



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN MARKETING

TEMA:

Plan de Marketing para el Club Deportivo River Ecuador

AUTORES:

Pizarro Fuentes, Andrés Enrique
Jurado Herrera, Carlos Xavier

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de **INGENIERO EN
MARKETING**

TUTOR:

Ing. Carchi Rivera, Erick Leonardo

Guayaquil, Ecuador

16 de Septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN MARKETING

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en tu totalidad por **Pizarro Fuentes, Andrés Enrique y Jurado Herrera, Carlos Xavier**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**.

TUTOR

f. _____
Ing. Carchi Rivera, Erick Leonardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Lcda. Torres Fuentes, Patricia Dolores, Mgs.

Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN MARKETING

**DECLARACIÓN DE
RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Jurado Herrera, Carlos Xavier y Pizarro Fuentes, Andrés Enrique**

DECLARAMOS QUE:

El trabajo de Titulación, **Plan de Marketing para el Club Deportivo River Ecuador** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016

AUTORES

f. _____
Jurado Herrera, Carlos Xavier

f. _____
Pizarro Fuentes, Andrés Enrique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN MARKETING

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Jurado Herrera, Carlos Xavier y Pizarro Fuentes, Andrés Enrique**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Marketing para el Club Deportivo River Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016

AUTORES

f. _____
Jurado Herrera, Carlos Xavier

f. _____
Pizarro Fuentes, Andrés Enrique

Documento [Tesis River Ecuador final 24-08-2016.docx](#) (D21490907)
 Presentado 2016-08-24 16:02 (-05:00)
 Recibido erick.carchi.ucsg@analysis.urkund.com
 Mensaje TESIS PIZARRO [Mostrar el mensaje completo](#)
 0% de esta aprox. 56 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	avance TESIS PIZARRO15-06-2016.docx
	TESIS posi 1.doc
	Trabajo de Titulación Karla Echanique Derecho.doc
	EXAMEN COMPLEXIVO CASO.doc
	Formato Tesis Plan de Marketing.docx
	https://jcamouza.wordpress.com/2013/04/25/fc-barcelona-el-exito-de-una-estrategia-empres...

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES INGENIERÍA EN MARKETING TEMA: Plan de Marketing para el Club Deportivo River Ecuador AUTOR(ES): Pizarro Fuentes, Andrés Enrique Jurado Herrera, Carlos Xavier

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERO EN MARKETING TUTOR: Carchi, Erick

Guayaquil, Ecuador FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES INGENIERÍA EN MARKETING

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en tu totalidad por

Pizarro Fuentes, Andrés Enrique y Jurado Herrera, Carlos Xavier, como requerimiento para la obtención del Título

de Ingeniero en Marketing. TUTOR(A) f. _____ Carchi, Erick DIRECTOR DE LA CARRERA f. _____

Torres, Patricia Guayaquil,

Ecuador FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES INGENIERÍA EN MARKETING

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, Jurado Herrera, Carlos Xavier DECLARO QUE: El trabajo de Titulación, Plan de Marketing para el Club Deportivo River Ecuador

previo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y certeza para seguir adelante siempre, no solo en este proyecto de titulación sino también en cada paso que doy en mi vida.

Agradezco a mi familia por siempre estar a mi lado y apoyarme de todas las maneras posibles, mis padres Humberto Pizarro y Lorena fuentes por estar conmigo incondicionalmente en toda mi vida, con un consejo, un llamado de atención o divirtiéndonos en familia en compañía de mis hermanos.

Quiero agradecer a mis amigos que compartieron conmigo todo este proceso, ya sea en un aula de clases o fuera de ella, dándome apoyo siempre y sacando alguna sonrisa en tiempos de estrés. Entre ellos quiero agradecer a una amiga que tuve el placer de conocer hacia algunos años en la universidad, Jennifer Chora, que siempre ha estado conmigo con las palabras de apoyo adecuadas, viendo la vida desde otra perspectiva, siendo parte de mi cambio de pensamiento en determinada etapa de mi vida.

Agradecer también a cada uno de los docentes de quienes tuve el agrado de recibir clase y poder aprovechar sus conocimientos.

Sin más que decir, estar consciente de que este es otro paso importante en mi vida, en la cual pueda seguir progresando y ayudando a otras personas a convencerse de que absolutamente todo lo que queramos lograr, es posible alcanzarlo.

Pizarro Fuentes, Andrés Enrique

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y a la Virgen María por darme la fuerza y la sabiduría para seguir adelante en este proceso y en la vida en general por ser siempre mi apoyo cuando estoy a punto de caer.

Por otro lado agradezco a toda mi familia que siempre estuvo para mí en las buenas y malas pero sobre todo agradecer a cuatro personas fundamentales en mi vida como lo son mis padres Juan Carlos Jurado Bustamante y Karina Paola Herrera Bermeo que sin ellos no hubiese podido llegar hasta donde estoy ahora, por enseñarme lo bueno y lo malo y con su amor incondicional nunca me dejan caer ante las adversidades, las dos siguientes personas son mi abuela María Auxiliadora Bustamente Hidalgo que es una madre más que Dios me dio, siempre ha sido mi guía llevándome por el camino del bien y que gracias a ella hoy estoy cerca de cumplir este gran paso en mi vida, a ella le debo mucho, y por último pero el más importante a mi hermano Juan Sebastián Jurado Herrera ,se preguntarán porque le agradezco , pues bueno porque es mi inspiración para cada día cumplir las metas que me trazo, es por quien quiero cumplir muchos sueños para luego guiarlo y ayudarlo a él a cumplir los suyos.

Agradezco a toda persona que siempre aportó en mi vida su granito de arena y aquellas que no igual porque me demostraron que podía más que nunca lograr mis metas, agradezco a mis docentes por enseñarme todo lo que sé ahora ya que me servirá mucho para mi futuro y por último pero no los menos importantes a mis amigos que siempre estuvieron conmigo en las buenas y malas dándome su apoyo, a Allan Caballero, Pablo Valarezo y no podía faltar mi compañero de tesis Andrés Pizarro, no acabaría nunca si nombraría a todos pero ellos saben quiénes son, sin más que decir ¡GRACIAS TOTALES!

Jurado Herrera, Carlos Xavier



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN MARKETING

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Carchi Rivera, Erick Leonardo

TUTOR

f. _____

Lcda. Torres Fuentes, Patricia Dolores, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, MBA.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	xvi
1. Introducción	1
2. Problemática.....	3
3. Justificación.....	7
4. Objetivos	8
4.1. Objetivo General	8
4.2. Objetivos Específicos	8
5. Resultados esperados.....	9
6. Alcance del estudio	9
7. Enfoque o métodos de actuación.....	10
8. Reseña Histórica.....	11
9. Organigrama.....	12
10. Cartera de producto	12
11. Macro entorno	13
11.1. Entorno Económico	13
11.1.1 Producto interno bruto de Ecuador.....	13
11.1.2 Inflación	15
11.1.3 Pib per cápita.....	16
11.1.4 Desempleo	16
11.2. Entorno Político legal	16
11.3. Entorno Socio-Cultural.....	18
11.4. Factores tecnológicos	20
11.5. Análisis P.E.S.T.A.....	23
12. Análisis del Micro entorno	24
12.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	24
12.2. Análisis de la cadena de Valor	26
12.2.1 Actividades primarias.....	27

12.2.2	Actividades de Apoyo	28
12.3	Conclusiones del micro entorno	31
13	Análisis Estratégico Situacional.....	31
13.1	Ciclo de vida del producto.....	31
13.2	Participación de mercado	31
13.3	Análisis FODA	32
13.4	Análisis EFE-EFI.....	33
13.5	Mckinsey	34
13.6	Conclusiones del capítulo.....	34
14	Objetivos	36
14.1	Objetivo General	36
14.2	Objetivo Específicos.....	36
15	Diseño Investigativo.....	36
15.1	Tipo de investigación	36
15.1.2	Investigación Descriptiva	37
15.1.3	Investigación comparativa.....	37
15.2	Fuentes de información	37
15.2.1	Información secundaria	37
15.2.2	Información primaria.....	38
15.3	Tipos de datos.....	38
15.4	Herramientas investigativas.....	38
15.4.1	Herramientas Cuantitativas	38
15.4.2	Herramientas Cualitativas	38
16	Target de aplicación	39
16.1	Definición de la población.....	39
16.2	Definición de la muestra y tipo de muestreo	39
16.3	Perfil de aplicación	40
16.4	Formato de cuestionario, guía de preguntas y proceso de <i>mysteryshopper</i> u observación directa.....	41
17	Diseño del benchmarking.....	43

17.1	Tipos de benchmarking	43
17.2	Necesidades del benchmarking	43
17.3	Equipo del benchmarking.....	44
17.4	Socios del benchmarking.....	44
17.5	Aplicación del <i>benchmarking</i>	44
18	Resultados relevantes	44
18.1	Casos de éxito.....	44
18.2	Entrevistas	52
18.3	Análisis de entrevista a Director Técnico.....	64
18.4	Análisis de entrevistas a especialistas de marketing deportivo	65
18.5	Análisis de entrevistas Dirigentes Deportivos.....	66
19	Conclusiones de la investigación	68
20	Objetivos	76
21.	Segmentación	77
21.1	Estrategia de segmentación	77
21.2	Macro segmentación.....	77
21.3	Micro segmentación	78
22	Posicionamiento	79
22.1	Estrategia de posicionamiento.....	79
22.2	Posicionamiento publicitario: eslogan.....	79
23	Análisis de proceso de compra.....	80
23.1	Matriz roles y motivos.....	80
24	Análisis de Competencia.....	81
24.1	Matriz de perfil competitivo o Matriz Importancia-Resultado.....	81
25	Estrategias	81
25.1	Estrategia competitiva	81
25.2	Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff	82
26	Marketing Mix.....	82
26.1	Producto / Servicio.....	84
26.2	Precio.....	89
26.3	Plaza	90

26.4	Promoción	90
27.1	Detalle de costos.....	98
27.2	Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas).....	98
28	Flujo de Caja (Sub-proyecto)	99
29	Sub-proyecto Escenario Optimista (+3 auspiciantes).....	100
30	Sub-proyecto Escenario Pesimista (-1 auspiciante)	101
31	Estado de resultados proyectado	102
32	Marketing ROI	102
33	Figura de ingresos y egresos (en el tiempo)	103
34	Punto de equilibrio	103
35	Conclusiones	104
36	Recomendaciones.....	105
	REFERENCIAS.....	106

Tablas

<i>Tabla 1</i> Asistentes a partidos de local del Club Deportivo River Ecuador - 2015.....	4
<i>Tabla 2.</i> Presupuesto de los clubes 2016.	5
<i>Tabla 3.</i> Directivos del club	11
<i>Tabla 4.</i> Organigrama del Club Deportivo River Ecuador	12
<i>Tabla 5.</i> Análisis PESTA	23
<i>Tabla 6.</i> Amenaza de nuevos competidores.....	24
<i>Tabla 7.</i> Poder del comprador	25
<i>Tabla 8.</i> Poder del Proveedor	25
<i>Tabla 9.</i> Rivalidad del sector.....	26
<i>Tabla 10.</i> Amenaza de Sustitutos.....	26
<i>Tabla 11.</i> Cadena de Valor.....	30
<i>Tabla 12.</i> Presupuesto	32
<i>Tabla 13.</i> FODA	32
<i>Tabla 14.</i> Análisis EFE Y EFI	33
<i>Tabla 15.</i> Análisis de entrevistas.....	67
<i>Tabla 16.</i> Resultados de las empresas.....	75
<i>Tabla 17.</i> Empresas por sector económico	78
<i>Tabla 18.</i> Matriz de roles y motivos	80
<i>Tabla 19.</i> Matriz de perfil competitivo	81
<i>Tabla 20</i> Acciones de socios del bench	83
<i>Tabla 21.</i> Productos servicios ofrecidos por el club	84
<i>Tabla 22.</i> Precio de paquetes	89
<i>Tabla 23.</i> Precios del club/incremento	90
<i>Tabla 24.</i> # de auspiciantes	90
<i>Tabla 25.</i> Costos	98
<i>Tabla 26.</i> Gastos.....	98
<i>Tabla 27.</i> Gastos administrativos	99
<i>Tabla 28.</i> Subproyecto	99
<i>Tabla 29.</i> Subproyecto (optimista)	100

