



Compendios Empresariales

La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa*

¿Porqué se pierden los clientes?

- El 1% porque se mueren.
- El 3% porque se mudan a otra parte.
- El 5% porque se hacen amigos de otros.
- El 9% por los precios bajos de la competencia.
- El 14% por la mala calidad de los productos.
- El 68% por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, repartidores, cobradores y otros que tienen contacto con clientes. (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>).

Es bastante notorio el impacto que la atención del servicio al cliente influye en la pérdida de clientes y sabemos a la perfección que a nadie nos gusta entrar a un almacén, restaurante, hotel, etc. y que no nos atiendan bien.

En Colombia ya es reconocido el sector turístico del Eje Cafetero como uno de los mejores lugares en donde los clientes se sienten bien atendidos, su cultura, su gente hacen de ese sitio un paraíso digno de visitar innumerables veces.

Dentro de este artículo se nos está proponiendo la utilización del modelo de diagnóstico del servicio al

cliente, denominado modelo de las diferencias o SERVQUAL, diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

La siguiente gráfica muestra la importancia de superar las expectativas en cuanto al servicio al cliente.

El servicio, según Zeithaml *et al* (1992), tiene diversas dimensiones: tangible, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad; se puede buscar en la siguiente página más

ampliación sobre este modelo. http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html

Dentro de los temas de interés que los empresarios de hoy deben conocer con el propósito de aumentar sus ventas, tenemos:

- Cadena de valor del servicio.
- Cultura del servicio.
- Comunicación asertiva.
- Psicología del consumidor.
- Investigación de mercados.
- Motivación al consumidor.

Lo importante es mantenerse actualizados para mejorar siempre en los procesos de su empresa, para así ser un excelente gerente de servicio.

Consulte la página 24 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información

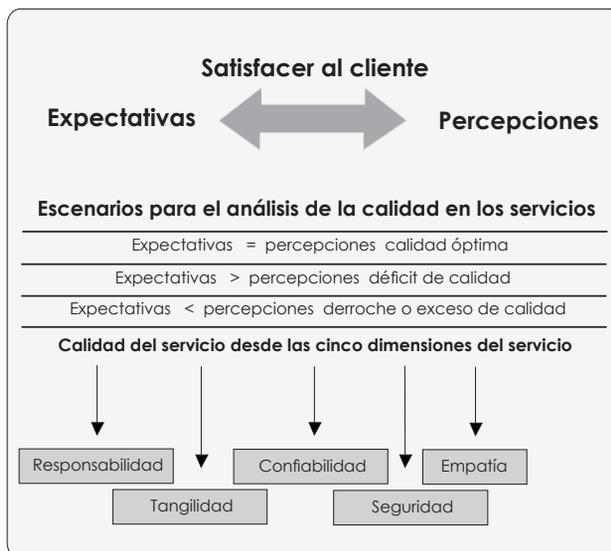


Figura 1. Conceptualización de la calidad de los servicios.

Fuente: Zeithaml *et al* (2002).

* Compendio escrito por María del Pilar Ramírez Salazar sobre el artículo original “La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa” escrito por José Guadalupe Vargas Hernandez, Mario Guadalupe Zazueta, Félix Ernesto Guerra García. Ver en Artículos científicos, página 24.

El *Clúster* de servicios educativos en Puebla: motor económico de la región*



El artículo *El Clúster de servicios educativos en Puebla: motor económico de la región* es el resultado del grupo de investigación de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey que realizó un proyecto sobre Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de los Estados (IOED) en el periodo 2008-2009, cuyo objetivo fue ofrecer un análisis profundo de las megatendencias sociales que afectan al *clúster* de servicios educativos y sus implicaciones en el desarrollo económico del Estado de Puebla. Los aspectos que plantea son los siguientes:

Primero, según datos oficiales del Estado de Puebla existen 75 organizaciones entre empresas, instituciones de educación y centros de investigación, lo que indica que es un Estado con un gran potencial para la generación y uso

del conocimiento, lo cual contribuye al desarrollo económico de la región.

Segundo, se describe la metodología *shift-share* utilizada para analizar diversos aspectos como los componentes de la estructura económica del Estado, se resalta el resultado correspondiente a la clase de producto. En relación con el *clúster* de servicios educativos, la metodología que determina la conformación del mismo, consistió en identificar factores que posibilitan definir las posibles oportunidades de negocio en diferentes cadenas productivas. El aporte del IOED es haber generado bases para definir el Plan Estatal de Desarrollo en el Estado de Puebla.

