



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

MED

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA POTENCIAR EL
DESEMPEÑO INTEGRAL DEL CLUB DEPORTIVO “EL
NACIONAL”, MEDIANTE LA CAPTACIÓN DE SOCIOS
APORTANTES.**

AUTOR: MAYORGA SANDOVAL JAIME ERNESTO

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**DIRECTOR: ING. MARCELO TERÁN MBA
CODIRECTOR: ING. FARID MANTILLA MBA/MSC**

SANGOLQUÍ, 2012.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jaime Ernesto Mayorga Sandoval

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un Plan de Marketing para potenciar el desempeño integral del Club Deportivo “El Nacional”, mediante la captación de socios aportantes”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 04 de Octubre del 2012

Jaime Ernesto Mayorga Sandoval

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Marcelo Terán – Ing. Farid Mantilla

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un Plan de Marketing para potenciar el desempeño integral del Club Deportivo “El Nacional”, mediante la captación de socios aportantes”, realizado por el Sr. Estudiante Jaime Ernesto Mayorga Sandoval, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la ESPE, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Jaime Ernesto Mayorga Sandoval, para que lo entregue a la Sra. Ing. Rosario Pineda, en su calidad de Coordinadora de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, 04 de Octubre del 2012

Ing. Marcelo Terán MBA

DIRECTOR

Ing. Farid Mantilla MBA

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Jaime Ernesto Mayorga Sandoval

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un Plan de Marketing para potenciar el desempeño integral del Club Deportivo “El Nacional”, mediante la captación de socios aportantes”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 04 de Octubre del 2012

Jaime Ernesto Mayorga Sandoval

DEDICATORIA

A mi Madre, que con su fiel amor, ha sido pieza fundamental en alcanzar esta meta, gracias Madre, por todo lo bueno que me has dado en la vida.

A mi respetado Padre, que desde el Cielo observa y guía cada uno de mis pasos.

A quienes creen y confían en mi trabajo, conocimiento y potencial.

AGRADECIMIENTO

Mi imperecedero agradecimiento al Gran Arquitecto del Universo, quien me ha brindado las herramientas necesarias para seguir fortaleciendo mi espíritu en busca del Gran Ideal.

A mi amado Ejército Vencedor, por quien yo soy lo que ahora ostento; y a mi Comandante General, quien brindó las facilidades para que este trabajo pueda gestarse.

Al Club Deportivo “El Nacional” y a su dirigencia, quien me ha dado el Auspicio y la confianza necesaria para desarrollar esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera pusieron su granito de arena por que este trabajo tenga el fin deseado.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE TABLAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1. Antecedentes del Club Deportivo “El Nacional”.....	4
1.1.1. Descripción del Club.....	4
1.1.1.1. Datos identificativos del Club.....	4
1.1.1.2. Base legal del Club Deportivo “El Nacional”.....	7
1.1.1.3. Instalaciones deportivas, sociales y culturales.....	8
1.1.1.4. Marco Legal.....	9
1.2. La Empresa (Club Deportivo “El Nacional”).....	10
1.2.1. Reseña Histórica.....	10
1.2.2. Visión del Club.....	12
1.2.3. Misión del Club.....	12
1.2.4. Valores Institucionales.....	12
1.2.5. Política General.....	13
1.2.6. Propósito Esencial.....	13
1.2.7. Estructura Organizacional.....	13
1.2.8. Evolución histórica del número de socios.....	14
1.3. Definición del Problema.....	19
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1. Objetivo General.....	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II.....	21
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Plan.....	21
2.1.1. Definición de planeación.....	21
2.1.2. Elementos de planeación.....	21
2.1.3. Tipos de planes.....	23
2.2. Plan de marketing.....	24
2.2.1. Definición de plan de marketing.....	24
2.2.2. Importancia de plan de marketing.....	24
2.2.3. Elementos del plan de marketing.....	25
2.3. Marketing.....	29

2.3.1.	Definición de marketing.....	29
2.3.2.	Tipos de marketing.....	29
2.3.3.	Elementos del marketing.....	33
2.4.	Fidelización.....	33
2.4.1.	La fidelización.....	33
2.4.2.	Causas de la fidelización.....	34
2.4.3.	Factores claves en el proceso de fidelización.....	35
2.4.4.	Proceso para aumentar la fidelidad de los clientes.....	39
2.4.5.	Ventajas de la fidelidad.....	39
2.4.6.	Instrumentos de fidelización.....	41
2.5.	El Cliente.....	42
2.6.	Definición de Políticas.....	42
2.7.	Definición de Planificación Estratégica.....	42
2.8.	Misión.....	43
2.9.	Visión.....	43
2.10.	Valores corporativos.....	44
2.11.	Planificación operativa.....	44
2.12.	Mapa estratégico.....	45
CAPÍTULO III.....		46
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	46
3.1.	Análisis Externo.....	46
3.1.1.	Macro Ambiente.....	46
3.1.1.1.	Factor Económico.....	46
3.1.1.1.1.	Inflación.....	46
3.1.1.1.2.	PIB.....	47
3.1.1.1.3.	Balanza comercial.....	49
3.1.1.1.4.	Riesgo país (EMBI en Ecuador).....	51
3.1.1.1.5.	Empleo y desempleo.....	53
3.1.1.2.	Factor Político.....	55
3.1.1.3.	Factor Social y Cultural.....	56
3.1.1.3.1.	Factor social.....	56
3.1.1.3.2.	Cultura.....	58
3.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	59
3.1.1.4.1.	Entrenamiento.....	59
3.1.1.4.2.	Tecnología médica.....	60
3.1.1.4.3.	Sistemas informáticos.....	63
3.1.1.5.	Factor Legal.....	66
3.1.2.	Micro Ambiente - Análisis de Porter.....	67
3.1.2.1.	El poder de los compradores o Clientes.....	67
3.1.2.2.	El poder de la negociación de los Proveedores.....	68
3.1.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	70
3.1.2.4.	Amenaza de los productos sustitutivos.....	71
3.1.2.5.	Rivalidad entre los competidores.....	72
3.2.	Análisis Interno.....	73
3.2.1.	Capacidad administrativa.....	73
3.2.2.	Capacidad técnica.....	75

3.2.3.	Capacidad financiera.....	78
3.2.4.	Capacidad logística.....	81
3.2.5.	Recurso humano.....	83
3.2.6.	Capacidad de comercialización.....	85
3.2.7.	Cadena de valor.....	87
3.3.	Análisis de Matrices.....	90
3.3.1.	Matriz de Factores Externos MEFE.....	90
3.3.2.	Matriz de Factores Internos.....	91
3.3.3.	Matriz de Afinidad.....	92
3.3.5.	Matriz Síntesis FODA.....	95
3.3.6.	Estrategias del Análisis FODA.....	96
3.3.6.1.	Estrategias FO.....	96
3.3.6.2.	Estrategias DO.....	96
3.3.6.3.	Estrategias FA.....	97
3.3.6.4.	Estrategias DA.....	97
3.3.7.	Matriz PEYEA.....	99
3.3.8.	Matriz Interna – Externa.....	101
3.3.9.	Matriz de la Gran Estrategia.....	102
3.3.10.	Matriz de Decisión.....	103
	CAPÍTULO IV.....	104
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	104
4.1.	Problema.....	104
4.1.1.	Necesidades.....	104
4.1.2.	Justificación.....	104
4.1.3.	Propósito.....	104
4.1.4.	Definición del Problema.....	104
4.2.	Objetivos de la investigación.....	105
4.2.1.	Objetivo General.....	105
4.2.2.	Objetivos Específicos.....	105
4.3.	Hipótesis.....	106
4.3.1.	Hipótesis General.....	106
4.3.2.	Hipótesis Específicas.....	106
4.4.	Metodología de la Investigación.....	106
4.4.1.	Tipo de Investigación.....	107
4.4.1.1.	Investigación Cualitativa.....	107
	Entrevistas a Expertos.....	108
	Resultados de las Entrevistas.....	108
4.4.1.2.	Investigación Cuantitativa.....	110
4.4.2.	Técnica de investigación.....	110
4.5.	Técnica de Muestreo.....	111
4.6.	Definición de la muestra.....	111
4.6.1.	Tamaño del Universo.....	112
4.6.2.	Tamaño de la muestra.....	113
4.6.2.1.	Tamaño de la muestra para personal CIVIL.....	113
4.6.2.2.	Tamaño de la muestra para personal MILITAR.....	114
4.7.	Diseño del Cuestionario.....	115

4.7.1.	<i>Diseño de la encuesta</i>	115
4.7.2.	<i>Cuestionario Piloto</i>	116
4.7.2.1.	<i>Preguntas de identificación para el Personal Militar</i>	116
4.7.2.2.	<i>Preguntas de identificación para el Personal Civil</i>	117
4.7.2.3.	<i>Preguntas para los SOCIOS</i>	118
4.7.2.4.	<i>Preguntas para los NO SOCIOS</i>	120
4.7.3.	<i>Cuestionario Final</i>	121
4.7.3.1.	<i>Cambios efectuados</i>	121
4.7.3.2.	<i>Preguntas de identificación para el Personal Militar</i>	123
4.7.3.3.	<i>Preguntas de identificación para el Personal Civil</i>	124
4.7.3.4.	<i>Preguntas para los SOCIOS</i>	125
4.7.3.5.	<i>Preguntas para los NO SOCIOS</i>	127
4.7.4.	<i>Matriz del Cuestionario</i>	128
4.7.4.1.	<i>Matriz del Cuestionario de Identificación para personal MILITAR</i>	128
4.7.4.2.	<i>Matriz del Cuestionario de Identificación para personal CIVIL</i>	128
4.7.4.3.	<i>Matriz del Cuestionario para SOCIOS</i>	129
4.7.4.4.	<i>Matriz de cuestionario para NO SOCIOS</i>	130
4.7.5.	<i>MATRIZ DE CODIFICACIÓN</i>	131
4.7.5.1.	<i>Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para personal MILITAR</i> 131	
4.7.5.2.	<i>Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para personal CIVIL</i> 132	
4.7.5.3.	<i>Matriz de Codificación del Cuestionario para SOCIOS</i>	133
4.7.5.4.	<i>Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para NO SOCIOS</i> 136	
4.8.	<i>Plan de Trabajo de Campo</i>	137
4.8.1.	<i>Análisis UNIVARIADO</i>	139
4.8.1.1.	<i>Resultados de Identificación de personal MILITAR</i>	139
4.8.1.2.	<i>Resultados de Identificación de personal CIVIL</i>	145
4.8.1.3.	<i>Resultados de Información de SOCIOS</i>	151
4.8.1.4.	<i>Resultados de Información de NO SOCIOS</i>	166
4.8.2.	<i>Análisis BI-VARIADO</i>	174
4.8.2.1.	<i>Sector Militar</i>	174
4.8.2.2.	<i>Civil</i>	175
4.8.2.3.	<i>Socios</i>	176
4.8.2.4.	<i>No Socios</i>	181
4.9.	<i>Segmentación</i>	183
4.9.1.	<i>Criterios de Segmentación de Mercado</i>	183
4.9.2.	<i>Método de Segmentación de Mercados</i>	184
4.9.2.1.	<i>Macro Segmentación</i>	184
4.9.2.2.	<i>Micro Segmentación</i>	185
4.9.3.	<i>Descripción de perfiles de segmento</i>	187
4.9.3.1.	<i>Micro Segmentación</i>	187
4.10.	<i>Selección del Mercado Meta</i>	190
4.10.1.	<i>Definición del mercado meta</i>	190
4.10.2.	<i>Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional”</i>	191

4.10.3.	Tamaño del Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional”	191
4.11.	Posicionamiento y Ventajas Diferenciadoras	192
4.12.	Conclusiones de la investigación y segmentación	193
4.13.	Análisis de la Oferta:	194
4.13.1.	Principales Competidores	195
4.14.	Análisis de la Demanda.....	195
4.14.1.	Demanda de los Socios	196
4.14.2.	Demanda de los No socios	196
4.15.	Estimación de la demanda insatisfecha	197
CAPÍTULO V.....		198
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	198
5.1.	Importancia de la propuesta	199
5.1.1.	Para el Club Deportivo “El Nacional”.....	199
5.1.2.	Para el socio civil y militar	200
5.2.	Visión Propuesta	200
5.2.1.	Estructura de la Visión	200
5.3.	Misión Propuesta.....	202
5.3.1.	Estructura de la Misión.....	202
5.4.	Valores Propuestos	203
5.4.1.	Matriz axiológica de valores.....	205
5.5.	Estructura Orgánica Propuesta	206
5.5.1.	Estructura Orgánica Específica de la Gerencia de Marketing.....	207
5.6.	Perspectivas Organizacionales	207
5.7.	Objetivos Estratégicos.....	208
5.8.	Estrategias.....	209
5.8.1.	Clasificación de las Estrategias.....	210
5.8.2.	Estrategias Planteadas	211
5.9.	Mapa Estratégico.....	212
5.9.1.	CARACTERÍSTICA DEL MAPA ESTRATÉGICO	212
5.10.	Mapa Corporativo.....	214
CAPÍTULO VI.....		216
6.	PLAN DE MARKETING	216
6.1.	Marketing Mix	216
6.1.1.	El Producto Deportivo como entretenimiento	217
6.1.1.1.	Descripción del Producto Deportivo.....	218
6.1.1.1.1.	Membrecía Socio VIP	219
6.1.1.1.2.	Membresía Socio ORO.....	220
6.1.1.1.3.	Membresía Socio PLATA	220
6.1.1.2.	Ciclo de Vida.....	220
6.1.1.3.	Eslogan y Logotipo	222
6.1.1.4.	Estrategias del Servicio.....	225
6.1.2.	Lugar y Tiempo	226
6.1.2.1.	Canal de distribución empleado por el Club.....	227
6.1.2.2.	Estrategias de Distribución	228
6.1.3.	Precio y otros costos para el usuario	229
6.1.3.1.	Métodos para la fijación de precios.....	230

6.1.3.2.	<i>Método adoptado por el Club Deportivo “El Nacional”</i>	233
6.1.3.3.	<i>Estrategia de precios</i>	234
6.1.4.	<i>Promoción y Educación</i>	237
6.1.4.1.	<i>Objetivos de Promoción</i>	237
6.1.4.2.	<i>Canales de promoción</i>	238
6.1.4.3.	<i>Relaciones Públicas</i>	239
6.1.4.4.	<i>Grupos de influencia o Marketing Directo</i>	240
6.1.4.5.	<i>Correo Directo y Comercio Electrónico B2B</i>	242
6.1.4.6.	<i>Exhibiciones, Ferias y Exposiciones</i>	242
6.1.4.7.	<i>Catálogos de Productos</i>	244
6.1.4.8.	<i>Internet</i>	245
6.1.5.	<i>Proceso</i>	246
6.1.5.1.	<i>Diagrama de momentos de verdad:</i>	246
6.1.5.2.	<i>Diagrama de Flujo para los procedimientos del Servicio</i>	250
6.1.5.3.	<i>Estándares del Servicio</i>	253
6.1.5.4.	<i>Uso de la tecnología</i>	253
6.1.5.5.	<i>Estrategias de Procesos</i>	254
6.1.6.	<i>Entorno Físico</i>	255
6.1.6.1.	<i>Propósito del Entorno</i>	255
6.1.6.2.	<i>Efectos que se busca generar en el cliente</i>	255
6.1.6.3.	<i>Dimensiones del entorno</i>	257
6.1.6.4.	<i>Propuesta del diseño óptimo del entorno del servicio</i>	258
6.1.6.5.	<i>Estrategias de Entorno</i>	259
6.1.7.	<i>Personal</i>	259
6.1.7.1.	<i>Entrenamiento y capacitación</i>	260
6.1.7.2.	<i>Personal del entorno del Servicio</i>	260
6.1.7.3.	<i>Imagen empresarial</i>	261
6.1.7.4.	<i>Estrategias de Personal</i>	261
6.1.8.	<i>Gestión de Calidad</i>	262
6.1.8.1.	<i>Perspectiva de Calidad</i>	262
6.1.8.2.	<i>Medición y mejora de la Calidad del Servicio</i>	263
6.1.8.3.	<i>Estrategias de Calidad</i>	264
6.2.	<i>Cronograma del Plan de Marketing Basado en el Diagrama de Gantt</i>	264
	CAPÍTULO VII	266
	7. ANÁLISIS PRESUPUESTARIO	266
7.1.	<i>Presupuesto</i>	266
7.2.	<i>Flujo de Fondos</i>	267
7.3.	<i>Tabla de Depreciación</i>	273
7.4.	<i>Comparación de Resultados</i>	274
7.5.	<i>Punto de Equilibrio</i>	274
7.6.	<i>Valor Actual Neto (V.A.N.)</i>	276
7.7.	<i>Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)</i>	276
7.8.	<i>Relación Beneficio/Costo</i>	277
7.9.	<i>Periodo de Recuperación</i>	278
7.10.	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	279
7.10.1.	<i>Escenario optimista</i>	279

7.10.2. Escenario pesimista	281
7.10.3. Resumen y análisis de resultados	282
CAPÍTULO VIII	284
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	284
8.1. Conclusiones.....	284
8.2. Recomendaciones.....	285
BIBLIOGRAFÍA	286
DIRECCIONES WEB.....	287

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del número de socios del Club desde el 2010.....	14
Gráfico 2: Evolución del número de socios en el Ejército Ecuatoriano.....	15
Gráfico 3: Evolución del número de socios en la Armada del Ecuador	16
Gráfico 4: Evolución del número de socios en la Fuerza Aérea del Ecuador	16
Gráfico 5: Evolución del número de socios Civiles.....	17
Gráfico 6: Evolución del número de socios Militares en Servicio Pasivo.....	17
Gráfico 7: Inflación desde 2010 a la fecha.	46
Gráfico 8: PIB desde 1993 a la fecha.....	48
Gráfico 9: Balanza comercial desde 2009.....	50
Gráfico 10: Riesgo país desde junio del 2012	52
Gráfico 11: Tasa de Empleo y Desempleo.....	53
Gráfico 12: Grado.....	140
Gráfico 13: Género.....	141
Gráfico 14: Rango de edad	142
Gráfico 15: Provincia donde presta servicios.	143
Gráfico 16: ¿Es Ud. socio del Club “El Nacional”?	144
Gráfico 17: Ocupación Actual.....	146
Gráfico 18: Género (Civiles)	147
Gráfico 19: Rango Edad (Civiles)	148
Gráfico 20: Provincia donde vive (Civiles).....	149
Gráfico 21: ¿Es socio? (Civiles)	150
Gráfico 22: Aporte Mensual.....	151
Gráfico 23: Posee Identificación.....	152
Gráfico 24: Predilección	153
Gráfico 25: Conoce los beneficios.....	154
Gráfico 26: Ha hecho uso de los beneficios	155
Gráfico 27: Beneficios Utilizados.....	156
Gráfico 28: Asistencia Partidos Local.....	157

Gráfico 29: Asistencia partidos de Visita	158
Gráfico 30: Con Quien asiste al estadio	159
Gráfico 31: Como adquiere entradas	160
Gráfico 32: Situación del Club	161
Gráfico 33: Factores de Incidencia.....	162
Gráfico 34: Nacionalidad de Jugadores	163
Gráfico 35: Factores para Mejorar.....	164
Gráfico 36: Beneficios Requeridos	165
Gráfico 37: Razón para No ser socio	167
Gráfico 38: Conoce los beneficios.....	168
Gráfico 39: Beneficios que conoce.....	169
Gráfico 40: Interés en ser socio.....	170
Gráfico 41: Intención de aporte	171
Gráfico 42: Forma de Pago	172
Gráfico 43: Beneficios que desea.....	173
Gráfico 44: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio.....	174
Gráfico 45: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio.....	175
Gráfico 46: Análisis No. 1: Identificación de Socio VS Uso de beneficios	176
Gráfico 47: Análisis No. 2: Adquisición de entradas VS Partidos de Local	177
Gráfico 48: Análisis No. 3: Cantidad de Aporte VS. Compañía de asistencia al estadio.....	178
Gráfico 49: Análisis No. 4: Situación del Club VS. Factor de Incidencia	179
Gráfico 50: Análisis No. 5: Predilección VS. Aspectos a Mejorar	180
Gráfico 51: Análisis No. 1: Beneficios Requeridos VS Intención de Afiliación.....	181
Gráfico 52: Análisis No. 2: Aporte mensual VS Forma de Pago.....	182
Gráfico 53: Punto Muerto para determinar el precio.....	232
Gráfico 54: Punto de Equilibrio.....	275

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada de la Sede Administrativa del Club.....	5
Figura 2: Autoridades y jugadores del Club año 2012.....	5
Figura 3: Vista Satelital del Complejo Deportivo	8
Figura 4: Fachada de la entrada principal al complejo	9
Figura 5: Organigrama estructura del Club Deportiva “El Nacional”.....	13
Figura 6: Definición del Problema. Diagrama Causa-Efecto.	19
Figura 7: Matriz PEYEA	99
Figura 8: Vector Matriz PEYEA	100
Figura 9: Matriz Interna - Externa.....	101
Figura 10: Matriz de la Gran Estrategia.....	102
Figura 11: Matriz de Decisión.....	103
Figura 12: Macro Segmentación	185
Figura 13: Micro Segmentación.....	186
Figura 14: Estructura Orgánica Propuesta	206
Figura 15: Estructura Orgánica de la Gerencia de Marketing	207
Figura 16: Mapa Estratégico Propuesto	213
Figura 17: Mapa Corporativo.....	215
Figura 18: Marca	223
Figura 19: Marca y Nombre.....	224
Figura 20: Canales de distribución del Club Deportivo “El Nacional”	227
Figura 21: Factores que afectan las decisiones de fijación de precios.....	230
Figura 22: Precio de las membrecías.....	234
Figura 23: Flujograma para adquisición de membresía	250
Figura 24: Flujograma para adquisición de boletos.....	251
Figura 25: Flujograma para obtención de beneficios.....	252
Figura 26: Cronograma de actividades	265

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Datos Generales del Club Deportivo “El Nacional”	5
Tabla 2: Clasificación de las categorías para los socios	6
Tabla 3: Clasificación de las categorías para los socios	7
Tabla 4: Compendio de la legislación del Club.....	8
Tabla 5: Logros obtenidos en Campeonatos Nacionales e Internacionales.....	12
Tabla 6: Inflación desde 2010 a la fecha.....	46
Tabla 7: PIB desde 1993 a la fecha	48
Tabla 8: Comportamiento de la Balanza Comercial	50
Tabla 9: Riesgo país desde Junio 2012	52
Tabla 10: Tasa de Empleo y Desempleo	53
Tabla 11: Acceso a Computador e Internet.....	64
Tabla 12: Uso Internet.....	64
Tabla 13: Uso por Área	64
Tabla 14: Uso por género y actividad.....	64
Tabla 15: Uso de comunicaciones	64
Tabla 16: Comunicación por género y nivel de pobreza.	65
Tabla 17: Cadena de Valor del Club Deportivo “El Nacional”.....	88
Tabla 18: Matriz de Factores Externos.....	90
Tabla 19: Matriz de Factores Internos.....	91
Tabla 20: Matriz de afinidad de Oportunidades.....	92
Tabla 21: Matriz de afinidad de Amenazas	93
Tabla 22: Matriz de afinidad de Fortalezas.....	94
Tabla 23: Matriz de afinidad de Debilidades.....	94
Tabla 24: Matriz FODA.....	95
Tabla 25: Metodología de Investigación.....	106
Tabla 26: Segmentación de los Aficionados al Club “El Nacional”	112
Tabla 27: Matriz cuantitativa identificación personal MILITAR	128
Tabla 28: Matriz cuantitativa identificación personal CIVIL	129

Tabla 29: Matriz cuantitativa SOCIOS.....	129
Tabla 30: Matriz cuantitativa NO SOCIOS	130
Tabla 31: Matriz Codificación Identificación MILITAR	131
Tabla 32: Matriz codificación identificación CIVIL	132
Tabla 33: Matriz codificación SOCIOS	133
Tabla 34: Matriz codificación NO SOCIOS.....	136
Tabla 35: Plan de Trabajo de Campo.....	137
Tabla 36: Grado	139
Tabla 37: Género	140
Tabla 38: Rango de edad	141
Tabla 39: Provincia donde presta servicios.....	142
Tabla 40: ¿Es Socio?	144
Tabla 41: Ocupación Actual	145
Tabla 42: Género (Civiles).....	146
Tabla 43: Rango de Edad (Civiles).....	147
Tabla 44: Provincia donde vive (Civiles)	148
Tabla 45: ¿Es socio? (Civiles).....	150
Tabla 46: Aporte Mensual	151
Tabla 47: Posee Identificación	152
Tabla 48: Predilección.....	153
Tabla 49: Conoce los beneficios	154
Tabla 50: Ha hecho uso de los beneficios.....	155
Tabla 51: Beneficios Utilizados	156
Tabla 52: Asistencia Partidos Local	157
Tabla 53: Asistencia partidos de Visita.....	158
Tabla 54a: Con quien asiste al estadio	159
Tabla 55: Como adquiere Entradas.....	160
Tabla 56: Situación del Club.....	161
Tabla 57: Factores de Incidencia	162
Tabla 58: Nacionalidad de Jugadores	163
Tabla 59: Factores para Mejorar	164

Tabla 60: Beneficios Requeridos.....	165
Tabla 61: Razón para NO ser socio	166
Tabla 62: Conoce los beneficios.	167
Tabla 63: Beneficios que conoce	168
Tabla 64: Interés en ser socio	169
Tabla 65: Intención de aporte.....	170
Tabla 66: Forma de pago	171
Tabla 67: Beneficios que desea	172
Tabla 68: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio	174
Tabla 69: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio	175
Tabla 70: Análisis No. 1: Identificación de Socio VS Uso de beneficios.....	176
Tabla 71: Análisis No. 2: Adquisición de entradas VS Partidos de Local	177
Tabla 72: Análisis No. 3: Cantidad de Aporte VS. Compañía de asistencia al estadio.....	178
Tabla 73: Análisis No. 4: Situación del Club VS. Factor de Incidencia.....	179
Tabla 74: Análisis No. 5: Predilección VS. Aspectos a Mejorar.....	180
Tabla 75: Análisis No. 1: Beneficios Requeridos VS Intención de Afiliación	181
Tabla 76: Análisis No. 2: Aporte mensual VS Forma de Pago	182
Tabla 77: Segmento 1: SOCIOS MILITARES	187
Tabla 78: Segmento 2: SOCIOS CIVILES	188
Tabla 79: Segmento 3: NO SOCIOS MILITARES	189
Tabla 80: Segmento 4: NO SOCIOS CIVILES	189
Tabla 81: Mercado meta del Club Deportivo “El Nacional”	192
Tabla 82: Análisis de la Oferta	194
Tabla 83: Análisis de la demanda	195
Tabla 84: Demanda de los socios	196
Tabla 85: Demanda de los NO socios.....	197
Tabla 86: Estimación demanda insatisfecha	197
Tabla 87: Definición del Negocio.....	198
Tabla 88: Matriz Axiológica de Valores	205
Tabla 89: Objetivos por Perspectiva.....	208

Tabla 90: Clasificación de las Estrategias	210
Tabla 91: Composición del producto de entretenimiento deportivo.....	219
Tabla 92: Combinación promocional según el ciclo de vida del producto.	221
Tabla 93: Estrategias de Crecimiento	226
Tabla 94: Estrategias de distribución	228
Tabla 95: Beneficios Fuerza de Ventas.....	229
Tabla 96: Precios de membresía por localidad y equipo,	233
Tabla 97: Ciclo de producción de programas de radio y Tv. 2013	239
Tabla 98: Producción de tarjetas de membresía.....	241
Tabla 99: Propuesta de inversión para eventos.	243
Tabla 100: Propuesta de inversión para catálogos.	245
Tabla 101: Propuesta de inversión para Internet.....	246
Tabla 102: Momentos de la verdad para adquisición de membresía	247
Tabla 103: Momentos de la verdad para compra de entradas	248
Tabla 104: Momentos de la verdad para obtención de beneficios	249
Tabla 105: Estrategias de Procesos.....	254
Tabla 106: Matriz de efectos según el escenario	257
Tabla 107: Matriz de elementos de diseño del entorno.....	257
Tabla 108: Matriz del entorno de servicio ideal	258
Tabla 109: Estrategias de Entorno	259
Tabla 110: Estrategias de Personal	261
Tabla 111: Matriz de perspectiva de calidad	262
Tabla 112: Estrategias de Gestión de Calidad	264
Tabla 113: Presupuesto de Marketing.....	266
Tabla 114: Registro de operaciones año 2011	268
Tabla 115: Proyecciones de la demanda sin proyectos	269
Tabla 116: Proyección de costos sin proyectos	269
Tabla 117: Distribución de costos fijos	270
Tabla 118: Flujo de caja sin proyecto, proyectado para los años 2013 al 2015 ..	271
Tabla 119: Proyecciones de la demanda con proyectos	271
Tabla 120: Proyección de costos con proyectos	272

Tabla 121: Flujo de caja con proyecto, proyectado para los años 2013 al 2016.	273
Tabla 122: Tabla de depreciación	273
Tabla 123: Análisis de resultados de los flujos de efectivo	274
Tabla 124: Análisis del punto de equilibrio con proyecto.....	275
Tabla 125: Valor Actual Neto.....	276
Tabla 126: Tasa Interna de Retorno.....	277
Tabla 127: Razón Beneficio/Costo	278
Tabla 128: Periodo de Recuperación	279
Tabla 129: Pronóstico de Demanda	280
Tabla 130: Flujo de caja proyectado para los años 2013 al 2015	280
Tabla 131: Análisis financiero escenario optimista.....	281
Tabla 132: Pronóstico de Demanda	281
Tabla 133: Flujo de caja proyectado para los años 2013 al 2015	281
Tabla 134: Resultados del análisis financiero	282
Tabla 135: Resumen de resultados.....	283

INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional del Buen Vivir según la disposición constitucional comprendida en el siguiente artículo, se define como:

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (SENPLADES 2009, 2008).

El Plan Nacional del Buen Vivir propone una serie de instrumentos que regulan la inversión y la asignación de los recursos públicos, por lo tanto en el caso de la presente investigación esta herramienta que define políticas, programas y proyectos tiene el carácter de “indicativo”, porque no está considerada como una organización que se desenvuelve en el sector público.

Esto quiere decir el Club Deportivo “El Nacional” considerará los lineamientos del Gobierno Central para definir su planificación estratégica ya que fortalecerán su direccionamiento. Sin embargo, al no pertenecer al sector público, las estrategias deberán estar dirigidas en un gran porcentaje al mejoramiento financiero institucional, y de esta manera lograr el fortalecimiento del Club tomando en cuenta las intencionalidades del Plan Nacional del Buen Vivir.

Del conjunto de objetivos, los más relevantes para el presente estudio son; el mejoramiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía (objetivos 2 y 3), la mejora de la calidad de vida de la población, la garantía del trabajo (objetivo 6); estable, justo y digno en su diversidad de formas, y la construcción y fortalecimiento de los espacios públicos, interculturales y de encuentro común

(objetivo 7). Dentro del establecimiento de estos objetivos se debe analizar el impacto que cada uno de ellos tiene sobre la problemática tema de la presente investigación, por lo tanto, se presenta su desglose por objetivos.

Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. El deporte, entendido como la actividad física planificada constituye un soporte importante de socialización, en el marco de la educación, de la salud y en general de la acción individual y colectiva. Como actividad física el deporte es un elemento dinamizador de las capacidades y potencialidades de las personas. En el campo de la salud pública, la práctica deportiva fomenta un estilo de vida activo y relativamente prolongado, en tanto produce beneficios fisiológicos y psicológicos. Las propuestas de la planificación gubernamental se harán efectivas a través de políticas públicas que garanticen el mejoramiento de la educación en todos sus niveles, la implantación de orientaciones y acciones para el desarrollo de la actividad física y del deporte de calidad.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población. El mejoramiento de la calidad de vida es un proceso multidimensional y complejo, determinado por aspectos decisivos entre los que se identifican el ocio, la recreación, el deporte y las relaciones personales y familiares. La planificación gubernamental busca promover prácticas de vida saludable en la población.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en diversidad de formas. El trabajo constituye un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias, la Constitución ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

La actividad deportiva y especialmente la profesional está considerada dentro de la constitución, otorgándole todos los beneficios que esta actividad considera para sus colaboradores a tiempo completo o parcial. Especialmente,

para los jugadores de fútbol en el país la consideración contractual está definida por la oferta y demanda de sus servicios, sin dejar de lado la consideración de los beneficios que por ley les corresponde, estas consideraciones contractuales tienen en cuenta un factor adicional, que es el ingreso o salida de sus integrantes y que es obligación de los equipos que solicitan sus servicios la tramitación de los respectivos permisos considerando, la regulación gubernamental con relación a la emigración o inmigración.

Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común. La construcción de espacios de encuentro común es primordial en una sociedad democrática. Los espacios públicos potencian y otorgan a la ciudadanía un sentido de participación igualitaria y activa en la construcción de proyectos colectivos que involucran los intereses comunes. Para esto, es necesario garantizar a la población el acceso y disfrute de estos espacios sin discriminación alguna, de modo que se propicien presencias múltiples y diversas, en la perspectiva de superar el racismo, el sexismo y la xenofobia, y de posibilitar la emergencia de espacios diferenciados de encuentro.

Dentro de las políticas que buscan el fomento y optimización del uso pacífico de los espacios públicos, la generación una infraestructura adecuada, escenarios deportivos, implementación deportiva y la medicina del deporte, son fundamentales para el fortalecimiento en la formación de nuevas generaciones especialmente para el fútbol, y permitirá al Club formar a nuevas generaciones con una salud física y moral sólida que posteriormente les convertirá en buenos profesionales para bien del deporte y de la Institución.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes del Club Deportivo “El Nacional”

1.1.1. Descripción del Club

1.1.1.1. Datos identificativos del Club

El Club Deportivo “El Nacional” es un equipo de fútbol ecuatoriano de primera categoría, que se ha dedicado al fomento de los valores personales y comunitarios impulsando la actividad deportiva como base del desarrollo comunitario.

La Institución en la actualidad no solo impulsa la actividad futbolística profesional y de series menores, sino que, además, promueve una variedad de deportes que fomentan el bienestar de la comunidad en la que desarrolla sus actividades. Tiene una estructura organizacional que combina las capacidades de los miembros de las Fuerzas Armadas con las de profesionales civiles que aportan con su experiencia empresarial para formar una Institución moderna y organizada con una idea de mejoramiento continuo, parte de esta estructura, constituyen los socios como elemento constitutivo fundamental, escuelas de fútbol y organizaciones de hinchas que en el transcurso del tiempo se han ido formando y que se convierten poco a poco en un apoyo moral y afectivo para la Institución.

Tabla 1: Datos Generales del Club Deportivo “El Nacional”

Nombre corporativo:	Club Social, Cultural y Deportivo “El Nacional”.
Sede Administrativa:	Yasuní e Isla San Cristóbal, Ciudadela Jipijapa. Telefax: (593-2) 2443387 / 2456586 / 2262975
Complejo Deportivo “El Sauce”:	Vía Tumbaco km.16 Teléfono: (593-2) 2371897
Web Site:	www.elnacional.ec
E-Mail:	elnacional@uio.satnet.net
Logo Institucional:	



Figura 1: Fachada de la Sede Administrativa del Club



Figura 2: Autoridades y jugadores del Club año 2012

- Presidente. GRAB. Hugo Villacís Trujillo
- 1er. Vicepresidente: CRNL. Gerardo Prócel R.
- 2do. Vicepresidente: CALM. Gustavo Páez G.
- 3er. Vicepresidente: Ing. Miguel Mata
- Gerente Administrativo: CRNL. Germán Carchi
- Gerente Deportivo: Ing. Santiago Del Pinto
- Director técnico: Sixto Vizúete (Ecuatoriano)

La estructura con que cuentan los miembros de la Institución en calidad de socios está constituida en la actualidad por segmentos diferenciados entre militares y civiles con beneficios y obligaciones similares, este es el detalle de la clasificación:

Tabla 2: Clasificación de las categorías para los socios

Clasificación	Aporte Económico Mensual	Beneficios
Platino	\$15,00	Seguro Médico Odontológico
Oro	\$8,00	Descuento en Escuelas de Fútbol CENTER
Plata	\$5,00	Descuento en ISPADE del 30 %
Bronce	\$3,00	Descuento del 10 % en KAO SPORT
Nachito	\$1,25	Entradas gratis a general en partidos locales

Fuente: Datos de la investigación

Realizado: Autor

Formando parte de la Institución se tienen además, varias escuelas de fútbol para niños y niñas que fomentan el deporte en la población joven, estas escuelas están distribuidas en las principales ciudades del país, en donde se cuentan con instalaciones militares de apoyo.

Otro de los componentes importantes de la Institución constituye la hinchada, la que está organizada por tres grandes grupos identificados, los que representan al universo de aficionados al Club sin ser los únicos representantes, los principales son:

Tabla 3: Clasificación de las categorías para los socios

Barra	Fecha de Constitución	Número de integrantes
Marea Roja	13 de Mayo 1998	250
Roja Alta	8 de Mayo de 2002	30
Infierno Rojo	8 de Mayo del 2001	50

Fuente: Datos de la investigación

Realizado: Autor

1.1.1.2. Base legal del Club Deportivo “El Nacional”

La base legal de la Institución constituye el Estatuto del Club Deportivo “El Nacional”, documento que legaliza la existencia de la Institución deportiva, define la estructura orgánica, regula los actos de cada una de las instancias de gobierno y de la administración, define los fines, patrimonio, obligaciones y derechos de los socios, es decir, el Estatuto es al Club, como la Constitución es al País.

La Institución cuenta con un reglamento interno que regula administración del Club y los deberes y derechos de los socios militares y civiles, esta normativa cuenta con los siguientes artículos:

Tabla 4: Compendio de la legislación del Club

Capítulo Segundo De las Obligaciones y Derechos	
Artículo 4	Fines de la Institución
Artículo 20	Obligaciones y derechos de los socios activos
Capítulo Segundo De la Pérdida de la Calidad de Socio	
Artículo 24	Motivos para la pérdida de la calidad de socio
	Clasificación de socios
	Tipos de socios civiles, beneficios y requisitos
	Membrecías de los socios militares

Fuente: Datos proporcionados por las autoridades del Club

Realizado: Autor

1.1.1.3. Instalaciones deportivas, sociales y culturales



Figura 3: Vista Satelital del Complejo Deportivo

"El Sauce" es la sede deportiva del Club, en la que se realizan los entrenamientos del equipo profesional y también se desarrollan las actividades de los demás deportes que promueve la Institución. Esta sede fue concebida por las presidencias de los señores Coronel Emilio Suárez Rueda (1976-1977), Coronel Germánico Paredes Gómez (1978-1979) y Contralmirante Raúl Jaramillo Del Castillo (1980-1981).

Transferencia de Dominio

Mediante decreto ejecutivo del 26 de diciembre de 1978 expedido el día 4 y publicado en el Registro Oficial el 19 del mismo año, se autorizó al Ministro de Defensa Nacional para que a nombre y en representación del Gobierno de la República, transfiriera a título gratuito el referido inmueble a favor del Club Deportivo "El Nacional", para destinarlo a la construcción de un complejo deportivo que no debía durar más allá de tres años, a partir de esa fecha. El acta de entrega-recepción fue firmada el 31 de enero de 1979 e inmediatamente, el 15 de febrero del mismo año, comenzaron las gestiones para el financiamiento de los primeros trabajos.



Figura 4: Fachada de la entrada principal al complejo

Si en el transcurso de 3 años a partir de la fecha de inscripción de la escritura de donación no se hubieren iniciado las obras de construcción del complejo deportivo, las instalaciones revertiría al Ministerio; sin embargo, esta cláusula nunca se cumplió, porque en 1981, en el segundo año de período del señor Contralmirante Raúl Jaramillo Del Castillo el complejo fue una realidad.

1.1.1.4. Marco Legal

El Club Deportivo "El Nacional" se constituye en la ciudad de Quito como una corporación de derecho privado, con personería jurídica y patrimonio propio, ajeno a todo asunto de carácter político y religioso; sujeto a las regulaciones de la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación, bajo las disposiciones de la Constitución Política del Estado y demás Leyes de la República, Estatutos y

Reglamentos de la Concentración Deportiva de Pichincha, Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha AFNA, Federación de Fútbol FEF, normas internacionales de la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA, además de cumplir con los requeridos en cada una de las instancias legales como son: Notarias, Registro de la Propiedad así como en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Servicio de Rentas Internas, Instituto de Seguridad Social, Prensa Escrita y Servicios Bancarios.

Esta Sociedad de Hecho no tiene una instrumentación, sino que se trata de la unión de dos o más personas determinadas con el objetivo de explotar de manera común una actividad social y/o comercial.

Se conoce como Sociedad de Hecho (SH) a aquella agrupación que no está constituida bajo ningún tipo en particular y que no tiene una instrumentación. Se trata, por lo tanto, de una unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial. (Sociedades de hecho, 2005).

La sociedad de hecho es una sociedad que no está tipificada, por lo tanto, no hay una definición aceptada por la generalidad. En la ley 19550, art. 1 se define lo que es una sociedad; a ello hay que agregarle que puede o no tener acto constitutivo.

1.2. La Empresa (Club Deportivo “El Nacional”)

1.2.1. Reseña Histórica

El 15 de junio de 1963 se reunieron varios miembros de las Fuerzas Armadas aficionados al fútbol en el Salón de Actos de la Escuela Técnica de Ingenieros de Quito con la intención de evaluar los resultados obtenidos por el Club Mariscal Sucre en el campeonato de este deporte realizado ese año, en el que obtuvo el primer lugar. De esta reunión nació la intención que el equipo deportivo Mariscal Sucre conformado exclusivamente por personal militar en

servicio activo se convierta en una Institución profesional que sirva como nexo con la comunidad civil, para formalizar esta intención se nombró comisiones que se encarguen de realizar la consulta al Alto Mando de las Fuerzas Armadas sobre la factibilidad de realizarla y de consultar a la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha la posibilidad de ingresar a esta asociación y que determinen las condiciones en que debía hacerlo.

Para el 1 de junio de 1964 AFNA comunica a la comisión nombrada por la dirección, que es aceptada como una corporación de derecho privado con personería jurídica y patrimonio propio con sede en Quito, ajeno a todo asunto de carácter político y religioso sujeto a las regulaciones de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación a las expensas de las disposiciones de la Constitución de la República, Estatutos y Reglamentos de la Concentración Deportiva de Pichincha, a la Asociación No Amateur de Pichincha AFNA, a la Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF y a las normas internacionales de la Federación Internacional del Fútbol Asociado FIFA y a su estatuto y sus propios reglamentos. Paralelamente se fue legalizando la participación del Club en el torneo deportivo, para lo cual mediante Registro Oficial No. 99 del 17 de agosto de 1966 se publica el acuerdo No. 1487 la conformación del Club Deportivo “El Nacional” emitiendo adicionalmente su reglamento técnico – administrativo.

El Ejército fue la rama de Fuerzas Armadas fundadora del Club en junio de 1964, posteriormente la Fuerza Aérea manifiesta su intención de participar activamente en la Institución la cual ingresa en noviembre de 1965, seguida de la Armada Nacional a principios de 1967.

A través de estos cuarenta y ocho años la Institución ha participado en todos los campeonatos realizados obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 5: Logros obtenidos en Campeonatos Nacionales e Internacionales

CAMPEONATOS NACIONALES	
Campeonatos	Años
Campeones Absolutos	1967, 1973, 1976, 1977, 1978, 1982, 1983, 1984, 1986, 1992, 1996, 2005, 2006
Subcampeonatos	1964, 1972, 1974, 1994, 1999, 2000, 2001
Tri-campeonatos	1978 Y 1984
Mayor Cantidad de Partidos Invictos	27 en 1990
CAMPEONATOS INTERNACIONALES	
Campeonatos	Años
Copa Libertadores de América (veinte y tres ocasiones)	1968, 1973, 1974, 1975, 1977, 1978, 1979, 1983, 1984, 1985, 1987, 1993, 1995, 1997, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2009 y 2012
Copa Conmebol (dos ocasiones)	1998 y 1994
Copa Merconorte (tres ocasiones)	1998, 1999 y 2000
Copa Sudamericana (tres ocasiones)	2005, 2006 y 2007

Fuente: Datos proporcionados por las autoridades del Club

Realizado: Autor

1.2.2. Visión del Club

Ser la Institución deportiva con mayor cantidad de títulos nacionales e internacionales logrados, para orgullo de pueblo ecuatoriano.

1.2.3. Misión del Club

Formar futbolistas profesionales de alto nivel para competir en los torneos nacionales e internacionales y ubicarse en los primeros lugares, brindando satisfacción a sus socios y seguidores, fortaleciendo la unidad nacional a través del desarrollo del deporte.

1.2.4. Valores Institucionales

- Integridad: Actuar con Responsabilidad – Disciplina – Honestidad y Dignidad.
- Actitud mental positiva: Ser ganadores, constancia en alcanzar los objetivos.
- Sencillez y Equilibrio: Capitalizar positivamente el éxito

- Compromiso: Lealtad con uno mismo, con los compañeros, con el Club y con la Sociedad.
- Serenidad: Cabeza fría en su accionar y en la toma de decisiones.

1.2.5. Política General

Desplegar todos los esfuerzos institucionales con la máxima formalización, especialización, coordinación y optimización de la gestión deportiva y administrativa, como soporte para alcanzar los logros deportivos, manteniendo el respaldo de FFAA y sus socios.

1.2.6. Propósito Esencial

Formar y forjar los mejores futbolistas para el Ecuador y el Mundo.

1.2.7. Estructura Organizacional



Figura 5: Organigrama estructura del Club Deportiva “El Nacional”

Fuente: Datos proporcionados por Planificación

Realizado: Departamento de Planificación del Club El Nacional

Esta cadena de mando está regida como máximo estamento por la Asamblea General, ente director de la gestión institucional y que se encuentra asistida directamente por el Consejo de Fiscalización. Como componente rector de la gestión administrativo – técnica está el Directorio el cual ejecuta y controla el cumplimiento de las directrices generales.

A un tercer nivel se identifica tres gerencias: la Administrativa Financiera, la Deportiva y la de Marketing, estos organismos en conjunto con sus departamentos especializados son los encargados de la gestión operativa de los procesos y los que llevan la responsabilidad de día a día de las operaciones dentro del Club.

1.2.8. Evolución histórica del número de socios

El Club Deportivo El Nacional al momento no dispone de datos estadísticos sistemáticos y actualizados sobre el número de socios que han sido parte de la Institución en el transcurso de su historia. La información que se analiza a continuación, está basada en estimaciones obtenidas en el Departamento Financiero y datos informales proporcionados por la Dirección del Club desde el año 2010 al momento.

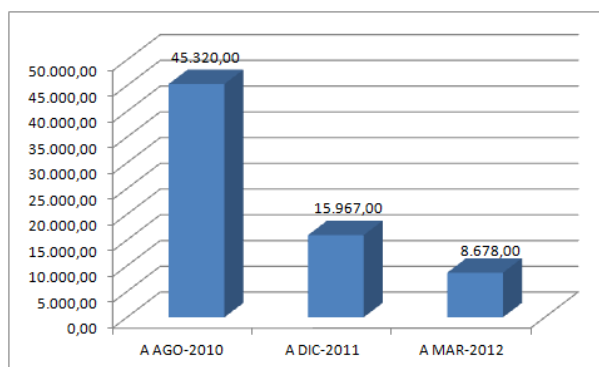


Gráfico 1: Evolución del número de socios del Club desde el 2010.

Fuente: Datos proporcionados por el Club

Realizado: Autor

La tendencia en el número de socios en general, es decir, militares en servicio activo de las tres fuerzas, civiles y militares en servicio pasivo es notoriamente descendiente. El porcentaje de variación no es constante, notándose una mayor incidencia entre los años 2010 al 2011, pues, su valor es del 64.77 % correspondiente a un 29,353 desafiliaciones, comparado con el 45.65 % entre los años 2011 al 2012 correspondiente a 7,289 socios.

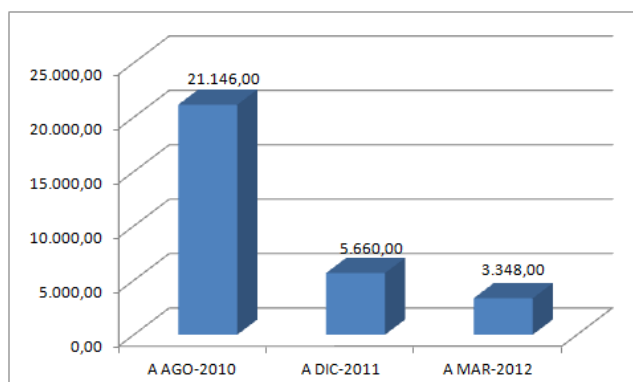


Gráfico 2: Evolución del número de socios en el Ejército Ecuatoriano

Fuente: Datos proporcionados por el Club
Realizado: Autor

Existe un decrecimiento variado de socios en el período 2010 al 2012, notándose que entre los años 2010 al 2011 existe una caída más pronunciada, su porcentaje es del 73.23 % correspondiente a 15,486 desafiliaciones. Entre los años 2011 la tendencia decreciente es menor con un valor del 40,85 % correspondiente a 2.312 socios.

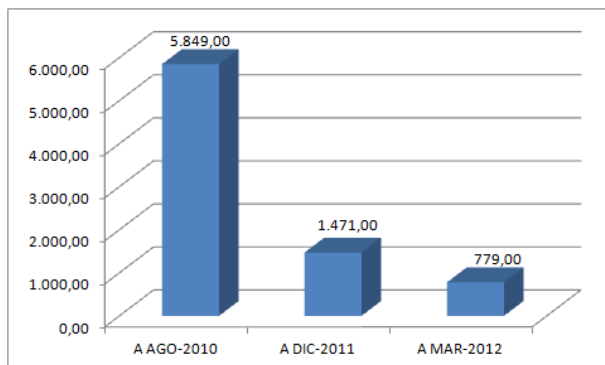


Gráfico 3: Evolución del número de socios en la Armada del Ecuador

Fuente: Datos proporcionados por el Club
Realizado: Autor

La variabilidad no es constante identificando una mayor caída porcentual entre los años 2010 al 2011 con un porcentaje del 74.85 % correspondiente a 4,378 desafiliaciones, comparada con el porcentaje entre los años 2011 al 2012 que es del 47.04 % correspondiente a 692 socios.

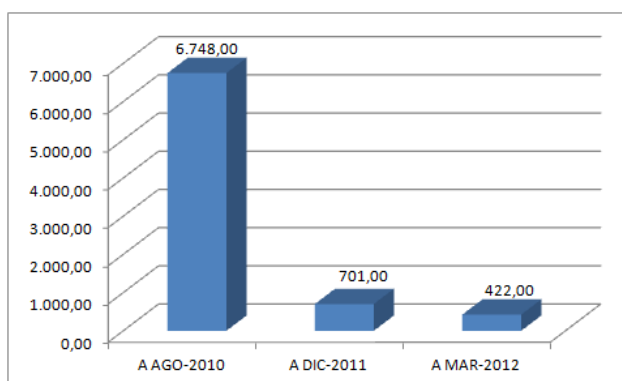


Gráfico 4: Evolución del número de socios en la Fuerza Aérea del Ecuador

Fuente: Datos proporcionados por el Club
Realizado: Autor

Se nota una caída porcentual mayor entre los años 2010 y 2011 con un valor del 89.61 % correspondiente a 6,047 desafiliaciones, comparada con el 39.80 % correspondiente 279 socios entre los años 2011 y 2012.

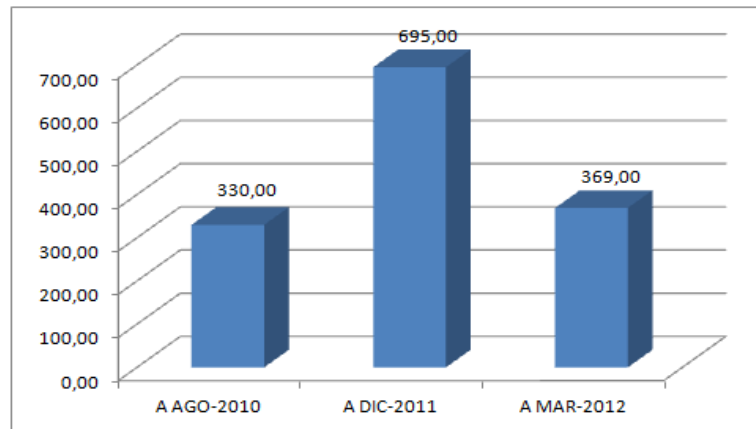


Gráfico 5: Evolución del número de socios Civiles

Fuente: Datos proporcionados por el Club

Realizado: Autor

En el caso los socios civiles se presenta un comportamiento atípico, ya que no hay un decrecimiento en el número de socios entre los años 2010 y 2011 más bien se presenta un aumento del 52.52 % correspondiente a 362 afiliaciones, pero entre los años 2011 y 2012 nuevamente decae el número de socios afiliados en un 40.85 % correspondiente a 326 socios.

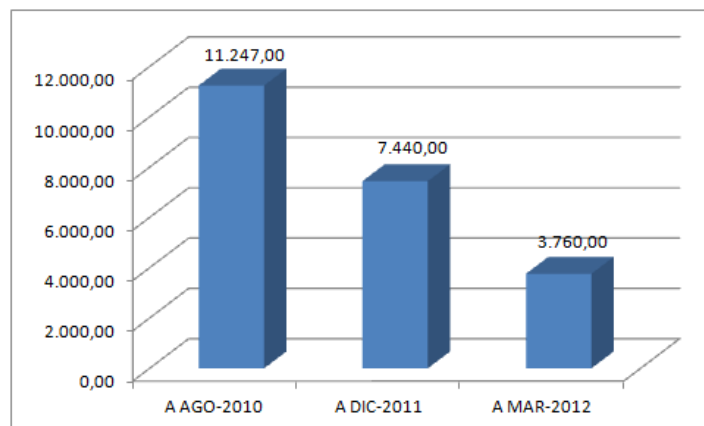


Gráfico 6: Evolución del número de socios Militares en Servicio Pasivo

Fuente: Datos proporcionados por el área de planificación

Realizado: Autor

Para el caso de los socios militares en servicio pasivo, nuevamente la tendencia decreciente se presenta por con una característica diferente, ya que es menos pronunciada entre los años 2010 y 2011 con un porcentaje del 33,85 correspondiente a 3,807 desafiliaciones, comparada con el 40,85 % correspondiente a 3,680 socios.

El período de mayor desafiliación de los socios en general es sin duda el comprendido entre los años 2010 y 2011 con un número de 29,353 socios. Pero, es necesario analizar individualmente el comportamiento de los cinco tipos de socios que tiene el Club, para determinar cuál de ellos es el que mayormente influyó, el que más pérdida de credibilidad acumula y el que presenta un comportamiento atípico.

El Ejército Ecuatoriano aporta la mayor cantidad de socios desafiados al decrecimiento, con un valor de 17,798 socios en los tres años, siendo el período 2010 al 2012 el que mayor valor de deserciones 15,486 tiene.

En la Fuerza Aérea Ecuatoriana el nivel de deserciones es dramático con un 89.61 % (6,047 socios) entre los años 2010 y 2011, constituyéndose en el segmento de socios cuya credibilidad disminuyó abruptamente con respecto a los demás segmentos de socios.

El comportamiento atípico se identifica entre los socios civiles, los que recuperan la confianza relativamente en el Club, así lo demuestra el porcentaje de afiliación (52.52 %) de nuevos socios entre los años 2010 y 2011, período de crisis para la Institución.

1.3. Definición del Problema

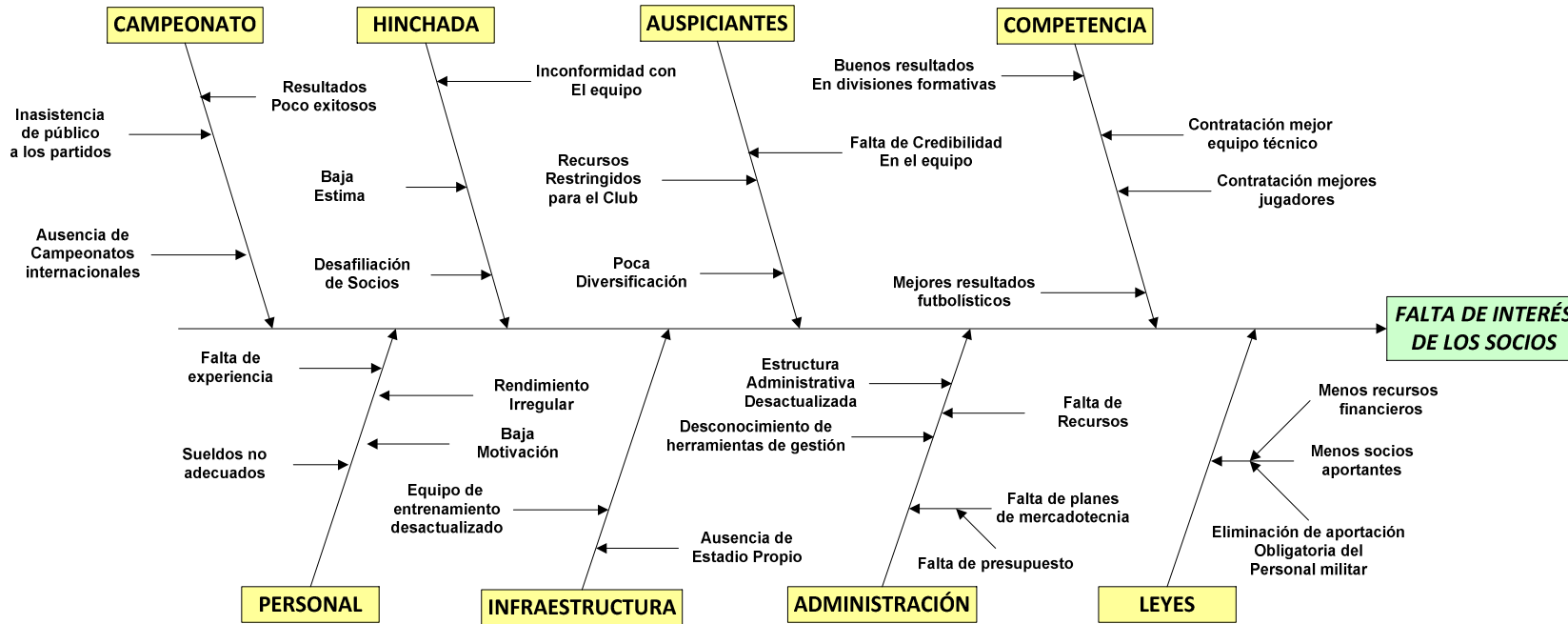


Figura 6: Definición del Problema. Diagrama Causa-Efecto.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing que permita consolidar y aumentar el número de socios aportantes del Club Deportivo “El Nacional” con la finalidad de mejorar su rendimiento económico, captando un mayor nivel de recursos financieros. El plan podrá ser implementado en el período 2013.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características actúales de la línea base del Club Deportivo “El Nacional”
- Determinar las herramientas necesarias para diseñar el Plan de Marketing que permita aumentar el número de socios civiles y militares aportantes en el Club Deportivo “El Nacional”
- Identificar el nivel de satisfacción del socio civil y militar con respecto al cumplimiento de sus expectativas y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de los procesos internos.
- Identificar el segmento del mercado (población civil, militar y empresarial) con el nivel de fidelidad y la capacidad financiera adecuada para la aplicación del Plan de Marketing.
- Diseñar y proponer el Plan de Marketing con su respectivo presupuesto para aumentar la captación de los recursos financieros que permitan mejorar el posicionamiento del equipo dentro del campeonato nacional.

La información expuesta en este capítulo, es resultado de la investigación de campo por parte del autor y de la información proporcionada por parte de los miembros administrativos del Club Deportivo “El Nacional”, dispuesta por parte del Presidente del Club, mediante Memo. No. 2012-031-CDN-1 de fecha 11-ABR-2012 y se debe considerar como una referencia autorizada.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. (GEORGE R. TERRY 2001, p. 42)

2.1.1. Definición de planeación

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”. (STONER JAMES 1999, p.42)

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (GOODSTEIN 1998, p. 45)

2.1.2. Elementos de planeación

- **Objetivo:** resultados deseados.
- **Cursos alternos de acción:** diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- **Elección:** determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- **Futuro:** prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y

elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (IDALBERTO CHIAVENATO 2004, p. 56)

El Agente:

- Encargado del proceso en todas sus etapas.
- De sus capacidades depende la calidad de la planificación.
- Se exige un conocimiento profundo de la metodología de la planificación.