Tabla 30. <i>Subproyecto (pesimista)</i>	101
Tabla 31. <i>Estado de resultado</i>	102
Tabla 32. <i>Gastos</i>	103

Figuras

<i>Figura 1.</i> Problemas en el Fútbol Ecuatoriano.....	4
<i>Figura 2.</i> Resumen de asistencia y taquillas 2015.....	6
<i>Figura 3.</i> Métodos de actuación.....	10
<i>Figura 4.</i> Producto Interno Bruto del Ecuador.....	13
<i>Figura 5.</i> Valor agregado por industria.....	15
<i>Figura 6.</i> Promedio de edad que los hinchas asisten al estadio.....	19
<i>Figura 7.</i> Frecuencia de asistencia a los estadios.....	19
<i>Figura 8.</i> Factores Tecnológicos.....	22
<i>Figura 9.</i> Mckinsey.....	34
<i>Figura 10.</i> Diagrama de explotación comercial.....	48
<i>Figura 11.</i> Macro segmentación.....	77
<i>Figura 12.</i> Logo estrella roja.....	85
<i>Figura 13.</i> Camiseta de concentración #1.....	86
<i>Figura 14.</i> Camiseta de concentración #2.....	86
<i>Figura 15.</i> Logo paquete oro.....	87
<i>Figura 16.</i> Equipo de entrenamiento.....	87
<i>Figura 17.</i> Logo estrella plata.....	88
<i>Figura 18.</i> Backdrop.....	91
<i>Figura 19.</i> Portarretrato digital.....	91
<i>Figura 20.</i> LLavero #20.....	94
<i>Figura 21.</i> LLavero #1.....	94
<i>Figura 22.</i> Gorra y <i>Figura 23.</i> Pulseras.....	94
<i>Figura 24.</i> Camiseta.....	95
<i>Figura 25.</i> Stickers.....	95
<i>Figura 26.</i> Roll ups #2.....	96
<i>Figura 27.</i> Roll up.....	96
<i>Figura 28.</i> Tríptico.....	97
<i>Figura 29.</i> Stickers <i>Figura 30.</i> Llave.....	97
<i>Figura 31.</i> Ingresos/egresos.....	103

RESUMEN (ABSTRAC)

La industria del fútbol en el Ecuador en lo últimos años se ha visto inmiscuida en un sin número de problemas en lo futbolístico y económico pero sobre todo para equipos nuevos o pequeños en el Ecuador, es por esto que se decidió implementar un plan de marketing para el Club Deportivo River Ecuador el cual lleva dos años en la serie “A” del fútbol ecuatoriano teniendo un total de ocho años de existencia por tal motivo no posee ingresos considerables provenientes de taquilla, es decir la asistencia mayoritaria a sus partidos de local. Para poder conocer más a fondo el tema y conocer los posibles procesos a mejorar en el club se realizó una investigación de mercado la cual consistió en dos etapas, una para determinar cuál era la opción más acertada para solucionar la problemática y la otra ya una vez elegido el camino a tomar mediante fuentes primarias confirmar la viabilidad del proyecto por tal motivo se procedió a realizar un benchmarking para conocer los clubes que realicen las mejores prácticas, además se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el tema de marketing deportivo y dueños o gerentes de marketing de empresas privadas. Una vez realizada la investigación de mercado los resultados arrojaron que la mejor opción sería realizar un plan comercial con los productos B2B del club ya que enfocarnos en la parte hinchada del club no resultaría rentable. Dentro del plan de marketing se crearon paquetes de auspicios para los posibles nuevos auspiciantes, lo cual se realizará mediante la determinación y clasificación de los productos actuales y potenciales del club para posteriormente crear estrategias dirigidas a los auspiciantes del club basados en sus necesidades o preferencias, por tal motivo se realizarán varias actividades con el fin de acercar y rentabilizar las relaciones con los auspiciantes y empresas privadas. Con el plan se buscará captar un mínimo de dos auspiciantes más que le genere ingresos extras al club, así también como recibir más ingresos de parte de los auspiciantes actuales del club al momento de renovar contrato y con esto lograr que el Club Deportivo River Ecuador pueda tener los recursos suficientes para poder tener un desarrollo deportivo e institucional.

Palabras Claves: Marketing deportivo, fútbol, River Ecuador, Benchmarking, Marketing, deporte.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1. Introducción

En el Ecuador como en todos los países del mundo, el fútbol es denominado como el Rey de los deportes debido a que es capaz de generar alegrías, tristezas, nervios y en muchos casos hasta lágrimas, capaz de mover a millones de personas con tal de ver jugar dos horas a su equipo favorito, así como puede mover a hombres, mujeres y niños, el fútbol también es capaz de mover millones de dólares, esto queda evidenciado en las grandes sumas que pagan clubes por un solo jugador tal como fue el caso del pase de Gareth Bale del *Tottenham* al Real Madrid por 99 millones de euros en el 2013 con un sueldo de 10.5 millones al año.

Así como en este deporte se ganan millones de dólares, también existen pérdidas considerables de dinero, debido a las malas decisiones de los dirigentes que han llevado a estos equipos a verse en la obligación de declararse en bancarota, existen equipos muy reconocidos a nivel mundial que han estado en esta situación, por ejemplo: (a) *Parma Associazione Calcio* (2015); (b) *Portsmouth football club* (2011); (c) *Societa Sportiva Calcio Napoli* (2004); *Rangers football club* (2012). Estos datos demuestran que a pesar de encontrarse en países desarrollados, sino se aprovechan los recursos esto puede repercutir en la estabilidad del club.

El deporte en el Ecuador nació en 1899, con la llegada de varios jóvenes al país proveniente de Inglaterra, luego de varios meses en este mismo año se crean dos equipos de fútbol el Guayaquil *Sporting Club* y el Ecuador *Sporting club* dándose así los primeros partidos entre estos equipos. En 1957, luego de varios años y con mayor cantidad de clubes, se forma la Asociación de Fútbol del Ecuador y nace el Campeonato Nacional de Fútbol. (StudioFutbol, 2013)

Desde 1957 hasta el 2016 se han disputado 58 campeonatos ecuatorianos, de los cuales los equipos más ganadores han sido (a) Barcelona Sporting Club (14) ; (b) Club Deportivo El Nacional (13) y (c) Club Sport Emelec (13), que a su vez poseen mayor número de hinchas a nivel nacional. Con el pasar del tiempo todos estos equipos han pasado por altos y bajos en el aspecto financiero, que sin lugar a dudas afecta ya que el hecho de no mantener una estabilidad económica a lo largo de los años termina siendo este el partido más complicado de sortear para cada uno de estos clubes.

Desde hace cuatro años el fútbol ecuatoriano se encuentra en una crisis con equipos que no tienen cómo solventar sueldos a sus jugadores, estadios vacíos, un estancamiento en el desarrollo de nuevos futbolistas de calidad, por ejemplo hay equipos como el Club Deportivo de la Universidad Católica del Ecuador que tiene un promedio de 300 hinchas por partido jugados de local o Mushuc Runa *Sporting* club con un promedio de hinchas similar cuando juegan de local en el estadio Bellavista de Ambato. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015).

Para evidenciar otros casos, estos problemas también existen y afectan a los clubes más populares del país como Barcelona *Sporting* Club y Club *Sport* Emelec en los cuales tienen un promedio de 10.000 y 8.000 asistentes al estadio con boleto pagado que pueden significar entre \$40.000 y \$50.000, que a estos equipos les podrían servir tan solo para pagar el mes de trabajo a uno de sus futbolistas. Otros de los problemas son las malas negociaciones en contratación de jugadores los cuales conllevan a una falta de presupuesto para cumplir con dichas obligaciones.

Han existido clubes de fútbol que tuvieron gran renombre e importancia en el fútbol ecuatoriano incluso llegando a ser campeones del Ecuador, sin embargo debido a diversos problemas económicos hoy ya no existen o están en las últimas categorías del fútbol ecuatoriano, entre los más importante fueron Club Deportivo *Everest* de Guayaquil y Club Deportivo América de Quito. Uno de los casos más reciente se dio el año pasado con Sociedad Deportivo Quito que estuvo cuatro años con problemas financieros y esto desembocó en la pérdida de categoría hacia la serie B.

En los últimos años han surgido nuevos equipos los cuales gracias a una buena planificación y trabajo serio han podido desde su temprana creación llegar a la serie A, dentro de estos casos están equipos como: (a) Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle; (b) Club Deportivo River Ecuador; (c) Fuerza Amarilla *Sporting* Club; (d) Mushuc Runa *Sporting* Club. Estos clubes no están exentos de la crisis que sufre el fútbol ecuatoriano ya que al ser equipos pequeños no cuentan con gran cantidad de hinchas y su ingreso por taquilla termina siendo muy bajo. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015) Cuando se tiene solo una o dos fuentes de ingreso, dificultan a estos equipos a que posean una plantilla competitiva o llamativa para los aficionados. En consecuencia, vemos una gran diferencia financiera en cuenta a este tipo de clubes ya mencionados con los equipos más grandes del país.

2. Problemática

El Club Deportivo River Ecuador nació mediante un convenio con el Club Atlético River Plate, este convenio se realizó gracias a la recomendación de Alberto Montaña, el proyecto fue presentado al empresario Mario Canessa, quien estuvo muy interesado en el proyecto. (River Ecuador, 2015) Este club, más conocido como la “Fuerza Roja del Guayas” fue creado en julio del 2007, cuando se realizaron varias pruebas a jóvenes futbolistas para que puedan ingresar al club mediante una campaña llamada “La banda roja te espera”. Para el 2008, el club obtiene un cupo en la segunda categoría del Guayas, así también la institución cuenta con su propio estadio ubicado en el Km 14 ½ vía la Aurora-Samborondón, el cual cuenta con: dos canchas profesionales, vestuarios, gimnasio, área social con piscina, restaurante, oficinas y estacionamiento privado en el cual disputó todos sus partidos.

En el 2009 obtuvo el bicampeonato provincial del Guayas y posteriormente en el mismo año se adjudicó un cupo para la primera categoría Serie B, se mantuvo en la segunda división por cinco años consecutivos hasta que el 2014 obtiene el tan anhelado ascenso a la serie A del fútbol ecuatoriano, de la mano del director técnico ecuatoriano Humberto Pizarro logra vencer al Delfín *Sporting Club* en condición de visitante en la ciudad de Manta por el marcador de dos por uno. (GolEcuador, 2014)

El 2015 disputa su primer partido oficial en la serie “A” enfrentando a Sociedad Deportiva Aucas partido disputado el 31 de enero en el estadio Christian Benítez donde obtuvo su primera victoria por un marcador de dos por uno con goles de Dennys Giler y Daniel Neculman. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015)

En el primer año en la serie A, el club tuvo una gran afluencia de público en sus primeros compromisos de local, durante sus ocho primeros meses contó con un promedio de más de 6.000 aficionados por partido, siendo esto un número importante para un club pequeño en el fútbol ecuatoriano, tanto así que se ganó el apelativo de *el equipo de la familia* ya que al estadio asistían aficionados de otros clubes con sus respectivas familias. Sin embargo, en los últimos meses del 2015 y en el 2016 el club ha tenido un promedio de asistencia de 2.000 personas con boleto pagado lo que demuestra que ha habido una disminución considerable en la cantidad de público que asiste a sus partidos y a su vez el desinterés por apoyar al club por parte de la afición.