Tercero, se definen las características de las megatendencias sociales y el *clúster* de servicios educativos.

De esto se destaca la importancia del *clúster* como generadora de oportunidades de negocio y la consolidación de la megatendencia social.

Cuarto, se describen como megatendencias los factores que potencian la integración de un *clúster*, entre estos se señalan: la nueva estructura demográfica y la educación personalizada, vitalicia y universal, donde se identifican los productos y servicios por área de aplicación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, en las cuales se prioriza que el proyecto IOED busca integrar a diferentes instancias para la toma de decisiones en pro del desarrollo estatal de Puebla. El *clúster* educativo se convierte en impulsador de la actividad económica del Estado. Al generarse nuevos proyectos por parte de grupos asociativos para la competitividad, se aúnan esfuerzos para que el Plan Estatal de Desarrollo sea coherente con las necesidades del sector educativo. En consecuencia, se visualiza la necesidad de investigar en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's), como parte del presupuesto en el desarrollo de *software* especializado.

Consulte la página 42 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.

* Compendio escrito por Gloria María Sierra sobre el artículo "El *clúster* de servicios educativos en Puebla: motor económico de la región", escrito por: Diana Martín A. y Miguel Ángel Tinoco. Ver en Artículos científicos, página 42.

Aspectos a tener en cuenta por parte de los empresarios en el momento de iniciar una red de cooperación

José Joaquín Palacios Arévalo

Es muy importante para los empresarios, en el momento de ser convocados en la creación de una red de cooperación con otros empresarios, tener conocimiento previo de dos aspectos esenciales:

- La actividad económica integrada dentro de una cadena productiva, es decir, el conocimiento sobre sus proveedores, abastecedores de materias primas e insumos, suministradores de tecnología, servicios de logística, almacenamiento, transporte, bodegaje, comunicaciones e información en las fases iniciales de su proceso productivo. Los competidores actuales, los productores de bienes y servicios sustitutos, así como los de actividades complementarias. Finalmente, los encargados de los procesos de distribución, comercialización y servicio al cliente en la parte final de la cadena.
- El conocimiento sobre el territorio donde se asienta la actividad, la ciudad o región, el funcionamiento de las instituciones que regulan o respaldan la actividad, el gobierno local y las políticas que afectan el desempeño y el desenvolvimiento de la actividad económica. Las relaciones entre las instituciones públicas y privadas locales y las empresas susceptibles de ser integradas. Vale decir, el inventario

de todos los actores, normas, regulaciones y políticas a nivel local que contribuyan a la creación y el desarrollo de la red. Alcaldía y/o Gobernación, Consejos de Productividad y Competitividad, gremios económicos, cámaras de comercio, universidades, centros tecnológicos, grupos de investigación, apuestas productivas y políticas locales de desarrollo.

Este conocimiento facilita un primer acercamiento entre empresarios candidatos, define el tipo de red susceptible de ser construida.

Si la característica de las empresas es de ser competidoras en el mercado, los acoplamientos estarán dados por las tecnologías aplicadas, el tamaño de los mercados, el capital humano y las estrategias utilizadas. La idea es poder crear un tamaño mayor y suficiente de mercado que supere la posibilidad de la sumatoria individual por cada una de las empresas, es decir, un beneficio neto superior a la suma de los beneficios individuales que cada una de las

empresas podría obtener actuando aisladamente. Esto sólo se consigue si se pueden lograr sinergias que permitan la complementariedad de las fortalezas de cada una de las organizaciones donde todos aportan y todos reciben. Esto es una red horizontal. Puede partir con procesos simples como el de tener una red común de abastecimiento, hasta un proceso complejo de intercambio de información y conocimiento en la aplicación de sistemas de innovación.

Por el contrario, si la característica de las empresas es participar en eslabones diferentes de la cadena, la posibilidad de construir la red sería la del tipo de integración vertical. Allí los acoplamientos estarían dados por la característica de las actividades de la cadena. En este caso el potencial de la red estaría determinado por la capacidad de integrar las diferentes actividades de las empresas logrando un fortalecimiento competitivo superior imposible de ser alcanzado por un mejoramiento individual. Esto amerita procesos continuos de mejoramiento de la calidad y transformación productiva de las empresas que sean certificados e integración de sus procesos, estandarización y normalización de sus productos para cubrir mercados exigentes.

