



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN MERCADOTECNIA
XI PROMOCIÓN**

TESIS DE GRADO MAESTRIA DE MERCADOTECNIA

**TEMA: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA
FIDELIZACIÓN DE LOS SOCIOS DEL CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA"**

**AUTORA:
ING. ANDREA RENATA ITURRALDE VITERI**

**DIRECTOR:
ING. MARCO PAZOS**

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

AUTORIZACION

Yo, Andrea Renata Iturralde Viteri

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS SOCIOS DEL “CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, 25 de Octubre del 2013

Ing. Andrea Renata Iturralde Viteri

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señorita Andrea Renata Iturralde Viteri como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA.**

Quito, 25 de octubre del 2013

Ing. Marco Pazos
DIRECTOR DE PROYECTO

DECLARACIÓN

Yo, Andrea Renata Iturralde Viteri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Andrea Iturralde
Maestrante de Mercadotecnia XI promoción

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A la Virgencita, quien intercedió por mí y me cuidó para no desfallecer en los momentos más difíciles.

A mis padres y hermanas, quienes me enseñaron a ser una guerrera y luchar para alcanzar mis metas aunque en el camino existieran obstáculos. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los adoro!

A mi abuelo Ernesto Iturralde, quien me enseñó el significado de la paciencia y del amor y ahora goza del paraíso junto a nuestro Dios

Para ellos, porque su amor, su cariño, su paciencia y sus bendiciones permitieron que este objetivo sea alcanzado.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien guía mi camino y con sus enseñanzas he comprendido que la vida si amor no tiene sentido ni dirección.

A mi madre, por ser el ejemplo de abnegación, superación, dedicación y por el amor que me ha dado en los momentos difíciles de mi vida, siempre estaré agradecida por sus cuidados y su apoyo incondicional.

A mi padre, por su responsabilidad y su gran amor permitió que su familia siempre tuviera todo lo que necesitábamos, gracias a su ejemplo de perseverancia hoy cumplo con esta nueva meta en mi vida.

A mis hermanas, que día a día me enseñan que la vida hay que vivirla con alegría y humor, con responsabilidad y siempre de la mano de Dios. Con ellas he compartido momentos alegres y tristes, y aun nos falta por vivir muchos más. Gracias por todo

A mis abuelitos, que son el pilar de toda mi familia, ellos me han enseñado que con amor y paciencia todo se puede cumplir.

A mi familia, con su cariño me he sentido respaldada a cada momento, me han hecho crecer como persona ya que las experiencias vividas con ellos me hacen madurar y ser una persona de bien. Cada uno tiene cualidades que a lo largo de mi vida me han sabido transmitir. Les agradezco mucho.

A la Escuela Politécnica del Ejército de la cual llevo grandes experiencias tanto en el pregrado como ahora en el posgrado, con la cual podre afrontar con mejor visión la vida.

Simplemente diré gracias a todos por su apoyo y por estar conmigo en las dediciones que día a día las tomo. Ahora iniciare mi nueva etapa de vida la cual estoy segura será la mejor de todas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	15
ABSTRACT	17
CAPÍTULO I.....	19
INTRODUCCIÓN	19
1.1. Introducción al tema de investigación	19
1.2. Planteamiento del problema a investigar	19
1.3. Objetivos y alcance de la tesis	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Planteamiento del problema a investigar	20
1.4.1 Diagrama de ISHIKAWA	20
1.4.2 Plan del Buen Vivir	21
CAPÍTULO II	23
DIAGNÓSTICO	23
2.1. Reseña histórica de la empresa	23
2.2. Análisis situacional	26
2.2.1. Macro ambiente	26
2.2.2. Micro Ambiente.....	35
2.2.3. Análisis Interno	40
2.2.4. Análisis FODA.....	43
CAPÍTULO III.....	54
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
3.1. Propósito de la investigación	54

3.2. Objetivo de la investigación	54
3.1.1. General	54
3.1.2. Específicos	54
3.3. Segmentación del mercado	55
3.1.3. Tipos de segmentación	56
3.1.4. Selección de las variables de segmentación	58
3.4. Tipos de investigación.....	61
3.5. Metodología y tamaño de la muestra	64
3.1.5. Metodología	64
3.1.6. Tamaño de la muestra	65
3.1.7. Diseño del cuestionario	66
3.1.8. Aplicación de la encuesta piloto	67
3.1.9. Procesamiento de datos e interpretación	67
3.1.10. Análisis de datos	68
3.6. Elección del segmento	79
3.7. Oferta	80
3.8. Demanda	81
3.9. Captación de mercado y capacidad instalada.....	81
<i>CAPÍTULO IV.....</i>	83
<i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	83
4.1. Definición del Negocio	83
4.2. Principios de Gestión Gerencial.....	86
4.2.1. Principios y Valores.....	86
4.2.2. Visión	87
4.2.3. Misión	89

4.2.4. Estrategia Corporativa	90
CAPÍTULO V.....	95
ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING ORIENTADOS AL.....	95
CLUB CASTILLO AMAGUAÑA.....	95
5.1. Variables controlables de marketing aplicadas a los socios del Club Castillo de Amaguaña.....	95
5.1.1. Objetivos y acciones del plan de marketing	95
5.2. Estrategias	97
5.2.1. Estrategias de producto.....	97
5.2.2. Estrategias para fijación de precios	97
5.2.3. Estrategias de promoción	97
5.2.4. Estrategias de personal	98
5.3. Propuesta de plan operativo (Marketing Mix)	98
5.3.1. Producto	98
5.3.2. Precio.....	99
5.3.3. Promoción y publicidad	99
5.3.4. Canales de Distribución	100
CAPÍTULO VI.....	101
ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO	101
6.1. Pronósticos de ventas.....	101
7.1 Presupuesto	102
7.2. Financiamiento del plan de marketing.....	102
7.3. Análisis de impacto financiero	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105

Conclusiones	105
Recomendaciones	107
ANEXOS.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANEXO 1: REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE REGISTRO TURÍSTICO .	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANEXO 2: PROVEEDORES	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANEXO 3: REGLAMENTO CLUB LOS CHILLOS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANEXO 4: ESTATUTO CLUB ARRAYANES	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANEXO 5: ENCUESTA.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Relación del objetivo 2 con la política 2.8 del Plan Nacional para el Buen Vivir</i>	<i>21</i>
<i>Cuadro 2: Relación del objetivo 7 con la política 7.3 del Plan Nacional para el Buen Vivir</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro 3: Inflación</i>	<i>26</i>
<i>Cuadro 4: Tasa de Interés Activa</i>	<i>28</i>
<i>Cuadro 5: Riesgo País</i>	<i>30</i>
<i>Cuadro N°6: Análisis de la competencia</i>	<i>36</i>
<i>Cuadro 7: Matriz de Ponderación Fortalezas</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 8: Matriz de Ponderación Oportunidades</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 9: Matriz de Ponderación Debilidades</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro 10: Matriz Ponderación Amenazas</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro 11: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO"</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro 12: Matriz De Áreas Defensivas De Iniciativa Estratégica "DA"</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro 13: Matriz De Áreas Respuesta De Iniciativa Estratégica "FA"</i>	<i>50</i>
<i>Cuadro 14: Matriz De Áreas Mejoramiento De Iniciativa Estratégica "D0"</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro 16. Número de Socios del Club</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro 17. Definición del negocio en el Club Castillo de Amaguaña</i>	<i>85</i>
<i>Cuadro 18. Elaboración de la visión</i>	<i>88</i>
<i>Cuadro 19. Elaboración de la misión</i>	<i>90</i>
<i>Cuadro 20. Servicios Ofrecidos por el Club Castillo de Amaguaña</i>	<i>91</i>
<i>Cuadro 21. Ventas anuales de los servicios ofrecidos del Club Castillo de Amaguaña</i>	

<i>(2011 – 2012)</i>	92
<i>Cuadro 22. Tasa de crecimiento de los servicios que ofrece el Club Castillo de Amaguaña (2011 – 2012)</i>	92
<i>Cuadro 23. Comparación de la competencia e ingresos del Club Castillo de Amaguaña (2011 – 2012)</i>	93
<i>Cuadro 24: Costeo de Material POP</i>	99
<i>Cuadro 25: Costeo proceso de CRM</i>	100
<i>Cuadro 26: Costeo Administración de Eventos</i>	100
<i>Cuadro 27: Procesos de calidad continua</i>	100
<i>Cuadro 28: Pronóstico de Ventas</i>	101
<i>Cuadro 29: Elementos para análisis de pronóstico de ventas</i>	102
<i>Cuadro 30: Presupuestos de Gastos de Marketing</i>	102
<i>Cuadro 31: Ingresos Presupuestados</i>	103
<i>Cuadro 32: Flujo de Caja</i>	103
<i>Cuadro 33: Análisis del TIR – VAN –TRC – Costo Beneficio</i>	103
<i>Cuadro 34: Flujo de Caja sin Inversión</i>	104

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1: Inflación</i>	26
<i>Gráfico 2: Tasa de Interés Activa</i>	28
<i>Gráfico 3: Riesgo País</i>	30
<i>Gráfico 4. Tipos de segmentación de mercado</i>	56
<i>Gráfico 6. Variables de la segmentación del mercado para El Club Castillo De Amaguaña</i>	59
<i>Gráfico 7. Tipos de investigación</i>	61
<i>Gráfico 8. Tipos de investigación relacionadas con el estudio de mercado</i>	63
<i>Gráfico 9 Grupos de Edades</i>	68
<i>Gráfico 10: Grupos de Género</i>	68
<i>Gráfico 11: Lugar de Residencia</i>	69
<i>Gráfico 12: Nivel de Estudios</i>	69
<i>Gráfico 13: Tiempo de Afiliación</i>	70
<i>Gráfico 14: Nacionalidad</i>	70
<i>Gráfico 15: Frecuencia de Uso por Género</i>	71
<i>Gráfico 16: Frecuencia de uso por edad</i>	72
<i>Gráfico 17: Frecuencia de uso por tiempo de afiliación</i>	72
<i>Gráfico 18: Factores de interés por género</i>	73
<i>Gráfico 19: Factores de interés por edad</i>	74
<i>Gráfico 20: Frecuencia de uso por tiempo de afiliación</i>	74
<i>Gráfico 21: Expectativas de servicios adicionales por género</i>	75
<i>Gráfico 22: Expectativas de servicios adicionales por edad</i>	75

Gráfico 23: Expectativas de servicios adicionales por tiempo de afiliación	76
Gráfico 24: Expectativas de actividades dirigidas por edad.....	77
Gráfico 25: Elementos de interés por género en la población entre 14 y 25 años.....	78
Gráfico 26: Frecuencia de uso para población entre 14 y 25 años por género	78
Gráfico 27: Demanda de Mercado	81
Gráfico 28. Servicios que ofrece el club castillo de Amaguaña	83
Gráfico 29. Matriz BCG para los servicios del club castillo de Amaguaña	94

RESUMEN EJECUTIVO

Este tesis pretende elaborar un plan de marketing para fidelizar a los miembros del Club Castillo de Amaguaña ubicado en el sector de Amaguaña creado en el año 1972; actualmente tiene un total del 8.478 miembros con una capacidad de 10.000 miembros mensualmente; después de segmentar el mercado y realizar un estudio este análisis demuestra que solo el 29% de la demanda total ha sido satisfecha dejando un 23% de demanda potencial.

En el análisis macroeconómico para Junio del 2013 se estableció que tasa de inflación promedio es del 4.05%, la media de la tasa de interés activa es del 9.05% y el riesgo país es de 636, información que permitió calcular la tasa de descuento del 13.73%.

La metodología aplicada para afirmar o negar la hipótesis fueron métodos deductivos; mediante la utilización de una encuesta con 13 preguntas como instrumento y como elemento observación, entrevistas y explorativo. Los resultados de la encuesta demostraron que los visitantes del club tienen una frecuencia de uso en su mayoría entre 2 y 6 veces al año, siendo utilizado en su mayoría por los miembros que tienen entre 4 y 6 años de afiliación, dando mayor importancia a la calidad del servicio e instalaciones, y los espacios verdes.

Las áreas comunales mayormente utilizadas son las referentes a los espacios verdes, zonas deportivas y piscina, en donde les gustaría que se implemente presentaciones artísticas y culturales, equitación y cabalgata, actividades grupales en gimnasios como bailoterapia, y campamentos nocturnos. Al analizar al segmento conformado entre los 14 y 25 años de edad se definió que este grupo tiene una frecuencia de uso entre 2 y 6 veces al año dando prioridad a los lugares donde se puedan realizar una variedad de actividades deportivas y sociales como eventos, cumpleaños,

bodas, etc. además de dar gran importancia a la calidad de las instalaciones y servicios brindados,

El análisis financiero definió un TIR (Tasa Interna de Retorno) del 247% y el VAN (Valor Actual Neto) de 1'678.733,72 dólares implicando que la inversión en marketing sería positivo para el club, y que el tiempo de recuperación del capital invertido sería en 1 año y la implementación de la inversión generaría un cotos beneficio positivo del 39%.

En conclusión se puede definir que la implementación de un plan de marketing en el que los costos de inversión para el mismo representen un 5% de las ventas anuales sería positivo financieramente para el Club, además de establecer mecanismos para la fidelización de los clientes actuales y potenciales, mediante la reestructuración de los procesos de calidad, generación de planes de mantenimiento de la infraestructura y desarrollo de actividades grupales deportivas.

ABSTRACT

This study aims to develop a marketing plan to keep members of Castillo de Amaguaña loyal, it is located in Amaguaña and created in 1972; it currently has 8,478 members with a capacity of 10,000 members per month; after sizing the market and forecasting; this analysis demonstrates that only 29% of the total demand has been satisfied leaving a 23% of potential demand.

The methodology applied to affirm or deny the hypothesis used inductive and deductive methods and by the means of the use of a survey with 13 questions as the instrument and as a descriptive and explorative element. The results of the survey demonstrated that Club's members have a frequency of use of 2 to 6 visits per year, being used the most for members that have between 4 to 6 years of membership, placing more importance to quality of service and facility, and green spaces.

The most widely used areas are the ones that refer to the leisure areas, sport's spaces and pool, in addition, members want artistic and cultural shows, horse riding and cavalcade, gym's group activities such as dance therapy and night camps to be implemented. Analyzing the segment comprised of 14 and 25 years old members, the study defined that this group have a frequency of use of 2 to 6 times a year giving priority to sport and social areas, in addition of placing great importance to service and facility's quality.

The macroeconomic analysis established that the average inflation rate is 4.05%, the active interest rate is 9.05%, and country risk 636, this information allowed the author to calculate a discount rate of 13.73%; the financial analysis defined an internal return rate of 247% and a net present value of 1,678,733.72 dollars implying a positive marketing investment for the Club and a time of return of investment of 1 year providing a positive cost benefit of 39%.

In conclusion, the implementation of a marketing plan that has an investment cost represented by 5% of annual sales would be financially positive for the Club, in addition this study establishes strategies to keep current and potential members loyal by restructuring quality processes, designing a plan for infrastructure maintenance, and the development of sports activities.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción al tema de investigación

Club Castillo de Amaguaña es una de las más antiguas y tradicionales instituciones del país, cuenta con 21 hectáreas de hermosos y grandes jardines e imponentes edificios de elegante arquitectura, que hacen de este lugar un marco de exuberante belleza, para la realización de eventos como cumpleaños, bodas, onomásticos, etc. con un estilo especial y diferente.

Además, Cervantes Ávila (2006, pág. 2) describe que “el Club Castillo de Amaguaña, es una Corporación Civil sin fines de lucro orientada al desarrollo de actividades deportivas. La diversidad de sus instalaciones, servicios e infraestructura deportiva, lo convierten en uno de los mejores Clubes del país”.

1.2. Planteamiento del problema a investigar

Falta de fidelización de los socios del “Club Castillo de Amaguaña”.

1.3. Objetivos y alcance de la tesis

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de marketing para incrementar la fidelización de los socios del “CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA”.

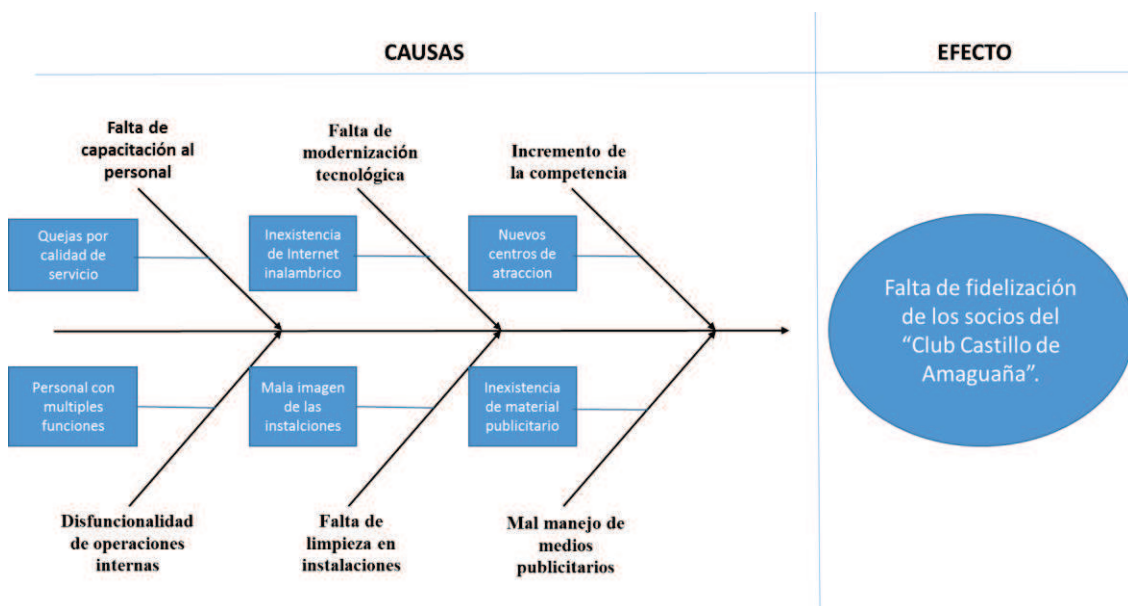
1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional en el Club Castillo de Amaguaña para conocer los procesos productivos y aspectos internos – externos de la organización.
- Conocer el direccionamiento estratégico del Club Castillo de Amaguaña.
- Establecer las características del comportamiento del consumidor de los socios del Club Castillo de Amaguaña.

- Identificar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, así como los programas de marketing para estructurar el plan operativo de la Club Castillo de Amaguaña.
- Analizar el impacto económico y financiero que tiene el plan de marketing propuesto, para conocer su viabilidad aplicativa.

1.4.Planteamiento del problema a investigar

1.4.1 Diagrama de ISHIKAWA



El estudio de Ishikawa analiza las relaciones entre causa y efecto de un problema, para la tesis se ha tomado en cuenta como efecto la elaboración de un plan de fidelización de los socios del Club Castillo de Amaguaña, generado por las falta de capacitación de personal, falta de modernización tecnológica, incremento de competencia, disfuncionalidad de operaciones internas, falta de limpieza en instalaciones y mal manejo de medios publicitarios como causas.

1.4.2 Plan del Buen Vivir

Promover el deporte está establecido en los objetivos del Buen vivir, crear espacios acordes para la recreación.

A continuación se detalla los objetivos y políticas que de acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013) en el Plan Nacional para el Buen Vivir se relacionan con la presente investigación:

Cuadro 1: Relación del objetivo 2 con la política 2.8 del Plan Nacional para el Buen Vivir

Objetivo 2.	Política 2.8
Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	<p>Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.</p> <p>Fomentar e impulsar de forma incluyente el deporte de alto rendimiento e incorporar sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de sus resultados.</p> <p>Diseñar planes de entrenamiento para mantener una vida activa adaptados a la necesidad de desarrollar inteligencia holística, y a las características etéreas de la población.</p> <p>Impulsar la actividad física y el deporte adaptado en espacios adecuados para el efecto.</p>

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir

Análisis relacionado con el tema de investigación

El club Castillo de Amaguaña ha fomentado el deporte para sus socios e hijos, es

por eso que tiene instalaciones acorde a las necesidades de los deportistas, pero carece de estrategias de fidelización al Club para las siguientes generaciones.

