educativo departamental.

CAPITULO IV. ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES Y DISTRITALES

ARTICULO 68. Las actuales Juntas Municipales de Deportes y la Junta de Deportes de Bogotá, reorganizadas por la Ley 49 de 1983 se incorporarán a los respectivos municipios o distritos como entes para el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar de la entidad territorial, de conformidad con los Acuerdos que para tal fin expidan los concejos municipales o distritales. No podrá existir más de un ente deportivo municipal o distrital por cada entidad territorial.

ARTICULO 69. Los municipios, distritos y capitales de departamento que no tengan ente deportivo municipal contarán con un plazo máximo de un (1) año a partir de la fecha de promulgación de esta Ley, para su creación, y tendrán entre otras, las siguientes funciones:

1. Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley.
2. Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio.
3. Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional.
4. Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente Ley y las demás normas que los regulen.

ARTICULO 70. Los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986, y la Ley 60 de 1993, tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, dará la asistencia técnica correspondiente.

ARTICULO 71. Las juntas directivas de los entes deportivos municipales o distritales que creen los Concejos, no podrán exceder de cinco (5) miembros y contarán con un (1) representante del Alcalde, un (1) representante del sector educativo del municipio o distrito, uno (1) de clubes o comités deportivos, un (1) representante de las organizaciones campesinas o veredales de deportes y un (1) representante del ente deportivo departamental.

CAPITULO V. COMITE OLIMPICO COLOMBIANO

ARTICULO 72. El Deporte Asociado estará coordinado por el Comité Olímpico Colombiano que cumplirá funciones de interés público y social en todos los deportes, tanto en el ámbito nacional como internacional, sin perjuicio de las normas internacionales que regulan cada deporte.

ARTICULO 73. El Comité Olímpico Colombiano, como organismo de coordinación del deporte asociados tiene como objeto principal la formulación, integración, coordinación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con:

1. El deporte competitivo.
2. El deporte de alto rendimiento.
3. La formación del recurso humano propio del sector.

ARTICULO 74. El Comité Olímpico Colombiano, en concordancia con las normas que rigen el Sistema Nacional del Deporte, cumplirá las siguientes funciones:

1. Elaborar los planes y programas que deben ser puestos a la consideración de la Junta Directiva de Coldeportes, a través del Director, como parte del Plan de Desarrollo Sectorial.
2. Elaborar, en coordinación con las federaciones y asociaciones deportivas, el Calendario Único Nacional y vigilar su adecuado cumplimiento.
3. Vigilar que las federaciones y asociaciones deportivas nacionales cumplan oportunamente los compromisos y los requerimientos que exijan los organismos deportivos internacionales a los que estén afiliados.

4. Coordinar la financiación y organización de competiciones y certámenes con participación nacional e internacional con sede en Colombia y la participación oficial de delegaciones nacionales en competencias deportivas subregionales, regionales, continentales o internacionales de conformidad con las disposiciones y reglamentos vigentes sobre la materia.
5. Llevar un registro especial de los deportistas nacionales en las diferentes disciplinas deportivas que permita establecer su nivel y posible participación en eventos de carácter internacional y, velar por el bienestar, educación, salud y desarrollo integral de estos deportistas.
6. Celebrar con las diferentes entidades del sector público o privado, convenios o contratos para el desarrollo de su objeto.
7. Elaborar y desarrollar conjuntamente con las Federaciones Deportivas Nacionales, o directamente según sea el caso, los planes de preparación de los deportistas y delegaciones nacionales.

TITULO VIII. FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE

CAPITULO I. RECURSOS FINANCIEROS ESTATALES

ARTICULO 75. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, como organismo del orden nacional, contará:

1. Además de los recursos que destine la Nación para los gastos de funcionamiento e inversión de Coldeportes, el Gobierno destinará los recursos provenientes del Impuesto al Valor Agregado, IVA, correspondiente a los servicios de: restaurantes y cafeterías (901); hoteles y demás establecimientos de alojamiento (902); servicios de diversión y esparcimiento, actividades de discotecas, salas de baile, y centros similares (910); revelado, estudios fotográficos y fotocopias (918).
2. Las partidas que como aporte ordinario se incluyan anualmente en el Presupuesto General de la Nación.
3. El producto de las rentas que adquiera en el futuro, por razón de la prestación de servicios o cualquier otro concepto, de acuerdo con su finalidad, y
4. Las demás que se decreten a su favor.