Tabla 1

Asistentes a partidos de local del Club Deportivo River Ecuador - 2015

PARTIDO	ASISTENTES
River Ecuador - Mushuc Runa	811
River Ecuador – Barcelona	10500
River Ecuador - Deportivo Cuenca	828
River Ecuador – Independiente	852
River Ecuador - Universidad Católica	1424
River Ecuador - Fuerza Amarilla	396

Nota: Adaptado de “Asistentes a partidos de local del Club Deportivo River Ecuador”, (“Federación Ecuatoriana de Fútbol,” 2016)

Este es uno de los motivos de la crisis en el fútbol ecuatoriano de tener un campeonato de bajo nivel futbolístico y poco atractivo para el público, esto se ha transformado en una especie de círculo vicioso ya que si no hay público en los estadios el club no puede tener ingresos, si no tienen ingresos no pueden conformar un buen equipo competitivo y si no tienen un buen equipo no obtendrán resultados y esto finalmente llevará a donde se comenzó que es la falta de hinchas en el estadio.

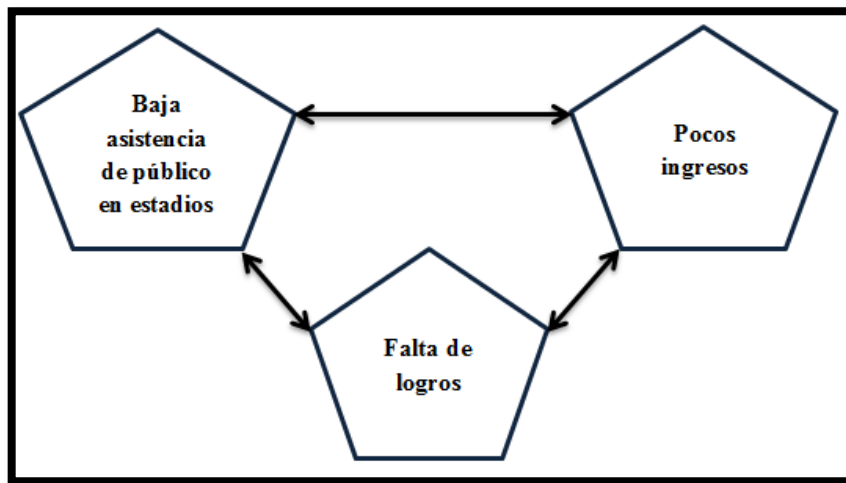


Figura 1. Problemas en el Fútbol Ecuatoriano.

Este estudio pretende exponer un plan de acción para poder obtener mayores recursos que sirvan para que el equipo pueda tener mejores presentaciones, ya que en el fútbol los resultados

deportivos siempre van de la mano con los económicos, por tal motivo el objetivo será realizar un plan de marketing en el club, agregando valor a la marca para que la institución pueda llamar la atención de más *sponsors* con los cuales se pueda realizar alianzas estratégicas para obtener mayores réditos económicos y llevar al club en un camino de correcto desenvolvimiento institucional como deportivo.

El Diario El Tiempo (2014) señala que en Sudamérica los principales motivos de la crisis en el fútbol se debe a la poca asistencia de público a los estadios ya que la inexistencia de procesos en cuanto al marketing deportivo han hecho que los aficionados se sientan poco incentivados para acudir de manera mayoritaria al estadio, esto va un poco de la mano con las continuas inseguridades que presentan en general todos los estadios de la región.

“Los resultados futbolísticos negativos también afecta a los clubes, ya que en el Ecuador son muy resultadistas” (Montero, 2014), esto afecta a la mayoría de equipos del Ecuador y el Club Deportivo River Ecuador no es la excepción, en sus inicios los resultados eran favorables para el equipo tanto así que estuvo puntero del campeonato ecuatoriano por algunas fechas, en el 2016 los resultados no han sido los mejores llegando a ubicarse en el último lugar por algún tiempo, esto sin duda es uno de los principales motivos por los que el Club Deportivo River Ecuador tiene problemas para generar más ingresos. Además los clubes cuentan con pocas fuentes de ingreso como lo son derecho de televisión, *sponsors*, taquilla y al no tener un departamento de marketing desarrollado donde se puedan analizar y elaborar estrategias de marketing que ayuden a generar o a buscar diferentes alternativas de ingreso que ayuden al club a poseer un mayor recurso económico que permita obtener un equipo competitivo y que este ayude para incentivar al hincha para que vuelva a los estadios. Por otro lado, existe una gran brecha de presupuesto entre los equipos de la Serie A del fútbol ecuatoriano la cual dificulta para exista un campeonato competitivo a continuación la siguiente tabla que detalla de mejor manera la información antes mencionada.

Tabla 2.
Presupuesto de los clubes 2016.

EQUIPOS	PRESUPUESTO	%
BARCELONA	\$ 16.194.000,00	22,13%
EMELEC	\$ 15.797.000,00	21,59%
LIGA DE QUITO	\$ 10.055.608,00	13,74%

EL NACIONAL	\$ 5.427.100,00	7,42%
INDEPENDIENTE	\$ 5.322.000,00	7,27%
U. CATOLICA	\$ 4.807.268,00	6,57%
AUCAS	\$ 3.892.980,00	5,32%
RIVER ECUADOR	\$ 2.670.000,00	3,65%
DEPORTIVO CUENCA	\$ 2.657.773,00	3,63%
DELFIN	\$ 2.241.610,00	3,06%
MUSHUC RUNA	\$ 2.054.000,00	2,81%
FUERZA AMARILLA	\$ 2.050.000,00	2,80%
PRESUPUESTO DE CLUBES	\$ 73.169.339,00	100%

Nota: Adaptado de “Presupuesto de los clubes 2016”, 2016, Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Uno de los problemas que afecta directamente a los clubes ecuatorianos es la poca asistencia a los estadios ya que a pesar de que puede haber equipos con buenas actuaciones deportivas como el Club De Alto Rendimiento Especializado Independiente Del Valle, que ha tenido éxitos deportivos llegando a ser subcampeón del fútbol ecuatoriano en el año 2013 a pesar de no tener con una gran cantidad de hinchas que llenen su estadio, sin embargo otros clubes esperan tener gran porcentaje de su presupuesto proveniente de taquillas, pero sus resultados deportivos no motivan lo suficiente al aficionado para que se dé cita a los escenarios deportivos, muestra de esto es la siguiente imagen donde se explica de manera detallada la poca asistencia a los estadios y la baja recaudación económica que obtienen la mayoría de clubes, así como se puede apreciar en el siguiente gráfico. (Rosales, 2014)

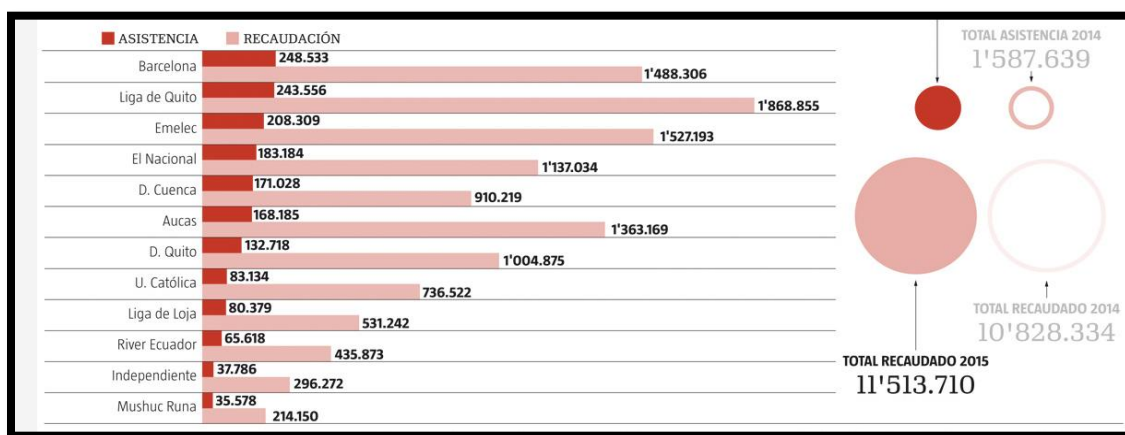


Figura 2. Resumen de asistencia y taquillas 2015. Adaptado de “Liga y Barcelona mejores taquillas y asistencias”, Diario El Telégrafo.

En lo que respecta al 2016, la situación del Club Deportivo River Ecuador la asistencia al estadio ha decrecido en comparación al 2015, en donde en la mitad del primer semestre tuvo un promedio de 1.036 asistentes al estadio, este valor es tomado en cuenta sin contar la visita de equipos grandes como Barcelona Sporting Club y Club Sport Emelec, ya que solo durante estos dos partidos la afluencia de público se incrementa considerablemente, pero en los otros partidos la asistencia es muy baja.

Mediante datos proporcionados por el gerente del club se constató la información antes mencionada por datos financieros brindados por el mismo, se pudo conocer que las ganancias netas del 2015 fueron de \$ 177.547.33, lo que ratifica la problemática que existe en el equipo, ya que esta cifra es poco relevante al momento de querer crecer como institución deportiva y poder llegar en pocos años a ser considerado un equipo muy competitivo del país. (Reyes, 2016)

3. Justificación

El Club Deportivo River Ecuador desde su creación ha mantenido una administración adecuada al margen de sus capacidades, es por esto que el club hasta el 2016 no posee deudas millonarias. Pero sin embargo el club no posee los ingresos adecuados para desarrollarse y crecer como lo hacen otros clubes. En la actualidad los equipos del mundo poseen un departamento de marketing muy desarrollado donde se aplican estrategias de marketing deportivo que ayudan al club a obtener ingresos extras. (Segura, 2014)

Para Albuja (2012) “Hoy en día los aficionados ya no buscan promociones simples como los son las entradas “2x1”o “los niños ingresan gratis”, el hincha busca sentirse parte importante del club, considerar que el club lo hace parte del proyecto.” Es por esto y ante la realidad económica que vive el fútbol ecuatoriano, el club River Ecuador debe crear un modelo de marketing innovador que le permita como primer punto establecer un sentido de identidad de sus hinchas con el club y segundo que le brinde la facilidad de generar ingresos extras por diversas actividades.

Desde el punto de vista empresarial, el principal beneficiario del estudio será el propio Club Deportivo River Ecuador ya que mediante la implementación de las estrategias podrá obtener con mayor facilidad ingreso extras para el club.

Desde el enfoque académico este estudio servirá para incursionar en un ámbito del marketing poco explotado en el país y que sin embargo en otros países de Sudamérica es una de las industrias de mayor crecimiento en los últimos años debido al gran poder que tiene el marketing como generador de ingresos dentro de una organización deportiva. Sin embargo en el país hay un gran número de universidades, que no cuentan con una carrea de marketing deportivo, ya que solo la Universidad De Las Américas de Quito es la única que cuenta con esta carrera, por tal razón, el proyecto será del agrado de quienes quieran incursionar en esta industria o de quienes quieran referencias sobre el marketing deportivo.

Desde la visión social la ciudad se beneficiará en el tema económico ya que del éxito deportivo que obtendría el Club Deportivo River Ecuador al estar en puestos estelares en el fútbol ecuatoriano, generará una mayor demanda en cuanto a bienes y servicios donde incluye ropa, implementes deportivos, entradas a los eventos, cuotas de afiliación etc.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

- Elaborar un plan de marketing para el club deportivo River Ecuador para el 2017.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los clubes del país y realizar una comparación con la estructura actual que tiene el Club Deportivo River Ecuador.
- Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos, preferencias y percepciones de la marca por parte de los consumidores, empleados, proveedores y empresas de los diversos mercados.
- Elaborar un plan de marketing con el diseño de estrategias para obtener nuevas fuentes de ingreso, aumentando el valor de marca del club.

- Medir la rentabilidad del plan de marketing para poder llevarlo a cabo de la manera más adecuada.