El Receptor:

- Es el objeto de la planificación.

La información disponible:

- De la calidad y cantidad de la información así como del horizonte de tiempo que se disponga, dependerá el mayor o menor poder de acción del agente sobre las variables.

Las Metas:

- Son la expresión cuantitativa de los objetivos.
- Se expresan casi siempre en unidades físicas de resultados
- Se clasifican en: cuantificables y no cuantificables o descriptivos

Las Acciones:

- Es el conjunto de operaciones que se realizan con el propósito de lograr las metas.

Los Recursos:

- El conjunto de elementos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, de tiempo etc. que se necesitan para el logro de los objetivos y metas.

Las Estrategias:

- Es el conjunto de ideas que indican el modo de empleo de los recursos disponibles y de la ejecución de las acciones previstas.
- La participación es una condición clave para definir las.

2.1.3. Tipos de planes

Planificación estratégica de la calidad: entendida como el conjunto de lineamientos definidos por la alta gerencia de las entidades distritales para atender las necesidades y expectativas de los usuarios así como la solución de los problemas generados en la prestación de los productos.

Planificación del sistema de gestión de la calidad: es el conjunto de acciones orientadas al establecimiento de la estructura del sistema de gestión de la calidad, la identificación de procesos, responsables, recursos, riesgos, puntos de control que interrelacionados permiten el logro de los objetivos de calidad.

Planificación operativa: conjunto de acciones orientadas a establecer las acciones que adelantará la entidad para la prestación de los bienes o servicios, tomando como referente los requisitos de los usuarios, los legales, los de uso y los de la entidad.

Permanentes

- Vigentes por tiempo indefinido.
- Son los llamados Presupuestos, Programas y Proyectos

De Contingencia

- Son planes de acción alternos o paralelos.

Funcionales

- Aquellos que se modifican en función de los resultados

Descriptivos

- Describen de manera general el comportamiento esperado.
- Permiten que el agente aplique su propio juicio.

Normativos

Definen rigurosamente las acciones a ejecutar en cada circunstancia.

Contiene normas y procedimientos.

2.2. Plan de marketing

2.2.1. Definición de plan de marketing

Hoja de ruta correspondiente a las actividades de marketing de una empresa para un período de tiempo futuro, tal como un año o cinco años". (ROGER KEVIN 2007, p. 33)

American Marketing Association (A.M.A.) afirma:

"El plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total". (Del libro: Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall, Págs. 533-546.)

2.2.2. Importancia de plan de marketing

La aplicación del Marketing Relacional o CRM, ejecutada de manera planificada y organizada ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, una rentabilidad a largo plazo y gozar de una clientela que le dé ese sustento. Podrán ser adoptados, adaptados y modificados, según sea el caso de cada empresa. Es importante darse cuenta que el nuevo milenio con los adelantos tecnológicos en todos los campos, ofrece un verdadero reto para las empresas en crear nuevas estrategias de fidelización de sus clientes.

Las estrategias según nos indica Calvo y Reinares (2003), sobre cómo fidelizar a los clientes y las distintas formas de realizarlas, demuestran que sí es posible su implementación. Se ha de tomar en cuenta la experiencia de las grandes empresas que lo han hecho con éxito alcanzando sus metas propuestas.

El potencial de desarrollo en las empresas está en la atención que le dé a sus clientes, utilizando la combinación de las estrategias del Marketing Relacional basado en la relación de la tecnología de base de datos y el marketing de relacionales con el cliente CRM que vincula la información del cliente con los datos de transacción registrados por los sistemas de escaneo de punto de venta para recoger y unir los fragmentos de conocimiento sobre las historias, preferencias, motivaciones y activadores de compra del cliente e impulsar ese conocimiento a través de la organización para tomar decisiones de negocios centradas en el cliente.

El Marketing Relacional abre la posibilidad de aplicar esta estrategia de diferenciación para la fidelización de los clientes.

Un paso fundamental en la aplicación del Marketing Relacional es que la alta gerencia incluya en los objetivos a alcanzar, el instituir una cultura de servicio al cliente en toda la empresa, y evaluar constantemente su desempeño, con el fin de mantener el principio en que este se basa y qué es el servicio al cliente.

2.2.3. Elementos del plan de marketing

Con el marketing, al igual que sucede con todo programa que requiere ser planificado, se deben seguir una serie de etapas que contribuirán a su éxito:

Paso 1: Valoración diagnóstica

Paso 2: Consolidación de la base de datos

Paso 3: Micro segmentación de la base de datos

- Paso 4: Investigación de mercados
- Paso 5: Determinación de los objetivos del plan
- Paso 6: Precisión del formato del plan
- Paso 7: Difusión interna y calificación del cliente interno
- Paso 8: Difusión externa
- Paso 9: Implementación y puesta en marcha del plan
- Paso 10: Medición de resultados y ajuste del plan

No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de marketing. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades. (El marketing según Kotler, de Philip Kotler, Edición 1999, Pág. 54.)

También es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de marketing. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

- **Resumen Ejecutivo:** En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles. (Del libro: La guerra de la mercadotecnia de Al Ries y Jack Trout, Pág. 32)
- **Análisis de la Situación de Marketing:** En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:
- **Situación del Mercado:** Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

- Situación del Producto: En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.
- Situación Competitiva: Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.
- Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.
- Situación del Macroambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto. ((Del libro: El marketing según Kotler, de Philip Kotler, Edición 1999, Pág. 120.)

Los objetivos anuales que se establecen en el plan de marketing, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia. (La guerra de la mercadotecnia de Al Ries y Jack Trout, Págs. 16 y 17.)

Estrategias de Marketing:

- Mercado meta que se va a satisfacer.
- Posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- Precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto

precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).

- Canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- Mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).
- Tácticas de Marketing: También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes pregunta:
 - ¿Qué se hará?
 - ¿Cuándo se hará?
 - ¿Quién lo hará?
 - ¿Cuánto costará? (La guerra de la mercadotecnia de Al Ries y Jack Trout, Pág. 32.)
- Programas Financieros: En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades", se anotan dos clases de información:
 - 1) El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías. La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada.
- Cronograma: se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

Monitoreo y Control: conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de marketing.

2.3. Marketing

2.3.1. Definición de marketing

Es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a sus accionistas.

Mucha gente piensa, incorrectamente, que el marketing es lo mismo que la publicidad o que la venta personal; esta definición presenta al marketing como una actividad bastante amplia y refuerza la importancia de proporcionar un genuino valor en las mercaderías, en los servicios y en las ideas comercializadoras para los clientes. (ROGER KEVIN 2007, p. 8)

Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". (Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7.)

2.3.2. Tipos de marketing

Luego de analizar todas las definiciones descritas anteriormente se puede visualizar un conjunto de "elementos críticos" que conforman la estructura básica del marketing, los cuales, se detallan a continuación:

El marketing es un proceso social y administrativo:

Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos. (Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7.)

Además, se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

Ambas características básicas y que forman parte de la definición de marketing, ayudan a recordar dos puntos muy importantes:

- 1) El marketing es realizado por personas y dirigido hacia personas (proceso social): Este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades.
- 2) El marketing necesita ser administrado: Hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esta manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

El marketing promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes:

Intercambio es el acto en el que alguien obtiene algo (p. ej. un producto o servicio) entregando alguna cosa a cambio (p. ej. dinero).

Según Philip Kotler, para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones:

- 1) Que existan al menos dos partes,
- 2) Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte,

- 3) Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega,
- 4) Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta,
- 5) Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte. (Libro: Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7.)

Teniendo esto en cuenta, se concluye que el marketing promueve los procesos de intercambio, en el cual, se logra la satisfacción de todas la partes que intervienen en él.

El marketing es una función de la empresa: En un sentido amplio, una empresa está compuesta por diferentes departamentos (p. ej. Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, etc.); los cuales, realizan diversas funciones pero de una forma coordinada entre sí. El marketing, por su parte, es una función porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc...) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa. (Curso Práctico de Técnicas Comerciales, ediciones Nueva Lente S.A., 2do Fascículo, pág. 25).

El marketing está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos: las necesidades están relacionadas con los satisfactores básicos (alimento, abrigo, vivienda, seguridad), en cambio, los deseos tienen que ver con los satisfactores específicos (por ejemplo: una hamburguesa Mc Donald's para saciar el hambre).

Por tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la

mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

El marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (producto, precio, promoción y posición); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La mezcla de marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (Distribución o Posición).

El marketing debe cumplir las metas de la empresa para mantenerla en vigencia: Las actividades de marketing se realizan para coadyunar al logro de aquellos objetivos (a corto, mediano y largo plazo) que la empresa se ha propuesto. Para ello, debe participar de forma sinérgica con todas las demás actividades (financiera, administrativa, producción, etc...).

El marketing se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización: "no tenemos un departamento de mercadotecnia: tenemos un departamento de clientes" afirma el Director General de Southwest Airlines, Hell Kellner. (Fundamentos del marketing, sexta edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 21.).

Esta afirmación nos muestra la convicción de una empresa orientada a mantener relaciones a largo plazo con sus clientes. Sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes del marketing es el de establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar (si es posible) "clientes de por vida".

2.3.3. Elementos del marketing

Necesidad: objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.

Deseo: consiste en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades.

Poder adquisitivo: se refiere a la capacidad de compra que tenga la persona, empresa u organización para satisfacer necesidades o deseos específicos. Disposición para comprar: tiene que ver con la capacidad de decidir la compra de un determinado producto o servicio.

Capacidad de provisión: es el conjunto de elementos (infraestructura, personal, tecnología, experiencia, recursos) que hacen posible el que una persona, empresa u organización, pueda satisfacer una necesidad o deseo en forma óptima.

Alta probabilidad de obtener un beneficio: se refiere principalmente a la obtención de una utilidad o ganancia económica que permita mantener la operación cubriendo todos sus costos y dejando su excedente.

2.4. Fidelización

2.4.1. La fidelización

“Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras”. (KOTLER P 2002, p. 56).

2.4.2. Causas de la fidelización

Cuando se piensa en la fidelización, igualmente se piensa en las causas de ésta, es decir, en las variables que consiguen fidelizar a los clientes, entre las que se encuentran:

El Precio, una primera causa de fidelidad que cada vez cobra mayor importancia, sin embargo, no es la razón fundamental para la selección.

La Calidad, tanto del producto como del servicio, hasta tal punto que aunque el producto sea físicamente el mismo, el cliente puede percibirlo como distinto, en numerosos casos, en función de la calidad del servicio que se recibe.

El Valor Percibido del producto por parte del cliente, empleado habitualmente para seleccionar ofertas.

La Imagen de la empresa o de la marca, puesto que el cliente se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos y servicios. Se trata de un aspecto no racional del cliente.

La Confianza en la marca, ya que la credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del cliente.

La Inercia en la compra repetida de una misma marca, donde la comodidad o los obstáculos a la salida son una de las razones para mantenerse fiel a ésta, aunque sea de manera artificial. Con otras palabras, al dificultar la salida de un cliente se mantiene "fiel".

La Conformidad con el Grupo, las relaciones personales, las amistades y la pertenencia a un grupo determinan en buena medida los comportamientos de compra de un cliente.

Evitar Riesgos, ya que una vez que el cliente conoce el producto, cambiarse a otro desconocido supone un riesgo psicológico.

La Ausencia de Alternativas, de productos sustitutos y el incremento de la competencia hacen que los clientes tengan variadas alternativas, lo que dificulta mantenerlos fieles.

Los Costes Monetarios del Cambio, cuando cambiar de proveedor de un producto puede tener un coste directo para el cliente y se resiste a llevarlo a cabo.

Los Costes No Monetarios del Cambio, entre los que se pueden citar el coste psicológico que supone para un cliente cualquier cambio, el coste de tiempo respecto a buscar otras opciones y el coste de esfuerzo para realizar el cambio.

2.4.3. Factores claves en el proceso de fidelización

Conocimiento

No se puede plantear un programa de fidelización o, la prolongación de la vida media de los clientes sin un conocimiento suficiente de esas personas o instituciones. Es el desarrollo del viejo consejo de David Ogilvy: (Nunca vendan a desconocidos).

El primero de los trabajos es (y deberá tener una continuidad en el tiempo) el que tenga como objetivo conseguir un mayor conocimiento de los clientes.

La razón es sencilla: una compañía y un producto que protegen bienes patrimoniales, no tienen (porque hasta ahora no la necesitaban) una gran información personal de sus clientes. Esto ha exigido:

- Identificar, partiendo de la información disponible, datos elementales de localización.

- Reorganizar ese conjunto de datos, sus fuentes de alimentación y enriquecimiento (contratación, prestación de servicios, contactos telefónicos o correo) y las vías y autorizaciones de acceso.
- Transformar, con la colaboración de especialistas, lo que es una base de datos de clientes sencilla que tienda a las operaciones del negocio, en una verdadera base de datos de marketing.

Esta base de datos aporta información suficiente sobre los clientes, su situación geográfica, el volumen de compra, su antigüedad y la calidad de su negocio y otros datos relevantes para nuestro sector de actividad.

Se habla de (información suficiente) porque en esta cuestión de las bases de datos hay un aspecto que no se puede olvidar en ningún momento: la utilidad, para qué se quiere esos datos.

La utilidad de los datos.

Se trata de descubrir a los clientes más interesantes, en cierto modo más rentable, con dos criterios fundamentales de aproximación:

- Los que son muy interesantes por la rentabilidad del negocio que aportan, relacionados con criterios de antigüedad y baja siniestralidad.
- Los que son interesantes por su potencial, por el recorrido posible del negocio que tienen, que se define por su perfil personal e inmobiliario, zona geográfica y volumen de compra.

Estos últimos son, sin lugar a dudas el objetivo prioritario, en el que vale la pena invertir la mayor parte de los recursos de un programa de fidelización.

Evolución del Cliente.

El siguiente paso, después de conocer mejor a los clientes de la cartera, es ver cómo evolucionan esas personas, cuántas se incorporan y cuántas causan baja, y analizar los motivos que les llevan a esos cambios.

Para lo primero, se obtienen tasas que sirven para valorar las posibles mejoras, identificando los nuevos clientes de cada año y los que se pierden, todos ellos partiendo de la cartera inicial. Se debe perseguir lo siguiente:

- Observar la capacidad de la organización para conservar clientes.
- Medir los avances en ese proceso que comienza con la venta y que es el campo donde se establecen las diferencias con la competencia.

En cuanto a los motivos, es siempre interesante el análisis por encuesta de las causas de abandono, relacionándolas con aspectos de precio/producto/servicio y otros factores comerciales.

El conocimiento de los clientes está haciendo posible que la (cita a ciegas) sea cada vez menos frecuente y que las gestiones comerciales predeterminadas aumenten el grado de éxito de la organización.

Comunicación.

Analizando los movimientos de los clientes, se encuentra que existe una relación directa entre deserciones y comunicación. O, mejor dicho, su falta.

La antigüedad de una parte importante de los clientes perdidos confirma que permanecen durante un período de tiempo relativamente largo sin momentos de contacto. A esta conclusión se llega de forma clara cuando se observan los clientes antiguos que, además, no tienen la oportunidad de probar la utilidad del servicio que utilizan.

Se comprueba que cuando un cliente compra un producto o servicio que no utiliza, cuando no recibe ni emite ningún mensaje, se multiplican las oportunidades de que deserte:

- Hacia una competencia más activa en estas cuestiones, incluso con ofertas menos atractivas.
- Hacia el desinterés por el producto/servicio.

Hoy, se puede afirmar, con poco margen de error, que el silencio es el peor enemigo de la conservación de clientes.

El cuidado de la relación con los clientes no ha sido una prioridad de muchas empresas, en el pasado reciente y esto abre una extraordinaria posibilidad a las que, con convicción, sean las primeras en dedicar algunos recursos.

Calidad.

La calidad de los productos y de los servicios que se ofrecen a los clientes: en el momento inicial de su relación con la empresa y, como se ha visto, también en los que les suceden es importante. Su efecto en la fidelidad por satisfacción de los clientes es de primer orden.

Cuando la organización señala la calidad como objetivo vinculado a la fidelización, se está pensando en el diseño de un sistema de gestión, en el que participe toda la organización de la empresa, destinado a satisfacer siempre y a superar, cada vez más, las expectativas de los clientes.

En el sector de servicios, la dificultad se incrementa al tener las expectativas, y su cumplimiento, una gran carga subjetiva, incomparablemente mayor a la de los productos (tangibles). Se sabe que defraudar las expectativas es poner en peligro

el futuro de cualquier empresa, que depende, cada vez más, de sus clientes. Del mismo modo, superarlas es producir satisfacción, generar fidelidad y, como consecuencia, es el objetivo de la calidad.

2.4.4. Proceso para aumentar la fidelidad de los clientes

La fidelidad del cliente depende, fundamentalmente, de tres factores, la satisfacción del cliente, la vinculación con el cliente y la diferenciación de la competencia.

En primer lugar, la satisfacción del cliente con el producto o servicio que la empresa le proporciona es lo que lo mantendrá como cliente durante años. En segundo lugar, la vinculación con el cliente, las barreras de salida y los costes (monetarios, psicológicos o de tiempo) de cambiar de proveedor pueden mantener fiel a los clientes aunque no estén satisfechos y desearan cambiar a otro proveedor. En tercer lugar, la diferenciación de la competencia fortalecerá la fidelización de los clientes porque que el cliente realiza la evaluación del producto comparándolo con su valoración del producto ofrecido por los competidores.

Como punto final a este artículo, conviene apuntar que la finalidad del mismo ha sido introducir la importancia de que la empresa emprenda un proceso sistemático de fidelización, para en el próximo artículo, en el número de septiembre, detallar los instrumentos que la empresa dispone para su aplicación metódica y proactiva.

2.4.5. Ventajas de la fidelidad

Un proceso de fidelización traslada una serie de ventajas, tanto para la empresa como para el cliente. Ventajas para la empresa. Facilita e incrementa las ventas, fundamentalmente a través del aprovechamiento de la venta cruzada.

Reduce los costes de promoción, bajo la premisa de que es más barato vender a un cliente actual que a uno nuevo.

También disminuye otros costes porque introduce mejoras en los procesos. Permite retener empleados, puesto que la estabilidad del negocio se traduce en una mayor estabilidad laboral. Ayuda a desarrollar nuevas ideas y productos rentables. Reduce la sensibilidad al precio de los clientes porque los clientes satisfechos están dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto. Los clientes fieles actúan como prescriptores favoreciendo la recomendación a otros clientes dentro de su entorno.

Ventajas para los clientes. La fidelización reduce el riesgo percibido, puesto que cualquier cambio comporta un riesgo para el cliente. Se recibe un servicio personalizado ya que se dispone de abundante información sobre los clientes fieles. Evita los costes de cambio porque un cambio supone un coste psicológico, de esfuerzo, de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario.

Así pues, un cliente fiel permanece leal más tiempo y recomienda a otros, compra más a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos, presta menos atención a las marcas competidoras, ofrece ideas sobre productos y mejoras a la empresa y, por último, es más barato atender a un cliente fiel que al resto de clientes, puesto que se pueden realizar transacciones rutinarias que no plantean grandes problemas y donde si surge un problema se es tolerante.

Por introducir algunos ejemplos prácticos, un cliente fiel realiza más ventas de repetición (Ikea Family), acepta la venta cruzada (Zara Home), da referencias positivas de nuestra empresa a otros clientes (Ono), está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirir el producto (El Corte Inglés), para la empresa supone un menor coste de suministro (Ikea) y también reduce el coste de captación de nuevos clientes (Telefónica).

A continuación, se presentan algunas informaciones que apoyan aún más la fidelización. Por un lado, la empresa media pierde el 10% de sus clientes al año. Por otro lado, reducir la tasa de deserción de clientes en un 5% puede aumentar los beneficios desde un 25% a un 85%. También, el beneficio que un cliente aporta a la empresa tiende a aumentar según aumenta la permanencia de éste en la misma. Por último, cuesta de 3 a 7 veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno existente.

2.4.6. Instrumentos de fidelización

Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa se encuentran los Servicios de Atención al Cliente. Los propósitos fundamentales de estos centros son:

- a) Mejorar la atención y el servicio a los clientes. El centro de atención al cliente debe investigar a los consumidores y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
- b) Detectar deficiencias en los servicios. Obtener información sobre errores, problemas y deficiencias en los servicios.
- c) Reclamaciones por quebrantos económicos. De especial importancia en los bancos es el tratamiento de las reclamaciones por quebrantos económicos. Es preciso un tratamiento organizado y profesional de estas reclamaciones. Es precisa la existencia de procedimientos conocidos y varios niveles de atención.
- d) Tratamiento de la insatisfacción en los servicios. Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas.
- e) Sugerencias. El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marcha con la competencia.

(Fuente de consulta <http://www.aulafacil.com/cursosfidelizacion/Lecc-34.htm>)

2.5. El Cliente

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es:

Del latín cliens, el término cliente permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales.

2.6. Definición de Políticas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad. (PIMENTEL LUIS 1999, p. 11)

2.7. Definición de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (STEINER A 1991, p. 24)

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler, 1990).

2.8. Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una Institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. (PIMENTEL LUIS 1999, p. 9)

Cualquier tipo de actividades dentro de un grupo organizado, si quiere ser significativa tiene o debe tener un fin. El proceso consiste en resolver las siguientes preguntas mediante una lluvia de ideas: ¿En qué consiste el negocio y cuál debería ser? o, ¿Para qué se está trabajando? Esto explica la finalidad socioeconómica básica de una actividad ya sea empresarial o de otro tipo.

2.9. Visión

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales. (PIMENTEL LUIS 1999, p. 10)

2.10. Valores corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda Institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente. (PIMENTEL LUIS 1999, p. 11)

Los valores corporativos son la consecuencia del análisis de la misión y visión, desde el punto de vista de la consideración de la ética, la consideración de la preservación de medio ambiente, la mejora de la atención al cliente y transparencia de la información.

2.11. Planificación operativa

Planificación Operativa es:

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Enfoque en los aspectos del "día a día"

- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables (PIMENTEL LUIS 1999, p. 5)

2.12. Mapa estratégico

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el BSC y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización. (HAMMER M y CHAMPY 1994, p. 56).

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Macro Ambiente

3.1.1.1. Factor Económico

3.1.1.1.1. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, determinada a través de una encuesta a hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Tabla 6: Inflación desde 2010 a la fecha

FECHA	VALOR
JUL-10	3,40%
AGO-10	3,82%
SEP-10	3,44%
OCT-10	3,46%
NOV-10	3,39%
DIC-10	3,33%
ENE-11	3,17%
FEB-11	3,39%
MAR-11	3,57%
ABR-11	3,88%
MAY-11	4,23%
JUN-11	4,28%
JUL-11	4,44%
AGO-11	4,84%
SEP-11	5,39%
OCT-11	5,50%
NOV-11	5,53%
DIC-11	5,41%
ENE-12	5,29%
FEB-12	5,53%
MAR-12	6,12%
ABR-12	5,42%
MAY-12	4,85%
JUN-12	5,00%



Gráfico 7: Inflación desde 2010 a la fecha.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado: Autor

La inflación es un factor económico que afecta directamente en los precios de los productos y servicios en el país, los valores se han incrementado del 3,17% al 5,00%, obteniendo el valor máximo de 6,12% en marzo del 2012, y lo esperado por el Gobierno es que este porcentaje no sobrepase el 5%. Dentro del entorno del aficionado al fútbol, este fenómeno tiene una incidencia directa en su economía, porque tiene que adquirir productos y servicios que son de primera necesidad como alimentación, transporte, educación, entre otros, con un incremento en sus precios. Esto disminuye su capacidad de adquirir productos o servicios que no correspondan a las necesidades básicas, por lo que podrá comprar menos artículos que en períodos anteriores; sin duda, este fenómeno afectará al costo de las entradas a los partidos de fútbol, a los servicios y productos que oferta el Club en un porcentaje de 36,6 % según la lógica que plantea el Gobierno.

Como efecto añadido se debe tomar en cuenta que la inflación también afecta a los artículos importados, incluidos los precios de los artículos que el Club importa en forma de insumos y principalmente disminuye la capacidad de negociación de los pases de los jugadores que son potencialmente transferibles.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- El ritmo creciente de la inflación, podría afectar el poder adquisitivo de los hinchas, reduciendo su asistencia y consumos relacionados a fútbol.
-

3.1.1.1.2. PIB

El Producto Interno Bruto, es la medida macroeconómica mediante la cual se establece un valor monetario conforme a la producción total de bienes y servicios que realiza un país; también puede establecerse el PIB per Cápita, que es la

relación del PIB total de un país conforme al número de habitantes. Desde enero de 1993 el PIB del Ecuador, ha tenido comportamiento variable con tendencia al crecimiento, estos valores fluctúan entre 15.153 millones de dólares en enero de 1993 a 57.978 millones de dólares en enero del 2010. Sin embargo, los dos últimos años, el PIB del Ecuador ha tenido un crecimiento mucho mayor, ya que el 2011 se cerró con 65.945 millones de dólares y se prevé que al cierre del 2012 se tendrá un total de 71.625 millones de dólares.

Tabla 7: PIB desde 1993 a la fecha

AÑO	VALOR (MILLONES DE DÓLARES)
1993	15.153,00
1994	18.662,00
1995	20.288,00
1996	21.483,00
1997	23.715,00
1998	23.290,00
1999	16.896,00
2000	16.283,00
2001	21.271,00
2002	24.718,00
2003	28.409,00
2004	32.646,00
2005	36.942,00
2006	41.705,00
2007	45.504,00
2008	54.209,00
2009	52.022,00
2010	57.978,00
2011	65.945,00
2012	71.625,00

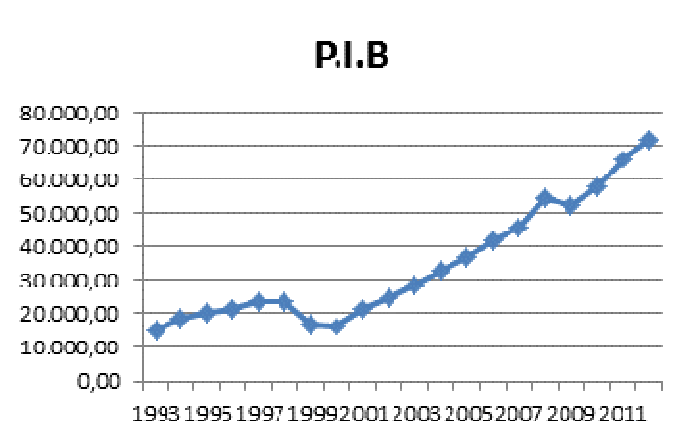


Gráfico 8: PIB desde 1993 a la fecha

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado: Autor

Sin duda el comportamiento del PIB es beneficio para el país, ya que representa una oportunidad de mejora en el estándar de vida de sus habitantes, lo que se traduce también en el mejoramiento de la situación económica para el

deporte, ya que la población tendrá la posibilidad de acudir con más frecuencia a los estadios y colaborar de esta manera al mejoramiento económico de los equipos. Pero este incremento como es lógico, se reflejará posteriormente en el consumo de servicios suntuarios, de esta manera el mejoramiento en la captación de recursos monetarios por concepto de taquilla para todos los equipos tardará en efectivizarse.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- El incremento del PIB per cápita, mejora los ingresos por taquilla y venta de productos.

3.1.1.1.3. Balanza comercial

La balanza comercial forma parte de la balanza de pagos de un país. Esta balanza solo incluye las importaciones y exportaciones de mercancías, es decir, que no contempla la prestación de servicios entre países, ni la inversión o movimiento de capitales. El saldo de la balanza comercial será el resultado de restar las importaciones a las exportaciones realizadas dentro del país y describe el equilibrio de este tipo de transacciones. Este resultado puede reflejar déficit o superávit.

Durante el período enero – mayo de 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de USD 581,3 millones, este resultado representó un incremento en el superávit comercial de 73,1%, si se compara con el superávit del período enero – mayo de 2011, que fue de USD 335,7 millones.

La Balanza Comercial Petrolera, al quinto mes del año 2012 presentó un saldo favorable de USD 4.281,2 millones, es decir, 29,5% más que el superávit comercial obtenido entre enero y mayo de 2011 que fue de USD 3.306,2 millones.

Durante el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes disminuyeron en volumen (-2,8%), mientras que en valor FOB crecieron en 5%.

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, en el período de enero – mayo de 2012, registró un aumento de 24,6% respecto al obtenido en el mismo período de 2011, al pasar de USD -2.970,4 millones a USD -3.699,9 millones; este comportamiento responde al crecimiento en el valor FOB, de las importaciones de: Bienes de Capital (18,1%), Bienes de Consumo (12,9%); y, Materias Primas (6,6%).

Tabla 8: Comportamiento de la Balanza Comercial

AÑO (ENERO A MAYO)	VALOR (MILES DE DÓLARES)
2009	-724.433,00
2010	-218.505,00
2011	335.728,00
2012	581.289,00

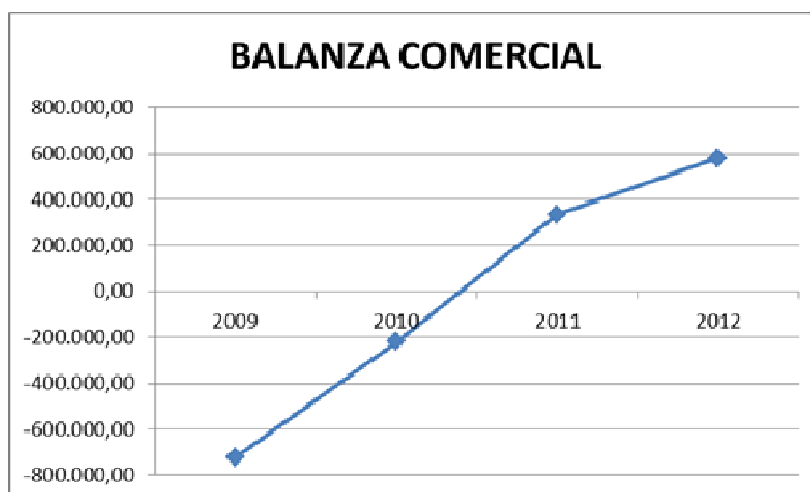


Gráfico 9: Balanza comercial desde 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado: Autor

Dentro del deporte y especialmente en la práctica profesional, el desequilibrio en la balanza comercial afecta especialmente sobre los precios y en la

oportunidad de adquirir servicios o productos importados que se encuentren estrechamente vinculados al deporte, ya que por las actuales connotaciones y políticas de comercio exterior estos van a tener restricciones para su comercialización dentro de nuestro país, debido al aumento de aranceles o provisión de su venta, lo que prevé un agravamiento en el desequilibrio de este indicador por lo menos en los que refiere a los próximos dos años, 2013 y 2014.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS:

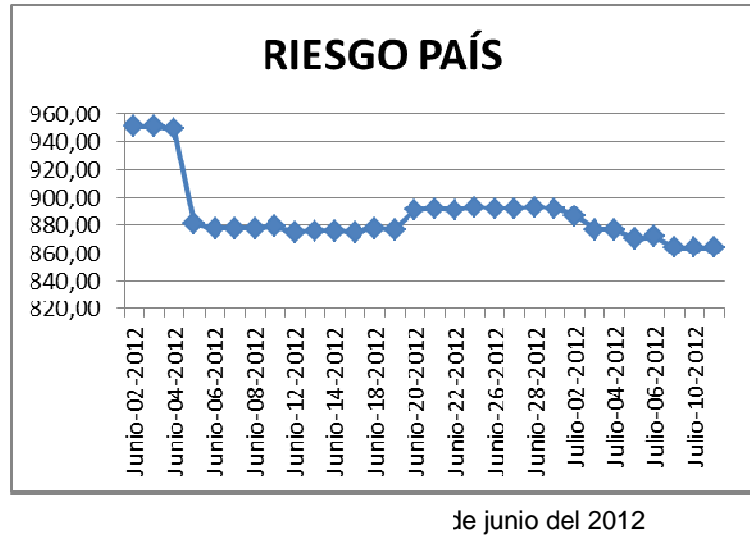
- La reducción de la balanza comercial, limita la adquisición de productos importados que son requeridos para la gestión del Club.

3.1.1.1.4. Riesgo país (EMBI en Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan, hasta sistemas que incorporan variables económica, política y financiera. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Tabla 9: Riesgo país desde Junio 2012

FECHA	VALOR
Junio-02-2012	951,00
Junio-04-2012	949,00
Junio-06-2012	878,00
Junio-08-2012	878,00
Junio-12-2012	875,00
Junio-14-2012	876,00
Junio-18-2012	878,00
Junio-20-2012	891,00
Junio-21-2012	892,00
Junio-22-2012	891,00
Junio-25-2012	893,00
Junio-26-2012	892,00
Junio-27-2012	892,00
Junio-28-2012	893,00
Julio-02-2012	887,00
Julio-03-2012	877,00
Julio-04-2012	877,00
Julio-05-2012	870,00
Julio-06-2012	872,00
Julio-09-2012	864,00
Julio-10-2012	864,00



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado: Autor

La variabilidad del Riesgo País ha logrado picos altos y bajos durante este tiempo, partiendo de 951 en junio del 2012 a 864 en julio del 2012, los máximos alcanzados se registran el 2 y 3 de junio del 2012 con 951 puntos, y los picos más bajos el 10 y 11 de Julio del mismo año. Se considera que este factor seguirá cambiando con tendencia a la baja, lo que sin duda constituye una buena noticia para el sector exportador y el de producción dando una oportunidad de mejora a la población, permitiendo que este tenga mejores condiciones para realizar negocios mucho más beneficiosos dentro y fuera del país, esto en consecuencia beneficia también a los equipos de fútbol, ya que tendrán mejores condiciones de

negociación para lograr la contratación de jugadores profesionales y equipo técnico que logre mejorar las capacidades futbolísticas del Club y del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- El mejoramiento en la calificación del riesgo país, permitirá al Club tener mejores condiciones para negociaciones con empresas extranjeras.

3.1.1.1.5. Empleo y desempleo

Es una medida de valoración para estipular las condiciones existentes en el ámbito laboral dentro de un país y permite determinar la capacidad que tiene la población para producir y contar con ingresos que les permita adquirir bienes o servicios.

Tabla 10: Tasa de Empleo y Desempleo

FECHA	TASA
mar-09	8,60%
jun-09	8,34%
sep-09	9,06%
dic-09	7,93%
mar-10	9,09%
jun-10	7,71%
sep-10	7,44%
dic-10	6,11%
mar-11	7,04%
jun-11	6,36%
sep-11	5,52%
dic-11	5,07%
mar-12	4,88%
jun-12	5,19%

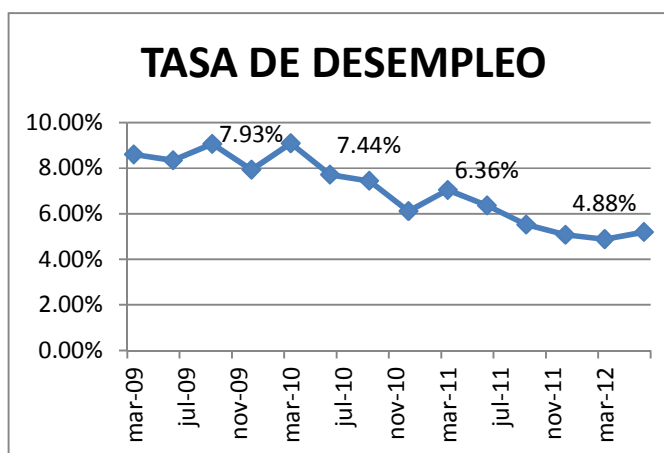


Gráfico 11: Tasa de Empleo y Desempleo.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado: Autor

Por otro lado, las cifras del mercado laboral evidencian que la ciudad con mayor tasa de desempleo continúa siendo Guayaquil (9,9%), seguida por Machala (7,2%), según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); en cuanto a la evolución del mercado laboral, el índice de desempleo en el pasado mes de marzo se ubicó en 7%, cifra menor a la registrada en marzo de 2010, cuando se ubicó en 9,1%.

Así mismo, la tasa de subempleo bruta de marzo se ubicó en 50%, cifra menor a la registrada en el mismo período del año anterior (51,3%) y mayor en comparación con la registrada en diciembre del 2010 (47,1%).

Las razones que presenta el Gobierno para justificar la mejora en el índice de desempleo y subempleo, van en dos direcciones: la primera que es consecuencia de la aplicación de políticas laborales claras para el sector privado, lo que obliga a las empresas a formalizar la condición laboral de sus miembros, y el otro está fundamentado en la apertura de nuevos mercados especialmente en Asia, a los cuales se exporta productos no tradicionales.

En el caso que los niveles de desempleo y subempleo aumenten, traerá consigo una pérdida en el nivel de ingresos por parte del Gobierno, por cuanto dejará de percibir impuestos que el trabajador y la empresa aportaban normalmente mientras desempeñaba su trabajo. A esto se suma los egresos que tiene que realizar la administración pública por concepto de subsidiar a los desempleados. Consecuencia de este fenómeno es que el nivel de ingresos de la población se reduce, afectando en cadena a las empresas que se dedican a prestar servicios, negocios de espectáculo y compras en general, viéndose afectada también la recaudación de la taquilla producto de la asistencia de los aficionados a los partidos del campeonato nacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- La reducción del desempleo asegura estabilidad económica que favorece el ingreso financiero por concepto de taquilla.
-

3.1.1.2. Factor Político

El Gobierno Central dentro de los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, establece que el deporte es una de las actividades fundamentales para el desarrollo de la población; por ello, se ha preocupado en normar la actividad deportiva e incentivar su práctica constante en todas las disciplinas y modalidades, desde los aficionados, hasta la competición profesional.

En tal virtud, el Ministerio del Deporte, ha promovido diversidad de programas para motivar e incentivar en la población la práctica deportiva; de igual forma, el presupuesto asignado para el efecto ha tenido un considerable incremento que se ha podido apreciar en el aumento de la infraestructura deportiva del país.

De la misma manera, el nombramiento como Ministro del Deporte en el año 2011, de una figura deportiva consagrada en el ámbito nacional e internacional, como lo es José Francisco Cevallos, ha asegurado que los intereses deportivos del país, estén en buenas manos. Sin embargo, han existido incidentes entre el Ministerio del Deporte y el Comité Olímpico Ecuatoriano, en lo que corresponde a la administración de las Federaciones y Clubes Deportivos a nivel nacional, pero que fueron resueltos satisfactoriamente, dejando en evidencia la intencionalidad del Gobierno Central de regularizar la actividad deportiva para beneficio del país.

En lo que tiene relación con el fútbol profesional, el Gobierno a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (Ecuafútbol), y el Ministerio del Deporte,

pretenden centralizar el control en la negociación de los derechos de transmisión de los partidos del Campeonato Nacional, razón por la cual, los equipos con mayor hinchada manifiestan, que esta acción los perjudicaría económicamente ya que no todos los encuentros futbolísticos tienen la misma popularidad. En este tema, la Federación Ecuatoriana de Fútbol manifiesta que la intención no es perjudicar a nadie, sino regularizar la repartición equitativa de los recursos generados por derechos de transmisión, acción que de llegarse a concretar, perjudicaría a los intereses del Club Deportivo “El Nacional” por los contratos que mantiene con Ecuavisa para la transmisión de sus partidos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- Campañas de apoyo para prácticas deportivas, por parte del gobierno central.
- Acciones gubernamentales tendientes a regularizar las actividades deportivas.

AMENAZAS:

- Centralización de los derechos de transmisión por parte de la Ecuafútbol.
-

3.1.1.3. Factor Social y Cultural

3.1.1.3.1. Factor social

Se entiende por factor social, a las condiciones ambientales que influyen en la conducta y comportamiento de las personas y su interacción con otras de su especie en la sociedad.

En lo que al ámbito deportivo se refiere, nuestro país tiene arraigada en el enjambre poblacional al fútbol, como máxima representación de la identificación

socio-cultural de los pueblos y cuya afición constituye una muestra total de su apego por la práctica de este deporte.

Del mismo modo, el fútbol como una actividad social tiene un impacto directo en la población, este impacto muchas veces es positivo y por desgracia otras se convierte en escenario de enfrentamiento de grupos sociales antagónicos. El gobierno fomenta la seguridad y la práctica de la fraternidad en los escenarios deportivos, como elementos fundamentales durante el desarrollo de los encuentros; esto se ha conseguido en gran parte de las ocasiones; pero en los últimos años, la presencia de barras bravas y violencia manifiesta en los escenarios deportivos a nivel mundial, ha generado un decrecimiento en la convocatoria que tenían los espectadores a los encuentros deportivos, debido a los incidentes y muertes que se han suscitado. Es así que en el año 2009, un hincha del Club Deportivo “El Nacional” fue asesinado tras un partido de fútbol, en las afueras de un escenario deportivo. Estos hechos indirectamente han ocasionado la disminución de la presencia de espectadores en la celebración de los espectáculos deportivos.

Este comportamiento social se genera principalmente por la influencia de patrones similares, en los grupos sociales de países en los que los niveles de violencia tienen connotaciones importantes; esta afición, es difundida en nuestra población por los medios de comunicación, especialmente visuales, que se hacen eco de estas conductas inaceptables para la práctica deportiva. Se debe añadir además, la frustración de la población por las condiciones socio – económicas imperantes en el país, las que no teniendo otra forma de liberar las presiones, encuentran en las reuniones deportivas, el campo propicio para incidentes, a pretexto de la falta de buenos resultados obtenidos por los equipos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- La campaña del Estado para erradicar la violencia de los Estadios.

AMENAZAS

- El incremento de barras bravas y violencia manifiesta en los estadios, ha provocado la disminución de la asistencia a los encuentros deportivos.
-

3.1.1.3.2. Cultura

La disposición de audiencias, la diversificación y la saturación publicitaria harán del deporte un instrumento de mercadotecnia, que gane cada día más adeptos. En la actualidad el comportamiento social y las tendencias a nivel nacional, recalcan que existe en la población una alta afinidad por seguir y practicar sus deportes favoritos, especialmente en la juventud; este segmento, está compuesto por personas hasta los treinta y dos años de edad, que se interesan en mantener una buena imagen y fortalecer su salud. Sin embargo, este interés también se manifiesta en la población de edad madura, para quienes el cuidado de la salud es prioritario. La afición a los deportes es tomada en cuenta como el factor que reúne a la familia tanto cuando se practica, como cuando se interesa en ser espectador de su práctica profesional.

Esta forma de entender el deporte y su práctica, da la oportunidad al apareamiento de formas alternativas de actividades propias del entorno como son las salidas familiares al interior de las ciudades, a parques, o simplemente a realizar caminatas, que dependiendo de su frecuencia e intensidad surten el efecto deseado. Como alternativa están las actividades fuera de la ciudad, en lugar recreacionales y creados para el efecto, que van desde los complejos deportivos hasta las playas y demás escenarios naturales que permiten el desarrollo de actividades recreacionales. Sin embargo, todas estas actividades deportivas son

directamente dependientes de la capacidad económica para realizarlas, que afectan en diferente intensidad.

El Estado preocupado por este fenómeno que no es nuevo, por medio del Ministerio del Deporte, está fomentando las actividades al aire libre con sesiones de ejercicios dirigidas por personal técnico y que son promocionadas por figuras preponderantes del deporte.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- Aumento de actividades deportivas y recreacionales para incentivar su práctica y la integración familiar.
-

3.1.1.4. Factor Tecnológico

3.1.1.4.1. Entrenamiento

Hoy en día, la tecnología está aplicada al fútbol en casi todas sus facetas, como por ejemplo: la preparación física de los jugadores, la calidad y material del vestuario e implementos deportivos; la composición de los productos con que se alimentan los deportistas, la estructura y tipo de materiales con que se fabrican los balones, las técnicas de transmisión de los eventos por los medios de comunicación; es decir, la tecnología ha permitido mejorar las condiciones con las que se desenvuelven los campeonatos de fútbol a nivel nacional e internacional.

Estos avances tecnológicos han generado la implementación de máquinas e instrumentos que permiten mejorar el entrenamiento y la preparación física de los deportistas.

En este sentido, actualmente existen los centros de alto rendimiento, que se constituyen en locales adecuados con tecnología y medios que permiten elevar al máximo nivel, las capacidades deportivas de los atletas en todas las disciplinas.

En El Ecuador, la ESPE cuenta con un Centro de Alto Rendimiento, en donde se desarrollan técnicas y métodos de entrenamiento efectivo para potenciar a los deportistas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- Existen organizaciones vinculadas a FF.AA que cuentan con tecnología deportiva que permitirá desarrollar la capacidad física de los futbolistas que pertenecen al Club.

3.1.1.4.2. Tecnología médica

Desde el punto de vista médico se trata de controlar el alarmante número de casos de muerte súbita en varias canchas del mundo, los organismos internacionales y nacionales encargados de monitorear el desarrollo de las actividades profesionales en el fútbol han dado luz verde para la implementación de un procedimiento de control mediante sistemas digitales que constantemente envíen información a un centro médico virtual sobre la condición física de los futbolistas en el momento de juego. Sensores y microchips debidamente hechos, ayudarían también a la detección de sustancias prohibidas (dopaje) después de un partido.

Actualmente en el fútbol, el proceso de observación del deportista se encuentra relacionado generalmente con el uso de equipos de medición, que cada vez son más sofisticados para brindar información precisa. Entre los distintos aparatos que se incorporan a la investigación para dirigir el entrenamiento deportivo son:

- Registros Ópticos: se utilizan para registrar los movimientos del jugador, en competición y entrenamiento, sin estar en contacto directo con él.
- Registros Ópticos-electrónicos.- Transforman las imágenes en señales eléctricas.
- Métodos Electromecánicos y telemétricos.- Producen señales bioeléctricas que se suelen llamar potenciales biológicos y permite evidenciar la respuesta del organismo ante el esfuerzo físico, como electrocardiogramas, electromiogramas, plataformas dinamométricas, ergonómetros, entre otros.

Además, existen diversos aparatos que nos servirán para medir parámetros fisiológicos y bioquímicos como son la frecuencia cardíaca, la concentración de ácido láctico o el consumo de oxígeno; entre ellos están: los pulsómetros, cardiofrecuenciómetros, medidores de ácido láctico, analizadores de gases, entre otros. En el mercado también se pueden encontrar otros tipos de test que son empleados para medir ciertos indicadores que permiten al cuerpo técnico, tomar acciones y decisiones puntuales sobre la estructura del equipo de fútbol.

Por otro lado, la presencia del dopaje en la actividad deportiva se ha incrementado en los últimos años. La Agencia Mundial Antidopaje define el dopaje o doping como la violación de cualquiera de estas reglas:

- 1) La presencia de una sustancia prohibida, sus metabolitos o marcadores, en el cuerpo de un jugador.
- 2) El uso, o intento de uso, de una sustancia o método prohibidos.
- 3) Rehusarse a suministrar una muestra, no hacerlo sin causa justificada, o evadir de cualquier modo la recolección de muestras.
- 4) No estar disponible para las pruebas fuera de competición, no presentar los papeles debidos, o no indicar dónde se encuentra en todo momento (en tres ocasiones a lo largo de 18 meses)
- 5) Hacer trampa, o intentar hacer trampa de cualquier forma durante los controles.

- 6) La posesión de sustancias prohibidas o de métodos prohibidos.
- 7) La compraventa o intento de compraventa de sustancias prohibidas o de métodos prohibidos.
- 8) Administrar o intentar administrar sustancias o métodos prohibidos a un atleta, o ayudar, alentar, asistir, encubrir o entrar en cualquier tipo de complicidad que involucre una violación o intento de violación de una regla antidopaje.

La sustancia más utilizada en el dopaje es sin duda la eritropoyetina, más conocida como EPO que es una hormona glicoproteica. También se han utilizado otras sustancias como el propanolol, la pemolina, las anfetaminas, los esteroides o la testosterona.

Existen otras formas de dopaje, por ejemplo, muchos deportistas han admitido haber recibido transfusiones de sangre para mejorar su rendimiento ya que la transfusión de sus propios glóbulos rojos mejora el aporte de oxígeno a todas las partes del cuerpo, incluidos los músculos. Se ha revelado recientemente que algunas atletas han utilizado el embarazo como una forma de dopaje, puesto que las embarazadas experimentan un aumento de volumen sanguíneo, con lo que se incrementa el aporte de oxígeno a los músculos.

En el fútbol, el biotipo es una condición muy importante, la altura y peso son condicionantes para la mente de los directores deportivos, porque se cree que si un jugador es muy delgado no va a poder disputar un balón con uno que lo supera en la parte física. Para los jugadores esta preocupación comienza a muy temprana edad, y la atienden a través de sustancias que les permiten aumentar su masa corporal y mejorar su rendimiento físico.

En nuestro medio, las estadísticas sobre el dopaje en los jugadores son bajas, o no se tiene registros, ya que no se cuenta con los medios necesarios para poder realizar esta investigación. Se tiene el registro de casos aislados, ya que por su notoriedad se hicieron eco en los medios de comunicación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- El desarrollo tecnológico ha permitido diseñar equipos de medición que brindan información acerca de las condiciones físicas y médicas de los jugadores.

AMENAZAS

- Empleo del dopaje como medio para mejorar el rendimiento deportivo.
-

3.1.1.4.3. Sistemas informáticos

Dentro del aspecto informático, se debe analizar cuáles son las tendencias que tiene el mercado en la utilización de hardware y software para la manipulación de la información; y especialmente, en lo referente a la comunicación como medio de difusión, ya que el Club deberá considerar estos factores al momento de estructurar las estrategias de marketing directo, tomado en cuenta que el hincha de “El Nacional” no pertenece exclusivamente a un estrato socio – económico alto, por el contrario, se encuentra distribuido en diferentes estratos económicos.

Para entender las tendencias de la conectividad, se debe iniciar analizando el comportamiento de elementos informáticos; por esto, partimos de la variabilidad del uso de los computadores desde el año 2008 al 2010, con datos disponibles en el INEC.

Tabla 11: Acceso a Computador e Internet

AÑO	USO COMPUTADOR	USO INTERNET	BANDA ANCHA
2008	22,8%	34,1%	51,7%
2009	23,4%	32,4%	50,4%
2010	27,0%	37,7%	57,4%

Tabla 12: Uso Internet

AÑO	EN HOGAR	EN SITIO PÚBLICO	CONEXIÓN DIARIA
2008	23,5%,	38,7%,	38,9%,
2009	31,5%,	33,2%,	48,7%,
2010	40,0%	29,3%.	55,5%

Tabla 13: Uso por Área

AÑO	URBANO	RURAL
2008	37,6%,	5,3%,
2009	25,9%,	5,8%,
2010	36,2%.	8,9%.

Tabla 14: Uso por género y actividad

AÑO	MASCULINO		FEMENINO	
	EDUCACIÓN	VARIOS	EDUCACIÓN	VARIOS
2008	38,2%,	26,6%,	42,0%,	24,9%,
2009	38,2%,	25,4%,	39,3%,	23,9%,
2010	38,7%,	29,9%,	41,4%	28,2%

Del análisis detallado de estas variables dependerá la efectividad del Plan de Marketing, especialmente en lo que se refiere al método para la difusión de los mensajes que el Club quiere dar conforme a su público objetivo. En el desarrollo de Plan Propuesto, se analizarán las alternativas más adecuadas a los objetivos establecidos por la alta dirección.

Al igual que con el caso de acceso a Internet, el ámbito de las comunicaciones presenta el mismo fenómeno, es decir, deben ser entendidas desde el tipo de conexión, hasta el segmento de la población que los usa.

Tabla 15: Uso de comunicaciones

AÑO	TIPO DE COMUNICACIÓN URBANO		TIPO DE COMUNICACIÓN RURAL	
	FIJA	MÓVIL	FIJA	MÓVIL
2008	37,1%,	69,9%,	9,6%	51,4%
2009	35,5%,	73,5%,	11,3%,	58,1%,
2010	38,5%	75,5%	13,2%	68,0%

Tabla 16: Comunicación por género y nivel de pobreza.

AÑO	COMUNICACIÓN CELULAR POR GÉNERO		COMUNICACIÓN POR POBREZA	
	MASCULINO	FEMENINO	NO POBRES	POBRES
2008	40,3%	35,2%,	47,1%,	19,4%,
2009	42,9%,	37,6%,	49,2%,	22,6%,
2010	45,1%	40,6%	51,5%	23,7%

En lo que se refiere a los sistemas informáticos (programas de aplicación) no existen datos reales y actualizados sobre el uso de los mismos, primero por la variedad de sistemas informáticos que se usan en el país y además por que tienen diversidad de orígenes, información que no es divulgada por razones estratégicas, sin contar además, con el software que es desarrollado en nuestro país.

Otro factor para que no se lleven estadísticas efectivas sobre el tema, es el elevado nivel de piratería que existe en la región, al momento se estima que por cada software original instalado, existen 10 copias piratas funcionando. Esta cantidad es una estimación que ha realizado la Policía Nacional del Ecuador, la que incluso manifiesta que la tendencia va en aumento.

Sin embargo, el uso de las herramientas tecnológicas, constituye una oportunidad para que el Club obtenga diversas formas de realizar la comunicación y el contacto con sus socios e hinchas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- Incremento del uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Ecuador permite que más gente acceda a la información y beneficios que ofrece el Club.

AMENAZAS:

- Mejor equipamiento tecnológico por parte de otros
-

3.1.1.5. Factor Legal

El marco legal que regula las actividades del Club es de dos tipos: de carácter interno y externo, para el control interno de la Institución se creó el reglamento interno que en sus puntos más relevantes establece:

- Artículo 4. Fines de la Institución.
- Artículo 20. Obligaciones y derechos de los socios activos.
- Artículo 24. Motivos para la pérdida de la calidad de socio, Clasificación de socios, Tipos de socios civiles, beneficios y requisitos; y, Membrecías de los socios militares.

La normativa legal externa está constituida por la Constitución como órgano regulador de mayor jerarquía; la ley de Compañías que regula las actividades comerciales de la Institución, el Código de trabajo que vigila el buen cumplimiento de los compromisos entre las partes, el reglamento de la Seguridad Social que vigila la buena atención social del trabajador, la ley del Deporte que regula las actividades deportivas profesionales y la ley del futbolista, que vela por el cumplimiento de los derechos de los jugadores; la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la Federación Internacional de Fútbol Asociado, son los organismos reguladores a nivel internacional de este deporte.

Por otro lado, los trabajadores del deporte no están incluidos en la legislación ecuatoriana, hecho que refleja el atraso del país en este aspecto. Otros países como Argentina, Paraguay, Colombia, Uruguay, Brasil, Chile, y muchos países europeos llevan varios años de adelanto en materia de legislación deportiva.

Al momento se presenta un problema legal que afrontan los equipos de fútbol, al negociar los derechos de transmisión de sus partidos. Esto debido a que la FEF (Ecuafútbol), tiene el proyecto de la creación del canal del fútbol; que al implementarse, pasará a transmitir todos los encuentros deportivos, quitando la posibilidad de que los equipos participantes en el campeonato nacional, libre y

voluntariamente, establezcan a conveniencia los costos y porcentajes que por la transmisión de los encuentros tienen derecho.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- Existen regulaciones y leyes establecidas por el Gobierno que apoyan al deporte.

AMENAZAS:

- La creación del Canal del Fútbol, recortará el presupuesto del Club.
-

3.1.2. Micro Ambiente - Análisis de Porter

3.1.2.1. El poder de los compradores o Clientes

En la actualidad el Cliente o Hinchas, siente una gran desconfianza en que el Club, a corto plazo, pueda obtener buenos resultados que le permitan ocupar los primeros lugares del campeonato nacional; o tener la posibilidad, de participar en algún campeonato internacional. Esto se evidencia en la poca asistencia de los espectadores al estadio durante el último año. Pese a estos resultados, aun existen hinchas y socios que sienten una gran afición por el Equipo, especialmente en el campo civil, quienes manifiestan la clara intención de afiliarse como socios activos del Club para apoyarlo. Este sector del mercado se proyecta como un gran aporte, ya que sus edades están comprendidas en los rangos de edad de la población económicamente activa, por ello, se deberá mantener el prestigio de la Institución y la continuidad de buenos resultados, lo que permitirá captar este sector de la hinchada

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- Existe un sector del mercado, tanto en aficionados civiles como militares que manifiestan la intención de afiliarse como socios activos al Club

AMENAZAS:

- Desconfianza de los hinchas en que el Club obtenga buenos resultados a corto plazo en el campeonato nacional o de que clasifique a torneos internacionales.
-

3.1.2.2. El poder de la negociación de los Proveedores

El Club cuenta principalmente con el apoyo incondicional de las Fuerzas Armadas como fundador de la Institución, y que en el transcurso del tiempo ha colaborado con todos sus recursos disponibles. En los primeros años del Club, este apoyo era el único, incluso en el aspecto financiero, ya que se realizaban descuentos obligatorios a los miembros de las FFAA en calidad de aporte.

Pero en el transcurso de los campeonatos y debido a los cambios en el entorno en que se desarrolla la actividad deportiva profesional, se vio la necesidad, de contar con el apoyo de otras organizaciones comerciales que aporten con su contingente. Al momento, las instituciones comerciales que brindan este apoyo con sus recursos a la Institución son: Holding DINE, Tuberías Rival, Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre", Importaciones KAO con su marca Lotto, Ecuavisa, Gatorade, Tesalia, Unión Constructora y Banco General Rumiñahui.

El apoyo financiero y comercial que necesita el Club es fundamental; sin embargo, se requiere contar con aliados estratégicos que permitan desarrollar las actividades del Club de una manera integral. Uno de estos aliados es la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, con quien se ha logrado la firma, para la cesión

de los terrenos, donde se prevé desarrollar el proyecto denominado: Ciudad Deportiva "La Victoria".

Por otra parte, el recorte en el apoyo económico por parte del personal militar, y la posible creación del Canal del Fútbol, merman la cantidad de recursos monetarios que el Club pueda percibir; sin embargo, la capacidad de contar con nuevos auspicios y el apalancamiento mediante la alianza con empresas de renombre y con marcas posicionadas, se ha constituido en la principal opción como potencial fuente de ingresos para el mediano plazo.

La captación de nuevos recursos, constituye la principal intención del Club; por ello se requiere mejorar los resultados del Equipo, para así lograr que el hincha, asista al estadio, realice su afiliación y de esta forma apoye con más recursos al Club. El mantenimiento de las afiliaciones por parte del personal militar, está colaborando en el mejoramiento económico institucional en un nivel moderado.

El auspicio de las instituciones comerciales que potencialmente apoyarán al Club en las siguientes temporadas, van de la mano con la obtención de buenos resultados deportivos; por lo tanto, el nivel de desempeño del equipo en el campeonato tendrá estrecha relación con el nivel de apoyo que se tendrá en el futuro; por esto es necesario, fomentar otras fuentes de ingresos como la captación de nuevos socios, tanto civiles como militares. De esta manera, el Club "El Nacional", está enfrentando el actual campeonato de fútbol; es decir, buscando mejorar su gestión comercial, implementando proyectos de marketing que tengan la suficiente efectividad para lograr el aumento de los socios aportantes, a fin de que puedan convertirse en la principal fuente de ingresos para el Club.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- Apoyo financiero de importantes instituciones comerciales.
- Acuerdo con el Municipio de Quito para la construcción de la ciudad deportiva "La Victoria"

AMENAZAS:

- Poca captación de nuevos socios cotizantes por el bajo rendimiento del Club.
 - Elevado nivel de deserción de socios cotizantes activos.
-

3.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Como se evidencia, el mejoramiento de la gestión deportiva de otros equipos como el Independiente del Valle, le permite tener un semillero de jugadores que en el futuro podrán formar cuadros con capacidades superiores en lo deportivo y profesional con relación a los demás equipos; pero no solo este equipo ha cambiado su rendimiento, se puede señalar a Liga de Loja que a fuerza de optimizar su capacidad de gestión empresarial y comercial, va obteniendo resultados deportivos que le permite esperar terminar la etapa en una posición importante, proporcionándole de esta manera una mejor imagen ante la hinchada que poco a poco va retomando la confianza en el equipo y por ende devolviendo su apoyo, sobre todo, el económico.