Los entes deportivos departamentales, contarán para su ejecución con:

1. Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida, en los términos de los artículos 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
2. Las rentas que creen las Asambleas Departamentales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
3. Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
4. El impuesto a los cigarrillos nacionales y extranjeros de que trata el artículo 78 de la presente Ley.
5. Las demás que se decreten a su favor.

Los entes deportivos municipales o distritales, contarán para su ejecución con:

1. Los recursos que asignen los Concejos Municipales o Distritales en cumplimiento de la Ley 19 de 1991, por la cual se crea el Fondo Municipal de Fomento y Desarrollo del Deporte.
2. Los recursos que constituyan donaciones para el deporte, las cuales serán deducibles de la renta líquida en los términos de los artículo 125 y siguientes del Estatuto Tributario.
3. Las rentas que creen los Concejos Municipales o Distritales con destino al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.
4. Los recursos, que, de conformidad con el artículo 22 de la Ley 60 de 1993, correspondan al deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre por asignación de la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación.
5. Los recursos que el Instituto Colombiano del Deporte asigne, de acuerdo con los planes y programas de estímulo y fomento del sector deportivo y las políticas del Gobierno Nacional.
6. Las demás que se decreten a su favor.

PARAGRAFO 1o. <Modificado por el Art. 8o. de la Ley 344 de 1996. El nuevo texto es el siguiente:> Los recursos del impuesto al valor agregado, IVA, a que se refiere el presente artículo, serán distribuidos así:

1. 40% para el Instituto Colombiano para la Juventud y el Deporte, Coldeportes.
2. 20% para los entes deportivos Departamentales y Distritales.
3. 40% para los entes deportivos municipales.

Notas de vigencia

- Parágrafo modificado por el artículo 8o. de la Ley 344 de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 42.951 del 31 de diciembre de 1996

TITULO IX. DISPOSICIONES VARIAS

CAPITULO I. DISPOSICIONES ESPECIALES

ARTICULO 76. DONACIONES. Se adiciona el artículo 126-2 del Estatuto Tributario con los siguientes incisos: "Los contribuyentes que hagan donaciones a organismos deportivos y recreativos o culturales debidamente reconocidos que sean personas jurídicas sin ánimo de lucro, tienen derecho a deducir de la renta, el 125% del valor de las donaciones efectuadas durante el año o período gravable".

Para gozar del beneficio de las donaciones efectuadas, deberá acreditarse el cumplimiento de las demás condiciones y requisitos establecidos en los artículos 125-1, 125-2 y 125-3 del Estatuto Tributario y los demás que establezca el reglamento.

ARTICULO 77. IMPUESTO A ESPECTACULOS PUBLICOS. El impuesto a los espectáculos públicos a que se refieren la Ley 47 de 1968 y la Ley 30 de 1971, será el 10% del valor de la correspondiente entrada al espectáculo, excluidos los demás impuestos indirectos que hagan parte de dicho valor. La persona natural o

jurídica responsable del espectáculo será responsable del pago de dicho impuesto. La autoridad municipal o distrital que otorgue el permiso para la realización del espectáculo, deberá exigir previamente el importe efectivo del impuesto o la garantía bancaria o de seguros correspondiente, la cual será exigible dentro de las 24 horas siguientes a la realización del espectáculo. El valor efectivo del impuesto, será invertido por el municipio o distrito de conformidad con lo establecido en el artículo 70 de la presente Ley.

ARTICULO 78. IMPUESTO A LOS CIGARRILLOS NACIONALES Y EXTRANJEROS. El impuesto a los cigarrillos nacionales y extranjeros a que se refieren el artículo 2o. de la Ley 30 de 1971 y el artículo 79 de la Ley 14 de 1983, será recaudado por las tesorerías departamentales. Será causado y recaudado a partir del 1o. de enero de 1998 de acuerdo con lo previsto en los artículos 4o. y 5o. del Decreto 1280 de 1994. Son responsables solidarios de este impuesto los fabricantes, distribuidores y los importadores. El valor efectivo del impuesto será entregado, dentro de los cinco (5) días siguientes a su recaudo, al ente deportivo departamental correspondiente definido en el artículo 65 de la presente Ley.