Cuadro 2: Relación del objetivo 7 con la política 7.3 del Plan Nacional para el Buen Vivir

Objetivo 7	Política 7.3
<p>Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común</p>	<p>Fomentar y optimizar el uso de espacios públicos para la práctica de actividades culturales, recreativas y deportivas</p> <p>Crear espacios de encuentro y práctica de actividades físicas y deporte para personas con necesidades especiales como las de la tercera edad y con discapacidades, entre otras.</p> <p>Generar condiciones integrales para la práctica de la actividad física y el deporte: infraestructura adecuada, escenarios deportivos, implementación deportiva, medicina del deporte, capacitación e investigación.</p> <p>Generar condiciones integrales para la práctica, uso, difusión y creación de las actividades y producciones artísticas, que cuente con infraestructura adecuada, seguridades, capacitación e investigación.</p>

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir

Análisis relacionado con el tema de investigación

El Club Castillo de Amaguaña ha tenido presente a personas con necesidades especiales, pero carece de conocimiento de las necesidades específicas de dichos integrantes. A más de esto el Club Castillo de Amaguaña ha tratado de complacer a sus socios con canchas nuevas, torneos, actividades recreativas; sin embargo para los

jóvenes no se encuentra un enganche el cual les anime a seguir asistiendo a las instalaciones y comprar la membresía a los 25 años.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. Reseña histórica de la empresa

Bajo la iniciativa del Ing. José Luis Álvarez Burbano, con diez prestigiosos empresarios y profesionales de Quito conformaron el Club Amaguaña. Su primer Estatuto, con apenas 27 artículos, fue aprobado por el Ministerio de Educación mediante Acuerdo 4520, publicado en el R.O. 170 de 24 de octubre de 1972. La fecha de conmemoración de onomástico corresponde a la de entrega de obras y servicios, por la compañía promotora del proyecto PROMOCIONES SOCIALES PROSA S.A., el 1 de agosto de 1981, al Directorio del Club presidido por el Dr. Fausto Abad Zúñiga, quien en su discurso manifestó: “La idea constituía tan solo un delirio quijotesco para muchos y una descabellada ilusión para los más; sin embargo, la firme decisión y la serena entereza de sus mentalizadores, propulsores y ejecutores, convirtió esa fe y esa esperanza en una gratísima realidad, de la que todos disfrutamos ahora con singular júbilo y beneplácito”. (Castillo de Amaguaña, s.f)

Al cumplir sus 40 años en el 2012, este club se consideró como una institución de larga trayectoria, en el transcurso de este tiempo las pequeñas plantas sembradas son ahora árboles frondosos los cuales brindan tranquilidad y sombra a los visitantes.

La mística con el Club se forjó bajo el lema “Otra idea que nació de la alegría” reemplazado posteriormente por “Familiar y Solidario”. (Castillo de Amaguaña, s.f)

Tomando en cuenta todas las instalaciones y servicios que ofrece el Club está considerado como el más completo y diverso que existe en el país.

En sus inicios el club era un edificio señorial en estropeadas condiciones, para

poder llegar a este lugar había que viajar por la Panamericana Sur, tomar el camino empedrado que conducía desde Tambillo a Amaguaña. Cerca de culminar el descenso apenas se divisaba, por entre espacios que dejaban aromáticos eucaliptos, al antiguo edificio conocido como Castillo de Albornoz.

En sus inicios se miraba al proyecto con escepticismo y con puntos negativos a ser contrarrestados con mucho trabajo, perseverancia, dinamismo, una gestión empresarial distinta y eficiente, respaldada con el asesoramiento externo, apoyo económico, financiero y una organización internacional con amplia experiencia en el desarrollo de clubes campestres. El Castillo de Amaguaña se integró a la Confederación Internacional de Clubes Campestres (CICLUC) que agrupó a desarrollos semejantes en Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá, Bogotá, México. (Castillo de Amaguaña, s.f)

Para poder financiar la construcción en el castillo la empresa PROSA S.A. recibió 5.000 certificados, formularios en blanco sin valor intrínseco, con el objetivo de colocarlos al público a través de un sistema selectivo, lo cual le permitía asignar el valor de la cuota de ingreso y su forma de pago.

Con el objetivo de dar una continuidad a las obras y servicios del proyecto se programó estas construcciones por etapa, la primera etapa consistía en desarrollar el edificio del castillo y los terrenos contiguos, los cuales debían financiarse mediante 2000 membrecías, la segunda etapa del proyecto c mediante 1500 membrecías y la tercera etapa se llevaría a cabo mediante las 1500 membrecías restantes.

En abril de 1.975 se iniciaron las campañas promocionales para atraer socios registrándose a 1.786 miembros. En 1.976 se inscribieron 1.000 socios y de 1.977 a 1.980, se incorporaron 2.177 socios más. La receptividad fue evidente. (Castillo de Amaguaña, s.f)

De los 4.963 asociados el 31 de diciembre de 1.980, el número verdaderamente consolidado de socios llegó a 3.928, de los cuales solo 2.930 socios habían pagado la totalidad de su cuota de ingreso.

El Club empezó a funcionar desde 1.975 y en diciembre de 1.976 se fijó una cuota de mantenimiento. La política llevada a cabo para esta clase de cuotas a diferencia de otros clubes, fue mantenerla en los niveles más bajos posibles, permitiendo la utilización indiscriminada de cualquiera de los servicios para los socios principales y dependientes, sin recargos adicionales, protegiendo el interés económico familiar y promoviendo de esta manera la concurrencia de todos sus miembros. Si una familia no asociada utilizaba servicios como los que el Club disponía habría requerido, mensualmente, de al menos tres veces el valor de la cuota de mantenimiento. (Castillo de Amaguaña, s.f)

En base al registro de todos y cada uno de los costos generados por cada uno de los servicios se estableció un presupuesto detallado el cual facilitaría el control y evaluación de la institución.

La puesta en marcha de los diferentes servicios y áreas obligó a la expedición de reglamentos para su mejor aprovechamiento. Estos estatutos y reglamentos fueron dados a conocer a todos los socios del club con el objetivo de mantener una adecuada relación y respeto, evitado de esta manera conflictos y a su vez brindar un marco para disfrutar a plenitud de un día de esparcimiento y descanso.

El Club cuenta con su propia sede administrativa en Quito. Tiene la prestación de un fondo mortuario para los asociados. En febrero de 2003 el edificio de El Castillo de Amaguaña fue incluido como bien perteneciente al Patrimonio Cultural Ecuatoriano.

2.2. Análisis situacional

2.2.1. Macro ambiente

2.2.1.1. Factores Económicos

Para la tesis se toma en cuenta el análisis de la inflación, tasa de interés activa, riesgo país, con el fin de ser utilizados posteriormente en el cálculo del análisis financiero de la tasa interna de retorno y valor actual neto en la definición de la tasa de descuento.

2.2.1.1.1. Inflación

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un período determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución” (Díaz, 1999, pág. 293)

Cuadro 3: Inflación

Inflación 2006 - 2013								
Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Inflación Anual	2,87%	3,32%	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	3,01%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (Mayo, 2013)

La inflación presenta un promedio de 4,05 % en el periodo comprendido entre los años 2006 – 2013 con su mayor inflación en el año 2008 (8,83%) y la menor correspondiente para el año 2006 (2,87%).

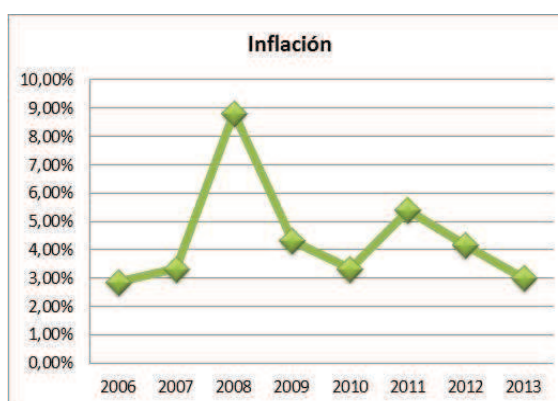


Gráfico 1: Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación presenta dos tendencias, de abril del 2009 a Agosto del 2009 una inflación positiva y de agosto del 2009 a 2013 una inflación negativa. Esta tendencia es consecuencia de las tasas de crecimiento del país y del efecto económico sobre los precios del petróleo que tuvo la crisis financiera internacional.

La credibilidad que pueda tener la política económica del gobierno es otro factor importante que puede generar inflación. Si los agentes económicos no tienen confianza en la política económica del gobierno, en teoría tendente a la reducción de los precios, sus actuaciones irán encaminadas a aumentar los salarios y precios. Esta actitud hará fracasar las políticas restrictivas del gobierno.

Connotación

Oportunidad

A nivel microeconómico cuando baja el precio de los bienes se debe a que la cantidad demanda se contrae o bien que exista una mayor oferta de productos, en el segundo caso es señal de que las leyes de mercado están funcionando y por lo tanto es benéfico para los consumidores ya que la competencia genera mejores productos a menores precios.

Amenaza

Lo que está ocurriendo actualmente es que los precios de algunos bienes están bajando porque el consumo ha disminuido drásticamente, es decir muchos negocios tienen que rematar sus mercancías ante problemas de caducidad, falta de implementación de las nuevas tendencias tecnológicas o simplemente para tener liquidez.

2.2.1.1.2. Tasa De Interés Activa

Es la tasa que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Cuadro 4: Tasa de Interés Activa

Tasas de Interés Activa	
Año	Tasa de Interés Activa
2006	9,86%
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%
2010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013*	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (Mayo, 2013)

El sistema financiero maneja una tasa de Interés Activa promedio del 9,05% anual, en los últimos 3 años la media de la tasa de interés activa corresponde al 8,17%.

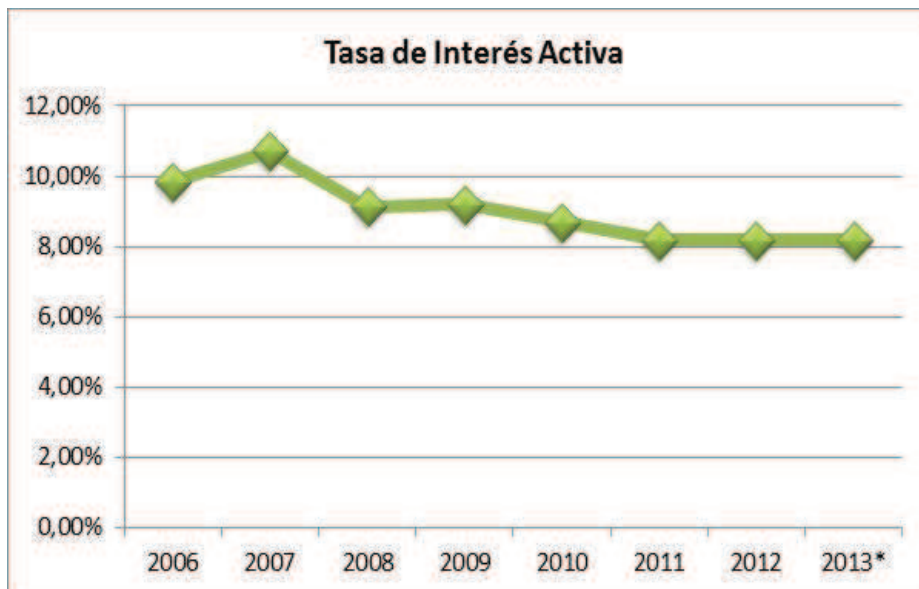


Gráfico 2: Tasa de Interés Activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

“La tasa activa está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es (riesgo de default por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos).” (Antoñana, 2013)

Connotación

Oportunidad

- ✓ Se facilitarán los préstamos para posibles reinversiones.
- ✓ Existirá un mayor consumo ya que una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. Esto permite la intervención estatal a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales.
- ✓ Las tasas de interés activas, se considera una oportunidad para el club; ya que cuando las tasas de interés activas bajan, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son bajos, permitiendo de esta manera una mayor rentabilidad y crecimiento de la empresa.

2.2.1.1.3. Riesgo País

“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 – J. P. Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. 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” (Banco Central del Ecuador, 2013). También se lo define como la previsión de una eventual insolvencia

comercial o financiera por parte de un vendedor o prestamista a causa de problemas de carácter político o derivado de las graves perturbaciones económicas que pueden darse, de forma relativamente frecuente en los países en desarrollo.

Cuadro 5: Riesgo País

Riesgo País	
Año	Puntos
2006	674
2007	632
2008	725
2009	775
2010	919
2011	859
2012	826
2013*	636

Fuente: Banco Central del Ecuador, Junio, 2013

Ecuador para el mes de Junio del 2013 tiene un riesgo país de 636 puntos, menor al promedio manejado durante los últimos 6 años que corresponde a 772 puntos, el año de mayor riesgo fue el 2010 con un valor de 919 puntos.

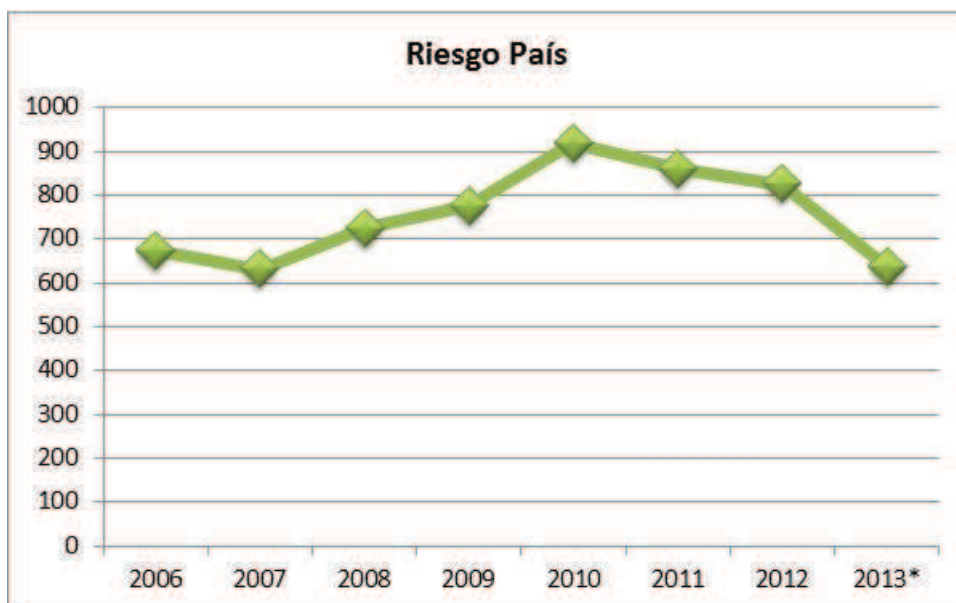


Gráfico 3: Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación.

El Riesgo País del Ecuador es de 636 puntos para junio del 2013, siendo uno de los puntajes más bajos en los 6 últimos años, manifestando una estabilidad política, económica y social, que podría repercutir en posibles inversiones futuras.

2.2.1.2. Factores Político y Legal

a) Compañía en Sociedad

“El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros”. (SRI, 2008)

Para obtener el registro de (Alimentos y Bebidas / Alojamiento / Recreación, diversión y esparcimiento), se debe realizar los trámites correspondientes en la empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico (Anexo 1).

Para realizar el trámite en Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual se deberá acudir a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de destino Turístico para que se realice la verificación del nombre de la empresa y de esta manera evitar que se repita con el nombre de otra empresa ya registrada

Leves Tributarias e Impuestos

a) RUC

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un instrumento que registra e identifica a los contribuyentes con fines tributarios. (SRI, 2013)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es considerado como un sistema importante ya mantiene un registro tanto de las personas naturales como de las sociedades, manteniendo de esta manera un registro de sus actividades económicas y por ende de sus obligaciones tributarias.

Todas las sociedades que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Compañías se encuentran obligadas a obtener la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes. Las sociedades sin fines de lucro también se encuentran obligadas a obtener su inscripción en el RUC.

b) Impuesto a la Renta

“Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas” (PROECUADOR, 2012).

El impuesto a la renta deberá ser pagado por las personas naturales, sociedades ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador. Este impuesto se deberá pagar sobre la base imponible siendo esta base el monto de las rentas percibidas en todo el año. En el caso de las personas naturales existe una cantidad desgravada fijada por la ley del 22%.

c) Impuesto al valor agregado (IVA)

“Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa” (SRI, 2013).

El IVA se deberá pagar sobre la base imponible la cual se encuentra establecida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, en este precio se incluirán los impuestos, tasas u otros gastos atribuibles; este impuesto se debe pagar de manera mensual mientras que su declaración se podrá realizar semestralmente una vez que los bienes vendidos o los servicios prestados están gravados con tarifa cero por

ciento.

Connotación

Amenaza

Las políticas tributarias encarecen el servicio, lo que ocasiona un aumento en los precios.

Clima político en la Actualidad

El Ecuador a partir del año 2006, en el que el Economista Rafael Correa fue electo Presidente de la República del Ecuador, ha presentado un periodo de estabilidad política al mantenerse por un periodo de 7 años en el poder, luego de varios cambios políticos sufridos en el Ecuador por la insatisfacción presentada por la población en contra de las políticas establecidas por gobiernos anteriores.

El Señor Economista Rafael Correa Presidente de la República del Ecuador tiene una tendencia política basada en los principios del siglo XXI, la cual tiene como lineamientos de la filosofía y la economía marxista, y que se sustenta en cuatro ejes: el desarrollismo democrático regional, la economía de equivalencias, la democracia participativa y protagónica y las organizaciones de base.

El Balance General de la trayectoria política vivida por el Ecuador en el período 2006 – 2013 en que el Señor Presidente de la República del Ecuador Economista Rafael Correa ha representado al pueblo, se ha mantenido estable desde la creación en 2008 por mandato constituyente el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social que designa principales autoridades de Procuraduría General del Estado, superintendencias, Defensoría del Pueblo, Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado, Contraloría General del Estado; miembros de Consejo Nacional Electoral, Tribunal Contencioso Electoral y Consejo de la Judicatura.

El Ecuador mantiene una tendencia política estable al mantener tendencias

ideología claras, tanto en relaciones exteriores como en el mandato interno del país, al establecer normas que se han mantenido durante el tiempo si sufrir grandes cambios de forma en la legislación mantenida. Los grandes cambios que ha sufrido el Ecuador ha estado dirigido a reformas económicas, sociales y tecnológicas, buscando un mejor estilo de vida de los ciudadanos y el cumplimiento de las normas por las empresas con sistemas de control en el cumplimiento de normas, reglamentos y estatutos definidos en las leyes ecuatorianas.

Connotación

Oportunidades

El Estado Ecuatoriano al mantener una estabilidad política, permite a la inversión nacional y extranjera tener una seguridad y claridad en las normativas y leyes que rigen el Ecuador y motivar en el desarrollo de nuevos proyectos.

2.2.1.3. Factores Sociales y Culturales

La cultura del Ecuador

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Existen niveles sociales y económicos altos, medios y bajos. El Ecuador posee tradiciones locales y extranjeras, ya que los pobladores adoptan con facilidad culturas de otros países. Como idioma general se tiene el castellano pero existen idiomas nativos también como el quichua. Por otro lado en su gran mayoría la población en cuanto a religión es católica.

El club Castillo de Amaguaña está dirigido a un estrato social medio alto ya que la membresía tiene un costo alto.

Connotación

Oportunidad

- Para el Club debido a que los clientes actuales llevan a los clientes potenciales a

adquirir este servicio, los cuales estarán dispuestos a pagar el costo por la Membresía.