5 Resultados esperados

Conocer los aspectos internos y externos que afectan al desempeño del club, para así poder tener un conocimiento amplio al momento de realizar algún cambio o mejoras a la interna de la empresa, además de conocer en qué posición me encuentro como club antes los demás y poder aprender de las decisiones acertadas tomadas por los otros clubes aplicando benchmarking.

Obtener datos cuantitativos y cualitativos reales acorde al mercado para poder analizar e interpretar la información y tomar decisiones acertadas en el posterior plan de marketing.

Encontrar las estrategias idóneas para hallar nuevas fuentes de ingresos con el fin de que el club obtenga mayores réditos provenientes de rubros distintos a los que el club posee actualmente.

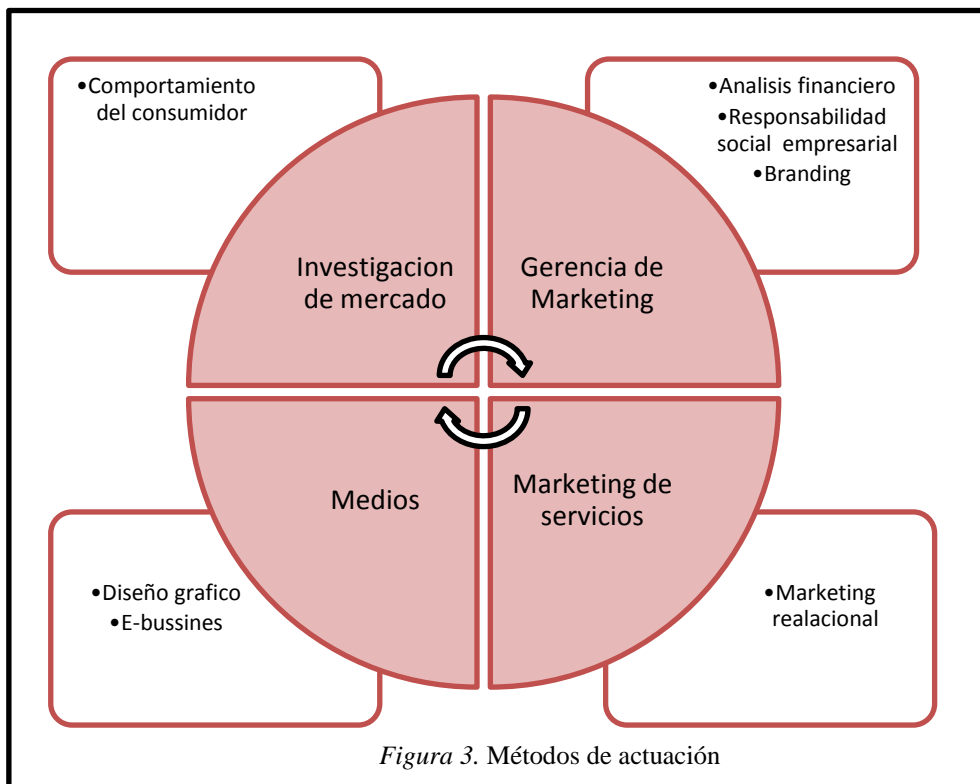
Conocer, analizar e interpretar los estados financieros para tener un mejor panorama de la situación económica del club, para en base a eso plantear objetivos de plan y poder analizar qué tan rentable puede llegar a ser las estrategias a implementar y la variación que existe entre un periodo a otro.

6 Alcance del estudio

El estudio se realizará netamente en la ciudad de Guayaquil, dado que el club posee su sede en esta ciudad y sus habitantes son los que asisten regularmente a estadio y siguen al club. Sin embargo se necesitará tomar información de clubes de otras ciudades para poder realizar las respectivas comparaciones y tener una perspectiva real y acorde a los intereses del proyecto.

7 Enfoque o métodos de actuación

Durante este proyecto las materias en las que más se enfocará este estudio serán: (a) Gerencia de marketing, (b) Investigación de mercado, (c) Análisis financiero, (d) marketing de servicios, (e) marketing relacional, (f) branding, (g) diseño gráfico, (h) responsabilidad social empresarial, (i) comportamiento al consumidor, (j) medios y (h)e-bussines, que nos ayudarán a refrescar los conocimientos aprendidos durante la carrera y poder elaborar de mejor manera el proyecto.



CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

8 Reseña Histórica

Mediante un convenio realizado por primera vez fuera de Argentina por el Club Atlético River Plate, llegó a Ecuador por recomendación de Alberto Montaña, un proyecto presentado al Doctor Mario Canessa Oneto. Se inició en el mes de julio del 2007 con un concurso llamado “La Banda Roja te Espera”. Consistió en evaluar a chicos de todas las edades con el fin de armar Divisiones Inferiores del nuevo Club y también buscar talentos con la posibilidad de que viajen a Argentina a probarse en las divisiones inferiores del Club Atlético River Plate. Cuatro chicos que demostraron sus grandes habilidades fueron seleccionados, compartieron entrenamientos con el primer plantel y se alojaron en la concentración.

En el año 2008, se debuta en Segunda Categoría del fútbol ecuatoriano. Con nuestro propio estadio "La Fortaleza" ubicado en el km. 14 1/2 vía a La Aurora - Samborondón, con excelentes instalaciones: dos canchas profesionales, vestuarios, gimnasio, área social con piscina, restaurante, oficinas, estacionamiento privado y muchos proyectos más. El 23 de agosto del 2008 el Club Deportivo River Ecuador obtiene su primer título "**Campeón de la Provincia del Guayas - Segunda Categoría - 2008**". En el año 2009 quedando Bicampeones ascendimos a la Primera Categoría, serie B. (River Ecuador, 2015)

Entre los principales directivos se encuentran:

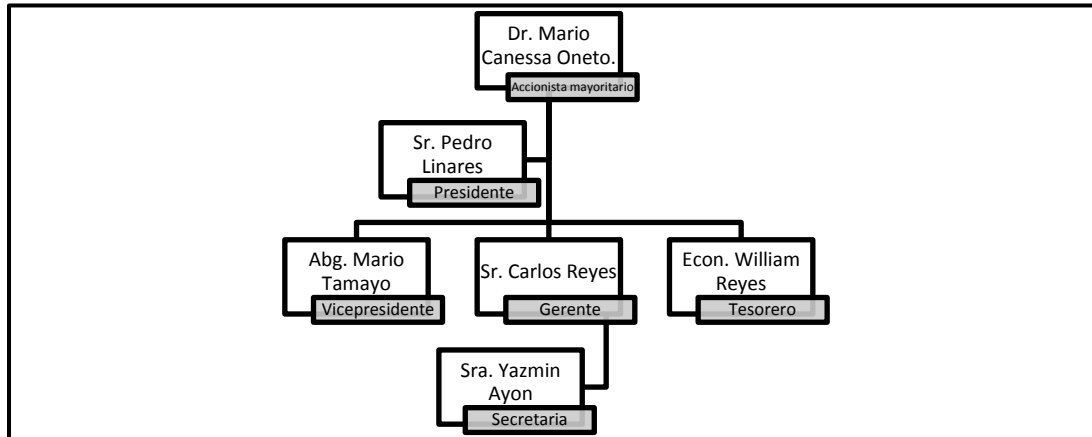
Tabla 3

Directivos del club

Presidente:	Sr. Pedro Enrique Linares Carrasco
Vicepresidente:	Abg. Mario Vicente Tamayo Mendoza
1 ° Vocal Principal	Sr. Mario Ernesto Graber Ullauri
2 ° Vocal Principal	Tlgo. Aldo Renato De Iulio Fernández
3 ° Vocal Principal	Sr. Andrés Alberto Espín Cedeño
1 ° Vocal Alterno	Abg. José Francisco Molestina Gómez
2 ° Vocal Alterno	Sr. Darwin Germán Iglesias Pazmiño
Gerente	Sr. Carlos Emilio Reyes Peñaherrera
Secretario	Sra. Jazmín Yulen Ayón Piedrahita
Tesorero	Econ. William Alberto Reyes Lindao
Coordinador	Sr. Jairo Fabricio Olmedo Vera

9 Organigrama

Tabla 4.
Organigrama del Club Deportivo River Ecuador



Presidente.- Es el primer contacto con el dueño del club o inversionista mayoritario el Dr. Mario Canessa y supervisa que todo se esté ejecutando de una manera adecuada en la organización.

Vicepresidente.- Administra las cuentas del club y representa al mismo en las reuniones semanales de la federación ecuatoriana de fútbol.

Vocales del club.- Forman parte del directorio para la toma de decisiones.

Gerente.- Administra el club desde la sede del mismo y organiza las operaciones que se realicen.

Tesorero.- Lleva el control del dinero que entre y salga del club mediante sus cuentas bancarias.

Coordinador.- Coordinar las acciones entre los directivos en conjunto con los jugadores y cuerpo técnico.

10 Cartera de producto

“El conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa”. (KOTLER, 2008, pág. 74)

(a) Entradas al estadio, (b) Derechos de televisión, (c) Publicidad en vallas publicitarias en el estadio y (d) Futbolistas (Reyes, Economista, 2016)

11 Macro entorno

11.1 Entorno Económico

“Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores”. (KOTLER, 2008, pág. 112)

11.1.1 Producto interno bruto de Ecuador

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

El PIB registró un resultado positivo en el último año (2015) fue de \$69.969 millones (de dólares), obteniendo un incremento del 0,3% respecto al año anterior pese a la caída de los precios del petróleo, este incremento porcentual fue el más bajo de los últimos 9 años, inclusive por debajo del incremento del 0,6% que se obtuvo del año 2008 al 2009 y totalmente alejado del 3.7% que se obtuvo del 2013 al 2014. (Banco Central Del Ecuador, 2016)

Para el 2016 también se estima un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 1% y una inflación de 3,3%. El PIB nominal alcanzará los 102.000 millones de dólares. Las autoridades consideran que el PIB no petrolero crecerá 1%. (Diario El Universo, 2015)

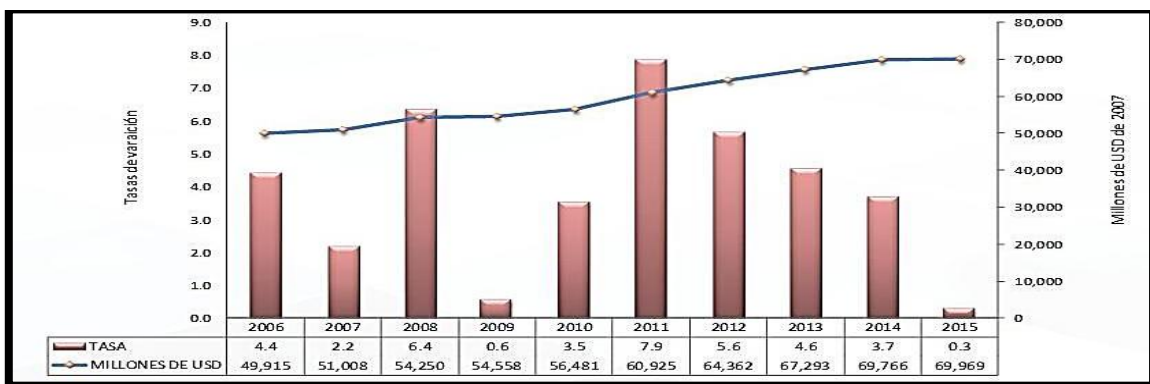


Figura 4. Producto Interno Bruto del Ecuador. Adaptado de " Banco Central"

En cuanto a los sectores, el petrolero cerró el año con pérdidas, registrando una disminución del 1,7% con respecto al año anterior debido al desplome de los precios del petróleo en el mercado internacional; en cambio las actividades que tuvieron un mayor crecimiento fue la agricultura y pesca de camarón con incremento del 13,8%, refinación de petróleo con 8,0% y suministro de electricidad y agua con 7,9%. Así también una de las actividades que aportó con mayor variación de puntos porcentuales a ese 0,3% anual fueron las actividades profesionales, técnicas y administrativas con 0,32 puntos o el de manufactura con 0.19 puntos en este incremento del PIB (Banco Central Del Ecuador, 2016)

El fútbol aporta a varios sectores del PIB entre estos se encuentran: (a) manufactura, (b) servicios, (c) transporte, (d) turismo, (e) financiero, (f) comercio y (g) actividades profesionales. El fútbol influye en cada uno de estos sectores al momento de la transferencia de un futbolista de un club a otro, cuando un futbolista firma por un equipo de fútbol, ya que está prestando sus servicios como jugador profesional, cuando el aficionado paga su boleto para entrar a un espectáculo deportivo o cuando este mismo compra una camiseta de su club favorito o se desplazan de una ciudad a otra para asistir a un partido de su club, el sector de la manufactura también influye en el fútbol debido a que en el país existen más de 200 equipos de fútbol los cuales deben ser abastecidos de indumentaria deportiva tanto de juego como de presentación lo que genera a las empresas de manufacturas la necesidad de producir ropa. Los clubes ofertan sus espacios publicitarios ya sean en la camiseta o en el estadio o sitios de entrenamiento, todas estas acciones aportan de manera directa al incremento del PIB, por tal motivo todos estos sectores son importantes para el proyecto, con estos datos se puede constatar el incremento que tuvieron, que si bien es cierto no fue tan elevado con respecto al 2014 ya que fue un incremento del 5%, se puede ver que son industrias que están en constante crecimiento, pero que sin embargo se han visto afectadas por el decrecimiento en la economía del país.