El Presidente del honorable Senado de la República,

JUAN GUILLERMO ANGEL MEJIA.

El Secretario General del honorable Senado de la República,

PEDRO PUMAREJO VEGA.

El Presidente de la honorable Cámara de Representantes,

ALVARO BENEDETTI VARGAS.

El Secretario General de la honorable Cámara de Representantes,

República de Colombia-Gobierno Nacional

Publíquese y ejecútese.

Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 18 de enero de 1995.

ERNESTO SAMPER PIZANO

ANEXO C

MUNDIALITO

ITINERARIO DE VIAJE

ARGENTINA 2011

DIA 03/12: Salida hacia Buenos Aires, 8:50 pm.

DIA 04/12: Arribo de la Delegación al Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Por la mañana, recorrido por ciudad, asado gaucho en una estancia, piscina y cabalgata.

7:00 p.m. Partimos en bus doble piso con destino a la ciudad de General Roca, Rio Negro, sede central del Mundialito.

PARTIDOS MUNDIALITO

5 AL 13 DE Diciembre.

DIA 13/12: Partimos hacia la ciudad de Buenos Aires, 9:00 p.m.

DIA 14/12: Llegada a Buenos Aires, alojamiento en hotel, almuerzo, partido de futbol profesional argentino, salida nocturna, paseo por la peatonal LAVALLE Y FLORIDA.

DIA 15/12: Desayuno en hotel. City tour por ciudad de Buenos Aires, Caminito, Plaza de Mayo, Puerto Madero, opcional partidos amistosos con div. Inferiores de clubes profesionales.

DIA 16/12: Desayuno en hotel. Shopping en centro comercial Abasto, viaje en el subte, almuerzo, VISITA River, Boca. Visita practica equipo profesional, paseo por la ciudad. Opcional partidos amistosos con equipos de divisiones inferiores de equipos profesionales.

DIA 17/12: Visita practica equipo profesional, paseo por la ciudad. Opcional partidos amistosos con equipos de divisiones inferiores de equipos profesionales. salida a Colombia.

Programación sujeta a cambios imprevistos

Objetivos:

Generar espacios deportivos de carácter competitivo.

Fomentar la cultura.

Dar a conocer la filosofía futbolística como semillero de

Figuras deportivas.

Abrir puertas para nuestros deportistas en el exterior.

Requisitos:

Pasaporte vigente.

Copia del folio del registro civil.

4 fotos tamaño carnet.

Certificado médico general.

Permiso de salida del país de autorización de los dos padres, firmado con sello de notaria.

Copia de carnet de salud.

Destinos:

Buenos Aires Capital Federal Argentina.

General Roca (Provincia de Neuquén, Argentina).

Balneario El Chocón, Centro Arqueológico (Provincia de Neuquén).

Costos del paquete: INCLUYE

Para niños menores de 12 años: US\$2200

Porción terrestre (transporte terrestre en Argentina, hoteles, paseos, tours, alimentación completa).

Tiquete aéreo (ida y regreso).

Inscripción a campeonato.

Seguro medico.

Para mayores de 12 años: US\$ 2500

Porción terrestre (transporte terrestre en Argentina, hoteles, paseos, tours, alimentación completa).

Tiquete aéreo (ida y regreso).

Inscripción a campeonato.

Seguro medico.

NO INCLUYE**Daños en infraestructura de buses y hoteles.****Llamadas telefónicas.****Impuestos:**

Colombia US 56.*

Argentina US 36.*

*(No incluidos dentro del paquete).

Gastos personales:

A consideración de los padres.

Sugerencia, US200 a US400.