- Existe mayor aceptación por parte de los ecuatorianos a acudir a lugares de entretenimiento y recreación familiar.

2.2.1.4. Factores Geográficos

El Cantón Rumiñahui y el sector de Amaguaña son los sectores más cercanos al Club. En los últimos años el cantón ha incrementado significativamente su población, porque es una alternativa de una vida más tranquila y menos contaminada.

El sector en el cual se encuentra ubicado el club es apto debido al clima que posee el Valle de los Chillos.

Connotación

Este factor es considerado como una oportunidad ya que los clientes pueden disfrutar de un clima cálido y una estancia agradable, además este sector cuenta con facilidad de acceso.

2.2.1.5. Factores Tecnológicos

El Ambiente Tecnológico es muy cambiante y la innovación de ideas y servicios debe ser constante en estos tiempos, el país no se encuentra al nivel de los países de primer mundo los cuales son creadores de nuevas tecnologías.

Connotación

Este factor constituye una amenaza para el club por la cantidad de maquinarias obsoletas que tiene incidencia en el proceso de mantenimiento.

2.2.2. Micro Ambiente

2.2.2.1. Clientes “Socios”

En la actualidad el comportamiento de los demandantes, es considerado como un factor importante ya que las personas al demostrar una costumbre y personalidad similar en cuanto a lo que se refiere a la sana recreación, cultura y esparcimiento.

Por tal motivo como usuarios de estos servicios se considera a la población de 0 a 65 años, con un nivel económico medio-medio alto; los cuales se han clasificado de la siguiente manera:

Cuadro N°6: Análisis de la competencia

Niños	De 1 año hasta 14 años
Jóvenes y Adolescente	De 15 años hasta 28 años
Casados sin Hijos	De 29 años hasta 35 años
Casados con Hijos	De 36 años hasta 54 años
Tercera Edad	De 54 años hasta 65 años

El Castillo de Amaguaña atrae a las personas que les gusta realizar deportes y otras actividades recreativas, este club al ser campestre ofrece un sin número de servicios, además cuenta con una infraestructura la cual va de acuerdo a los requerimientos de todos y cada uno de los socios.

Connotación

Oportunidades

- Conocimiento extenso de nuestros socios, de su comportamiento y requerimiento según sus edades.
- El segmento al cual se encuentra dirigido se caracteriza por tener capacidad económica media alta.
- Base de datos actualizada.

2.2.2.2.Proveedores

El proveedor, el empresario que suministra o distribuye productos en el mercado, cualquiera que sea el título o contrato en virtud de cumplir las entregas solicitadas.

El Club Castillo de Amaguaña cuenta con proveedores como:

- Cervecería Nacional: Comercialización de Cerveza en envases.
- Coca Cola: Productora de Bebidas.
- Franz Vegener: Importadora de insumos de construcción (Anexo 2)

Connotación

Oportunidades

- Existen varias compañías en el país que producen y comercializan los productos que necesitamos, con la gran mayoría de proveedores el Club tiene el poder de negociación.
- Variedad de proveedores del mismo producto, el negocio no va a tener problemas por escasez de mantenimiento

Amenaza

No determinar con precisión el mejor proveedor y existen problemas con la calidad de los mismos.

2.2.2.3.Competencia

En la actualidad existen en el mercado alrededor de 12 lugares que ofrecen servicios similares al que presta el Castillo de Amaguaña, a continuación se da a conocer algunos de estos lugares:

- Club los Chillos: Urbanización Club los Chillos - Avenida de las Rosas 11-22 Valle de los Chillos, Sangolquí 147 Pichincha. (Anexo 3)
- Rancho San Francisco: Club Rancho San Francisco Vía a Tanda Km 1.3, Quito, Ecuador
- Club Arrayanes: Ubicado en Puembo, a solo 27 kilómetros de Quito, junto a la rivera del Río Chiche. (Anexo 4)
- Quito Tennis y golf club el Condado: Ubicado en la ciudadela el condado.
- Club de Liga: Ubicado en Pomasqui vía a la mitad de mundo

Cuadro 6: Análisis del Club de Liga

	Capacidad (personas) semanal	Días de atención	Cuota de ingreso
Club de Liga	2000	4 días	\$6.500

Como se puede observar en el cuadro anterior la competencia directa de club Castillo de Amaguaña es el Club de Liga, este club cuenta con una capacidad semanal de 2000 personas, atiende 4 días y su cuota de ingreso es de \$ 6.500 dólares.

Connotación

Oportunidad

- La competencia se encuentra en zonas pobladas que limita su posibilidad de crecimiento en los espacios de infraestructura.
- Los servicios adicionales que brindan las instalaciones de los clubes se limita al espacio de infraestructura actual.
- El ingreso de nuevos socios se basa en la aceptación por directorio bajo una calificación previa de la información personal del postulante.

Amenaza

- Los clientes tienen un alto grado de fidelidad en base a los recursos utilizados en cada club.
- Los clubes se encuentran ubicados en lugares de fácil transporte y movilización
- Los productos entregados se encuentran cubiertos con personal calificado debido a la facilidad de transporte y cercanía urbana.

2.2.2.4.Productos Sustitutos

Son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por encima de este límite. Además tiene la facultad de satisfacer las mismas necesidades.

La necesidad que cubre El club Castillo de Amaguaña, es de deporte y entretenimiento sano por lo cual podemos ver que los siguientes lugares, aunque tengan diferente forma, satisfacen la misma necesidad.

Balnearios

- Balneario Ushimana
- Balneario Mira sierra
- Balneario Agua y Montaña
- Papallacta

Centros deportivos

- Canchas de futbol sala
- Piscinas de uso privado
- Club pertenecientes a los condominios
- Gimnasios privados
- Centros de esparcimiento público (El Chaquiñán, parque metropolitano, etc.)

2.2.2.5.Rivalidad entre competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El Club Castillo de Amaguaña en cuanto a competencia, toma el papel de

especialista ya que está dirigido a un segmento de personas. Para ser socio del Castillo la persona tiene que pasar por el proceso de admisión y calificación. La competencia abarca otro mercado con diferentes requisitos.

Connotación

Amenaza

Estancamiento del número de socios, es necesario que los hijos de los socios sigan en el club y generen una fidelidad en nuevas generaciones.

2.2.3. Análisis Interno

2.2.3.1. Capacidad Administrativa

El Club Castillo de Amaguaña, posee una estructura organizacional por una junta directiva precedida por su presidente el Ing. Santiago Morales.

La capacidad directiva de la persona que tiene a cargo el nivel gerencial de la compañía ha sido exitosa, debido a que los accionistas principales son los mayores colaboradores de la gerencia; notándose el rápido crecimiento en el mercado de la empresa. Una junta directiva tiene un tiempo de 4 años. A continuación se detalla la junta directiva:

Ing. Santiago Morales C. Presidente Del Club	
Dr. Alfredo Borja. Sindico	Ing. Santiago Rosero V. Gerente / Secretario
Dra. Ruth Vaca A. Directora	Lcdo. Omar Cuaspud Q. Director
Ing. Franklin Rodríguez P. Director	Arq. Marco Dávila T. Director
Ing. Jimmy Iturralde V. Director	Sr. Mauricio Cedeño G. Director
Ing. Marco Egas C. Director	Sr. Edgar Utreras A. Director

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

El Club Castillo de Amaguaña cuenta con un departamento que administra al recurso humano de la empresa quien está a cargo del Presidente del club el Ing. Santiago Morales

La empresa cuenta con 100 empleados:

- 80 trabajan en el club en las instalaciones
- 20 en las oficinas de Quito

Fortalezas

- Clima laboral agradable.
- Excelente Coordinación de trabajo

2.2.3.2.Capacidad Financiera

Dentro de esta área se maneja las operaciones financieras de una manera oportuna, gestionando siempre el buen progreso de la compañía. El mantener la contabilidad al día y el realizar reportes mensuales de los estados financieros, permite cumplir con las obligaciones laborales y tributarias dentro de los plazos previstos.

Los ingresos del club suben trimestralmente un 0.2735%. En base a datos anuales proporcionados, los ingresos del club son de \$ 640.570,28, mientras que sus gastos son de \$ 629.503,73 dólares

Los valores de ingreso al club son de:

La cuota de ingreso	\$ 5.000
Valor Ice (35%)	\$ 1.750
IVA (12%)	\$ 600
Total	\$ 7.350

Fortalezas

- Se ejecuta adecuadamente las actividades financieras contables.
- Costos referentes a membrecías se mantienen fijos en el tiempo.

2.2.3.3.Capacidad de mercadeo

Dentro del Club no se realiza inversión en cuanto a investigación de mercados dirigida a la medición de satisfacción del cliente, ya que esta parte la realiza de una cultura informal, a través de la página web en la cual se detallan los servicios que ofrece el club y así los clientes de las empresas se registran mediante un formulario en la página web del club, también utilizan el boca a boca mediante sus socios atrayendo de esta manera a otros posibles clientes.

El club mantiene un departamento de Marketing el cual dirige sus actividades exclusivamente a los socios; debido a que los clientes actuales son quienes se encargan de dar al club sus clientes potenciales.

Fortalezas:

- Tiene gente exclusiva y de un nivel socio económico medio alto
- Difusión por parte de clientes actuales.
- Posicionamiento en el mercado.

Debilidades:

- No manejan medios publicitarios para dar a conocer sus servicios

2.2.3.4.Capacidad instalada

El club cuenta con una Comisión la cual se encarga de la entrega de membrecías a los socios la misma que realiza las actividades de Admisión y Calificación.

Esta comisión a la semana tiene capacidad de abrir a 2500 socios y 10.000 al mes para que no exista una saturación.

Fortaleza:

- Tiene un amplio complejo e infraestructura

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
INTERIOR	F1	Clima laboral agradable.	D1	Falta de capacitación al personal	
	F2	Manejo de base de datos actualizada	D2	Falta de manejo de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios	
	F3	Ejecución adecuada de las actividades financieras contables	D3	Múltiples funciones a cargo de una sola persona	
	F4	Excelente Coordinación de trabajo	D4	Ocasionalmente falta de limpieza en instalaciones.	
	F5	Permisos en regla			
	F6	Ubicación estratégica adecuada			
	F7	Tiene un amplio campo e infraestructura			
	F8	Costos fijos referente a membrecías			
	F9	Marketing boca a boca a través de los socios			
	F10	Base de datos actualizada			
	F11	Conocimiento extenso de nuestros socios, de su comportamiento y requerimiento según sus edades			
EXTERIOR	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	O1	El segmento al que estamos dirigidos se caracteriza por tener capacidad económica media alta	A1	Las tasas de interés altas, implican menor inversión	
	O2	Ubicación de clima agradable y fácil acceso	A2	La inflación incrementa costos que repercuten en los precios o valores de acciones para futuros y actuales socios	
	O3	Poca diferenciación de la competencia	A3	La importación de maquinaria tecnológica produce mayores gastos	
	O4	Tradición y cultura de asistir a lugares de diversión	A4	Mala precisión al determinar el mejor proveedor	
	O5	Variedad de proveedores del mismo producto	A5	Existen problemas con la calidad de los proveedores	
	O6	Facilidad de préstamos para posibles gastos de reinversión	A6	La competencia directa cuenta con la fidelidad de sus clientes	
	O7	Incentivo de consumo	A7	Crecimiento abundante de lugares alternativos de diversión	
	O8	Seguridad ante la normativa legal	A8	Limitado crecimiento del número de socios, se necesita que los hijos de los socios sigan en el club	
	O9	Estabilidad política y legal	A9	Aumento en los precios, debido a las políticas tributarias que encarecen el servicio	

2.2.4.2. Matrices De Ponderación

Cuadro 7: Matriz de Ponderación Fortalezas

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Clima laboral agradable.	X		
F2	Manejo de base de datos actualizada	X		
F3	Ejecución adecuada de las actividades financieras contables		X	
F4	Excelente Coordinación de trabajo	X		
F5	Permisos en regla	X		
F6	Ubicación estratégica adecuada	X		
F7	Tiene un amplio campo e infraestructura	X		
F8	Costos fijos referente a membrecías		X	
F9	Marketing boca a boca a través de los socios	X		
F10	Base de datos actualizada	X		
F11	Conocimiento extenso de nuestros socios, de su comportamiento y requerimiento según sus edades		X	

Cuadro 8: Matriz de Ponderación Oportunidades

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	El segmento al que estamos dirigidos se caracteriza por tener capacidad económica media alta	X		
O2	Ubicación de clima agradable y fácil acceso	X		
O3	Poca diferenciación de la competencia	X		
O4	Tradición y cultura de asistir a lugares de diversión		X	
O5	Variedad de proveedores del mismo producto	X		
O6	Facilidad de préstamos para posibles gastos de reinversión		X	
O7	Incentivo de consumo	X		
O8	Seguridad ante la normativa legal			
O9	Estabilidad política y legal	X		

Cuadro 9: Matriz de Ponderación Debilidades

DEBILIDADES		IMPACTO		
FACTOR		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de capacitación al personal	X		
2	Falta de manejo de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios	X		
3	Múltiples funciones a cargo de una sola persona	X		
4	Ocasionalmente falta de limpieza en instalaciones		X	

Cuadro 10: Matriz Ponderación Amenazas

AMENAZAS		IMPACTO		
FACTOR		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Las tasas de interés altas, implican menor inversión	X		
2	La inflación incierto disminuye el poder adquisitivo de las personas	X		
3	La importación de maquinaria tecnológica produce mayores gastos	X		
4	Mala precisión al determinar el mejor proveedor		X	
5	Existen problemas con la calidad de los proveedores	X		
6	La competencia directa cuenta con la fidelidad de sus clientes	X		
7	Crecimiento abundante de lugares de recreación familiar	X		
8	Estancación del número de socios, se necesita que los hijos de los socios sigan en el castillo	X		
9	Aumento en los precios, debido a las políticas tributarias que encarecen el servicio	X		
10	Decremento de la demanda por clima político	X		

Para desarrollar las matrices ofensivas se realizará mediante una ponderación de:

Alta = 5	Media = 3	Baja = 1
----------	-----------	----------

Cuadro 11: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "F0"

OPORTUNIDADES	El segmento al que estamos dirigidos se caracteriza por tener capacidad económica media alta	Ubicación de clima agradable y fácil acceso	Poca diferenciación de la competencia	Tradición y cultura de asistir a lugares de diversión	Variedad de proveedores del mismo producto	Facilidad de préstamos para posibles gastos de reinversión	Incentivo de consumo	Seguridad ante la normativa legal	TOTAL
AMENAZAS									
Clima laboral agradable	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Manejo de base de datos actualizada	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Ejecución adecuada de las actividades financieras contables	1	1	1	1	1	5	3	1	14
Excelente Coordinación de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Permisos en regla	1	1	1	1	3	3	3	5	18
Ubicación estratégica	1	5	3	3	1	1	1	1	16
Tiene un amplio campo	1	5	3	1	1	1	1	1	14
Costos fijos referente a membrecías	3	1	1	1	1	1	1	1	10
Marketing boca a boca	1	1	1	1	1	1	1	1	8
TOTAL	11	17	13	11	13	15	13	13	

Como se puede observar en la matriz anterior las fortalezas se encuentran en un promedio de 16 y las oportunidades también se encuentran dentro de este promedio. Las estrategias a desarrollarse dentro de esta matriz serán:

- Realizar costos bajos, escoger adecuadamente los proveedores.
- Fidelizar socios mediante diversos programas.
- Posicionarse en el mercado
- Realizar nuevos programas dentro del mismo giro de negocio.
- Realizar diferenciaciones en cuanto la atención al cliente.

Cuadro 12: Matriz De Áreas Defensivas De Iniciativa Estratégica "DA"

AMENAZAS												
DEBILIDADES		Las tasas de interés altas, implican menor inversión										
	Falta de capacitación al personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
	Falta de manejo de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios	1	1	1	1	5	1	1	1	5	17	
	Múltiples funciones a cargo de una sola persona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
	Ocasionalmente falta de limpieza en instalaciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
	TOTAL	4	4	4	4	4	8	4	4	8	9	
			La inflación incrementa costos que repercuten en los precios o valores de acciones para futuros y actuales socios									
			La importación de maquinaria tecnológica produce mayores gastos									
			Mala precisión al determinar el mejor proveedor									
			Existen problemas con la calidad de los proveedores									
		La competencia directa cuenta con la fidelidad de sus clientes										
		Crecimiento abundante de lugares alternativos de diversión										
		Limitado crecimiento del número de socios, se necesita que los hijos de los socios sigan en el club										
		Aumento en los precios, debido a las políticas tributarias que encarecen el servicio										
		TOTAL										

Como se puede observar en la matriz anterior las debilidades se encuentran en un promedio de 13 y las amenazas se encuentran en un promedio de 4.72. Las estrategias a establecerse dentro de la matriz de Iniciativa:

- Plantear campañas de capacitación para el personal.
- Realizar campañas publicitarias en medios acordes al negocio y a proyecciones.
- Delimitar funciones para cada trabajador.
- Crear alianzas estratégicas.
- Mayor control de negocio.

Cuadro 13: Matriz De Áreas Respuesta De Iniciativa Estratégica “FA”

AMENAZAS	Las tasas de interés altas, implican menor inversión	La inflación incrementa costos que repercuten en los precios o valores de acciones para futuros y actuales socios	La importación de maquinaria tecnológica produce mayores gastos	Mala precisión al determinar el mejor proveedor	Existen problemas con la calidad de los proveedores	La competencia directa cuenta con la fidelidad de sus clientes	Crecimiento abundante de lugares alternativos de diversión	Limitado crecimiento del número de socios, se necesita que los hijos de los socios sigan en el club	Aumento en los precios, debido a las políticas tributarias que entorpecen el servicio	TOTAL
FORTALEZAS										
Clima laboral agradable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Manejo de base de datos actualizada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Ejecución adecuada de las actividades financieras contables	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11
Excelente Coordinación de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Permisos en regla	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Ubicación estratégica adecuada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Tiene un amplio campo e infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Costos fijos referente a membresías	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Marketing boca a boca a través de los socios	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Base de datos actualizada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Conocimiento extenso de nuestros socios, de su comportamiento y requerimiento según sus edades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
TOTAL	11	11	11	13	11	11	11	11	17	

De acuerdo a la matriz desarrollada anteriormente las fortalezas se encuentran en un promedio de 12.2 y las amenazas en un promedio de 11.09

Las estrategias para mejorar tanto las fortalezas como amenazas son:

- Analizar los índices de inversión.
- Escoger adecuadamente proveedores en cuanto a costos.
- Realizar un estudio financiero para la adquisición de bienes y equipos.
- Crear barreras de entrada.

Cuadro 14: Matriz De Áreas Mejoramiento De Iniciativa Estratégica "D0"

	Conocimiento extenso de nuestros socios, de su comportamiento y requerimiento según sus edades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	El segmento al que estamos dirigidos se caracteriza por tener capacidad económica media alta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
	Base de datos actualizada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Ubicación de clima agradable y fácil acceso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Poca diferenciación de la competencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Tradición y cultura de asistir a lugares de diversión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Variedad de proveedores del mismo producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Ubicación de clima agradable y fácil acceso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Facilidad de préstamos para posibles gastos de reinversión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Incentivo de consumo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Seguridad ante la normativa legal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
TOTAL		8	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11
Falta de capacitación al personal		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Falta de manejo de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios		5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Múltiples funciones a cargo de una sola persona		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Ocasionalmente falta de limpieza en instalaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11

De acuerdo a la matriz realizada anteriormente se determina que las debilidades se encuentran en un promedio de 13 y las oportunidades en un promedio de 4.72

Las estrategias a tomarse en cuenta para el mejoramiento son:

- Buscar nuevas estrategias para apertura de mercado
- Prescribir nuevos nichos de mercado
- Brindar un valor agregado a los socios actuales.
- Promover medios adecuados para crear clientes satisfechos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Propósito de la investigación

Se conoce como investigación de mercados al “desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing” (Stanton , Etzel, & Bruce , 2007, pág. 177).