Consulte la página 56 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información



Gestión del Conocimiento y Sistemas de Calidad en los *clusters* de empresas familiares

José Manuel Saiz Álvarez
Beatriz Olalla Caballero

La formación de *clusters* en las economías constituye una de las vías para internalizar los procesos de I+D+i en las empresas, así como para modernizar los tejidos productivos y comerciales de los países.

Al competir las empresas a escala mundial principalmente han de hacerlo con ventajas porterianas de primer orden o de rango superior (I+D+i) si desean sobrevivir en un entorno hostil.

La obtención de una información transparente por parte de los *stakeholders* de una organización es fundamental para que la misma logre unas elevadas tasas de crecimiento sostenible en el tiempo. Como resultado, el empresario ha de mejorar sus canales de comunicación hacia el cliente final, para así fidelizarlo y ampliar, además, los nichos de mercado ya existentes.

La puesta en marcha de medidas para gestionar el conocimiento radica en ser la llave que permitirá a una empresa pasar de la mera generación de datos a la creación de información, y de ésta al conocimiento y la sabiduría dentro de la organización. Como resultado, el conocimiento se convierte en un valor intangible para la empresa.

El empresario ha de diseñar políticas de mejora continua en la empresa, así como la introducción de políticas de formación a sus empleados para



que estos apoyen en la resolución de problemas. La empresa se convierte así en una organización inteligente en la que directivos y empleados cooperan en la búsqueda de soluciones a la operación diaria, así como al diseño estratégico de las políticas de la empresa a medio y largo plazo.

El empresario que desee sobrevivir en tiempos de crisis ha de adaptarse rápidamente al cambio siguiendo una estrategia definida de antemano y, en lo posible, pactada con sus trabajadores para evitar posteriores tensiones laborales en la empresa.

Es fundamental para el caso de las empresas familiares el establecimiento de un protocolo que evite tensiones familiares en el momento de la sucesión. Una buena manera para garantizar el prestigio y crecimiento de la empresa es mediante la creación

de un *clúster* empresarial que se vaya expandiendo en el mercado y vaya disminuyendo riesgos.

El empresario ha de dar confianza a sus empleados. Dicha confianza aparece en las organizaciones inteligentes quienes saben valorar correctamente e incentivar a su capital intelectual para que dé lo mejor de sí en un entorno competitivo y ofrezca su conocimiento tácito para el beneficio de la organización.

Uno de los factores que está teniendo cada vez más importancia en las economías más desarrolladas del planeta caracterizadas, entre otros aspectos, por tener clientes altamente exigentes, viene dado por la adopción de sistema de calidad en las empresas. Sin la implantación de un sistema de calidad no hay supervivencia posible a largo plazo.

No tiene sentido realizar una implantación de un Sistema General de Calidad de forma brusca, sino que es conveniente esperar la mejor oportunidad de arrancar el proyecto, y someter a contraste los resultados obtenidos a lo largo del mismo con los resultados inicialmente previstos, para estar en disposición de controlar la evolución de dicho proyecto.

Para tener éxito empresarial es importante introducir la cultura de la calidad en la organización, enfocada



hacia la atención del usuario, y que convierta le mejora en un proceso dotado de continuidad.

El conocimiento es un activo para la empresa que hay que internalizar. Sin internalización no es posible alcanzar posiciones de liderazgo dentro del sector en el que se compete. Liderazgo sostenible *ex ante* para iniciar un proceso de internacionalización empresarial *ex post* una vez que la corporación haya alcanzado una mínima masa crítica en términos de un mínimo volumen de negocio, baja exposición al

riesgo, generación de flujos de caja (*cash-flow*) y beneficio.

Las economías más avanzadas del mundo se caracterizan por la constante creación de riqueza por parte de sus empresas. Un tejido empresarial económicamente saneado y bien gestionado con sistemas de calidad supervisados por organismos independientes, lleva hacia el éxito empresarial.