1	Viaje a la Argentina menor de 12 años					
2						
3						
4	Tabla de amortización para 12 periodos, con tasa de interés 1.95% mensual para financiar el viaje a la Republica de Argentina.					
5						
6	LAS CELDAS DE COLOR AMARILLO (<input type="checkbox"/>) SON PARAMETROS					
7						
8						
9						
10						
11	1.950%	tasa de interés mensual		monto	\$4,026,000	2200 USD
12						1830 TRM
13						4026000
14						
15	periodos	inicial	interés	amort	cuota	final
16	0					\$4,026,000.00
17	1	\$4,026,000.00	\$78,507.00	\$301,021.89	\$379,528.89	\$3,724,978.11
18	2	\$3,724,978.11	\$72,637.07	\$306,891.82	\$379,528.89	\$3,418,086.29
19	3	\$3,418,086.29	\$66,652.60	\$312,076.21	\$379,528.89	\$3,105,210.00
20	4	\$3,105,210.00	\$60,551.60	\$318,977.30	\$379,528.89	\$2,786,232.78
21	5	\$2,786,232.78	\$54,331.54	\$325,197.35	\$379,528.89	\$2,461,035.43
22	6	\$2,461,035.43	\$47,990.19	\$331,538.70	\$379,528.89	\$2,129,496.73
23	7	\$2,129,496.73	\$41,525.19	\$338,003.71	\$379,528.89	\$1,791,493.02
24	8	\$1,791,493.02	\$34,934.11	\$344,594.78	\$379,528.89	\$1,446,898.24
25	9	\$1,446,898.24	\$28,214.52	\$351,314.38	\$379,528.89	\$1,095,583.87
26	10	\$1,095,583.87	\$21,363.89	\$358,165.01	\$379,528.89	\$737,418.86
27	11	\$737,418.86	\$14,379.67	\$365,149.22	\$379,528.89	\$372,269.63
28	12	\$372,269.63	\$7,259.26	\$372,269.63	\$379,528.89	0.00

Ejemplo del sistema mensual de pagos a efectuar para un jugador menor de doce años

1	Viaje a la Argentina mayores de 12 años						
2							
3							
4	Tabla de amortización para 12 periodos, con tasa de interés 1.95% mensual para financiar el viaje a la Republica de Argentina.						
5							
6	LAS CELDAS DE COLOR AMARILLO (<input type="checkbox"/>) SON PARAMETROS						
7							
8							
9							2500 USD
10							1830 TRM
11	1.950%	tasa de interés mensual		monto	\$4,575,000	4575000	
12		N = 12					
13							
14	periodos	inicial	interés	amort	cuota	final	
15	0					\$4,575,000.00	
16	1	\$4,575,000.00	\$89,212.50	\$342,070.33	\$431,282.83	\$4,232,929.67	
17	2	\$4,232,929.67	\$82,542.13	\$348,740.70	\$431,282.83	\$3,884,188.96	
18	3	\$3,884,188.96	\$75,741.68	\$355,541.15	\$431,282.83	\$3,528,647.82	
19	4	\$3,528,647.82	\$68,808.63	\$362,474.20	\$431,282.83	\$3,166,173.62	
20	5	\$3,166,173.62	\$61,740.39	\$369,542.45	\$431,282.83	\$2,796,631.17	
21	6	\$2,796,631.17	\$54,534.31	\$376,748.52	\$431,282.83	\$2,419,882.65	
22	7	\$2,419,882.65	\$47,187.71	\$384,095.12	\$431,282.83	\$2,035,787.52	
23	8	\$2,035,787.52	\$39,697.86	\$391,584.98	\$431,282.83	\$1,644,202.55	
24	9	\$1,644,202.55	\$32,061.95	\$399,220.88	\$431,282.83	\$1,244,981.67	
25	10	\$1,244,981.67	\$24,277.14	\$407,005.69	\$431,282.83	\$837,975.98	
26	11	\$837,975.98	\$16,340.53	\$414,942.30	\$431,282.83	\$423,033.68	
27	12	\$423,033.68	\$8,249.16	\$423,033.68	\$431,282.83	0.00	

Ejemplo del sistema mensual de pagos a efectuar para un jugador mayor de doce años

ANEXO D.

Presupuesto publicidad y estrategia de comunicación.

Google Adwords.