Desde este punto de vista, los aspectos que abarcan una investigación de mercados se determina para conocer los gustos y preferencias que poseen los consumidores sobre cierto producto o servicio que se haya comercializado, o de aquellos bienes que por primera vez se lanzan al mercado.

A través de un estudio minucioso de este tipo, se pretende comprender la actitud que poseen los consumidores al momento de adquirir un producto o contratar un servicio, es por ello que otro punto clave en la investigación es la segmentación de mercados que divide en grupos de posibles clientes con similares características pretendiendo diseñar un producto o servicio para satisfacer dichas necesidades, con la intencionalidad de alcanzar una ventaja competitiva en comparación con los competidores.

3.2. Objetivo de la investigación

A continuación se describen los objetivos de la investigación de mercados para el Club Castillo de Amaguaña:

3.1.1. General

- Identificar los factores que permitan el incremento de la fidelización de mercado en los servicios que ofrece el Club Castillo de Amaguaña.

3.1.2. Específicos

- Conocer las preferencias de servicio de los clientes en el Club Castillo de

Amaguaña.

- Identificar las preferencias de diversión, recreación y descanso que buscan las personas jóvenes entre 14 y 25 años de edad.
- Analizar las actitudes, comportamientos, personalidad y costumbres que posean las personas que se encuentren entre los 14 y 25 años de edad, ya sean afiliados o no afiliados al Club Castillo de Amaguaña.
- Examinar la cuota mensual que cancelan los afiliados por los servicios que ofrece la organización
- Identificar a los posibles competidores directos e indirectos y sus estrategias de mercado en relación al Club Castillo de Amaguaña
- Identificar la demanda, oferta y demanda insatisfecha en relación a los servicios que ofrece el Club Castillo de Amaguaña en el año 2013.

3.3. Segmentación del mercado

De acuerdo a un autor (Thompson I. , 2005) sostiene que la segmentación de mercado es:

El proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación de mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

También resulta interesante dar a conocer la conceptualización de otros autores quienes definen como segmentación de mercado a “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (Hill & Jones , 2007, pág. 171).

Partiendo de lo que significa segmentar, se hace énfasis a la división de un grupo en varias partes donde cada una de ellas posea similares características, es decir, la importancia de la segmentación del mercado se ubica en clasificar a un conjunto de clientes que posean semejanzas particulares, ya sea en el estrato social, nivel

socioeconómico, educativo, religioso, alimenticio, poblacional, entre otros, todo depende del tipo de investigación que vaya a realizarse y hacia a quien o quienes se piense dirigir el producto o servicio.

Para el caso en el presente estudio del Club Castillo de Amagaña, la segmentación de mercado está dada por el lugar geográfico, edad, género, clase social y nivel educativo, todas estas son características fundamentales previas a la investigación a realizarse.

3.1.3. Tipos de segmentación

Dentro de los tipos de segmentación se encuentran varios de ellos, cada uno abarca un conjunto de características que deben poseer las personas que lo conforman:

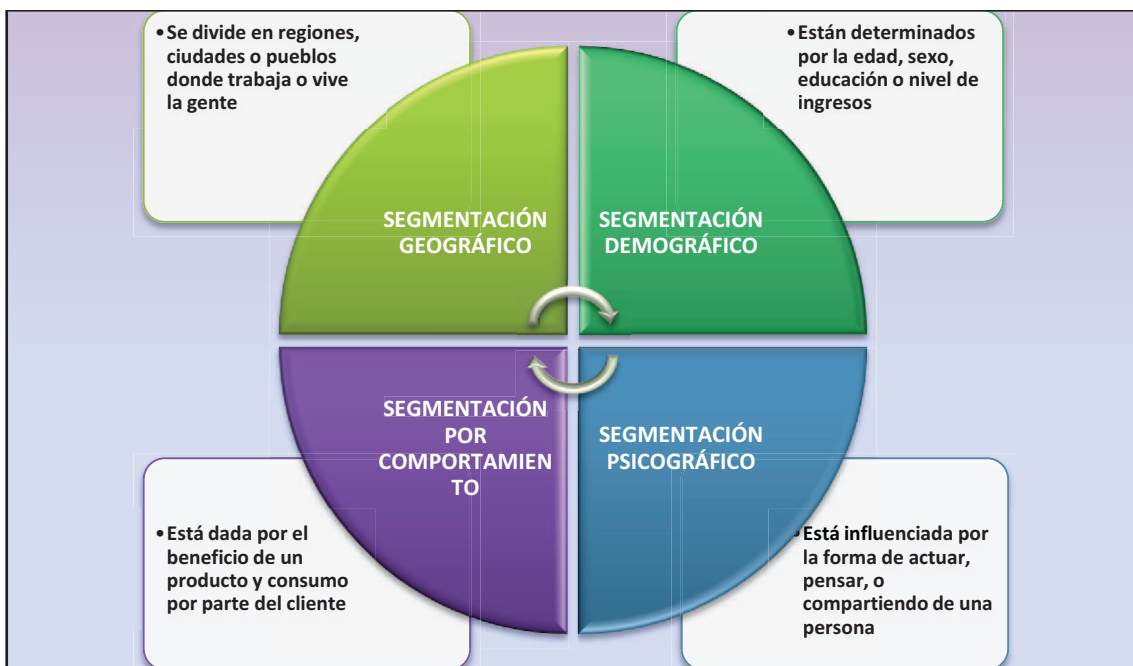


Gráfico 4. Tipos de segmentación de mercado

Fuente: Tomado del libro Fundamentos de Marketing, 10ma edición de Stanton, W. Etzel, M.

Como se observa existen cuatro tipos de segmentación de mercado, los cuales se explican a continuación:

- **Segmentación Geográfico.** Significa dividir los mercados por su localización, ya sea países, ciudades, y pueblos, en donde residen o laboran las personas. Algunas

empresas tienden a segmentar su mercado de acuerdo a las características de cada región, ya sea por su clima o número de habitantes, y dependiendo de ello se diseña un producto o servicio para los pobladores en dicho territorio.

- **Segmentación Demográfico.** La importancia de la demografía en los estudios de mercado se basa en la facilidad de cuantificar los datos en relación a la demanda. Variables como la edad, sexo, educación, clase social y nivel de ingreso se incluyen en este grupo, por lo que algunas empresas elaboran bienes o servicios enfocados solamente a una parte del mercado, ya sea consumidores jóvenes o adultos, bachilleres o universitarios, y de nivel socioeconómico medio o alto, todos estos aspectos influyen al momento de crear o mejorar un producto.
- **Segmentación Psicográfico.** Entre los factores que influyen a este tipo de segmentación se tiene a la actitud, comportamiento y forma de pensar de la gente, es decir, suelen darse diferentes hábitos de compra entre los consumidores debido a que poseen distintos estilos de vida, personalidad o valores, y en base a estas particularidades se argumentan sus gustos y preferencias para ciertos productos o servicios.
- **Segmentación por comportamiento.** En este tipo de segmentación se caracterizan por los beneficios deseados y la tasa de consumo. Los productos por sí solos no pueden satisfacer una necesidad, sino que necesitan a alguien que los compre para que los clientes obtengan algún beneficio, de manera que todos los consumidores pueden adquirir el mismo el producto pero no todos identifican la misma utilidad del bien o servicio debido a la frecuencia de consumo que poseen ciertos usuarios específicos.

Por consiguiente, el tipo de segmentación a utilizarse para una organización varía de una entidad a otra, los directivos de algunas empresas tal vez se inclinen por

utilizar la segmentación geográfica y demográfica, mientras que para otros les resulte mucho mejor si identifican las actitudes de los consumidores sobre determinado producto que incluyen a la segmentación psicográfica, es decir, todo depende del bien o servicio que se piense implementar en el mercado.

3.1.4. Selección de las variables de segmentación

En la investigación de mercado para el Club Castillo de Amaguaña, se ha considerado la siguiente segmentación tal como lo demuestra en el siguiente gráfico:



Gráfico 5. Segmentación de mercado para el club castillo de Amaguaña

Fuente: Investigación propia

Como se observa entre los tipos de segmentación para los servicios que ofrece el Club, se tiene la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, y por comportamiento, en cada una de ellas se ha identificado parámetros a tomar en cuenta para la presente investigación:

VARIABLES	INDICADORES
GEOGRÁFICOS	
Ubicación Geográfico	País: Ecuador
	Provincia: Pichincha
	Cantones: Quito y Rumiñahui
	Sectores: Centro y norte de la ciudad de Quito, y Amaguaña
DEMOGRÁFICOS	
Edad	Personas jóvenes que se encuentren entre los 14 y 25 años de edad
Género	Masculino
	Femenino
Ciclo familiar	Familias con hijos adolescentes y universitarios
Nivel socioeconómico	Medio alto
	Alto
PSICOGRÁFICO	
Personalidad	Extrovertidos, agresivos, aventureros, relativamente emocionales y sociables
Estilos de vida	Vistan siempre a la moda, tengan preferencias por ciertas marcas y decidan qué productos o servicios comprar
	Práctica en todo tipo de deportes
Valores	Colaboración, sentido al logro, y compañerismo.
POR COMPORTAMIENTO	
Beneficios deseados	Diversión, recreación y descanso
Frecuencia de Uso	Fines de semana
	Vacaciones y días festivos

Gráfico 6. Variables de la segmentación del mercado para El Club Castillo De Amaguaña

Fuente: Investigación propia

Como se puede visualizar, existen diversas variables que influyen en el estudio de mercado del presente proyecto, por lo que es recomendable dar a una breve explicación de acuerdo al tipo de segmentación al que se pertenece:

- **Segmentación geográfico.** En la investigación a implementarse es fundamental determinar previamente en qué sector se realizará el estudio haciendo énfasis al lugar donde se encuentra el Club, por lo tanto, la búsqueda de información se procederá en Quito, específicamente en los sectores centro y norte de la ciudad, y también en la parroquia de Amaguaña y sus alrededores.

- **Segmentación demográfico.** Son diversos los servicios que ofrece el Club Castillo de Amaguaña, sin embargo, el presente estudio está dirigido a las personas jóvenes que se encuentren entre los 14 y 25 años de edad, ya sean hombres o mujeres, y que pertenezcan a las familias de nivel socioeconómico alto y medio alto. Se aclara también que para efectos de comparación resulta necesario recolectar datos informativos de las personas mayores de 25 años.
- **Segmentación psicográfico.** Las características que se establecen en este tipo de segmentación no son fácilmente medibles, sin embargo, se toman en cuenta para conocer las actitudes de quienes utilizan los servicios del Club. Estas particularidades están dadas por la personalidad de los jóvenes, que se caracterizan por ser extrovertidos, aventureros y relativamente sociables. Los estilos de vida y los valores también influyen en la contratación del servicio pues se debe satisfacer las necesidades deportivas, y la tendencia por adquirir ciertas marcas de un producto está influenciada según el nivel de ingreso económico de sus familias.
- **Segmentación por comportamiento.** Como ya se ha explicado dentro de este tipo de segmentación, se definen los beneficios deseados y la frecuencia de uso. Típicamente las personas jóvenes buscan diversión, recreación y algo de descanso de manera independiente donde lo consigan que es lo que se fundamenta por el beneficio deseado, y la frecuencia del uso en el servicio es casi siempre los fines de semana y feriados ya que los jóvenes realizan prácticas deportivas, paseos o viajes con su grupo de amigos ya sea del barrio, del instituto donde se educa, o del trabajo.

Todas estas variables en la segmentación de mercados deberán considerarse al realizar el presente estudio de marketing, por lo que es necesario y hasta indispensable diseñar una encuesta o entrevista donde se determine todos estos parámetros prescritos

en relación con la mezcla de mercado.

3.4. Tipos de investigación

Actualmente, existen varios tipos de investigación entre los que se tiene:



Gráfico 7. Tipos de investigación

Fuente: Tomado del libro Metodología de Investigación, 3ra edición de César Bernal

Como se observa, se tiene investigación histórica, documental, descriptiva, explicativa y experimental, las cuales es necesaria una explicación de cada una de ellas:

- **Investigación histórica.** Este tipo de investigación “significa estudiar y examinar los fenómenos, como producto de un determinado desarrollo desde un punto de vista como han aparecido, evolucionando al estado actual”(Bernal, 2010, pág. 110), es decir este tipo de investigación hace énfasis al estudio de los fenómenos evolutivos que se han dado a través de la historia. Dentro de este grupo se incluyen investigaciones sobre la revolución industrial, experiencias administrativas del siglo XX en la edad moderna.

- **Investigación documental.** Consiste en “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 111), y por ende dentro de tipo de investigación se agrupan los estudios relacionados con la teoría de las organizaciones, doctrinas económicas o paradigmas psicológicos.
- **Investigación descriptiva.** Hacen énfasis a “aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas prioridades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (Bernal cita a Cerna, 2010, pág. 113), y por lo tanto incluyen estudios de diagnóstico, diseños de productos, prototipos, investigación de mercado, y estudios de tiempos y movimientos.
- **Investigación explicativa.** La característica fundamental de este tipo de investigación es la “prueba de la hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos” (Bernal, 2010, pág. 115), y dentro del área administrativa se pueden encontrar estudios como: análisis de las causas de quiebra de las pequeñas y medianas empresas, factores de éxito o fracaso del sector económico.
- **Investigación experimental.** Se caracteriza porque “en ella el investigador actúa consistentemente sobre el objeto de estudio, mientras que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis” (Bernal, 2010, pág. 117), por ende, en este tipo de investigación abarca experimentos relacionados con las ciencias naturales y sociales en los que cuyo principal beneficiario es el ser humano.

- **Otros tipos de investigación.** Agrupan aquellos estudios seccionales o longitudinales, y se denominan como “especies de fotografías instantáneas del fenómeno objeto de estudio” (Bernal cita a Briones, 2010, pág. 118), y se fundamentan cuando se realizan encuestas a una cierta población de un territorio, trabajadores de una empresa, o consumidores de un producto en un lapso de tiempo fijado previamente.

Después que se ha explicado las características de las diferentes investigaciones, resulta aconsejable describir a qué tipo de estudio pertenece la investigación de mercado entendiéndose como tal “al proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado con el fin de ser analizada y, en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias” (Crecenegocios.com, 2013).

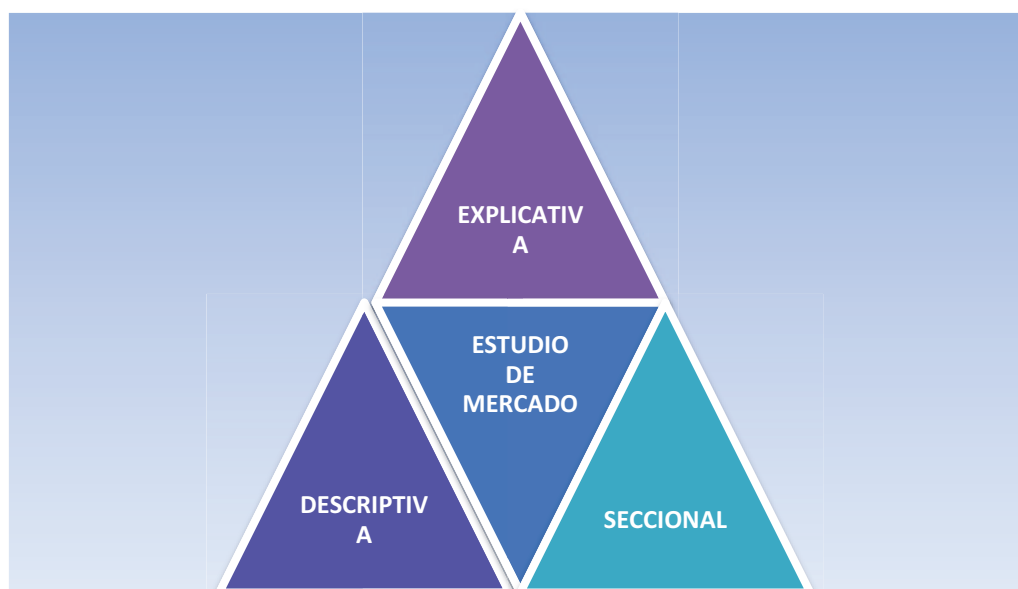


Gráfico 8. Tipos de investigación relacionadas con el estudio de mercado
Fuente: Investigación propia

Como se observa, el estudio de mercado del Club Castillo de Amaguaña se relaciona con:

- La investigación descriptiva porque identifica las características de los posibles

contratantes del servicio que se ofrece

- La investigación explicativa porque analiza las causas y efectos de las condiciones de mercado
- La investigación seccional porque se realizan encuestas a la población del centro y norte de la ciudad de Quito y Amaguaña.

3.5. Metodología y tamaño de la muestra

3.1.5. Metodología

La metodología de la investigación presenta una directa relación con el análisis de los métodos a realizarse en el presente estudio de mercado, y para ello se ha identificado los métodos teóricos y empíricos: que se explican a continuación:

- **Métodos teóricos.** Son aquellos que permiten identificar un análisis de las relaciones esenciales en el objeto de la investigación, entre las cuales se establecen los siguientes en relación al estudio de mercado a realizarse:
 - **Método inductivo – deductivo.** Se caracteriza en este método pues permite comprender el comportamiento de los consumidores desde una perspectiva generalizada, para después dar explicaciones particulares, y de igual manera basándose en conclusiones individuales se podrá entender el posicionamiento de mercado en el Club Castillo de Amaguaña.
 - **Método analítico – sintético.** Partiendo del análisis global de la investigación de mercados se podrá determinar los puntos clave de la demanda, oferta y demanda insatisfecha, e igualmente tomando como base estos parámetros se podrá estudiar cómo influye en la competidores del Club Castillo de Amaguaña.
- **Métodos empíricos.** Su filosofía hace hincapié a la experiencia que se obtenga en relación a la práctica del estudio de mercado, y para ello se requieren elaborar encuestas, entrevistas y diseño del formato para la investigación de campo.

- **Encuestas.** Este tipo de estudio es indispensable aplicarlo para cualquier investigación de mercado, y en el presente proyecto irá destinado a los clientes del Club Castillo de Amaguaña, a los pobladores del norte y centro de la ciudad de Quito, así como también a los habitantes del cantón Rumiñahui.
- **Entrevistas.** Se realizarán entrevistas a los directivos del Club Castillo de Amaguaña, cuya información se incluirá preguntas relacionadas con el servicio que ofrece el Club, las formas de pago, y el número de clientes afiliados a la organización.
- **Observación.** A más de las entrevistas y las encuestas realizadas, se requiere aplicar una observación, con la intencionalidad de analizar el comportamiento de los afiliados al club, sus gustos y preferencias por ciertos servicios específicos.

3.1.6. Tamaño de la muestra

Antes de definir el tamaño de la muestra, resulta necesario conocer el concepto de población que se entiende como “al conjunto finito o infinito de elementos, sobre los que vamos a realizar observaciones”. (El blog de la calidad, 2013)

Partiendo de esta definición, el número de personas que formará parte del Universo o población total para el levantamiento de información del proyecto, corresponde al total de socios del Club que asciende a 8.478 personas, según el siguiente resumen:

Cuadro 16. Número de Socios del Club

EDAD	Número de Socios
De 0 a 10 años	884
De 11 a 15 años	896
De 16 a 25 años	1.731
De 26 a 35 años	845
De 36 a 50 años	2.089
De 51 a 65 años	2.033
TOTAL DE SOCIOS	8.478

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Por su parte, la muestra corresponde a “...la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Bernal, 2010, pág. 161)

Para calcular la muestra del presente estudio, se utilizará el método probabilístico aleatorio simple para una población finita, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- N: Tamaño de la población o universo (8.478)
- z: Nivel de confianza (para el 95% corresponde a 1.96)
- e: Error muestral deseado (5%)
- p: Proporción de individuos de la población que poseen característica de estudio (50%)
- q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es 1-p. (50%)
- n: Tamaño de la muestra

Reemplazando los valores, se tiene que:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 8478}{(0.05^2 * (8478 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 367,548772 \approx n = 368$$

El tamaño de la muestra representativa para el presente estudio debe estar conformado por un total de 368 individuos.