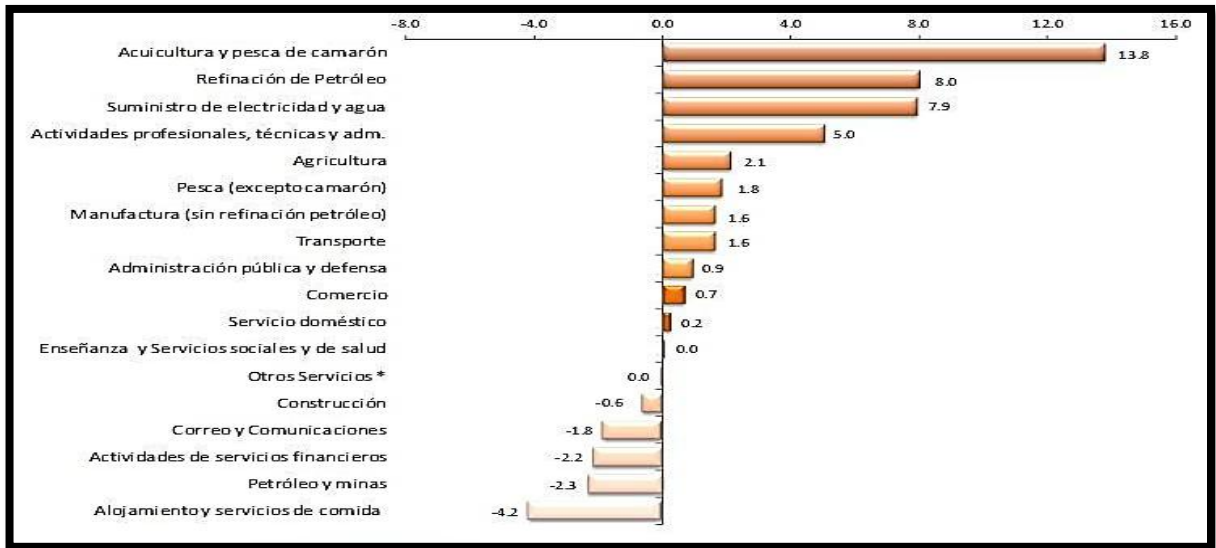


Figura 5. Valor agregado por industria. Adaptado de "Banco Central"

11.1.2 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador, 2014)

La inflación fue 0,31% en abril del 2016 frente al 0,84%, del mismo mes del año anterior, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el Ecuador la canasta se estableció \$683,16, hay que tomar en cuenta que el ingreso familiar promedio es de \$683,20; es decir, en el país las personas con sus ingresos si alcanzan a cubrir lo que necesitan básicamente para vivir. Ecuador en el 2015 tuvo una inflación anual de 3,30%, una cifra por debajo de lo que esperaba el gobierno. (Diario El Comercio, 2016).

La inflación que el país obtuvo en el 2015 se vio reflejada en el PIB que no creció el porcentaje que se tenía presupuestado, esto afecta directamente a la capacidad adquisitiva de las

personas para adquirir distintos bienes y servicios que no son de la canasta básica como lo son entradas al estadio u otros productos derivados del fútbol.

11.1.3 Pib per cápita

La renta per cápita o PIB per cápita es la relación que hay entre el producto interior bruto (PIB) de un país y su cantidad de habitantes. Este indicador se calcula dividiendo el PIB de un país por su población. (Educaplus, 2013)

En el caso del PIB per cápita, en el 2015 se cerró con una caída del -3.3%, que lo ubica en \$6.086. Las medidas adoptadas por el Gobierno, además de despertar sospechas en la Organización Mundial de Comercio, han afectado a los países vecinos, como Perú y Colombia. Se estima que para el 2016 la situación del comercio exterior será similar a la de este año, con un déficit de cuenta corriente de por los menos USD 3000 millones. (PlanV, 2015)

11.1.4 Desempleo

“La tasa de desempleo expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa”. (Celade, 2014)

Ecuador obtuvo una tasa de desempleo de 5,7% en marzo del 2016, un incremento de 1,9 puntos porcentuales en comparación con el 2015 en las mismo mes, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) (Diario El Comercio, 2016).

11.2 Entorno Político legal

“Leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan”. (KOTLER, 2008, pág. 117)

A nivel mundial las leyes son las que controlan todo tipo de industria y el fútbol en el Ecuador no es la excepción, esta industria a lo largo de los años siempre se ha encontrado en constantes

cambios ya sea por una afectación social, ambiental, económica y no podía faltar la política. En el Ecuador han existido leyes que han mermado de manera considerable los ingresos de los equipos y ni que hablar de los clubes no tan grandes como el Club Deportivo River Ecuador, que poseen un presupuesto ajustado para todo el años.

Entre las principales leyes que afectan directamente a los clubes se encuentra la Ley Del Deporte, Educación Física y Recreación en su artículo 147 donde menciona: “Se prohíbe la propaganda y/o publicidad que promueve la violencia, el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, tabaco o sus derivados, **bebidas alcohólicas**, excepto las bebidas de moderación” (LEY DEL DEPORTE, 2010). Como lo menciona la ley del deporte prohíbe a los equipos realizar negociaciones con empresas que expendan bebidas alcohólicas, cuando ya existían en el país equipos que poseían publicidad en sus camisetas con marcas de bebidas alcohólicas tal es el caso del Club Deportivo Cuenca que su sponsor principal era “Zhumir”, otros de los casos era la lucha que había en aquella época por marcas de bebidas alcohólicas y de moderación para patrocinar el campeonato ecuatoriano de fútbol hasta que se puso en marcha la ley tal como lo indica (Diario El Universo, 2003) *la Cervecería Nacional, dueña de la marca, llegó a un acuerdo con la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) y, para ello, desembolsó 270.000 dólares que ya están gastados. En la búsqueda del contrato, la Cervecería tuvo que superar la oferta del fabricante de licores, Zhumir. La cuencana estaba dispuesta a entregar 250.000 dólares.*

La prohibición de entablar negociaciones con marcas de bebidas alcohólicas en aquella época fue un gran problema para equipos que ya poseían contratos con estas compañías o se encontraban encaminados a cerrar el negocio, debido a que estas empresas en la mayoría de los casos podían pagar mucho más dinero. Esta prohibición en casos como el Club Deportivo River Ecuador afecta de manera considerable debido a que según el Gerente del club (Reyes, Economista, 2016) “las marcas de bebidas alcohólicas en la mayoría de los casos pagan mayor dinero por publicidad en camiseta, vallas etc.”

Otra de las leyes que afecta de gran manera a todos los clubes del país es la prohibición del expendio de bebidas alcohólicas dentro de todos los estadios del país, tal cual lo explica la reforma al artículo 147 de la Ley del Deporte que plantea “prohibir de manera absoluta el ingreso, la comercialización, distribución y consumo de cualquier tipo de bebida alcohólica en los escenarios deportivos”. (Diario El Mercurio, 2012). Esta reforma complica a general a todos los

clubes del país pero sobre todo a equipos pequeños como el Club Deportivo River Ecuador que deja de percibir un porcentaje por la venta de bebidas alcohólicas dentro del estadio tal como lo confirmó el Gerente del Club el Economista Carlos Emilio Reyes.

El ministerio del trabajo presentó en conjunto con el ministerio del deporte un acuerdo que regulará las relaciones laborales entre los equipos de fútbol y los futbolistas del país, para que estos últimos puedan beneficiarse del seguro social, mediante la afiliación por parte de los clubes de fútbol, así como se ve en cualquier tipo de empresa. (Diario El Universo, 2015). Tal como también dice el artículo 8 del código laboral: "El deporte profesional es el practicado por individuos que reciben una remuneración económica, organizada y dirigida por personas y entidades que persiguen una función social" (Derecho Ecuador, 2013)

Como se presentan son leyes que afectan de manera general al fútbol ecuatoriano, unos en mayor y otros en menor proporción pero que al final afecta, para equipos como River Ecuador, que por ser un equipo pequeño no posee una gran cantidad de ingresos, termina siendo un tema realmente complejo el hecho que de los pocos ingresos que posee el club deba reducir a un más sus ingresos por este tipos de leyes.

11.3 Entorno Socio-Cultural

“Instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad”. (KOTLER, 2008, pág. 121)

“A nivel mundial el 4% de la población practica el fútbol de manera profesional, eso quiere decir aproximadamente 270 millones de personas activas en el deporte “ (Diario El Mercurio , 2011).

El fútbol, como en la mayoría de los países del mundo es una industria que mueve gran cantidad de personas que se denominan “hinchas” o “fanáticos” de tal o cual equipo de fútbol, en el Ecuador según un estudio realizado por (Trujillo, 2014) la edad promedio en que los hinchas asisten a los estadios está dada entre 15 y 25 años como se lo ve en la siguiente imagen:

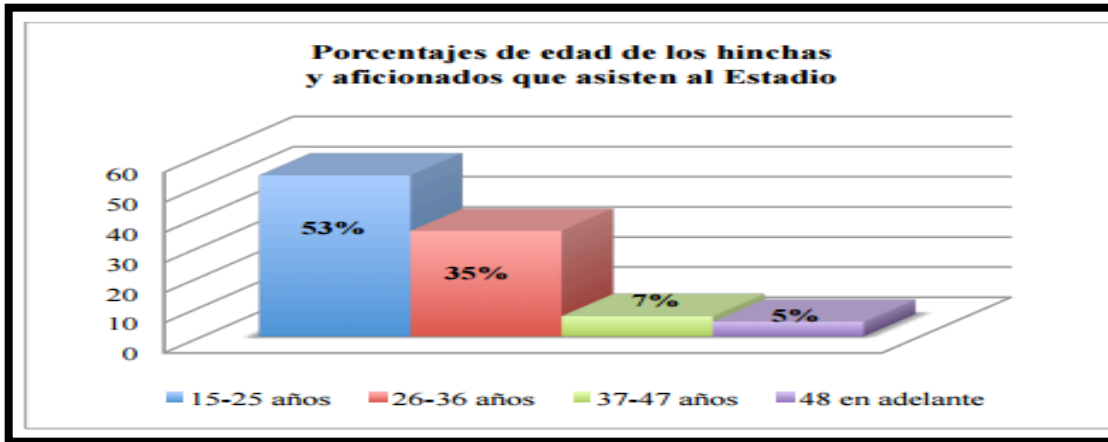


Figura 6. Promedio de edad que los hinchas asisten al estadio. Adaptado de “El marketing y el fútbol”, por P. Trujillo, página 7.