1	GOOGLE ADWORDS												
2													
3													
4	Introducción												
5	Actividades:	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
6	Pautar en google adwords, durante todos los meses durante su año de introducción.	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
7													
8													
9	Crecimiento												
10	Actividades:	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
11	Pautar solo el primer trimestre del año de crecimiento	150000	150000	150000	150000	150000	150000						
12													
13													
14	Madurez												
15	Actividades:	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
16	En el año de madurez el club no contratará más el servicio de Google adwords, aspira a ser el número uno en las búsquedas sin necesidad de anuncios patrocinados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

La estrategia es sencilla durante el año de introducción SONICO C.D tiene que pautar todos los días, en anuncios patrocinados, en el segundo año el año de crecimiento SONICO C.D pautará solo durante los primeros seis meses después de ahí se espera ser uno de los top tres en el buscador GOOGLE, con las palabras claves mencionadas en este trabajo, para el año de madurez ser el líder y no tener la necesidad de pagar por aparecer en GOOGLE, sino todo lo contrario, salir de primero en el buscador bajo los parámetros de las palabras claves anteriormente mencionadas.

Web Site

Para la estrategia del web site en el primer año ósea en el año de introducción SONICO C.D tiene que contratar el host, diseñador web, además de crear el dominio y las cuentas de correo para todos los usuarios, el desarrollo de la comunidad SONICO C.D es clave, pero sin dejar a un lado la generación de noticias acerca de que está pasando en SONICO C.D.

En el año de crecimiento SONICO C.D, adicionará nuevas aplicaciones, blog interactivo, fan zone, tienda virtual, más el mantenimiento general que le debe hacer a la plataforma.

En el año de su madurez, será la introducción de nuevos formatos de noticias, videos y en fin estar al día con todos los avances en la tecnología de interactividad con el usuario llamada web 2.0.

Todo lo anterior se ve reflejado en este presupuesto.

1	WEB SITE												
2													
3	Introducción												
4	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
5	Contratar el host, diseño de pagina, creación de dominio y correo del club, pago del servidor	1000000											
6													
7	Mantenimiento y desarrollo de la comunidad, noticias y noticias del club		500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
8													
9													
10	Crecimiento												
11	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
12													
13	Adición de nuevas aplicaciones fotográficas y de video, además del desarrollo del blog para los aficionados del club, tienda virtual y fan zone	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000					
14													
15													
16													
17	Creación del boletín interactivo, estilo feednews, de distribución diaria con la información de los torneos, participantes, escuela de padres y todo el entorno del club.								800000	800000	800000	800000	800000

Madurez													
Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Introducción de nuevas columnas y estar al tanto de los recientes avances en la tecnología web 2.0	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	

Material Directo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	Introducción												
3													
4	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
5	Boletín quincenal. catálogos de programas y productos.	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000					
6													
7													
8	Boletín semanal, además de los catálogos e información sobre el mundo del fútbol en un boletín especial.								500000	500000	500000	500000	500000
9													
10													
11	Crecimiento												
12	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
13	Boletín semanal, a la casa de los jugadores. Catálogo de programas Nuevas adquisiciones	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000	900000
15	Madurez												
16	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
17	Envío del boletín a la casa, más realizar algún obsequio en los cumpleaños de los jugadores, además de mejorar el papel del boletín y catálogos.	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000

Para la estrategia de material directo, en el año de introducción SONICO C.D, tendrá un boletín quincenal, con los catálogos de los productos e información acerca del club, esta estrategia la realizará durante los primero siete meses de ese año de introducción, una vez llegado a este punto SONICO C.D, sacará boletines semanales, además del catalogo de producto e información sobre el mundo del fútbol.

Para el segundo año, el año de crecimiento SONICO C.D, TENDRA UN BOLETIN SEMANAL, que será enviado a la casa de los jugadores, además del catalogo de productos e información sobre nuevas adquisiciones de la casa SONICO C.D.

En el año de madurez , sostendrá el envío de los boletines a la casa de los jugadores, más la realización de obsequios a los jugadores y padres de familia en la fecha de sus cumpleaños, estos obsequios obvios serán referentes al futbol, además de mejorar el papel más brillo y textura de sus boletines.