Estos ejemplos, son clara muestra, que las instituciones que obtienen los mejores resultados están aplicando políticas de mejoramiento en la gestión administrativa y de marketing, ya que han cambiando las políticas de negociación con sus patrocinadores y auspiciantes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS:

- Clubes que se destacan por resultados exitosos y por una mejora en su gestión administrativa.
-

3.1.2.4. Amenaza de los productos sustitutivos

Debido a los resultados obtenidos hasta el momento, no es posible aumentar los costos de las entradas a los encuentros deportivos, el hincha no se muestra conforme con el rendimiento del Equipo, y no demuestra intención clara de aumentar el apoyo económico a la Institución, especialmente existiendo opciones de equipos que han logrado despuntar con buenos resultados deportivos y que les ofrecen mejores condiciones económicas y de crédito para su vinculación.

En el caso que los resultados empeoren, los socios irán disminuyendo poco a poco, y migrarán su atención a otros equipos de fútbol que participan en el campeonato o lo dirigirán a otros deportes que den la posibilidad de poner su atención y apoyo económico. Sin embargo no solo los deportes podrán captar la atención de los potenciales aficionados que buscarán desarrollar alguna actividad alterna; existe una serie de actividades alternativas que se pueden desarrollar dentro y fuera de la ciudad que quizá sean menos costosas y ofrezcan mayor satisfacción.

Según el observatorio ciudadano la actividad más común que desarrollan los habitantes dentro de la ciudad es la visita a los parques conocidos, esta visita la realizan en compañía de su familia y les ocupa aproximadamente un tercio del día. El costo aproximado de este tipo de distracción es en promedio de veinte dólares para una familia de cuatro miembros. El costo es razonable, considerando el beneficio que representan para la salud de las personas y el fortalecimiento de los lazos familiares; además, según el mismo informe, las personas que se quedan en casa, suelen desarrollar actividades propias para el mantenimiento de la misma,

en combinación, con la utilización de herramientas y nuevas tecnologías de información y comunicaciones (televisión, computadoras, celulares, video juegos, etc) como medio de distracción. Dentro del segmento militar, las actividades son muy similares, quizá diferenciándose levemente, ya que este sector poblacional, prefiere dar más énfasis a las actividades al aire libre.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- Pérdida de interés de los aficionados en asistir a los encuentros disputados por el Club.
-

3.1.2.5. Rivalidad entre los competidores

El Club Deportivo "El Nacional", al momento no está en la capacidad de competir en igualdad de condiciones con el resto de equipos que participan en el actual campeonato de fútbol, y haría bien en tomarse este tiempo, para reorganizar su disposición deportiva, administrativa y re planificar sus estrategias con miras a la participación en el próximo campeonato, al que debe llegar con planes innovadores en todas las áreas.

Los equipos que participan en el campeonato, han cambiado su estrategia de gestión deportiva y este cambio, se evidencia por los buenos y regulares resultados obtenidos; basan su participación en una planificación estratégica, que les permite conseguir metas y objetivos en forma estructurada, manejando indicadores de control y de evolución del entorno.

Dan suma importancia a la preparación de jugadores desde categorías inferiores, lo que en su oportunidad les permitirá incluirlos en el equipo, cuando los actuales jugadores hayan cumplido con su etapa de participación. La correcta administración de los recursos, también es el factor diferenciador de los equipos

que están consiguiendo buenos resultados con respecto a los que obtienen resultados regulares o malos.

El proceso de mejoramiento dentro del Club "El Nacional", ya se está realizando, primero por el cambio del Director Técnico y su equipo asesor, a esto se debe sumar el cambio en el modelo de gestión administrativa que la nueva directiva está impulsando y que pretende continuar aplicando en la planificación estratégica y el mejoramiento continuo como herramientas que permitirán alcanzar las metas propuestas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- Un tercio de equipos que participan en el campeonato nacional de fútbol han mejorado su gestión administrativa y deportiva.
 - Resultados exitosos por las divisiones inferiores de otros Clubes.
-

3.2. Análisis Interno.

3.2.1. Capacidad administrativa

La capacidad administrativa hace alusión a las habilidades técnico administrativas del aparato institucional y que son requeridas, para instrumentar sus objetivos estratégicos. En este componente resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos y la segunda a la organización. Con respecto a la primera, se hace referencia al número, variedad de cargos y funcionarios conforme a su capacidad. En lo que concierne a la organización, se pone atención a la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de las tareas previstas; a las responsabilidades, propósitos y funciones de la organización; a la estructura y distribución de funciones y

responsabilidades; a la forma de organización; a la autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas; a los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas; a la relación, coordinación y colaboración intergubernamental; al tipo y características de las políticas y programas que diseñan y aplican; a las leyes, normas y, en general, "reglas del juego" que gobiernan las relaciones entre los actores involucrados, entre otros elementos. (REPETTO, 2004, p. 10)

El Club Deportivo "El Nacional" inicio un proceso de cambio, con el compromiso del nuevo Directorio en el desarrollo del Plan Estratégico para establecer objetivos y metas alcanzables en el corto, mediano y largo plazo; establecer una visión de futuro desafiante, acorde al fútbol moderno, procurando la optimización de los recursos; trabajo en equipo, disciplina y compromiso, priorizando los intereses institucionales de quienes los representan y de sus socios.

La Institución, para responder a las nuevas tendencias de las organizaciones que están orientadas a buscar la mejora continua, que les permita obtener ventajas competitivas frente a sus rivales en el mercado, implementó la Planificación Estratégica basada en la administración por procesos. Las acciones resultantes del Plan Estratégico se configuran en base a su actuación, es decir, al saber hacer en su dominio, en su razón de ser. Sin embargo, este no es un proceso estático, por el contrario, es dinámico porque involucra continuamente la mejora del hacer, que se consigue mediante la filosofía de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA ciclo de Deming para el mejoramiento continuo).

Estas nuevas tendencias obligan a diseñar, replantear y actualizar los planes en todos sus niveles para asegurar el éxito en el logro de los objetivos y metas en

las nuevas condiciones y escenarios que se presentan en la realidad nacional y global.

En la Anexo "A", se identifican los procesos gobernantes, operativos y secundarios que son parte de la administración, cada uno de ellos posee sus metas, objetivos, indicadores y representante. Esta estructura permite dinamizar la actividad interna logrando una sinergia entre los procesos para lograr cumplir con las aspiraciones de la alta dirección y de los socios.

La adopción del modelo de administración por procesos, constituye un avance hacia el logro del mejoramiento de la Institución. Este esquema exige que se defina con claridad las metas, objetivos e indicadores con anticipación, mediante una planificación estratégica que tome en cuenta la realidad del Club y las características del campeonato nacional de fútbol.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Implementación del ciclo de mejora continua PHVA de Deming en la administración del Club.

DEBILIDADES

- No existe un monitoreo continuo de la planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos y metas.
-

3.2.2. Capacidad técnica

Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo. (KOTLER, 2004, Pág.7).

En los últimos cinco años, El Club Deportivo "El Nacional" ha obtenido los siguientes resultados: año 2007 quinta posición con 27 puntos clasificando a Copa Libertadores de América y a Copa Sudamericana, año 2008 cuarta posición con 37 puntos, año 2009 sexto lugar con 29 puntos clasificando a Copa Libertadores de América, año 2010 cuarta posición con 37 puntos, año 2011 cuarta posición con 32 puntos clasificando a Copa Libertadores, y en el presente campeonato, que se encuentra en la mitad de su desarrollo, ocupa la cuarta posición. Sin embargo, atendiendo a la petición de la alta dirección de la Institución, el Club se encuentra realizando un cambio en las estrategias con las que empezó el equipo este campeonato.

El re direccionamiento de las estrategias del equipo, empezó por el cambio del entrenador y cuerpo técnico con el que se empezó el campeonato, el nuevo entrenador es el Profesor Sixto Vizuite que fue entrenador de la Selección Nacional de Mayores del Ecuador; tiene enorme capacidad técnica y de liderazgo, características que el equipo necesita para mejorar su rendimiento. La experiencia del Profesor Vizuite, se evidencia en su hoja de vida que tiene varios logros con las divisiones inferiores del fútbol nacional, con un basto historial de logros deportivos, entre los que se pueden citar:

- Vice campeón como preparador físico del Club Espoli categoría Sub. 18 Torneo Afna 1997.
- Vice campeón como Director Técnico del Club Espoli Categoría Sub. 14 Torneo Afna 1997.
- Vice campeón como Director Técnico del Club Deportivo Espoli Categoría Sub. 15 Torneo Nike Grupo De Pichincha Febrero De 1998.
- Vice campeón como Director Técnico del Club Deportivo Espoli Categoría Sub. 20 Campeonato Nacional 2002.
- Campeón como Director Técnico Torneo Apertura Primera- B Campeonato Nacional Sub. 20 Año 2005.

- Vice campeón como Director Técnico Campeonato Nacional Primera B Categoría Sub. 19 Año 2006.
- Campeón Panamericano – Medalla De Oro – Rio de Janeiro, Selección De Ecuador Sub. 18 Año 2007.
- Campeón XXVII edición del Torneo Internacional de Fútbol Sub-20 de l'Alcúdia, selección del Ecuador. Año 2010.
- Clasificación al Mundial Sub 20 Colombia 2011.

Junto a este distinguido profesional, el equipo cuenta con treinta y dos jugadores, grupo en el que se combina la experiencia y juventud, el equipo técnico cuenta con el apoyo de un entrenador adjunto, un preparador físico, un preparador de porteros, un fisioterapeuta y un médico. La Institución a través de sus cuarenta y ocho años de existencia ha conseguido los siguientes logros destacados:

- Trece campeonatos nacionales absolutos en el que consiguieron el título de campeones.
- Siete subcampeonatos nacionales.
- Dos Tri – campeonatos.
- Veinte y siete partidos invictos en un solo año.
- Veinte y tres participaciones en Copa Libertadores de América.
- Dos participaciones en Copa Conmebol.
- Tres participaciones en Copa Merconorte.
- Tres participaciones en Copa Sudamericana.

La competencia del personal técnico, junto con la del Profesor Vizúete, está comprobada al revisar sus perfiles, pero hay que señalar que el rendimiento del Equipo depende no solo de la profesionalidad de este personal, sino también, de una serie de factores externos e internos que influyen directa o indirectamente, y sobre todo, en la capacidad que tenga el Equipo y el Director Técnico, en

adaptarse a los diferentes escenarios y tomar las decisiones más adecuadas para cumplir con los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Sin embargo, y pese a estos logros, en los últimos veinte años el Club ha tenido un rendimiento poco notable, ya que alcanzó únicamente cuatro campeonatos. De la misma forma, los resultados obtenidos por el Club hasta la fecha, han tenido un impacto negativo en el apoyo del hincha a la Institución. A esto se debe sumar la decisión del Gobierno Central, que por decreto, retiraba el apoyo económico obligatorio de los miembros de las Fuerzas Armadas al equipo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS:

- Alta competencia del Director técnico y de su equipo asesor.

DEBILIDADES:

- Falta de resultados exitosos en los últimos 5 años.
-

3.2.3. Capacidad financiera

Son las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas). (KOTLER, 2004, P 7)

Indica la capacidad que se tiene para invertir, para endeudarse o para responder a eventualidades no ajenas al objeto social. A través de su capacidad financiera, una empresa ejerce una buena administración de sus recursos internos y externos; así mismo, con el buen manejo de los recursos se crea una seguridad financiera que permite la suficiente liquidez para cumplir con las operaciones sin la necesidad de recurrir al alza en los costos y finalmente lograr una buena prestación de los

servicios, que es el objetivo principal para alcanzar. (IDALBERTO CHIAVENATO 2004, p. 65)

El Club tiene seis fuentes de básicas de ingresos económicos que son:

- 1) El aporte de los socios civiles y militares que ha sufrido un descenso importante en los últimos años, que es del aproximadamente el 80,8% desde el año 2010.
- 2) La taquilla recogida es uno de los rubros económicos que ha aumentado en un 25 % contando desde el año 2009.
- 3) La venta de jugadores, tiene un claro aumento del 30% desde el año 2010, este valor económico con que cuenta la Institución no es constante ya que no todos los años se pueden realizar negociaciones ventajosas en la venta o préstamo de sus jugadores.
- 4) Los derechos de televisión, es una cantidad que representa el 40% de los ingresos del equipo, sin embargo, se encuentran en peligro de reducirse por la creación del canal deportivo estatal, quien se encargará de transmitir todos los encuentros de fútbol nacionales, logrando así reducir la posibilidad de que los equipos de fútbol nacionales puedan negociar y recibir el pago por concepto de derechos de transmisión televisiva de los encuentros deportivos en los que participan.
- 5) Auspicios de entidades comerciales y publicidad, rubro que representa el 20% de los ingresos de la Institución y que son constantes durante el tiempo por los que fueron negociados. En el presente campeonato las firmas comerciales que apoyan al Club son: Holding DINE, Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre", KAO Sport Center y su marca LOTTO, Ecuavisa, Unión Constructora, Banco General Rumiñahi, Tuberías Rival y Gatorade.

- 6) Venta de artículos promocionales, cantidad importante para el presupuesto institucional que depende directamente del apoyo del hincha para que sean comercializados.

La falta de ingresos como aporte de los socios, ha generado un impacto negativo en el desempeño integral del Club, ya que no se ha podido realizar contrataciones de jugadores con un elevado nivel competitivo o que el equipo pueda mantener a las figuras jóvenes que se forman dentro de la Institución y que empiezan a destacar, ya que para solventar los gastos y deudas, el Club ha tenido que negociar a los nuevos talentos con otros equipos; esta situación que afronta el Club dentro de un marco negativo, debe ser revertida, tomándose los correctivos adecuados que están previstos en la planificación en que se encuentra comprometida la Institución.

No se puede negar que la falta del aporte obligatorio del personal activo de las FF.AA causó en la Institución una pérdida considerable de ingresos a pesar de que se aumentó el ingreso por taquilla en un 25 % y el aumento del 30 % en los ingresos por concepto de venta o préstamo de jugadores. A todo esto hay que añadir una cierta mejora en el nivel de aportación de los socios civiles y las mejores condiciones en los acuerdos comerciales con las entidades que auspician al Club.

De todas formas, se evidencia nuevos problemas financieros debido a que el presupuesto institucional se basa en gran parte en los ingresos obtenidos por el pago de los derechos de televisión. La acumulación de deudas, ha causado problemas como el que tuvo que afrontar la Institución cuando le entablaron juicios coactivos, uno de ellos con el SRI, por la cantidad de 119.000,00 dólares por retenciones en la fuente de diciembre de 2011, cuyo valor fue cancelado sin mayor inconveniente.

Esta forma de administrar los recursos financieros ha sido poco técnica y no permite a la Institución tener la tranquilidad de disponer de una política de cumplimiento de sus deudas, lo que ha influido también, en el desenvolvimiento de los jugadores y de los todos los miembros del Club.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDADES:

- Administración poco técnica de los recursos.
 - Dependencia de los ingresos en el presupuesto por concepto de derechos de transmisión de los partidos por televisión.
-

3.2.4. Capacidad logística

La capacidad logística está ligada al estudio del marketing y la producción, donde todas las empresas se ocupan de las actividades de movimiento, almacenamiento previo y post entrega a lo que necesariamente debe hacerse una dirección coordinada de todas las acciones y específicamente para cada caso en particular.

El concepto logístico que se aplica en las empresas se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo requiere, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello, centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos de:

- Almacenaje
- Aprovisionamiento
- Compras
- Economía material

- Transporte interno y externo
- Distribución
- Tratamiento y atención de los pedidos
- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente
- Planificación y control de la producción
- Información y comunicaciones
- Control de calidad
- Finanzas
- Mantenimiento
- Mercadeo
- Ventas (KOTLER, 2004, P 23)

El Club Deportivo "El Nacional", tiene su sede deportiva denominada "El Sauce", en la que se realizan los entrenamientos del equipo profesional y también se desarrollan las actividades de los demás deportes que promueve la Institución; las instalaciones cuentan con equipo moderno para la preparación física y estratégica del equipo de fútbol que participa en el campeonato nacional.

Además de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la preparación del equipo de fútbol, "El Sauce" posee unas instalaciones dirigidas a la práctica de deportes diversos que se pueden desarrollar con toda comodidad y contando con la asesoría de personal calificado para la orientación de las personas que deseen desarrollarlas de manera profesional. Por otro lado, la Institución no cuenta con un estadio propio que le permita realizar sus encuentros locales con la comodidad de tener una cancha conocida y que dé al aficionado la comodidad de contar con una infraestructura diseñada a sus necesidades y que a su vez permita obtener réditos económicos en forma directa al Club por concepto de taquilla; los partidos locales del Club "El Nacional", en la actualidad, se los realiza en el estadio Olímpico Atahualpa.

La infraestructura del Club, cuenta con equipamiento de primer nivel y un sistema de distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas. Este es uno de los factores que han influido positivamente en la actuación del Equipo en el campeonato, pero que por sí solo no es capaz de lograr una mejora sustancial en los resultados.

La capacidad logística de la Institución se debe analizar desde dos puntos de vista: la infraestructura de "El Sauce", por sus características técnicas adecuadas para el desenvolvimiento de la preparación del equipo en los entrenamientos; y por otra parte, la falta de un estadio propio, lo que no le permite tener una ganancia directa que refuerce su presupuesto.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS:

- Infraestructura moderna de alta calidad.
- Sistema adecuado de captación y distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas.

DEBILIDADES:

- La Institución no posee un estadio propio.
-

3.2.5. Recurso humano

Se denomina recurso humano, al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. (GOODSTEIN 1998, p. 54)

La Institución está compuesta por las áreas administrativa, deportiva y cuerpo técnico. A continuación se presenta el detalle de sus miembros:

Directorio:

- Presidente: GRAB. Hugo Patricio Villacís Trujillo
- Vicepresidente: CRNL. Gerardo Ernesto Procel Ruiz.
- Segundo vicepresidente: ALMT. Gustavo David Páez Guamán
- Tercer vicepresidente: Ing. Luis Miguel Mata Navas.
- Nueve Vocales Principales
- Nueve Vocales Alternos
- Secretario: SGOP. Carlos Benjamín Moreno Sánchez.

Área Administrativa:

- Gerente Administrativo: TCRN. Guillermo Vaca.
- Gerente Deportivo: TCRN. Iván Vascones
- Gerente de Marketing: CAPT. Jaime Mayorga
- 15 Empleados en el área administrativa

Equipo técnico:

- Entrenador: Sixto Vizueté
- Entrenador Adjunto: Luis Espinel
- Preparador físico: Holger González
- Preparador físico adjunto: CAPT. David Pico
- Entrenador de porteros: Alex Cevallos
- Fisioterapeuta: Leandro Simbaña
- Médico: Marcelo Gallardo
- Coordinador: Patricio Cevallos

Planta deportiva:

- 32 Jugadores Profesionales
- 12 Auxiliares para categorías formativas

El grupo de colaboradores en la alta dirección, en la parte administrativa, equipo técnico y jugadores, es un conjunto de personas con características adecuadas para que la Institución se mantenga entre las mejores del país, con tendencia al mejoramiento; sin embargo, los resultados no son los deseados. La falta de una estructura óptima, resulta más por el tema organizativo que por el de personal.

El cambio continuo de la dirigencia, del cuerpo técnico y de los jugadores que dependen de los resultados obtenidos, no permite mantener una continuidad de gestión lógica, tanto administrativa como deportivamente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- El cuerpo técnico dispone de un excelente grupo de profesionales, con las competencias necesarias para lograr un mejoramiento continuo.

DEBILIDADES

- Falta de una organización administrativa adecuada para mantener un mejoramiento continuo.
 - No se dispone de las herramientas electrónicas adecuadas para la gestión administrativa
 - Alta rotación de personal que depende de la obtención de buenos resultados.
-

3.2.6. Capacidad de comercialización

La comercialización, es el conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de

trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (UGARTE ET AL., 2003).

Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

La comercialización de los servicios del Club, está a cargo del área de marketing y relaciones públicas; unidad que se encarga de gestionar la comercialización de publicidad para los patrocinadores; comercialización de espectáculos deportivos para los socios, hinchas y seguidores; de esta forma se obtienen los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento óptimo del equipo. Esta actividad, como el resto de los procesos del Club, tienen un direccionamiento en su gestión que está definido por las directrices estratégicas dictadas por la alta dirección y la asamblea de socios, que son los entes encargados de establecer el rumbo que debe seguir la organización en el desenvolvimiento de las actividades dentro del campeonato nacional.

Para el período que culmina en el año 2015, la Institución tiene como objetivos principales la reestructuración del área de marketing y comunicación, cuya misión principal es el incremento de las ventas institucionales y la comunicación directa con el cliente, el aumento de la fidelidad de los socios e hinchas del Club, el reposicionamiento de la marca institucional y el desarrollo de planes de comunicación y relaciones públicas.

Pero para la gestión del área, sus miembros deben tomar en cuenta una serie de hechos que influirán directamente en la definición de los planes que se desarrollen. Entre estos están, los resultados deportivos que no han sido los adecuados para captar la fidelidad de los hinchas; el poco aprovechamiento de los

jugadores que se forman en las divisiones inferiores de la Institución; la ausencia de participación en los torneos internacionales; los problemas financieros, y un decreciente porcentaje de ausencia de los hinchas a los estadios del país.

Al momento, debido a la situación actual de los resultados del Club, es muy difícil conseguir auspicios, incremento en las aportaciones de los hinchas, incremento en la taquilla o aumento en las ventas de los productos que aporten los recursos necesarios para la Institución. Sin duda, la relación entre los buenos resultados deportivos obtenidos y la captación de recursos monetarios, cada vez es más estrecha; por lo que, aparte de implementar formas de administración más planas y eficientes, el mejoramiento deportivo es fundamental.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDADES:

- No contar con una adecuada estructura del área de marketing y relaciones públicas.
 - No tener actualizados los planes de marketing y comunicación conforme a las necesidades propias del Club.
-

3.2.7. Cadena de valor

La cadena de valor representa el esquema en el que se establece la importancia de los procesos cuantificados en porcentaje para la prestación del servicio desde su concepción hasta su comercialización, de tal manera que cada proceso va añadiendo valor en forma acumulada.

Dentro del Club Deportivo "El Nacional", los procesos se encuentran claramente identificados y valorados, estos están agrupados en primarios y de soporte. Entre los procesos de apoyo o de soporte se agrupa todas las actividades que no generan valor en forma directa, pero cumplen una función de ayuda y que

tiene un valor determinado al momento de generar valor al servicio; para este caso, el porcentaje acumulado de los procesos de apoyo representa 45% del total del valor acumulado; las actividades o procesos primarios, son las actividades que añaden valor directamente al servicio en los que se agrupan actividades como la competencia profesional, el marketing y las relaciones públicas y su valor porcentual acumulado es del 55%; a continuación se presenta el desglose de la cada de valor cuantificada:

Tabla 17: Cadena de Valor del Club Deportivo “El Nacional”

Actividades de soporte	Infraestructura de la Empresa					Margen 5%
	(Planificación, Gestión financiera, Gestión administrativa, Instalaciones deportivas, ,transporte, comunicaciones) 10 %					
	Gestión de recursos humanos					
	(Ingreso y formación de jugadores, Reclutamiento, sistema de remuneración, estabilidad laboral, seguridad industrial y salud ocupacional) 25%					
Desarrollo de tecnología					Margen 5%	
(Investigación de nuevas técnicas, técnicas nuevas de mejoramiento, herramientas de gestión, nuevas técnicas de comercialización) 10 %						
Compras						
(Insumos de proceso, equipos de entrenamiento, servicios para entrenamiento y administración) 10%						
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Relaciones públicas	Servicio de Post _ Venta	Margen 5%	
Recepción de insumos para el entrenamiento, calificación de proveedores 5 %	Competencia profesional y Logros deportivos Gestión técnica Gestión Medicina Gestión sicológica Gestión Nutrición Sicolología 10 %	Transporte del equipo, 5%	Venta productos promocionales Beneficios Auspicios Jugadores Derechos de TV Publicidad 15%	Gestión documental Control y evaluación Definición de la satisfacción del Socio Ajustes técnicos en el desempeño del equipo 10 %	Margen 5%	
Actividades primarias						

Fuente: Datos proporcionados por la Institución

Realizado: Autor

Aprovechando la gran capacidad de su elemento humano, el Club basa su proceso de mejoramiento en fortalecer los procedimientos de reclutamiento, seguridad industrial y salud ocupacional, sin dejar de lado, la parte técnica futbolística de los jugadores y del equipo técnico. Sin embargo, solo este aspecto no logrará mejorar el desenvolvimiento de Equipo, el recurso humano debe ser apoyado por los demás procesos de la cadena de valor que en conjunto y en debida proporción logren cumplir con la planificación estratégica establecida por la alta dirección. Por lo que se puede concluir, que la cadena de valor constituye una fortaleza.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Implementación de un nuevo esquema deportivo y de organización del Club.

DEBILIDADES

- El esquema establecido tarda en ser comprendido por el personal del Club.
 - Resultados poco exitosos en el Actual campeonato Nacional.
-

3.3. Análisis de Matrices

3.3.1. Matriz de Factores Externos MEFE

Tabla 18: Matriz de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades				
1	Campañas de apoyo para prácticas deportivas, por parte del gobierno central	0,015	2	0,03
2	Acciones gubernamentales tendientes a regularizar las actividades deportivas.	0,015	2	0,03
3	El incremento del PIB per cápita, mejora los ingresos por taquilla y venta de productos.	0,020	2	0,04
4	El mejoramiento en la calificación del riesgo país, permitirá al Club tener mejores condiciones para negociaciones con empresas extranjeras.	0,015	2	0,03
5	La reducción del desempleo asegura estabilidad económica que favorece el ingreso financiero por concepto de taquilla.	0,020	2	0,04
6	La campaña del Estado para erradicar la violencia de los Estadios.	0,040	3	0,12
7	Aumento de actividades deportivas y recreacionales para incentivar su práctica y la integración familiar.	0,015	2	0,03
8	Existen organizaciones vinculadas a FF.AA que cuentan con tecnología deportiva que permitirá desarrollar la capacidad física de los futbolistas que pertenecen al Club.	0,030	3	0,09
9	El desarrollo tecnológico ha permitido diseñar equipos de medición que brindan información acerca de las condiciones físicas y médicas de los jugadores.	0,050	2	0,10
10	Incremento del uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Ecuador permite que más gente acceda a la información y beneficios que ofrece el club.	0,050	3	0,15
11	Existen regulaciones y leyes establecidas por el Gobierno que apoyan al deporte.	0,020	2	0,04
12	Existe un sector del mercado, tanto en aficionados civiles como militares que manifiestan la intención de afiliarse como socios activos al Club	0,060	4	0,24
13	Apoyo financiero de importantes instituciones comerciales.	0,060	4	0,24
14	Acuerdo con el Municipio de Quito para la construcción de la ciudad deportiva "La Victoria"	0,030	4	0,12
		0,440		1,30
Amenazas				
1	Centralización de los derechos de transmisión por parte de la Ecuafútbol.	0,060	1	0,06
2	El ritmo creciente de la inflación, podría afectar el poder adquisitivo de los hinchas, reduciendo su asistencia y consumos relacionados a fútbol.	0,015	2	0,03
3	La reducción de la balanza comercial, limita la adquisición de productos importados que son requeridos para la gestión del Club.	0,015	2	0,03
4	El incremento de barras bravas y violencia manifiesta en los estadios, ha provocado la disminución de la asistencia a los encuentros deportivos.	0,030	3	0,09
5	Empleo del dopaje como medio para mejorar el rendimiento deportivo.	0,015	3	0,05
6	Mejor equipamiento tecnológico por parte de otros equipos.	0,035	2	0,07
7	La creación del Canal del Fútbol, recortará el presupuesto del Club.	0,060	1	0,06
8	Desconfianza de los hinchas en que el Club obtenga buenos resultados a corto plazo en el campeonato nacional o de que clasifique a torneos internacionales.	0,050	2	0,10
9	Poca captación de nuevos socios cotizantes por el bajo rendimiento del Club.	0,060	2	0,12
10	Elevado nivel de deserción de socios cotizantes activos.	0,050	2	0,10
11	Clubes que se destacan por resultados exitosos y por una mejora en su gestión administrativa.	0,040	2	0,08
12	Pérdida de interés de los aficionados en asistir a los encuentros disputados por el Club.	0,050	2	0,10
13	Un tercio de equipos que participan en el campeonato nacional de fútbol han mejorado su gestión administrativa y deportiva.	0,050	3	0,15
14	Resultados exitosos por las divisiones inferiores de otros Clubes.	0,030	2	0,06
		0,560		1,10
TOTAL		1,000		2,40

3.3.2. Matriz de Factores Internos

Tabla 19: Matriz de Factores Internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	ponderación
Fortalezas				
1	Implementación del ciclo de mejora continua PHVA de Deming en la administración del Club.	0,03	3	0,09
2	Alta competencia del Director técnico y de su equipo asesor.	0,08	4	0,32
3	Infraestructura moderna de alta calidad.	0,06	3	0,18
4	Sistema adecuado de captación y distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas.	0,04	3	0,12
5	El cuerpo técnico dispone de un excelente grupo de profesionales, con las competencias necesarias para lograr un mejoramiento continuo.	0,08	4	0,32
6	Implementación de un nuevo esquema deportivo y de organización del Club.	0,05	3	0,15
		0,34		1,18
Debilidades				
1	No existe un monitoreo continuo de la planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos y metas.	0,04	1	0,04
2	Falta de resultados exitosos en los últimos 5 años.	0,07	2	0,14
3	Administración poco técnica de los recursos.	0,07	2	0,14
4	Dependencia de los ingresos en el presupuesto por concepto de derechos de transmisión de los partidos por televisión.	0,08	2	0,16
5	La Institución no posee un estadio propio.	0,03	1	0,03
6	Falta de una organización administrativa adecuada para mantener un mejoramiento continuo.	0,03	1	0,03
7	No se dispone de las herramientas electrónicas adecuadas para la gestión administrativa	0,05	2	0,10
8	Alta rotación de personal que depende de la obtención de buenos resultados.	0,04	1	0,04
9	No contar con una adecuada estructura del área de marketing y relaciones públicas.	0,07	2	0,14
10	No tener actualizados los planes de marketing y comunicación conforme a las necesidades propias del Club.	0,06	1	0,06
11	El esquema establecido tarda en ser comprendido por el personal del Club.	0,04	1	0,04
12	Resultados poco exitosos en el Actual campeonato Nacional.	0,08	2	0,16
		0,66		1,08
TOTAL		1,00		2,26

3.3.3. Matriz de Afinidad

Tabla 20: Matriz de afinidad de Oportunidades

OPORTUNIDADES	
Campañas de apoyo para prácticas deportivas, por parte del gobierno central	El Gobierno Central ha generado políticas de estado tendientes a buscar el mejoramiento integral del deporte mediante su regularización.
Aumento de actividades deportivas y recreacionales para incentivar su práctica y la integración familiar.	
Existen regulaciones y leyes establecidas por el Gobierno que apoyan al deporte.	
Acciones gubernamentales tendientes a regularizar las actividades deportivas.	
La campaña del Estado para erradicar la violencia de los Estadios.	
El incremento del PIB per cápita, mejora los ingresos por taquilla y venta de productos.	El mejoramiento de los indicadores económicos del país, aseguran la estabilidad financiera del Entorno Deportivo
El mejoramiento en la calificación del riesgo país, permitirá al Club tener mejores condiciones para negociaciones con empresas extranjeras.	
La reducción del desempleo asegura estabilidad económica que favorece el ingreso financiero por concepto de taquilla.	
Existen organizaciones vinculadas a FF.AA que cuentan con tecnología deportiva que permitirá desarrollar la capacidad física de los futbolistas que pertenecen al Club.	Existen Organizaciones y personas, tanto civiles como militares, que apoyan la gestión del Club.
Existe un sector del mercado, tanto en aficionados civiles como militares que manifiestan la intención de afiliarse como socios activos al Club	
Apoyo financiero de importantes instituciones comerciales.	
Acuerdo con el Municipio de Quito para la construcción de la ciudad deportiva "La Victoria"	
El desarrollo tecnológico ha permitido diseñar equipos de medición que brindan información acerca de las condiciones físicas y médicas de los jugadores.	El desarrollo de la tecnología permitirá mejorar el rendimiento integral del Club y los deportistas.
Incremento del uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en el Ecuador permite que más gente acceda a la información y beneficios que ofrece el Club.	

Tabla 21: Matriz de afinidad de Amenazas

AMENAZAS	
Centralización de los derechos de transmisión por parte de la Ecuafútbol.	Reducción de los ingresos económicos del Club en virtud de las actuales políticas de estado y los resultados obtenidos.
La reducción de la balanza comercial, limita la adquisición de productos importados que son requeridos para la gestión del Club.	
El incremento de barras bravas y violencia manifiesta en los estadios, ha provocado la disminución de la asistencia a los encuentros deportivos.	El aumento de hechos que desdibujan la imagen solemne del deporte aleja a los espectadores de los escenarios deportivos.
Empleo del dopaje como medio para mejorar el rendimiento deportivo.	
El ritmo creciente de la inflación, podría afectar el poder adquisitivo de los hinchas, reduciendo su asistencia y consumos relacionados a fútbol.	El factor económico y los resultados poco exitosos del Club han generado deserción de los aficionados a los encuentros deportivos y su desafiliación como socios del Club.
La creación del Canal del Fútbol, recortará el presupuesto del Club.	
Desconfianza de los hinchas en que el Club obtenga buenos resultados a corto plazo en el campeonato nacional o de que clasifique a torneos internacionales.	
Pérdida de interés de los aficionados en asistir a los encuentros disputados por el Club.	
Resultados exitosos por las divisiones inferiores de otros Clubes.	
Poca captación de nuevos socios cotizantes por el bajo rendimiento del Club.	
Elevado nivel de deserción de socios cotizantes activos.	
Mejor equipamiento tecnológico por parte de otros equipos.	
Clubes que se destacan por resultados exitosos y por una mejora en su gestión administrativa.	
Un tercio de equipos que participan en el campeonato nacional de fútbol han mejorado su gestión administrativa y deportiva.	
	Varios equipos que participan en el Campeonato Nacional, han mejorado sus sistemas de Gestión en todas las áreas.

Tabla 22: Matriz de afinidad de Fortalezas

FORTALEZAS	
Implementación del ciclo de mejora continua PHVA de Deming en la administración del Club.	El Club ha generado un sistema de mejora continua para toda la organización y en todas las áreas.
Implementación de un nuevo esquema deportivo y de organización del Club.	
Alta competencia del Director técnico y de su equipo asesor.	El Club posee un equipo de profesionales en todas las áreas que buscan alcanzar resultados exitosos.
El cuerpo técnico dispone de un excelente grupo de profesionales, con las competencias necesarias para lograr un mejoramiento continuo.	
Infraestructura moderna de alta calidad.	El Club cuenta con una infraestructura sólida que permite el desarrollo adecuado de las actividades administrativas y deportivas.
Sistema adecuado de captación y distribución de insumos para el desarrollo de las actividades administrativas y deportivas.	

Tabla 23: Matriz de afinidad de Debilidades

DEBILIDADES	
No existe un monitoreo continuo de la planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos y metas.	La Gestión del Club en las áreas Administrativa, Marketing y Relaciones Públicas no dispone de las herramientas necesarias para generar un mejoramiento continuo.
Falta de una organización administrativa adecuada para mantener un mejoramiento continuo.	
No se dispone de las herramientas electrónicas adecuadas para la gestión administrativa	
El esquema establecido tarda en ser comprendido por el personal del Club.	
No contar con una adecuada estructura del área de marketing y relaciones públicas.	
Alta rotación de personal que depende de la obtención de buenos resultados.	
No tener actualizados los planes de marketing y comunicación conforme a las necesidades propias del Club.	
Administración poco técnica de los recursos.	El Club no ha tenido una administración financiera planificada y técnica.
Dependencia de los ingresos en el presupuesto por concepto de derechos de transmisión de los partidos por televisión.	
Falta de resultados exitosos en los últimos 5 años.	El Club no ha tenido resultados exitosos en los últimos cinco años.
Resultados poco exitosos en el Actual campeonato Nacional.	
La Institución no posee un estadio propio.	El Club no posee un estadio propio

3.3.5. Matriz Síntesis FODA

Tabla 24: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 El Club ha generado un sistema de mejora continua para toda la organización y en todas las áreas. 2 El Club posee un equipo de profesionales en todas las áreas, que buscan alcanzar resultados exitosos. 3 El Club cuenta con una infraestructura sólida que permite el desarrollo adecuado de las actividades administrativas y deportivas	1 La Gestión del Club en las áreas Administrativa, Marketing y Relaciones Públicas no dispone de las herramientas necesarias para generar un mejoramiento continuo. 2 El Club no ha tenido una administración financiera planificada y técnica. 3 El Club no ha tenido resultados exitosos en los últimos cinco años. 4 El Club no posee un estadio propio
OPORTUNIDADES	FO. EXPLOTAR	DO. BUSCAR
1 El Gobierno Central ha generado políticas de estado tendientes a buscar el mejoramiento integral del deporte mediante su regularización. 2 El mejoramiento de los indicadores económicos del país, aseguran la estabilidad financiera del Entorno Deportivo. 3 Existen organizaciones y personas tanto civiles como militares que apoyan la gestión del Club. 4 El desarrollo de la tecnología permitirá mejorar el rendimiento integral del Club y los deportistas.	1 F1 - O1 Ejecutar el sistema de gestión planeado por el Club, conforme al modelo administrativo y a las normativas impuestas por el Gobierno central. 2 F2 - O2 Desarrollar planes que permitan aprovechar la estabilidad económica actual para captar nuevos socios y auspiciantes, empleando la experiencia profesional y técnica del personal del Club. 3 F2 - O3 Concertar acuerdos y convenios que permitan expandir la participación del Club en otras áreas y disciplinas deportivas. 4 F3 - O4 Aprovechar el desarrollo tecnológico con el que cuenta el Club, para potenciar el rendimiento deportivo de los jugadores.	1 D1 - O1 Mejorar la gestión administrativa del Club, conforme a las políticas del Gobierno Central. 2 D1 - O3 Fortalecer las alianzas estratégicas logradas y gestionar la obtención de nuevos aliados. 3 D2 - D3 - O1 - O2 Mejorar la administración financiera y deportiva del Club, aprovechando el entorno económico favorable, en base a las políticas del Gobierno Central y empleando herramientas técnicas. 4 D1 - D2 - O2 - O3 Diseño de planes de captación de socios mediante adecuadas estrategias de marketing para aumentar los ingresos del Club. 5 D4 - O1 - O2 - O3 - O4 Gestionando la construcción de "Ciudad Victoria" basada en tecnología de punta y con el apoyo de instituciones estatales y privadas.
AMENAZAS	FA. CONFRONTAR	DA. EVITAR
1 Reducción de los ingresos económicos del Club en virtud de las actuales políticas de estado y los resultados obtenidos. 2 El aumento de hechos que desdibujan la imagen solemne del deporte aleja a los espectadores de los escenarios deportivos. 3 El factor económico y los resultados poco exitosos del Club han generado deserción de los aficionados a los encuentros deportivos y su desafiliación como socios del Club. 4 Varios equipos que participan en el Campeonato Nacional, han mejorado sus sistemas de Gestión en todas las áreas.	1 F2 - A1 - A3 Mejorar los resultados deportivos para aumentar el número de asistentes al estadio. 2 F2 - A2 Diseñar planes de contingencia y efectuar campañas que mejoren la seguridad de los espectadores durante los encuentros deportivos. 3 F1 - F2 - A1 - A3 Diseñar planes de marketing para fidelizar y captar socios para mejorar la situación financiera del Club. 4 F1 - A3 - A4 Redefinir las políticas, metas y objetivos que mejoren el nivel administrativo y deportivo del Club. 5 F3 - A4 Mejorar el sistema integrado de gestión del Club, para potenciar el empleo adecuado de los medios existentes.	1 D1 - A1 - A3 Elaborar un Plan de Marketing y Relaciones Públicas para evitar la deserción de los socios cotizantes. 2 D2 - A1 - A3 Elaborar un Plan Presupuestario para el siguiente periodo financiero, minimizando gastos y potencializando la captación de recursos. 3 D3 - A4 Mejorar el rendimiento deportivo del Club con resultados favorables para mantener la asistencia de público en los estadios. 4 D4 - A3 Potencializar la gestión para el inicio de la construcción de la Ciudad Deportiva "La Victoria" 5 D1 - A2 Elaborar una campaña comunicacional para erradicar la violencia en los escenarios deportivos con la hinchada del Club.

3.3.6. Estrategias del Análisis FODA

3.3.6.1. Estrategias FO

- 1) "Ejecutar el sistema de gestión planeado por el Club, conforme al modelo administrativo y a las normativas impuestas por el Gobierno central."
(F1 - O1)
- 2) "Desarrollar planes que permitan aprovechar la estabilidad económica actual para captar nuevos socios y auspiciantes, empleando la experiencia profesional y técnica del personal del Club."
(F2 - O2)
- 3) "Concertar acuerdos y convenios que permitan expandir la participación del Club en otras áreas y disciplinas deportivas. "
(F2 - O3)
- 4) "Aprovechar el desarrollo tecnológico con el que cuenta el Club, para potenciar el rendimiento deportivo de los jugadores."
(F3 - O4)

3.3.6.2. Estrategias DO

- 5) "Mejorar la gestión administrativa del Club, conforme a las políticas del Gobierno Central."
(D1 - O1)
- 6) "Fortalecer las alianzas estratégicas logradas y gestionar la obtención de nuevos aliados."
(D1 - O3)
- 7) "Mejorar la administración financiera y deportiva del Club, aprovechando el entorno económico favorable, en base a las políticas del Gobierno Central y empleando herramientas técnicas. "
(D2 - D3 - O1 - O2)
- 8) "Diseño de planes de captación de socios mediante adecuadas estrategias de marketing para aumentar los ingresos del Club. "
(D1 - D2 - O2 - O3)

- 9) "Gestionando la construcción de ""Ciudad Victoria"" basada en tecnología de punta y con el apoyo de instituciones estatales y privadas. "
(D4 - O1 - O2 - O3 - O4)

3.3.6.3. Estrategias FA

- 10)"Mejorar los resultados deportivos para aumentar el número de asistentes al estadio."
(F2 - A1 - A3)
- 11)"Diseñar planes de contingencia y efectuar campañas que mejoren la seguridad de los espectadores durante los encuentros deportivos. "
(F2 - A2)
- 12)"Diseñar planes de marketing para fidelizar y captar socios para mejorar la situación financiera del Club."
(F1 - F2 - A1 - A3)
- 13)"Redefinir las políticas, metas y objetivos que mejoren el nivel administrativo y deportivo del Club."
(F1 - A3 - A4)
- 14)"Mejorar el sistema integrado de gestión del Club, para potenciar el empleo adecuado de los medios existentes."
(F3 - A4)

3.3.6.4. Estrategias DA

- 15)"Elaborar un Plan de Marketing y Relaciones Públicas para evitar la deserción de los socios cotizantes."
(D1 - A1 - A3)
- 16)"Elaborar un Plan Presupuestario para el siguiente periodo financiero, minimizando gastos y potencializando la captación de recursos."
(D2 - A1 - A3)

17)"Mejorar el rendimiento deportivo del Club con resultados favorables para mantener la asistencia de público en los estadios."

(D3 - A4)

18)"Potencializar la gestión para el inicio de la construcción de la Ciudad Deportiva ""La Victoria""

(D4 - A3)

19)"Elaborar una campaña comunicacional para erradicar la violencia en los escenarios deportivos con la hinchada del Club."

(D1 - A2)

3.3.7. Matriz PEYEA

CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

FACTOR	CALIFICACIÓN	0	6
1. Retorno en la inversión	2	Bajo	Alto
2. Apalancamiento	3	Desbalanceado	Balanceado
3. Liquidez	2	Desbalanceada	Sólida
4. Capital requerido versus Capital disponible	2	Alto	Bajo
5. Flujo de caja	2	Bajo	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	1	Difícil	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto	Bajo
8. Rotación de inventarios	2	Lento	Rápido
9. Economías de escala y de experiencia	2	Bajas	Altas
Promedio =	2,0		

CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)

FACTOR	CALIFICACIÓN	0	6
1. Participación en el mercado	5	Bajo	Alto
2. Calidad del producto	3	Bajo	Alto
3. Ciclo de vida del producto	4	Baja	Alta
4. Ciclo de reemplazo del producto	5	Simple	Complejo
5. Lealtad del consumidor	2	Ineficiente	Eficiente
7. Conocimiento tecnológico	3	Fácil	Difícil
8. Integración vertical	5	Baja	Alta
9. Velocidad introducción de nuevos productos	2	Bajo	Alto
Promedio -6 =	-2,4		

CALIFICACIÓN DE FACTORES DET. DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)

FACTOR	CALIFICACIÓN	0	6
1. Cambios tecnológicos	3	Muchos	Pocos
2. Tasa de inflación	4	Alta	Baja
3. Variabilidad de la demanda	5	Grande	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	4	Amplio	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	Muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	1	Alta	Baja
7. Presión de los productos sustitutos	2	Alta	Baja
Promedio -6 =	-2,7		

CALIFICACIÓN DE FACTORES DET. DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

FACTOR	CALIFICACIÓN	0	6
1. Potencial de crecimiento	5	Bajo	Alto
2. Potencial de utilidades	5	Bajo	Alto
3. Estabilidad financiera	4	Baja	Alta
4. Conocimiento tecnológico	3	Simple	Complejo
5. Utilización de recursos	5	Ineficiente	Eficiente
6. Intensidad de capital	5	Baja	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	5	Fácil	Difícil
8. Productividad/Utilización de la capacidad	5	Baja	Alta
Promedio =	4,6		

COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL

FACTORES DETERMINANTES	PROMEDIO	EJES	COORDENADA
Ventaja Competitiva (VC)	-2,4	X	2,3
Fortaleza de la Industria (FI)	4,6		
Fortaleza Financiera (FF)	2,0	Y	-0,7
Estabilidad del Entorno (EE)	-2,7		

Figura 7: Matriz PEYEA

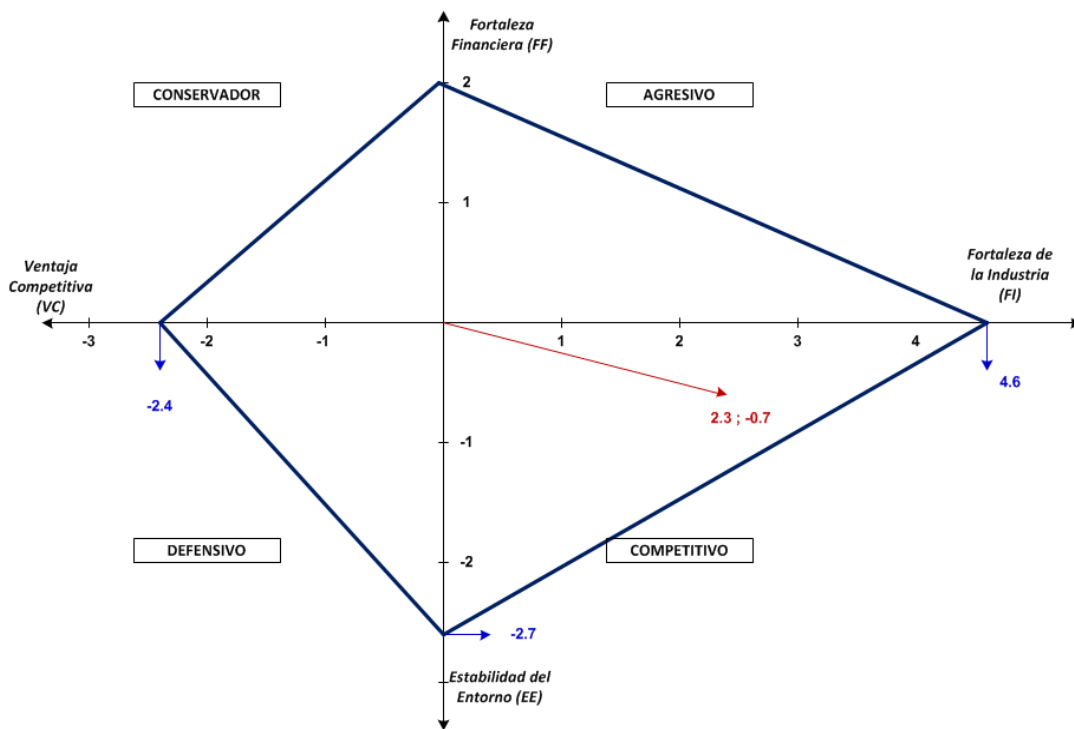


Figura 8: Vector Matriz PEYEA

El análisis de la Fortaleza Financiera, la Estabilidad del Entorno, la Ventaja Competitiva y Fortaleza de la Industria del Club se determinó que la ubicación del Vector de la Matriz se encuentra en el cuadrante IV, el cual indica que las estrategias a plantearse deben estar encaminadas a un perfil competitivo, en el que la Institución debería adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos y reducir costos.

3.3.8. Matriz Interna – Externa

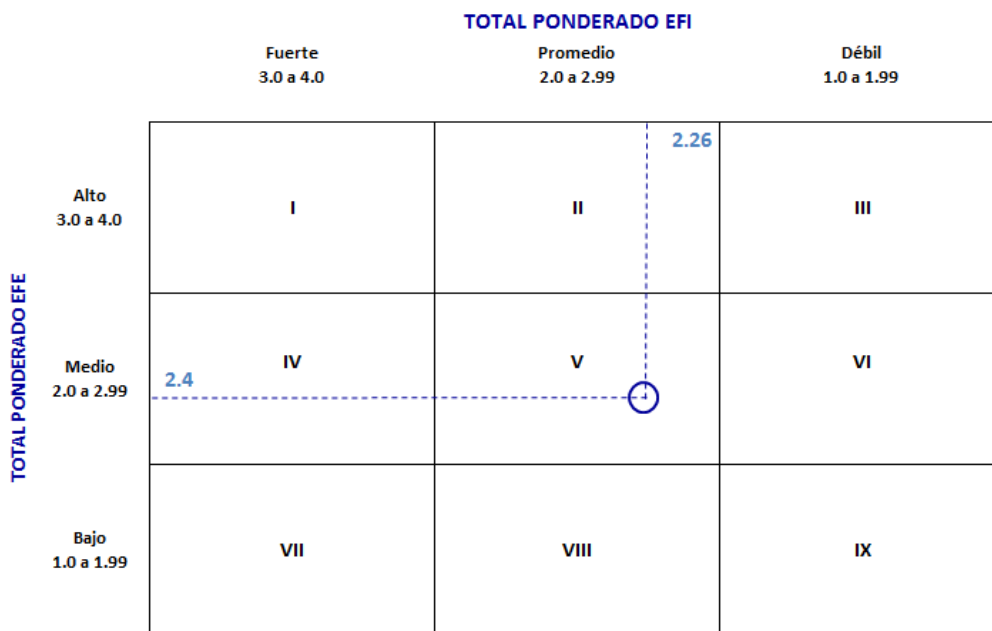


Figura 9: Matriz Interna - Externa

El desarrollo de la Matriz Interna – Externa se basó en los valores obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, al realizar el cruce de dichos valores se puede observar que las estrategias a las que el Club debe enfocarse se encuentran en el cuadrante V, el mismo que indica o sugiere realizar inversiones selectivamente y buscar mayor penetración en el mercado.

3.3.9. Matriz de la Gran Estrategia

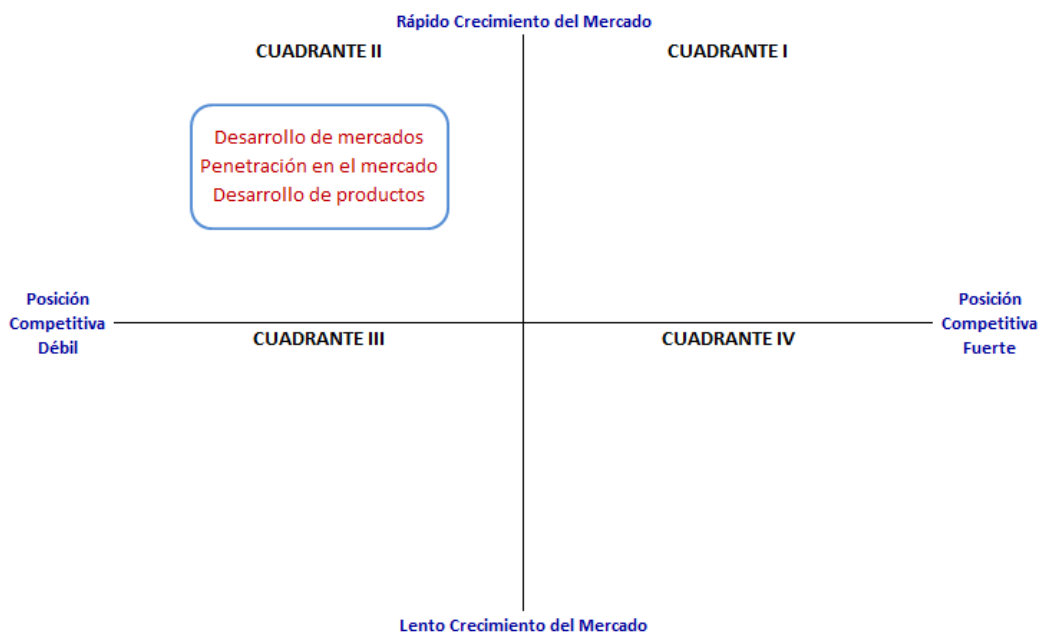


Figura 10: Matriz de la Gran Estrategia.

Aunque el desarrollo de la Matriz de la Gran Estrategia no demanda el cálculo de valores, el análisis de la misma se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado en el que se encuentra el Club, es así que después de un análisis situacional se considera que la Institución se encuentra en el cuadrante II, el mismo que indica que las estrategias a plantearse deben enfocarse al desarrollo de mercados y a buscar una mayor penetración en el mercado.

3.3.10. Matriz de Decisión

MATRIZ	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19
FODA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PEYEA		x	x			x	x	x	x	x		x			x	x	x		
IE		x	x			x	x	x				x			x	x			
GE			x			x		x				x			x	x			
TOTAL	1	3	4	1	1	4	3	4	2	2	1	4	1	1	4	4	2	1	1

E1	Ejecutar el sistema de gestión planeado por el Club, conforme al modelo administrativo y a las normativas impuestas por el Gobierno central.
E2	Desarrollar planes que permitan aprovechar la estabilidad económica actual para captar nuevos socios y auspiciantes, empleando la experiencia profesional y técnica del personal del Club.
E3	Concertar acuerdos y convenios que permitan expandir la participación del Club en otras áreas y disciplinas deportivas.
E4	Aprovechar el desarrollo tecnológico con el que cuenta el Club, para potenciar el rendimiento deportivo de los jugadores.
E5	Mejorar la gestión administrativa del Club, conforme a las políticas del Gobierno Central.
E6	Fortalecer las alianzas estratégicas logradas y gestionar la obtención de nuevos aliados.
E7	Mejorar la administración financiera y deportiva del Club, aprovechando el entorno económico favorable, en base a las políticas del Gobierno Central y empleando herramientas técnicas.
E8	Diseño de planes de captación de socios mediante adecuadas estrategias de marketing para aumentar los ingresos del Club.
E9	Gestionando la construcción de "Ciudad Victoria" basada en tecnología de punta y con el apoyo de instituciones estatales y privadas.
E10	Mejorar los resultados deportivos para aumentar el número de asistentes al estadio.
E11	Diseñar planes de contingencia y efectuar campañas que mejoren la seguridad de los espectadores durante los encuentros deportivos.
E12	Diseñar planes de marketing para fidelizar y captar socios para mejorar la situación financiera del Club.
E13	Redefinir las políticas, metas y objetivos que mejoren el nivel administrativo y deportivo del Club.
E14	Mejorar el sistema integrado de gestión del Club, para potenciar el empleo adecuado de los medios existentes.
E15	Elaborar un Plan de Marketing y Relaciones Públicas para evitar la deserción de los socios cotizantes.
E16	Elaborar un Plan Presupuestario para el siguiente período financiero, minimizando gastos y potencializando la captación de recursos.
E17	Mejorar el rendimiento deportivo del Club con resultados favorables para mantener la asistencia de público en los estadios.
E18	Potencializar la gestión para el inicio de la construcción de la Ciudad Deportiva "La Victoria"
E19	Elaborar una campaña comunicacional para erradicar la violencia en los escenarios deportivos con la hinchada del Club.

Figura 11: Matriz de Decisión.

El desarrollo de la Matriz de Decisión permite determinar las estrategias más importantes a las cuales el Club debe enfocarse, es así, que de las diecinueve estrategias planteadas en la Matriz FODA ocho han sido priorizadas en los análisis de las otras matrices.

Todo este proceso estratégico ha permitido determinar dos áreas importantes a las que debe enfocarse el Club:

- Fortalecimiento Financiero
- Desarrollo de Planes de Marketing

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Problema

4.1.1. Necesidades

Contar con mayor respaldo de los socios del Club, mediante el diseño de un producto que este acorde a sus necesidades y expectativas, a fin de contribuir con el desarrollo económico del Club y alcanzar resultados deportivos exitosos.

4.1.2. Justificación

Para el autor de esta investigación, como miembro de las Fuerzas Armadas y del Club, constituye la oportunidad de aportar en el mejoramiento institucional de una organización que no solamente es un Club deportivo, sino que representa un ícono de la sociedad ecuatoriana que siempre se ha preocupado en mantener un acercamiento con la sociedad civil, para de esta manera lograr una adecuada interacción. De igual forma, será la oportunidad de mejorar el desempeño integral del Club, mediante el aumento de socios aportantes, brindando un producto de calidad que satisfaga sus necesidades y cubra sus expectativas.

4.1.3. Propósito

Brindar las herramientas esenciales que permitan contribuir al mejoramiento de los procesos que se desarrollan al interior del Club en el reclutamiento, adhesión, interrelación, satisfacción y fidelización de los socios aportantes, a fin de mejorar el rendimiento administrativo, financiero y deportivo de “El Nacional”.

4.1.4. Definición del Problema

El problema para la investigación de mercados radica en esencia en determinar las posibles causas por las que existió deserción de socios cotizantes del Club Deportivo “El Nacional”; y establecer las estrategias necesarias que se

deberán adoptar para mejorar la imagen del Club y constituirse en un atractivo para captar nuevos socios.

“Determinar las causas que generaron la deserción de socios, para establecer estrategias que permitan hacer del Club un atractivo para captar nuevos aportantes”

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo General

Conocer las características de la afición futbolística del país, con un enfoque específico a los seguidores del Club Deportivo “El Nacional” dentro de la segmentación de la sociedad Militar y Civil.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el segmento del mercado con el nivel de identificación y la capacidad económica para la aplicación del Plan de Marketing.
- Segmentar la investigación por grupos específicos.
- Determinar el grado de simpatía con el Club.
- Identificar el nivel de satisfacción del socio civil y militar con respecto al cumplimiento de sus expectativas.
- Conocer la opinión de los socios sobre el desempeño administrativo y deportivo del Club.
- Determinar los servicios y beneficios que esperan obtener los potenciales socios.
- Determinar cuáles son los factores decisivos al momento de afiliarse al Club.

4.3. Hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

El Plan de Marketing aumentará el total de socios actuales en un 50%.

4.3.2. Hipótesis Específicas

- Los hinchas de “El Nacional”, tienen el 35% de intención de asociarse.
- El 35% de los socios no han empleado los beneficios.
- Los socios del Club no se sienten satisfechos en un 30%.
- El 25% de los socios se sienten inconformes con el desempeño deportivo y el manejo administrativo del Club.
- El 15% de los socios desean recibir pases de cortesía como beneficio principal por su aporte.

4.4. Metodología de la Investigación

La metodología a emplearse en la investigación será la siguiente:

Tabla 25: Metodología de Investigación

Tipo de Investigación	Técnica	Técnica de muestreo	Tipo de Muestreo	Fuentes
Descriptiva	Cualitativa: Entrevistas a expertos	N/A	N/A	Primarias: Personal del Club
	Cuantitativa: Encuestas	Probabilística	Aleatorio simple	Primarias: Socios e Hinchas del Club Secundarias: INEC

4.4.1. Tipo de Investigación

La metodología a emplearse en la investigación será la descriptiva, puesto que se adapta de mejor manera a los objetivos que se pretenden alcanzar, ya que se busca obtener información acerca de la ocurrencia de las acciones alrededor de los aficionados.