Por otro lado, en el mismo estudio se pudo conocer la frecuencia de los hinchas al estadio y arrojó que el 41% de los fanáticos asisten solo para los partidos importantes.

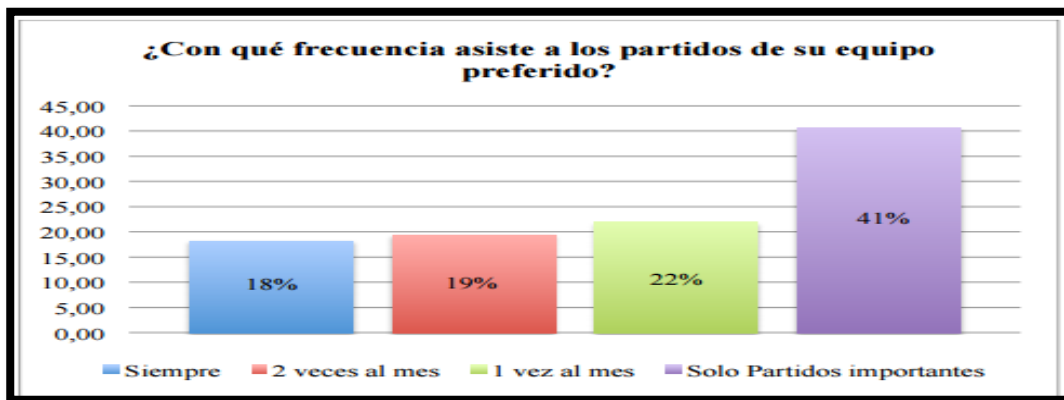


Figura 7. Frecuencia de asistencia a los estadios. Adaptado de "El marketing y el Fútbol", por P. Trujillo, página 8.

Un estudio realizado por Havas Sports & Entertainment en el 2015 determinó que la pasión por el fútbol en Latinoamérica es muy grande teniendo como principales características el orgullo que poseen la mayoría de los fans por sus equipo de fútbol y que muestran una gran a satisfacción cuando estos obtienen éxitos, otra de estas características es la inmersión que tienen los aficionados ya que son totalmente absorbidos por la emoción del fútbol, esta inmersión describe a los aficionados de América latina con un 12% más que los fans globales y la tercera lógica que se

habla en el estudio es la del jugar ya que en un 12% más que los fans globales les gusta no solo ver el fútbol sino que también practicarlo.

En el Ecuador uno de los mayores problemas sociales en cuanto al fútbol es la violencia que existe en todos los estadios del país, habiendo agresiones entre las denominadas “barras bravas” de los equipos grandes o entre los mismos integrantes de una barra, tanto así que muchas veces los ha llevado hasta la muerte, tal como lo menciona el (Diario El Expreso, 2012) “un hincha del Barcelona *Sporting* Club fallece luego de un disparo en el pecho provocado por un hincha del Club Sport Emelec”. Así como este hay un sin número de casos que afecta de gran manera al fútbol ecuatoriano, se ha convertido en un cáncer para el fútbol.

Es por esto que el ministro del interior José Serrano en un trabajo conjunto entre el Ministerio del Deporte, el Ministerio del Interior, la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la Policía Nacional, se presentaron medidas para erradicar la violencia en los escenarios deportivos del país. El Ministro del Interior, José Serrano, indicó que se busca cumplir con ese objetivo en el menor tiempo posible, para lo que generaron los denominados “10 mandamientos por la paz del fútbol ecuatoriano” (Ministerio del Deporte, 2012).

Este tipo de acontecimientos perjudican mucho a los clubes a nivel nacional debido a que el hecho de que exista violencia en los estadios hace que muchas veces las personas se alejen del mismo y prefieran ver los partidos por televisión por miedo a agresiones o enfrentamientos que puedan poner en riesgo la integridad de sus familiares o su propia vida.

11.4 Factores tecnológicos

“Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado”. (KOTLER, 2008, pág. 115)

Como en todo el mundo la tecnología ha ido evolucionando constantemente y esto obliga a que cada industria se vaya adaptando a estos cambios, tal es el caso del fútbol, en el cual la tecnología se ha fusionado con el fútbol, esto se puede ver en múltiples casos como el constante incremento de la utilización de césped sintético, no solo para canchas de alquiler o canchas de equipos de fútbol juveniles, sino también en los grandes estadios de primer nivel, tal es el caso del estadio olímpico de Moscú en el cual disputan juegos de fútbol el *FC Spartak* y la selección

de fútbol rusa, el *Football Club Lorient* de Francia también cuenta con su cancha de césped sintético, uno de los casos más famosos es el del *Omnilife Stadium* en donde juega de local sus partidos uno de los clubes más populares de México, el Club Deportivo Guadalajara de Guadalajara, así también como la mayoría de los clubes de la *Major League Soccer* de los Estados Unidos en donde cuentan en sus estadios con este nuevo césped. Muchos de estos clubes y federaciones de fútbol del mundo optan por este moderno tipo de césped que cuenta con la aprobación FIFA debido a se pueden usar las 24 horas del día, soportan climas como lluvia a nieve y el mantenimiento del mismo es mucho más económico que el césped natural, ya que no se necesita regar, podar o tener un complejo mantenimiento. (Notigras, 2013)

Existen algunos contradictores que dicen que el césped sintético es más propenso a causar lesiones en los futbolistas, debido a que se dice que es un material más fuerte y por ende el suelo puede ser más duro que una cancha de césped natural, pero sin embargo varios especialistas como la fisioterapeuta Claudia Cavia ex colaboradora del Cruz Azul Fútbol Club, la cual indica que este césped puede resultar mucho más seguro en cuanto a las lesiones debido a que es una superficie mucho más plana, la que no cuenta con un suelo inestable como puede haber en varias canchas de césped natural y que varias de las molestias que comunican jugadores y técnicos es por el hecho de no estar acostumbrados a este tipo de canchas. (Expansion.mx, 2013)

Otra de las tecnologías que han adaptado los clubes en los últimos años, es la manera en que comercializan sus productos vía internet, ya sean entradas, camisetas u otros productos oficiales del club, ya que con esto pueden reducir sus costos al tener una plataforma de venta online. La seguridad es otro de los puntos que sean visto favorecidas con la tecnología ya que hoy en día varios estadios del mundo, como los de la liga española de fútbol cuentan con estos modernos sistemas de *ticketing* que inclusive está integrado con la base de datos de la policía nacional para con esto poder llevar un control de identidad de las personas que ingresan a los escenarios deportivos. (Indra, 2012)

En el Ecuador algunos clubes se han visto beneficiados por estas tecnologías tal es el caso del Club Deportivo El Nacional y Sociedad Deportivo Quito los cuales han implementado estos sistemas de ventas en internet en cuanto a las entradas al estadio y se han visto beneficiados en la reducción de sus costos, ya que están reduciendo la cantidad de entradas impresas, William Escobar representante de Sociedad Deportivo Quito asegura que este tipo de implementaciones

tomarán un tiempo prudencial para que los aficionados se acostumbren a este tipo de venta online. (El Comercio, 2015)

Estos avances tecnológicos sirven de mucho para los clubes de fútbol debido a que en muchos casos sirven para optimizar recursos económicos, inclusive puede servir para llegar a un mercado insatisfecho, ya que así como la tecnología llega a las industria deportiva, también llega al público en general y esta puede servir como el nexa adecuado para establecer una relación directa con el público.

El constante aumento del uso de redes sociales como una herramienta empresarial que se usa para estar más cerca de los clientes y poder saber de mejor manera cuáles son sus gustos, en el fútbol no es diferente, debido a la gran pasión que hay en el mundo por el fútbol, existen clubes que cuentan con millones de seguidores en sus redes sociales y lo utilizan como una de sus principales herramientas para comunicar sus acciones , tal es el caso de equipos como *Sport Club Corinthians Paulista*, *Clube de Regatas do Flamengo* o *Club Atlético Boca Juniors* que cuentan con más de 5 millones de seguidores en sus redes sociales. (Pasion Futbol, 2014)



Figura 8. Factores Tecnológicos

11.5 Análisis P.E.S.T.A

Tabla 5.
Análisis PESTA

Entorno político	Atractivo	Impacto
Prohibición de publicidad de bebidas alcohólicas en la camisa o estadios de fútbol	2	4
Prohibición de la venta de bebidas alcohólicas dentro de los estadios	2	4
Acuerdo que regulará las relaciones laborales entre las entidades deportivas del país y sus deportistas	2	4
Total entorno político	2	4
Entono económico	Atractivo	Impacto
Pib	3	3
Inflación	2	4
Desempleo	1	5
Total entorno económico	2	4
Entorno socio-cultural	Atractivo	Impacto
Seguridad en los estadios	1	4
Asistencia en base a resultados	2	4
Comportamiento del hincha	5	1
Cantidad de personas que practica fútbol	3	3
Total entorno socio cultural	3	3
Entorno Tecnológico	Atractivo	Impacto
Estadio con césped sintético	5	1
Venta de tickets digitales	4	2
Comercio electrónico de productos y servicios	5	1
Utilización de Redes sociales	5	1
Total entorno tecnológico	4,8	1,3
TOTAL PESTA	2,9	3,1

En el macro entorno desde el punto de vista del Club Deportivo River Ecuador se puede evidenciar que en los aspectos políticos y económicos afectan directamente a un club de fútbol, debido a que en leyes como la prohibición de expendio y patrocinio de bebidas alcohólicas a equipos ponen una barrera para posibles ingresos derivados del auspicio de este tipo de industria,

así también como el acuerdo que regulará las relaciones laborales entre las entidades deportivas del país y sus deportistas en la que cada club de fútbol debe cumplir con todos los beneficios de ley desde que un futbolista cumpla 18 años de edad, ya que antes era totalmente diferente ya que se hacía contratos a los futbolistas recién cuando pasaban a integrar el primero plantel y con estas nuevas leyes incurren en mayor costos para los equipos de fútbol. En el aspecto económico índices como la tasa de desempleo, la canasta básica y otros afectan ya que al haber mayores personas sin empleo no van a contar con la mayor capacidad adquisitiva para productos o servicios que ofrezca el club. En cambio al entorno socio cultural y tecnológico se puede evidenciar factores que favorecen al club como el fervor que tienen las personas en Ecuador y Latinoamérica por el fútbol y esta da una oportunidad a los clubes que mediante las correctas aplicación de estrategias pueden sacarse provecho en el aspecto económico debido a los productos y servicios que se puedan ofertar a este público. Sin embargo se encuentran factores negativos como la falta de seguridad en los estadios lo que provoca que la gente tenga temor de asistir a partidos de fútbol y que haga que las familias en su totalidad se alejen de estos espectáculos deportivos. En el aspecto tecnológico es una de las oportunidades con la que cuenta los equipos de fútbol ya que sirven de mucho para la reducción de costos por lo que se puede prescindir de gran cantidad de recursos en el proceso de ofertar productos del club, tal es el caso del comercio electrónico y las redes sociales que son herramientas fundamentales para llegar al público objetivo.

12 Análisis del Micro entorno

12.1 Cinco Fuerzas de Porter

*Tabla 6.
Amenaza de nuevos competidores*

Amenaza de nuevos competidores	Atractivo
Acceso a los canales	2
Proteccion de la industria	2
Facilidad legal de entrada	3
Necesidad de capital	5
TOTAL	3

Dentro de esta fuerza el resultado fue neutral lo que indica que el hecho de que existan nuevos equipos no termina siendo en primer instancia una amenaza como tal para el Club Deportivo River Ecuador ya que para la creación de un club este debe comenzar desde los campeonatos provinciales en la segunda categoría del fútbol ecuatoriano y no directamente de la serie A, por ende así se cree un club nuevo el camino es largo hasta llegar a primera división.