Consulte la página 70 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información



Política *clúster* del País Vasco: lecciones aprendidas y retos

María José Aranguren Querejeta



En este artículo se presentan los resultados del proceso de aprendizaje vivido en los diferentes proyectos de investigación abordados sobre los *clusters* y la política *clúster* del País Vasco durante los últimos ocho años. Empieza presentando los conceptos de *clúster*, políticas *clúster* y Asociaciones *Clúster*. A continuación realiza una descripción de los orígenes de la política *clúster* en el País Vasco y repasa los principales hitos acontecidos en su evolución

desde sus orígenes. Seguidamente presenta las características que tienen las Asociaciones *clúster* como instrumentos de esta política. Y por último, se presentan las conclusiones y retos identificados para la política *clúster* del País Vasco así como las principales lecciones aprendidas como fruto de la trayectoria de dicha política.

A partir de los elementos trabajados en el artículo se podrían extraer una serie de elementos clave para las empresas:

☞ Diferentes estudios han mostrado que los *clusters* inciden positivamente en la competitividad de las empresas y de las regiones o países en las que se encuentran. Sin embargo, si hay una política *clúster* o una acción colectiva que trate de aprovechar las ventajas que se pueden dar en el *clúster*, el impacto en la competitividad es mayor. Esta acción colectiva se ha dado en la mayoría de las regiones y países bajo el impulso de las administraciones públicas. Pero, aunque los procesos de clusterización se hayan facilitado desde la administración, es clave la actitud proactiva de las empresas para el desarrollo de estos procesos. La aproximación *clúster* requiere un cambio de esquemas en las empresas. Es clave que las empresas interioricen las ventajas de la participación y de la cooperación en los *clusters*.

☞ Como otro elemento clave se puede destacar la importancia de que las empresas asimilen que a través de la participación proactiva y colectiva en la definición de una estrategia única y en su implantación para el desarrollo

del *clúster* pueden cambiar, no sólo los aspectos internos de la empresa, sino también su entorno competitivo. Para este desarrollo es clave que la empresa busque un equilibrio competitivo, es decir, que defina en qué aspectos va a competir con el resto de las empresas del *clúster* y en cuáles va a cooperar y busque el mejor equilibrio para ser competitivo como empresa y a su vez desarrollar un entorno competitivo cada vez más favorable.



☞ Por último, en el artículo se destaca que las políticas *clúster* son muy complejas de evaluar. En este tipo de políticas, diseñadas para la creación y fomento de las relaciones, se incide en una nueva perspectiva de evaluación que se centra en el control del proceso continuo, no siendo correcto mantener la perspectiva de resultados finales. Esta perspectiva reconoce pues que la evaluación además de tener la dimensión de legitimación de la política, incluye el de la obtención de conocimiento y de aprendizaje para la mejora de la misma. Por ello, es clave que las empresas que participan en una asociación *clúster*:

- ☞ Definan cuáles son los elementos estratégicos claves que quieren impulsar desde la asociación y cuáles son las condiciones básicas de capital social (relaciones de confianza...) y actitud de las empresas para la buena consecución de estos retos.
- ☞ Reflexionen cómo van evolucionando en estos indicadores para aprender qué es lo que se está haciendo bien y qué habría que mejorar en el trabajo de la asociación y de todos sus miembros.

Consulte la página 86 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información

La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos

Juan Gonzalo Castellanos M.

Se ha dicho que en Colombia las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) carecen de habilidades para asociarse. Una posible causa es la desconfianza que como cultura está presente en las actuaciones de dueños y gerentes, y que los inhabilita para relacionarse

con otras empresas a fin de sumar fortalezas y reducir debilidades. En otros países esta situación también es recurrente, pero empiezan a mostrarse alternativas como la asociatividad, que impulsa la creación y sostenimiento de redes de negocios involucrando a

competidores, proveedores, otras empresas complementarias y a los clientes mismos.

La competencia, para empresas pequeñas, adquiere la forma, no ya de enfrentamiento entre productos o servicios o entre las compañías mismas, sino entre redes de empresas complementarias que intervienen en un mismo nicho del mercado. Las redes más organizadas, logran la ventaja.

Aunque el surgimiento de redes de negocios es espontáneo y depende del encuentro de intereses comunes, la experiencia internacional muestra que este proceso, que tiene riesgos, puede mejor llevarse a cabo con ayuda especializada. Las firmas consultoras y las escuelas de negocios en las facultades de administración, apoyadas en incentivos gubernamentales, están desempeñando un papel importante en la creación y sostenimiento de redes de negocios entre las PyMEs. México, Brasil, País Vasco, Argentina y Chile son ejemplos cercanos.