ANEXO E

METODO MOURINHO

El modelo de juego se trabaja desde el primer día

La clave, según Mourinho, es sentar las bases en los primeros entrenamientos: "Lo más importante es tener un modelo de juego, un conjunto de principios que proporcionen organización al equipo. Por eso, mi atención se centra ahí desde el primer día". Los autores del libro comparan la metodología del portugués con la de otros entrenadores que desaprovechan las primeras semanas de la pretemporada con palizas físicas. Por ejemplo, citan los entrenamientos que llevaba a cabo Luxemburgo cuando dirigía al Real Madrid como muestra de lo que no quiere Mourinho: "(...) La pretemporada es un periodo importante para preparar al equipo en función del modelo de juego deseado y es un periodo sin competiciones oficiales, situación que permite un tiempo de experimentación, ajustes, reajustes que son importantes en la relación entrenador-equipo y entrenador-jugadores (...)".

Ni gimnasios, ni circuitos, ni dar vueltas al campo

Mourinho no hace tests físicos ni usa cardiofrecuencímetros: "(...) Entrenamientos de conjunto, sesiones de entrenamiento dirigidas a la vertiente física, gimnasio, circuitos, balones medicinales Nada de esto cabe en la metodología del entrenamiento de Mourinho. Tanto en pretemporada como durante la temporada (...)". El gimnasio sólo es para recuperarse de las lesiones.

El balón, siempre obligatorio

Entrenamientos de no más de una hora y media. "(...) Balón, siempre mucho balón, poniendo en práctica lo que, pasados unos meses, sería conocido como periodización táctica. Una forma de encuadrar los ejercicios del entrenamiento con el modelo de juego del equipo (...)". La concentración es un factor entrenable para Mourinho. Por eso, los entrenamientos no superan la hora y media (como un partido): "Mis sesiones no son largas sino muy dinámicas y con un tiempo útil altísimo". Cualquier ejercicio que se propone a los jugadores tiene que hacer emerger algo que estos no controlen, no prevean: "Me gusta que mi equipo tenga el balón y sepa qué hacer con él cuando lo recuperamos".

Los jugadores creativos son los primeros en defender

Mourinho tiene colgada la etiqueta de técnico defensivo, pero no es así. "(...) Para mí, defender bien es defender poco, es defender durante poco tiempo, es tener el balón el mayor tiempo posible, es estar la mayor parte del tiempo con la iniciativa del juego, no teniendo necesidad de estar en

acciones defensivas (...)"'. Por tanto, su concepción de defensa no es colocar a los once jugadores detrás del balón (no hay cerrojazos ni similares). Defensas altos, rápidos, que no superen el medio campo y jueguen poco el balón. Rara vez los zagueros de los equipos de Mourinho pasan del medio del campo. "Bastante trabajo tienes con defender, deja a tus compañeros que ataquen". Esa frase es ley para un defensa. Los laterales se incorporan en contadas ocasiones al ataque, alternativamente, y los centrales nunca: "(...) Hay quien dice que los jugadores más creativos deben estar liberados de tareas defensivas. ¡Quién dice eso sabe poco de fútbol! Los once tienen que saber qué hacer en posesión del balón y los once jugadores tienen que saber qué hacer cuando el contrincante tiene la posesión del balón (...)"'.³⁵