Tabla 7.
Poder del comprador

Poder de comprador	Atractivo
Número de compradores importantes	2
Disponibilidad de sustitutos para la industria	1
Tamaño de los compradores	2
Costo a cambiar del comprador	1
TOTAL	1,5

En esta fuerza el resultado fue poco atractivo para el club debido a que el club no cuenta con una gran cantidad de hinchas por tal motivo no se tiene una fidelización de parte de quienes asisten regularmente al estadio. Además desde el aspecto de los auspicios al ser un equipo nuevo no cuenta con un gran poder de negociación frente a empresas a las cuales se les espera vender los espacios publicitarios, ya sea en camisas o en instalaciones del club.

Tabla 8.
Poder del Proveedor

Poder del Proveedor	Atractivo
Número de proveedores	5
Tamaño de proveedores	3
Costo de cambia de cambiar	2
Diferenciación de producto	3
Amenaza de integración hacia adelante	3
TOTAL	3,2

En esta fuerza el resultado estuvo por encima de una calificación neutral pero por poco debido a que si bien se cuenta en el mercado con una gran cantidad de proveedores algo que favorece al club es que se puede escoger entre varias empresas ofertantes de auspicios sin embargo son pocas

las empresas realmente grandes las cuales puedan significar una gran inyección económica al presupuesto del club.

Tabla 9.
Rivalidad del sector

Rivalidad del sector	Atractivo
Competidores participantes de la industria	2
Crecimiento de la industria	3
Publicidad agresiva	3
TOTAL	2,7

En esta fuerza el resultado fue poco atractivo ya que existen clubes con gran poderío económico y de convocatoria lo que les ayuda a obtener mejor contratos de patrocinio y por consiguiente a formar equipos totalmente competitivos lo que resulta en una gran desventaja para el club.

Tabla 10.
Amenaza de Sustitutos

Amenaza de sustitutos	Atractivo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	2
Valor del precio del sustituto	4
Rentabilidad y agresividad del sustituto	1
TOTAL	2,3

Dentro de esta fuerza el resultado es poco atractivo debido a que dentro de las tres variables analizadas dos de ellas son poco atractivas para el club ya que el poder que tienen otros equipos de fútbol en la ciudad como Barcelona *Sporting Club* y el Club *Sport Emelec* son de mayor atractivo para el público, si se da el caso que los hinchas deban elegir entre un evento y otro.

12.2 Análisis de la cadena de Valor

“Es la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa”. (KOTLER, 2008, pág. 80)

La Cadena de Valor se enfocará al hincha del Club Deportivo River Ecuador y al público en general que asiste a sus partidos como local. Se analizará los procesos de manera conjunta donde

se encuentran las actividades primarias y de apoyo tomando en cuenta desde la contratación de un jugador hasta la presentación del equipo en el campo de juego para poder conocer aquellos procesos que generan valor al hincha, de manera externa o interna.

12.2.1 Actividades primarias

Logística Interna

Dentro de la logística interna del Club Deportivo River Ecuador se realizan todas las actividades que sirvan para mantener de manera adecuada tanto al equipo principal como juvenil del club, ya sea la coordinación de la comida para los jugadores, la organización de los implementos de trabajo del técnico para cada entrenamiento, vestimenta, trámites, manejo de reuniones de dirigentes, pago de jugadores y cualquier otra actividad relacionada que permita de alguna manera brindar un buen producto en este caso un buen equipo de fútbol y que a su vez termine generando valor para el hincha. Esto es una fortaleza del club ya que cuenta con un equipo administrativo muy comprometido y capacitado

Logística Externa y operaciones

El club Deportivo River Ecuador en cuanto a la logística externa se basa en diferentes actividades que se desarrollan para complementar aquellas actividades que se realizan en la logística interna, las principales actividades son el hospedaje de jugadores al momento de jugar fuera de la ciudad, el transporte del mismo, comida, negociación con jugadores extranjeros, pago de deudas con otras entidades, reuniones con la FEF, entre otras. Todas estas actividades terminan siendo claves para el buen funcionamiento del club y que no existan problemas administrativos y que el producto principal que es el club de fútbol pueda trabajar de manera tranquila y poder ofrecer un equipo de fútbol competitivo a los fanáticos que asisten al estadio. Dentro de este punto el club cuenta con una debilidad debido a que no posee un grupo capacitado en cuanto a divisiones menores.

Marketing y Ventas

Dentro de este punto el Club River Ecuador posee redes sociales como *Twitter*, *Facebook* y *Instagram* pero no obstante no realiza algún tipo de campaña como tal solo basa sus redes en dar

información en cuento a partidos del club, por otro lado no realiza campañas por medio televisivo, tan solo realiza cuñas radiales en la emisora de radio Diblu, la cual es propiedad de los mismos dueños del club. Cuenta con una página web para los hinchas del club donde existe información organizacional del pero la mayoría de las veces la información no se encuentra actualizada. Las acciones que se llevan a cabo en las redes sociales del club son hechas por la secretaria de la institución bajo ciertas pautas dadas por dirigentes del club, ya que el club no cuenta con algún departamento o una persona que se dedique específicamente a las acciones de marketing o de un *community manager*. Este punto es una debilidad para el club ya que no cuenta con un departamento de marketing establecido.

Servicios

El club actualmente no cuenta con algún tipo de servicio extra, tan solo la venta de entradas para los partidos de fútbol. Dentro de este punto no existe algo que genere mayor valor para el cliente, ya que no se realizan ningún tipo de acción para alcanzar a establecer alguna relación con el público. El club no realiza un servicio post venta en ninguna área por lo tanto termina siendo una debilidad para el mismo.

12.2.2 Actividades de Apoyo

Infraestructura

La Infraestructura como recurso que utiliza River Ecuador para sus hinchas es su propio estadio (la fortaleza) el cual cuenta con dos canchas de fútbol, piscina, comedor y en el mismo predio también se encuentran las oficinas del club sin embargo actualmente el club disputa sus partidos en el estadio Chucho Benítez ya que el estadio La Fortaleza no cuenta con la suficiente capacidad para albergar un partido de serie A, este estadio también se complementa muy bien con el club, ya que es un estadio totalmente nuevo, el cual fue el primer estadio de Guayaquil en el cual se disputo un partido de fútbol sin mallas, en un estadio que presta todas las comodidades a los asistentes ya que desde cualquier sector de las gradas se ofrece una excelente vista al espectador, algo que definitivamente es del agrado del público. Por otro lado posee un departamento financiero y de logística con personal altamente capacitado para realizar este tipo de actividades lo cual es una fortaleza para el club

Talento Humano

El talento humano es la parte más importante y vital para un club de fútbol debido a que son los principales actores para lograr gran valor para los hinchas. El personal que trabaja en el club, está bien escogido por los dueños del equipo, ya son personas muy comprometidas con sus actividades y llevan al club como su segundo hogar, debido al sentido pertenencia que la institución ha creado en sus colaboradores con el pasar del tiempo. En el aspecto deportivo el personal que trabaja en el club existen jugadores, directores técnicos, doctores y auxiliares de utilería, la mayoría de estos actores del entorno deportivo del club son personas jóvenes pero con amplia experiencia en el fútbol, lo que se complementa muy bien con la esencia del club, al ser un equipo de fútbol joven con jugadores jóvenes, lo que los lleva a tener un mayor deseo de alcanzar el éxito. El hecho de contar con un personal comprometido con el club ayuda a realizar las actividades de mejor manera lo que termina siendo una fortaleza para el equipo.

Desarrollo De Tecnología

El Club Deportivo River Ecuador cuenta con redes sociales y una página web disponible para sus hinchas pero no obstante nunca se encuentra actualizada con la información. En los procesos internos River cuenta con herramientas básicas de cómputo para el control de cuentas y actividades. En el plantel de fútbol el cuerpo técnico tiene un sala de audio y video en donde se mostraban a los jugadores los partidos que habían jugado para ver errores y virtudes del equipo, estos videos antes de ser mostrados a los jugadores ya eran analizados por el cuerpo técnico y una persona encargada de la edición de videos para que la explicación de los partidos fueran más claras. Dentro de este punto el club posee una fortaleza basada en la obtención de tecnología avanzada para la ayuda del cuerpo técnico y jugadores, por otro lado cuenta con una desventaja al no poseer actividad en redes sociales que ayudaría a mejorar la comunicación entre hincha-club.

Abastecimiento

El club de fútbol necesita para sus jugadores y cuerpo técnico, bebidas hidratantes por tal motivo el club se abastece de este tipo de bebidas de manera gratuita gracias a sus auspiciantes que en este caso son Gatorade y Tesalia, los cuales cada semana envían pacas de sus productos al club para que sean puestos a disposición de los jugadores y cuerpo técnico y puedan tener la debida hidratación que necesita un deportista. Sin embargo los futbolistas necesitan otros tipos de

suplementos para su desarrollo, tal es el caso de proteínas o vitaminas las cuales son adquiridas directamente por el club.

En el caso de la indumentaria deportiva el Club Deportivo River Ecuador tiene como *sponsor* técnico a *Marathon Sports*, esta empresa se carga de proporcionar al club con las indumentaria deportiva de juego tanto como uniforme titular y alterno, así también como los uniformes de viaje, como pantalonetas y camisetas de concentración, chompas y calentadores con los cuales los jugadores y personal técnico del club se desplazan a las ciudades y estadios en donde les toque cumplir con sus partidos por el campeonato ecuatoriano de fútbol. Esto es una fortaleza para el club.

Tabla 11.
Cadena de Valor

	Logística interna	Logística Externa	Marketing y ventas	Servicios
Infraestructura	Oficinas del club y complejo deportivo (FORTALEZA)	Estadio Chucho Benítez (FORTALEZA)	Vallas publicitarias (DEBILIDAD)	
Talento humano	Personal comprometido del club (FORTALEZA)	* Personal encargado de la venta de tickets (DEBILIDAD) * Futbolistas	No hay personal especializado en marketing (DEBILIDAD)	
Desarrollo tecnológico	Sala equipada de audio y video (FORTALEZA)		Redes sociales (DEBILIDAD)	
Abastecimiento	Auspiciantes abastecen con la mayoría de las necesidades del equipo de fútbol. (FORTALEZA)			

12.3 Conclusiones del micro entorno

Los puntos débiles que se pudieron detectar en el Club Deportivo River Ecuador es el poco valor de marca que posee lo cual lo detiene a poder generar más ingresos ya sea por auspicios o por los ingresos que posea el club proveniente de los servicios que ofrece como lo son la entrada al estadio. Esto se ve reflejado en los resultados financieros del club. Otro de los puntos débiles que tiene el Club Deportivo River Ecuador está relacionado con el punto anteriormente mencionado ya que el club no cuenta con grandes acciones de marketing las cuales lo ayuden a fortalecer la marca del club para alcanzar notoriedad frente a sus *stakeholders*.

Dentro de los puntos fuertes son los procesos administrativos bien estructurados con los que cuenta el club ayudan al correcto funcionamiento del club en cada uno de sus áreas tanto deportiva como administrativa que lo ha llevado a ser un equipo estable financieramente.