En Colombia estos ejercicios de aglomeración de empresas, partiendo de la creación de redes de negocios, son una experiencia incipiente y apenas está siendo evaluada. En el artículo de esta edición de la Revista, se presenta un análisis comparativo de dos casos que llevan ya cuatro años de desarrollo. La red de negocios de 25 empresas de la industria del *software* en Bogotá-Región, y la aglomeración de microempresarios y artesanos de joyería en la localidad de La Candelaria en Bogotá, que ha alcanzado distintos logros y se ha apoyado en diversas entidades del gobierno y privadas, incluyendo universidades.

La primera evaluación, muestra que las anteriores experiencias tienen un

desarrollo que puede analizarse desde una perspectiva de evolución. Dicha evolución pasa por distintas etapas, se pueden distinguir tres de ellas por lo menos. Una primera de aprendizajes, desarrollo de la confianza, búsqueda de apoyo externo, fijación de una visión y de un plan de acción que se convierte en proyectos que adquieren financiación externa y resultados concretos en el corto plazo. Una segunda etapa de transición en la cual los proyectos comunes a todas o a varias de las empresas que intervienen en la red, adquieren gran importancia y algunos de ellos motivan su financiación con recursos propios de las empresas. En esta etapa, se introducen cambios en las prácticas gerenciales que se orientan hacia la productividad, la implementación de procesos y servicios comunes interempresas, al desarrollo de nuevos productos y servicios, a la experimentación de nuevos modelos de negocio, a la exploración de nuevos mercados. Comienzan a crearse nuevos organismos dentro de la red, esta vez especializados para tareas comunes como la investigación y el desarrollo, la capacitación, la comercialización, el sostenimiento de la alianza. Las experiencias analizadas se posicionan de manera diferente en esta evolución, mientras que la de empresas de *software* ya muestra indicios de estar en una etapa de transición, la de empresas de joyería no ha alcanzado los logros de la primera etapa de aprendizaje. Una causa probable, pero no única, radica en las posibilidades, dispares entre las dos experiencias, de financiamiento de algunas actividades y proyectos con recursos propios, que se ubican de manera más rápida que los recursos gubernamentales en Colombia.

La última etapa prevista, espera por resultados e impactos que puedan

trasladarse a otras empresas de la misma industria, el fortalecimiento de las redes conformadas, las ganancias en competitividad de las redes ampliadas, la conformación de un *clúster*, la densidad de las relaciones entre las empresas y con otras empresas-cliente y con las universidades y centros de desarrollo tecnológico en otras aglomeraciones en el país o en el exterior, el surgimiento de entidades financiadoras o de mecanismos de financiamiento a riesgo compartido específicos para los proyectos de estas industrias.



Dos aspectos más pueden destacarse de esta comparación de casos colombianos: el papel de los incentivos provenientes de entes de soporte y la importancia de facilitar el establecimiento de nuevas relaciones y contenidos con organismos externos a la red misma.

El entorno propicio para el fortalecimiento de las redes y alianzas, suministrado por la regulación e incentivos y apoyado por entes de soporte como universidades y gremios. En este aspecto adquiere especial importancia la regulación e incentivos

sobre industria y sobre ciencia, tecnología e innovación presente en el país. En los dos casos, los entes de gobierno han reconocido como debilidad la falta de asociatividad y de innovación (aumento del valor agregado al cliente en productos y servicios), entre las empresas de los dos sectores y existe una política general (horizontal) de favorecer la solución de estas debilidades, para ello se dedican recursos concursales en Colciencias y Ministerio de Comercio e Industria - Fomipyme. No es todavía todo lo que se ofrece en otros países competidores, pero es un avance.

El último aspecto a observar, el establecimiento de nuevas relaciones y contenidos entre empresas en la red, o con otros entes y empresas fuera de la misma, se debe convertir en el principal elemento de intervención por parte de consultores y entes públicos y privados de apoyo. La red de negocios, conformada por actores y sus relaciones, es un arreglo de entidades por el cual fluyen contenidos distintos (confianza, materiales, dinero, conocimientos), que se concretan en proyectos manejados de manera formal o informal. Observar el cambio en el tiempo que tienen las relaciones que se establecen entre empresas dentro y fuera de la red, es observar la evolución de la red, modificar desde dentro o desde fuera las relaciones y contenidos, es dinamizar y hacer evolucionar la red.