Los propósitos generales de una investigación descriptiva deben ser clasificados de la siguiente manera:

- Describir las características de ciertos grupos. Por ejemplo, con base en información recopilada de los usuarios conocidos de un producto o servicio en particular, se intentaría elaborar un perfil del "usuario promedio" en cuanto a ingresos, género, edad, nivel de estudios, entre otros.
- Calcular la proporción de los integrantes de una población específica que se comporta de cierta manera.
- Elaborar predicciones específicas que sean de interés para la elaboración de estrategias empresariales en todos los campos posibles, producción, marketing, estrategias de ventas, etc. (CHURCHIL G. 2003 Pág. 126)

4.4.1.1. Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación "utiliza el método exploratorio, sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de problemas (MALHOTRA N. 2004, Pág. 137),

En base a lo expuesto, dicha investigación será ejecutada a través de entrevistas al Presidente del Club, al Vicepresidente de la Comisión de Marketing, al Gerente administrativo-financiero, y al Gerente de Marketing; que son los encargados de gestionar los recursos financieros para el desempeño de las actividades propias del Club.

Entrevistas a Expertos

Con este trabajo se pretende obtener las impresiones respecto a la situación general del Club en el ámbito financiero y de marketing, a fin de determinar las posibles causas que generaron la deserción de los socios y establecer estrategias que permitan reposicionar la marca del Club en el ambiente futbolístico nacional.

Para recabar la información necesaria y a fin de obtener un mejor resultado, se ha planteado los siguientes cuestionamientos:

- 1) Según su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es la actual situación del Club?
- 2) ¿Cuáles son los factores que inciden para la actual situación del Club?
- 3) ¿Cuál es la importancia que tienen los socios cotizantes para el Club?
- 4) ¿Cuáles son los factores que Ud. considera más importantes para la deserción de los socios?
- 5) ¿Qué medidas serían las adecuadas para reducir la deserción de los socios?
- 6) ¿Cuenta el Club con la capacidad para mejorar su gestión en cuanto a socios se refiere?
- 7) ¿Qué factores de éxito cree Ud. han tenido otros Clubes para mejorar la fidelización de sus socios?
- 8) ¿Cree Ud. que el Club ha mantenido una adecuada gestión de marketing?
- 9) ¿Cree Ud. que el Club pueda mejorar sus resultados deportivos con el aumento del número de socios?
- 10) ¿Para Ud. el marketing constituye un gasto o una inversión?

Resultados de las Entrevistas

Luego de haber aplicado el anterior diagrama de entrevistas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) Los actuales directivos consideran que el Club no atraviesa por una buena situación deportiva ni financiera, debido a la gestión administrativa poco eficiente que ha tenido la Institución en periodos anteriores y que se han venido arrastrando hasta el presente.
- 2) Conforme al criterio de los directivos, se considera como principales los siguientes:
 - a) Inadecuada Gestión Administrativa.
 - b) Manejo poco técnico de los Recursos.
 - c) Marco Legal vigente.
 - d) Resultados poco éxitos de los últimos años.
- 3) Los socios cotizantes hasta el año 2009 constituían el 30% del presupuesto; pero desde el año 2010 constituyen aproximadamente el 10% del total del presupuesto, reflejando una elevada incidencia en las finanzas del Club, por lo que se les ha dado la importancia del caso elevándolos a la categoría de aportes estratégicos.
- 4) A criterio de los entrevistados, los factores más importantes son la regulación legal mediante la cuál los aportes del personal militar pasaron de obligatorios a voluntarios y el rendimiento poco exitoso de los últimos años.
- 5) Los directivos coinciden en establecer estrategias que permitan fidelizar a los socios aportantes y crear un vínculo sentimental que identifique a los seguidores del Club.
- 6) Los entrevistados consideran que el Club no cuenta con los instrumentos técnicos que permitan mejorar la gestión de atención al cliente y mucho menos la capacidad tecnológica que permita establecer un programa adecuado de administración de socios.
- 7) Los entrevistados señalan bajo unidad de criterio que Clubes como Barcelona, Liga y Emelec, han tenido un manejo adecuado de su imagen y sobre todo, han sabido llegar a establecer un vínculo sentimental con sus seguidores que les ha permitido sostenerse en el mercado futbolístico nacional.

- 8) Los directivos coinciden en que “El Nacional” no ha tenido una adecuada gestión de marketing, lo que ha debilitado en todo sentido su gestión integral.
- 9) Esta pregunta causo criterios divididos, ya que dos de los cuatro entrevistados señalaron que inicialmente se deberán mejorar los resultados deportivos para obtener una mayor aceptación de los socios; mientras que el otro criterio considera fundamental el aumento del número de socios para mejorar el rendimiento deportivo del equipo.
- 10) Al igual que en la pregunta anterior, existieron criterios divididos puesto que tres de los cuatro directivos consideraron al Marketing como un gasto, mientras que solo uno consideró a la gestión de Marketing como una inversión.

4.4.1.2. Investigación Cuantitativa

Este tipo de investigación permitirá determinar la vinculación existente entre las variables, su generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra representativa del universo de la investigación, por lo que se partirá de la existencia de la realidad vinculada con la interactividad del ser humano con su entorno. Otra característica será la recopilación y análisis de datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos (encuestas) para probar la hipótesis.

4.4.2. Técnica de investigación

La técnica que se empleará para el desarrollo de la investigación de mercados será la encuesta, que estará compuesta por un cuestionario estructurado y diseñado para obtener información específica.

Este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimientos,

motivaciones y características demográficas y de estilos de vida. (MALHOTRA N. 2004, Pág. 108)

La decisión de elegir esta técnica de investigación se ve sustentada en las múltiples ventajas que presenta, como la posibilidad del uso de respuestas fijas que reducen la variabilidad en los resultados que pueden ser causados por diferencias de los encuestadores, la simplificación de procesos de codificación, análisis e interpretación de los datos, entre otros.

Para facilitar la recolección de datos y su respectiva tabulación, se generará una encuesta virtual a ser aplicada a través de la plataforma informática del Comando General del Ejército, y la página web del Club.

4.5. Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo que se empleará en la investigación cuantitativa será el muestreo Probabilístico bajo el método aleatorio simple, ya que todos los elementos de la población pueden tener la misma probabilidad de realizar la encuesta, ya sea en el ámbito militar o en el ámbito civil.

4.6. Definición de la muestra

Diseño de muestra: El diseño de la muestra determina los límites de la investigación, el universo de la población a estudiar y la representatividad de la muestra de estudio.

Esta fase contempla dos tareas muy importantes como son: el establecimiento del marco poblacional para extraer la muestra y la construcción del cuestionario cuando se va a obtener la información a través de encuestas. Los procedimientos que utiliza el muestreo estadístico se apoyan en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar. El marco es la base para extraer la muestra y su obtención es una tarea fundamental de esta

fase. Por otro lado, es importante considerar que cuando se utiliza otros procedimientos diferentes a encuestas, el instrumento a utilizar puede ser variado; pero se debe tomar en cuenta la importancia de la confiabilidad y validez del instrumento a utilizar y de las preguntas a formular en el interrogatorio.

Por ello, con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se tomará como referencia la información emitida por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), con respecto a la población total del Ecuador y cuyo tamaño se lo determinará mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, como se muestra a continuación:

4.6.1. Tamaño del Universo

El segmento que el Club Deportivo “El Nacional” considerará dentro de su investigación, constituye el total de la población ecuatoriana, según el último censo establecido para el efecto se tiene un total de 14'483.499 habitantes, de los que se desagregó el personal de Fuerzas Armadas que en la actualidad son 37.341 miembros.

Tabla 26: Segmentación de los Aficionados al Club “El Nacional”

Criterios	Aficionados
Total de la población Nacional	14'483.499
Total del personal de FF.AA	37.341
Total de población Civil	14'446.158

Fuente: Información de campo

Realizado: Autor

4.6.2. Tamaño de la muestra

Al ser la estadística de interés en esta investigación una proporción, más que una media, el método empleado para el cálculo de la muestra debe seguir los siguientes pasos:

- Especificar el nivel de precisión.
- Especificar el nivel de confianza. (nivel de confianza del 95%)
- Determinar el valor z asociado al nivel de confianza.
- Determinar la probabilidad de ocurrencia del evento.
- Cuando no se conoce, o no se posee una clara idea de la situación del mercado, lo recomendable es dar los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento y a la probabilidad de que no ocurra. (0,50 y 0,50)

La formula usada para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Donde:

n = número de elementos de la muestra

N = universo o población

z = nivel de confianza

p = probabilidad de aceptación

q = probabilidad de rechazo

e = error de estimación

4.6.2.1. Tamaño de la muestra para personal CIVIL

Datos:

n = ?

N = 14'446.158

z = 1,96

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 5\%$$

Remplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 14'446.158 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 (14'446.158 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 14'446.158 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 14'446157) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 14'446.158 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 14'446157) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n \cong 384$$

4.6.2.2. Tamaño de la muestra para personal MILITAR

Datos:

$$n = ?$$

$$N = 37.341$$

$$z = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 5\%$$

Remplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 37.341 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 (37.341 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 37.341 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 37.340) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 37.341 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 37.340) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n \cong 380$$

4.7. Diseño del Cuestionario

El cuestionario es la técnica de recopilación de información más conocida y con la que el público está más familiarizado. La mayor ventaja del cuestionario consiste en que en él pueden incluirse una infinidad de herramientas y preguntas.

Para la presente investigación de mercados se utilizará un cuestionario estructurado y no disfrazado el cual sigue un cierto orden lógico en las preguntas, además que el encuestado percibe claramente cuáles son los fines que persigue el investigador. Éste es un método muy sencillo de diseño de cuestionario, razón por la cual es el más popular. Sólo se debe ir de lo general a lo particular, tocando todos los temas predeterminados. (BENASSINI M. 2001, Pág. 80)

En este caso, los encuestados podrán claramente identificar que la finalidad del cuestionario es determinar su apreciación y criterio acerca del Club.

4.7.1. Diseño de la encuesta

De los resultados de las entrevistas se obtuvo la base para el diseño de la encuesta, la misma que se efectuará a nivel nacional, empleando los recursos informáticos actuales.

El procesamiento de los datos se ejecutará con la finalidad de obtener una correcta investigación de mercados, por lo que se digita la información para transformar los resultados cualitativos en cuantitativos. La encuesta contiene

preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple con el objeto de facilitar el análisis de los datos.

Cabe anotar que se diseñó la encuesta en dos fases, una de tipo identificativa tanto para personal civil y militar y otra fase en donde se contemplan preguntas para los socios y para los no socios, a fin de centralizar de mejor forma los resultados.

4.7.2. Cuestionario Piloto

4.7.2.1. Preguntas de identificación para el Personal Militar

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión del personal militar, sobre la situación actual del Club Deportivo "El Nacional", por lo que se le solicita conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.

1. Indique su grado Actual:

<input type="checkbox"/> SLDO.	<input type="checkbox"/> SUBT.
<input type="checkbox"/> CBOS.	<input type="checkbox"/> TNTE.
<input type="checkbox"/> CBOP.	<input type="checkbox"/> CAPT.
<input type="checkbox"/> SGOS.	<input type="checkbox"/> MAYO.
<input type="checkbox"/> SGOP.	<input type="checkbox"/> TCRN.
<input type="checkbox"/> SUBS.	<input type="checkbox"/> CRNL.
<input type="checkbox"/> SUBP.	<input type="checkbox"/> GRAL.
<input type="checkbox"/> SUBM.	

2. Es Ud. socio del Club "El Nacional"

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

4.7.2.2. Preguntas de identificación para el Personal Civil

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión de la hinchada, sobre la situación actual del Club Deportivo "El Nacional", por lo que se le solicita conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.

1. Indique su ocupación:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Abogado | <input type="checkbox"/> Funcionario Público |
| <input type="checkbox"/> Administrador | <input type="checkbox"/> Ingeniero |
| <input type="checkbox"/> Arquitecto | <input type="checkbox"/> Médico |
| <input type="checkbox"/> Artesano | <input type="checkbox"/> Militar en retiro |
| <input type="checkbox"/> Comerciante | <input type="checkbox"/> Periodista |
| <input type="checkbox"/> Contador | <input type="checkbox"/> Profesor |
| <input type="checkbox"/> Electricista | <input type="checkbox"/> Técnico |
| <input type="checkbox"/> Entrenador | <input type="checkbox"/> Otro |
| <input type="checkbox"/> Fotógrafo | |

2. Indique su rango de edad:

- Menos de 18 años
 Entre 18 y 25 años
 Entre 26 y 32 años
 Entre 33 y 45 años
 Entre 45 y 65 años
 Más de 65 años

3. Seleccione la provincia donde vive:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Esmeraldas | <input type="checkbox"/> Chimborazo |
| <input type="checkbox"/> Manabí | <input type="checkbox"/> Cañar |
| <input type="checkbox"/> Los Ríos | <input type="checkbox"/> Azuay |
| <input type="checkbox"/> Guayas | <input type="checkbox"/> Loja |
| <input type="checkbox"/> Santa Elena | <input type="checkbox"/> Bolívar |
| <input type="checkbox"/> El Oro | <input type="checkbox"/> Galápagos |
| <input type="checkbox"/> Carchi | <input type="checkbox"/> Nueva Loja |
| <input type="checkbox"/> Imbabura | <input type="checkbox"/> Orellana |
| <input type="checkbox"/> Pichincha | <input type="checkbox"/> Pastaza |
| <input type="checkbox"/> Santo Domingo | <input type="checkbox"/> Napo |
| <input type="checkbox"/> Cotopaxi | <input type="checkbox"/> Zamora Chinchipe |
| <input type="checkbox"/> Tungurahua | <input type="checkbox"/> Morona Santiago |

4. Es Ud. socio del Club "El Nacional"

SI

<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----

4.7.2.3. Preguntas para los SOCIOS

- 1.Cuál es el aporte mensual que realiza al Club**
 \$ 3
 \$ 6
 \$ 9
 \$ 12
 \$ 15
 Otro: _____
- 2. Posee su identificación (carné) de socio del Club**
 SI
 NO
- 3. Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club**
 SI
 NO
- 4. Ha utilizado los beneficios que le brinda el ser socio del Club**
 SI
 NO
- 5. Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como Local**
 1 vez al mes
 2 veces al mes
 3 veces al mes
 4 veces al mes
- 6. Con quién asiste al estadio a un partido de fútbol**
 Solo
 Con amigos

_____ En familia

7. Cómo compra las entradas para los partidos

_____ En Abonos (entradas para todos los partidos de local)

_____ En Boleterías del estadio

_____ A las comisiones que visitan su unidad militar

_____ En puntos de venta

_____ Revendedor

8. Cómo califica su predilección por el Club

_____ Aficionado

_____ Hincha

_____ Seguidor

_____ Fanático

9.Cuál cree Ud. que es la situación actual del Club

_____ Excelente

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

10. A su criterio, Cuál cree Ud. que es el factor que tiene mayor incidencia para su respuesta a la pregunta anterior sobre el desempeño del Club

_____ Jugadores

_____ Entrenador

_____ Administración

_____ Aporte de los socios

_____ Otro _____

11. A su criterio, Cree Ud. que el Club debería considerar Jugadores:

_____ Solo Ecuatorianos

_____ Ecuatorianos y Nacionalizados

_____ Ecuatorianos y Extranjeros

12. Cuál de las siguientes opciones considera Ud. sería la mejor para motivar su participación activa como socio del Club:

_____ Compra de mejores jugadores

_____ Contratación de un mejor técnico

_____ Construcción de un estadio propio

_____ Recibir Noticias de la Institución

_____ Obtener mejores beneficios como socio

13.Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club

- Descuentos en la compra de entradas
- Descuentos para la compra de artículos del Club
- Beneficios de salud
- Beneficios en compra de vehículos
- Descuentos en la compra de comida rápida
- Descuentos en Centros Comerciales
- Descuentos en compras de pasajes aéreos
- Acceso Exclusivo para escuelas de futbol

4.7.2.4. Preguntas para los NO SOCIOS**1. Indique por qué razón no es socio**

- Hincha de otro equipo
- No le gusta el fútbol
- No ha obtenido beneficios del Club

2. Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club

- SI
- NO

3. Le gustaría ser socio del Club

- SI
- NO

4. Seleccione el aporte mensual que estaría dispuesto a realizar al Club:

- \$ 3
- \$ 6
- \$ 9
- \$ 12
- \$ 15
- Otro: _____

5. Cómo le gustaría realizar su aporte

- Descuento de sueldo
- Descuento bancario
- Un solo pago
- Pago con tarjeta de crédito

6.Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club

_____	Descuentos en la compra de entradas
_____	Descuentos para la compra de artículos del Club
_____	Beneficios de salud
_____	Beneficios en compra de vehículos
_____	Descuentos en la compra de comida rápida
_____	Descuentos en Centros Comerciales
_____	Descuentos en compras de pasajes aéreos
_____	Acceso Exclusivo para escuelas de fútbol

4.7.3. Cuestionario Final

La estructuración inicial de un cuestionario piloto y el levantamiento de información fueron necesarios para pulir el diseño de la encuesta y maximizar los resultados de la investigación de mercado.

Para obtener el cuestionario final se realizaron algunos cambios al cuestionario piloto:

4.7.3.1. Cambios efectuados

A todas las preguntas se les incluyó signos de interrogación.

Preguntas de Identificación para personal Militar:

- En la pregunta No. 1, se cambió la palabra “Indique” por “Seleccione”
- Se incluyó una pregunta para poder determinar el género del encuestado.
- Se incluyó una pregunta para determinar el rango de edad.
- También se incluyó una pregunta para determinar la ubicación geográfica del personal en cuanto a su provincia.

Preguntas de Identificación para personal Civil:

- En la pregunta No. 1, se cambió la palabra "Indique" por "Seleccione"
- Se incluyó una pregunta para poder determinar el género del encuestado.

Preguntas para Socios:

- En las opciones para indicar el aporte dentro de la Primera pregunta, se incluyó en cada opción la coma y dos decimales.
- Se incluyó una pregunta para determinar los beneficios que han sido utilizados por los socios.
- La pregunta Piloto No. 5 se dividió en dos preguntas, ya que el equipo juega tanto de local como visitante. Además se incluyó la opción "No Asiste", en el caso de que el socio no asista a los partidos del equipo.
- En la Pregunta Piloto No. 7, se cambió la palabra "compra" por "adquiere".
- En la Pregunta Piloto No. 9, se cambiaron las opciones "Bueno" y "Malo" por "Buena" y "Mala", respectivamente, para dar el carácter de género ortográfico a la pregunta.
- La pregunta No. 12 se contextualizó de forma diferente y se estructuró así: ¿Cuál de las siguientes opciones cree que sería la más adecuada para mejorar el desempeño del Club?

Preguntas para No Socios:

- La pregunta Piloto No. 1 dejó de ser contextualizada como Selección y se estableció como pregunta cerrada.
- Se incluyó una pregunta condicional de la Pregunta Piloto No. 2, para determinar en el caso de que la selección sea "SI", el tipo de beneficios que se conocen.

- En la pregunta piloto No. 5, se incluyo en las opciones de respuesta, la opción "Otro", para determinar la forma de pago.

4.7.3.2. Preguntas de identificación para el Personal Militar

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión del personal militar, sobre la situación actual del Club Deportivo "El Nacional", por lo que se le solicita conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.

1. Seleccione su grado Actual:

<input type="checkbox"/>	SLDO.	<input type="checkbox"/>	SUBT.
<input type="checkbox"/>	CBOS.	<input type="checkbox"/>	TNTE.
<input type="checkbox"/>	CBOP.	<input type="checkbox"/>	CAPT.
<input type="checkbox"/>	SGOS.	<input type="checkbox"/>	MAYO.
<input type="checkbox"/>	SGOP.	<input type="checkbox"/>	TCRN.
<input type="checkbox"/>	SUBS.	<input type="checkbox"/>	CRNL.
<input type="checkbox"/>	SUBP.	<input type="checkbox"/>	GRAL.
<input type="checkbox"/>	SUBM.		

2. Seleccione su Género:

Masculino
 Femenino

3. Indique su rango de edad:

Menos de 18 años
 Entre 18 y 25 años
 Entre 26 y 32 años
 Entre 33 y 45 años
 Entre 45 y 65 años
 Más de 65 años

4. Seleccione la provincia en donde presta servicios:

<input type="checkbox"/>	Esmeraldas	<input type="checkbox"/>	Chimborazo
<input type="checkbox"/>	Manabí	<input type="checkbox"/>	Cañar
<input type="checkbox"/>	Los Ríos	<input type="checkbox"/>	Azuay
<input type="checkbox"/>	Guayas	<input type="checkbox"/>	Loja

<input type="checkbox"/>	Santa Elena	<input type="checkbox"/>	Bolivar
<input type="checkbox"/>	El Oro	<input type="checkbox"/>	Galapagos
<input type="checkbox"/>	Carchi	<input type="checkbox"/>	Nueva Loja
<input type="checkbox"/>	Imbabura	<input type="checkbox"/>	Orellana
<input type="checkbox"/>	Pichincha	<input type="checkbox"/>	Pastaza
<input type="checkbox"/>	Santo Domingo	<input type="checkbox"/>	Napo
<input type="checkbox"/>	Cotopaxi	<input type="checkbox"/>	Zamora Chinchipe
<input type="checkbox"/>	Tungurahua	<input type="checkbox"/>	Morona Santiago
5. ¿Es Ud. socio del Club "El Nacional"?			
<input type="checkbox"/>	SI		
<input type="checkbox"/>	NO		

4.7.3.3. Preguntas de identificación para el Personal Civil

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión de la hinchada, sobre la situación actual del Club Deportivo "El Nacional", por lo que se le solicita conteste de la manera más seria y sincera posible el siguiente cuestionario.

- 1. Seleccione su ocupación:**

<input type="checkbox"/>	Abogado	<input type="checkbox"/>	Funcionario Público
<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>	Ingeniero
<input type="checkbox"/>	Arquitecto	<input type="checkbox"/>	Médico
<input type="checkbox"/>	Artesano	<input type="checkbox"/>	Militar en retiro
<input type="checkbox"/>	Comerciante	<input type="checkbox"/>	Periodista
<input type="checkbox"/>	Contador	<input type="checkbox"/>	Profesor
<input type="checkbox"/>	Electricista	<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Entrenador	<input type="checkbox"/>	Otro
<input type="checkbox"/>	Fotógrafo		
- 2. Seleccione su Género:**

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------
- 3. Seleccione su rango de edad:**

<input type="checkbox"/>	Menos de 18 años
<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 25 años
<input type="checkbox"/>	Entre 26 y 32 años
<input type="checkbox"/>	Entre 33 y 45 años
<input type="checkbox"/>	Entre 45 y 65 años
<input type="checkbox"/>	Más de 65 años
- 4. Seleccione la provincia donde vive:**

<input type="checkbox"/>	Esmeraldas	<input type="checkbox"/>	Chimborazo
--------------------------	------------	--------------------------	------------

<input type="checkbox"/>	Manabí	<input type="checkbox"/>	Cañar
<input type="checkbox"/>	Los Ríos	<input type="checkbox"/>	Azuay
<input type="checkbox"/>	Guayas	<input type="checkbox"/>	Loja
<input type="checkbox"/>	Santa Elena	<input type="checkbox"/>	Bolívar
<input type="checkbox"/>	El Oro	<input type="checkbox"/>	Galápagos
<input type="checkbox"/>	Carchi	<input type="checkbox"/>	Nueva Loja
<input type="checkbox"/>	Imbabura	<input type="checkbox"/>	Orellana
<input type="checkbox"/>	Pichincha	<input type="checkbox"/>	Pastaza
<input type="checkbox"/>	Santo Domingo	<input type="checkbox"/>	Napo
<input type="checkbox"/>	Cotopaxi	<input type="checkbox"/>	Zamora Chinchipe
<input type="checkbox"/>	Tungurahua	<input type="checkbox"/>	Morona Santiago

5. ¿Es Ud. socio del Club "El Nacional"?

SI

NO

4.7.3.4. Preguntas para los SOCIOS

1. ¿Cuál es el aporte mensual que realiza al Club?

\$ 3,00

\$ 6,00

\$ 9,00

\$ 12,00

\$ 15,00

Otro: _____

2. ¿Posee su identificación (carné) de socio del Club?

SI

NO

3. ¿Cómo califica su predilección por el Club?

Aficionado

Hincha

Seguidor

Fanático

4. ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?

SI

NO

5. ¿Ha utilizado los beneficios que le brinda el ser socio del Club?

SI

NO

6. Seleccione los beneficios que ha utilizado

Artículos Promocionales

_____	Descuento en las localidades
_____	Descuento en Almacenes Deportivos
_____	Descuento en Escuelas de Fútbol
_____	Descuentos en Cursos Vacacionales
_____	Descuentos en Servicios de Salud
_____	Descuentos en Servicios Educativos
7. ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como Local?	
_____	No asiste
_____	1 vez al mes
_____	2 veces al mes
8. ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como visita?	
_____	No asiste
_____	1 vez al mes
_____	2 veces al mes
9. ¿Con quién asiste al estadio a un partido de fútbol?	
_____	Solo
_____	Con amigos
_____	En familia
10. ¿Cómo adquiere las entradas para los partidos?	
_____	En Abonos (entradas para todos los partidos de local)
_____	En Boleterías del estadio
_____	A las comisiones que visitan su unidad militar
_____	En puntos de venta
_____	Revendedor
11. ¿Cuál cree Ud. que es la situación actual del Club?	
_____	Excelente
_____	Buena
_____	Regular
_____	Mala
12. A su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es el factor que tiene mayor incidencia para su respuesta a la pregunta anterior sobre el desempeño del Club?	
_____	Jugadores
_____	Entrenador
_____	Administración
_____	Aporte de los socios
_____	Otro _____
13. A su criterio, Cree Ud. que el Club debería considerar Jugadores:	
_____	Solo Ecuatorianos
_____	Ecuatorianos y Nacionalizados

_____	Ecuatorianos y Extranjeros
14. ¿Cuál de las siguientes opciones cree que sería la más adecuada para mejorar el desempeño?	
_____	Compra de mejores jugadores
_____	Contratación de un mejor técnico
_____	Construcción de un estadio propio
_____	Obtener mejores beneficios como socio
15. ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?	
_____	Descuentos en la compra de entradas
_____	Descuentos para la compra de artículos del Club
_____	Beneficios de salud
_____	Beneficios en compra de vehículos
_____	Descuentos en la compra de comida rápida
_____	Descuentos en Centros Comerciales
_____	Descuentos en compras de pasajes aéreos
_____	Acceso Exclusivo para escuelas de fútbol

4.7.3.5. Preguntas para los NO SOCIOS

1. ¿Por qué razón no es socio?	
_____	Hincha de otro equipo
_____	No le gusta el fútbol
_____	No ha obtenido beneficios del Club
2. ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?	
_____	SI
_____	NO
3. Si su respuesta a la pregunta anterior es SI, ¿Qué beneficios conoce?.	
_____	Artículos Promocionales
_____	Descuento en las localidades
_____	Descuento en Almacenes Deportivos
_____	Descuento en Escuelas de Fútbol
_____	Descuentos en Cursos Vacacionales
_____	Descuentos en Servicios de Salud
_____	Descuentos en Servicios Educativos
4. ¿Le gustaría ser socio del Club?	
_____	SI
_____	NO
5. Seleccione el aporte mensual que estaría dispuesto a realizar al Club	
_____	\$ 3,00
_____	\$ 6,00
_____	\$ 9,00
_____	\$ 12,00

_____ \$ 15,00
 _____ Otro: _____

6. ¿Cómo le gustaría realizar su aporte?

_____ Descuento de sueldo
 _____ Descuento bancario
 _____ Un solo pago
 _____ Pago con tarjeta de crédito
 _____ Otro _____

7. ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?

_____ Descuentos en la compra de entradas
 _____ Descuentos para la compra de artículos del Club
 _____ Beneficios de salud
 _____ Beneficios en compra de vehículos
 _____ Descuentos en la compra de comida rápida
 _____ Descuentos en Centros Comerciales
 _____ Descuentos en compras de pasajes aéreos
 _____ Acceso Exclusivo para escuelas de fútbol

4.7.4. Matriz del Cuestionario

4.7.4.1. Matriz del Cuestionario de Identificación para personal MILITAR

Tabla 27: Matriz cuantitativa identificación personal MILITAR

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Identificar el segmento del mercado con el nivel de identificación y la capacidad económica para la aplicación del Plan de Marketing	Condición	Grado	Nominal	1. Seleccione su grado actual
		Genero	Nominal	2. Seleccione su Género:
		Edad	Intervalo	3. Indique su rango de edad
		Ubicación	Nominal	4. Seleccione la provincia en donde presta servicios
Segmentar la investigación por grupos específicos	Condición	Socio	Nominal	5. ¿Es Ud. socio del Club “El Nacional”?

4.7.4.2. Matriz del Cuestionario de Identificación para personal CIVIL

Tabla 28: Matriz cuantitativa identificación personal CIVIL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Identificar el segmento del mercado con el nivel de identificación y la capacidad económica para la aplicación del Plan de Marketing	Condición	Ocupación	Nominal	1. Seleccione su ocupación
		Genero	Nominal	2. Seleccione su Género:
		Edad	Intervalo	3. Indique su rango de edad
		Ubicación	Nominal	4. Seleccione la provincia en donde vive
Segmentar la investigación por grupos específicos	Condición	Socio	Nominal	5. ¿Es Ud. socio del Club “El Nacional”?

4.7.4.3. Matriz del Cuestionario para SOCIOS

Tabla 29: Matriz cuantitativa SOCIOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar el grado de simpatía con el Club.	Preferencias	Aporte	Nominal	1. ¿Cuál es el aporte mensual que realiza al Club?
		Identificación	Nominal	2. ¿Posee su identificación (carné) de socio del Club?
				3. ¿Cómo califica su predilección por el Club?
Identificar el nivel de satisfacción del socio civil y militar con respecto al cumplimiento de sus expectativas.	Satisfacción	Conocimiento	Nominal	4. ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?
				5. ¿Ha utilizado los beneficios que le brinda el ser socio del Club?
				6. Seleccione los beneficios que ha utilizado
	Servicio	Asistencia en Quito	Nominal	7. ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como Local?
		Asistencia Fuera de Quito	Nominal	8. ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como

				visita?
		Preferencias	Nominal	9. ¿Con quién asiste al estadio a un partido de fútbol?
				10. ¿Cómo adquiere las entradas para los partidos?
Conocer la opinión de los socios sobre el desempeño administrativo y deportivo del Club.	Apreciación de valor	Desempeño	Nominal	11. ¿Cuál cree Ud. que es la situación actual del Club?
		Factor de Desempeño	Nominal	12. A su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es el factor que tiene mayor incidencia para su respuesta a la pregunta anterior sobre el desempeño del Club?
		Jugadores	Nominal	13. A su criterio, Cree Ud. que el Club debería considerar Jugadores:
		Expectativas	Nominal	14. ¿Cuál de las siguientes opciones cree que sería la más adecuada para mejorar el desempeño del Club?
Determinar los servicios y beneficios que esperan obtener los potenciales socios	Servicio	Beneficios	Nominal	15. ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?

4.7.4.4. Matriz de cuestionario para NO SOCIOS

Tabla 30: Matriz cuantitativa NO SOCIOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar el grado de simpatía con el Club.	Preferencias	Intereses particulares	Nominal	1. ¿Por qué razón no es socio?
Identificar el nivel de satisfacción del socio civil y militar con	Satisfacción	Beneficios	Nominal	2. ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?
				3. Si su respuesta es

respecto al cumplimiento de sus expectativas.				SI, ¿Qué beneficios conoce?
Determinar cuales son los factores decisivos al momento de afiliarse al Club	Decisión	Intereses Particulares	Nominal	4. ¿Le gustaría ser socio del Club?
		Disponibilidad Económica	Nominal	5. Seleccione el aporte mensual que estaría dispuesto a realizar al Club
		Forma de pago	Nominal	6. ¿Cómo le gustaría realizar su aporte?
Determinar los servicios y beneficios que esperan obtener los potenciales socios	Servicio	Beneficios	Nominal	7. ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?

4.7.5. MATRIZ DE CODIFICACIÓN

4.7.5.1. Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para personal MILITAR

Tabla 31: Matriz Codificación Identificación MILITAR

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Seleccione su grado actual	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SLDO. ▪ CBOS. ▪ CBOP. ▪ SGOS. ▪ SGOP. ▪ SUBS. ▪ SUBP. ▪ SUBM. ▪ SUBT. ▪ TNTE. ▪ CAPT. ▪ MAYO. ▪ TCRN. ▪ CRNL. ▪ GRAL 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	
2	Seleccione su Género:	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino ▪ Femenino 	1 2	
3	Indique su rango	Cerrada Múltiple	Intervalo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de 18 años ▪ Entre 18 y 25 años 	1 2	

	de edad			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 26 y 32 años ▪ Entre 33 y 45 años ▪ Entre 45 y 65 años ▪ Más de 65 años 	<p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	
4	Seleccione la provincia en donde presta servicios	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esmeraldas ▪ Manabí ▪ Los Ríos ▪ Guayas ▪ Santa Elena ▪ El Oro ▪ Carchi ▪ Imbabura ▪ Pichincha ▪ Santo Domingo ▪ Cotopaxi ▪ Tungurahua ▪ Chimborazo ▪ Cañar ▪ Azuay ▪ Loja ▪ Bolívar ▪ Galápagos ▪ Nueva Loja ▪ Orellana ▪ Pastaza ▪ Napo ▪ Zamora Chinchipe ▪ Morona Santiago 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p>	
5	¿Es Ud. socio del Club “El Nacional”?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	<p>1</p> <p>2</p>	

4.7.5.2. Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para personal CIVIL

Tabla 32: Matriz codificación identificación CIVIL

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	Seleccione su ocupación	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abogado ▪ Administrador ▪ Arquitecto ▪ Artesano ▪ Comerciante ▪ Contador ▪ Electricista ▪ Entrenador ▪ Fotógrafo 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p>	

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionario Público 10 ▪ Ingeniero 11 ▪ Médico 12 ▪ Militar en retiro 13 ▪ Periodista 14 ▪ Profesor 15 ▪ Técnico 16 ▪ Otro 17 	
2	Seleccione su Género:	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino 1 ▪ Femenino 2 	
3	Indique su rango de edad	Cerrada Múltiple	Intervalo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos de 18 años 1 ▪ Entre 18 y 25 años 2 ▪ Entre 26 y 32 años 3 ▪ Entre 33 y 45 años 4 ▪ Entre 45 y 65 años 5 ▪ Más de 65 años 6 	
4	Seleccione la provincia en donde vive	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esmeraldas 1 ▪ Manabí 2 ▪ Los Ríos 3 ▪ Guayas 4 ▪ Santa Elena 5 ▪ El Oro 6 ▪ Carchi 7 ▪ Imbabura 8 ▪ Pichincha 9 ▪ Santo Domingo 10 ▪ Cotopaxi 11 ▪ Tungurahua 12 ▪ Chimborazo 13 ▪ Cañar 14 ▪ Azuay 15 ▪ Loja 16 ▪ Bolivar 17 ▪ Galapagos 18 ▪ Nueva Loja 19 ▪ Orellana 20 ▪ Pastaza 21 ▪ Napo 22 ▪ Zamora Chinchipe 23 ▪ Morona Santiago 24 	
5	¿Es Ud. socio del Club “El Nacional”?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI 1 ▪ NO 2 	

4.7.5.3. Matriz de Codificación del Cuestionario para SOCIOS

Tabla 33: Matriz codificación SOCIOS

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNT	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
-----	----------	-----------------	--------	-----------------------	------	------

		A			
1	¿Cuál es el aporte mensual que realiza al Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ 3,00 ▪ \$ 6,00 ▪ \$ 9,00 ▪ \$ 12,00 ▪ \$ 15,00 ▪ Otro: _____ 	1 2 3 4 5 6
2	¿Posee su identificación (carné) de socio del Club?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	1 2
3	¿Cómo califica su predilección por el Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aficionado ▪ Hincha ▪ Seguidor ▪ Fanático 	1 2 3 4
4	¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	1 2
5	¿Ha utilizado los beneficios que le brinda el ser socio del Club?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	1 2
6	Seleccione los beneficios que ha utilizado	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artículos Promocionales ▪ Descuento en las localidades ▪ Descuento en Almacenes Deportivos ▪ Descuento en Escuelas de Fútbol ▪ Descuentos en Cursos Vacacionales ▪ Descuentos en Servicios de Salud ▪ Descuentos en Servicios Educativos 	1 2 3 4 5 6 7
7	¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como Local?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No asiste ▪ 1 vez al mes ▪ 2 veces al mes 	1 2 3
8	¿Cuántas veces al mes asiste a los	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No asiste ▪ 1 vez al mes ▪ 2 veces al mes 	1 2 3

	partidos del Club como visita?					
9	¿Con quién asiste al estadio a un partido de fútbol?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo ▪ Con amigos ▪ En familia 	1 2 3	
10	¿Cómo adquiere las entradas para los partidos?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Abonos (entradas para todos los partidos de local) ▪ En Boleterías del estadio ▪ A las comisiones que visitan su unidad militar ▪ En puntos de venta ▪ Revendedor 	1 2 3 4 5	
11	¿Cuál cree Ud. que es la situación actual del Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Buena ▪ Regular ▪ Mala 	1 2 3 4	
12	A su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es el factor que tiene mayor incidencia para su respuesta a la pregunta anterior sobre el desempeño del Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugadores ▪ Entrenador ▪ Administración ▪ Aporte de los socios ▪ Otro 	1 2 3 4 5	
13	A su criterio, Cree Ud. que el Club debería considerar Jugadores:	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo Ecuatorianos ▪ Ecuatorianos y Nacionalizados ▪ Ecuatorianos y Extranjeros 	1 2 3	
14	¿Cuál de las siguientes opciones cree que sería la más adecuada para mejorar el desempeño del Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de mejores jugadores ▪ Contratación de un mejor técnico ▪ Construcción de un estadio propio ▪ Recibir Noticias de la Institución ▪ Obtener mejores beneficios como socio 	1 2 3 4 5	
15	¿Cuál de los siguientes	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuentos en la compra de entradas 	1	

beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?	Descuentos para la compra de artículos del Club	2
	Beneficios de salud	3
	Beneficios en compra de vehículos	4
	Descuentos en la compra de comida rápida	5
	Descuentos en Centros Comerciales	6
	Descuentos en compras de pasajes aéreos	7
	Acceso Exclusivo para escuelas de futbol	8

4.7.5.4. Matriz de Codificación del Cuestionario de Identificación para NO SOCIOS

Tabla 34: Matriz codificación NO SOCIOS

No.	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓD.	OBS.
1	¿Por qué razón no es socio?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hincha de otro equipo ▪ No le gusta el fútbol ▪ No ha obtenido beneficios del Club 	1 2 3	
2	¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	1 2	
3	Si su respuesta es SI, ¿Qué beneficios conoce?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno ▪ Artículos Promocionales ▪ Descuento en las localidades ▪ Descuento en Almacenes Deportivos ▪ Descuento en Escuelas de Fútbol ▪ Descuentos en Cursos Vacacionales ▪ Descuentos en Servicios de Salud ▪ Descuentos en Servicios Educativos 	0 1 2 3 4 5 6 7	

4	¿Le gustaría ser socio del Club?	Dicotómica	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI ▪ NO 	1 2	
5	Seleccione el aporte mensual que estaría dispuesto a realizar al Club	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ 3,00 ▪ \$ 6,00 ▪ \$ 9,00 ▪ \$ 12,00 ▪ \$ 15,00 ▪ Otro: _____ 	1 2 3 4 5 6	
6	¿Cómo le gustaría realizar su aporte?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuento de sueldo ▪ Descuento bancario ▪ Un solo pago ▪ Pago con tarjeta de crédito 	1 2 3 4	
7	¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?	Cerrada Múltiple	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuentos en la compra de entradas ▪ Descuentos para la compra de artículos del Club ▪ Beneficios de salud ▪ Beneficios en compra de vehículos ▪ Descuentos en la compra de comida rápida ▪ Descuentos en Centros Comerciales ▪ Descuentos en compras de pasajes aéreos ▪ Acceso Exclusivo para escuelas de fútbol 	1 2 3 4 5 6 7 8	

4.8. Plan de Trabajo de Campo

Para un mejor desempeño del trabajo de campo, se estructuró en diferentes etapas, tomando en cuenta la población y la muestra en donde se va a efectuar la investigación, por lo que se generó el siguiente cronograma:

Tabla 35: Plan de Trabajo de Campo.

Actividad	Tiempo de Ejecución	Responsable
Diseño y Aprobación de la Encuesta	7 al 9 de mayo del 2012	Capt. Jaime Mayorga Ing. Marcelo Terán Ing. Farid Mantilla
Virtualización de la	9 al 16 de mayo del 2012	Ing. Johanna Aguirre

Encuesta		(Dirección de
Pruebas Piloto de la encuesta virtual	16 al 20 de mayo del 2012	Comunicaciones y Sistemas del Ejército)
Aplicación de la Encuesta	21 de mayo al 15 de junio del 2012	Ing. Eduardo Rodríguez (Administrador WEB "El Nacional"
Procesamiento de datos	18 al 29 de junio del 2012	Capt. Jaime Mayorga

Presentación de Resultados de la Investigación

4.8.1. Análisis UNIVARIADO

4.8.1.1. Resultados de Identificación de personal MILITAR

Pregunta No. 1: Seleccione su grado Actual

Tabla 36: Grado

Grado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CRNL	5	1,30	1,30	1,30
TCRN	10	2,60	2,60	3,90
MAYO	11	2,90	2,90	6,80
CAPT	30	7,90	7,90	14,70
TNTE	12	3,20	3,20	17,90
SUBT	5	1,30	1,30	19,20
SUBM	1	0,30	0,30	19,50
SUBP	3	0,80	0,80	20,30
SUBS	4	1,10	1,10	21,30
SGOP	38	10,00	10,00	31,30
SGOS	61	16,10	16,10	47,40
CBOP	116	30,50	30,50	77,90
CBOS	39	10,30	10,30	88,20
SLDO	45	11,80	11,80	100,00
Total	380	100,00	100,00	

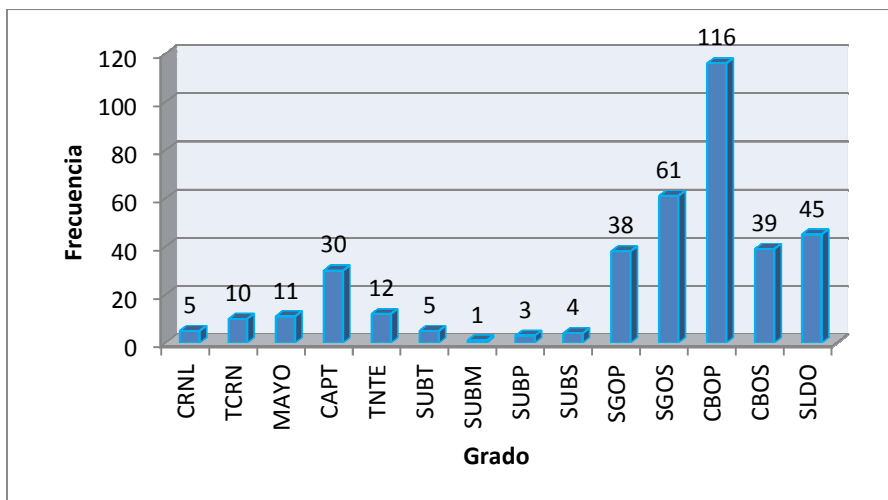


Gráfico 12: Grado

Interpretación:

Se identifica claramente que en el personal militar de tropa, el grado con mayor presencia es el de Cabo Primero, mientras que en el personal de Oficiales, el grado con mayor preponderancia es el de Capitán.

Pregunta No. 2: Seleccione su Género

Tabla 37: Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	370	97,40	97,40	97,40
Femenino	10	2,60	2,60	100,0
Total	380	100,00	100,00	

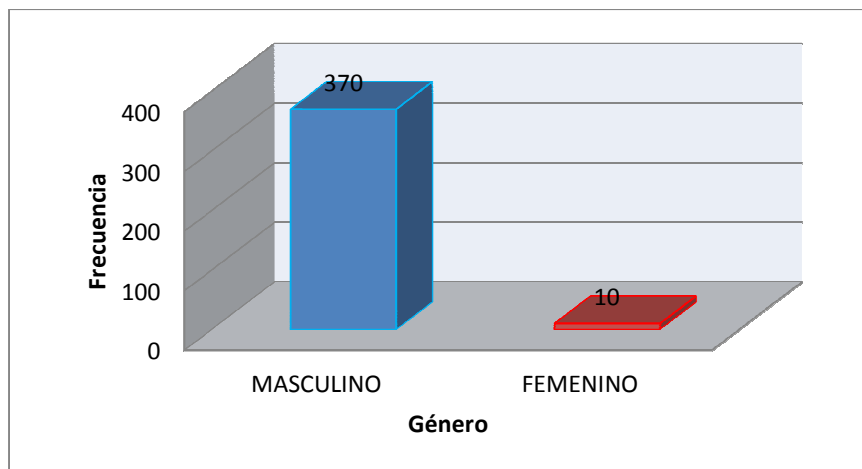


Gráfico 13: Género

Interpretación:

La gran mayoría de aficionados al deporte del fútbol, son de género masculino, por ello su incidencia y preponderancia en esta investigación.

Pregunta No. 3: Indique su rango de edad

Tabla 38: Rango de edad

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 a 25	41	10,80	10,80	10,80
26 a 32	130	34,20	34,20	45,00
33 a 45	185	48,70	48,70	93,70
46 a 65	24	6,30	6,30	100,00
Total	380	100,00	100,00	

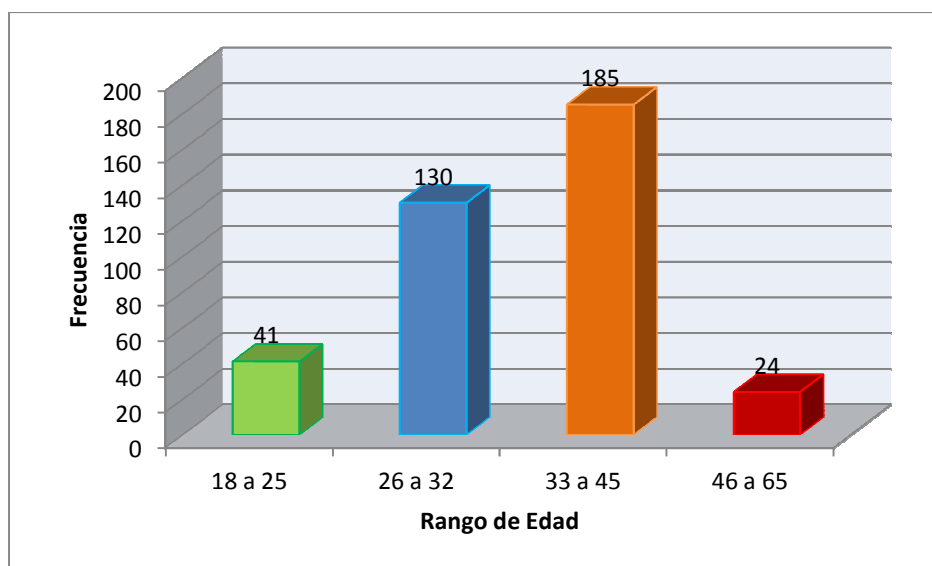


Gráfico 14: Rango de edad

Interpretación:

Del segmento de mercado analizado, se desprende que la mayor parte de la población se halla entre los 33 a 45 años de edad, en razón de ello se establecerán estrategias de mercadeo, con el fin de persuadir su demanda. Existen rangos de edad con menos incidencia, a quienes también se abracará con otro tipo de estrategias.

Pregunta No. 4: Seleccione la provincia en donde presta servicios

Tabla 39: Provincia donde presta servicios.

Provincia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AZUAY	13	3,40	3,40	3,40
CARCHI	4	1,10	1,10	4,50
CHIMBORAZO	17	4,50	4,50	8,90
COTOPAXI	23	6,10	6,10	15,00
EL ORO	28	7,40	7,40	22,40
ESMERALDAS	3	0,80	0,80	23,20
GUAYAS	34	8,90	8,90	32,10

IMBABURA	7	1,80	1,80	33,90
LOJA	15	3,90	3,90	37,90
MANABI	1	0,30	0,30	38,20
MORONA SANTIAGO	11	2,90	2,90	41,10
ORELLANA	6	1,60	1,60	42,60
PASTAZA	22	5,80	5,80	48,40
PICHINCHA	169	44,50	44,50	92,90
STO. DOMINGO DE	3	0,80	0,80	93,70
SUCUMBIOS	11	2,90	2,90	96,60
TUNGURAHUA	9	2,40	2,40	98,90
ZAMORA CHINCHIP	4	1,10	1,10	100,00
Total	380	100,00	100,0	

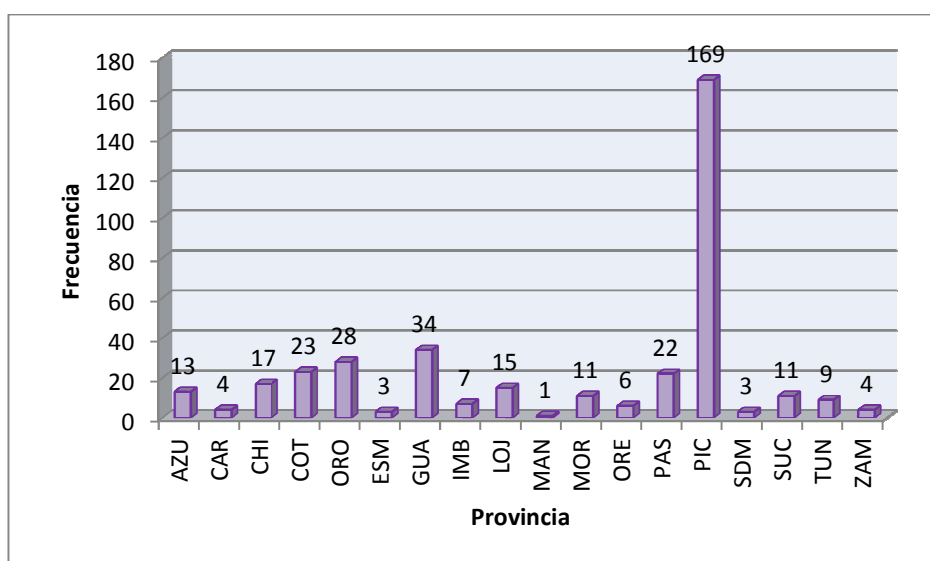


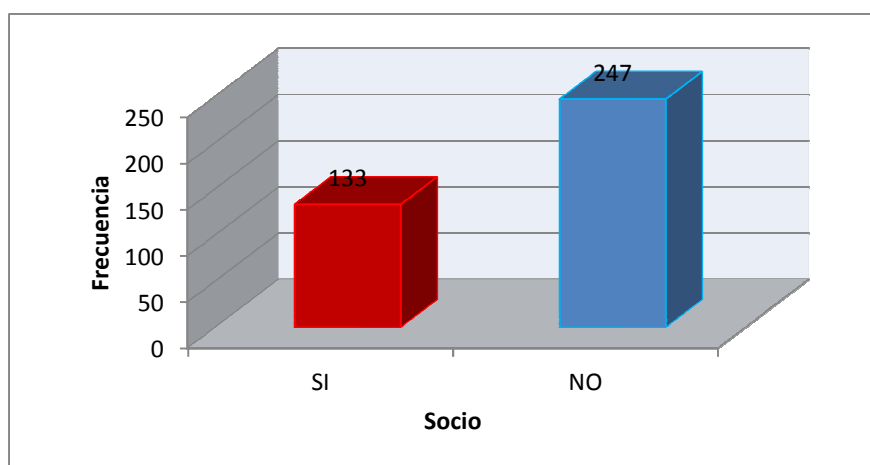
Gráfico 15: Provincia donde presta servicios.

Interpretación:

De los datos analizados, se evidencia que en gran mayoría, los encuestados están domiciliados en la provincia de Pichincha, por lo que será necesario ubicar estrategias definidas para este sector del país.

Pregunta No. 5: ¿Es Ud. socio del Club "El Nacional"?**Tabla 40: ¿Es Socio?**

Socio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	133	35,00	35,00	35,00
NO	247	65,00	65,00	100,00
Total	380	100,00	100,00	

**Gráfico 16: ¿Es Ud. socio del Club "El Nacional"?****Interpretación:**

Del total de encuestados, se observa que en su gran mayoría, es decir, el 65% no son socios del Club, por lo que se deberán orientar las estrategias a captar a ese público cautivo.

4.8.1.2. Resultados de Identificación de personal CIVIL

Pregunta No. 1: Seleccione su Ocupación Actual

Tabla 41: Ocupación Actual

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABOGADO	4	1,00	1,00	1,00
ADMINISTRADOR	11	2,90	2,90	3,90
ARQUITECTO	2	0,50	0,50	4,40
COMERCIANTE	7	1,80	1,80	6,30
CONTADOR	14	3,60	3,60	9,90
FUNCIONARIO PÚBLICO	16	4,20	4,20	14,10
INGENIERO	59	15,40	15,40	29,40
MILITAR EN RETIRO	4	1,00	1,00	30,50
OTRO	217	56,50	56,50	87,00
PROFESOR	21	5,50	5,50	92,40
TÉCNICO	19	4,90	4,90	97,40
MÉDICO	4	1,00	1,00	98,40
PERIODISTA	1	0,30	0,30	98,70
ELECTRICISTA	3	0,80	0,80	99,50
ARTESANO	2	0,50	0,50	100,00
TOTAL	384	100,00	100,00	

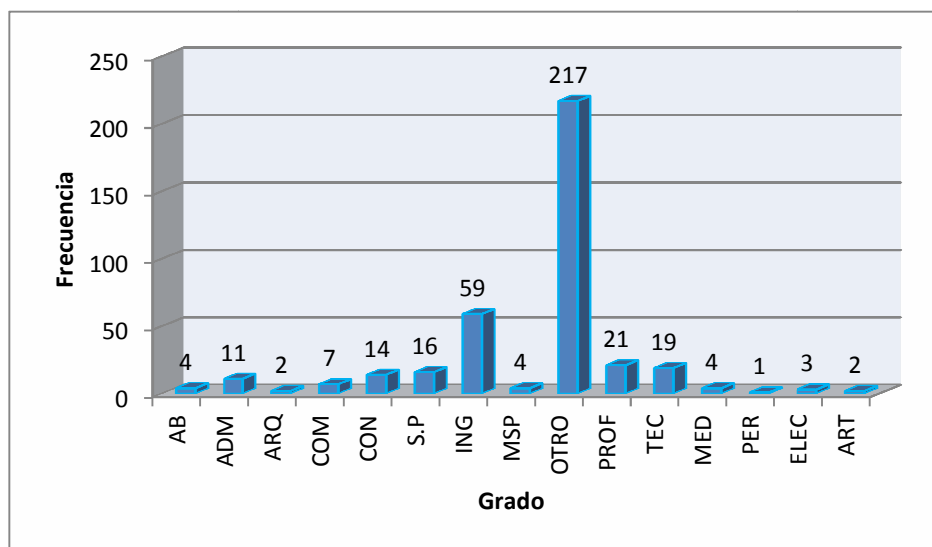


Gráfico 17: Ocupación Actual

Interpretación:

En su gran mayoría, los encuestados no poseen un título terminal o una profesión específica. Por lo que será necesario establecer el tipo de actividades adicionales a las que los aficionados al Club se dedican.

Pregunta No. 2: Seleccione su Género:

Tabla 42: Género (Civiles)

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MASCULINO	371	96,60	96,60	96,60
FEMENINO	13	3,40	3,40	100,00
TOTAL	384	100,00	100,00	

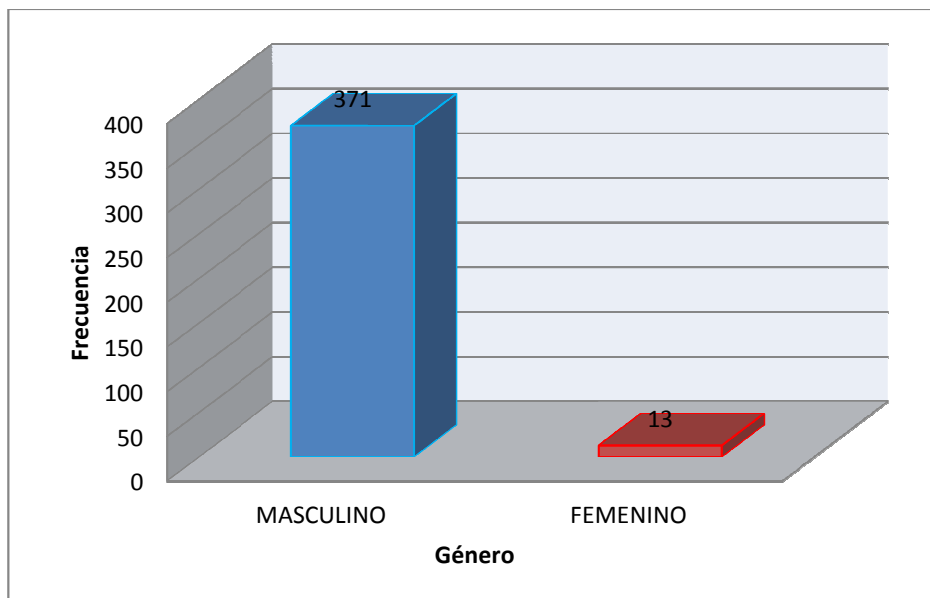


Gráfico 18: Género (Civiles)

Interpretación:

La gran mayoría de aficionados al deporte del fútbol, son de género masculino, por ello su incidencia y preponderancia en esta investigación.

Pregunta No. 3: Indique su rango de edad

Tabla 43: Rango de Edad (Civiles)

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENOS DE 18	56	14,60	14,60	14,60
18 A 25	154	40,10	40,10	54,70
26 A 32	58	15,10	15,10	69,80
33 A 45	84	21,90	21,90	91,70
46 A 65	23	6,00	6,00	97,70
MÁS DE 65	9	2,30	2,30	100,00
TOTAL	384	100,00	100,00	

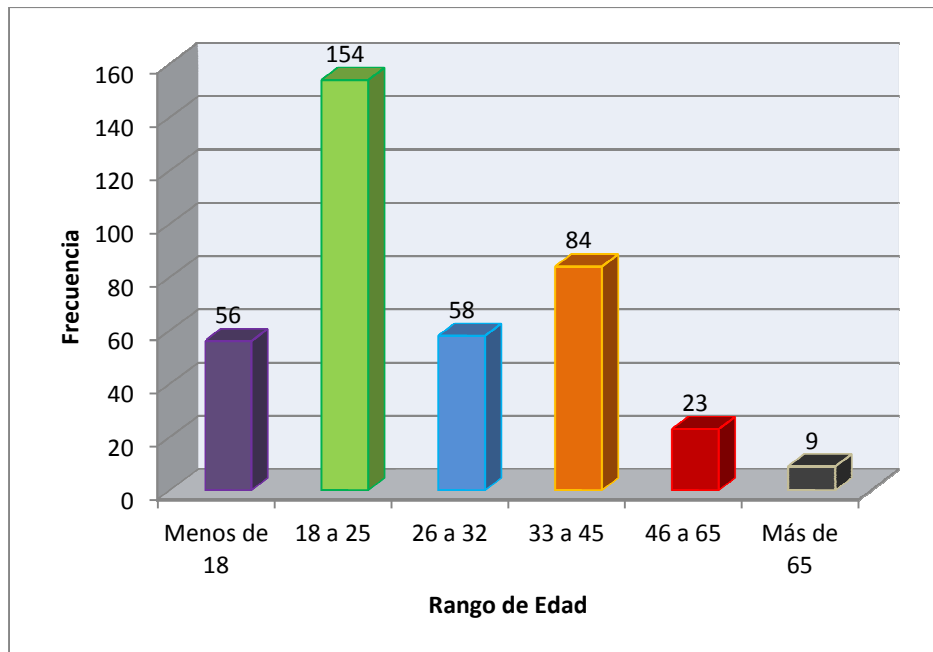


Gráfico 19: Rango Edad (Civiles)

Interpretación:

Del segmento poblacional civil analizado, se desprende que la mayor parte de la población se halla entre los 18 a 25 años de edad, en razón de ello se establecerán estrategias de mercadeo, con el fin de persuadir su demanda. También se puede observar la existencia de personas en edades económicamente inactivas que formaron parte de la investigación.