3.1.7. Diseño del cuestionario

La herramienta mediante la cual se levantará la información será la encuesta, la cual usará un cuestionario de varias preguntas cerradas de tipo dicotómicas y de opción múltiple, mismas que permitirán conocer las preferencias y gustos de los socios. Esta

información será usada en la elaboración de la propuesta de fidelización de los socios.

(Anexo 5)

3.1.8. Aplicación de la encuesta piloto

La encuesta piloto se realizó a un total de 10 personas para definir la claridad del cuestionario, y la variabilidad en las respuestas abiertas, llegando al resultado que las preguntas cerradas son claras y de fácil respuesta, en el caso de preguntas abiertas la variabilidad de resultados no implica grandes cambios que sirven para unificar criterios a posterior, además se estableció que la variación de respuestas no generan un posible sesgo en la información generada a posterior en los resultados del análisis.

3.1.9. Procesamiento de datos e interpretación

3.1.9.1. Codificación

Los códigos utilizados para la tabulación de datos se encuentran manejados en base a valores numéricos según el cantidad de respuestas posibles en orden ascendente según son presentadas en el cuestionario de la encuesta, para valores de no corresponde o no sabe se utilizó como código el valor de 99. En el caso de que las respuestas estén dados por SI o No los valores serán de 1 y 2 según corresponden, para variables abiertas se definirán los códigos según la unificación de resultados, los datos generales se encuentran codificados en base al orden de los datos.

3.1.10. Análisis de datos

3.1.10.1. Univariados

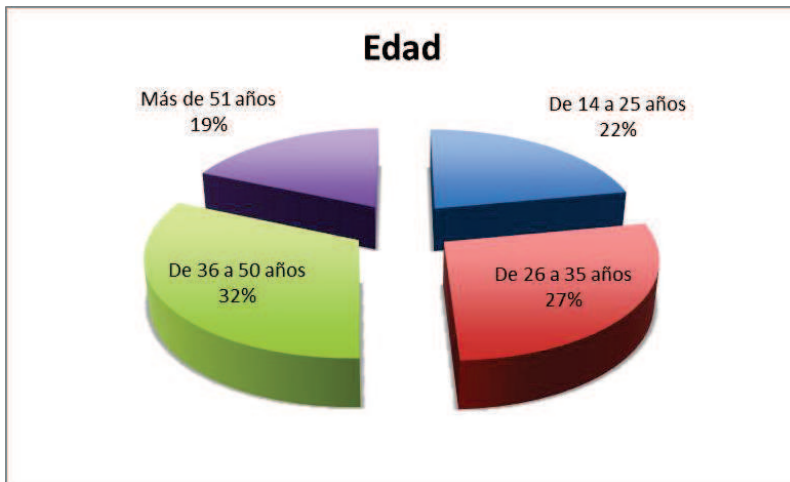


Gráfico 9 Grupos de Edades

Fuente: Andrea Iturralde

La muestra en estudio define que la mayor población se encuentra entre las edades de 36 a 50 años (32%), el grupo comprendido entre los 14 y 25 años es el 22%, las personas entre los 14 y 50 años representan el 71 % de los visitantes del club, por lo que la nueva información y esfuerzos de marketing debe estar dirigido a gente joven que cree nuevos grupos de socios.

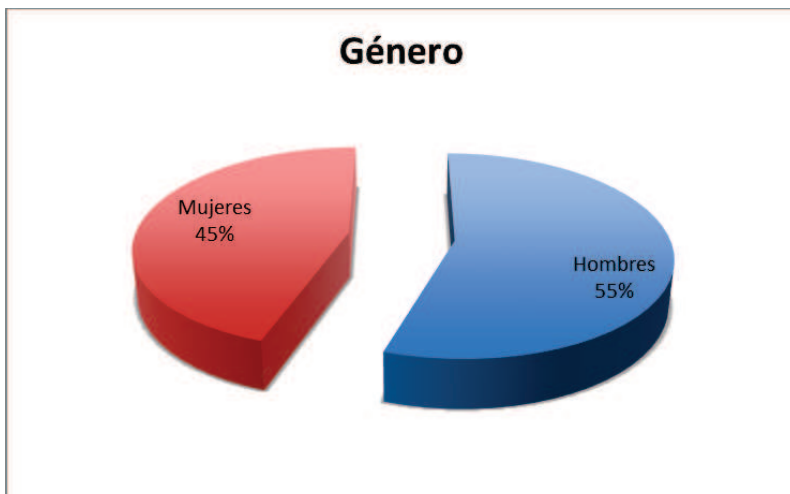


Gráfico 10: Grupos de Género

Fuente: Andrea Iturralde

Al analizar los visitantes del club por género se determinó que el 55% de la población corresponde al sexo masculino y el 45% restante representan el sexo femenino, la publicidad debería estar dirigido con imágenes y elementos publicitarios para ambos géneros.



Gráfico 11: Lugar de Residencia

Fuente: Andrea Iturralde

Al determinar los lugares de residencia en los que las visitantes del club se ubican dentro de la ciudad se determinó que el 30 % pertenecen a las zonas periféricas, 27 % a la zona norte y un 26 % a la zona sur, lo que diría que el mayor esfuerzo de comunicación debería estar dirigido a estos tres segmentos.



Gráfico 12: Nivel de Estudios

Fuente: Andrea Iturralde

Al definir el nivel de estudios de los visitantes del club se estableció que la mayoría cumple con los conocimientos escolares (47%) y un segundo gran grupo para estudio son personas que tiene un tercer nivel de estudios (38%), lo que permitiría la realización de información escrita.



Gráfico 13: Tiempo de Afiliación
Fuente: Andrea Iturralde

Al analizar los tiempos de afiliación de los socios se determinó que el 39% se encuentra entre los 1 y 3 años, el 28 % entre 4 y 6 años y más de 1 año el 27%, lo que justificaría la necesidad de presentar un plan de fidelización para grupos nuevos de afiliados que generen nuevos ingresos y socios, ya que los que tienen menos de 1 año, representan el 6% de los socios existentes.



Gráfico 14: Nacionalidad
Fuente: Andrea Iturralde

Al estudiar la nacionalidad de los grupos de visitantes y socios del club se determinó que el 87% se encuentra formado por ecuatorianos, lo que define que la información y programas de comunicación en su mayoría deben ser realizados en idioma español.

3.1.10.2. Bivariados

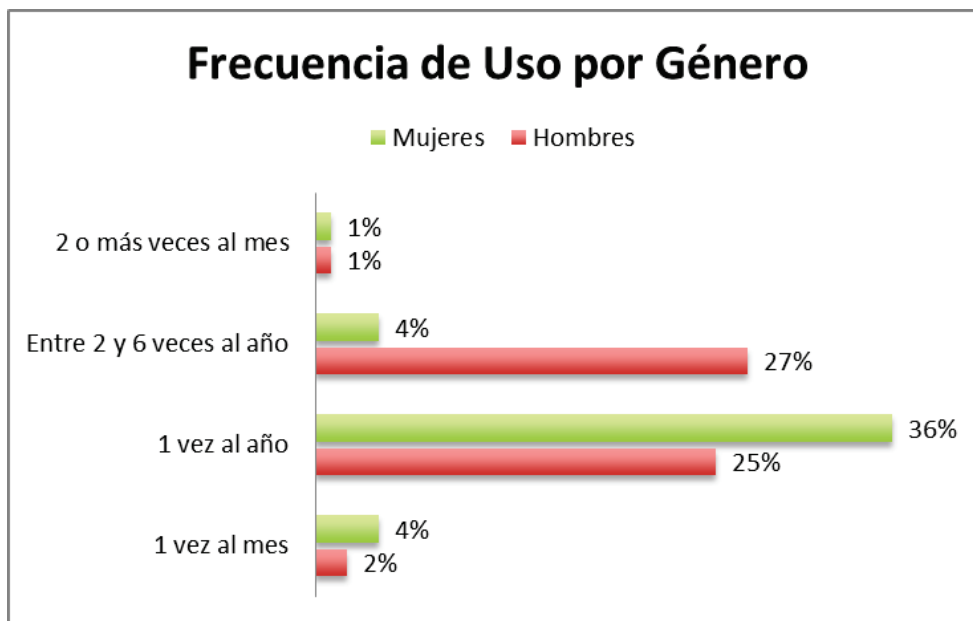


Gráfico 15: Frecuencia de Uso por Género

Fuente: Andrea Iturralde

El 27 % de los hombres tienen una frecuencia de uso entre 2 y 6 veces al año, además el 25% tiene una frecuencia de uso de por lo menos de 1 vez al año. En lo que corresponde a las mujeres el 36 % frecuentan el club por lo menos 1 vez al año. Por lo que se recomienda generar elementos promocionales generen un mayor índice de utilización.

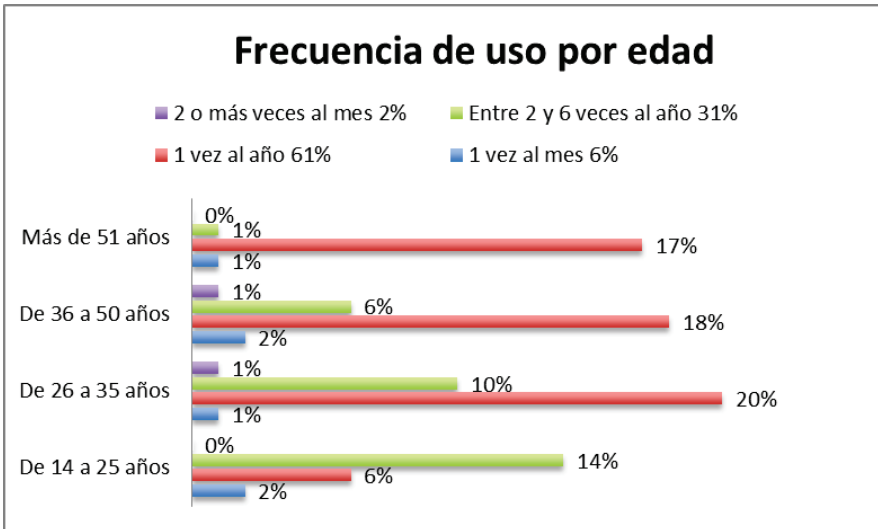


Gráfico 16: Frecuencia de uso por edad

Fuente: Andrea Iturralde

Al analizar la frecuencia de uso se determinó que la mayoría de los grupos de edades tienen visitas de por lo menos 1 vez al año y en menor cantidad de entre 2 y 6 veces al año, las personas entre los 14 a 25 años tienen una frecuencia de uso entre 2 y 6 veces al año, lo que posibilita la realización de planes de fidelización incito para estos grupos además de los que se pueden utilizar por otros medios de comunicación.

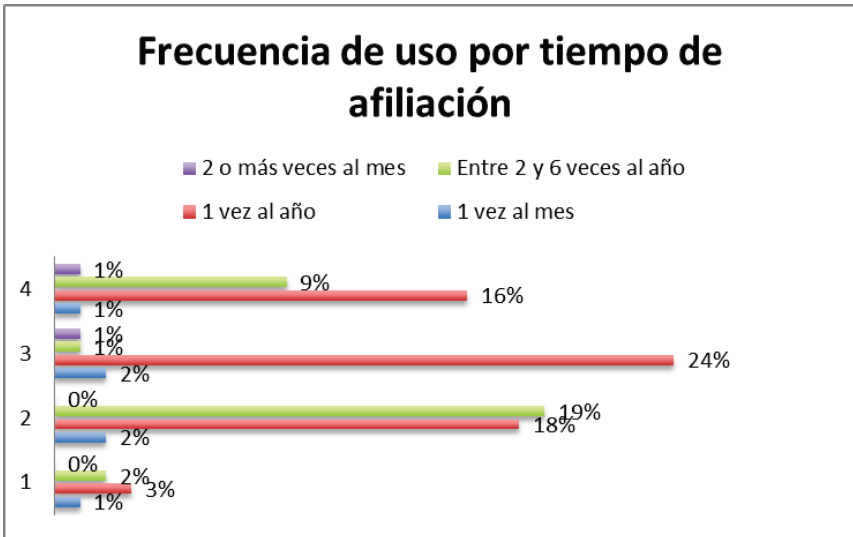


Gráfico 17: Frecuencia de uso por tiempo de afiliación

Fuente: Andrea Iturralde

Al estudiar la frecuencia de uso por el tiempo de afiliación se determinó que el mayor grupo se encuentra entre los 4 y 6 años de afiliación, el grupo que tiene menos de 1 año de afiliación tienen como mayor frecuencia de uso de 1 vez al año con el 61%. La frecuencia de uso por socios nuevos es limitada, por lo que es necesario buscar elementos o recurso que motiven una mayor utilización del club.

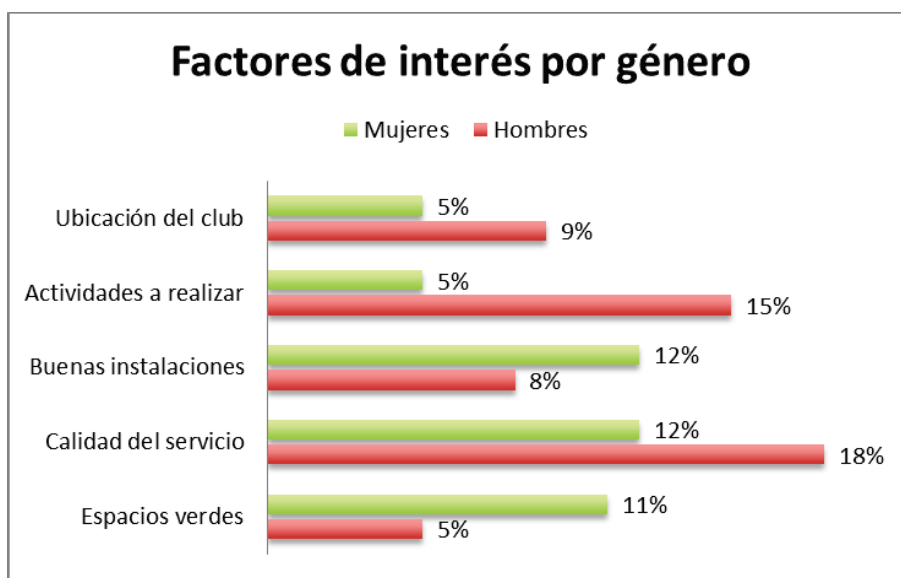


Gráfico 18: Factores de interés por género

Fuente: Andrea Iturralde

El estudio de los factores de interés por género determinó que el 18% de los hombres ven con mayor importancia la calidad del servicio y con un 15% las actividades posibles a realizar, mientras que las mujeres ven con mayor interés la calidad de la instalación con el 12%, la calidad del servicio con el 12% y los espacios verdes disponibles con el 11%. Lo que indica que el mayor esfuerzo para ambos grupos se encuentra en buscar la calidad en el servicio con espacios verdes que permitan realizar una variedad de actividades.

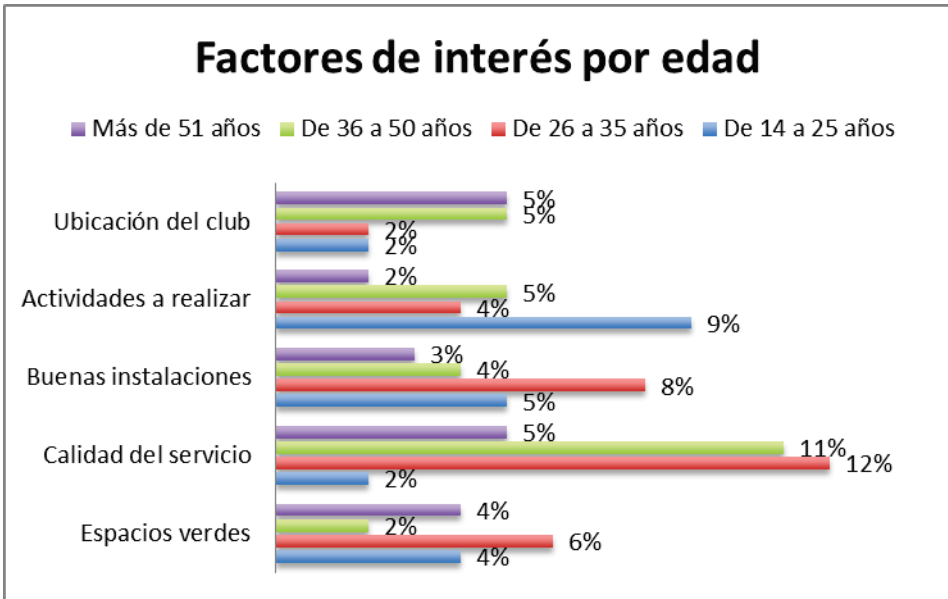


Gráfico 19: Factores de interés por edad

Fuente: Andrea Iturralde

Los factores de interés por edad están presentados con mayor importancia por la calidad de servicio por las personas entre los 26 y 35 años de edad, las actividades para realizar en el grupo de 14 a 25 años y la calidad de las instalaciones para las personas entre los 26 y 35 años.

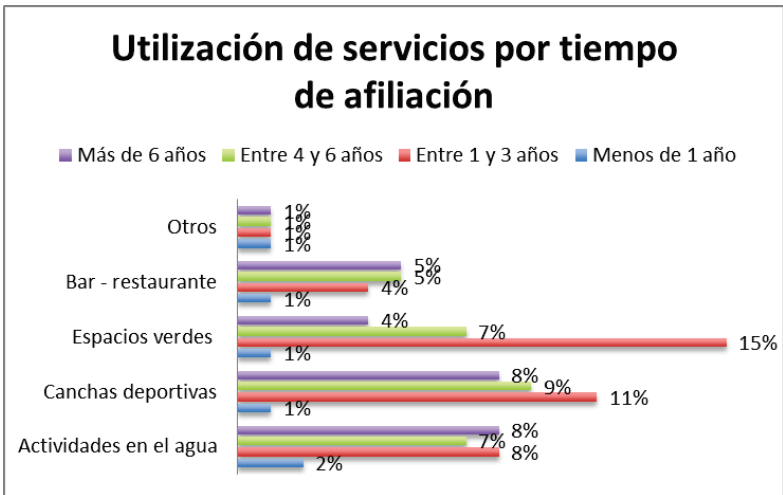


Gráfico 20: Frecuencia de uso por tiempo de afiliación

Fuente: Andrea Iturralde

Los espacios verdes son los servicios de mayor frecuencia de uso con un 15% por los socios afiliados entre 1 y 3 años, para los socios entre 4 y 6 años los servicios de mayor utilización son las canchas deportiva con el 9%, así como también para los de más de 6 años con el 8%, y para las personas con menos de 1 año afiliados en el club son las actividades de agua con el 2%.

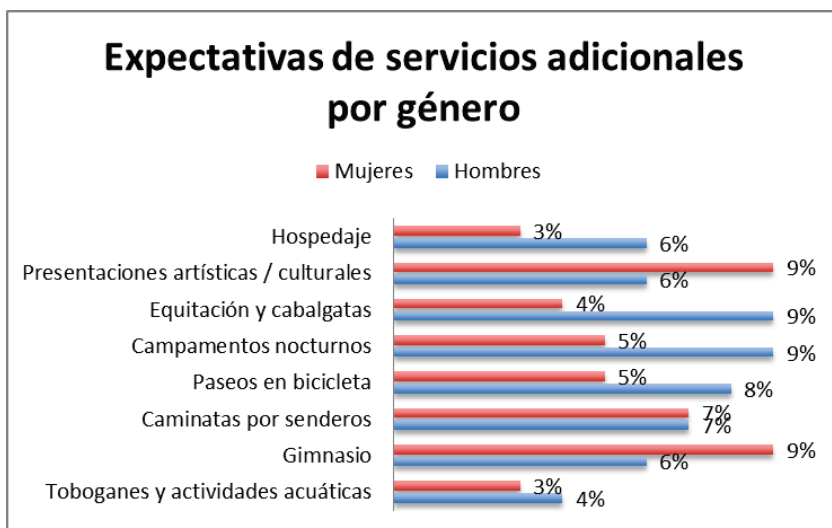


Gráfico 21: Expectativas de servicios adicionales por género
Fuente: Andrea Iturralde

Los servicios con mayor expectativa para implementar por género son las presentaciones artísticas/culturales y gimnasio para las mujeres, y la equitación y cabalgatas, y campamentos nocturnos para los hombres con el 9% respectivamente.