Existe un tipo de proyecto que por su naturaleza sólo puede desarrollarse creando y utilizando redes, el proyecto de innovación, de desarrollo de productos, servicios o nuevos modelos de negocio y su puesta en el mercado. Requiere de la red, porque hoy es prácticamente imposible para una empresa ser autosuficiente

en la producción de conocimiento (bienes, servicios, procesos incorporan conocimiento), por lo cual se apoya en otros, compra conocimiento vía licenciamiento de patentes, recibe conocimiento por transferencia de *know-how*, etc.

Hacia el futuro cercano, el fortalecimiento de las redes de negocios, se

logrará mediante la ejecución en red, de los proyectos de innovación tanto por parte de las empresas individuales como por la red completa.

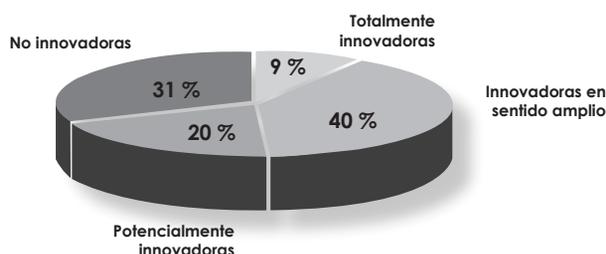
Consulte la página 100 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información

La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación

María del Pilar Ramírez Salazar
Manuel García Valderrama

Posicionamiento competitivo en tecnología e innovación

El 51% de las empresas en Bogotá y en Cundinamarca no innovan, y del 49% que sí hacen innovaciones sólo el 9% realizan actividades del I+D, conducentes a obtener innovación de alcance internacional.



Fuente: Encuesta OCyT-CCB 2005.

Es el momento de aunar esfuerzos y de vincular el conocimiento que tienen las universidades, los centros de desarrollo tecnológico, las instituciones gubernamentales y las empresas para impulsar proyectos articulados que mejoren cada vez más la utilidad, calidad y diferenciación de productos, mejorar los modelos de negocio, innovar en estrategias de mercadeo. De esta forma, hacemos cada vez más visibles en los contextos nacionales e internacionales y hacer de los procesos los mejores procedimientos que provoquen una alta productividad y rentabilidad en los sectores de la economía.

En Bogotá-Región está la posibilidad de unirse a todos los programas que ofrecen las entidades del Gobierno como lo es el programa de transformación productiva, el programa de ciencia innovación y tecnología, el de redes de empresarios innovadores, el programa del corredor tecnológico, programas que abren las puertas a empresarios e investigadores para ser partícipes de estrategias de innovación.

Para mayores informaciones pueden buscar en Maloka, la Alcaldía Mayor de Bogotá, La Gobernación de Cundinamarca, Colciencias, la Cámara

de Comercio de Bogotá y la Alianza Universidad-Empresa-Estado por oportunidades para mejorar en su sector productivo.

Algunas páginas de interés para ustedes lectores de esta Revista pueden ser las siguientes:

- Página de Maloka: <http://www.maloka.org> y buscar en proyectos innovación y productividad, ahí encontrarán la red de empresarios innovadores.
- Página de la Alcaldía de Bogotá: www.bogota.gov.co, allí encontrará el MEGA, Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial.
- Página del Ministerio de Comercio, industria y Turismo: <http://www.mincomercio.gov.co>, busque transformación productiva y fomipyme para financiación de proyectos.
- Página de Colciencias: <http://www.colciencias.gov.co>, busque donde dice convocatorias y observará una serie de posibilidades para la realización de proyectos de investigación, solo debe aliarse con una universidad para que desarrolle el proyecto conjuntamente.
- Página de la Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co>, en la parte de apoyo empresarial, encontrará el programa de Bogotá Innova.
- Página de la Alianza-Universidad-Empresa-Estado: <http://www.alianza-regioncapital.org>, esta es la reunión de empresas, universidades y entidades del Gobierno para propiciar proyectos de ciencia, innovación y tecnología, y la cual está organizando la rueda de

innovación para que participen todos los empresarios en el mes de febrero de 2011.

- Página empresa TEAM:
<http://www.team.com.co>, en esta empresa se puede evidenciar la relación conjunta entre la empresa e investigadores de alto nivel que

mediante la realización de proyectos conjuntos lograron resultados exitosos como los de sus aceites y margarinas.

Consulte la página 112 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.