Pregunta No. 4: Seleccione la provincia en donde vive

Tabla 44: Provincia donde vive (Civiles)

Provincia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AZUAY	3	,8	,8	,8
BOLIVAR	2	,5	,5	1,3
CAÑAR	1	,3	,3	1,6
CARCHI	5	1,3	1,3	2,9
CHIMBORAZO	4	1,0	1,0	3,9
COTOPAXI	11	2,9	2,9	6,8

EL ORO	3	,8	,8	7,6
GUAYAS	4	1,0	1,0	8,6
IMBABURA	9	2,3	2,3	10,9
LOJA	11	2,9	2,9	13,8
LOS RIOS	1	,3	,3	14,1
MANABÍ	1	,3	,3	14,3
NAPO	1	,3	,3	14,6
ORELLANA	1	,3	,3	14,8
PICHINCHA	322	83,9	83,9	98,7
SANTA ELENA	2	,5	,5	99,2
SANTO DOMINGO	2	,5	,5	99,7
ZAMORA CHINCHIPE	1	,3	,3	100,0
TOTAL	384	100,0	100,0	

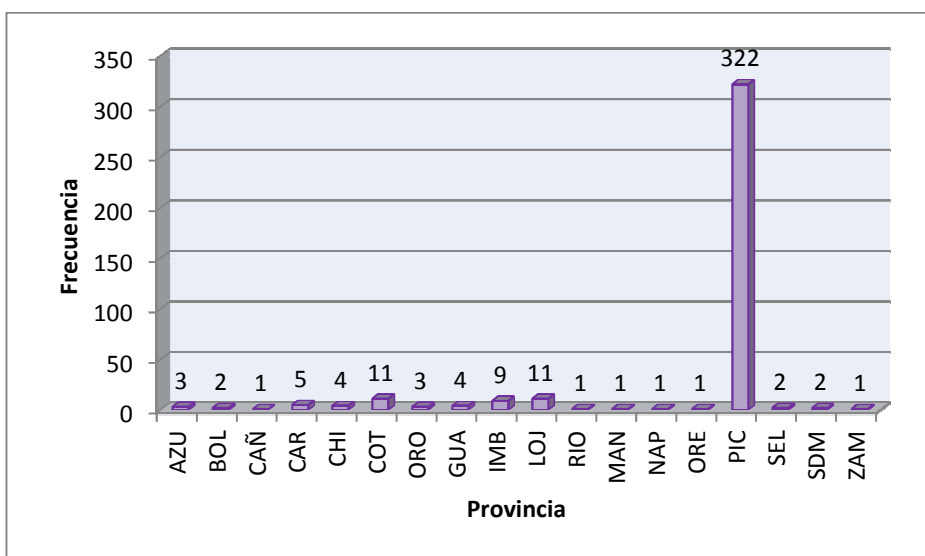


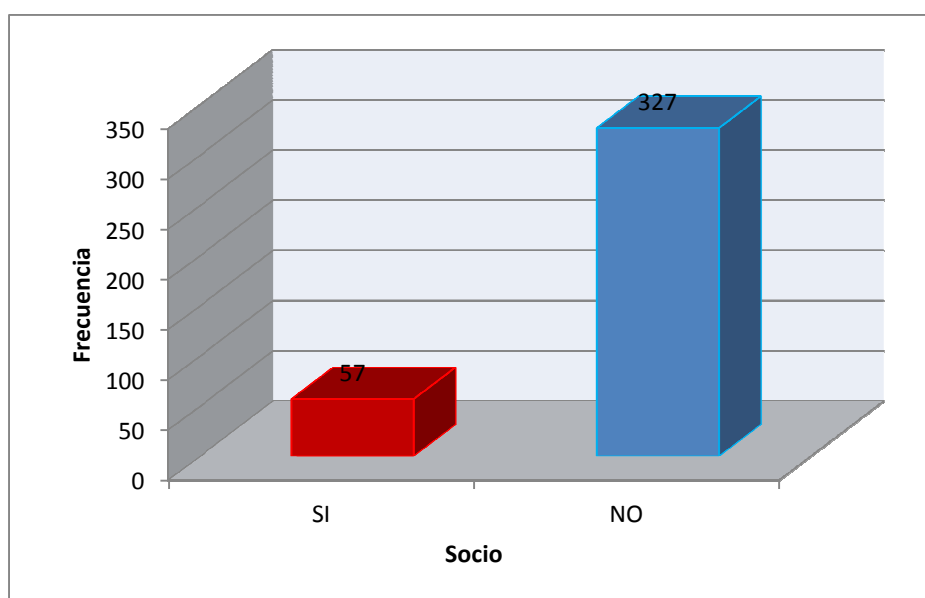
Gráfico 20: Provincia donde vive (Civiles)

Interpretación:

De los datos analizados, se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados están domiciliados en la provincia de Pichincha, por lo que será necesario ubicar estrategias definidas para este sector del país.

Pregunta No. 5: ¿Es Ud. socio del Club "El Nacional"?**Tabla 45: ¿Es socio? (Civiles)**

Socio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	57	14,80	14,80	14,80
NO	327	85,20	85,20	100,00
Total	384	100,00	100,00	

**Gráfico 21: ¿Es socio? (Civiles)****Interpretación:**

Del total de encuestados, se observa que en su gran mayoría, es decir, el 85,20% no son socios del Club, por lo que se deberán orientar las estrategias a captar a ese público cautivo.

4.8.1.3. Resultados de Información de SOCIOS

Pregunta No. 1: ¿Cuál es el aporte mensual que realiza al Club?

Tabla 46: Aporte Mensual

Aporte	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	99	52,10	52,10	52,10
6,00	37	19,50	19,50	71,60
9,00	28	14,70	14,70	86,30
12,00	4	2,10	2,10	88,40
15,00	14	7,40	7,40	95,80
Más de 15,00	8	4,20	4,20	100,00
Total	190	100,00	100,00	

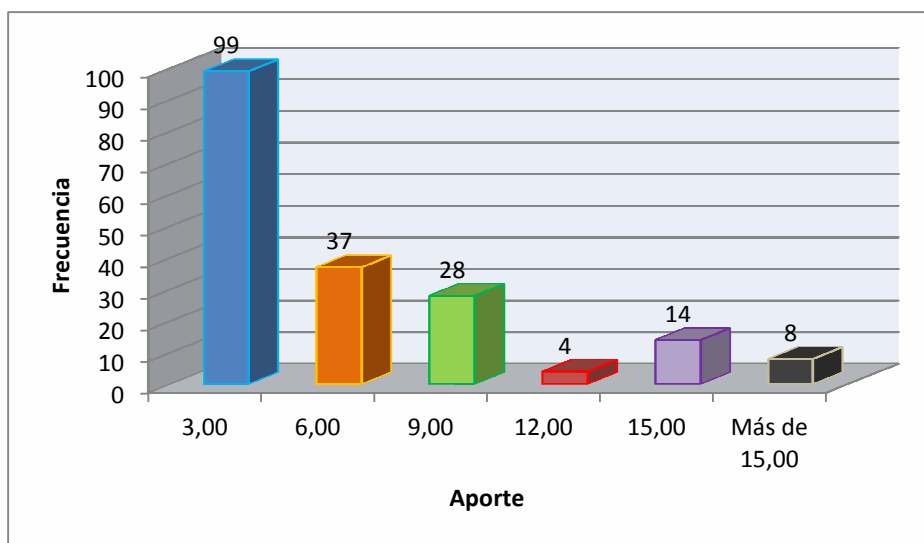


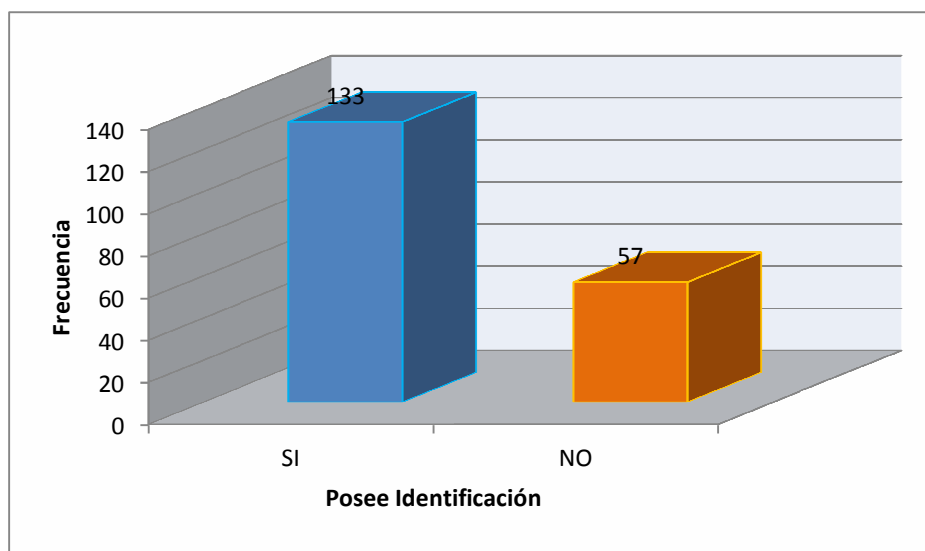
Gráfico 22: Aporte Mensual

Interpretación:

Del total de encuestados se puede apreciar, que en su gran mayoría, quienes son socios del Club, realizan un aporte mínimo de \$3,00 dólares. Mientras más aumenta el valor del aporte, se reduce la frecuencia del fenómeno.

Pregunta No. 2: ¿Posee su identificación (carné) de socio del Club?**Tabla 47:** Posee Identificación

Identificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	133	70,00	70,00	70,00
NO	57	30,00	30,00	100,00
Total	190	100,00	100,00	

**Gráfico 23:** Posee Identificación**Interpretación:**

La gran mayoría de encuestados, aproximadamente el 70%, posee su identificación de socios del Club, lo que nos da una idea global de su grado de identificación y seguimiento para con el Club.

Pregunta No. 3: ¿Cómo califica su predilección por el Club?

Tabla 48: Predilección

Predilección	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aficionado	43	22,60	24,30	24,30
Seguidor	25	13,20	14,10	38,40
Hincha	91	47,90	51,40	89,80
Fanático	18	9,50	10,20	100,00
No responde	13	6,80	0	
Total	190	100,00	100,00	

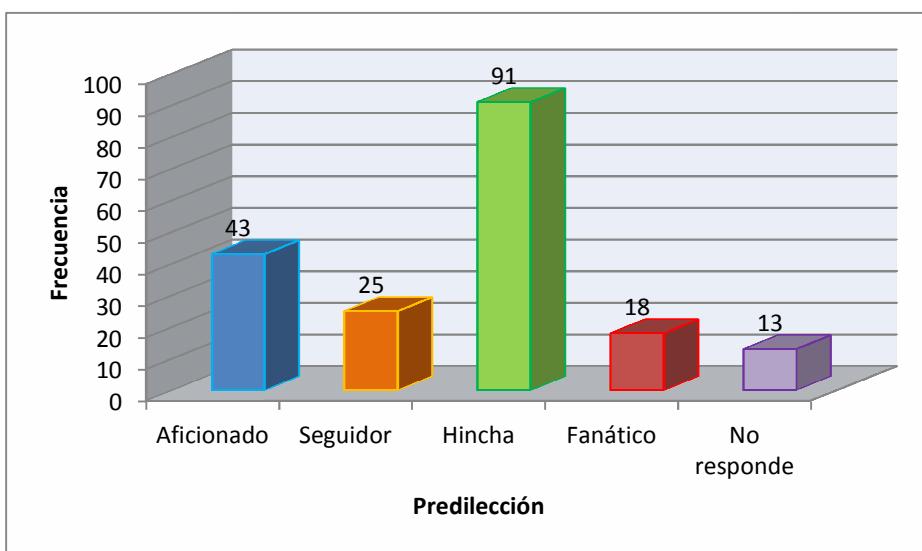


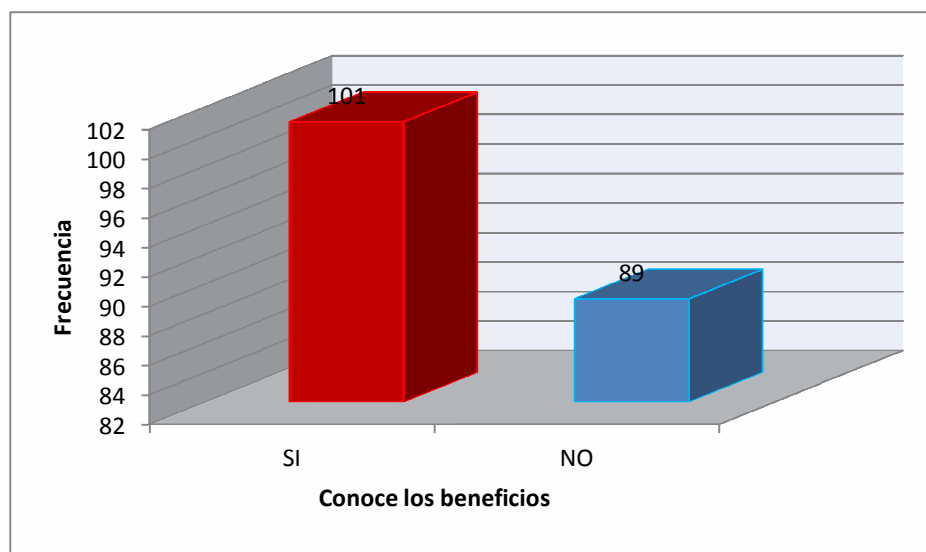
Gráfico 24: Predilección

Interpretación:

Los encuestados mayoritariamente se consideran “hinchas”, obteniendo un 47,9%, mientras que como “aficionados” se catalogan en un 22,6%. Por ello se deberá establecer estrategias adecuadas para que todos los adeptos al Club se clasifiquen como fanáticos.

Pregunta No. 4: ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?**Tabla 49:** Conoce los beneficios

Conoce los Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	101	53,20	53,20	53,20
NO	89	46,80	46,80	100,00
Total	190	100,00	100,00	

**Gráfico 25:** Conoce los beneficios**Interpretación:**

Los encuestados mayoritariamente conocen los beneficios que obtienen como socios; sin embargo, existe un número considerable de socios que no conocen los beneficios, por lo que será necesario implementar un adecuado sistema de difusión de beneficios.

Pregunta No. 5: ¿Ha utilizado los beneficios que le brinda el ser socio del Club?

Tabla 50: Ha hecho uso de los beneficios

Uso de los Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	101	53,20	53,20	53,20
NO	89	46,80	46,80	100,00
Total	190	100,00	100,00	

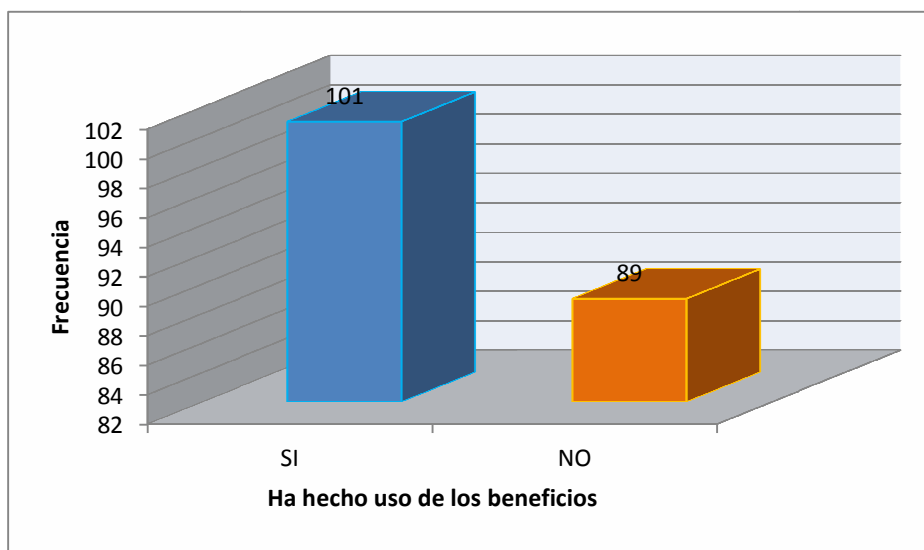


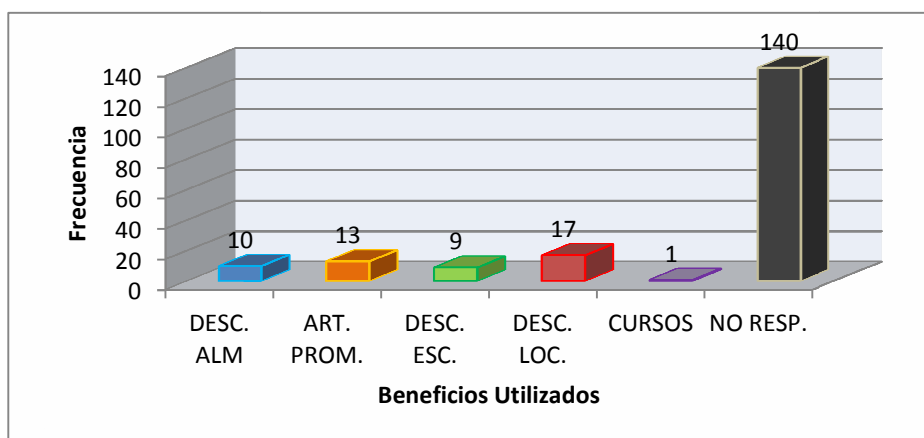
Gráfico 26: Ha hecho uso de los beneficios

Interpretación:

Como se pudo determinar, el 53,20% de los encuestados ha hecho uso de los beneficios que le brinda ser socio del Club; sin embargo, el 46,80% de los socios no ha utilizado los beneficios, coincidiendo con el número de los socios que no conocen los beneficios.

Pregunta No. 6: Seleccione los beneficios que ha utilizado**Tabla 51:** Beneficios Utilizados

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Descuentos en Almacenes Deportivos	10	5,30	20,00	20,00
Artículos Promocionales del Club	13	6,80	26,00	46,00
Descuento en escuelas de Fútbol	9	4,70	18,00	64,00
Descuento en Localidades	17	8,90	34,00	98,00
Cursos Vacacionales	1	0,50	2,00	100,00
No responde	140	73,70	0	
Total	190	100,00	100,00	

**Gráfico 27:** Beneficios Utilizados**Interpretación:**

Un fenómeno notable es que el 73,70% de los socios no utilizan los beneficios que el Club ofrece, eso nos da a notar que este fenómeno puede suceder por desconocimiento o falta de interés de los socios.

Pregunta No. 7: ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como Local?

Tabla 52: Asistencia Partidos Local

Asistencia a partidos de local	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO ASISTE	88	46,30	46,30	46,30
1 VEZ AL MES	51	26,80	26,80	73,20
2 VECES	51	26,80	26,80	100,00
Total	190	100,00	100,00	

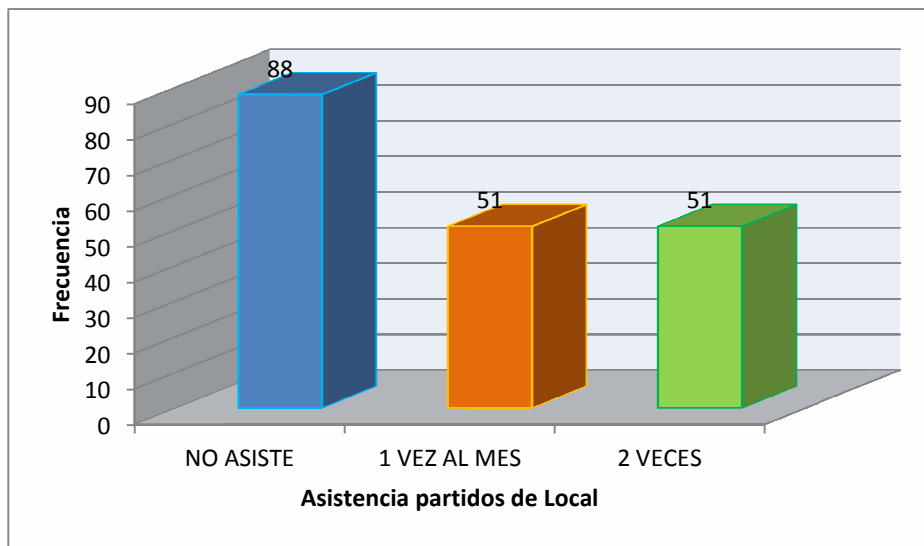


Gráfico 28: Asistencia Partidos Local

Interpretación:

Los Socios del Club, supieron manifestar que el 46,30% No asiste al estadio, mientras que en un mismo valor (26,80%) asiste una o dos veces al estadio cuando el equipo juega de local. Esto permite apreciar en cierto modo, la falta de interés que los socios tienen para con su equipo que puede deberse a varios factores.

Pregunta No. 8: ¿Cuántas veces al mes asiste a los partidos del Club como visita?

Tabla 53: Asistencia partidos de Visita

Asistencia a partidos de visita	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO ASISTE	125	65,80	65,80	65,80
1 VEZ AL MES	51	26,80	26,80	92,60
2 VECES	14	7,40	7,40	100,00
Total	190	100,00	100,00	

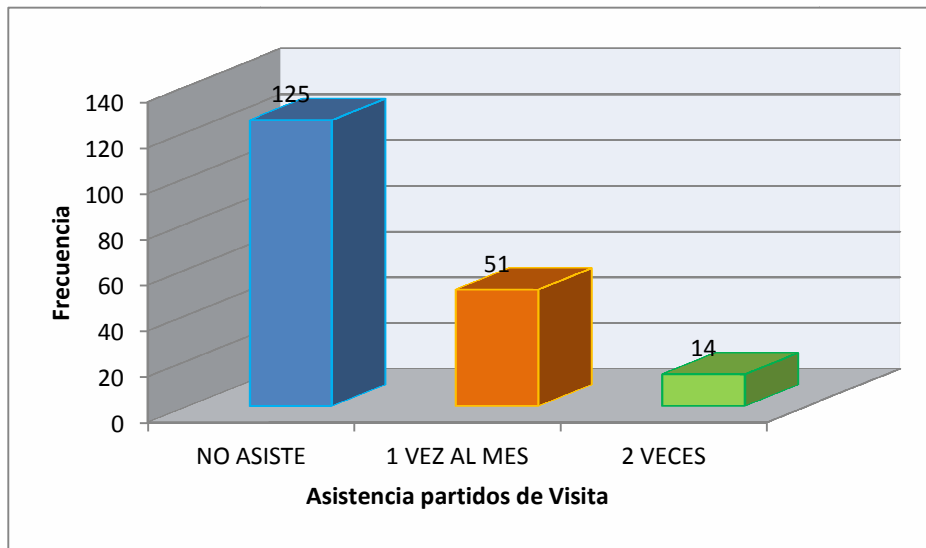


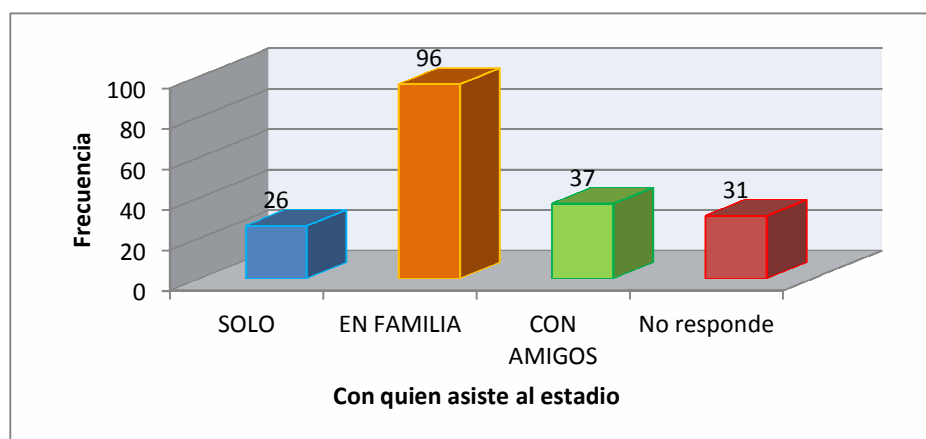
Gráfico 29: Asistencia partidos de Visita

Interpretación:

Mayoritariamente, es decir el 65,80% de los socios no asisten a los partidos de visita, dejando entrever que su asistencia se ve condicionada a otros factores.

Pregunta No. 9: ¿Con quién asiste al estadio a un partido de fútbol?**Tabla 54:** Con quien asiste al estadio

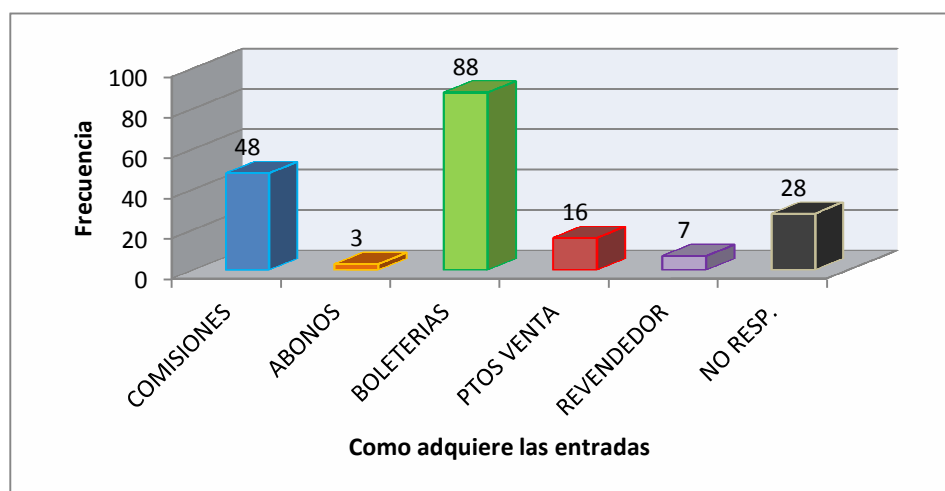
Con quien asiste al estadio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLO	26	13,70	16,40	16,40
EN FAMILIA	96	50,50	60,40	76,70
CON AMIGOS	37	19,50	23,30	100,00
No responde	31	16,30	0	
Total	190	100,00	100,00	

**Gráfico 30:** Con Quien asiste al estadio**Interpretación:**

Como se puede observar, la afición futbolística considera al espectáculo deportivo un evento de tipo familiar, ya que el 50,50% de los encuestados asiste al estadio en compañía de su familia, esto implica el tomar acciones y definir estrategias para consolidar al núcleo familiar como clientes.

Pregunta No. 10: ¿Cómo adquiere las entradas para los partidos?**Tabla 55:** Como adquiere Entradas

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comisiones	48	25,30	29,60	29,60
Abonos	3	1,60	1,90	31,50
Boleterías del Estadio	88	46,30	54,30	85,80
Puntos de Venta	16	8,40	9,90	95,70
Revendedor	7	3,70	4,30	100,00
No responde	28	14,70	0	
Total	190	100,00	100,0	

**Gráfico 31:** Como adquiere entradas**Interpretación:**

En su gran mayoría, los encuestados supieron manifestar que la adquisición de las entradas la efectúan en las boleterías del estadio; mientras que otro número importante de socios la adquiere a las comisiones que visitan varias zonas del país; sin embargo, es fundamental establecer un adecuado sistema de comercialización de entradas para los socios.

Pregunta No. 11: ¿Cuál cree Ud. que es la situación actual del Club?

Tabla 56: Situación del Club

Situación del Club	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	73	38,40	39,90	39,90
Regular	85	44,70	46,40	86,30
Buena	23	12,10	12,60	98,90
Excelente	2	1,10	1,10	100,00
No responde	7	3,70	0	
Total	190	100,00	100,0	

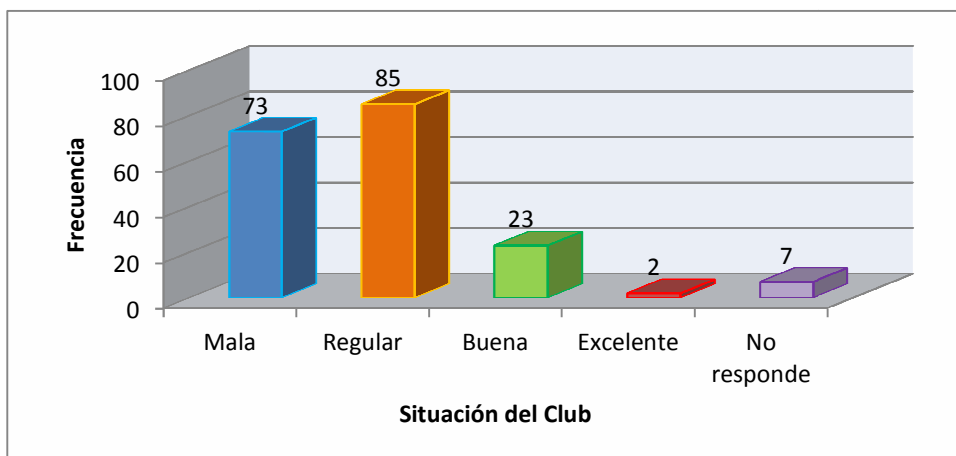


Gráfico 32: Situación del Club

Interpretación:

Los encuestados en su mayoría, coinciden en afirmar que la situación del Club es entre mala y regular; un valor muy reducido considera que la situación es excelente; estos datos son de trascendental importancia para la directiva del Club, ya que se deberán determinar con total puntualidad que factores inciden para que el Socio tenga esta apreciación del Club.

Pregunta No. 12: A su criterio, ¿Cuál cree Ud. que es el factor que tiene mayor incidencia para su respuesta a la pregunta anterior sobre el desempeño del Club?

Tabla 57: Factores de Incidencia

Factor de Incidencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jugadores	85	44,70	47,20	47,20
Entrenador	7	3,70	3,90	51,10
Administración	78	41,10	43,30	94,40
Socios	10	5,30	5,60	100,00
No responde	10	5,30	0	
Total	190	100,00	100,0	

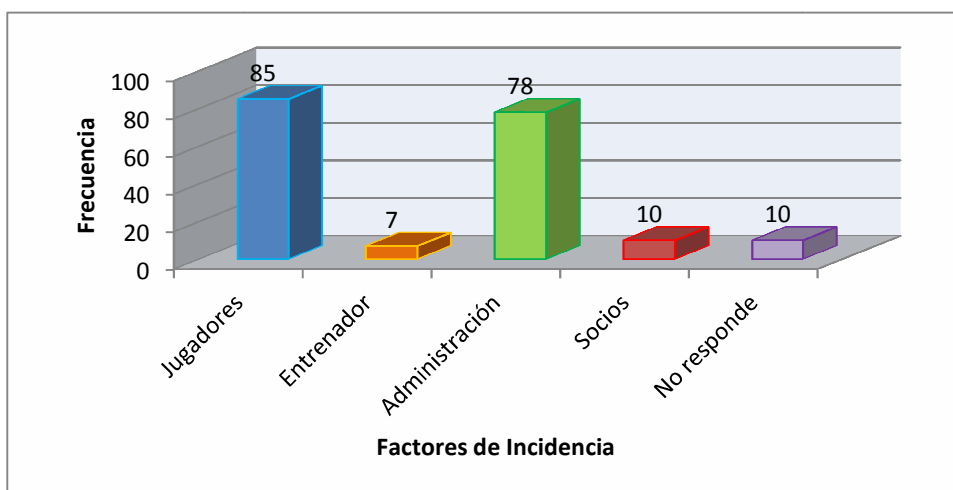


Gráfico 33: Factores de Incidencia

Interpretación:

Existe un criterio dividido de los encuestados en virtud de dos factores, ya que un 44,7% considera que los Jugadores son la principal causa de incidencia para la situación del Club, mientras que el 41,1% considera a la administración como factor principal.

Pregunta No. 13: A su criterio, Cree Ud. que el Club debería considerar Jugadores

Tabla 58: Nacionalidad de Jugadores

Nacionalidad Jugadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Solo Ecuatorianos	113	59,50	61,40	61,40
Ecuatorianos y Nacionalizados	42	22,10	22,80	84,20
Ecuatorianos y Extranjeros	29	15,30	15,80	100,00
No responde	6	3,20	0	
Total	190	100,00	100,00	

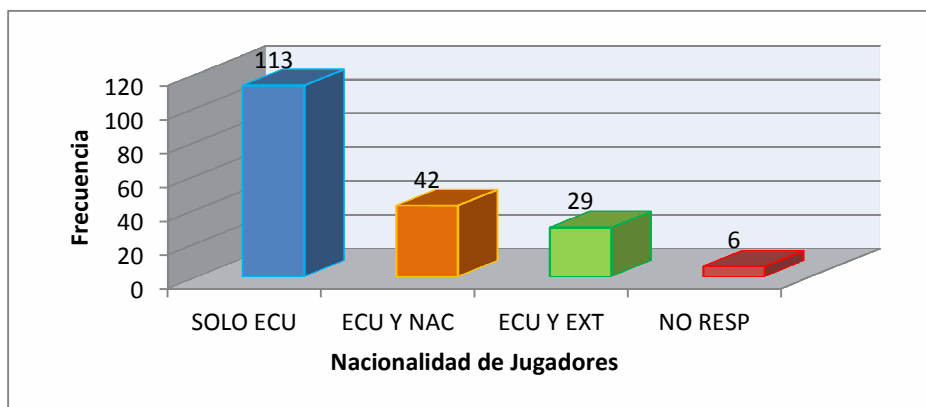


Gráfico 34: Nacionalidad de Jugadores

Interpretación:

En esta pregunta, los encuestados coincidieron mayoritariamente en anotar que el equipo solo deberá considerar en sus filas a jugadores ecuatorianos, conservando esta identidad intacta hasta la fecha. Este factor incidirá enormemente en las finanzas del Club, ya que el mercado de jugadores nacionales maneja montos muy elevados.

Pregunta No. 14: ¿Cuál de las siguientes opciones cree que sería la más adecuada para mejorar el desempeño del Club?

Tabla 59: Factores para Mejorar

Factor de Incidencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Compra Mejores Jugadores	128	67,40	70,30	70,30
Mejor Técnico	12	6,30	6,60	76,90
Mejores Beneficios	12	6,30	6,60	83,50
Construcción Estadio	22	11,60	12,10	95,60
Recibir Noticias del Club	8	4,20	4,40	100,00
No responde	8	4,20	0	
Total	190	100,00	100,0	

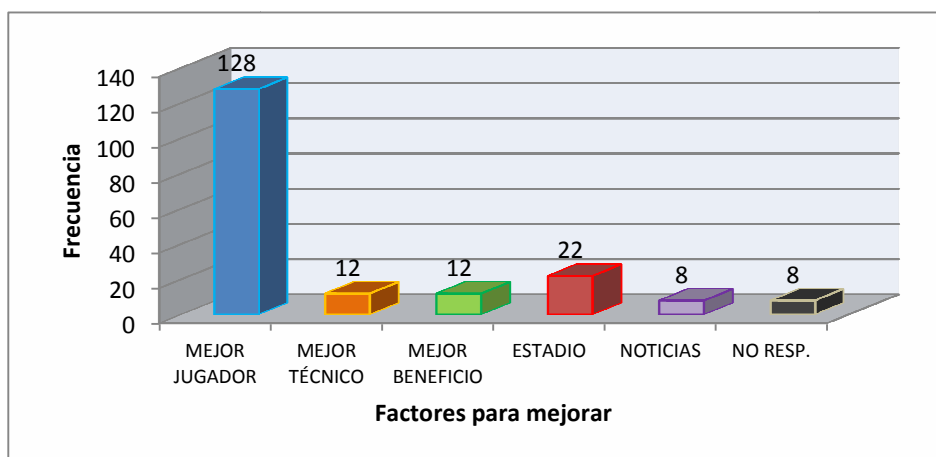


Gráfico 35: Factores para Mejorar

Interpretación:

En esta interrogante, la respuesta mayoritaria para los encuestados fue el de contratar mejores jugadores, ya que el 67,40% de los encuestados coincidió en este criterio. Esto hace notar la inconformidad de los socios con el rendimiento deportivo del equipo.

Pregunta No. 15: ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?

Tabla 60: Beneficios Requeridos

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Descuentos en Centros Comerciales	20	10,50	10,90	10,90
Descuentos en Compra de Pasajes Aéreos	25	13,20	13,70	24,60
Descuentos en Comida Rápida	3	1,60	1,60	26,20
Descuento en Compra de Entradas	59	31,10	32,20	58,50
Descuento en Compra de Artículos del Club	16	8,40	8,70	67,20
Beneficios en Compra de Vehículos	20	10,50	10,90	78,10
Beneficios en Salud	11	5,80	6,00	84,20
Acceso Exclusivo para escuelas de Fútbol	29	15,30	15,80	100,00
No responde	7	3,70	0	
Total	190	100,00	100,00	

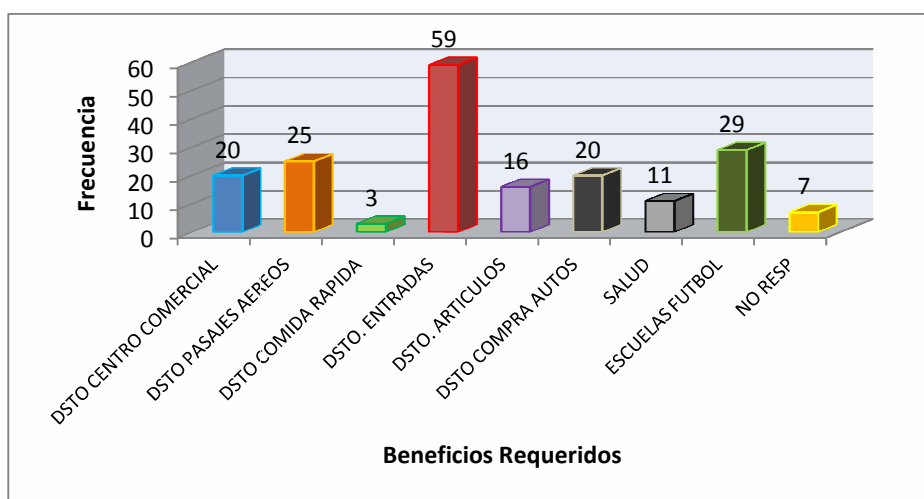


Gráfico 36: Beneficios Requeridos

Interpretación:

En esta interrogante existieron criterios bastante divididos, sin embargo el mayor atractivo para los socios constituye el Descuento en la compra de entradas a los partidos de fútbol que el Club juegue como local. Este dato nos evoca a pensar en las estrategias que se deberán perfilar para que los beneficios sean atractivos a los socios del Club.

4.8.1.4. Resultados de Información de NO SOCIOS**Pregunta No. 1: ¿Por qué razón no es socio?****Tabla 61:** Razón para NO ser socio

Razón para no ser socios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hincha de Otro Equipo	111	19,30	19,40	19,40
No ha obtenido beneficios	437	76,10	76,40	95,80
No le gusta el fútbol	24	4,20	4,20	100,00
No responde	2	0,30	0	
Total	574	100,00	100,00	

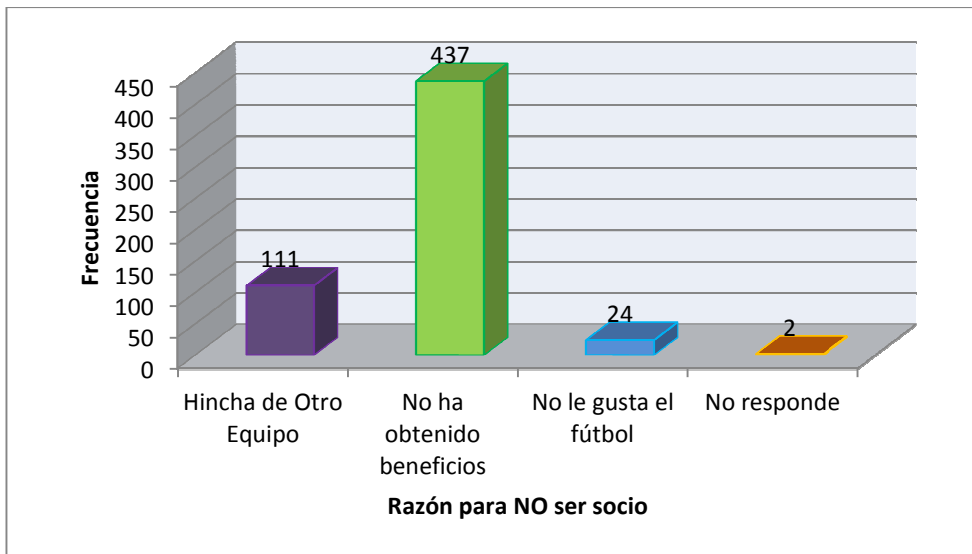


Gráfico 37: Razón para No ser socio

Interpretación:

El factor de mayor incidencia para que los encuestados no sean socios del Club radica en que No se obtienen o no se han obtenido beneficios que satisfagan sus expectativas. Esto generará un análisis para determinar las preferencias de los No Socios y atacar con estrategias adecuadas estas oportunidades.

Pregunta No. 2: ¿Conoce los beneficios que tiene al ser socio del Club?

Tabla 62: Conoce los beneficios.

Conoce los Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	149	26,00	26,00	26,00
NO	423	73,70	74,00	100,00
No responde	2	0,30	0	
Total	574	100,00	100,00	

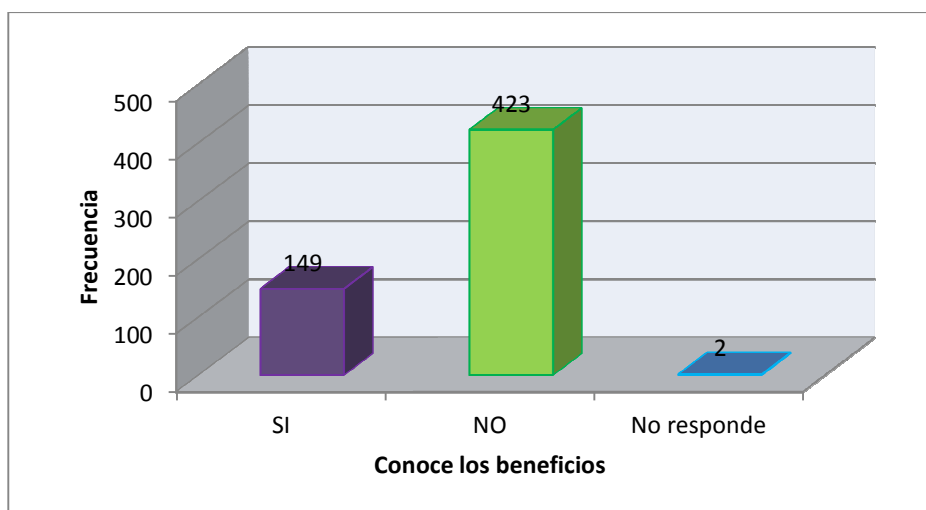


Gráfico 38: Conoce los beneficios

Interpretación:

En esta pregunta, los aficionados, supieron manifestar que no conocen los beneficios que tendrían al ser socios del Club; con ello se refuerza la idea de mejorar los canales de comunicación para los seguidores del Club.

Pregunta No. 3: Si su respuesta es SI, ¿Qué beneficios conoce?

Tabla 63: Beneficios que conoce

Beneficios que Conoce	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	224	39,00	46,00	46,00
Descuentos en KAO	46	8,00	9,40	55,40
Descuentos en Cursos Vacacionales	35	6,10	7,20	62,60
Descuento en escuelas de Fútbol	47	8,20	9,70	72,30
Descuento en Localidades	50	8,70	10,30	82,50
Artículos Promocionales del Club	32	5,60	6,60	89,10
Descuento en Servicios Educativos	46	8,00	9,40	98,60
Beneficios en Salud	7	1,20	1,40	100,00
No responde	87	15,20	0	
Total	574	100,00	100,00	

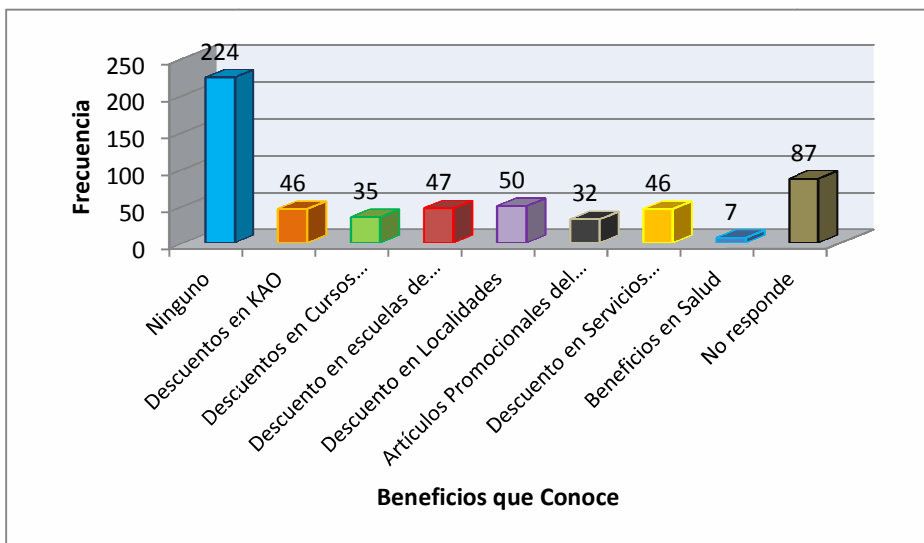


Gráfico 39: Beneficios que conoce

Interpretación:

En esta pregunta, nuevamente se evidencia la poca difusión que ha tenido el Club con respecto a hacer conocer los beneficios que se pueden obtener al ser socio; por ello se hace enteramente importante diseñar adecuados canales de comunicación entre los seguidores y el Club.

Pregunta No. 4: ¿Le gustaría ser socio del Club?

Tabla 64: Interés en ser socio

Conoce los Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	264	46,00	46,10	46,10
NO	309	53,80	53,90	100,00
No responde	1	0,20	0	
Total	574	100,00	100,00	

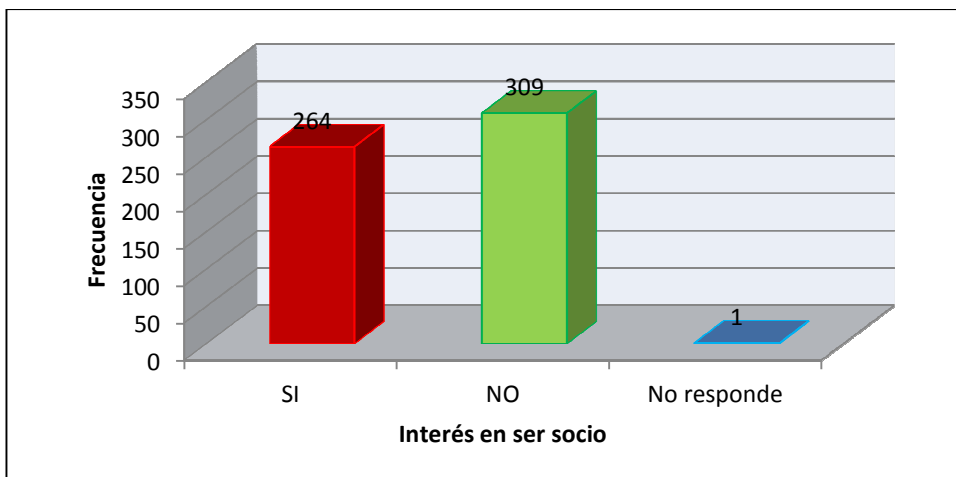


Gráfico 40: Interés en ser socio

Interpretación:

En esta interrogante se evidencia el poco interés que tiene la afición en afiliarse como socio del Club, ya que el 53,80% manifiesta su negativa, por ello, es necesario afinar las estrategias que permitan hacer del Club un atractivo para los seguidores.

Pregunta No. 5: Seleccione el aporte mensual que estaría dispuesto a realizar al Club

Tabla 65: Intención de aporte

Intención de aporte	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	98	17,10	33,80	33,80
6,00	69	12,00	23,80	57,60
9,00	52	9,10	17,90	75,50
12,00	28	4,90	9,70	85,20
15,00	29	5,10	10,00	95,20
Más de 15,00	14	2,40	4,80	100,00
No responde	284	49,50	0	
Total	574	100,00	100,00	

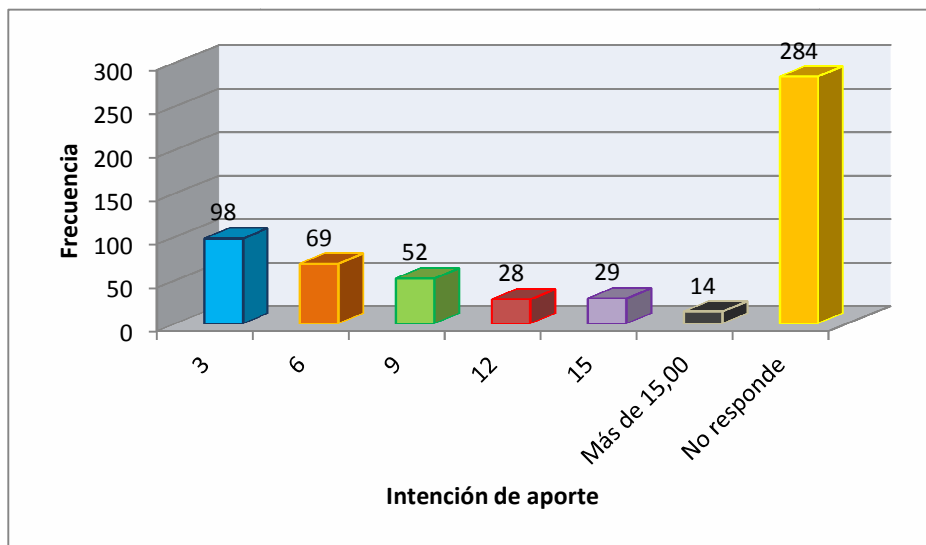


Gráfico 41: Intención de aporte

Interpretación:

Como se puede apreciar, quienes no tienen interés de afiliarse como socios, son quienes no muestran su intención de aporte; sin embargo un 17,10% de los encuestados muestran su interés por afiliarse como socios en la categoría más baja de afiliación.

Pregunta No. 6: ¿Cómo le gustaría realizar su aporte?

Tabla 66: Forma de pago

Forma de pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Descuento Bancario	102	17,80	35,20	35,20
Descuento Sueldo	28	4,90	9,70	44,80
Pago Tarjeta Crédito	35	6,10	12,10	56,90
Un solo pago	125	21,80	43,10	100,00
No responde	284	49,50	0	
Total	574	100,00	100,00	

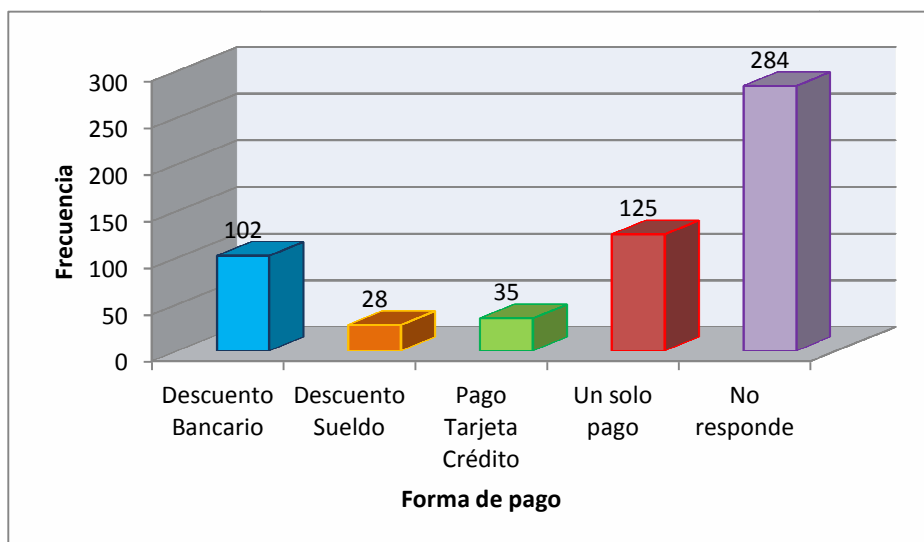


Gráfico 42: Forma de Pago

Interpretación:

Los aficionados que manifestaron su intención de ser socios del Club, consideran adecuado realizar un solo pago, o a través de descuento bancario. Esta información permitirá habilitar los canales de pago adecuados para que puedan beneficiar a los aficionados al Club.

Pregunta No. 7: ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría obtener al ser socio del Club?

Tabla 67: Beneficios que desea

Beneficios que desea obtener	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Descuentos en Centros Comerciales	13	2,3	4,5	4,5
Descuentos en Compra de Pasajes Aéreos	15	2,6	5,2	9,7
Descuentos en Comida Rápida	2	,3	,7	10,3
Descuento en Compra de Entradas	150	26,1	51,7	62,1
Descuento en Compra de Artículos del Club	63	11,0	21,7	83,8

Beneficios en Compra de Vehículos	9	1,6	3,1	86,9
Beneficios en Salud	17	3,0	5,9	92,8
Acceso Exclusivo para escuelas de Fútbol	21	3,7	7,2	100,0
No responde	284	49,5	0	
Total	574	100,00	100,00	

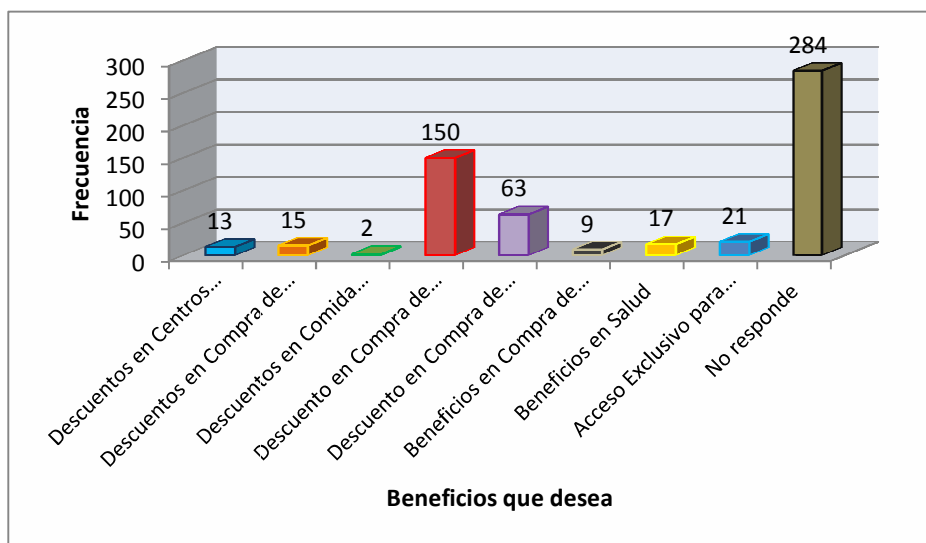


Gráfico 43: Beneficios que desea

Interpretación:

El beneficio que continúa siendo atractivo para los seguidores del Club, son los descuentos en la compra de entradas, ya que un 26,10% de los entrevistados desea obtener este beneficio. Otro dato importante es el descuento de artículos promocionales del Club, ya que el 11% aspira obtener este beneficio.

4.8.2. Análisis BI-VARIADO

4.8.2.1. Sector Militar

Tabla 68: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio

Rango de Edad	Condición de Socio		TOTAL
	SI	NO	
18 a 25	18	23	41
26 a 32	41	89	130
33 a 45	59	126	185
46 a 65	15	9	24
Total	133	247	380

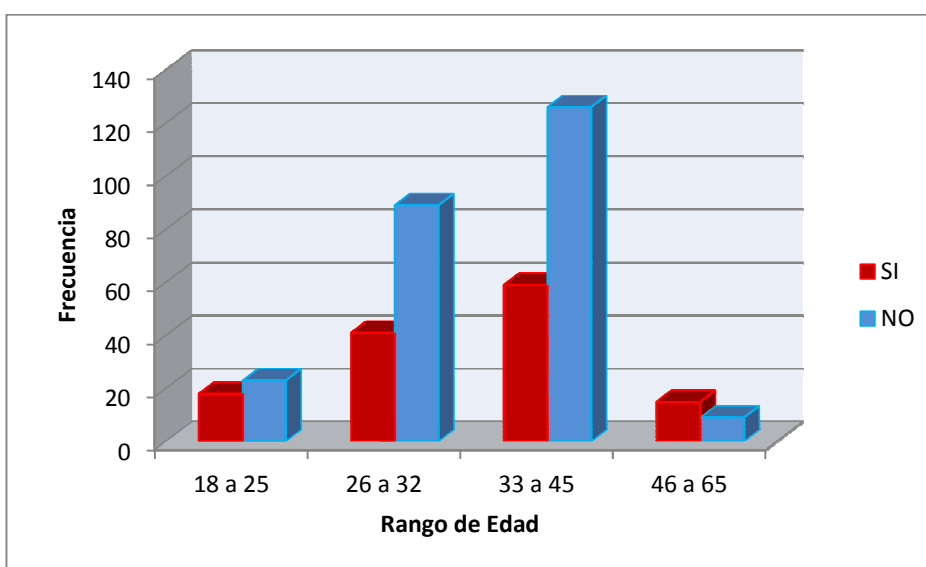


Gráfico 44: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio

Interpretación:

Al cotejar el rango de edad y su condición de Socio o No socio, se puede observar que los rangos de edad entre 26 a 32 y de 33 a 45 años, muestran una menor adhesión de socios. Esto nos hace pensar que estos rangos de edad deberán ser tomados muy en cuenta al momento de diseñar las estrategias de marketing.

4.8.2.2. Civil

Tabla 69: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio

Rango de Edad	Condición de Socio		TOTAL
	SI	NO	
Menos de 18	3	53	56
18 a 25	13	141	154
26 a 32	10	48	58
33 a 45	22	62	84
46 a 65	0	23	23
Más de 65	9	0	9
Total	57	327	384

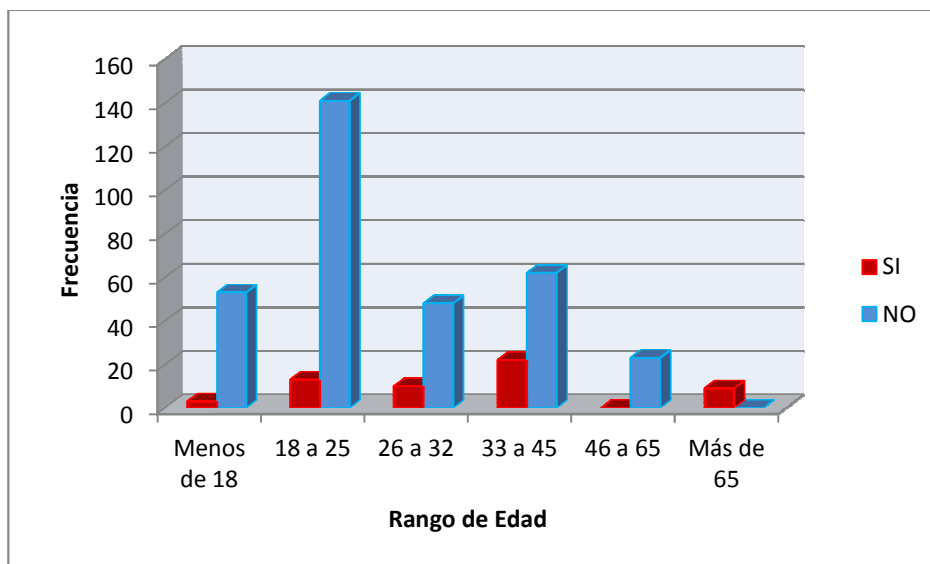


Gráfico 45: Análisis No. 1: Edad VS Condición de Socio/No Socio

Interpretación:

Al cotejar el rango de edad y su condición de Socio o No socio en el personal civil, se puede advertir que la hinchada del Club en un elevado número no se muestra como socio activo. Por ello se deberá intensificar en todos los rangos de edad las estrategias para fidelizar a los seguidores.