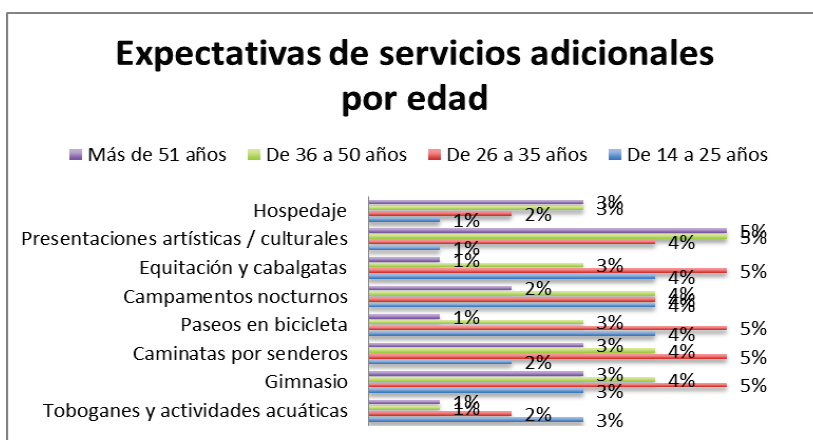


Gráfico 22: Expectativas de servicios adicionales por edad
Fuente: Andrea Iturralde

Los principales servicios solicitados son los de presentaciones artísticas/culturales, paseos en bicicleta, caminatas por senderos y gimnasio son los más solicitados por los diferentes grupos de edades con el 5%.

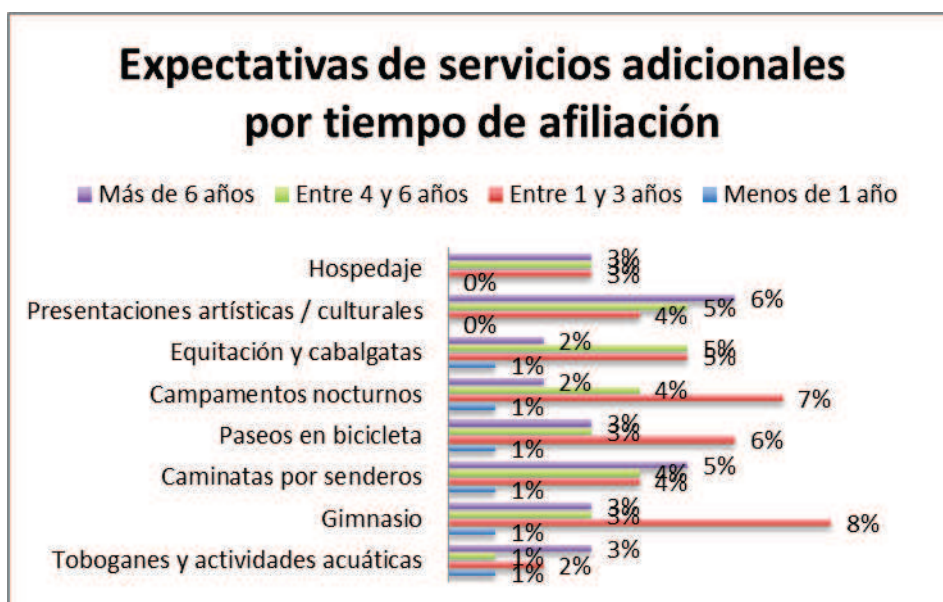


Gráfico 23: Expectativas de servicios adicionales por tiempo de afiliación
Fuente: Andrea Iturralde

Los principales servicios esperados por las personas entre 1 a 3 años de afiliación es el gimnasio y campamentos nocturnos con el 8% y 7% respectivamente, para los grupos entre 4 y 6 años el servicio esperado son las presentaciones artísticas/culturales, para los grupos de menos de 1 año de afiliación en general buscan una implementación equivalente en todas las propuestas de servicios esperados.

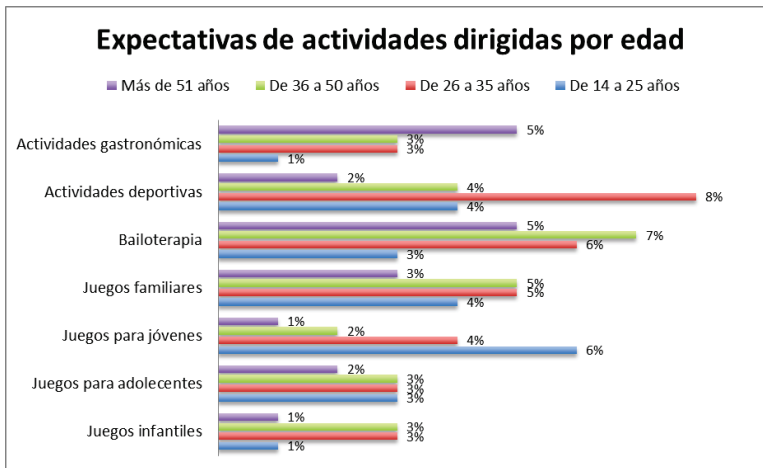


Gráfico 24: Expectativas de actividades dirigidas por edad
Fuente: Andrea Iturralde

Las actividades que los socios esperarían se implemente estarían dirigidas para las personas de más de 51 años son la bailoterapia y actividades gastronómicas cada una con el 5%, para personas entre 36 a 50 años es la bailoterapia con el 7% y los juegos infantiles con el 5%, para las personas entre 26 a 35 años esta las actividades deportivas con el 8% y la bailoterapia con el 6%, para las personas entre 14 a 25 años esta los juegos para jóvenes con el 6% y los juegos familiares con el 5%. En general se puede decir que las actividades mayormente solicitadas son la bailoterapia y las actividades familiares.

3.1.10.3. Multivariados

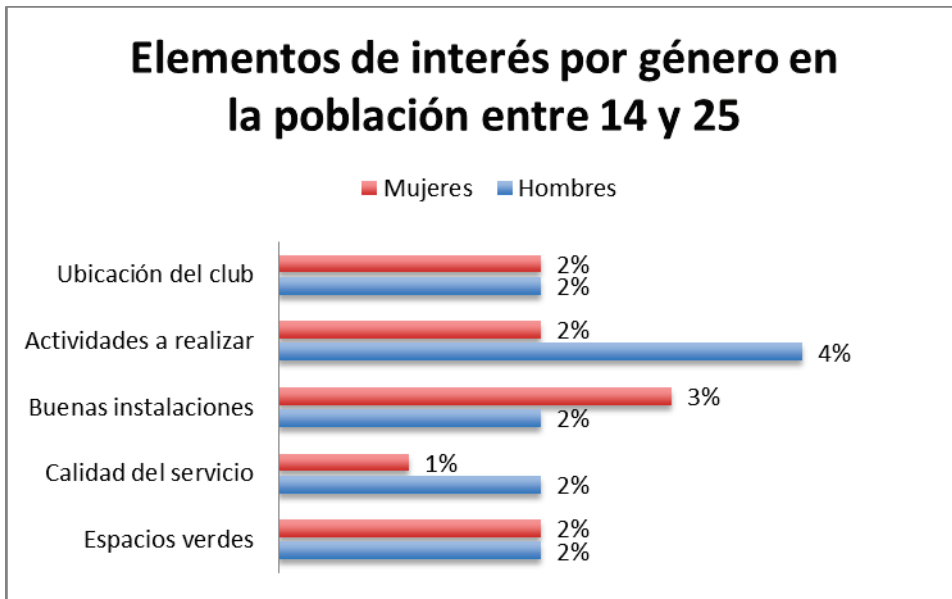


Gráfico 25: Elementos de interés por género en la población entre 14 y 25 años
Fuente: Andrea Iturralde

Los hombres entre 14 y 25 años tienen mayor interés en lo que corresponde a posibles actividades a realizar con el 4%, para las mujeres los elementos que tienen mayor interés al visitar un club es la calidad de las instalaciones.

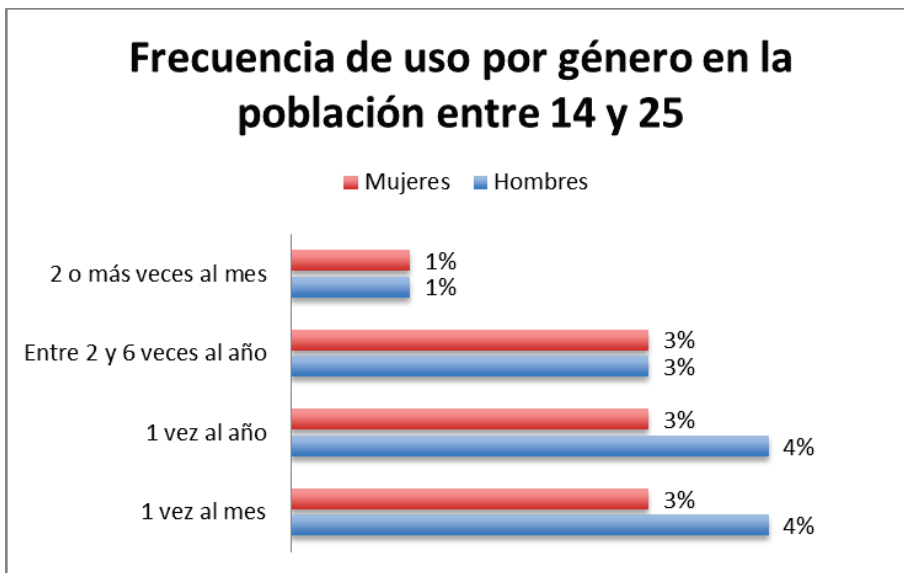


Gráfico 26: Frecuencia de uso para población entre 14 y 25 años por género
Fuente: Andrea Iturralde

La frecuencia de uso para la población de mujeres entre 14 y 25 años es de 2 y 6 veces al año, 1 vez al año y 1 vez al mes con un 3%, mientras que en el género masculino encontramos que las frecuencias con mayor representatividad es de 1 vez al año y 1 vez al mes en un 4% de la población.

3.6. Elección del segmento

Como lo menciona Maccarthy (2007), es importante la seleccionar el segmento ya que este define al grupo de clientes al que se espera servir y al cual se dirigirán los esfuerzos de mercadeo.

Segmentación de Mercado Meta

Variables Geográficas

País	Ecuador
Ciudad	Quito
Región	Sierra
Provincia	Pichincha

Variables Demográficas

Edad	Entre 14 y 50 años
Genero	Masculino/Femenino
Tamaño de la familia	4 -5
Ciclo de vida familiar	21 años
Ingresos	1.500 dólares americanos
Nivel Educativo	Secundario, superior
Estatus Socioeconómico	Medio alto - alto

Variables Psicográficas

Personalidad	Personas deportistas, principalmente extrovertidas
Estilo de vida	Personas que busquen diversión entre semana y fines de semana
Cultura	Personas que disfruten de las actividades al aire libre

Variables de Conducta

Búsqueda del beneficio	Agradable, cómodo, buen ambiente, precios competitivos, seguridad
Tasa de utilización del producto	Usuarios reales y clientes actuales

Perfil del Cliente:

Hombres y mujeres, entre 14 y 50 años, que viven en zona urbana, de clase social Media alta y Media, que son deportistas y extrovertidos, que les guste salir entre semana y fines de semana que disfruten de las actividades al aire libre y que busquen un ambiente agradable, cómodo, con precios accesibles, seguridad. Este grupo está conformado por clientes actuales y potenciales
--

3.7. Oferta

Como lo expresan varios autores, entre ellos Mankiw (2005), el sistema económico de mercados se basa en el libre juego de la oferta y la demanda. Según el mismo autor, la cantidad ofertada de un determinado bien o servicio depende de varios factores tales como el precio del producto, precio de los factores que intervienen en la producción de ese bien o servicio, la tecnología existente, y las expectativas de la empresa.

En la oferta existente en la provincia de pichincha se encuentra:

- Club los Chillos: Urbanización Club los Chillos - Avenida de las Rosas 11-22 Valle de los Chillos, Sangolquí 147 Pichincha. (Anexo 3)
- Rancho San Francisco: Club Rancho San Francisco Vía a Tanda Km 1.3, Quito, Ecuador
- Club Arrayanes: Ubicado en Puembo, a solo 27 kilómetros de Quito, junto a la rivera del Río Chiche. (Anexo 4)
- Quito Tennis y golf club el Condado: Ubicado en la ciudadela el condado.
- Club de Liga: Ubicado en Pomasqui vía a la mitad de mundo

Beneficios adicionales

- Vestidores
- Piscinas
- Saunas y turcos
- Gimnasio
- Salón de belleza, masajes y peluquería
- Parque infantil
- Salón
- Bar y cafetería

- Almacén deportivo

Fijación de precios y tarifas

El Directorio establecerá listas de precios, derechos y tarifas, señalando las fechas de vigencia, sobre los costos originados.

3.8. Demanda

Como lo indica Kotler (2006), la demanda define a la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o conjunto de consumidores. En el caso concreto del club Castillo de Amaguaña, la demanda contempla una población total de 75.630 personas (Censo Nacional INEC, 2010). Observándose que un 48% de ella es real, 23% potencial y 29% cubierta.

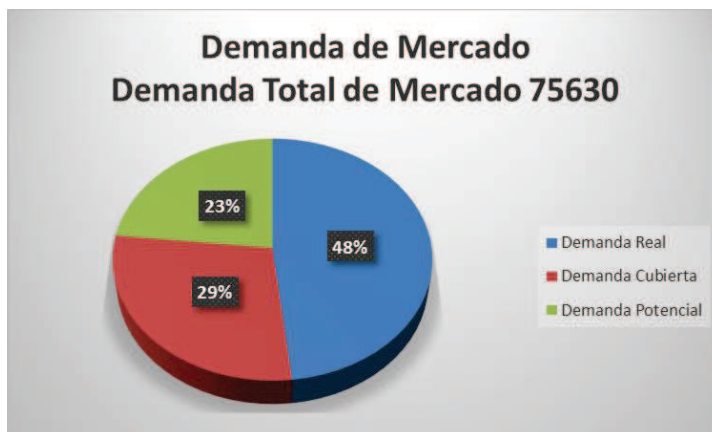


Gráfico 27: Demanda de Mercado

Fuente: Andrea Iturralde

La demanda total en la ciudad de Quito tiene una población de 75.630 personas (Censo Nacional INEC, 2010) de las cuales el 48% corresponde a la demanda real, el 29% a la demanda cubierta y la demanda potencial es del 23%.

3.9. Captación de mercado y capacidad instalada

El Club Castillo Amaguaña tiene un total de 8.478 socios activos, con el esfuerzo de marketing dirigido a la fidelización de los clientes y captación de nuevos miembros, se

espera un incremento del 15% en el primer año y un 10% en los años subsiguientes, la capacidad de las instalaciones es para 10.000 socios al mes. Tomando en cuenta la frecuencia de uso que indica entre 2 y 6 visitas por miembro al año, el club recibe 33.900 visitantes anuales y tiene una capacidad potencial de 120.000.

CAPÍTULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Definición del Negocio

Según los autores (Mejía & Drucker, 2011) señalan que “un negocio no se define por el nombre de la empresa o sus estatutos, sino por el deseo de satisfacer al consumidor, que es el propósito de cualquier negocio”, y desde este punto de vista, el cliente resulta fundamental para determinar la definición del negocio pues al conocer sus necesidades se tendría como objetivo principal el de satisfacerlas en el menor tiempo posible, por consiguiente, la definición del negocio no se argumenta solamente por lo que fabrica, produce, u ofrece, sino que también con el afán de complacer las exigencias de los compradores es posible tener nuevas visiones enmarcadas hacia el desarrollo de nuevos productos o servicios para incrementar su posicionamiento de mercado.

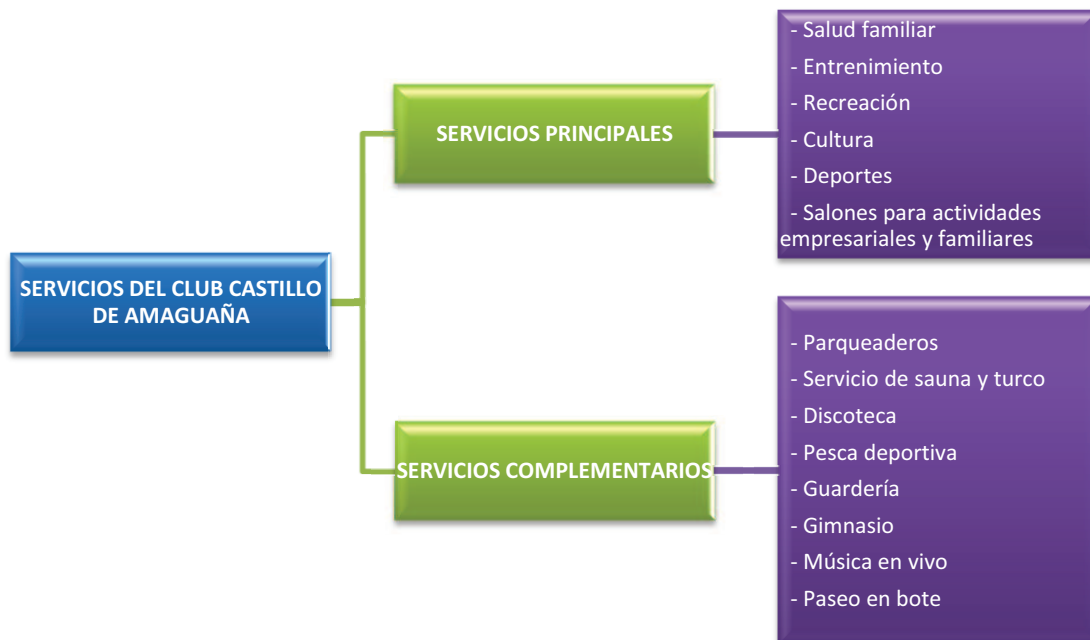


Gráfico 28. Servicios que ofrece el club castillo de Amaguaña

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Por lo tanto, el Club Castillo de Amaguaña tiene como objetivo ofrecer la mejor

infraestructura recreativa familiar, en la cual se brinda al socio un servicio innovador y de calidad en un ambiente ecológico, con honestidad, respeto y lealtad. El castillo cuenta con 22 hectáreas de un amplio terreno dividido en tres modernas etapas, cada una con servicios diferentes: piscinas temperadas, canchas de fútbol, tenis, básquet, restaurantes, discoteca con karaoke, salón de juegos, áreas de picnic, cabañas, toboganes, saunas, turcos, hidromasajes así como la increíble pista de patinaje sobre hielo que convierte al Club en uno de los mejores del país.

Dentro de los servicios que ofrece la entidad, se tiene los servicios principales y servicios complementarios, los primeros se basan en el entretenimiento familiar, mientras que los otros al ser complementarios se consideran como servicios adicionales que generan valor económico al Club.

Cuadro 17. Definición del negocio en el Club Castillo de Amaguaña

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA
¿Cuál es nuestro negocio?	Satisfacción de necesidades	Brindar a los socios un servicio innovador y de calidad en un ambiente ecológico, con honestidad, respeto y lealtad.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	Mercado objetivo	Personas de nacionalidad ecuatoriana, hombres y mujeres, de clase social alta y medio alta, y que residan en Amaguaña y sus alrededores
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	Ventajas competitivas	Ofrecer nuevas alternativas de recreación y entretenimiento para clientes nacionales y extranjeros de todas las edades.