El conocimiento del mercado deportivo como factor clave para las organizaciones del sector

Billy Crissien, Marithza Sandoval, y Omar Cortés



En el mundo, el desarrollo de los planes estratégicos de las organizaciones se fundamenta en un conocimiento cualitativo y cuantitativo de los mercados actuales, objetivos y potenciales. Esto implica el abordaje de estudios que caractericen a los consumidores desde una perspectiva demográfica y psicográfica. Este abordaje permite conocer sus perfiles, sus estilos de vida, los hábitos de consumo, sus creencias y actitudes frente a las iniciativas creadas por la organización. En Colombia, el sector deportivo adolece de dichas caracterizaciones y es por esto que los resultados de la investigación Perfil de los usuarios

activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D. C., favorecen la consolidación de las empresas deportivas y el sostenimiento del sector mismo, a través de las recomendaciones derivadas de los datos obtenidos.

Dadas las características del sector deportivo colombiano, el Club Deportivo es la organización que posee una mayor preponderancia en cuanto al rol de formación, práctica y desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas y actividades de ejercicio para la población. Los resultados de la investigación muestran que en muchas ocasiones los espectadores

se convierten en deportistas del club también, en lo que hemos denominado usuarios activos. Este hecho genera muchas oportunidades sociales y de negocio, siendo una coyuntura única que debe derivar en beneficios para la organización y los consumidores mismos. Será importante entonces, a nivel del club, generar de manera intencional y planeada, una serie de estrategias de fidelización para estos usuarios activos.

En primer lugar, se debe cambiar la idea de Clubes para Individuos, hacia Clubes para Unidades Sociales, dentro de las cuales se encuentran la familia, los amigos, la empresa, etc. Al cambiar de foco, se deben generar estrategias para los miembros de esta unidad, tanto de manera diferencial como colectiva. Comprender que la familia es una unidad activa para el club, obliga al desarrollo de espacios físicos, lúdicos y sociales aptos para lograr la fidelización tanto de la familia, como de los consumidores futuros del club.

Los resultados muestran que la fidelización al club depende del servicio al cliente, los valores agregados por la membresía, las estrategias de precio y en general, de que tanto el club logra crear un vínculo emocional con el consumidor. Este lazo se relaciona con la atención y seguimiento que han recibido, así como por el historial de triunfos y derrotas. Independientemente de los resultados deportivos, el atender adecuadamente al usuario, generando servicios de nutrición, acondicionamiento físico y apoyo psicológico, por ejemplo, son elementos que debe poseer cualquier club que desee crecer y fortalecerse. Así mismo, muy pocas organizaciones manejan deliberadamente estrategias de precio, las cuales resultan centrales

para fidelizar al deportista y su unidad familiar.

En segundo lugar, la atadura emocional entre el consumidor y el club se logra entre otros factores, por la admiración, respeto y autoridad que proyecte la marca del club. Por esto, es necesario desarrollar una serie de actividades para crear una identidad común entre el club y los usuarios activos. Estas pueden incluir la comunicación y difusión de los logros, la delimitación de las características o la personalidad del club (o marca), la generación de una identidad del club (atributos funcionales, emocionales y simbólicos característicos), creación de cuerpos colegiados al interior del club y con los mismos usuarios activos, quienes se convierten en factor de difusión central sobre la identidad del club. Adicionalmente, el factor social es el principal influenciador en el uso



de los servicios de un club deportivo. Esas redes deben fortalecerse tanto con la comunidad en general, como también con la comunidad interna al club. Participar en las actividades de las localidades, ofrecer servicios de formación gratuitos a ciertos sectores, crear actividades de exhibición en eventos de la comunidad, entre otros, permite que las redes sociales se fortalezcan y aseguren la supervivencia del club.

Finalmente, debe entenderse al club como una organización deportiva

que posee un gran potencial de crecimiento. Muchos clubes no implementan portafolios de servicios debido a que su visión se adecua solamente a la competencia en diferentes torneos, con donaciones de los usuarios activos. Cambiar la visión del líder o propietario, de un impulsador de torneos, hacia la de un empresario exitoso, requiere de una

labor de formación por parte del Estado y de sus organizaciones deportivas. También la educación terciaria a través de la investigación y su formación avanzada, debe comprender ofertas interesantes para estos líderes deportivos que no han comprendido el potencial de su negocio.

Consulte la página 24 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.