4.8.2.3. Socios

Tabla 70: Análisis No. 1: Identificación de Socio VS Uso de beneficios

Posee Identificación de Socio	Condición de Socio		TOTAL
	SI	NO	
SI	45	88	133
NO	5	52	57
Total	50	140	190

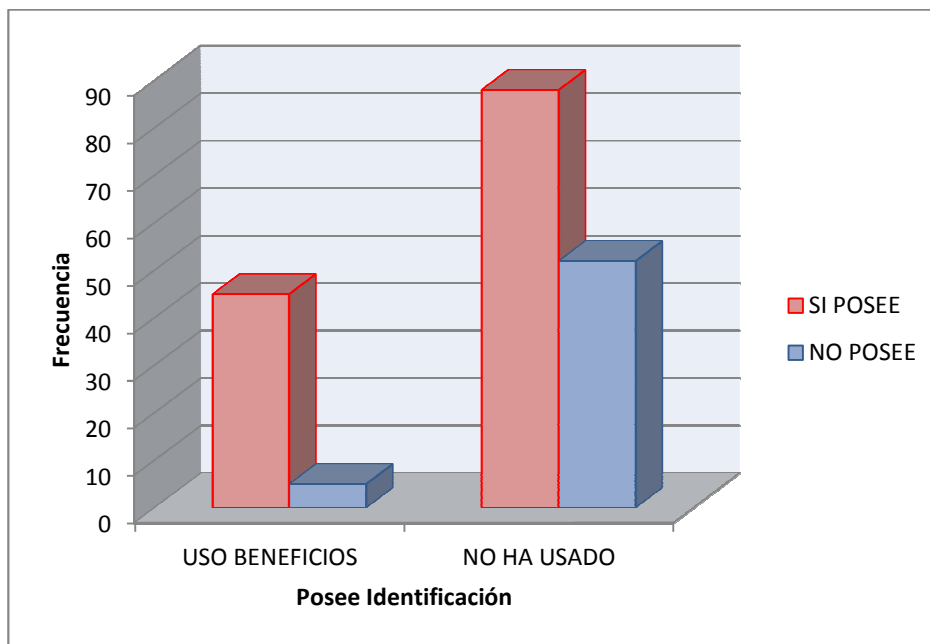


Gráfico 46: Análisis No. 1: Identificación de Socio VS Uso de beneficios

Interpretación:

Se puede apreciar que existe un gran número de Socios que posee su identificación pero que no ha utilizado sus beneficios; ello nuevamente nos hace visible la inexistencia de canales de comunicación adecuados entre los Socios y el Club.

Tabla 71: Análisis No. 2: Adquisición de entradas VS Partidos de Local

Partidos de Local	Forma de adquisición de entradas					TOTAL
	Comisiones	Abonos	Boleterías del Estadio	Puntos de Venta	Revendedor	
NO ASISTE	11	2	36	7	5	61
1 VEZ AL MES	21	1	25	2	2	51
2 VECES	16	0	27	7	0	50
Total	48	3	88	16	7	162

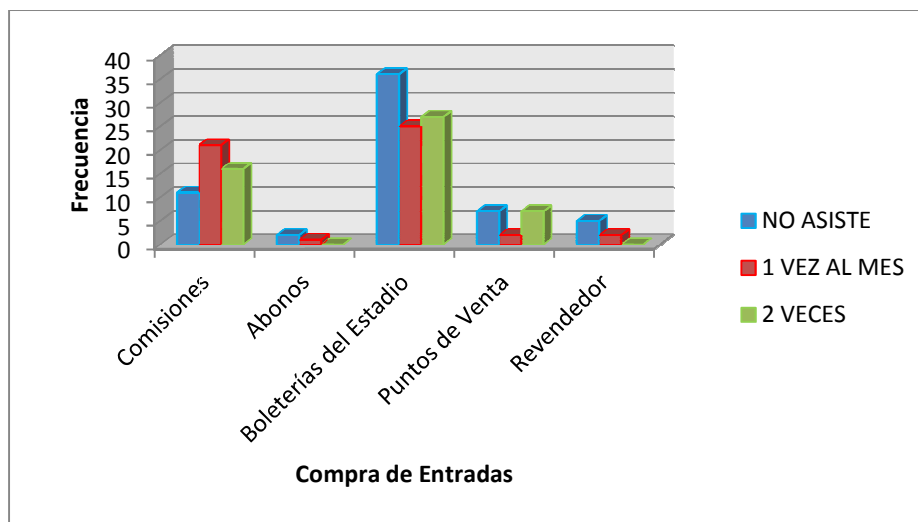


Gráfico 47: Análisis No. 2: Adquisición de entradas VS Partidos de Local

Interpretación:

Los socios que asisten a los partidos de local adquieren las entradas en su gran mayoría en las boleterías del estadio o a las comisiones que se generan para la venta. Ello permite reflexionar sobre la necesidad de adecuar los canales de comercialización más adecuados para los socios.

Tabla 72: Análisis No. 3: Cantidad de Aporte VS. Compañía de asistencia al estadio.

Partidos de Local	¿Con quién asiste al estadio?			TOTAL
	Solo	En familia	Con amigos	
3,00	12	47	16	75
6,00	4	19	9	32
9,00	6	14	8	28
12,00	1	0	2	3
15,00	2	9	2	13
Más de 15,00	1	7	0	8
Total	26	96	37	159

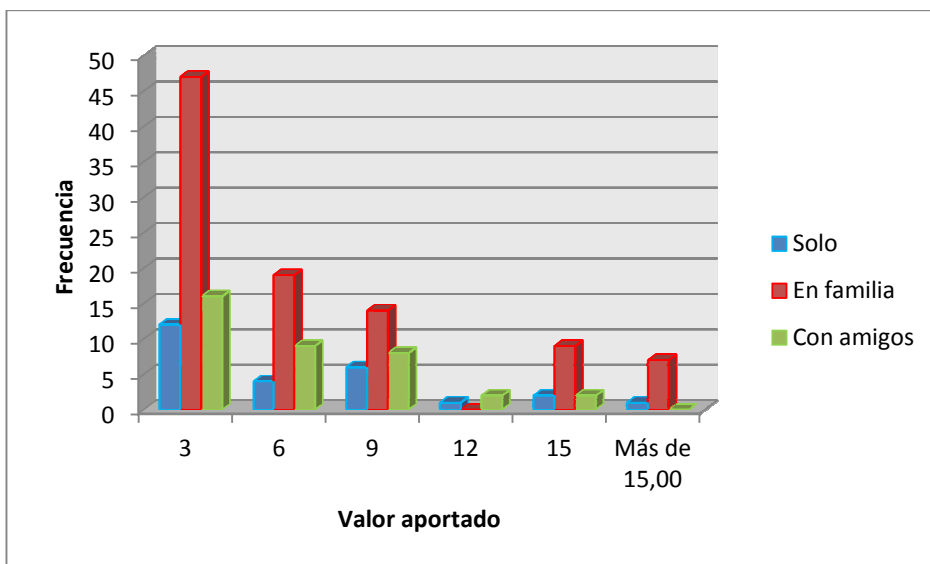


Gráfico 48: Análisis No. 3: Cantidad de Aporte VS. Compañía de asistencia al estadio.

Interpretación:

Todos los socios en su mayoría asisten al estadio en compañía de su familia; por ello será necesario mejorar las estrategias para hacer del evento futbolístico un atractivo para toda la familia.

Tabla 73: Análisis No. 4: Situación del Club VS. Factor de Incidencia

Situación del Club	Factor de Incidencia				TOTAL
	Jugadores	Entrenador	Administración	Socios	
Malo	24	0	42	4	70
Regular	46	4	29	5	84
Bueno	14	2	6	1	23
Excelente	1	1	0	0	2
Total	85	7	77	10	179

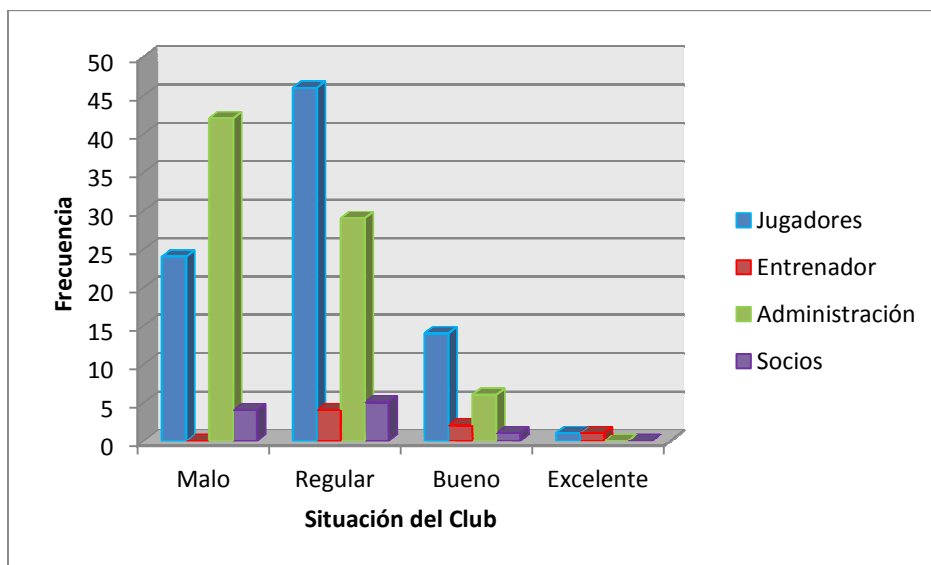


Gráfico 49: Análisis No. 4: Situación del Club VS. Factor de Incidencia

Interpretación:

Este análisis se mostró bastante interesante para determinar la percepción de los Socios sobre la situación del Club; quienes consideran que la situación es mala, atribuyen como principal causa a la administración; mientras quienes considera que la situación es Regular, atribuyen como principal causa a los jugadores. Esto nos lleva a pensar en generar estrategias que permitan mejorar la imagen de los directivos del Club.

Tabla 74: Análisis No. 5: Predilección VS. Aspectos a Mejorar

Predilección	Aspectos a mejorar					TOTAL
	Compra Mejores Jugadores	Mejor Técnico	Mejores Beneficios	Construcción Estadio	Recibir Noticias del Club	
Aficionado	30	3	5	3	1	42
Seguidor	17	2	2	2	2	25
Hincha	62	5	4	15	4	90
Fanático	14	1	0	2	1	18
Total	123	11	11	22	8	175



Gráfico 50: Análisis No. 5: Predilección VS. Aspectos a Mejorar

Interpretación:

A criterio de todos los seguidores del Club, se cree que el factor que necesariamente deberá mejorar para que el Club pueda posicionar su imagen comercial, es tener mejores jugadores en sus filas. De la misma forma, otro factor importante es el de contar con un estadio propio. Este hecho generará mejores ingresos y sobre todo, la posibilidad de ampliar el espectro de patrocinadores.

4.8.2.4. No Socios

Tabla 75: Análisis No. 1: Beneficios Requeridos VS Intención de Afiliación

Beneficios Requeridos	Intención de Afiliación		TOTAL
	SI	NO	
Descuentos en Centros Comerciales	12	1	13
Descuentos en Compra de Pasajes Aéreos	13	2	15
Descuentos en Comida Rápida	2	0	2
Descuento en Compra de Entradas	131	19	150
Descuento en Compra de Artículos del Club	54	9	63
Beneficios en Compra de Vehículos	6	3	9
Beneficios en Salud	13	4	17
Acceso Exclusivo para escuelas de Fútbol	19	2	21
Total	250	40	290

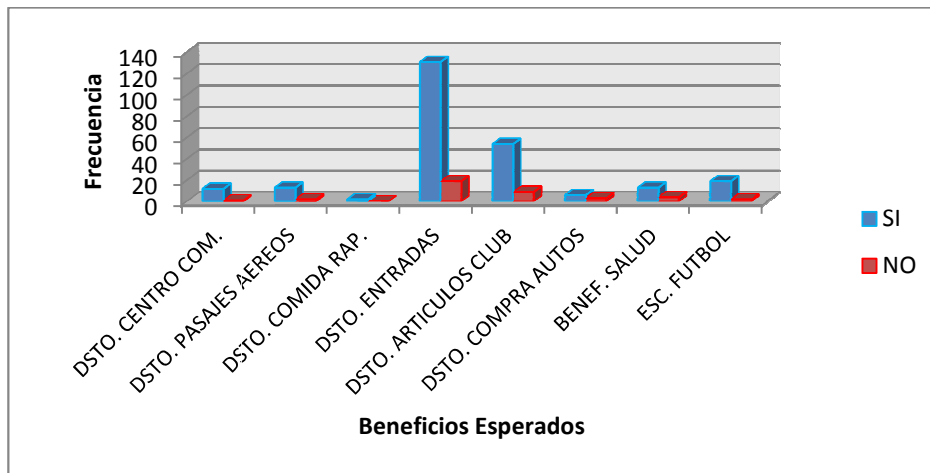


Gráfico 51: Análisis No. 1: Beneficios Requeridos VS Intención de Afiliación

Interpretación:

Quienes manifiestan su intención de ser socios, quisieran obtener beneficios en la adquisición de entradas a los partidos y en la compra de artículos promocionales del Club. Por lo que será necesario encaminar las promociones para fidelización en virtud de estos requerimientos.

Tabla 76: Análisis No. 2: Aporte mensual VS Forma de Pago

Cantidad de aporte	Forma de Pago				TOTAL
	Descuento Bancario	Descuento Sueldo	Pago Tarjeta Crédito	Un solo pago	
	3,00	28	11	10	
6,00	21	8	10	30	69
9,00	21	4	8	19	52
12,00	15	1	2	10	28
15,00	12	3	4	10	29
Más de 15,00	5	1	1	7	14
Total	102	28	35	125	290

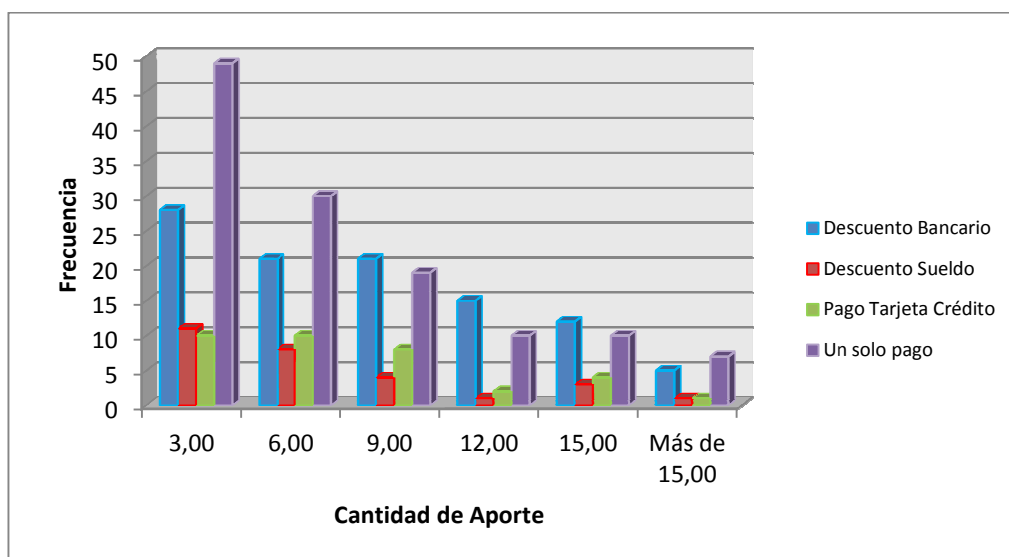


Gráfico 52: Análisis No. 2: Aporte mensual VS Forma de Pago

Interpretación:

En su gran mayoría quienes muestran intenciones de ser socios del Club, desearían realizar los pagos de afiliación mediante un solo pago; o en su defecto por descuento bancario. Esto implica la necesidad de crear estrategias o alianzas con bancos privados para recaudar estos valores.

4.9. Segmentación

La segmentación de mercados constituye una herramienta que permite dividir el mercado total de un bien o servicio con el objetivo de clasificarlo en varios grupos más pequeños caracterizados por ser heterogéneos entre ellos pero internamente homogéneos.

4.9.1. Criterios de Segmentación de Mercado.

- **Segmentación Geográfica**

En este tipo de segmentación se divide el mercado tomando en cuenta la ubicación geográfica. El objetivo fundamental es atraer a un mayor número de compradores y seleccionar potenciales clientes del servicio en un área geográfica específica, como países, estados, regiones, provincias, cantones, parroquias, etc.

- **Segmentación Demográfica**

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión y la nacionalidad, además de países, estados, regiones, provincias, poblaciones, entre otros.

- **Segmentación Psicográfica**

Consiste en realizar la división de la población que integra el mercado total en base a su estilo de vida o clase social, en otras palabras, se realiza una clasificación basada en constantes psicográficas como las motivaciones, la personalidad, los pasatiempos, sentimientos o conducta de las personas entre otros.

- **Segmentación Conductual**

Agrupar compradores según su conocimiento del producto, actitud ante el mismo, el uso de la forma en que los potenciales clientes responden a un estímulo de compra del producto. Entre los grupos destacan: beneficios

esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento y actitud ante el producto.

4.9.2. Método de Segmentación de Mercados

4.9.2.1. Macro Segmentación

Definición del mercado de referencia

El mercado de referencia es definido o delimitado en tres macrosegmentos a quienes se enfocará los esfuerzos de ventas. Se lo determinará con las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las funciones (soluciones o necesidades) a satisfacer?

Existe un aumento en la práctica del deporte por parte de los ecuatorianos. Esta afición también busca ser espectador y tener una mayor interrelación con el Club o equipo de su preferencia.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados?

La gama de potenciales socios es muy amplia y abarca a hombres y mujeres de todas las edades.

¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades?

Existen otros equipos de fútbol que han visto la necesidad de afiliarse como socios a sus seguidores y han creado diversos sistemas de captación.

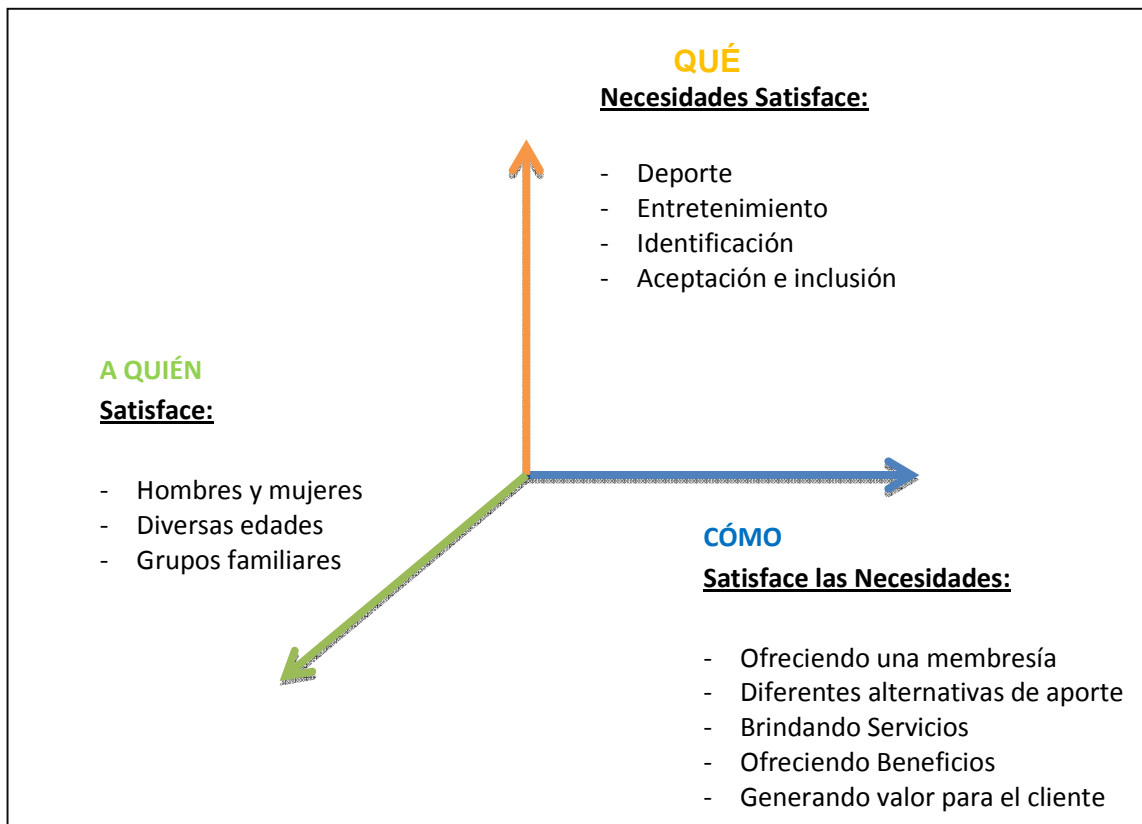


Figura 12: Macro Segmentación

Síntesis del mercado de referencia

Hombres y mujeres que sienten afición por el deporte del fútbol y se muestran identificados e interesados por el Club Deportivo “El Nacional”.

4.9.2.2. Micro Segmentación

En la actualidad es evidente la necesidad de establecer un marketing sectorizado y hasta cierto modo personalizado, que reúna las características necesarias para llegar a cada segmento de mercado de manera esencial, este proceso ha tenido que pasar por tres etapas; el marketing en masa, marketing de variedad de productos y el marketing selectivo. Este último ayuda a los vendedores a encontrar mejores oportunidades de marketing y permite a las empresas desarrollar el producto o servicio para cada mercado objetivo.

Tomando en cuenta las características para definir cada uno de los segmentos de mercado la microsegmentación tiene como objetivo detectar los aspectos comunes entre los clientes o consumidores del servicio de manera mucho más específica, con el fin de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico.

Para realizar la segmentación del mercado de el Club Deportivo “El Nacional”, es necesario tomar en cuenta que se trata de una empresa de derecho privado sin fines de lucro dedicada a la explotación de talentos deportivos para participar decididamente en Campeonatos Nacionales e Internacionales de alta competición en diversas disciplinas deportivas; se ha posicionado en el mercado por sus varios logros deportivos y esta ha sido la base para posicionarse en la memoria permanente de sus seguidores, que provienen de diversidad de sectores pero que los identifica una sola razón: el amor por su equipo.

Tomando en cuenta lo antedicho y asociándolo con el fin primordial del presente trabajo de investigación que es definir estrategias de marketing promocional y relacional, para el Club, se ha seleccionado cuatro segmentos de mercado que cumplen con los requerimientos técnicos necesarios y a quienes se los ha denominado de la siguiente manera:



Figura 13: Micro Segmentación

4.9.3. Descripción de perfiles de segmento

4.9.3.1. Micro Segmentación

Con el propósito de ser lo más específicos posibles en la estructura de los diferentes segmentos de mercados del Club Deportivo “El Nacional”, se han tomado en cuenta los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales en los que se ha incluido criterios particulares del comportamiento de compra.

Es importante tomar en cuenta que esta información direccionará las estrategias promocionales futuras y posiblemente modificará aspectos organizacionales para adaptarse a los requerimientos del mercado.

Tabla 77: Segmento 1: SOCIOS MILITARES

BASE DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		
Región:	Costa, Sierra y Oriente	
Ciudad:	Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Loja	
Densidad:	Urbana y Rural	
Cultura:	Ecuatoriana	
Religión:	Católicos, Cristianos, Evangélicos, Otros	
Subculturas:	Indígenas, Hispanos	
Ciclo de vida:	Solteros, casados, jóvenes con hijos, jóvenes sin hijos	
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA		
Sexo:	Masculino en 95%	Femenino en 5%
Edad:	Entre 21 y 65 años	
Ingresos:	De 800 a 3500 o más (cifras en USD)	
Ocupación:	Militar en Servicio Activo, perteneciente a las FF.AA	
	Oficiales:	10%
	Tropa:	90%
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA		
Necesidades-Motivación:	Beneficios, Descuentos, Identificación	
Personalidad:	Extrovertidos, Agresivos	
Estilo de Vida:	Mentalidad justa, ordenada, privilegiada, buscadores de prestigio y buen servicio	
Clase social:	Baja, media, media-alta	
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL		
Índice de uso:	Usuarios intensos, Usuarios medianos, usuarios leves	
Estado de la consciencia:	Conscientes y entusiastas	
Lealtad a la marca:	Alguna, leve	

Tiempo:	Fin de semana, esporádico entre semana
Objetivo:	Personal, Social, Familiar
Localización:	Hogar, trabajo, estadio
Persona:	Propietario en si mismo
Geodemográfica	Dinero y consciencia
SRI-VALS	Realizador, satisfecho, triunfador

Tabla 78: Segmento 2: SOCIOS CIVILES

BASE DE SEGMENTACIÓN		VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA			
Región:	Costa, Sierra y Oriente		
Ciudad:	Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Loja		
Densidad:	Urbana y Rural		
Cultura:	Ecuatoriana		
Religión:	Católicos, Cristianos, Evangélicos, Otros		
Subculturas:	Indígenas, Hispanos		
Ciclo de vida:	Solteros, casados, jóvenes con hijos, jóvenes sin hijos, adultos mayores		
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA			
Sexo:	Masculino en 97%	Femenino en 3%	
Edad:	Entre 05 a 85 años		
Ingresos:	De 100 a 1500 o más (cifras en USD)		
Ocupación:	Estudiantes y profesionales en edad productiva		
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA			
Necesidades-Motivación:	Beneficios, Identificación		
Personalidad:	Extrovertidos, Agresivos		
Estilo de Vida:	Normal, buscadores de beneficios		
Clase social:	Baja, media		
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL			
Índice de uso:	Usuarios intensos, Usuarios medianos		
Estado de la consciencia:	Conscientes y entusiastas		
Lealtad a la marca:	Alguna		
Tiempo:	Fin de semana, esporádico entre semana		
Objetivo:	Personal, Social		
Localización:	Hogar, trabajo, estadio, lugar de estudio		
Persona:	Propietario en si mismo		
Geodemográfica	Dinero y cerebro		
SRI-VALS	Satisfecho, triunfador		

Tabla 79: Segmento 3: NO SOCIOS MILITARES

BASE DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		
Región:	Costa, Sierra y Oriente	
Ciudad:	Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Loja	
Densidad:	Urbana y Rural	
Cultura:	Ecuatoriana	
Religión:	Católicos, Cristianos, Evangélicos, Otros	
Subculturas:	Indígenas, Hispanos	
Ciclo de vida:	Solteros, casados, jóvenes con hijos, jóvenes sin hijos	
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA		
Sexo:	Masculino en 95%	Femenino en 5%
Edad:	Entre 21 y 65 años	
Ingresos:	De 800 a 3500 o más (cifras en USD)	
Ocupación:	Militar en Servicio Activo, perteneciente a las FF.AA	
	Oficiales:	10%
	Tropa:	90%
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA		
Necesidades-Motivación:	Beneficios, Descuentos	
Personalidad:	Extrovertidos, Agresivos	
Estilo de Vida:	Mentalidad justa, ordenada, privilegiada, buscadores de prestigio y buen servicio	
Clase social:	Baja, media, media-alta	
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL		
Índice de uso:	Usuarios leves	
Estado de la consciencia:	Poco entusiastas	
Lealtad a la marca:	Ninguna	
Tiempo:	Esporádico	
Objetivo:	Deportivo, Social, Recompensa	
Localización:	Hogar, trabajo, estadio	
Persona:	Propietario en si mismo	
Geodemográfica	Dinero	
SRI-VALS	Ganador	

Tabla 80: Segmento 4: NO SOCIOS CIVILES

BASE DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		
Región:	Costa, Sierra y Oriente	
Ciudad:	Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cuenca, Manta, Loja	
Densidad:	Urbana y Rural	
Cultura:	Ecuatoriana	
Religión:	Católicos, Cristianos, Evangélicos, Otros	
Subculturas:	Indígenas, Hispanos	
Ciclo de vida:	Solteros, casados, jóvenes con hijos, jóvenes sin hijos, adultos mayores	

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Sexo:	Masculino en 97% Femenino en 3%
Edad:	Entre 05 a 85 años
Ingresos:	De 100 a 1500 o más (cifras en USD)
Ocupación:	Estudiantes y profesionales en edad productiva
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
Necesidades-Motivación:	Beneficios
Personalidad:	Extrovertidos, Agresivos, Poco convencidos
Estilo de Vida:	Normal, buscadores de beneficios
Clase social:	Baja, media
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
Índice de uso:	Poco Frecuente
Estado de la consciencia:	Conscientes
Lealtad a la marca:	Leve
Tiempo:	Esporádica selectiva
Objetivo:	Deportivo
Localización:	Estadio, lugar de estudio
Persona:	Propietario en si mismo
Geodemográfica	Inconstancia
SRI-VALS	Novelero

4.10. Selección del Mercado Meta

4.10.1. Definición del mercado meta

El target, mercado meta o mercado objetivo está conformado por los segmentos de mercado que son seleccionados en forma específica y a los cuales serán destinados sus esfuerzos en marketing.

Existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta: (STATON W., 2003 Pág. 183)

Primera Norma: El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.

Segunda Norma: Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.

Tercera Norma: Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de venta suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.

Cuarta Norma: Se debe buscar segmentos de mercado en que los competidores sean pocos y débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

4.10.2. Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional”

El mercado Meta lo conforman todos aquellos clientes potenciales que tienen necesidades específicas e idénticas y que cuentan con los recursos necesarios para participar en los procesos de adquisición de servicios con el fin de satisfacer sus necesidades.

Para el Club Deportivo “El Nacional” todos los segmentos de mercado en los que se dividió el análisis cumplen con las características antes descritas.

Debido a que todos en uno u otro momento deportivo del Club, tendrán mayor apego, afición, emoción y estímulo, razón por la que el socio indiscutiblemente podría cambiar por su propia consciencia a otro segmento.

4.10.3. Tamaño del Mercado Meta del Club Deportivo “El Nacional”

El tamaño del mercado dependerá del número de personas que manifiestan su necesidad frente a cierto servicio, para lo que se comprometen a asignar los recursos necesarios para satisfacer sus requerimientos. Para el “El Nacional”, los segmentos y tamaños del mercado son los siguientes:

Tabla 81: Mercado meta del Club Deportivo "El Nacional"

TAMAÑO DEL MERCADO		
Segmento de Sociedad		Cantidad Estimada
PERSONAL MILITAR	SOCIOS	4.880
	NO SOCIOS	32.461
PERSONAL CIVIL	SOCIOS	4.952
	NO SOCIOS	1'350.000

4.11. Posicionamiento y Ventajas Diferenciadoras

Una vez que el Club ha elegido sus segmentos meta, deberá decidir que posición ocupará en dichos segmentos.

La posición del producto es el modo en que el producto o servicio es definido por los consumidores respecto a atributos importantes: el lugar en la mente del consumidor respecto a la competencia. (KOTLER P., 2008 PAG. 179)

Existen varios tipos de posicionamiento del producto deportivo:

- Posicionamiento basado en Experiencia y Trayectoria Deportiva
- Posicionamiento basado en Infraestructura
- Posicionamiento basado en Servicio (Escuelas de Fútbol)
- Posicionamiento en base a precio-calidad
- Posicionamiento con respecto al uso o beneficios que reporta el producto o servicio
- Posicionamiento orientado al usuario
- Posicionamiento por estilo de vida

Las características de posicionamiento que mejor se adaptan a la empresa deportiva dentro del país, deben ir de la mano con las estrategias de

diferenciación del producto, ya que son estas las que marcan la primera pauta sobre las cualidades del servicio y beneficios que ofrece el Club frente a la competencia.

- **Diferenciación deportiva:** El Club Deportivo “El Nacional”, es el Club del Ecuador que más escuelas formativas mantiene dentro del territorio nacional, constituyéndose en una verdadera fábrica de futbolistas.

- **Diferenciación de la imagen:** El Club Deportivo “El Nacional”, al pertenecer y ser parte vinculante dentro de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, mantiene una imagen sólida frente a otros Clubes del campeonato nacional.

- **Diferenciación basada en recursos humanos:** Son las que estrechamente se relacionan con los estatutos que rigen el accionar del Club; en este aspecto “El Nacional” tiene la mayor diferenciación con los demás equipos del campeonato, ya que el Club no admite dentro de sus filas deportivas a extranjeros.

- **Diferenciación basada en la ubicación:** Para los Clubes deportivos, esta diferenciación no constituye un limitante, sino un factor de éxito, ya que se puede captar socios y fidelizar a la hinchada indistintamente de su ubicación geográfica.

El Club Deportivo “El Nacional” emplea una combinación de características de posicionamiento fundamentada principalmente en la Diferenciación Deportiva, Recursos Humanos e Imagen.

4.12. Conclusiones de la investigación y segmentación

Luego de realizado el proceso de investigación y segmentación de mercados para el Club Deportivo “El Nacional”, se concluye:

- Existe un mercado cautivo para el Club, que constituye el personal en servicio activo de Fuerzas Armadas y que habiendo sido socio, no ha considerado la opción de volver a serlo debido a la ausencia de estímulos.

- Existe gran número de personal Civil que no es socio del Club, debido a la poca información y comercialización que han tenido sus productos de venta de membresías.
- El Club mantiene una amplia red de escuelas de fútbol, la misma que es bien apreciada por la sociedad.
- Resulta totalmente necesario para el Club, generar canales de comercialización ágiles; además de accionar una red comunicacional para que los socios tengan una participación más activa.
- Existen gran número de hinchas que han considerado la opción de afiliarse como socios, sin embargo por la ausencia de beneficios o falta de información no lo han hecho.

4.13. Análisis de la Oferta:

Para el cálculo de la oferta futbolística del país, se tomará en cuenta la información proporcionada por la "Ecuafútbol", referente al aforo de los estadios de los equipos que tienen mayor trayectoria dentro del Campeonato Nacional de Fútbol:

Tabla 82: Análisis de la Oferta

Equipo	Ciudad	Nombre del Estadio	Aforo
Barcelona	Guayaquil	Monumental "Banco Pichincha"	50.000
Liga	Quito	"Casa Blanca"	42.000
Emelec	Guayaquil	George Capwell	40.000
Nacional	Quito	Olímpico Atahualpa	35.700
Quito	Quito	Olímpico Atahualpa	35.700
Cuenca	Cuenca	"Alejandro Serrano Aguilar"	22.000

4.13.1. Principales Competidores

Para el Club Deportivo “El Nacional”, sus principales competidores constituyen todos los equipos que juegan en Quito como ciudad sede; estos son:

- Liga
- Deportivo Quito
- Independiente “José Terán”

Esto debido a que el Club, también centraliza sus partidos como local en la Ciudad de Quito. Es conveniente anotar, que al no tener estadio propio, “El Nacional”, juega en el Estadio Olímpico Atahualpa.

Para el desarrollo de la presente investigación, no se han considerado como competidores principales a los equipos de Barcelona y Emelec, ya que su ciudad sede es Guayaquil.

4.14. Análisis de la Demanda

Para el análisis de la demanda de la presente investigación, se tomará como referencia los valores de las taquillas recaudadas por los equipos que juegan en la ciudad de Quito, durante el año 2011; teniendo la siguiente información:

Tabla 83: Análisis de la demanda

Equipo	Promedio de asistencia
Liga	15.000
Nacional	12.000
Quito	10.000
Independiente	4.000

4.14.1. Demanda de los Socios

Los socios consideran necesario implementar mejores beneficios, especialmente en la venta de entradas. Por ello, se considera que la principal razón para asociarse como socio será el obtener entradas para todos los partidos que el Club juegue de Local.

Bajo las condiciones del actual campeonato nacional, se estima que el Club juegue 22 partidos en condición de Local durante todo el año, haciendo una relación se obtiene la siguiente demanda:

Tabla 84: Demanda de los socios

No. de Socios	PVP de entradas a tribuna (22 partidos)	Ingreso Total
9832	220,00	2'163.040,00

4.14.2. Demanda de los No socios

Los no socios consideran necesario mejorar los precios para la compra de entradas. Por ello, se considera que la principal razón para asociarse como socio será el obtener precios especiales para las entradas a los partidos que el equipo tenga como local.

Bajo las condiciones del actual campeonato nacional, se estima que el Club juegue 22 partidos en condición de Local durante todo el año, de estos se hacen atractivos 3 partidos, lo que en el mejor de los casos sugiere que un seguidor del Club, iría al estadio solo para los partidos que tengan mayor expectativa; haciendo una relación se obtiene la siguiente demanda:

Tabla 85: Demanda de los NO socios

No. de Socios	PVP de entradas a popular (6 partidos)	Ingreso Total
1382461	30,00	41'473.830,00

4.15. Estimación de la demanda insatisfecha

“En una situación de demanda insatisfecha, los productos o servicios que están disponibles para satisfacer las necesidades de los adoptantes objetivo no les satisfacen completamente a ellos ni a la demanda. En otras palabras, hay que cubrir un vacío en la sensación o experimentación de satisfacción” (KOTLER P. 1992 pág. 178)

Por ello en concordancia con el análisis respectivo, se concluye que existe una gran oportunidad de mercado, ya que la demanda supera claramente a la oferta existente, en el ámbito de quienes aún no son socios.

Tabla 86: Estimación demanda insatisfecha

Mercado	Oferta	Demanda	Diferencia
Socios	35.000	9.832	25.168
No Socios	35.000	1'382.461	1'347.461

Como se puede apreciar, el Club, está en condición total de ampliar el número de socios, ya que mantiene todas las condiciones para poder hacerlo.

Sin embargo, el Club está en condición de poder ampliar su oferta hasta captar el 2,7% del total de la demanda insatisfecha.

CAPÍTULO V

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico consiste en centrar toda la planificación y estrategias de la empresa en el objetivo general de esta, con la finalidad de construir una capacidad organizacional fuerte y flexible que permita producir resultados exitosos, que satisfagan las necesidades de sus clientes internos y externos, a pesar de la diversidad de factores del entorno y de la organización misma, que le pudiesen afectar de manera positiva o negativa. (SERNA H. Gerencia Estratégica)

Es de suma importancia que el Club Deportivo “El Nacional” cuente con un direccionamiento estratégico adecuado, el mismo que permita orientar a los miembros de la Institución al cumplimiento de objetivos y metas claros que den lugar al posicionamiento del Club como una empresa fuerte, exitosa y forjadora de deportistas nacionales de alto nivel reconocidos mundialmente.

Tabla 87: Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DECISIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisface las necesidades de la sociedad ecuatoriana promoviendo y formando deportistas nacionales en todas las disciplinas deportivas, especialmente en la práctica del fútbol.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todos los aficionados al deporte y aficionados e hinchas del Club Deportivo “El Nacional”
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	Nuestras ventajas competitivas son:	Tener un reconocimiento histórico, valorar el recurso humano nacional, el formar parte de las Fuerzas Armadas.

EL Club Deportivo “El Nacional”, es una Institución deportiva, que busca satisfacer las necesidades de la sociedad ecuatoriana formando y promoviendo deportistas nacionales en todas las disciplinas deportivas, especialmente en la práctica del fútbol, teniendo como principales herramientas el reconocimiento histórico y el apoyo de diferentes entidades tanto públicas como privadas.

5.1. Importancia de la propuesta

5.1.1. Para el Club Deportivo “El Nacional”

En base al análisis situacional realizado se ha planteado una propuesta de direccionamiento estratégico basada en los actuales modelos de gestión deportiva, y que a la vez permitirá:

- Contar con una estructura formal, definición de funciones y un funcionamiento ágil de la organización.
- Llevar a cabo una planificación de las actividades y formalización de los procedimientos y reglas, una mayor especialización de los roles y procesos, con una adecuada coordinación entre áreas y una metodología establecida en la toma de decisiones.
- Ampliar los ingresos del Club.
- Fortalecer la fidelización de los socios del Club.
- Realizar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere de organizaciones altamente profesionalizadas, que respondan eficiente y eficazmente a los clientes y a un entorno desafiante.
- Mantener una alta exigencia y disciplina a través de la profesionalización de deportistas.
- Incorporar a profesionales preparados para la gestión de las diferentes áreas que conforman la Institución.

5.1.2. Para el socio civil y militar

Al contar con una gestión estratégica adecuada y mejor estructurada el Club se verá fortalecido y brindará a sus socios además del espectáculo deportivo una serie de productos y servicios acorde a sus expectativas, entre algunos de los aspectos relevantes que dan importancia a la propuesta se pueden citar:

1. Formar parte de una Institución sólida, con objetivos y estrategias claramente definidos.
2. Recibir beneficios acorde a sus aportaciones y expectativas.
3. Acceder a toda la información tanto de resultados como de noticias del Club a través de diferentes medios.
4. Ser parte activa del desenvolvimiento del equipo.

5.2. Visión Propuesta

5.2.1. Estructura de la Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (FLEITMAN J. 2000. Pág. 283)

De acuerdo a lo descrito por Fernando Dalessio en el libro El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, una visión debe cumplir con las siguientes características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.

- Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización.

La Visión Propuesta para el Club Deportivo "El Nacional" se la ha realizado en base a la siguiente estructura:

- **Es formulada para los líderes de la organización:** La visión muestra las expectativas del Club con un enfoque a lo que el socio o cliente espera de la Institución y para lo cual todos los miembros, principalmente el directorio deben trabajar.
- **Dimensión de tiempo:** La visión del Club esta formulada con una proyección al año 2016
- **Integradora:** La visión integra las áreas directivas, administrativas y deportivas del Club.
- **Amplia y detallada:** Constituye una formulación amplia y detallada de los logros que busca alcanzar el Club.
- **Positiva y alentadora:** La visión propuesta se enfoca al mejoramiento y desarrollo que se pretende lograr con el esfuerzo puesto en cada actividad realizada por los miembros del Club.
- **Debe ser realista y posible:** El análisis situacional desarrollado en el presente proyecto hace que la visión planteada se enmarque a una realidad, planteando logros posibles de alcanzar.
- **Debe ser consistente:** Es consistente a los diferentes estatutos, regulaciones, valores y elementos establecidos por el Club.
- **Debe ser difundida interna y externamente:** Cuenta con una estructura que permite ser entendida y principalmente adoptada por todos los miembros del Club.

VISIÓN AL 2016

Obtener campeonatos deportivos internacionales, manteniendo en su plantilla deportistas ecuatorianos de excelencia, reconocidos a nivel mundial para satisfacción de la hinchada, la sociedad y que permitan ser referente en el deporte Sudamericano.

5.3. Misión Propuesta

5.3.1. Estructura de la Misión

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. (THOMPSON A. 2001. Pág. 4)

Pearce (1982) presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

- Clientes - Consumidores.
- Productos: bienes o servicios.
- Mercados.
- Tecnologías.
- Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.
- Filosofía de la organización,
- Autoconcepto de la organización.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación por los empleados.

Para el planteamiento de una misión que realmente exponga la razón de ser del Club, se ha considerado la siguiente estructura:

- **¿En qué negocio estamos?:** Es una Institución Deportiva.
- **¿Para que existe la organización? ¿Cuál es el propósito básico?:** El Club tiene como propósito básico la formación de deportistas de alto rendimiento en diferentes disciplinas deportivas, que sean reconocidos a nivel internacional por su desempeño.
- **¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?:** Es una Institución de reconocimiento por su trayectoria y su relación con las Fuerzas Armadas, pero principalmente se destaca por ser el único Club que participa exclusivamente con deportistas nacionales.
- **¿Quiénes son nuestros clientes?:** Los clientes son los socios cotizantes del Club, sin embargo los logros internacionales de los deportistas formados por la Institución satisfacen a toda la sociedad ecuatoriana.

MISIÓN

Impulsar la formación y desarrollo de deportistas nacionales de alto desempeño para competir con éxito a nivel nacional e internacional a fin de posicionar la marca del Club y cumplir con las expectativas de nuestros socios y aficionados, sirviendo de esta forma a la sociedad y contribuyendo al desarrollo del país.

5.4. Valores Propuestos

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la

filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (D'ALESSIO F. 2007. Pág. 88)

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

Los valores planteados para el Club Deportivo "El Nacional" se describen a continuación:

INTEGRIDAD: Las actividades realizadas por cada miembro del Club están encaminadas a buscar el bien común, manteniendo una conducta honesta e intachable.

COMPROMISO: El trabajo que realiza cada persona es de suma importancia para el Club. Toda actividad realizada es fruto del esfuerzo diario enfocado a cumplir los objetivos planteados, apoyando a la Institución en todas las instancias.

TOLERANCIA: El trato interpersonal, con la prensa y con los socios se desenvuelve dentro de un entorno de respeto de criterios y opiniones, pero sin dejar de hacer respetar la buena imagen del Club y su gente.

DISCIPLINA: Tanto el personal del ámbito deportivo y técnico como del administrativo mantienen un comportamiento enmarcado en las políticas y estatutos del Club, que a su vez complementado con la constancia y el trabajo duro permiten a la Institución alcanzar sus metas.

HONESTIDAD: El personal que trabaja en el Club mantiene un desempeño frontal y sincero, tanto internamente como con los proveedores, los patrocinadores, los socios y la hinchada en general.

HUMILDAD: Cada persona es consciente de que los logros alcanzados son frutos del esfuerzo y trabajo realizado por todos los miembros del Club.

TRABAJO EN EQUIPO: Para alcanzar resultados exitosos la confianza y la relación interpersonal es fundamental, todas las áreas del Club, desde el área deportiva hasta el área administrativa enfocan sus actividades al apoyo mutuo, a la cooperación y principalmente a potencializar los talentos y capacidades de cada individuo.

5.4.1. Matriz axiológica de valores

Tabla 88: Matriz Axiológica de Valores

	Directivos	Personal	Proveedores	Patrocinadores	Socios	Suma
Integridad	X	X	X	X	X	5
Compromiso	X	X	X	X	X	5
Tolerancia	X	X				2
Disciplina	X	X	X	X		4
Honestidad	X	X	X	X		4
Humildad	X	X	X	X	X	5
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	5

VALORES PROPUESTOS PARA EL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”

INTEGRIDAD

Las actividades realizadas por cada miembro del Club están encaminadas a buscar el bien común, manteniendo una conducta honesta e intachable.

COMPROMISO

El trabajo que realiza cada persona es de suma importancia para el Club. Toda actividad realizada es fruto del esfuerzo diario enfocado a cumplir los objetivos planteados, apoyando a la Institución tanto en todas las instancias.

DISCIPLINA

Tanto el personal del ámbito deportivo y técnico como del administrativo mantienen un comportamiento enmarcado en las políticas y estatutos del Club, que a su vez complementado con la constancia y el trabajo duro permiten a la Institución alcanzar sus metas.

HONESTIDAD	El personal que trabaja en el Club mantiene un desempeño frontal y sincero, tanto internamente como con los proveedores, los patrocinadores, los socios y la hinchada en general.
HUMILDAD	Cada persona es consciente de que los logros alcanzados son frutos del esfuerzo y trabajo realizado por todos los miembros del Club.
TRABAJO EN EQUIPO	Para alcanzar resultados exitosos la confianza y la relación interpersonal es fundamental, todas las áreas del Club, desde el área deportiva hasta el área administrativa enfocan sus actividades al apoyo mutuo, a la cooperación y principalmente a potencializar los talentos y capacidades de cada individuo.

5.5. Estructura Orgánica Propuesta

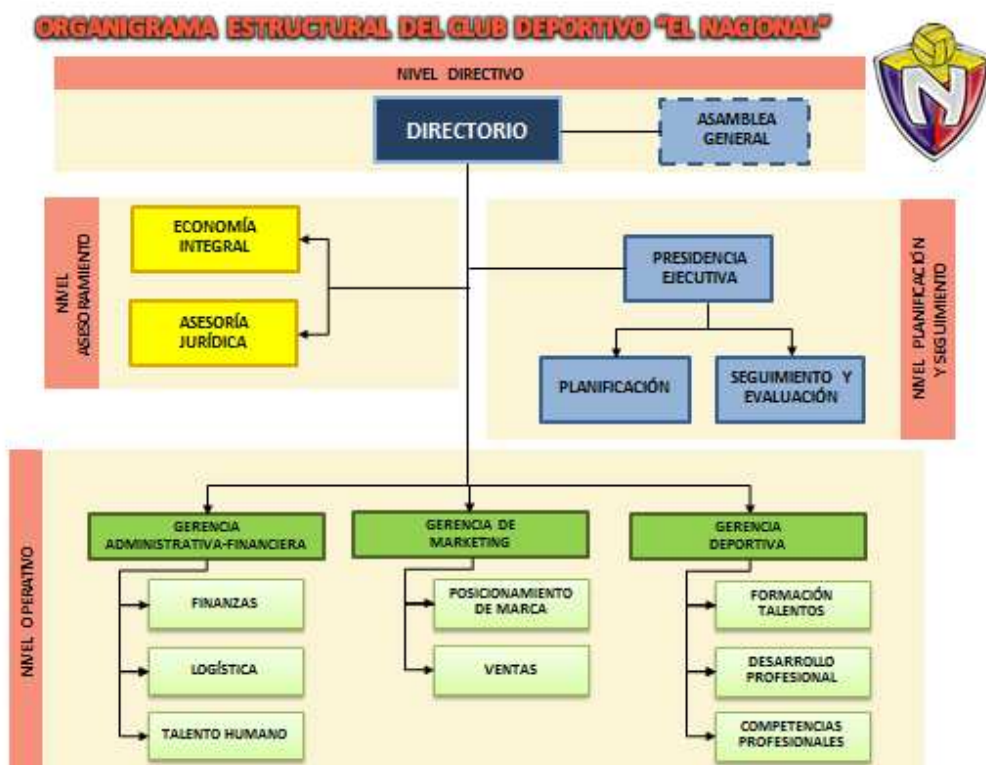


Figura 14: Estructura Orgánica Propuesta

5.5.1. Estructura Orgánica Específica de la Gerencia de Marketing

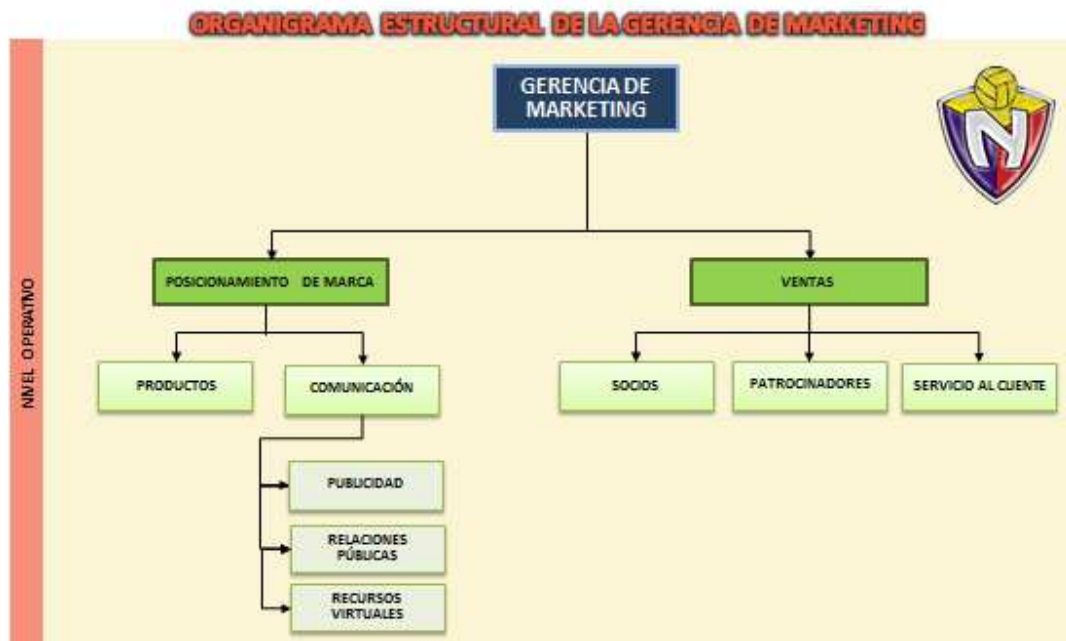


Figura 15: Estructura Orgánica de la Gerencia de Marketing

5.6. Perspectivas Organizacionales

Las perspectivas organizacionales son elementos del cuadro de mando integral o tablero de comando desarrollado por Norton y Kaplan. Genéricamente se describen cuatro perspectivas que permiten evaluar: a) resultados financieros, b) satisfacción al cliente, c) operaciones internas o procesos operativos, y d) creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de empleados y trabajadores, sin embargo, en el Club Deportivo “El Nacional” se ha planteado una perspectiva adicional que es la Responsabilidad Social, la cual permitirá medir como está respondiendo la Institución a sus actividades de involucramiento con el entorno social.

Perspectiva financiera: Se encuentra en la cúspide y está orientada a la generación de riqueza y valor que se sustenta en la productividad, competitividad y rentabilidad.

Perspectiva del cliente: Se encuentra para responder a la voz del cliente y a las condiciones de los mercados.

Perspectiva responsabilidad social: Se encuentra para cumplir regulaciones gubernamentales y principalmente para apoyar al desarrollo deportivo en niños de estratos sociales poco favorecidos.

Perspectiva gestión operativa: Se identifica con los procesos fundamentales de la organización, es decir, con aquellos que tienen relación directa con el servicio que demanda el cliente.

Perspectiva talento humano: Se encuentra en la base y se centra en el desarrollo del personal de la organización, así como en la adopción de herramientas gerenciales, sistemas informáticos y comunicación, el ambiente organizacional, etc.

5.7. Objetivos Estratégicos

Surgen del análisis de la situación interna y externa de la empresa y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Los objetivos estratégicos pueden ser cualitativos o cuantitativos, aunque se debe procurar al máximo que sean medibles o cuantitativos. Se establecen en aquellas áreas o departamentos que afecten a la salud de la organización" (FERREL. Estrategia de Marketing Pág. 69)

Tabla 89: Objetivos por Perspectiva.

Perspectiva financiera	
• Incrementar los ingresos del Club	Largo Plazo
• Racionalizar los gastos	Corto Plazo
• Optimizar el presupuesto	Corto Plazo
Perspectiva clientes	
• Incrementar el posicionamiento de la marca	Mediano Plazo
• Incrementar el nivel de satisfacción	Mediano Plazo

Perspectiva responsabilidad social	
• Impulsar la formación deportiva de la niñez y juventud en los estratos económicos menos favorecidos	Mediano Plazo
• Cumplir las regulaciones y normativas en SSO y SSA	Corto Plazo
Perspectiva gestión operativa	
• Contar con una estructura organizacional flexible y moderna	Largo Plazo
• Optimizar los sistemas de control y evaluación organizacionales	Mediano Plazo
• Estructurar a nivel nacional las divisiones formativas y escuelas especializadas	Largo Plazo
Perspectiva talento humano	
• Atraer y retener al mejor talento humano especializado	Mediano Plazo
• Incrementar el nivel del bienestar del talento humano	Mediano Plazo
• Desarrollar competencias especializadas	Corto Plazo

5.8. Estrategias

Igor Ansoff (1965) define a la estrategia como:

La estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que está la organización y los negocios que la organización planea en el futuro.

En el libro Estrategia de Marketing, O. C. Ferrell indica que:

La estrategia de marketing de una organización se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización. Consiste en elegir uno o más mercados meta y luego desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción) que satisfaga las necesidades y deseos de los integrantes del mercado meta.

Los elementos que forman parte de la estrategia son:

- **Objetividad:** Específico, medible, realizable, asignable.
- **Proactividad:** Anticiparse a los cambios del entorno, en el corto y largo plazo.
- **Creatividad:** Flexibilidad como para dar respuestas a los nuevos desarrollos o cambios.
- **Direccionamiento:** Contienen las metas que deban alcanzar, políticas, acciones que alcanzarán las metas.
- **Efectividad:** Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión y equilibrio.
- **Visionaria:** Anticipa lo imprescindible y están preparadas para lo desconocido.

5.8.1. Clasificación de las Estrategias

Tabla 90: Clasificación de las Estrategias

Estrategias de Desarrollo	Básicas	Liderazgo en costos Diferenciación Concentración	
	De Crecimiento	Intensivo	Penetración Desarrollo de mercados Desarrollo de productos
		Integrado	Integración hacia arriba Integración hacia abajo Integración horizontal
		Diversificado	Diversificación concéntrica Diversificación pura
	Competitivas	Estrategias de Líder Estrategias del Retador Estrategias del Seguidor Estrategias del Especialista	
Innovación Tecnológica	Estrategias Administración del conocimiento Estrategias de Planeación estratégica Estrategias de Calidad Total Estrategias de Orientación al cliente		

Las estrategias a las que el análisis se ha enfocado son las de Crecimiento, las mismas que buscan incrementar de forma constante las ventas o la participación en el mercado, alcanzando de esta forma un fortalecimiento institucional y el posicionamiento de la marca.

5.8.2. Estrategias Planteadas

De acuerdo al desarrollo y análisis de las matrices: FODA, PEYEA, Interna – Externa y de Decisión, se ha determinado que las estrategias a plantearse por el Club son las Estrategias de Crecimiento – Intensivo, que permitan tener una mayor penetración y un desarrollo de mercado y productos, es así que a continuación se enumeran las estrategias que se han planteado en el presente proyecto, teniendo como base el análisis situacional actual que vive el Club Deportivo “El Nacional”.

Estrategia 1: Desarrollar planes que permitan aprovechar la estabilidad económica actual para captar nuevos socios y auspiciantes, empleando la experiencia profesional y técnica del personal del Club.

Estrategia 2: Concertar acuerdos y convenios que permitan expandir la participación del Club en otras áreas y disciplinas deportivas.

Estrategia 3: Fortalecer las alianzas estratégicas logradas y gestionar la obtención de nuevos aliados.

Estrategia 4: Mejorar la administración financiera y deportiva del Club, aprovechando el entorno económico favorable, en base a las políticas del Gobierno Central y empleando herramientas técnicas.

Estrategia 5: Diseñar planes de marketing para fidelizar y captar socios para mejorar la situación financiera del Club.

Estrategia 6: Elaborar un Plan Presupuestario para el siguiente periodo financiero, minimizando gastos y potencializando la captación de recursos.

5.9. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta empleada para la elaboración del Cuadro de Mando Integral y que permite ilustrar cómo interactúan las perspectivas con sus respectivos objetivos identificando además su causa – efecto.

5.9.1. CARACTERÍSTICA DEL MAPA ESTRATÉGICO

- Toda la información está contenida en una página; esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil.
- Se presentan las siguientes perspectivas: Financiera; Cliente; Interna; Talento Humano; y en el caso del Club Deportivo “El Nacional” también se presenta la perspectiva de Responsabilidad Social.
- La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para el accionista o propietarios, y utiliza una estrategia de productividad que busca mejorar la estructura del costo y la utilización de activos, y una estrategia de incremento de las oportunidades para ampliar y realzar el valor para el cliente.
- A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gerencia del cliente ayudan a hacer las cualidades del producto y servicio. Mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones y la imagen empresarial.
- Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo, y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.
- Las flechas conectadas están describiendo las relaciones de causa y efecto.