ANEXO F

Información precio, presupuesto, nomina, flujo de caja

4 MESES		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
5 VENTAS		2,100,000	2,800,000	3,500,000	4,200,000	5,250,000	6,300,000	8,400,000	10,500,000	10,500,000	11,200,000
6 Gastos		14,730,980	6,320,980	6,410,980	7,373,300	7,608,300	7,803,300	8,193,300	8,783,300	8,783,300	8,913,300
7 Utilidad/perdida operacional		-12,630,980	-3,520,980	-2,910,980	-3,173,300	-2,358,300	-1,503,300	206,700	1,716,700	1,716,700	2,286,700
8 Excedentes	30,000,000	17,369,020	13,848,040	10,937,060	7,763,760	5,405,460	3,902,160	4,108,860	5,825,560	7,542,260	9,828,960
9 Saldo	30,000,000	4,738,040	10,327,060	8,026,080	4,590,460	3,047,160	2,398,860	4,315,560	7,542,260	9,258,960	12,115,660
10 CONCEPTO/MESES		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
11 I. Ingresos Operativos											
12 1. Ventas de Contado		2,100,000	2,800,000	3,500,000	4,200,000	5,250,000	6,300,000	8,400,000	10,500,000	10,500,000	11,200,000
13 Numero de deportistas		30	40	50	60	75	90	120	150	150	160
14 Valor unitario		70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
15 2. Ventas a Crédito		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 3. Recuperación Cartera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Total Ingresos Operativos		2,100,000	2,800,000	3,500,000	4,200,000	5,250,000	6,300,000	8,400,000	10,500,000	10,500,000	11,200,000
18 II. Gastos Operativos Fijos											
19 A. Fijos:											
20 1. Pagos Laborales:		2,980,980	3,070,980	3,160,980	4,123,300	4,358,300	4,553,300	4,943,300	5,333,300	5,333,300	5,463,300
21 2. Arrendamientos		1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
22 3. Servicios		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
23 Energía		160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
24 Agua		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
25 Telefono		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
26 4. Publicidad											
27 4.1 google adwords		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
28 4.2 Web site		1,000,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000

³⁵ “¿Por qué tantas victorias?” (2010) [En línea], disponible en: [http://www.escuela defutbol.com/Mourinho_025.htm](http://www.escueladefutbol.com/Mourinho_025.htm), recuperado: 15 Septiembre 2010.

29	4.3Material directo		300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	500,000	500,000	500,000
30	5. Transporte		250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
31	6. Preoperativos		6000000									
32	Subtotal		12,730,980	6,320,980	6,410,980	7,373,300	7,608,300	7,803,300	8,193,300	8,783,300	8,783,300	8,913,300
33	A. Variables			0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos		1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	2. Pago compras a crédito		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	3. Compra Insumos para Inventarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	4. Pago Proveedores Histórico		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Subtotal		1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Total Gastos Operativos		13,730,980	6,320,980	6,410,980	7,373,300	7,608,300	7,803,300	8,193,300	8,783,300	8,783,300	8,913,300
42	Superavit /(deficit) Operativo		-11,630,980	-3,520,980	-2,910,980	-3,173,300	-2,358,300	-1,503,300	206,700	1,716,700	1,716,700	2,286,700
43	III. Inversiones Fijas											
44	1. Terrenos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	2. Edificaciones		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	3. Maquinaria y Equipo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	4. Muebles y Enseres		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	5. Vehículos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Subtotal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	IV. Recursos Obtenidos											
51	1. Préstamo Línea Emprendimiento		30,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	2. Recursos Propios		0	17,369,020	13,848,040	10,937,060	7,763,760	5,405,460	3,902,160	4,108,860	5,825,560	7,542,260
53	3. Sobregiro								400,000			
54	Subtotal		30,000,000	17,369,020	13,848,040	10,937,060	7,763,760	5,405,460	4,302,160	4,108,860	5,825,560	7,542,260
55	V. Amortización Pasivos Financieros											
56	1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto		1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547
57	Subtotal		1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547	1,273,547
58	Superavit /(deficit) Financiero		4,464,493	9,053,513	6,752,533	3,316,913	1,773,613	1,525,313	3,042,013	6,268,713	7,985,413	10,842,113
59	VI. Pago de Impuestos											
60	Impuestos		600000	800000	1000000	1200000	1500000	1800000	2400000	3000000	3000000	3200000
61	Impuesto Pagado			1,400,000		2,200,000		3,300,000		5,400,000		6,200,000
62	Subtotal		600,000	-600,000	1,000,000	-1,000,000	1,500,000	-1,500,000	2,400,000	-2,400,000	3,000,000	-3,000,000
63	SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA											
64												
65	CAJA FINAL		5,064,493	8,463,513	7,752,533	2,316,913	3,273,613	25,313	5,442,013	3,868,713	10,985,413	7,842,113
66												
67												
68												
69												
70												
71												
72												
73												
74												
75												
76												
77												
78												
79												
80												
81												
82												
83												
84												
85												
86												
87												
88												
89												
90												
91												
92												
93												
94												
95												
96												
97												
98												
99												
100												

Este es el flujo de caja proyectado a doce meses en los cuales establece en el mes siete SONICO C.D, tendrá el equilibrio deseado con 120 alumnos, en este flujo también están discriminados, los gastos operativos, ingresos operacionales y demás ítems que se incluyen en un flujo de caja.