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Para la correcta definición del negocio resulta necesario analizar también, las necesidades de los clientes identificando los servicios actuales que brinda el Club Castillo de Amaguaña, la perspectiva futura si se mantiene la situación actual, de manera que se determine aquellas ventajas competitivas que se podrían desarrollar en tiempos posteriores. Por consiguiente, tomando en cuenta estos parámetros se define el negocio de la siguiente manera:

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Brindar a los socios un servicio innovador y de calidad en un ambiente ecológico, con honestidad, respeto y lealtad, el cual se enfoca a las personas de todas las edades, tanto nacionales y extranjeras de clase social alta y media alta

4.2. Principios de Gestión Gerencial

Se conoce como gestión “al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto” (DCW, 2013), y por consiguiente, se hace énfasis a las características de control partiendo de una planificación adecuada donde el identificar los principios, valores, visión y misión del proyecto resulta fundamental como uno de los primeros pasos del direccionamiento estratégico.

4.2.1. Principios y Valores

4.2.1.1. Principios

- **Puntualidad en la entrega del servicio:** Una vez planificado el itinerario de un servicio específico, la empresa deberá cumplir con dichos horarios previamente establecidos con el cliente.
- **La Responsabilidad:** Es uno de los principios más importantes del club, puesto que esto implica el compromiso que se adquiere tanto con los proveedores como con los clientes, a fin de cumplir cabalidad con los servicios ofertados.
- **Mejoramiento continuo:** en el servicio al cliente, los productos que se ofrecen y demás, a fin de que vaya acorde con los requerimientos, las necesidades y exigencias actuales del mercado.
- **Compromiso:** Del equipo humano que conforma la empresa para la búsqueda permanente de una gestión eficaz, rápida y clara de la función a cumplir.
- **Generar un clima laboral adecuado dentro del club:** Con la finalidad que se promueva el trabajo en equipo buscando el mejoramiento continuo, encaminado a un objetivo común que es el crecimiento de la empresa.

- **Cuidar la Imagen del Club:** Con un buen desempeño de labores, cumplimiento de obligaciones, respetando políticas y valores, con transparencia en el desarrollo de las mismas.

4.2.1.2. Valores

- **Ética:** Los empleados de la empresa trabajarán con disciplina y moral, siendo honestos y correctos en cada una de sus acciones tanto en su ambiente laboral como con los clientes.
- **Honradez:** Los empleados de la empresa deben actuar con integridad y rectitud en el desempeño de sus actividades y tareas, dentro y fuera de la empresa, pues de ello depende la imagen que el cliente tenga del club.
- **Calidad:** En el desempeño administrativo, organizacional y de producción, ya que, esto se reflejará en el servicio y en la satisfacción del cliente.
- **Cooperación:** Es importante la ayuda y compañerismo dentro de la empresa, que permitirá la obtención de buenos resultados y la solución de problemas de manera más ágil y solidaria al trabajar en equipo.
- **Lealtad:** Crear una conciencia de compromiso y fidelidad de los empleados hacia la empresa, contribuyendo al desarrollo de los objetivos propuestos por misma.

4.2.2. Visión

Se considera como visión al conjunto de ideas de lo que una empresa u organización será para los próximos años, es decir, una perspectiva en lo que la empresa puede llegar a ser en el futuro.

La visión actual del Club Castillo de Amaguaña se ubica en “ser el mejor club privado del país” (Castillo de Amaguaña, s.f.), la cual su descripción se encuentra muy generalizada a pesar de que ha sido diseñada por los miembros de la organización.

Para estructurar de mejor manera la visión de la compañía se consideran ciertos parámetros que resultan fundamentales al momento de definirla, y para ello se elabora el Cuadro 18 en el cual se elabora la visión en base a ciertas preguntas formuladas.

Cuadro 18. Elaboración de la visión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA
¿Cuánto?	Número de años	Desde el año 2013 hasta el 2017
¿Qué?	Tipo de actividad se dedica la entidad	Brindar servicios de entretenimiento y recreación
¿Cómo?	Principal estrategia que servirá de guía en la empresa	Servicios de recreación innovadores
¿Con quién?	Competencias posibles	Miembros de la entidad
¿Para qué?	Filosofía de presencia en el mercado	Alejarse del stress, la rutina y manteniendo la tranquilidad
¿Por qué?	Razón de su permanencia en el mercado	Desarrollo individual y organizacional de los integrantes del Club
¿Dónde?	Lugar del Planeta	Parroquia de Amaguaña, Cantón Rumiñahui, Provincia Pichincha

Por consiguiente, después de identificar las características de la visión se puede estructurar de la siguiente manera:

VISIÓN PROPUESTA

Ser un club privado líder en servicios de recreación y entretenimiento que permita el desarrollo individual y organizacional de sus integrantes con alto grado de aceptación en los habitantes de la provincia de Pichincha para el año 2017

4.2.3. Misión

De acuerdo con Thompson (2006), la misión es:

El motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, 3) el para quién lo va a hacer, y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Desde este punto de vista, entonces se explica que la misión de una empresa o de cualquier tipo de organización se evidencia en las actividades que realizan por parte de sus propios colaboradores, acciones que se encuentran influenciadas por la capacidad y los recursos disponibles. La misión actual del Club se centra en “ofrecer la mejor infraestructura recreativa familiar, en la cual se brinda al socio un servicio innovador y de calidad en un ambiente ecológico, con honestidad, respeto y lealtad” (Castillo de Amaguaña, s.f.), y como se demuestra, la misión de la entidad presenta una adecuada estructura, sin embargo, es aconsejable realizar una revisión profunda para que se pueda lograr el propósito del negocio.

Cuadro 19. Elaboración de la misión

PREGUNTAS	ELEMENTOS	CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA
¿Quiénes somos?	Identidad	Organización privada Ofrecer servicios innovadores de entretenimiento y
¿A qué nos dedicamos?	Actividad	recreación familiar y empresarial en contacto con la naturaleza Personas de clase social alta y
¿Para quién lo hacemos?	Finalidad u objetivos	media alta, de todas las edades que deseen disfrutar de la naturaleza en Amaguaña

Fuente: Investigación propia

Después que se ha identificado las características identificadas en el Cuadro 18, se estructura la misión describiéndola de la siguiente manera:

MISIÓN PROPUESTA

Somos una organización privada que ofrece servicios de entretenimiento y recreación, familiar y empresarial con la más alta calidad que deseen disfrutar de las bellezas naturales en Amaguaña.

4.2.4. Estrategia Corporativa

Se considera como estrategia corporativa “aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la empresa” (Gutiérrez, n.d, pág. 3). Por lo tanto, este tipo de estrategias definen hacia dónde debe dirigirse la organización en el futuro bajo una perspectiva de mejoramiento en la participación de mercado.

Una de las herramientas más comunes para medir el mercado es la Matriz BCG (Boston Consulting Group), que se utiliza “ para realizar el análisis de la posición de un producto / negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que ellos estén diversificados” (Educadictos.com, 2012), para el caso de la presente investigación resulta necesario identificar las características del servicio que se ofrece por parte del Club Castillo de Amaguaña:

Cuadro 20. Servicios Ofrecidos por el Club Castillo de Amaguaña

TIPO DE SERVICIO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	EDAD	VENTAS (DÓLARES)		PART. MERCADO (%)
				2011	2012	
SERVICIO GENERAL	Canchas y zonas verdes	Incluye de canchas deportivas, balones, y demás materiales para practicarlos	Desde los 12 años hasta los 65 años	53.000,00	60.000,00	18,23%
SERVICIO GENERAL	Servicio de restaurantes	Incluye servicios de comida nacional e internacional	Desde los 6 años de edad	23.500,00	25.000,00	13.15%
SERVICIO GENERAL	Servicio de gimnasio	Incluye instrumentos, implementos y materiales para gimnasio	Desde los 18 años hasta los 65 años	16.500,00	18.500,00	15,20%
SERVICIO COMPLEMENTARIO	Servicio de spa	Incluye servicio de masajes, y relajamiento	Desde los 18 años en adelante	35.000,00	37.000,00	12,00%
SERVICIO COMPLEMENTARIO	Servicio de piscina, sauna y turco	Incluye balnearios y demás utensilios aplicables en el campo	Desde los 12 años en adelante	14.800,00	15.000,00	13,15%

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Descritas las características del servicio con sus respectivos valores representativos se procede a obtener los porcentajes correspondientes para así graficar la matriz BCG.

Cuadro 21. Ventas anuales de los servicios ofrecidos del Club Castillo de Amaguaña (2011 – 2012)

SERVICIOS OFRECIDOS	VENTAS ANUALES 2011			VENTAS ANUALES 2012			TASA DE CRECIMIENTO	COMPETENCIA		CUOTA DE MERCADO
	No. ENCUESTADOS	ENCUESTADOS (%)	VENTAS DÓLARES	No. ENCUESTADOS	ENCUESTADOS (%)	VENTAS DÓLARES		No. ENCUESTADOS PREFEREN COMP.	COMPETENCIA (%)	
CANCHAS Y ZONAS VERDES	62	27,56%	138604,40	72	31,17%	199658,27	44,05%	103	44,59%	1,4
SERVICIO DE RESTAURANTES	55	24,44%	122955,51	67	29,00%	185793,11	51,11%	55	23,81%	0,8
SERVICIO DE GIMNASIO Y ENFERMERIA	44	19,56%	98364,41	43	18,61%	119240,36	21,22%	30	12,99%	0,7
SERVICIO DE SPA	24	10,67%	53653,31	14	6,06%	38822,44	-27,64%	10	4,33%	0,7
SERVICIO DE PISCINA, SAUNA Y TURCO	40	17,78%	89422,19	35	15,15%	97056,10	8,54%	8	3,46%	0,2
TOTAL	225	100,00%	502999,83	231	100,00%	640570,28	27,35%			

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Si se compara los ingresos anuales del año 2011 y 2012 se comprueba que los servicios que obtienen una mayor aceptación son las canchas deportivas, zonas verdes, y restaurantes, pues a través de la investigación de mercado se conoce que es uno de los motivos principales para que los afiliados jóvenes visiten el Club Castillo de Amaguaña.

$$TASA DE CRECIMIENTO = \left(\frac{VENTAS ANUALES 2012 - VENTAS ANUALES 2011}{VENTAS ANUALES 2011} \right) * 100$$

Cuadro 22. Tasa de crecimiento de los servicios que ofrece el Club Castillo de Amaguaña (2011 – 2012)

SERVICIOS OFRECIDOS	VENTAS		TASA DE CRECIMIENTO
	2011	2012	
CANCHAS Y ZONAS VERDES	138604,40	199658,27	44,05%
SERVICIO DE RESTAURANTES	122955,51	185793,11	51,11%
SERVICIO DE GIMNASIO Y ENFERMERIA	98364,41	119240,36	21,22%
SERVICIO DE SPA	53653,31	38822,44	-27,64%
SERVICIO DE PISCINA, SAUNA Y TURCO	89422,19	97056,10	8,54%
TOTAL	502999,83	640570,28	27,35%

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Por medio de estas comparaciones se obtuvo diferentes porcentajes para cada período, con estos datos se permite calcular la tasa de crecimiento de cada tipo de servicio que igualmente, la preferencia por las canchas y restaurantes se evidencian con

un crecimiento del 44,05% y 51,11% respectivamente.

La competencia resulta indispensable analizarla frente a los servicios que se ofrecen por parte del Club, y es necesario conocer los criterios de los clientes, donde señalan que prefieren los servicios de la competencia, ya que si bien es cierto algunos afiliados se inclinan por las canchas deportivas, otros en cambio desean practicar estas actividades en otros lugares ya sea porque prefieren estar en compañía de sus amigos que no sean miembros de la entidad, conocer nuevos lugares, o se encuentren cerca de su lugar de vivienda.

$$CUOTA DE MERCADO = \frac{\% DE PARTICIPACIÓN DEL SERVICIO EN EL MERCADO}{\% DE PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA}$$

Cuadro 23. Comparación de la competencia e ingresos del Club Castillo de Amaguaña (2011 – 2012)

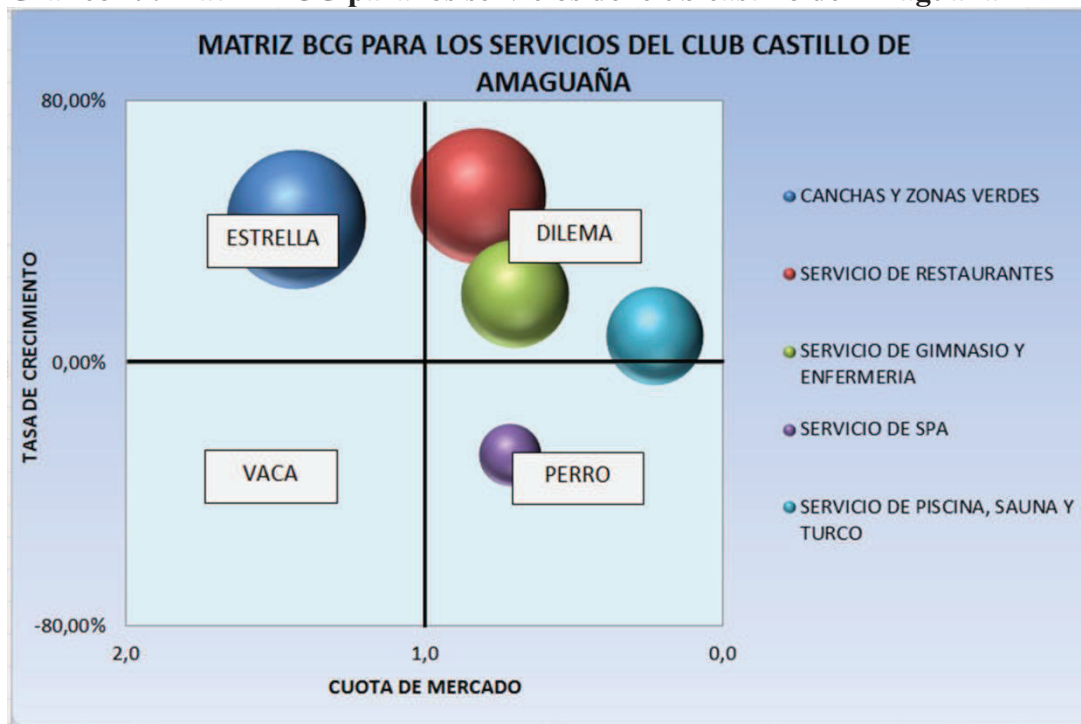
SERVICIOS OFRECIDOS	PORCENTAJE		CUOTA DE MERCADO
	VENTAS DEL CLUB	COMPETENCIA	
CANCHAS Y ZONAS VERDES	31,17%	44,59%	1,4
SERVICIO DE RESTAURANTES	29,00%	23,81%	0,8
SERVICIO DE GIMNASIO Y ENFERMERIA	18,61%	12,99%	0,7
SERVICIO DE SPA	6,06%	4,33%	0,7
SERVICIO DE PISCINA, SAUNA Y TURCO	15,15%	3,46%	0,2
TOTAL	100,00%		

Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Examinar el comportamiento de los encuestados frente a la competencia es fundamental porque facilita la interpretación de la cuota de mercado, y solo a manera de

ejemplo se explica que al dividir el 44,59% / 31,17% da un resultado 1,4 cifra que corresponde al posicionamiento del servicio de canchas y zonas verdes.

Gráfico 29. Matriz BCG para los servicios del club castillo de Amaguaña



Fuente: Club Castillo de Amaguaña

Al graficar la Matriz BCG (Boston Consulting Group) se observan cuatro cuadrantes para cada tipo de servicio ofrecido, estrella, dilema, vaca, perro, los cuales se detallan de la siguiente manera:

- **Estrella.** Son servicios que exponen una gran participación en el mercado y de rápido crecimiento, y suministran un rápido crecimiento en el largo plazo. El servicio de canchas deportivas y zonas verdes se encuentra dentro de este grupo, pues la mayoría de los afiliados realiza cualquier tipo de ejercicio y es fundamental para el crecimiento del Club.
- **Dilema.** Son servicios con alto crecimiento pero muestran poca participación en el mercado, dentro de este grupo están el servicio de restaurantes, el de gimnasio, y

el de piscina, por lo que se debe analizar seriamente si en realidad aporta un valor agregado al Club, y dependiendo de la estrategia que se utilice pueden pasar a ser productos estrella a través de una ventaja competitiva adecuada.

- **Perro.** Son servicios que exhiben muy poco crecimiento y posicionamiento de mercado, sus utilidades son bajas pero exigen considerables inversiones de capital, para el caso de la presente investigación en esta categoría se encuentra el servicio de spa, pues los afiliados no dan una mayor preferencia para su desarrollo.
- **Vaca.** Son productos con gran participación de mercado pero bajo crecimiento, sus costos suelen ser mínimos y presentan un grupo de clientes fieles para mantenerse en el mercado, por lo común este tipo de servicios antes fueron estrellas y otorgan efectivo para otros productos de la empresa. Hasta el momento, en el Club Castillo de Amaguaña, no presenta ningún servicio que se ubique dentro de esta categoría.

CAPÍTULO V

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING ORIENTADOS AL CLUB CASTILLO AMAGUAÑA

5.1. Variables controlables de marketing aplicadas a los socios del Club Castillo de Amaguaña

5.1.1. Objetivos y acciones del plan de marketing

5.1.1.1. Objetivo del plan de marketing

Establecer un medio de fidelización para socios jóvenes, que genere un ambiente para establecer crecimientos posteriores en la membresía de nuevos clientes, que permita captar los recursos necesarios para cubrir los costos y generar rentabilidad al

club.

5.1.1.2. Acciones de marketing

El club deberá desarrollar planes de acción con el fin de manejar una IVC (Imagen Visual Corporativa), que vaya dirigido a mantener e innovar la imagen dentro de la población de socios jóvenes, además de establecer procesos de CRM (Administración de Clientes) que permita conocer a profundidad las necesidad, gustos y deseos de cada cliente, así como también a la información importante que pueda ayudar como referente al momento de presentar promociones o eventos que pueda tener cada miembro individual.

La publicidad y promoción debe estar dirigida a generar procesos innovadores que vayan de la mano con los avances tecnológico y el manejo de las TIC's en el Ecuador, además de establecer un mecanismo que permita obtener nuevos clientes de forma inmediata y crear una fidelidad a largo plazo en base de un adecuado manejo del IVC del club.

Los planes de desarrollo deben estar establecidos en base a una inversión en el manejo del marketing, el cual debería estar tomado en cuenta a un porcentaje de las ventas realizadas que debería estar entre el 5 y 10% de los ingresos

El manejo de calidad debe estar dirigido a las mejoras de infraestructura y servicio cliente, con el fin de que los resultados en la aceptabilidad de los productos lleguen a índices de excelencia y generen un estado de incertidumbre sobre nuevas acciones que se puedan tomar en beneficio al socio actual y potencial. Además de generar un plan de acción que vincule a los socios entre 14 y 25 años con las actividades a realizar tales como eventos deportivos, sociales que establezcan una relación de expectativa y fidelidad con la marca y los productos brindados por el establecimiento.

5.2. Estrategias

5.2.1. Estrategias de producto

- Incrementar servicios. La encuesta revela que hay interés en que servicios adicionales tales como campamentos nocturnos, equitación, cabalgatas y presentaciones artísticas sean implementados para aumentar la fidelización de los miembros.
- Mejoramiento de las instalaciones existentes. La encuesta indica la necesidad de mejorar ciertas atracciones y servicios tales como las actividades acuáticas, toboganes y gimnasio.
- Nuevo logo. Un logo más moderno resultaría atractivo para la población más joven.
- Uso de tecnología. El club no cuenta con tecnología de punta ni servicios como wifi que resultan atractivos para socios que desean compartir tiempo con sus familias sin descuidar sus actividades cotidianas

5.2.2. Estrategias para fijación de precios

- Creación de nuevos servicios tales como actividades dirigidas a un precio introductorio bajo para los socios de acuerdo a la antigüedad de su afiliación. Esto intenta aumentar la frecuencia de uso de los socios aumentando la fidelidad.
- Programas de incentivos para los miembros de acuerdo a su antigüedad tales como descuentos, generación de formas de pago con beneficios preferenciales.