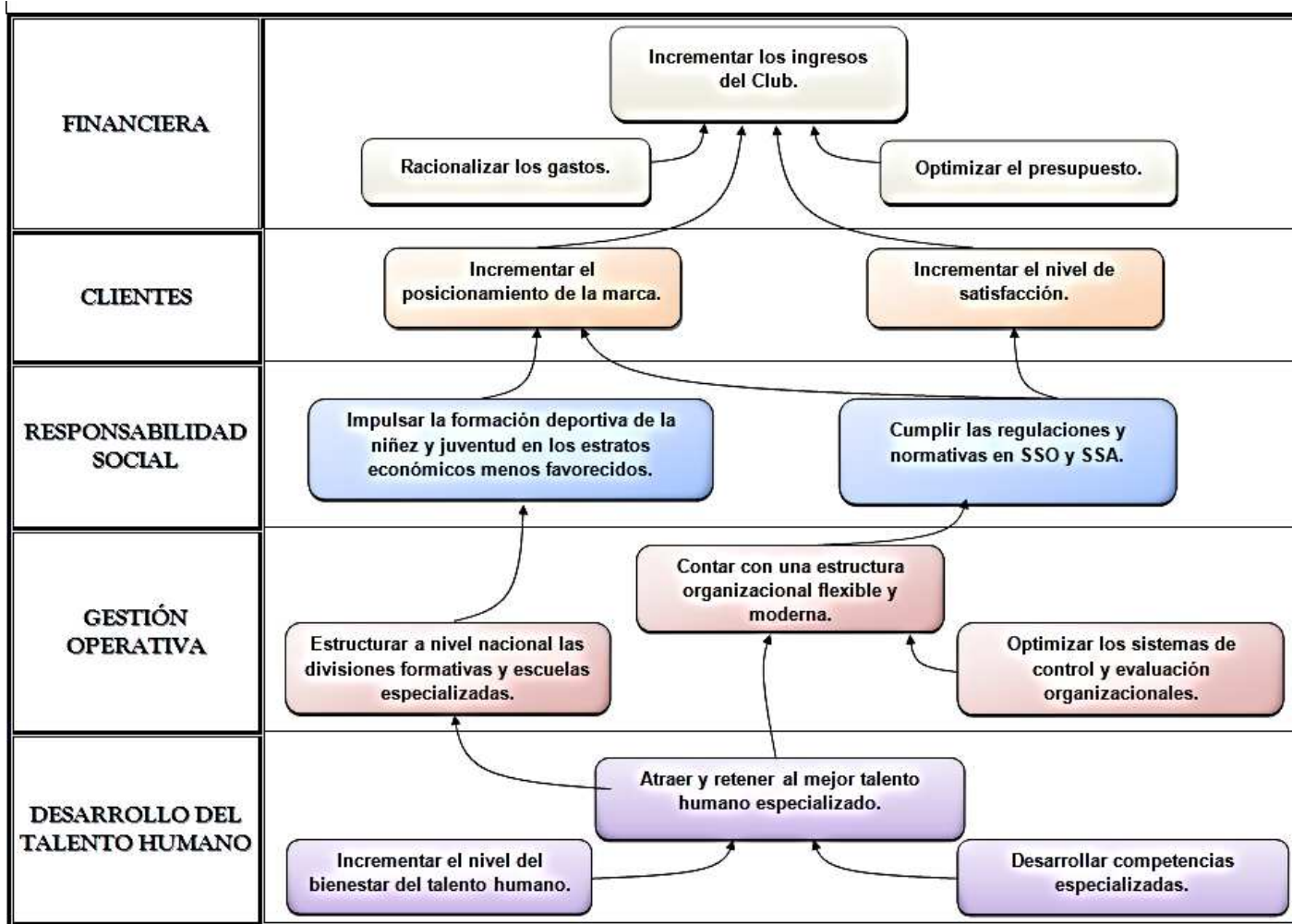


Figura 16: Mapa Estratégico Propuesto

5.10. Mapa Corporativo

El Mapa Corporativo permite visualizar la representación gráfica de la síntesis del pensamiento estratégico del Club Deportivo “El Nacional”, para lo cual es importante unir todos los componentes del direccionamiento estratégico que han sido planteados en el transcurso del presente proceso estratégico. Los elementos empleados en el desarrollo del Mapa Corporativo son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
 - Largo Plazo
 - Mediano Plazo
 - Corto Plazo
- Estrategias

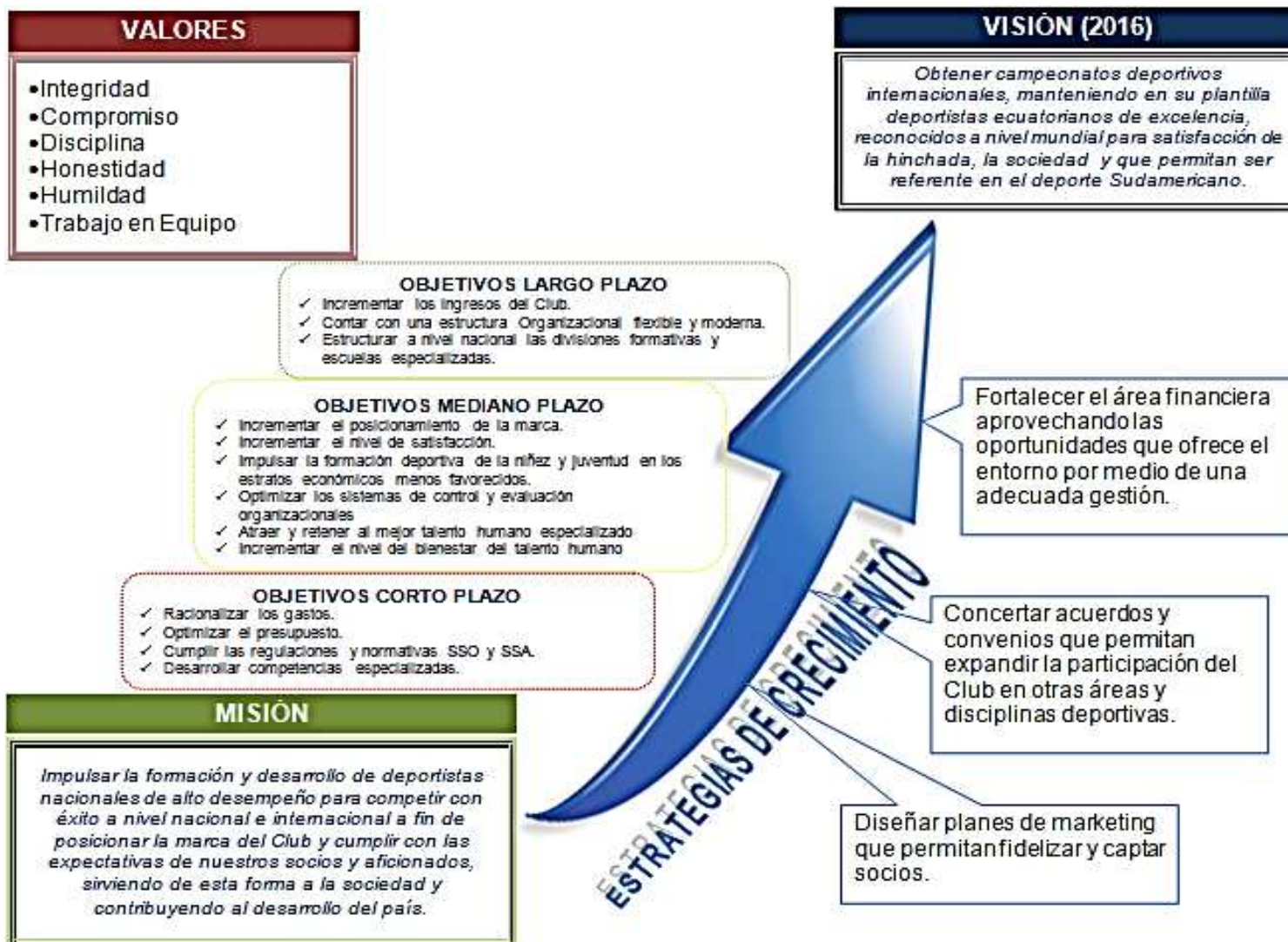


Figura 17: Mapa Corporativo

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE MARKETING

La definición del Marketing es aplicable al desarrollo, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios. No obstante, su aplicación a campos distintos al de los bienes presenta ciertas particularidades, debido a las diferencias apreciables que existen entre un producto físico y un servicio. Más aún, su aplicación presenta particularidades incluso según el tipo de servicio del que se trate, por cuanto difieren unos de otros.

El marketing deportivo, precisamente, constituye una especialización dentro del marketing de servicios, y se caracteriza por tener algunas particularidades que le son propias, como consecuencia de una serie de factores de entre los que se destacan: la naturaleza del deporte como tal, las características que tiene el servicio y las particularidades que presenta la distribución de los productos y servicios de entretenimiento deportivo.

6.1. Marketing Mix

El Marketing Mix, es una herramienta que permite planificar, desarrollar y distribuir bienes o servicios, para ello su análisis se centra en la identificación de las exigencias del mercado o consumidor final, a fin de proveer de atributos y características únicas y especiales que lo diferencien frente a los de la competencia.

La estructuración de un Plan de Marketing, se convierte en un medio de sustanciación importante para el Club Deportivo “El Nacional”, ya que la utilización adecuada de cada una de las variables que lo componen, puede determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos, con respecto a la introducción

en el mercado deportivo, de los servicios ofertados por el Club tanto para los actuales como potenciales socios.

Los Componentes del Marketing Mix Tradicional son: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. (LOVELOCK – WIRTZ, 2007, Pág. 22)

Siendo así, se analizará cada elemento de forma particular a fin de determinar la mejor estructuración que se ajuste a los requerimientos del Club, para viabilizar su colocación en el mercado, con un nuevo servicio, que le permita garantizar el adecuado desempeño de sus actividades, asegurar un rendimiento financiero, sustentar sus operaciones deportivas y conseguir logros dentro del campeonato nacional.

6.1.1. El Producto Deportivo como entretenimiento

Se define como todas las acciones que rodean la ejecución de un evento deportivo, desde su concepción hasta su evaluación y que pueden estar relacionadas o no, con un determinado Club o Asociación deportiva.

6.1.1.1. Descripción del Producto Deportivo

Por su naturaleza, los eventos deportivos se consideran un atractivo de alto impacto en la sociedad Latinoamérica, los que mayoritariamente llaman la atención están relacionados al Fútbol. En tal virtud, el Club ofrecerá a sus segmentos de socios, membresías para formar parte esencial de las actividades sociales y deportivas que ejecute el Club. Cada membresía ofrecerá los siguientes tipos de atractivos:

a. Entradas de Cortesía

A todos los hinchas del Club que se afilien en forma voluntaria como Socios, se les entregará, conforme al segmento seleccionado, entradas gratuitas para los partidos que el equipo juegue en condición de local en el Estadio Olímpico "Atahualpa".

b. Beneficios y Exclusividades

Quienes adquieran una membresía, además podrán tener precios preferenciales a las localidades del estadio, conforme a su segmento de socios. De la misma forma podrán tener descuentos en las inscripciones para campamentos vacacionales y escuelas de fútbol.

c. Compra y Entrega del servicio

En todos los segmentos, los hinchas que quieran adquirir su afiliación, podrán efectuarlo por múltiples canales y de igual forma, el pago lo podrán efectuar en forma sistemática según sus requerimientos.

d. Información

Se entregará información correspondiente a las actividades que ejecute el Club, partidos, fechas, eventos, promociones a través de múltiples canales que se activarán para el efecto.

Tabla 91: Composición del producto de entretenimiento deportivo.

Elementos Constitutivos del Producto	Composición de los Elementos	Descripción
Entradas de Cortesía	- Entradas a General - Entradas a Tribuna - Entradas a Palco	Según el segmento de socio que el hincha desee adherirse, automáticamente se hará acreedor a entradas de cortesía para los partidos que el Club juegue en condición de local en el Campeonato Nacional
Beneficios y Exclusividades	- Beneficios - Descuentos - Ofertas - Promociones	- Descuentos en compra de entradas para partidos de Local. - Descuentos para los servicios adicionales que tiene el Club - Ofertas en locales auspiciantes - Promociones a través de múltiples canales
Compra y Entrega del Servicio	- Pago - Entrega de la membresía	- Pago virtual - Pago en entidad bancaria - Pago con Tarjeta de Crédito - Descuento de haberes - Entrega de la membresía según las necesidades del nuevo Socio
Información	- Actividades - Beneficios - Promociones	- Página WEB - Página Virtual de Socios - Correo Electrónico - Redes Sociales - Mensajes de Texto - Llamadas telefónicas

Estas membrecías brindarán beneficios especiales en cada segmento, con el afán de fidelizar a los socios y que ellos participen activamente de los eventos deportivos, especialmente del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Las categorías para las membrecías son:

6.1.1.1.1. Membrecía Socio VIP

Constituye la afiliación con mejores opciones que ofrece el Club, ya que el socio puede acceder a los siguientes beneficios:

- 2 Entradas gratis a la localidad de Palco
- 2 Entradas gratis a la localidad de Tribuna
- 2 Entradas gratis a la localidad de General
- Descuento del 30% a cualquier localidad

- Descuento del 30% en las Escuelas de Fútbol de “El Nacional”
- Descuento del 30% en los cursos vacacionales

6.1.1.1.2. Membresía Socio ORO

Constituye la afiliación que ofrece al socio los siguientes beneficios:

- 2 Entradas gratis a la localidad de Tribuna
- 2 Entradas gratis a la localidad de General
- Descuento del 30% a Tribuna o General
- Descuento del 20% en las Escuelas de Fútbol de “El Nacional”
- Descuento del 20% en los cursos vacacionales

6.1.1.1.3. Membresía Socio PLATA

Constituye la afiliación más económica que ofrece el Club y el socio obtiene los siguientes beneficios:

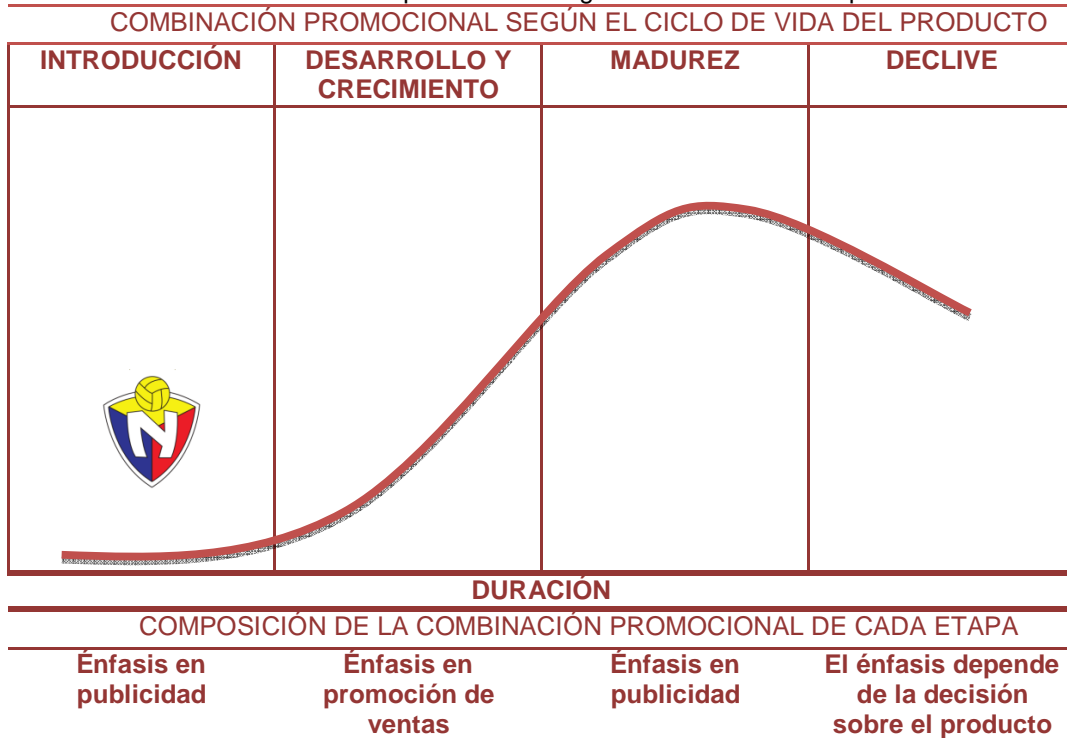
- 2 Entradas gratis a la localidad de General
- Descuento del 30% en entradas a General
- Descuento del 10% en las Escuelas de Fútbol de “El Nacional”
- Descuento del 10% en los cursos vacacionales

6.1.1.2. Ciclo de Vida

El Ciclo de Vida de un producto es el concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción hasta su declinación. (LAM-HAIR 2002, Pág. 333)

Dentro del presente estudio, se ha establecido que el fenómeno del Fútbol está apenas iniciando en el Ecuador, por ello se deberán establecer las estrategias adecuadas para que la introducción de los productos ofertados por el Club tengan el impacto esperado.

Tabla 92: Combinación promocional según el ciclo de vida del producto.



Etapa de Introducción: La primera etapa del ciclo de vida del servicio, inicia con el lanzamiento del nuevo producto al mercado, por lo que es recomendable ser innovador o tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto. En el caso de las membresías, estas cumplen con ser innovadoras, ya que los servicios y prestaciones anexas, serán cautivadoras para los hinchas.

En esta etapa se presentan las siguientes características:

- El nivel de ventas son bajas, en razón del poco conocimiento de la membresía hacia los hinchas.
- Como es el caso, inicialmente el producto se enfocará a los seguidores de “El Nacional”; y por lo tanto no existirán competidores, por lo que se podrá mantener el liderazgo y gran aceptación, debido al renombre del equipo en

el contexto nacional, con lo que se avalará el servicio que se pretende insertar.

- Los precios en esta etapa suelen ser elevados, ya que existe una sola oferta. Por lo que el Club ha optado por colocar diferentes precios a cada segmento de membresías, sin embargo, estas podrán variar dependiendo de la evolución de los consumidores.
- Los gastos de promoción y distribución en inicio serán altos. Para ello se prevé planificar la conformación de una fuerza de ventas como parte del canal de distribución a fin de minimizar costos y aumentar la efectividad.
- Las actividades de distribución serán selectivas. En primera instancia, el Club prevé abarcar al segmento del personal Militar en la ciudad de Quito. Posteriormente irá abarcando más unidades militares a nivel nacional.
- El objetivo primordial de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto, ingresan a un segmento innovador y vanguardista ya que adquirirán un producto novedoso y tecnificado.

6.1.1.3. Eslogan y Logotipo

Al logotipo se lo define como “la solución tipográfica y de diseño del nombre de la empresa o corporación” (CALDEVILLA D. 2007, Pág. 262)

El logotipo puede combinarse con otros elementos como son el slogan y el Brand slogan. El slogan es aquella frase que acompaña a su logotipo en una determinada campaña publicitaria. El Brand slogan en cambio, es aquella frase que identifica a la compañía siempre. (CURTO V. 2007, Pág. 137)

El Club Deportivo “El Nacional”, debido a su marcada trayectoria, ya tiene desarrollado un isotipo que es un escudo tricolor con una letra “N” en el medio y en la parte superior un Balón. Cabe recalcar que este escudo no incluye de forma oficial las estrellas de los campeonatos obtenidos. Los colores amarillo, azul y rojo, son parte propia de la identidad del Club, ya que representa su filosofía de mantener dentro de su plantilla de jugadores, solamente a elementos nacidos en el Ecuador.



Figura 18: Marca

El desarrollar una marca implica no solo plasmar de forma verbal y visual lo que la empresa representa en el mercado, sino que debe estar respaldada por campañas agresivas de promoción y publicidad que ayuden a que la marca pueda ser fácilmente reconocida por los demandantes y público en general.

El Club desde sus inicios ha tenido el nombre de “El Nacional”, ya que de esta forma consta en los estatutos; sin embargo será necesario desarrollar un nombre identificativo de la marca, ya que en el ámbito latinoamericano existen en Colombia, Paraguay y Venezuela, equipos de fútbol con el mismo nombre. De ahí que será necesario colocar el nombre de marca, relacionado estrechamente al Ecuador.

El nombre propuesto de marca será “N.ec”, en donde la “N” representará el nombre de Nacional, mientras que “.ec” determinará la ubicación del país enlazada a su dominio del país en internet.

Conjugando la marca y el nombre se obtiene:



Figura 19: Marca y Nombre

El desarrollo de las marcas y los mercados de imágenes ha convertido a los Slogans en una sentencia breve y dramática que sintetiza los beneficios funcionales y simbólicos de una marca, producto o servicio.

Una vez que se ha establecido el logotipo y nombre de marca, lo fundamental para emprender una campaña publicitaria, es complementar la marca y el logotipo con un slogan, que debe servir para plasmar en una breve síntesis un mensaje o idea principal, para ello se debe tomar en consideración ciertas condiciones para desarrollar un slogan exitoso:

- Debe ser corto y preciso, de 3 a 5 palabras.
- Debe reflejar la propuesta original de venta
- Fácil de recordar
- Incluye un beneficio, o a su vez la característica más relevante del beneficio a percibir.

El Slogan que se propone para el Club Deportivo “El Nacional”, se basa en 5 palabras de fácil recordación, que suscriben el aspecto más importante que se ha logrado a través de los años, que refiere a ser el equipo con más logros deportivos a nivel nacional. De la misma forma, este se relaciona con la intención de que al ser socio del Club, obtiene beneficios que lo llevan a sentirse identificado con una condición de reconocimiento. Por lo que el slogan propuesto es:

MUCHO MÁS QUE UN CAMPEÓN...

6.1.1.4. Estrategias del Servicio

Son estrategias encaminadas a mejorar la producción, presentación y entrega del servicio de entretenimiento deportivo y además buscan mantener y mejorar la aceptación de la oferta con el cliente externo.

Estas estrategias sirven de trasfondo y respaldo de la actividad promocional posterior ya que se asegura la concordancia entre la información entregada al cliente previo a la contratación y uso del servicio, y las características reales de la oferta, equilibrando las expectativas del usuario con el producto de entretenimiento deportivo real proporcionado por la empresa. Entre otras se tiene:

- Brindar un servicio de calidad.
- Cubrir las expectativas del cliente.
- Establecer un costo que mantenga competitividad en el mercado.
- Conforme vaya desarrollando su ciclo de vida en el mercado, el servicio irá incorporando nuevos beneficios que le permitan sostener su competitividad y atractivo en el mercado.

Tabla 93: Estrategias de Crecimiento

ETAPA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLO	CUANDO NO UTILIZARLO	INVERSIÓN PROPUESTA
CRECIMIENTO	Desarrollo de nuevos servicios	Desarrollar nuevos servicios de forma que se diversifique las ofertas para los diferentes segmentos de socios en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Al identificar nuevos mercados potenciales Al establecerse nuevos canales de distribución Como resultado de una investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando no se dispongan de los recursos financieros necesarios Cuando no se posea suficiente información sobre el mercado meta 	500,00
	Atraer consumidores de otros segmentos	Esta orientado a mejorar el desempeño del funcional del servicio, por lo que se recomienda efectuar pruebas a fin de establecer adecuadamente el procedimiento del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se identifique que el producto ha pasado a la etapa de crecimiento lo que implica un mayor apoyo publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando el servicio se mantenga en la etapa de madurez 	200,00
	Crear conocimiento de marca	Empleo de todas las herramientas de publicidad y promoción, con el fin de dar a conocer el nuevo servicio en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se exploren nuevos mercados insatisfechos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando el costo supere el beneficio de invertir en campañas publicitarias 	1.000,00
Subtotal					1.700,00
12% IVA					204,00
Total					1.904,00

6.1.2. Lugar y Tiempo

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo deben entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos o ambos, dependiendo de la naturaleza del servicio (LOVELOCK – WIRTZ, 2009, Pág. 23).

Será necesario establecer el canal de distribución más adecuado en función de la distribución, intermediarios, tiempos, plazos y usuarios finales.

6.1.2.1. Canal de distribución empleado por el Club

Los canales de distribución de servicios de entretenimiento deportivo se conforman por: el Club, los consumidores y los intermediarios.

Existen varios niveles de canales de distribución que dependen esencialmente del número de intermediarios existentes entre el producto y el consumidor.

Canal de nivel uno: es conocido como canal directo ya que el fabricante vende directamente sus productos al consumidor. En este caso, el Club será el encargado de comercializar a través de sus funcionarios o sus recursos informáticos, las membresías a los hinchas en la Ciudad de Quito.

Canal de nivel dos: en este nivel existe un intermediario que puede ser un miembro de la fuerza de ventas. En este canal, el Club empleará una fuerza de ventas, para poder acceder con su servicio a las diferentes provincias del país. De igual forma, el Club empleará este medio para comercializar sus membresías a través de empresas que se sumen como aliados estratégicos del Club.

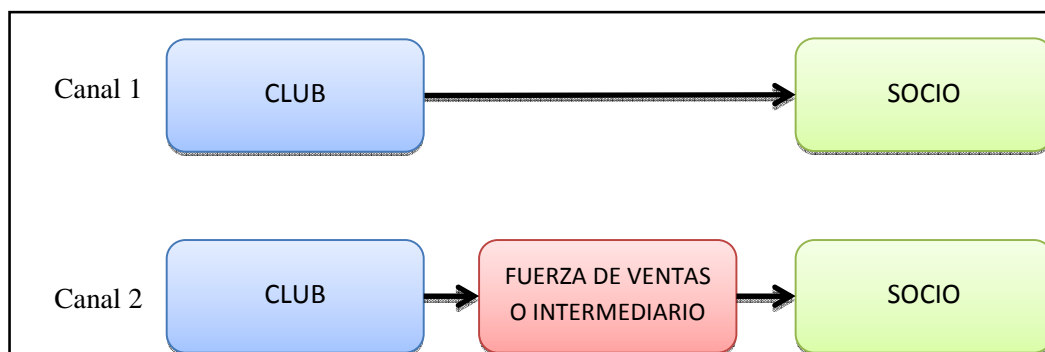


Figura 20: Canales de distribución del Club Deportivo “El Nacional”

6.1.2.2. Estrategias de Distribución

Existen varios tipos de estrategias dependiendo de la existencia o no de intermediarios y del momento de las relaciones entre la empresa productora y los intermediarios.

Tabla 94: Estrategias de distribución

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	INVERSIÓN PROPUESTA
Estrategia de Canal Directo	Establecer un Centro de Servicio al Cliente, que ejecute la afiliación	500,00
	Ubicar tiendas o islas en los principales centros comerciales	80.000,00
	Crear una tienda virtual para la comercialización de productos y servicios del Club	1.000,00
Estrategias de canal dos	Crear una fuerza de ventas y que empresas aliadas oferten la venta de membresías	200,00
Estrategias para atraer miembros al canal	Estructurar folletos informativos y presentación de beneficios	500,00
	Realizar alianzas estratégicas para ofertar beneficios	1.000,00
Subtotal		83.200,00
12% IVA		9.984,00
TOTAL		93.184,00

Otra forma de incentivar las relaciones comerciales con intermediarios es fijar razonables atractivos financieros para ellos, en el caso de los servicios ofertados por el Club, esta comisión debe fijarse al igual que el precio, tomando en cuenta los aspectos externos como la competencia y el mercado en general, y también los criterios internos como el beneficio esperado.

En el caso de la venta de membresías para el Club Deportivo “El Nacional”, se propone usar los mismos beneficios por volumen de venta como porcentaje de comisión para intermediarios.

Tabla 95: Beneficios Fuerza de Ventas

BENEFICIOS PARA LA FUERZA DE VENTAS DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”	
ACTIVIDAD	BENEFICIO
Venta de Membresías	Obtención de puntos con cada afiliación gestionada
Venta de Entradas para los partidos	Obtención de réditos e incentivos en virtud del número de entradas vendidas

6.1.3. Precio y otros costos para el usuario

Se lo define como, “la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Es una de las variables más importantes, porque es el único elemento del marketing que provee de ingresos por ventas y además porque influye en la demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda al posicionamiento de la marca. (RIVERA J. 2007. Pág. 68)

Los errores más comunes incluyen una fijación de precios demasiado orientada al coste, que no toman en cuenta los demás elementos del marketing mix ni la diferenciación para distintos tipos de productos y mercados.

En la fijación de precios confluyen factores internos y externos que modifican el establecimiento de precios, muchos de los factores no dependen de la organización por lo que mantener un control presenta gran dificultad, es por ello que se deben considerar cada uno de ellos, a fin de establecer un equilibrio entre estos dos tipos de factores, de tal forma que no afecte al flujo de los ingresos y por ende a su liquidación.

Los factores internos incluyen los objetivos de la empresa, las estrategias del mix de marketing, los costes y las consideraciones administrativas. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado, la demanda, la competencia y otros elementos del entorno.

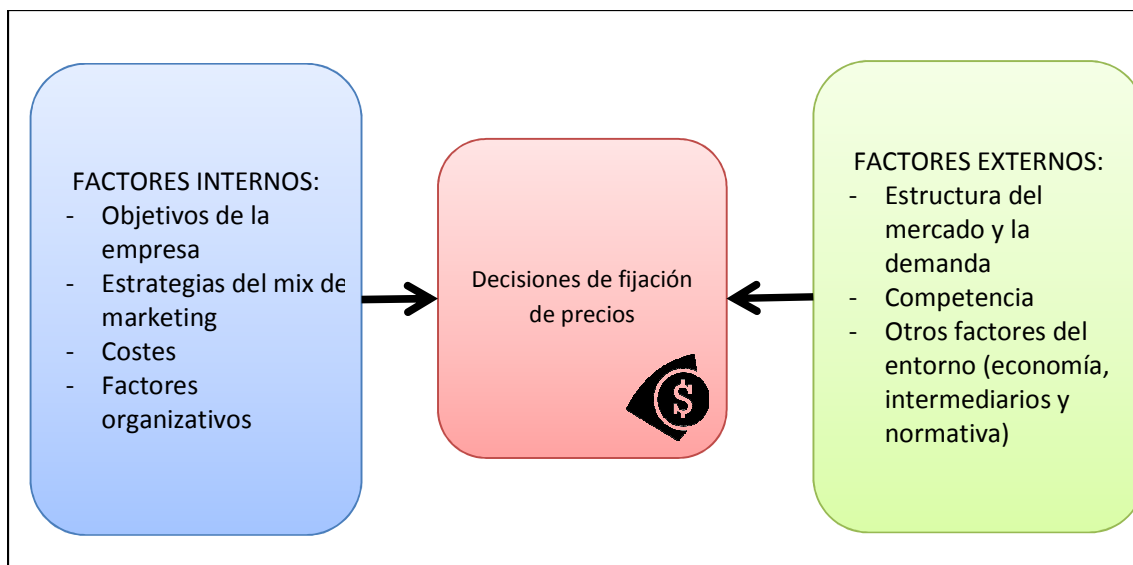


Figura 21: Factores que afectan las decisiones de fijación de precios

Fuente: Kotler P

Elaboración: Jaime Mayorga

6.1.3.1. Métodos para la fijación de precios

El precio de un producto de entretenimiento deportivo debe estar entre una cantidad suficiente para generar beneficios y otro demasiado alto como para crear demanda.

Las decisiones sobre precio son de gran importancia en la estrategia de marketing tanto para las organizaciones de consumo como para la de servicios; las políticas de fijación de precios de los bienes o servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en el libre mercado.

Los costes del producto y/o servicio, marcan el umbral mínimo del precio; las percepciones de valor del producto por parte de los consumidores establecerán el techo del precio. El Club debe considerar los precios de la competencia, así como otros factores externos e internos, para calcular cuál es el mejor precio entre estos dos extremos.

Conforme a los factores que se deben considerar para la fijación de precios, se pueden establecer dos métodos para la fijación de precios de los servicios: precios basados en costos, el enfoque basado en el umbral de rentabilidad, en enfoque basado en el valor y los precios orientados hacia el mercado.

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL COSTO

Este es uno de los métodos más sencillos y consiste en añadir un margen de ganancia estándar al coste del producto.

$$CTU = \text{Costo Variable Unitario} + \text{Costo Fijo Unitario}$$

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Total Unitario} + \text{Margen de Beneficio}$$

Cualquier sistema de fijación de precios que ignore la demanda y la competencia no llevará a precios adecuados, sin embargo, la fijación de precios basada en márgenes de ganancia sigue siendo popular debido a varias razones, por ejemplo, los oferentes están más seguros del coste que de la demanda, esta metodología simplifica la fijación de precios, y por último, debido a que la mayoría de negocios suelen utilizar este método los precios son similares y la competencia en precios se minimiza.

ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD

Este es un análisis mediante el cual la empresa intenta determinar el precio al cual ni ganará ni perderá, y a partir de este margen fijarse un rango de beneficio.

$$UB = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Beneficio Bruto (Precio de venta - Coste Variable)}}$$

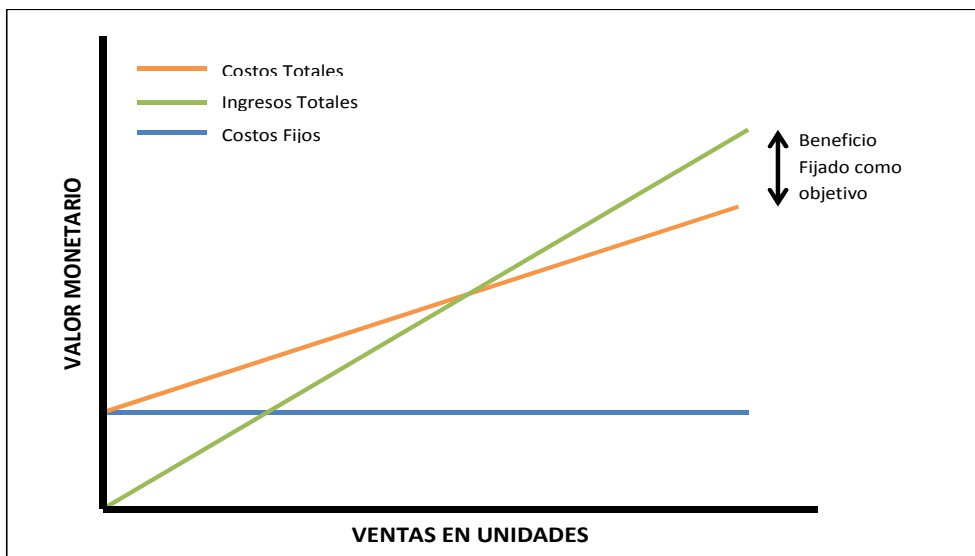


Gráfico 53: Punto Muerto para determinar el precio.

Fuente: Kotler P

Elaboración: Jaime Mayorga

Las empresas de servicios utilizan esta metodología para fijar las tarifas cuando cae la demanda. Las empresas fijarán en esa situación tarifas bajas, con la seguridad de que por lo menos están cubriendo sus costes variables, esto se presenta como una alternativa valedera siempre y cuando se genere una demanda adicional.

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR

Cada vez es más común que las empresas de servicios se basen en esta metodología para fijar los precios de sus productos, en este caso se emplea la percepción de valor por parte del comprador, no el costo del vendedor, como la clave para fijar el precio.

Una característica importante con este método es que se debe conocer con relativa certeza cuál es el nivel de valor que proyectan las distintas ofertas de los competidores en la mente del comprador.

La gran desventaja y riesgo con este método es que si el vendedor cobra más del valor que percibe el comprador, las ventas se resentirán.

FIJACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL MERCADO

La técnica de fijación de precios con base en el mercado establece los precios al mismo nivel al que ya se encuentran otros en el mercado, mediante el uso de esta técnica se debe buscar que el precio determinado para el producto no quede por encima - y que probablemente quede por debajo - de los artículos o bienes de calidad semejante, esto hace que al mismo tiempo sean considerados como competitivos en un mercado con oferentes de características similares.

Los métodos basados en el mercado tienen una fundamentación subjetiva ya que al igual que en el caso anterior el valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio.

6.1.3.2. Método adoptado por el Club Deportivo “El Nacional”

Los lineamientos teóricos en la fijación de precios indican que en el caso de empresas de servicios de entretenimiento deportivo, es conveniente realizar una combinación de metodologías, que tomen muy en cuenta los aspectos internos, como la necesidad de cubrir los costos, la capacidad instalada, etcétera., pero sin descuidar por ningún momento la información del mercado y la competencia, ni subordinando completamente estos datos ante los requerimientos y objetivos de la empresa.

Tabla 96: Precios de membresía por localidad y equipo,

Estadio	Equipo	LOCALIDAD		
		Palco	Tribuna	General
Banco Pichincha	Barcelona	300	240	180
Cantonal Rumiñahui	Independiente	N/D	N/D	N/D
Atahualpa	D. Quito	504	288	144
Casa Blanca	Liga	250	100	70

El precio de las entradas de los partidos de los equipos considerados como competencia directa para el Club Deportivo "El Nacional", corresponden a la primera etapa del campeonato 2012.

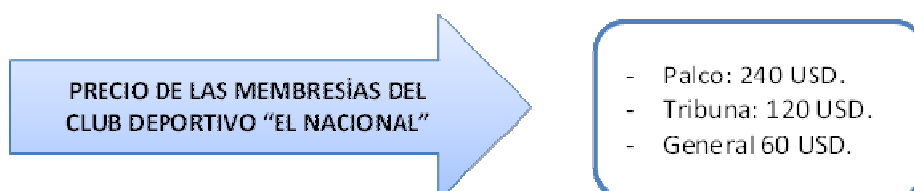


Figura 22: Precio de las membresías

Con respecto al análisis interno de la estructura del precio de las localidades del Club Deportivo "El Nacional", se margina un beneficio sobre del costo total unitario del 30%, tomando en cuenta la conformación del costo variable unitario y costo fijo unitario que se encuentran especificadas en la formación del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, en los que se incluyen los gastos de administración del estadio por parte de AFNA y los impuestos de ley.

6.1.3.3. Estrategia de precios

Las estrategias de precios se pueden agrupar en dos grandes grupos, las que se utilizan específicamente para productos nuevos y las que son utilizadas para productos existentes.

En el caso del Club Deportivo "El Nacional", se establece a las membresías como un producto innovador para ofertar los beneficios del Club hacia sus hinchas, por ello existirán dos estrategias a aplicar en el caso de "El Nacional".

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

Supone la fijación del nivel de precios más bajo posible que pueda soportar el Club bajo sus restricciones, de forma que se consiga rápidamente una alta

cuota de mercado y unos elevados volúmenes de ventas. Así se intenta disuadir a los competidores que piensen ingresar en el mercado.

Este tipo de estrategia se utiliza cuando la demanda es elástica al precio, y se supone que todo el mercado actúa de igual forma frente al precio (no se emplea la segmentación)

Se considera que existirán economías de escala y efecto curva de experiencia. También es válida cuando se prevé que nuestro producto va a tener una fuerte competencia en un breve espacio de tiempo, es decir, se trata de un producto o servicio que no está protegido por patente, o que puede ser fácilmente imitado por los competidores.

Este tipo de estrategia supone que la empresa pretende rentabilizar el producto o servicio a medio o largo plazo, por lo tanto se aplicará cuando el ciclo de vida se prevea largo y la demanda estable.

Como inconveniente se puede señalar la aparición de nuevos competidores con sistemas productivos más eficientes y que practiquen la misma estrategia, lo cual nos puede desplazar. También es un factor en contra de esta estrategia la reducción del ciclo de vida del producto o servicio que cada vez es más acentuada y que implica la reducción de la rentabilidad para la empresa.

ESTRATEGIA DE TAMIZADO GRADUAL

Este tipo de estrategia reduce los efectos negativos del acortamiento del ciclo de vida del servicio, puesto que se basa en la aplicación de los niveles de precios más altos que el mercado sea capaz de aceptar, de forma que solo los consumidores dispuestos a pagar el precio alto, adquirirán la membresía.

Este tipo de estrategia tiene el riesgo de atraer a nuestro mercado a gran cantidad competidores debido al elevado nivel de margen percibido.

La utilización de esta estrategia, estará muy justificada en el caso de los servicios que suponen una gran innovación y están protegidos por patentes, en este caso la estrategia de selección, consigue la obtención de los máximos beneficios para el Club, puesto que en primer lugar se intenta satisfacer la demanda de los segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo, para poco a poco, a medida que se saturan, ir reduciendo los precios y atender a los segmentos con menor poder adquisitivo.

Esta es una estrategia muy deseada por el departamento financiero de las organizaciones, puesto que permite una rápida recuperación de la inversión, de la misma forma también es adecuada para el departamento de producción, puesto que en la primera fase de producción de cualquier bien o servicio, todavía no se han puesto a punto totalmente los sistemas productivos y se producen algunos costes por falta de experiencia.

La existencia de altos márgenes en esta fase resta importancia a las ineficiencias de producción, y permite ajustar el proceso productivo mejorándolo de cara a la reducción de costes de las etapas siguientes.

Este tipo de estrategia debe ser utilizada cuando se encuentra con unas determinadas condiciones en el mercado y nuestro producto/servicio goce de unas determinadas características, como:

- Que se prevea un ciclo de vida corto para el servicio.
- Que el servicio sea realmente novedoso (con lo que el consumidor no podrá compararlo con ningún otro producto)

- Que se detecten distintos segmentos con distintas posibilidades económicas que permitan actuar con precios más altos al principio para ir reduciéndolos.
- Cuando no está muy claro el futuro del servicio (sobre el nivel de demanda) ni la capacidad del Club para reducir los costes de producción.

Además, es especialmente adecuada cuando como ya se ha comentado, el Club necesita liquidez para su funcionamiento, puesto que los precios elevados proporcionarán una adecuada financiación.

Un aspecto más a tener en cuenta, estriba en la mayor facilidad y aceptación del mercado en una reducción de precios frente a un aumento de los mismos.

6.1.4. Promoción y Educación

Se entiende por promoción, "al conjunto de técnicas que refuerzan y animan la oferta normal de la empresa, con el objetivo de incrementar la venta de productos a corto plazo" (RIVERA J, 2002, Pág. 21)

6.1.4.1. Objetivos de Promoción

La promoción de ventas debe estar íntimamente relacionado con un plan anual de ventas, sobre el que se establecerán el monto a invertir en la contratación de diversos medios publicitarios a fin de dar a conocer el producto, actividades que irán variando conforme al ciclo de vida del producto, de ello, se deriva los siguientes objetivos fundamentales:

- Estimular la demanda de los servicios
- Mejorar el desempeño alcanzado por la fuerza de ventas y/o intermediarios

- Complementar y coordinar las actividades publicitarias, así como también la fuerza de ventas y las relaciones publicas.

6.1.4.2. Canales de promoción

Medios audiovisuales:

En la actualidad este tipo de promoción es el de mayor utilización, donde se incluyen medios que complementan las actividades encaminadas a dar a conocer el producto.

El Club Deportivo "El Nacional", ha considerado esta opción como la más importante, debido a que el Club, tiene la posibilidad de presentar un Programa de Televisión en Ecuavisa Internacional y en Televisión Canela, lo que constituye el medio más apropiado para dar a conocer al público el servicio de membresías, ya que en este espacio se expondrán reportajes, noticias, eventos, cobertura de los partidos.

El único costo que tendrá que asumir el Club, es el de la producción del programa, que se subsidiará con la venta de espacios publicitarios en el mismo.

De la misma forma, el Club pretende sacar al aire un programa de radio, el mismo que tendrá una exposición de 3 veces por semana, en Radio Canela, dentro de un horario estelar en las tardes. En este programa se expondrán noticias, reportajes, entrevistas y los beneficios exclusivos para los socios, los valores de la inversión se presentan a continuación:

Tabla 97: Ciclo de producción de programas de radio y Tv. 2013

CICLO DE PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS DE RADIO Y TV 2013				
Tipo de Programa	Tiempo de Exposición	Cantidad	V/Unit	Inversión
Radial	60 minutos	144	100	14.400,00
TV	30 min	50	1.000	50.000,00
		Subtotal		64.400,00
		IVA 12%		7.728,00
		TOTAL		72.128,00

Medios Impresos

Constituyen un medio de alto impacto cuando la información se pone en las manos de los potenciales consumidores.

El Club Deportivo “El Nacional”, ha considerado la opción de editar una revista de circulación trimestral en los partidos de mayor incidencia en el campeonato nacional. Por lo que constituirá en un medio oportuno para dar a conocer a los hinchas las membresías que dispone el Club, ya que en este espacio se expondrán publi-reportajes, noticias, eventos, estadísticas, información de todo tipo, entre otras.

El costo aproximado de la inversión, asciende a 6.500 USD. por un tiraje de 10.000 ejemplares. Tomando en cuenta las cuatro exposiciones de la revista, la inversión asciende a 26.000 USD con un tiraje de 40.000 ejemplares.

6.1.4.3. Relaciones Públicas

Según muchos expertos, las relaciones públicas son un elemento importante dentro de la comercialización de productos y/o servicios, e incluso, puede resultar la herramienta más eficaz.

Tomando en cuenta que el Club pretende mejorar su imagen pública, que genere un reconocimiento notorio de sus socios y potencie a la marca como tal, los esfuerzos estarán encaminados a mantener y desarrollar las relaciones creadas.

Las estrategias disponibles para lograr este primer objetivo son muchas, pero es imprescindible seleccionar las que mejor se adapten a las características del entorno y priorizarlas según su relación costo beneficio.

De acuerdo a este análisis se presentan las siguientes actividades:

a. Presencia Pública

Esta enfocada a generar una adecuada imagen en los medios de prensa, con el fin de que los socios, hinchas, y demás personas relacionadas al Club, se mantengan informados de las actividades que generan noticia. Esto se potenciará generando relaciones positivas con los medios de prensa que son aliados fundamentales en la comercialización de las membresías.

b. Redes Sociales

Se enfoca a mantener páginas o sitios en las redes sociales de mayor tráfico como Facebook, Twitter, YouTube. Con ello, los afectos al Club podrán estar informados del acontecer del equipo en todo momento, e incluso interactuar con sus preguntas, opiniones y puntos de vista.

6.1.4.4. Grupos de influencia o Marketing Directo

Esta es una estrategia direccionada hacia los potenciales clientes, con la generación de un marketing relacional en donde se crean actores muy

particulares, mediante la entrega de tarjetas de membresía, las que se anexan a una base de datos y permiten dar un seguimiento a las actividades comerciales que el socio desarrolla con el Club.

El sentido de esta estrategia es mucho más profundo que generar una mayor afluencia de clientes y continuidad en el uso de los servicios que el Club oferta, aunque como es obvio sirve para este efecto. La segunda intención y quizás la más importante, es fidelizar a los socios y crear un sentido de pertenencia hacia el Club, mediante la generación de promociones focalizadas a ciertos segmentos, premios, beneficios y estímulos por compras, entre otros.

Como fase inicial la entrega de esta tarjeta preferencial se la realizará a quienes adquieran su membresía y otros que posean determinada representatividad para de esta manera potencializar los resultados de esta estrategia promocional.

La tarjeta se la hará llegar en un sobre membretado con el Logotipo y Slogan del Club, además de una cartilla de bienvenida donde constan las instrucciones para activar los servicios y acceder a los beneficios.

Tabla 98: Producción de tarjetas de membresía.

PRODUCCIÓN DE TARJETAS DE MEMBRESÍA			
Actividad	Cantidad	V/Unit	Inversión
Base de datos con ingreso remoto	1	6.000,00	6.000,00
Desarrollo de página WEB	1	2.500,00	2.500,00
Tarjetas Personalizadas	10.000	0,30	3.000,00
	Subtotal		11.500,00
	IVA 12%		1.380,00
	TOTAL		12.880,00

6.1.4.5. Correo Directo y Comercio Electrónico B2B

El B2B ("Business to Business" o comercio electrónico) se define como, "las ventas electrónicas de bienes o servicios entre negocios o empresas" (LAUDON K., 2004, Pág. 118)

Este medio de promoción será utilizado especialmente para agilizar la comunicación entre proveedores y la empresa, con el fin de aprovechar las ventajas respecto a:

- Abaratar los costos en la adquisición de los servicios, en razón de que el cierre de ventas se lo realiza de manera virtual sin que hay necesidad de un contacto personal, por lo que el tiempo ocupado para esas gestiones se reduce favorablemente.
- Mejoramiento del tiempo de respuesta frente a las necesidades del mercado.
- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, de tal forma que los clientes de "El Nacional", no pierdan tiempo en tratar de comunicarse para presentar sus necesidades o inquietudes, sino que se limitan tan solo al envío de un correo electrónico, el mismo que será atendido a la brevedad posible.
- Incursionar en nuevos mercados, a nivel local, regional y nacional.

6.1.4.6. Exhibiciones, Ferias y Exposiciones

Esta es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas de servicios, ya que constituye el instrumento por excelencia para la promoción y venta. Existe dos formas de participar en Exhibiciones, ferias y exposiciones, una es directa y la otra indirectamente:

Participación directa: El Club, debe reservar, adecuar y manejar su propio stand, la ventaja de este tipo de participación es que el Club gestiona

personalmente la venta de sus servicios y dedica todos los esfuerzos exclusivamente a su beneficio, sin embargo, el costo tiende a elevarse considerablemente.

Participación indirecta: En este caso la participación del Club es realizado como parte de un grupo de ofertantes y se la realiza generalmente con el patrocinio de instituciones gubernamentales. Aunque en este caso los costos disminuyen mucho, se corre el riesgo de no tener la suficiente representatividad en el evento.

Para el Club, la propuesta prioriza la participación indirecta en varios eventos, tanto culturales como deportivos; para lo cual es fundamental estar al tanto de los cronogramas y programación establecida por las instituciones organizadoras. Para que el Club tenga una presencia constante, será necesario participar en por lo menos 3 eventos que se realicen por parte de las Fuerzas Armadas.

En el caso de la participación directa, el Club requerirá movilizarse y realizar sus propias activaciones. Estas se realizarán en forma prioritaria en las unidades militares.

Tabla 99: Propuesta de inversión para eventos.

PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA EVENTOS			
Actividad	Cantidad	V/Unit	Inversión
Participación Directa	20	350,00	7.000,00
Lanzamientos y Conmemoraciones	2	10.000,00	20.000,00
Participación Indirecta	3	50	150,00
	Subtotal		27.150,00
	IVA 12%		3258,00
	TOTAL		30.408,00

6.1.4.7. Catálogos de Productos

Existe una infinidad de opciones en cuanto a material publicitario para los canales de distribución y fuerza de ventas, sin embargo, la mejor manera de seleccionarlos es tomando en cuenta el objetivo que se pretende alcanzar con ellos.

De esta manera existen los que están encaminados a generar presencia, los que buscan transmitir información específica o los que pretenden persuadir una decisión de compra. Todas estas características no necesariamente se pueden presentar por separado, en muchas ocasiones es conveniente generar una combinación procurando no agrupar demasiada carga visual ya que puede ser contraproducente haciéndolo poco atractivo y transmitiendo una impresión negativa al cliente.

Los catálogos de las membresías, constituyen el empaquetado del producto y se lo realiza en materiales como trípticos, dípticos, hojas volantes, posters, entre muchos otros. En ellos debe constar la descripción detallada del contenido del Servicio y los beneficios.

Siendo así, el Club Deportivo "El Nacional", establecerá lugares y tiempos para cada una de las actividades que se relacionarán con la entrega del servicio de entretenimiento deportivo y los beneficios que están alrededor de la membresía

Cabe anotar, que el Club no dispone de este tipo de información, por lo que deberá ser diseñada teniendo como mínimo la siguiente información:

- Características diferenciadoras: Calidad, beneficios, precio.
- Segmentos de membresías: Socio VIP, Socio Oro, Socio Plata
- Costos de membresías: Socio VIP: 240 USD. anuales, Socio Oro: 120 USD. anuales, Socio Plata: 60 USD.

- Formas de Pago: Descuento de haberes, débito bancario, tarjeta de crédito, pago virtual, depósito bancario.
- Beneficios: Entradas de cortesía, descuentos, promociones, ofertas
- Información de contactos: Correo electrónico, redes sociales, números de contacto, Dirección de la sede.

Es importante tomar en cuenta algunas características técnicas en la creación del material POP como el contraste entre las letras y el fondo, la carga visual debe ser moderada y diferenciada, en las fotografías de atractivos es recomendable incluir a personas, etcétera.

Tabla 100: Propuesta de inversión para catálogos.

PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA CATÁLOGOS			
Actividad	Cantidad	V/Unit	Inversión
Brochures	20.000	0,035	700,00
Hojas Volantes	40.000	0,025	1.000,00
	Subtotal		1.700,00
	IVA 12%		204,00
	TOTAL		1.904,00

6.1.4.8. Internet

El internet no se encuentra aislado del proceso del marketing de eventos deportivos, por su gran flexibilidad es usado para hacer publicidad del destino, promover sus productos y servicios, apoyar la comercialización de estos e incluso facilitar su compra. El diseño de una página web debe seguir parámetros técnicos que hagan posible maximizar sus resultados promocionales:

- Fácil de navegar incluso para una persona poco familiarizada con la web.
- Debe manejar información visual que muestre los atractivos del Club
- Debe facilitar procesos como compra, venta, enlaces y contactos.

En la imagen anterior se muestra la página WEB actual del Club, que deberá ser modificada para hacerla más útil y funcional para los intereses empresariales del Club.

Tabla 101: Propuesta de inversión para Internet

PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA INTERNET			
Actividad	Cantidad	V/Unit.	Inversión
Actualización de WEB	1	1.000,00	1.000,00
Dominio Internet	12	400	4.800,00
Administrador de WEB	12	800	9.600,00
	Subtotal		15.400,00
	IVA 12%		1.848,00
	TOTAL		17.248,00

6.1.5. Proceso

La creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. (LOVELOCK – WIRTZ, 2009, Pag. 25).

6.1.5.1. Diagrama de momentos de verdad:

Consiste en determinar los momentos que se tornan decisivos para la definición del cliente por optar o no por un determinado servicio.

Se puede definir para la comercialización de las membresías, tres etapas bien diferenciadas:

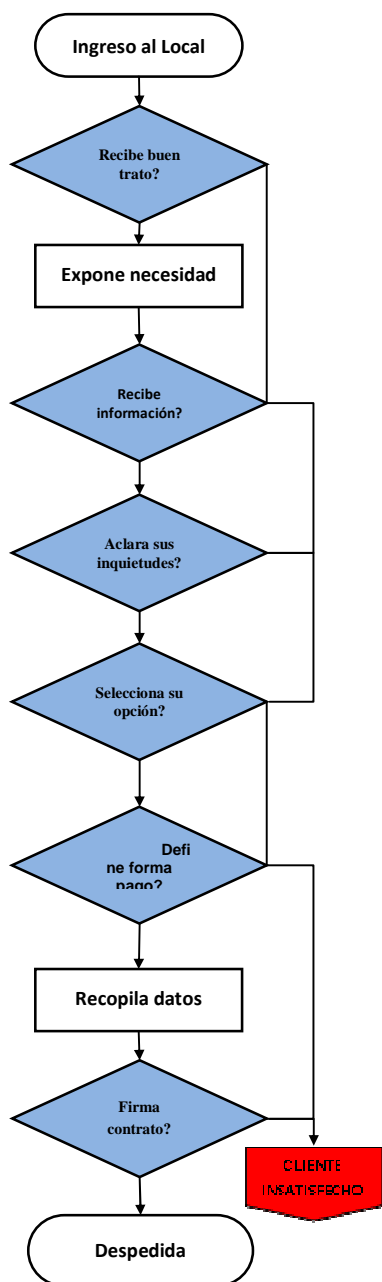
a. Adquisición de la membresía

Será el momento en que el hincha y/o socio, empleando el canal presencial, adquiere su membresía en los distintos puntos habilitados para el efecto. En este momento será de trascendental importancia la habilidad de los vendedores para

convencer al cliente potencial y brindarle la atención merecida para que el hincha migre de su condición de hincha a socio.

Tabla 102: Momentos de la verdad para adquisición de membresía


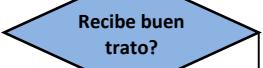
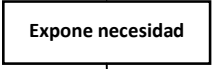
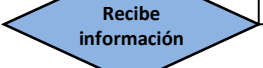
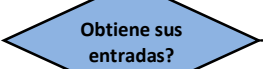
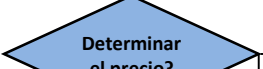
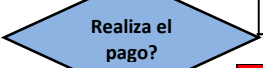

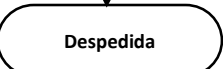
ORD.	MOMENTO DE LA VERDAD	MOMENTO CRÍTICO	FLUJOGRAMA	ACCIÓN REQUERIDA
1	Ingresar y solicitar atención		Ingreso al Local	Contar con personal capacitado
2	Esperar ser atendido	Amabilidad y buen trato	Recibe buen trato?	Brindar agua, café, etc.
3	Expresar necesidad		Expone necesidad	Personal de Atención al Cliente
4	Recibir información y motivación	Mantener folletos con información adecuada	Recibe información?	Modelar un catálogo informativo
5	Realizar Selección	Aclarar correctamente las inquietudes	Aclara sus inquietudes?	Explicar los segmentos, ofrecer alternativas y respuestas claras
6	Definir el precio	Mostrar un precio atractivo	Selecciona su opción?	Mantener promociones y ofrecer descuentos o facilidades de pago
7	Establecer forma de pago	Definir el sistema de pago adecuado	Define forma de pago?	Determinar la forma de pago más adecuada para el socio
8	Recopilar datos		Recopila datos	Llenar el formulario
9	Firmar contrato	Efectuar un contrato justo y sin argucias	Firma contrato?	Indicar la validez y términos del contrato
10	Agradecimiento y Despedida		Despedida	Agradecer al nuevo socio y brindar una despedida cordial



b. Utilización de la membresía en la compra de entradas

Cuando el socio, desea hacer uso del principal atractivo de la tarjeta, accede al beneficio de entradas de cortesía sin costo, dependiendo de la localidad y el costo de la membresía. Para ello, deberá asistir al estadio y retirar sus pases en boletería. De igual forma, cuando quiera adquirir sus entradas con descuento, optará por el mismo procedimiento.


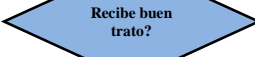
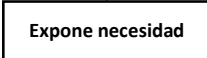
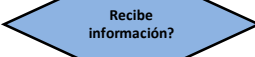
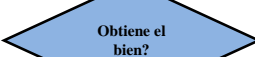
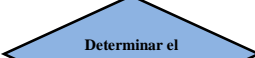
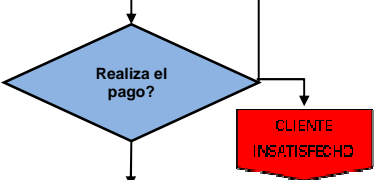
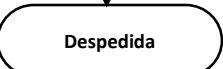
Tabla 103: Momentos de la verdad para compra de entradas

ORD.	MOMENTO DE LA VERDAD	MOMENTO CRÍTICO	FLUJOGRAMA	ACCIÓN REQUERIDA
1	Acceder a boletería			Contar con personal capacitado
2	Esperar ser atendido	Amabilidad y buen trato		Brindar agua, café, etc.
3	Expresar necesidad			Personal de Atención al Cliente
4	Recibir información	Contar con un sistema informático adecuado		Crear un sistema para administración de socios
5	Retirar o comprar entradas	Accede a pases de cortesía o descuento en entradas		Determinar si la entrada es cortesía o aplica descuentos
6	Definir el precio	Mostrar un precio atractivo		Se fija el precio conforme su segmento de socio
7	Realizar el pago	Ejecuta el pago	 	El Socio cancela por las entradas según su conveniencia
8	Agradecimiento y Despedida			Agradecer al socio por adquirir entradas

c. Utilización de la membresía como obtención de beneficios.

El socio al adquirir su membresía, accede a una gran cantidad de beneficios en todos los locales afiliados a nuestro Club. En este momento será de notable importancia, el que los locales mantengan su acceso remoto a la base de datos, a fin de poder brindar los beneficios a los socios que se encuentren con un estatus activo dentro del sistema.

Tabla 104: Momentos de la verdad para obtención de beneficios

ORD.	MOMENTO DE LA VERDAD	MOMENTO CRÍTICO	FLUJOGRAMA	ACCIÓN REQUERIDA
1	Acceder a local			Contar con personal capacitado
2	Esperar ser atendido	Amabilidad y buen trato		Brindar agua, café, etc.
3	Expresar necesidad			Personal de Atención al Cliente
4	Recibir información	Contar con un sistema informático adecuado		Crear un sistema para administración de socios
5	Realiza compra	Ejecuta la compra del bien que satisfaga su necesidad		Adquiere el bien conforme a su necesidad
6	Definir el precio	Mostrar un precio atractivo		Se fija el precio conforme al beneficio relacionado a su segmento de socio
7	Realizar el pago	Ejecuta el pago		El Socio cancela por el producto, obteniendo un beneficio
8	Agradecimiento y Despedida			Agradecer al socio por la compra y brindar una despedida cordial

6.1.5.2. Diagrama de Flujo para los procedimientos del Servicio

Los diagramas de flujo, permiten definir las acciones que se realizarán en forma ordenada y coordinada, para poder cumplir con las fases de entrega del servicio. Este diagrama permitirá establecer responsabilidades, participantes y la secuencia lógica del procedimiento.