Precio

Este es el precio al público que son \$100.000, pero acá está estipulado, los descuentos y los impuesto, este es mínimo precio que SONICO C.D puede cobrar, en el caso de una promoción y al momento de pagar impuestos.

Precio publico	100000	
Precio publico sin descuentos	70000	
% IMPUESTOS	20%	20000
% OTROS	10%	10,000

Nómina

1	NOMINA												
2													
3													
4	Cargo gerente general	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
5													
6	1. Pagos Laborales:	1048480	1098480	1148480	1198480	1273480	1348480	1498480	1648480	1648480	1698480	1798480	1898480
7	Sueldos	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000
8	Comisiones valor total	150000	200000	250000	300000	375000	450000	600000	750000	750000	800000	900000	1000000
9	valor unitario comision	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
10	Parafiscales	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500	43,500
11	Cesantías	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980
12	Intereses cesantías	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
13	Prima de servicios	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980	49,980
14	Vacaciones	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020	25,020
15	Subsidio de Transporte	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000
16													
25													
26	Cargo secretaria	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
27	1. Pagos Laborales:	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480	839480
28	Sueldos	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000
29	Comisiones valor total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	valor unitario comision	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Parafiscales	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500	43500
32	Cesantías	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980
33	Intereses cesantías	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
34	Prima de servicios	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980	49980
35	Vacaciones	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020	25020
36	Subsidio de Transporte	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000

39	Cargo Entrenador 1	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
40	1. Pagos Laborales:	705,320.00	745,320.00	785,320.00	825,320.00	885,320.00	945,320.00	1,065,320.00	1,185,320.00	1,185,320.00	1,225,320.00	1,305,320.00	1,385,320.00
41	Sueldos	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
42	Comisiones valor total	120,000.00	160,000.00	200,000.00	240,000.00	300,000.00	360,000.00	480,000.00	600,000.00	600,000.00	640,000.00	720,000.00	800,000.00
43	valor unitario comision	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
44	Parafiscales	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00
45	Cesantías	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00
46	Intereses cesantías	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
47	Prima de servicios	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00
48	Vacaciones	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00
49	Subsidio de Transporte	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00
50													
51													
52	Cargo Entrenador	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
53	1. Pagos Laborales:	0.00	0.00	0.00	872,320.00	972,320.00	1,032,320.00	1,152,320.00	1,272,320.00	1,272,320.00	1,312,320.00	1,392,320.00	1,472,320.00
54	Sueldos				400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
55	Comisiones valor total				200,000.00	300,000.00	360,000.00	480,000.00	600,000.00	600,000.00	640,000.00	720,000.00	800,000.00
56	valor unitario comision				4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
57	Parafiscales				116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00
58	Cesantías				33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00
59	Intereses cesantías				4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
60	Prima de servicios				33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00	33,320.00
61	Vacaciones				16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00	16,680.00
62	Subsidio de Transporte				65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00
65	Cargo Contador	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
66	1. Pagos Laborales:	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700	387700
67	Sueldos	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
68	Comisiones valor total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	valor unitario comision	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Parafiscales	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125	18125
71	Cesantías	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825	20825
72	Intereses cesantías	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
73	Prima de servicios	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00	20,825.00
74	Vacaciones	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425	10425
75	Subsidio de Transporte	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000
76													
77													
78		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
79	Gran total de pagos laborales	2,980,980.00	3,070,980.00	3,160,980.00	4,123,300.00	4,358,300.00	4,553,300.00	4,943,300.00	5,333,300.00	5,333,300.00	5,463,300.00	5,723,300.00	5,983,300.00

La nómina de SONICO C.D va a ser la siguiente, un gerente general, una secretaria, dos entrenadores, pero el segundo solo entra a partir del cuarto mes, porque es hasta ese mes que es necesario, además de un contador, este el flujo proyectado de la nomina de SONICO C.D. Además el gerente general y los entrenadores tienen comisiones por número de alumnos que se consigan y se mantengan en el club.