5.2.3. Estrategias de promoción

- Uso de internet y redes sociales para promocionar los productos. De este modo se llegaría de forma masiva a los miembros y posibles nuevos clientes.
- Promociones para familiares de los miembros que incluyan la asistencia del miembro principal o su familia. De este modo los clientes actuales visitarían el club

más frecuentemente

- Inversión en material publicitario tal como: carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes y promoción en vehículos.

5.2.4. Estrategias de personal

- Implementación de procesos de control de calidad en los servicios prestados por el personal de club. Únicamente un 12% de los encuestados calificaron los servicios como excelentes, por lo que se sugiere la implementación de un sistema de encuestas a los usuarios para calificar puntualmente los servicios e identificar falencias.
- Planes de capacitación constante. Es importante mantenerse al día con las nuevas tendencias de calidad total.
- Programas de motivación a empleados. Es necesario motivar al personal para elevar la calidad del servicio al cliente.

5.3. Propuesta de plan operativo (Marketing Mix)

5.3.1. Producto

Estrategia de calidad

El producto es el “CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA” que brinda servicios de recreación, con actividades deportivas, eventos, sitios de esparcimiento, lugares de recreación, espacios verdes, salones, bares y restaurantes, debe estar dirigida a generar sistemas de control de calidad tanto en el manejo de talento humano, como en el desarrollo de características buscadas por el cliente como un nivel de estandarización del producto.

5.3.2. Precio

Estrategia de Costos

Los precios son establecidos por cada tipo de servicio brindado, según los requerimientos y necesidades del cliente, además los costos de membresía están dados por el directorio que debe analizarlos cada nuevo periodo fiscal que permita cubrir los requerimientos del club. Según el Reglamento del club en mismo que debe cumplir el Artículo 4 en el que indica que son socios del Club los fundadores y los que posteriormente fueren admitidos por el Directorio. Para obtener la calidad de socio del Club Social, previa justificar su condición de accionista.

5.3.3. Promoción y publicidad

Estrategia de Promoción de publicidad

La promoción deberá ser realizada con incentivos que vayan dirigidos a la búsqueda de nuevos socios de forma inmediata como son promociones en la generación del consumo de los servicios y descuentos en los costos en la presentación de nuevos socios potenciales. Manejo de Eventos dirigidos al onomástico, fiestas de Quito y fin de año.

En relación a la publicidad deberá buscar medios de comunicación masivos que permitan mantener la IVC que se desarrolle dentro del club y concuerde con las nuevas expectativas de fidelidad en base al manejo de procesos de CRM.

Cuadro 24: Costeo de Material POP

	2014	2015	2016	2017	2018
Material POP	6.868	7.900	8.931	9.963	10.995
Diseño de productos	2.747	3.160	3.573	3.985	4.398
Impresión de trípticos y Dípticos	2.404	2.765	3.126	3.487	3.848
Elementos Publicitarios internos (Roll Up)	1.717	1.975	2.233	2.491	2.749

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 25: Costeo proceso de CRM

	2014	2015	2016	2017	2018
CRM	18.314	21.066	23.817	26.568	29.320
Software	10.989	12.639	14.290	15.941	17.592
Implementación de Estrategias	7.326	8.426	9.527	10.627	11.728

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 26: Costeo Administración de Eventos

	2014	2015	2016	2017	2018
Eventos	9.157	10.533	11.909	13.284	14.660
Publicidad	3.663	4.213	4.763	5.314	5.864
Invitaciones	3.205	3.686	4.168	4.649	5.131
Administración del Evento	2.289	2.633	2.977	3.321	3.665

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 27: Procesos de calidad continua

	2014	2015	2016	2017	2018
Procesos de calidad continua	11.446	13.166	14.886	16.605	18.325
Cursos de Capacitación	7.440	8.558	9.676	10.793	11.911
Sistema de Control	4.006	4.608	5.210	5.812	6.414

Fuente: Andrea Iturralde

5.3.4. Canales de Distribución

Estrategia de Productividad

La venta para los servicios y membresías se realizara en forma directa, en caso de que sea para el manejo de un evento podrá ser manejado en convenio con otras instituciones previa la presentación de las garantías exigidas por el club.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO

6.1. Pronósticos de ventas

Para el análisis del pronóstico de ventas se toma en cuenta el crecimiento anual en los servicios brindados por el club, la inflación y tasa de crecimiento ponderada por el esfuerzo de marketing implementado, datos referidos en los cuadros 24 y 25.

Cuadro 28: Pronóstico de Ventas

Ventas Proyectadas								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes	138.604,40	199.658,27	260.712,14	321.766,01	382.819,88	443.873,75	504.927,62	565.981,49
Servicio de Restaurantes	122.955,51	185.793,11	248.630,71	311.468,31	374.305,91	437.143,51	499.981,11	562.818,71
Servicios de Gimnasio y Enfermería	98.364,41	119.240,36	140.116,31	160.992,26	181.868,21	202.744,16	223.620,11	244.496,06
Servicio de SPA	53.653,31	38.822,44	23.991,57	9.160,70	- 5.670,17	- 20.501,04	- 35.331,91	- 50.162,78
Servicio de Piscina, Sauna y Turco	89.422,19	97.056,10	104.690,01	112.323,92	119.957,83	127.591,74	135.225,65	142.859,56
TOTAL	502.999,82	640.570,28	778.140,74	915.711,20	1.053.281,66	1.190.852,12	1.328.422,58	1.465.993,04
Ventas por Inversión de Marketing								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes				141.734,75	168.628,38	195.522,01	222.415,63	249.309,26
Servicio de Restaurantes				159.178,89	191.292,65	223.406,41	255.520,17	287.633,93
Servicios de Gimnasio y Enfermería				34.167,50	38.598,02	43.028,54	47.459,06	51.889,58
Servicio de SPA				1.944,18	- 1.203,38	- 4.350,95	- 7.498,52	- 10.646,08
Servicio de Piscina, Sauna y Turco				9.589,01	10.240,72	10.892,42	11.544,12	12.195,82
TOTAL	-	-	-	346.614,34	407.556,38	468.498,42	529.440,46	590.382,51
Ventas TOTALES								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes				463.500,76	551.448,26	639.395,76	727.343,25	815.290,75
Servicio de Restaurantes				470.647,20	565.598,56	660.549,92	755.501,28	850.452,64
Servicios de Gimnasio y Enfermería				195.159,76	220.466,23	245.772,70	271.079,17	296.385,64
Servicio de SPA				11.104,88	- 6.873,55	- 24.851,99	- 42.830,43	- 60.808,86
Servicio de Piscina, Sauna y Turco				121.912,93	130.198,55	138.484,16	146.769,77	155.055,38
TOTAL	-	-	-	1.262.325,54	1.460.838,04	1.659.350,54	1.857.863,04	2.056.375,55

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 29: Elementos para análisis de pronóstico de ventas

Indicador		Tasa de Crecimiento Anual
Inflación		4,05%
Tasa de crecimiento		
	Primer Año	15%
	Años Posteriores	10%
Crecimiento promedio por Servicio		
	Canchas y Zonas Verdes	44%
	Servicio de Restaurantes	51%
	Servicios de Gimnasio y E	21%
	Servicio de SPA	-28%
	Servicio de Piscina, Sauna	9%

Fuente: Andrea Iturralde

7.1 Presupuesto

Cuadro 30: Presupuestos de Gastos de Marketing

Años		2014	2015	2016	2017	2018
Estrategias		45.785,56	52.664,08	59.542,61	66.421,13	73.299,65
	Material POP	6.867,83	7.899,61	8.931,39	9.963,17	10.994,95
	Eventos	9.157,11	10.532,82	11.908,52	13.284,23	14.659,93
	CRM	18.314,22	21.065,63	23.817,04	26.568,45	29.319,86
	Procesos de calidad continua	11.446,39	13.166,02	14.885,65	16.605,28	18.324,91
TOTAL		45.785,56	52.664,08	59.542,61	66.421,13	73.299,65

Fuente: Andrea Iturralde

7.2. Financiamiento del plan de marketing

El financiamiento estará generado directamente por los ingresos y corresponderá al 5% del valor total anual.

7.3. Análisis de impacto financiero

Cuadro 31: Ingresos Presupuestados

Ventas Proyectadas								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes	138.604,40	199.658,27	260.712,14	321.766,01	382.819,88	443.873,75	504.927,62	565.981,49
Servicio de Restaurantes	122.955,51	185.793,11	248.630,71	311.468,31	374.305,91	437.143,51	499.981,11	562.818,71
Servicios de Gimnasio y Enfermería	98.364,41	119.240,36	140.116,31	160.992,26	181.868,21	202.744,16	223.620,11	244.496,06
Servicio de SPA	53.653,31	38.822,44	23.991,57	9.160,70	- 5.670,17	- 20.501,04	- 35.331,91	- 50.162,78
Servicio de Piscina, Sauna y Turco	89.422,19	97.056,10	104.690,01	112.323,92	119.957,83	127.591,74	135.225,65	142.859,56
TOTAL	502.999,82	640.570,28	778.140,74	915.711,20	1.053.281,66	1.190.852,12	1.328.422,58	1.465.993,04
Ventas por Inversión de Marketing								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes				141.734,75	168.628,38	195.522,01	222.415,63	249.309,26
Servicio de Restaurantes				159.178,89	191.292,65	223.406,41	255.520,17	287.633,93
Servicios de Gimnasio y Enfermería				34.167,50	38.598,02	43.028,54	47.459,06	51.889,58
Servicio de SPA				1.944,18	- 1.203,38	- 4.350,95	- 7.498,52	- 10.646,08
Servicio de Piscina, Sauna y Turco				9.589,01	10.240,72	10.892,42	11.544,12	12.195,82
TOTAL	-	-	-	346.614,34	407.556,38	468.498,42	529.440,46	590.382,51
Ventas TOTALES								
Servicios Ofrecidos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Canchas y Zonas Verdes				463.500,76	551.448,26	639.395,76	727.343,25	815.290,75
Servicio de Restaurantes				470.647,20	565.598,56	660.549,92	755.501,28	850.452,64
Servicios de Gimnasio y Enfermería				195.159,76	220.466,23	245.772,70	271.079,17	296.385,64
Servicio de SPA				11.104,88	- 6.873,55	- 24.851,99	- 42.830,43	- 60.808,86
Servicio de Piscina, Sauna y Turco				121.912,93	130.198,55	138.484,16	146.769,77	155.055,38
TOTAL	-	-	-	1.262.325,54	1.460.838,04	1.659.350,54	1.857.863,04	2.056.375,55

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 32: Flujo de Caja

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	502.999,82	640.570,28	778.140,74	1.262.325,54	1.460.838,04	1.659.350,54	1.857.863,04	2.056.375,55
Ventas Proyectadas	502.999,82	640.570,28	778.140,74	915.711,20	1.053.281,66	1.190.852,12	1.328.422,58	1.465.993,04
Ventas Inversión Marketing				346.614,34	407.556,38	468.498,42	529.440,46	590.382,51
EGRESOS	452.699,84	576.513,25	700.326,67	869.925,64	1.000.617,58	1.131.309,51	1.262.001,45	1.392.693,39
Gastos Operativos	326.949,88	416.370,68	505.791,48	595.212,28	684.633,08	774.053,88	863.474,68	952.895,48
Gastos Administrativos	125.749,96	160.142,57	194.535,19	228.927,80	263.320,42	297.713,03	332.105,65	366.498,26
Gastos de Marketing				45.785,56	52.664,08	59.542,61	66.421,13	73.299,65
INVERSION	-	-	247.443,41	-	-	-	-	-
Inversión de Marketing			247.443,41					
FLUJO DE CAJA	50.299,98	64.057,03	169.629,34	392.399,90	460.220,46	528.041,03	595.861,59	663.682,16

Fuente: Andrea Iturralde

Cuadro 33: Análisis del TIR – VAN –TRC – Costo Beneficio

VAN	1.678.733,72
TIR	247%
COSTO BENEFICIO	39%
TRC	1 Año

Fuente: Andrea Iturralde

Para el análisis del TIR y el VAN se tomó en cuenta el resultado del final del flujo de caja, los cuales generaron resultados de 247% y 1'678.733,72 dólares lo que indicaría que la inversión en marketing sería positivo para el club, con un tiempo de recuperación del capital invertido en 1 año y un costo beneficio positivo del 39%. Para el análisis de

costo beneficio se identificó el posible crecimiento adicional que generaría el realizar la inversión en marketing en comparación del valor que generaría si solo se proyectaría los resultados linealmente en el tiempo.

Cuadro 34: Flujo de Caja sin Inversión

FLUJO DE CAJA SIN INVERSION								
Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	503.000	640.570	778.141	915.711	1.053.282	1.190.852	1.328.423	1.465.993
Ventas Proyectadas	503.000	640.570	778.141	915.711	1.053.282	1.190.852	1.328.423	1.465.993
EGRESOS	452.700	576.513	700.327	869.926	1.000.618	1.131.310	1.262.001	1.392.693
Gastos Operativos	326.950	416.371	505.791	595.212	684.633	774.054	863.475	952.895
Gastos Administrativos	125.750	160.143	194.535	228.928	263.320	297.713	332.106	366.498
Gastos de Marketing				45.786	52.664	59.543	66.421	73.300
FLUJO DE CAJA	50.300	64.057	77.814	45.786	52.664	59.543	66.421	73.300

Fuente: Andrea Iturralde

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

“El Club Castillo de Amaguaña” tiene un total de 8.478 miembros que presentan una frecuencia de uso promedio entre 2 a 6 visitas al año, presentando una ocupación anual real del 28% de los servicios brindados dentro de las instalaciones, dando preferencia al uso de las áreas verdes, deportivas y piscinas, generando una pérdida en su capacidad de productividad.

Al momento “El Club Castillo de Amaguaña” se encuentra establecido administrativamente de manera vertical, con el manejo de las membresías por los clientes de mayor tiempo de afiliación, lo que ha impedido el crecimiento y generación de nuevos procesos de fidelización, a clientes nuevos y potenciales.

La institución al momento no realiza esfuerzos de marketing, por lo que es necesario implementar un plan para el desarrollo de gestión de marketing con el fin de generar clientes potenciales y fidelizar a los clientes nuevos por lo que se propone establecer un presupuesto entre el 5 y 10% de los ingresos destinados al desarrollo de elementos promocionales y publicitarios, además de un adecuado proceso de mejoramiento de calidad continuo.

La institución tiene una capacidad de 120.000 visitas anuales, al momento cuenta con 33.912 lo que genera una pérdida de productividad en los servicios y brindados y un encarecimiento en los costos para los miembros del club.

“El Club Castillo de Amaguaña” tiene como producto el brindar servicios de entretenimiento turísticos dirigidos al establecimiento de actividades deportivas entre otras. El precio se determina por la directiva del club en base al pronóstico de los costos anuales y las cuotas de los clientes actuales, los canales de distribución utilizados es de manera directa lo que da una mayor vinculación entre el cliente y el club, los esfuerzos

publicitarios están dirigidos a aspectos de publicidad y promoción con la generación de elementos visuales.

El impacto financiero al establecer un plan de marketing para la institución generaría una rentabilidad del 52%, lo que representaría un incremento en sus resultados actuales que son del 10% para el 2011 y 14% para el 2012

Recomendaciones

En la situación actual por la que vive “El Club Castillo de Amaguaña” con respecto a un mejoramiento en los procesos de fidelización de clientes actuales y la generación de clientes potenciales se recomienda la implementación de un proceso de mejoramiento continuo en el manejo de los servicios dirigidos a la atención del cliente, la generación de un manual de IVC (Imagen Visual Corporativa) que permita establecer los elementos y recursos que deberán manejarse en los elementos visuales para un mejor manejo de la marca, presentar un programa de eventos y promoción para involucrar a clientes potenciales con la institución con el fin de comprometer un crecimiento potencial a la institución.

Con respecto a los procesos administrativos es importante la generación de un plan estratégico que permita una mejor toma de decisiones optimizando el manejo de los recursos financieros que establezcan mayor rendimientos de rentabilidad para la institución.

REFERENCIAS

- Aguilera , O. (2012, abril). *Innovación y tecnología*. Retrieved julio 15, 2013 from <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Antoñana, M. (2013, Febrero 24). *Indiceprop*. Retrieved Junio 28, 2013 from <http://www.indiceprop.com/inuevo/los-bancos-y-la-falta-de-creditos-hipotecarios/>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved Junio 28, 2013 from http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Bernal cita a Briones. (2010). *Metodología de la Investigación, 10ma edición*. Colombia: Pearson Education.
- Bernal cita a Cerna. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Education.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Education.
- Castillo de Amaguaña. (n.d). Retrieved julio 13, 2013 from <http://www.castillodeamaguana.com/club/el-club.html>
- Castillo de Amaguaña. (s.f). *Castillo de Amaguaña familiar y Solidario*. Retrieved Junio 28, 2013 from <http://www.castillodeamaguana.com/club/historia.html>
- Cervantes Ávila, I. (2006). Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la sede campestre del Club Castillo de Amaguaña. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Crecenegocios.com. (2013, abril 28). Retrieved agosto 08, 2013 from <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-la-investigacion-de-mercados/>
- DCW. (2013). *Estratega*. Retrieved julio 12, 2013 from <http://definicion.de/gestion/>
- Díaz, J. (1999). *Macroeconomía Ecuador*. Quito.
- Educadictos.com. (2012, julio). Retrieved julio 15, 2013 from

<http://www.educadictos.com/b/la-matriz-bcg/>

El blog de la calidad. (2013, enero 08). Retrieved agosto 08, 2013 from

<http://www.master-calidad.net/2013/01/concepto-de-estadistica-poblacion.html>

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2012). *Quito Turismo*.

Retrieved Junio 28, 2013 from <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>

Empresa Publica Metropolitana de Gestion de Destino Turistico. (2013). *Quito Turismo*.

From <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico#sthash.KeCONYe7.dpuf>

Gutiérrez, A. (n.d). *La página del lector*. Estrategia y Finanzas Corporativas.

Hill, C., & Jones , G. (2007). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Mc Graw Hill Interamericana.

Kotler, P. (2006). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: PretinceHall.

Mejía , M., & Drucker, P. (2011, febrero 11). *Un proceso de planeamiento. La definición de negocio*. Retrieved julio 12, 2013 from <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=816>

Pietroluongo, L. (n.d). *e How en español*. Retrieved julio 15, 2013 from http://www.ehowenespanol.com/definicion-mapa-estrategico-sobre_86889/

PROECUADOR. (2012, Diciembre 26). *PROECUADOR*. Retrieved Junio 28, 2013 from <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-tributario/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013, mayo). Retrieved mayo 06, 2013 from Plan Nacional para el Buen Vivir: <http://plan.senplades.gob.ec/politicas-y-estrategias2>

SRI. (2008). *Servicio de Renats Internas*. Retrieved Junio 28, 2013 from

<http://declaracionesfacaesri.es.tl/Formularios-del-SRI.htm>

SRI. (2013). *sri.gov*. Retrieved Junio 28, 2013 from
<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leyruc.pdf>

Stanton , W., Etzel, M., & Bruce , W. (2007). *Fundamentos de marketing* (10ma. ed. ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2005, agosto). *PromonegocioS.net*. Retrieved agosto 08, 2013 from
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

Thompson, I. (2006, noviembre). *Promonegocios.net*. Retrieved julio 13, 2013 from
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>