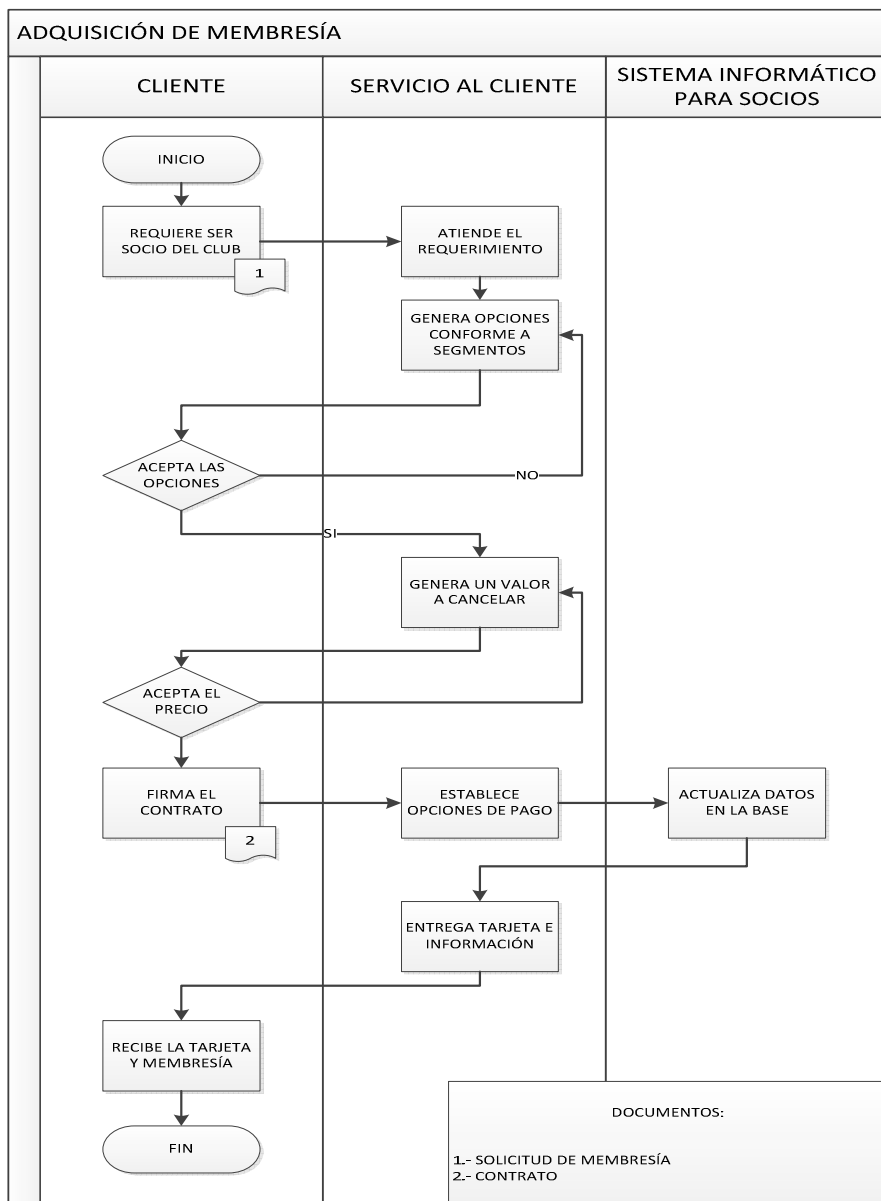


Figura 23: Flujograma para adquisición de membresía

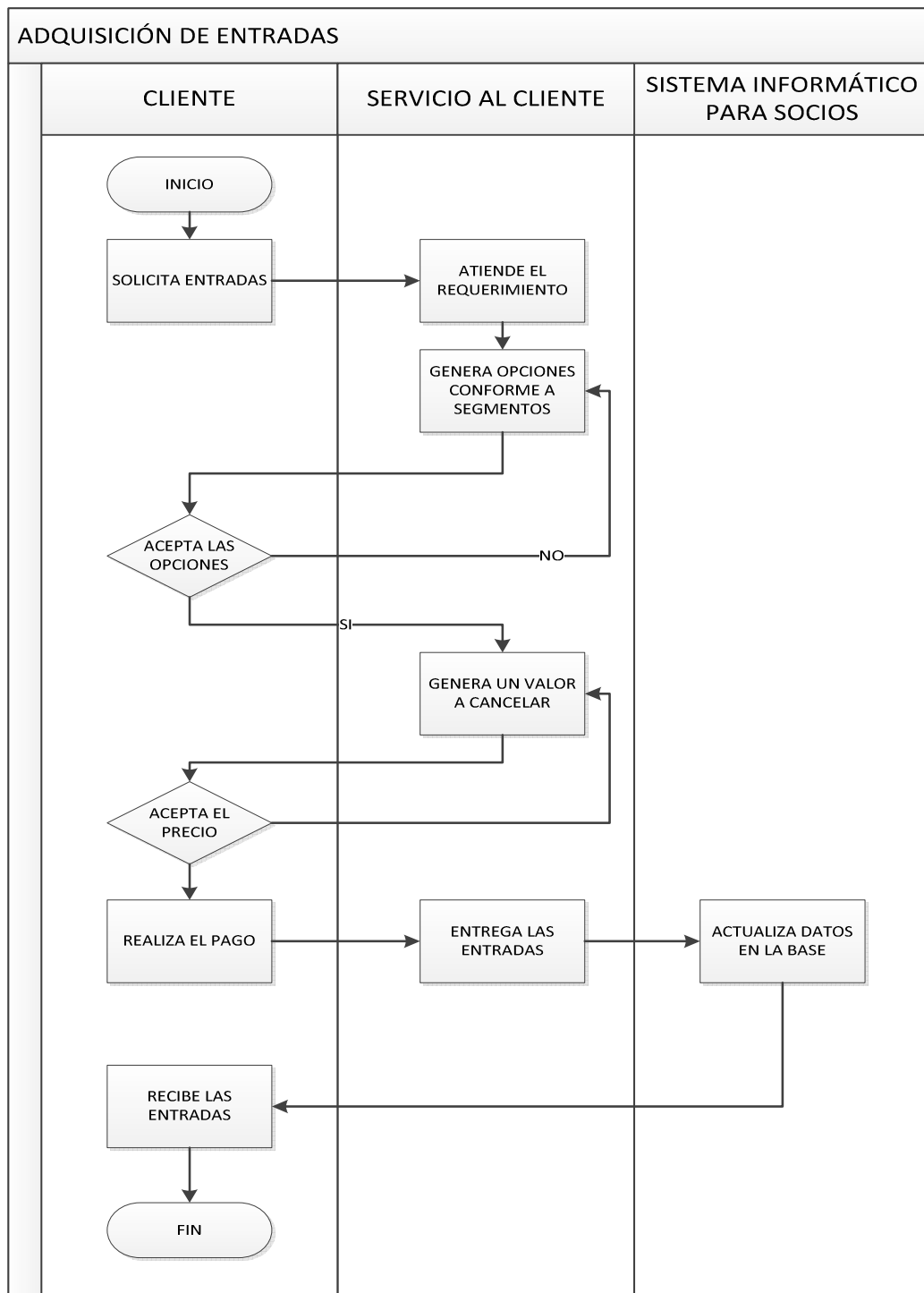


Figura 24: Flujograma para adquisición de boletos

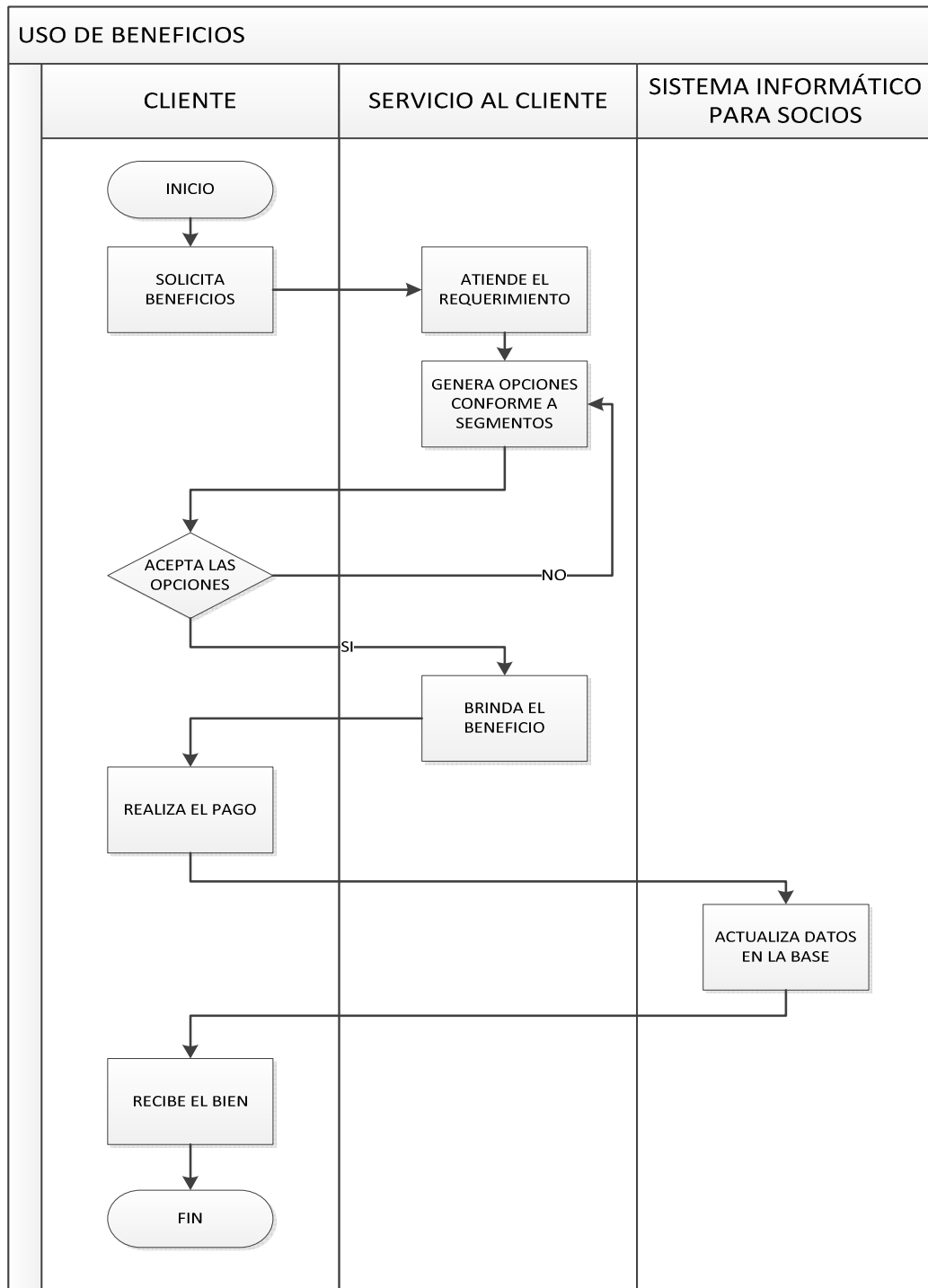


Figura 25: Flujograma para obtención de beneficios

6.1.5.3. Estándares del Servicio

a. Atención al Cliente.-

Será fundamental que la atención al cliente sea cordial, cálida, objetiva, puntual, verás y sobre todo, brinde satisfacción al socio o hinchta. Para ello será necesario contar con personal capacitado en brindar atención y servicio al cliente.

b. Tiempo de espera.-

Con el empleo de las nuevas tecnologías, el tiempo de espera será el mínimo indispensable, tratando de llegar a establecer un tiempo de espera menor o igual a un minuto.

c. Instalaciones.-

Las instalaciones designadas para brindar atención y servicio al cliente, no están correctamente adecuadas, por lo que será necesario dotar de todo el material e inmobiliario necesario para desarrollar las actividades de forma adecuada.

d. Calidad del Servicio.-

Constituye un estándar subjetivo, ya que dependerá de la percepción que tenga el cliente. Sin embargo, se pretende plantear un sistema en el que el Socio pueda evaluar la atención recibida.

6.1.5.4. Uso de la tecnología

El uso de la tecnología será de marcada importancia para alcanzar un estándar elevado del servicio, ya que permitirá crear un nexo importante entre el Club y el socio, debido a la cantidad de información que se almacenará en el sistema.

Este sistema tendrá como finalidad establecer un sistema de recompensas para premiar la fidelidad de los socios. Lo que generará la vinculación y fidelización de socios hacia el Club y la marca “El Nacional”.

Este sistema permitirá acceder al mismo mediante una tarjeta inteligente, con banda magnética y seguridades, a fin de que el socio sea registrado en una base de datos, que permita guardar en el sistema todas las actividades comerciales que el socio realiza con el Club o sus cadenas aliadas. El sistema además permitirá crear un vínculo comunicacional con el socio, desarrollando paulatinamente el sentimiento de afección para con el Club.

6.1.5.5. Estrategias de Procesos

El Club, deberá adaptar todo su sistema administrativo para el manejo de socios a través de procesos, a fin de que el servicio pueda ser evaluado y mejorado en forma continua.

Tabla 105: Estrategias de Procesos

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	INVERSIÓN PROPUESTA
Levantamiento	Definir los procesos dentro de cada área relacionada a la administración de socios	100,00
Automatización	Anexar los procesos a un sistema informático	4.000,00
Implementación	Capacitar al personal administrativo del Club en el manejo del software	1.000,00
Control	Evaluar en forma continua los procesos, para mejorarlos	300,00
	Subtotal	5.400,00
	IVA 12%	648,00
	TOTAL	6048,00

6.1.6. Entorno Físico

La apariencia de los edificios, jardines, vehículos, el inmobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. (LOVELOCK-WIRTZ, 2009, Pág. 25)

6.1.6.1. Propósito del Entorno

El entorno, en donde se van a efectuar las transacciones entre los socios y el Club, será en la Sede Administrativa del Club, en donde el hinchista suscriba su membresía y acceda a los beneficios que se le brindará.

Por ello, se deberá contar con un espacio funcional, amplio, que pueda brindar al cliente un ambiente agradable, apto para crear en él un sentimiento de atracción para el Club.

6.1.6.2. Efectos que se busca generar en el cliente

El Club, busca generar en el cliente, un efecto cautivador, que brinde satisfacción total en el nuevo socio. El contar con un ambiente agradable, que entregue diferenciación, permitirá fidelizar al nuevo socio, desde el primer momento. Por ello, será necesario contar con un ambiente que brinde:

a. Seguridad:

En los actuales momentos, la seguridad constituye un factor fundamental dentro de las actividades de los ecuatorianos. Por ello, tanto en las instalaciones administrativas, como en las actividades que el Club realice, se deberá orientar en todo momento a la seguridad como un efecto esencial que se busca conseguir en

los socios, contando con personal de seguridad que brinde la sensación de protección en todo momento, mucho más si se hace referencia al Estadio Olímpico Atahualpa.

b. Atracción:

El socio deberá sentirse atraído por las condiciones del entorno de las Oficinas administrativas del Club, en donde claramente se ubique características de orden, aseo y organización. Esto permitirá exponer una imagen corporativa de éxito hacia el exterior del Club. En el momento de los eventos deportivos, esta actividad se verá reforzada por el atractivo propio que tiene un encuentro futbolístico.

c. Comodidad:

A pesar de que se prevén tener tiempos de respuesta reducidos, se deberá contar con una sala de espera, en donde los clientes puedan percibir un ambiente de cordialidad y calidez, que sirvan de estímulo para su adhesión como socio. Esto se logrará con muebles cómodos, decoración sobria y moderna, equipos con tecnología actual y finalmente, un sistema de información que permita brindar una distracción al cliente mientras espera su turno de atención. Por otro lado, este sentimiento puede verse afectado durante la realización de un evento deportivo, por las condiciones propias del Estadio Olímpico Atahualpa.

d. Entusiasmo:

El Cliente al tener un espacio agradable se sentirá entusiasmado por adherirse como socio, ya que tiene a su alcance un parámetro de comparación que constituye el entorno administrativo del Club. Si se evidencia este ambiente al momento del estadio, esta adhesión se ve mucho más motivada, ya que se establecerán espacios para socios y para no socios.

e. Satisfacción:

El contar con un ambiente que certifique el bienestar del socio, generará en su inconsciente, un sentimiento pleno de satisfacción, lo que agregará un

elemento adicional a favor de su fidelización hacia el Club, esto también, generará y asegurará la diferenciación e identificación propia del socio con el equipo.

Tabla 106: Matriz de efectos según el escenario

SEDE DEL CLUB	ESTADIO	LOCAL AFILIADO
Seguridad	Seguridad	Seguridad
Atracción	Comodidad	Atracción
Comodidad	Entusiasmo	Entusiasmo
Entusiasmo	Satisfacción	Satisfacción
Satisfacción		

6.1.6.3. Dimensiones del entorno

Los entornos del servicio son complejos e incluyen muchos elementos de diseño que impactan a los sentidos. (LOVELOCK-WIRTZ, 2009, Pág. 295)

Tabla 107: Matriz de elementos de diseño del entorno

DIMENSIONES	ELEMENTOS	
Exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo Arquitectónico - Tamaño del edificio - Color del edificio - Paredes y anuncios exteriores - Rotulación - Frente - Marquesina - Jardines 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventanas - Entrada - Visibilidad - Seguridad - Áreas circundantes - Estacionamientos y accesibilidad - Tráfico y Congestión
Generales del interior	<ul style="list-style-type: none"> - Pisos y alfombras - Esquemas de color - Iluminación - Aromas - Olores - Sonidos y música - Composición de paredes 	<ul style="list-style-type: none"> - Techo - Temperatura - Limpieza - Pasillos - Baños - Áreas muertas - Textura de paneles
Disposición del local	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio para atención al cliente - Ubicación de espacios - Áreas de espera - Flujos de tránsito - Filas de espera 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de la estación de trabajo - Localización del personal - Arreglo de las instalaciones
Exhibiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Punto de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Paneles de servicio

Interiores	<ul style="list-style-type: none"> - Punto de venta - Carteles, letreros y tarjetas - Fotografías y arte - Decoración - Establecimiento del tema 	<ul style="list-style-type: none"> - Exhibición de información - Cajas y depósitos - Móviles - Ensamblado
Dimensiones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Características del personal - Uniformes de los empleados - Aglomeraciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Características de los clientes - Privacidad - Autoservicio

6.1.6.4. Propuesta del diseño óptimo del entorno del servicio

En base a los requerimientos de descripción del entorno, será necesario condensar la propuesta y materializar un entorno confiable a las expectativas de los socios, que brinde los resultados y efectos esperados.

Para ello, se presenta la siguiente matriz, en donde se determinará el espacio ideal para las interacciones que el socio realice con el Club, tanto en la sede como en el Estadio Olímpico Atahualpa. El escenario y las interacciones que el socio realice con las cadenas aliadas mientras obtiene beneficios, dependerá en su totalidad de los aliados.

Tabla 108: Matriz del entorno de servicio ideal

DIMENSIONES	ELEMENTOS	
	LUGAR	SEDE ADMINISTRATIVA
Estacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio amplio en un lugar iluminado cerca de la entrada, con personal de seguridad que brinde las facilidades para el ingreso. - No tendrá costo el estacionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio amplio con seguridad, no necesariamente cerca de la entrada. - Su costo dependerá de la ubicación en relación a la entrada
Sala de Espera	<ul style="list-style-type: none"> - Sala impecable, con adecuado diseño, información gráfica, escrita, con asientos cómodos, luz suficiente. Temperatura y aroma agradable. - Existirá espacio para disponer información y brindar atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - No es necesario contar con sala de espera
Fila para adquirir membresías o boletos	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación adecuada del mostrador para atención al cliente, cartilla de información con beneficios y precios bien detallados. - Se deberá adecuar un dispensador de 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica de ventanillas exclusivas para los socios, con información clara de las localidades, precios beneficios, descuentos y promociones.

	turnos para agilizar la atención en orden de llegada	- La atención deberá ser ágil y cordial para mejorar la percepción del servicio.
Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Se deberá contar con un dispensador de agua o café, para brindar una mejor atención al cliente. - Los baños deberán ser accesibles y contar con un adecuado mantenimiento. 	- En el Estadio Atahualpa, los servicios adicionales están a cargo de AFNA.
Ingresos y Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Claras y bien definidas con información y rotulación clara y fácilmente visible que motiven al tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos bien señalados, con información clara del lugar, los bloques, filas y puestos, lo que permitirá una adecuada transitabilidad. - Se deberá contar con salidas de emergencia bien rotuladas y señaladas en caso de evacuación.

6.1.6.5. Estrategias de Entorno

Será necesario para el Club, adaptar parte de su estructura física a fin de generar un entorno agradable para complementar el servicio de la forma más adecuada.

Tabla 109: Estrategias de Entorno

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	INVERSIÓN PROPUESTA
Diseño	Definir la distribución y áreas para generar la atención al cliente	100,00
Adecuación e Implementación	Reubicar los espacios y adecuar las instalaciones	3.800,00
Subtotal		3.900,00
12% IVA		468,00
TOTAL		4.368,00

6.1.7. Personal

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La

naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. (HARTLINE M., 1996, pag. 52)

Para el Club, será importante contar con personal profesional, capacitado y entrenado para poder cumplir a cabalidad su función en beneficio del Club y sus socios.

6.1.7.1. Entrenamiento y capacitación

Para tener en todo momento una entrega del servicio de calidad y con la mejor atención al cliente, es imprescindible establecer un programa de capacitación periódica al cual acudan todos los colaboradores del Club, dependiendo del tema de la capacitación y de manera alternada entre los miembros de cada área.

Algo muy importante, es garantizar que la información y conocimientos que se proporcione en las capacitaciones, se reproduzca posteriormente entre todos los miembros de la organización para mejorar el nivel de impacto positivo en el Club.

Lo ideal será asistir a un mínimo de tres capacitaciones anuales; para seleccionar las mejores alternativas, es fundamental estar al tanto de las opciones proporcionadas por las instituciones encargadas de su organización, sobretodo en el caso del Club, las alternativas planteadas por el Ministerio de Turismo, Federación Ecuatoriana de Fútbol y AFNA.

6.1.7.2. Personal del entorno del Servicio

Para que el proceso se desarrolle de forma adecuada, es necesario contratar al personal necesario, con las competencias acordes al tipo de servicio que se va a ofrecer, con la actitud y aptitud necesaria para ejercer el cargo y la función encomendada. Este personal deberá estar conformado por una recepcionista, una persona para servicio al cliente y el encargado del departamento de marketing.

Todos ellos percibirán un sueldo acorde al precio del mercado y percibiendo las aportaciones de ley.

6.1.7.3. Imagen empresarial

Este es un aspecto que indudablemente va ligado a la presentación del personal. El Club no dispone de uniformes para las labores del personal administrativo, por lo que será necesario uniformar al personal para brindar una mejor imagen hacia los socios.

Será necesario diseñar un uniforme de diario, con los colores representativos del Club, en el que se distinga con un botón o insignia el Logotipo de “El Nacional”.

Este uniforme será necesario entregar a las personas que laboran en el área administrativa, a fin de crear un sentimiento de pertenencia e identificación a la misión y fines del Club.

6.1.7.4. Estrategias de Personal

Para “El Nacional”, será necesario planificar la capacitación del personal y su vestuario, a fin de generar una imagen empresarial de alto nivel.

Tabla 110: Estrategias de Personal

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	INVERSIÓN PROPUESTA
Capacitación	Establecer un sistema de capacitación para el personal en Relaciones humanas y atención al cliente	5.000,00
Sueldos y Salarios	Cancelar los haberes a los colaboradores que conforman la parte neurálgica de la atención a los socios	38.400,00
Vestuario	Uniformar a los colaboradores administrativos del Club	2.200,00
	Subtotal	45.600,00
	12% IVA	5.472,00
	TOTAL	51.072,00

6.1.8. Gestión de Calidad

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. La perfección de la calidad, que debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. (LOVELOCK-WIRTZ, 2009, Pág. 25)

Será conveniente para el Club, mejorar los estándares del servicio para los socios, adecuar sus instalaciones, a fin de obtener mayores socios y que los mismos sientan una satisfacción absoluta de su adhesión al Club.

6.1.8.1. Perspectiva de Calidad

El Cliente o socio del Club, desea asegurar su perspectiva de calidad tanto en el servicio y en el valor que el Cliente adquiere por el uso del servicio. Por lo que el Socio del Club, podrá percibir la calidad del servicio, bajo los siguientes criterios:

Tabla 111: Matriz de perspectiva de calidad

DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ACCIÓN
Credibilidad	Fiabilidad, credibilidad, honestidad del Club	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia de Información - Cumplir ofrecimientos - Evitar especulaciones - Cumplir los tiempos y plazos establecidos
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Informar continuamente las acciones del Club - Mantener un programa de seguridad - Incentivar la erradicación de la violencia en los estadios.
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un centro de atención al cliente tanto virtual como telefónico - Asegurar el acceso de los socios a los beneficios ofertados - Asegurar la posibilidad de adhesión de socios

Comunicación	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados en un lenguaje comprensible	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el horario para atención a clientes - Establecer un segmento para atender quejas y reclamos de los clientes - Evaluar la percepción del Cliente una vez solucionado el inconveniente - Accionar líneas de comunicación escrita, verbal y visual
Comprensión del Cliente	Hacer un esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una base de datos para identificar plenamente al cliente - Segmentar a los clientes para definir estrategias puntuales por cada segmento
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar material comunicativo para ofertar las opciones de afiliación al Club - Mejorar las instalaciones de la sede administrativa
Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y comunicar un cronograma de los partidos que juega el equipo - Cumplir estrictamente con el programa de beneficios, ofertas y promociones
Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer tiempos de respuesta corto - Crear un proceso para solución de problemas, estableciendo responsables
Habilidad	Posesión de habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Definir responsabilidades en la generación del servicio - Evaluar la gestión de los colaboradores del Club
Cortesía	Amabilidad, respeto, consideración y un contacto personal amistoso	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los colaboradores en Servicio al Cliente y Relaciones Humanas - Crear un protocolo de servicio - Permitir que los clientes evalúen la atención recibida

6.1.8.2. Medición y mejora de la Calidad del Servicio

La medición del servicio es fundamental para conocer la opinión del cliente y establecer parámetros que permitan mejorar los aspectos que podrían estar fallando y creando una percepción negativa en el Cliente.

El Club, al crear y operar una página exclusiva para los socios, podrá contar con un sistema de evaluación virtual, en donde se pueda conocer las percepciones que el cliente tiene con el servicio y establecer las acciones de

mejora. De la misma manera, esta plataforma permitirá sustentar dudas, solucionar problemas y mejorar la calidad del servicio.

6.1.8.3. Estrategias de Calidad

El Club deberá siempre apuntar al mejoramiento continuo de la calidad, tanto de sus actividades administrativas como la calidad del servicio.

Tabla 112: Estrategias de Gestión de Calidad

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	INVERSIÓN PROPUESTA
Levantamiento de la línea base	Determinar la situación actual del Club en Gestión de Calidad	1.000,00
Estructuración de metas	Definir las metas y plazos para el mejoramiento de la gestión	1.000,00
Evaluación	Realizar el control continuo de la Gestión de calidad del Club	2.000,00
Subtotal		4.000,00
IVA 12%		480,00
TOTAL		4.480,00

6.2. Cronograma del Plan de Marketing Basado en el Diagrama de Gantt

El cronograma de acción e impacto nos permite conocer la distribución que tendrán las actividades y estrategias del plan de marketing durante el periodo de cinco años establecidas para las mismas.

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

7.1. Presupuesto

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. (BURBANO J. 1995)

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

La inversión total del Plan de Marketing para el Club Deportivo "El Nacional", ha utilizar para captar socios dentro de una Estrategia Relacional, asciende a la suma de Trescientos veinte y cuatro mil setecientos cuarenta y cuatro dólares con cero centavos (324.744,00).

Tabla 113: Presupuesto de Marketing

ORD.	ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	VALOR	PARCIAL
1	PRODUCTO		1.700,00
1.1	Desarrollo del Nuevo Servicio	500,00	
1.2	Atraer consumidores de otros segmentos	200,00	
1.3	Crear conocimiento de marca	1.000,00	
2	PRECIO		0
2.1	Precio de introducción	0	
2.2	Precio en base a tamizado gradual	0	
3	PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)		83.200,00
3.1	Centro de Servicio al Cliente	500,00	
3.2	Tienda Virtual	1.000,00	
3.3	Tiendas físicas	80.000,00	
3.4	Creación de Fuerza de Ventas	200,00	
3.5	Folletos informativos	500,00	
3.6	Alianzas Estratégicas	1.000,00	
4	PROMOCION		146.150,00
4.1	Canales de Promoción		
4.1.1	Programa de Radio	14.400,00	
4.1.2	Programa de TV	50.000,00	

4.1.3	Revista	26.000,00	
4.2	Relaciones Públicas	0	
4.2.1	Presencia Pública	0	
4.2.2	Redes Sociales	0	
4.3	Marketing Directo		
4.3.1	Tarjetas de membresía	11.500,00	
4.4	Comercio Electrónico y Correo Directo		
4.5	Exhibiciones, ferias y exposiciones		
4.5.1	Participación Directa	27.000,00	
4.5.2	Participación Indirecta	150,00	
4.6	Catálogos de Productos		
4.6.1	Brochures	700,00	
4.6.2	Hojas volantes	1.000,00	
4.7	Internet		
4.7.1	Actualización de WEB	5.800,00	
4.7.2	Administración y activación de WEB	9.600,00	
5	PROCESO		5.400,00
5.1	Levantamiento	100,00	
5.2	Automatización	4.000,00	
5.3	Implementación	1.000,00	
5.4	Control	300,00	
6	INSTALACIONES		3.900,00
6.1	Diseño	100,00	
6.2	Adecuación e Implementación	3.800,00	
7	PERSONAL		45.600,00
7.1	Capacitación	5.000,00	
7.2	Sueldos y Salarios	38.400,00	
7.3	Uniformes	2.200,00	
8	GESTIÓN DE CALIDAD		4.000,00
8.1	Levantamiento línea base	1.000,00	
8.2	Estructurar metas	1.000,00	
8.3	Evaluar	2.000,00	
		SUBTOTAL	289.950,00
		IVA 12%	34.794,00
		TOTAL	324.744,00

7.2. Flujo de Fondos

Se define al flujo de fondos a todas las entradas y salidas de dinero en efectivo durante periodos determinados de tiempo, por tal razón constituye un indicador importante para medir la liquidez de una empresa en un periodo determinado

El Flujo de fondos es una herramienta importante como apoyo a la toma de decisiones del Club Deportivo "El Nacional" ya que presenta la capacidad que posee la Institución para generar efectivo, detallando la procedencia de los fondos y cuál es su uso.

Tomando en cuenta que el proyecto de inversión se encuentra estructurado para tres años es necesario realizar las proyecciones de los flujos para un periodo igual de tiempo.

A continuación se muestran los cálculos desarrollados para las proyecciones de ingresos y egresos en los cuales se toman como referencia los datos históricos del Club y la información del entorno detallada en el desarrollo de la tesis.

Para realizar el análisis financiero se clasifican los ingresos que obtiene el Club en sus actividades relacionadas a socios, clasificados en las categorías actuales de aportación:

Tabla 114: Registro de operaciones año 2011

REGISTRO DE OPERACIONES AÑO 2011						
PRODUCTOS	P. UNIT	CANT.	VENTAS POR MES	MESES	TOTAL ANUAL	% PART
Socios Platino	\$ 15,00	238	\$ 3.570,00	12	\$ 42.840,00	9,82%
Socios Oro	\$ 8,00	586	\$ 4.688,00	12	\$ 56.256,00	12,89%
Socios Plata	\$ 5,00	1.328	\$ 6.640,00	12	\$ 79.680,00	18,26%
Socios Bronce	\$ 3,00	2.723	\$ 8.169,00	12	\$ 98.028,00	22,47%
Socios Nachito	\$ 2,00	61	\$ 122,00	12	\$ 1.464,00	0,34%
Socios Pasivos	\$ 3,50	3.762	\$ 13.167,00	12	\$ 158.004,00	36,22%
TOTAL		8.698	\$ 36.356,00		\$ 436.272,00	

Utilizando la información del cuadro anterior se establecen las estimaciones para la demanda sin proyecto.

Tabla 115: Proyecciones de la demanda sin proyectos

AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN	DEMANDA TOTAL
1	Socios Platino	0,1%	238
	Socios Oro	0,1%	587
	Socios Plata	0,1%	1.329
	Socios Bronce	0,1%	2.726
	Socios Nachito	0,1%	61
	Socios Pasivos	0,1%	3.766
2	Socios Platino	0,2%	239
	Socios Oro	0,2%	588
	Socios Plata	0,2%	1.332
	Socios Bronce	0,2%	2.731
	Socios Nachito	0,2%	61
	Socios Pasivos	0,2%	3.773
3	Socios Platino	0,3%	239
	Socios Oro	0,3%	590
	Socios Plata	0,3%	1.336
	Socios Bronce	0,3%	2.739
	Socios Nachito	0,3%	61
	Socios Pasivos	0,3%	3.785

La variación que se toma en cuenta en la estimación de la demanda sin proyecto se basa en datos históricos del Club, su incremento es resultado de los cambios favorables en el entorno regional y local, sin embargo, la carencia de una planificación técnica y de un mejor direccionamiento de los esfuerzos en marketing actuales hacen que sean limitados.

Tabla 116: Proyección de costos sin proyectos

PROYECCIÓN DE COSTOS SIN PROYECTO							
AÑO	CATEGORÍA	COSTO VAR. UNIT		COSTOS FIJOS		DEMANDA	COSTO UNIT.
		VAR.	COSTO	VAR.	COSTO		
1	Socios Platino	5,41%	\$ 61,00	5,98%	\$ 4.071,19	238	\$ 78,09
	Socios Oro	5,41%	\$ 56,00	5,98%	\$ 5.346,15	587	\$ 65,11
	Socios Plata	5,41%	\$ 33,00	5,98%	\$ 7.572,19	1.329	\$ 38,70
	Socios Bronce	5,41%	\$ 19,00	5,98%	\$ 9.315,84	2.726	\$ 22,42
	Socios Nachito	5,41%	\$ 9,00	5,98%	\$ 139,13	61	\$ 11,28

	Socios Pasivos	5,41%	\$ 19,00	5,98%	\$ 15.015,51	3.766	\$ 22,99
	Socios Platino	5,85%	\$ 64,57	5,98%	\$ 4.314,65	239	\$ 82,64
	Socios Oro	5,85%	\$ 59,28	5,98%	\$ 5.665,85	588	\$ 68,92
2	Socios Plata	5,85%	\$ 34,93	5,98%	\$ 8.025,00	1.332	\$ 40,96
	Socios Bronce	5,85%	\$ 20,11	5,98%	\$ 9.872,93	2.731	\$ 23,73
	Socios Nachito	5,85%	\$ 9,53	5,98%	\$ 147,45	61	\$ 11,94
	Socios Pasivos	5,85%	\$ 20,11	5,98%	\$ 15.913,44	3.773	\$ 24,33
	Socios Platino	6,06%	\$ 68,48	5,98%	\$ 4.572,66	239	\$ 87,58
	Socios Oro	6,06%	\$ 62,87	5,98%	\$ 6.004,66	590	\$ 73,05
3	Socios Plata	6,06%	\$ 37,05	5,98%	\$ 8.504,90	1.336	\$ 43,41
	Socios Bronce	6,06%	\$ 21,33	5,98%	\$ 10.463,33	2.739	\$ 25,15
	Socios Nachito	6,06%	\$ 10,10	5,98%	\$ 156,26	61	\$ 12,65
	Socios Pasivos	6,06%	\$ 21,33	5,98%	\$ 16.865,06	3.785	\$ 25,79

En el análisis de costos sin proyecto se distribuyen los costos fijos y variables para cada año tomando en cuenta su distribución entre cada una de las fuentes de ingresos de acuerdo a su grado de participación en el ingreso total.

Tabla 117: Distribución de costos fijos

FUENTE DE INGRESOS	PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN	COSTOS FIJOS
Socios Platino	9,82%	4071,19
Socios Oro	12,89%	5346,15
Socios Plata	18,26%	7572,19
Socios Bronce	22,47%	9315,84
Socios Nachito	0,34%	139,13
Socios Pasivos	36,22%	15015,51
TOTAL	100,00%	41460,00

Para las variaciones de los costos variables se toma como referencia el nivel de impacto de la inflación en cada una de las fuentes de acuerdo a las características de los servicios y su grado de relación con este indicador.

Por último, como resultado de la tabla 115 se reflejan los costos totales unitarios para cada fuente de ingreso y su evolución durante los tres años de análisis.

Con toda esta información se procede a desarrollar el flujo de fondos proyectado a tres años sin tomar en cuenta los rubros del proyecto de marketing planteado ni sus efectos en el incremento de ventas.

Tabla 118: Flujo de caja sin proyecto, proyectado para los años 2013 al 2015

AÑOS	1	2	3
Ventas	\$ 436.708,27	\$ 437.581,69	\$ 438.894,43
(-) Costos variables operación	\$ 215.136,92	\$ 228.177,88	\$ 242.731,47
(-) Costos fijos de operación	\$ 36.000,00	\$ 38.152,80	\$ 40.434,34
(-) Gastos de Administración	\$ 2.700,00	\$ 2.861,46	\$ 3.032,58
(-) Gastos de Ventas	\$ 2.760,00	\$ 2.925,05	\$ 3.099,97
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 180.111,35	\$ 165.464,50	\$ 149.596,08
(-) Gastos Financieros			
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 180.111,35	\$ 165.464,50	\$ 149.596,08
(-) Participación Trabajadores (15%)	\$ 27.016,70	\$ 24.819,68	\$ 22.439,41
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$ 38.273,66	\$ 35.161,21	\$ 31.789,17
UTILIDAD NETA	\$ 114.820,99	\$ 105.483,62	\$ 95.367,50
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJOS DE EFECTIVO	\$ 114.820,99	\$ 105.483,62	\$ 95.367,50

Con la aplicación del plan de marketing se estima un incremento de la demanda que se acerca a la tasa de crecimiento potencial del mercado en base al análisis situacional del capítulo II de la presente investigación.

Tabla 119: Proyecciones de la demanda con proyectos

AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN	DEMANDA TOTAL
0	VIP	0,1%	1.437
	ORO	0,1%	2.307
	PLATA	0,1%	4.963
1	VIP	8,0%	1.552
	ORO	8,0%	2.492
	PLATA	8,0%	5.360
2	VIP	20,0%	1.862
	ORO	20,0%	2.990

	PLATA	20,0%	6.432
3	VIP	40,0%	2.607
	ORO	40,0%	4.186
	PLATA	40,0%	9.005

Además se toman como referencia las estimaciones realizadas en base a los datos estadísticos que se tiene en el Club, en donde se analizan los distintos escenarios, las asistencias a los partidos y la incidencia de los resultados para realizar una mejor proyección. En el análisis y proyecciones de los costos con la aplicación del proyecto se puede apreciar un aumento del costo total unitario, que se relaciona al mejoramiento de los servicios que se presta a los clientes, en base a una inversión continua.

Tabla 120: Proyección de costos con proyectos

PROYECCIÓN DE COSTOS CON PROYECTO							
AÑO	CATEGORÍA	COSTO VAR. UNIT		COSTOS FIJOS		DEMAN.	COSTO UNIT.
		VAR.	COSTO	VAR.	COSTO		
0	VIP	5,41%	\$ 58,00	5,98%	\$ 53.582,76	1.437	\$ 95,30
	ORO	5,41%	\$ 31,50	5,98%	\$ 86.057,16	2.307	\$ 68,80
	PLATA	5,41%	\$ 20,25	5,98%	\$ 185.104,08	4.963	\$ 57,55
1	VIP	5,85%	\$ 61,39	5,98%	\$ 56.787,01	1.552	\$ 97,99
	ORO	5,85%	\$ 33,34	5,98%	\$ 91.203,38	2.492	\$ 69,94
	PLATA	5,85%	\$ 21,43	5,98%	\$ 196.173,30	5.360	\$ 58,04
2	VIP	6,06%	\$ 65,11	5,98%	\$ 60.182,87	1.862	\$ 97,44
	ORO	6,06%	\$ 35,36	5,98%	\$ 96.657,34	2.990	\$ 67,69
	PLATA	6,06%	\$ 22,73	5,98%	\$ 207.904,47	6.432	\$ 55,06
3	VIP	6,15%	\$ 69,12	5,98%	\$ 63.781,81	2.607	\$ 93,59
	ORO	6,15%	\$ 37,54	5,98%	\$ 102.437,45	4.186	\$ 62,01
	PLATA	6,15%	\$ 24,13	5,98%	\$ 220.337,15	9.005	\$ 48,60

Con esta información se estructura el flujo de caja proyectado tomando en cuenta el incremento en ventas y en el que se incluye el rubro de la inversión en marketing especificada en la tabla 112.

Tabla 121: Flujo de caja con proyecto, proyectado para los años 2013 al 2016

AÑOS	0	1	2	3
Ventas		\$ 992.981,49	\$ 1.191.577,79	\$ 1.668.208,91
(-) Costos variables operación		\$ 293.224,90	\$ 373.193,19	\$ 554.602,40
(-) Costos fijos de operación		\$ 65.283,68	\$ 69.187,64	\$ 73.325,07
(-) Gastos de Administración		\$ 175.494,40	\$ 185.988,97	\$ 197.111,11
(-) Gastos de Ventas		\$ 98.756,40	\$ 104.662,04	\$ 110.920,83
(-) Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 359.759,19	\$ 458.055,35	\$ 731.729,57
(-) Gastos Financieros				
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 359.759,19	\$ 458.055,35	\$ 731.729,57
(-) Partic. Trabajadores (15%)		\$ 53.963,88	\$ 68.708,30	\$ 109.759,44
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$ 76.448,83	\$ 97.336,76	\$ 155.492,53
UTILIDAD NETA		\$ 229.346,48	\$ 292.010,29	\$ 466.477,60
Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
Inversión Inicial	\$ 324.744,00			
FLUJOS DE EFECTIVO	\$ (324.744,00)	\$ 229.809,41	\$ 292.500,89	\$ 466.997,54

7.3. Tabla de Depreciación

Constituye un elemento de análisis necesario para mejorar el Flujo de Resultados del Proyecto, en el caso del Presente proyecto, tomaremos para cada año un monto del 10% de desgaste de las instalaciones, que forman parte de la adecuación para la ejecución del proyecto.

Tabla 122: Tabla de depreciación

AÑO	VALOR	DEPRECIACIÓN (10% ANUAL)
1	\$ 4.629,21	\$ 462,92
2	\$ 4.906,03	\$ 490,60
3	\$ 5.199,41	\$ 519,94

7.4. Comparación de Resultados

Tabla 123: Análisis de resultados de los flujos de efectivo

FLUJOS DE EFECTIVO	AÑO		
	1	2	3
CON PROYECTO	\$ 229.809,41	\$ 292.500,89	\$ 466.997,54
SIN PROYECTO	\$ 114.820,99	\$ 105.483,62	\$ 95.367,50
BENEFICIO	\$ 114.988,42	\$ 187.017,27	\$ 371.630,04
INCREMENTO PORCENTUAL	50,04%	63,94%	79,58%

Se puede apreciar un notorio incremento en los flujos de efectivo durante el periodo de ejecución del proyecto de marketing. Lo que pronostica resultados óptimos en la Gestión del Club en forma integral.

El incremento de beneficios se apoya también en las características favorables del entorno que apuntala el desarrollo de las actividades en beneficios de sus socios y su promoción.

7.5. Punto de Equilibrio

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, además, muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas del Club cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, es decir que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en las ventas generará utilidades, o un decremento generará pérdidas.

La fórmula empleada para el cálculo del punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Tabla 124: Análisis del punto de equilibrio con proyecto

PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑO	PRODUCTOS	PART. VENTAS	P.E UNIDADES	PRECIO	P.E DOLARES
1	VIP	\$ 372.368,06	925,13	\$ 61,39	\$ 56.796,37
	ORO	\$ 299.022,84	2.735,63	\$ 33,34	\$ 91.213,55
	PLATA	\$ 321.590,60	9.152,78	\$ 21,43	\$ 196.186,38
2	VIP	\$ 446.841,67	924,41	\$ 65,11	\$ 60.191,64
	ORO	\$ 358.827,40	2.733,53	\$ 35,36	\$ 96.666,87
	PLATA	\$ 385.908,72	9.145,80	\$ 22,73	\$ 207.916,72
3	VIP	\$ 625.578,34	922,90	\$ 69,12	\$ 63.788,86
	ORO	\$ 502.358,36	2.729,09	\$ 37,54	\$ 102.445,10
	PLATA	\$ 540.272,20	9.131,03	\$ 24,13	\$ 220.347,00

Un dato interesante que se deriva de esta información es que inicialmente el Club debe cubrir el 47,31% de su demanda para llegar a su punto de equilibrio por venta de membresías, este valor podría considerarse alto, sin embargo, su tendencia es decreciente ya que las ventas serán apoyadas por un Plan de Marketing Relacional.

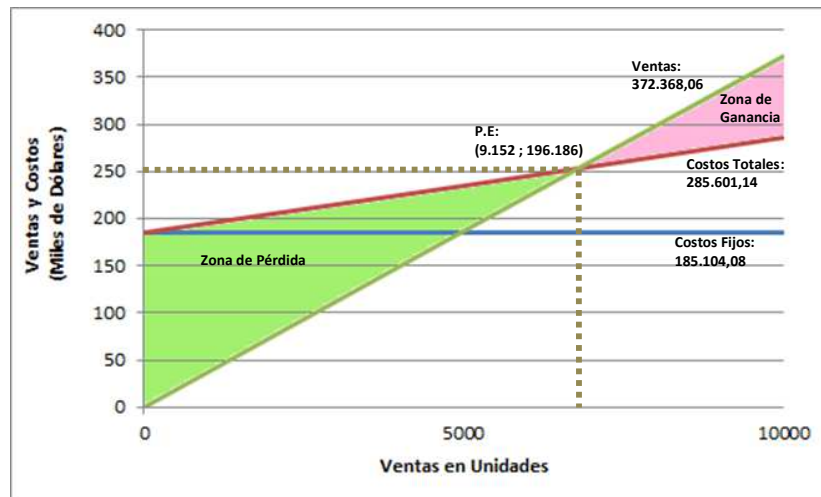


Gráfico 54: Punto de Equilibrio

El Gráfico anterior muestra la representación visual del punto de equilibrio para las membresías en el segmento Plata, correspondiente al primer año del

proyecto; se toma en cuenta esta fuente de ingresos por ser la más representativa en la participación de ingresos del Club.

7.6. Valor Actual Neto (V.A.N.)

Este procedimiento permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Si luego de descontar la tasa de rendimiento requerida por el Club y compararlos con la inversión inicial neta, se obtiene beneficios.

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \frac{FN1}{(1+t)^1} + \frac{FN2}{(1+t)^2} + \frac{FN3}{(1+t)^3} + \frac{FN4}{(1+t)^4} + \frac{FN5}{(1+t)^5} - INV.I.$$

Tabla 125: Valor Actual Neto

VALOR PRESENTE NETO			
INVERSIÓN	324.744,00		
PERIODO	PROYECTO A	FIVP A 15%	
1	229809,41	0,870	199.834,270
2	292500,89	0,756	221.172,696
3	466997,54	0,658	307.058,463
		TOTAL	728.065,43
			403.321,43

El VAN para el proyecto es de 403.321,43 USD, lo que indica que los flujos futuros descontados para los tres años de acción del plan generan una rentabilidad adecuada.

7.7. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. Con este método se considera que una inversión es viable cuando el resultado del T.I.R. es igual o superior a la tasa de descuento.

La fórmula para el cálculo del T.I.R. es la siguiente:

$$0 = \frac{FN1}{(1+TIR)^1} + \frac{FN2}{(1+TIR)^2} + \frac{FN3}{(1+TIR)^3} + \frac{FN4}{(1+TIR)^4} + \frac{FN5}{(1+TIR)} - INV.I.$$

Tabla 126: Tasa Interna de Retorno

INVERSIÓN	324.744,00		
PERIODO	PROYECTO A	FIVP A 90%	
1	229809,41	0,526	120.952,32
2	292500,89	0,277	81.025,18
3	466997,54	0,146	68.085,37
		TOTAL	270.062,87

PERIODO	PROYECTO A	FIVP A 105%	
1	229809,41	0,488	112.102,15
2	292500,89	0,238	69.601,64
3	466997,54	0,116	54.206,71
		TOTAL	235.910,50

$$X = \frac{(0,15)(54.681,13)}{34.152,37} = 0,240$$

$$TIR = 0,90 - ,240 = 0,66 = \mathbf{66,0\%}$$

La T.I.R. de la inversión es de 66,0% lo que indica que el plan de marketing es rentable ya que dicha tasa es superior a la T.M.A.R.

7.8. Relación Beneficio/Costo

La evaluación del Beneficio / Costo permite medir el rendimiento del dinero sobre la base de la inversión que demandará la ejecución del plan de marketing. Expresa numéricamente cuanto capital retorna por unidad monetaria invertida, es decir, expresa una relación entre la sumatoria de los flujos netos generados y la inversión neta realizada.

Se representa el valor que genera cada dólar de la inversión. Si esta relación es mayor a 1 el proyecto es viable, de lo contrario se lo rechaza.

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos Generados Por El Plan}}{\text{Inversión}}$$

Tabla 127: Razón Beneficio/Costo

INDICE DE RENTABILIDAD			
INVERSIÓN	324.744,00		
PERIODO	PROYECTO A	FIVP A 15%	
1	229809,41	0,870	199.834,27
2	292500,89	0,756	221.172,70
3	466997,54	0,658	307.058,46
		TOTAL	728.065,43
			2,24 %

El análisis realizado permite evidenciar un beneficio costo de 1,24 USD\$, este es el valor que el Club recuperará por cada dólar invertido.

7.9. Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación se entiende como el tiempo que demorará el Club en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja generados con la aplicación del plan de marketing. La inversión se recupera en el año donde los flujos de caja acumulados superen la inversión inicial.

$$PR = \sum_1^5 FND - INV.I0 = 0$$

Tabla 128: Periodo de Recuperación

TIEMPO DE RECUPERACIÓN					
PERIODO		PROYECTO A			
0		(324.744,00)	-b		
1	a	229809,41	d	229.809,41	c
2		292500,89		522.310,30	
3		466997,54		989.307,84	

$$TR = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$TR = 1 + \frac{(324.744 - 229.809,41)}{229.809,41}$$

$$TR = 1,413$$

El periodo en que el Club recupera su inversión es de 1,41 años, ya que en este punto la sumatoria de flujo de fondos descontados es igual a la inversión.

7.10. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se fijan dos escenarios uno optimista y otro pesimista.

7.10.1. Escenario optimista

Para el análisis de este escenario se asume una variación de la demanda que se acerca más a la tasa de crecimiento del sector deportivo de entretenimiento.

Tabla 129: Pronóstico de Demanda

AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN	DEMANDA TOTAL
0	VIP	0,1%	1.437
	ORO	0,1%	2.307
	PLATA	0,1%	4.963
1	VIP	10,0%	1.580
	ORO	10,0%	2.538
	PLATA	10,0%	5.459
2	VIP	20,0%	1.896
	ORO	20,0%	3.046
	PLATA	20,0%	6.551
3	VIP	50,0%	2.844
	ORO	50,0%	4.568
	PLATA	50,0%	9.826

Tabla 130: Flujo de caja proyectado para los años 2013 al 2015

AÑOS	0	1	2	3
Ventas		\$ 1.011.370,04	\$ 1.213.644,05	\$ 1.820.466,07
(-) Costos variables operación		\$ 298.654,99	\$ 380.104,17	\$ 605.220,87
(-) Costos fijos de operación		\$ 65.283,68	\$ 69.187,64	\$ 73.325,07
(-) Gastos de Administración		\$ 175.494,40	\$ 185.988,97	\$ 197.111,11
(-) Gastos de Ventas		\$ 98.756,40	\$ 104.662,04	\$ 110.920,83
(-) Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 372.717,65	\$ 473.210,62	\$ 833.368,26
(-) Gastos Financieros				
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 372.717,65	\$ 473.210,62	\$ 833.368,26
(-) Partic. Trabajadores (15%)		\$ 55.907,65	\$ 70.981,59	\$ 125.005,24
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$ 79.202,50	\$ 100.557,26	\$ 177.090,76
UTILIDAD NETA		\$ 237.607,50	\$ 301.671,77	\$ 531.272,27
Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
Inversión Inicial	\$ 324.744,00			
FLUJOS DE EFECTIVO	\$ (324.744,00)	\$ 238.070,42	\$ 302.162,38	\$ 531.792,21

El análisis financiero para el escenario optimista presenta los siguientes resultados:

Tabla 131: Análisis financiero escenario optimista

CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL					
VARIABLE	TIR	VAN	IR	PR	RESULTADO
OPTIMISTA	68,9%	460.413,94	2,42%	1,36	VIABLE

Todas las variables del análisis financiero presentan valores que se encuentran sobre el margen aceptable lo que hace al proyecto viable con este escenario.

7.10.2. Escenario pesimista

En este caso se considera un descenso en la variación de ventas que está dentro de los límites analizados por la Ecuafútbol, en la estimación de la tasa de crecimiento del sector.

Tabla 132: Pronóstico de Demanda

AÑO	PRODUCTOS	VARIACIÓN	DEMANDA TOTAL
0	VIP	0,1%	1.437
	ORO	0,1%	2.307
	PLATA	0,1%	4.963
1	VIP	5,0%	1.508
	ORO	5,0%	2.423
	PLATA	5,0%	5.211
2	VIP	15,0%	1.735
	ORO	15,0%	2.786
	PLATA	15,0%	5.993
3	VIP	20,0%	2.082
	ORO	20,0%	3.343
	PLATA	20,0%	7.191

Frente al descenso en el nivel de ventas el flujo de efectivo presenta el siguiente resultado.

Tabla 133: Flujo de caja proyectado para los años 2013 al 2015

AÑOS	0	1	2	3
------	---	---	---	---

Ventas		\$ 965.398,67	\$ 1.110.208,48	\$ 1.332.250,17
(-) Costos variables operación		\$ 285.079,76	\$ 347.708,93	\$ 442.911,64
(-) Costos fijos de operación		\$ 65.283,68	\$ 69.187,64	\$ 73.325,07
(-) Gastos de Administración		\$ 175.494,40	\$ 185.988,97	\$ 197.111,11
(-) Gastos de Ventas		\$ 98.756,40	\$ 104.662,04	\$ 110.920,83
(-) Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 340.321,51	\$ 402.170,29	\$ 507.461,59
(-) Gastos Financieros				
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		\$ 340.321,51	\$ 402.170,29	\$ 507.461,59
(-) Partic. Trabajadores (15%)		\$ 51.048,23	\$ 60.325,54	\$ 76.119,24
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$ 72.318,32	\$ 85.461,19	\$ 107.835,59
UTILIDAD NETA		\$ 216.954,96	\$ 256.383,56	\$ 323.506,77
Depreciación		\$ 462,92	\$ 490,60	\$ 519,94
Inversión Inicial	\$ 324.744,00			
FLUJOS DE EFECTIVO	\$ (324.744,00)	\$ 217.417,88	\$ 256.874,16	\$ 324.026,71

El análisis financiero para el escenario pesimista presenta los siguientes resultados:

Tabla 134: Resultados del análisis financiero

CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL					
VARIABLE	TIR	VAN	IR	PR	RESULTADO
PESIMISTA	40,8%	271.601,62	1,84%	1,49	VIABLE

Todas las variables del análisis financiero presentan valores que se encuentran sobre el margen aceptable lo que hace al proyecto viable aún con este escenario pesimista.

7.10.3. Resumen y análisis de resultados

Tabla 135: Resumen de resultados

CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL					
VARIABLE	TIR	VAN	IR	PR	RESULTADO
OPTIMISTA	74,4%	460.413,94	2,42%	1,36	VIABLE
ESPERADO	66,0%	403.321,43	2,24%	1,41	VIABLE
PESIMISTA	40,8%	271.601,62	1,84%	1,49	VIABLE

Después del estudio realizado se puede concluir que la aplicación del Plan de Marketing para el Club Deportivo “El Nacional” es viable ya que los indicadores se encuentran dentro de los rangos aceptables para cada uno de los análisis.

La tasa interna de retorno en todo momento refleja un valor superior a la tasa mínima de rendimiento aceptable que fue adoptada por el Club.

El periodo de recuperación se encuentra entre el segundo año en todo momento.

La razón beneficio / costo siempre es superior a uno lo que indica una rentabilidad positiva del proyecto de inversión.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- El Club cuenta con una gran trayectoria y reconocimiento por su trabajo con deportistas nacionales, característica que lo diferencia de otros Clubes y que ha permitido formar deportistas reconocidos a nivel internacional por su alto desempeño futbolístico.
- La falta de un plan de marketing ha hecho que exista deserción de socios o a su vez una poca captación de aportadores, ocasionando de esta forma una alta reducción en los ingresos financieros del Club.
- Las estrategias obtenidas indican que es fundamental el desarrollo de planes de marketing que fortalezcan la fidelización de socios y que a su vez permitan captar nuevos socios cotizantes, dando a conocer los beneficios que ofrece el Club, pero principalmente satisfaciendo las expectativas de todos los aficionados.
- El análisis situacional y la investigación de mercado han sido fundamentales para realizar el planteamiento de un Direccionamiento Estratégico acorde a las necesidades y realidad del Club, la propuesta del presente proyecto involucra al personal de todas las áreas de la Institución para el cumplimiento de los objetivos y estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta.
- La investigación de mercado realizada indica que hay un alto porcentaje de hinchas que desea contribuir económicamente con el Club, lo cual es una ventaja que debe ser aprovechada realizando una mayor difusión del procedimiento para ser socio cotizante.

- El análisis financiero realizado indica que la aplicación del presente proyecto generaría resultados positivos que muestran la viabilidad, rentabilidad y efecto favorable de la inversión en el crecimiento y desarrollo del Club.

8.2. Recomendaciones

- El Club Deportivo “El Nacional” cuenta con amplias oportunidades y fortalezas que deben ser aprovechadas de mejor manera, ejecutando las estrategias planteadas en el presente proyecto de tesis, para lo cual el comprometimiento de todos los miembros del Club será el elemento fundamental para fortalecer la imagen institucional del Club.
- Se debe impulsar la implementación de un sistema de gestión que permita un adecuado manejo y control de los procesos, donde el uso de herramientas adecuadas tanto Administrativas como Informáticas juegan un papel fundamental para alinear a toda la Institución, dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y evaluar la efectividad de las estrategias.
- Se debe priorizar la aplicación de estrategias de crecimiento, que permitan alcanzar mayor penetración y desarrollo de mercado, para lo cual el plan de marketing desarrollado en el presente proyecto es una gran herramienta que permitirá alcanzar los objetivos planteados.
- El segmento de mercado más influyente es el del socio militar, por consiguiente es necesario realizar planes de fuerza de ventas en varias unidades militares, dando a conocer los beneficios que ofrece el Club.
- Es importante realizar un análisis periódico de los indicadores administrativos - financieros que permitan realizar una verificación del cumplimiento de la planificación realizada, de esta forma la gestión del Club estará enmarcada en un proceso de mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- D'ALESSIO Fernando. El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. PEARSON. Perú. 2008.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Patria. México. 2000.
- TAYLOR, Bernard. Planeación Estratégica Exitosa. Editorial Legis. Colombia 1991.
- GREENBERG, Paul. (2008). CRM Gestión de relaciones con los clientes. Madrid. Interamericana de España.
- ALFARO F., Manuel. (2004). Temas clave en marketing relacional. Mcgrawhill
- GRONROOS, Christian (1994). Gestión y marketing de servicios. La gestión de los momentos de...Madrid. S.A. Ediciones Díaz de Santos.
- SCHIFFMAN – KANUK. (2005). Comportamiento del Consumidor. México. Ediciones Pearson Education
- NARESH MALHOTRA. (2004). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. México. Ediciones Pearson Education
- KOTLER – KELLER (2006). Dirección de Marketing. México. Ediciones Pearson Education
- DUBRIN, Andrew (2000). Fundamentos de administración. México Ediciones Thomson Learning
- HERNANDEZ – FERNANDEZ – BAPTISTA. (2007). Metodología de la investigación. México. Ediciones McGraw-Hill Interamericana
- O'GUINN – ALLEN – SEMENICK (2007). Publicidad y comunicación integral de marca. Ediciones Thomson Learning
- COHEN – ASIN. (2005). Sistemas de información para los negocios. México. Ediciones McGraw-Hill Interamericana.
- PORTER. Michael. (2007). Ventaja competitiva. México. Editorial Patria

- LOVELOCK – WIRTZ. (2009). Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. México. Ediciones Pearson Education.
- IDALBETO CHIAVENATO. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración
- Dirección distrital de desarrollo Institucional (2007) Guía de la Planificación Operativa de la Calidad
- KOTLER P (2002). Dirección de Marketing. Edición del milenio. México: Pearson Educación
- STEINER A., Planificación de la alta dirección, 2a Edición, Editorial Noram, Pagina 154, 1991.
- HAMMER M. y CHAMPY J. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

PRENSA ESCRITA (Revistas – Periódicos)

- Diario el Comercio
- Últimas Noticias
- Revistas (Gestión – Líderes)

DIRECCIONES WEB

- Ministerio del Deporte del Ecuador: <http://deporte.gob.ec>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol: <http://ecuafutbol.org>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://inec.gov.ec>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: <http://www.quito.gov.ec>
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- Club Deportivo "El Nacional": <http://elnacional.ec>
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>