13 Análisis Estratégico Situacional

13.1 Ciclo de vida del producto

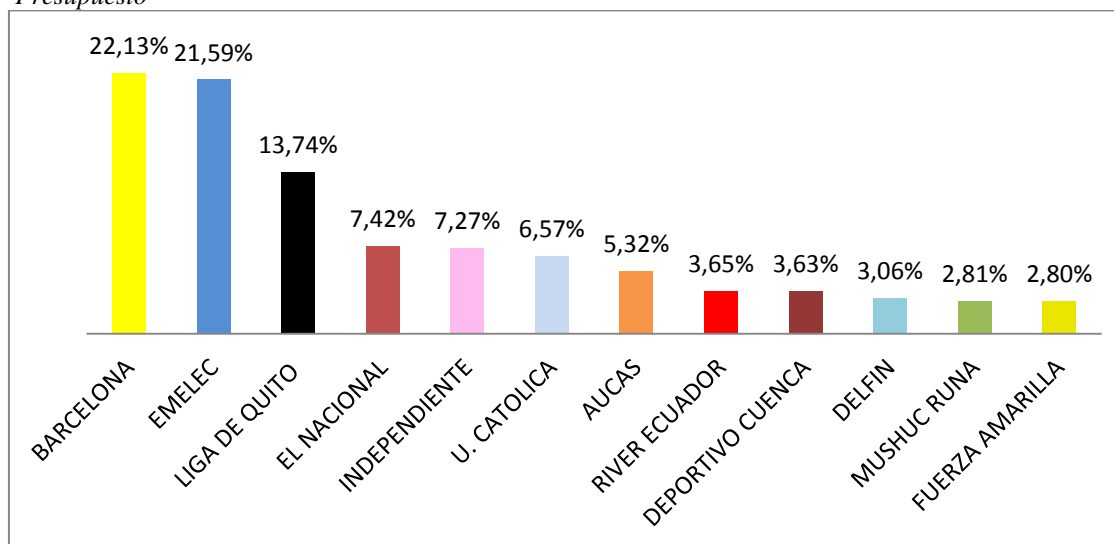
“Es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez, y decadencia”. (KOTLER, 2008, pág. 284)

Dentro del ciclo de vida del producto el Club Deportivo River Ecuador se encuentra en la etapa de introducción debido a que al tomar las variables ingresos y tiempo, el club posee solamente 2 años en la serie A del fútbol ecuatoriano y sus ingresos netos en el 2015 según estados financieros otorgados por el propio club fueron \$ 177.547.33 cifra que resulta muy baja para que el club pueda ser competitivo en lo deportivo como en lo institucional.

13.2 Participación de mercado

Para la participación de mercado se basó en los presupuestos que posee cada club en el fútbol ecuatoriano como se lo ve de mejor manera a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 12.
Presupuesto



13.3 Análisis FODA

“Evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y (A) amenazas riesgos de la empresa” (KOTLER, 2008, pág. 88)

El análisis del foda está basado en información relevante del PESTA como de la cadena de valor, ya que mediante esto se puede establecer las posibles eventualidades internas y externas del Club.

Tabla 13.
FODA

Fortalezas	Oportunidades
Estabilidad Económica del Club	Pasión del país por el fútbol
Personal comprometido del club	Cantidad de jóvenes que practica fútbol
Oficinas del club y complejo deportivo	Comercio electrónico de productos y servicios
Tecnología para análisis de partidos	
Debilidades	Amenazas
No hay personal especializado en marketing	Seguridad en los estadios
Personal externo al club encargado de la venta de <i>tickets</i>	Desempleo en el Ecuador
	Prohibición de publicidad de bebidas alcohólicas en la camisa o estadios de fútbol

13.4 Análisis EFE-EFI

Tabla 14.
Análisis EFE Y EFI

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Pasión del país por el fútbol	0,15	3	0,45
Cantidad de jóvenes que practica fútbol	0,10	3	0,3
Comercio electrónico de productos y servicios	0,20	4	0,8
Amenazas			
Seguridad en los estadios	0,25	1	0,25
Desempleo en el Ecuador	0,15	1	0,15
Prohibición de publicidad de bebidas alcohólicas en la camiseta o estadios de fútbol	0,15	2	0,3
TOTAL	1		2,25
Fortalezas			
Procesos administrativos bien estructurados	0,25	4	1
Personal comprometido del club	0,15	3	0,45
Oficinas del club y complejo deportivo	0,15	3	0,45
Tecnología para análisis de partidos	0,10	3	0,3
Debilidades			
No hay personal especializado en marketing	0,25	1	0,25
Personal externo al club encargado de la venta de tickets	0,10	2	0,2
TOTAL	1		2,65

Análisis EFE

Dentro de la matriz EFE se pudo analizar los factores externos que pueden favorecer o desfavorecer al club y esto dio un resultado de 2,25 lo que indica que tomando las estrategias adecuadas el club puede provechar estas oportunidades que da el entorno. Dentro del análisis se pudo conocer que las variables de mayor peso para el club es la seguridad en los estadios ponderada con un (0,25%) siendo esta una amenaza y dentro de las oportunidades el comercio electrónico de productos y servicios con un ponderación de (0,20%). A estos aspectos son aquellos a los que se les debe prestar mayor atención ya sea para evitar que siga siendo una amenaza como tal o para saber aprovechar de mejor manera esta oportunidad.

Análisis EFI

En la matriz EFI se conoció más la parte interna del club donde se puede descifrar fortalezas y debilidades de las cuales se puede ver que el club cuenta con aspectos muy positivos y claves dentro de cualquier organización como el manejo serio y responsable que tiene el club pero que sin embargo existen algunas falencias que deben ser atendidas de manera adecuada. Entre las fortalezas la más importante y de mayor relevancia para el club son los procesos administrativos bien estructurados (0,25%) ya que ayudan a mantener al club en una estabilidad organizacional, por otro lado dentro de las debilidades la de mayor preocupación para el club es la inexistencia de personal especializado en marketing (0,25%), lo que le dificulta al equipo no poder generar ingresos extras por concepto de marketing y ventas.

13.5 Mckinsey

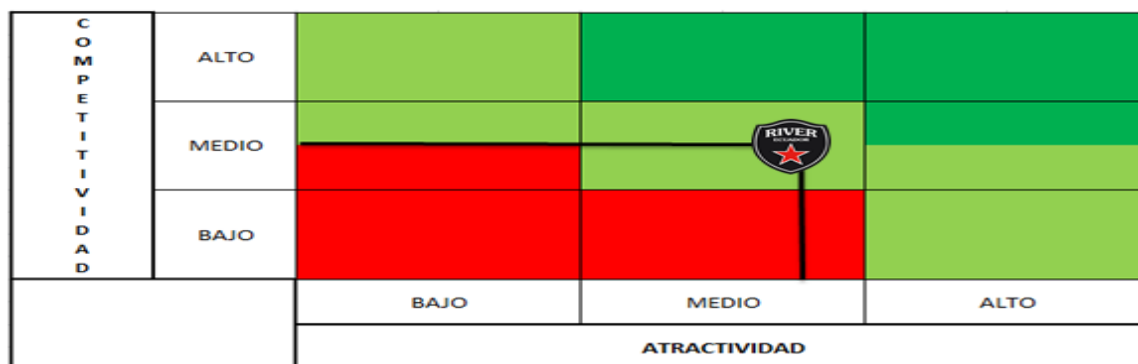


Figura 9. Mckinsey

Por medio de la Matriz *Mckinsey*, se puede observar que el Club Deportivo River Ecuador se encuentra con un grado medio alto de atractividad (2,65) pero con una competitividad media (2,25), que se debe mejorar para llegar a tener un crecimiento ofensivo y así obtener mejores resultados económicos e institucionales.

13.6 Conclusiones del capítulo

En este capítulo se analizó macro y micro entorno del club para conocer cómo se encuentra preparada la institución para enfrentar posibles amenazas y poder aprovechar las oportunidades

que se presenten. El Club Deportivo River Ecuador al ser un equipo nuevo en el fútbol ecuatoriano cuenta con varios inconvenientes para ser competitivo en comparación a otros clubes, ya que posee mayores dificultades para generar ingresos ya sea por concepto de auspiciantes o taquillas.

El club cuenta con bases sólidas en el aspecto dirigencial y administrativo lo que resulta favorable para un correcto funcionamiento del club fútbol, siendo esto un aspecto clave para obtener resultados a largo plazo, a pesar de esto el club no realiza actividades de marketing que ayuden a generar valor para la institución fortaleciendo la marca del club y con esto darle una mayor notoriedad al club de fútbol en el mercado ecuatoriano.

Una vez realizado este análisis se puede tener un mayor conocimiento de la situación actual por la que atraviesa el club y de esta manera poder tomar las mejores decisiones que ayuden a resolver aquellos inconvenientes encontrados en el reciente análisis.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

14 Objetivos

14.1 Objetivo General

Conocer procesos claves de éxitos en instituciones deportivas que puedan ser aplicados al Club Deportivo River Ecuador.

14.2 Objetivo Específicos

- Conocer casos de éxitos en la gestión deportiva de un club de fútbol.
- Conocer la percepción de marca que tienen los *stakeholders* sobre el Club Deportivo River Ecuador.
- Conocer la opinión de especialistas en marketing deportivo y gestión deportiva.

15 Diseño Investigativo

Esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida, para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados. (Malhotra, 2008, pág. 78)

15.1 Tipo de investigación

La investigación de mercado que realizaremos, será de tipo exploratoria, descriptiva y comparativa por diferentes factores.

15.1.1 Investigación exploratoria

“Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador”. (Malhotra, 2008, pág. 79)

Para la investigación de mercado a realizar, se hará un primer levantamiento de información para conocer el escenario en el que se encuentra el club y poder saber qué tipo de instituciones deportivas se pueden tomar de referencia para la investigación a realizar, información se obtendrá

de páginas web, revistas, artículos, etc. Se buscará en estos medios ya que son fuentes en las cuales se puede constatar los éxitos alcanzados por los clubes de fútbol u otras instituciones deportivas en los cuales se pueda encontrar cuales fueron los métodos utilizados para alcanzar sus objetivos.

15.1.2 Investigación Descriptiva

“Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado”. (Malhotra, 2008, pág. 82)

Se procederá a tener una investigación descriptiva, ya que se busca conocer por medio de especialistas en instituciones deportivas y de marketing deportivo cuales son los factores claves que influyen en el éxito de club de fútbol, así también como opiniones sobre auspicios de empresas del sector privado, esto será realizado mediante entrevistas a profundidad a dichos especialistas.

15.1.3 Investigación comparativa

Con la investigación comparativa se buscará identificar diferencias y semejanzas entre instituciones deportivas de éxito y que sus procesos puedan ser adaptados al Club Deportivo River Ecuador, para lo cual se escogerá entidades que hayan alcanzado éxitos deportivos o sean referentes en la correcta administración deportivas, luego se procederá a realizar benchmarking con quienes se consideren representantes de las mejores prácticas en el mercado deportivo.

15.2 Fuentes de información

Para esta investigación recopilaremos diversa cantidad de información la cual será: Información secundaria e información primaria.

15.2.1 Información secundaria

“Datos recabados para algún propósito diferente del problema que se está tratando” (Malhotra, 2008, pág. 42)

Se va a utilizar información secundaria ya que antes de proceder a la investigación para obtener la información primaria, es necesario saber cuáles son los casos de éxitos relevantes en instituciones deportivas y que sean aplicables al Club Deportivo River Ecuador.

15.2.2 Información primaria

“Datos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación”. (Malhotra, 2008, pág. 106)

Además de la información secundaria, se buscare información primaria, ya que es el material más confiable para las herramientas que se va a proceder a utilizar en esta investigación de mercado y que son indispensables para la correcta ejecución de la misma.

15.3 Tipos de datos

Recopilaremos diversa cantidad de información, las cuales se dividirán en cualitativa y cuantitativa según el método que utilizaremos.

15.4 Herramientas investigativas

15.4.1 Herramientas Cuantitativas

“Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”. (Malhotra, 2008, pág. 145)

La información cuantitativa se la obtendrá mediante los indicadores financieros que se puedan encontrar, tales como los ingresos de estas instituciones deportivas que sean derivados de la correcta ejecución de los procesos que se quieran implementar en el Club Deportivo River Ecuador.

15.4.2 Herramientas Cualitativas

“Metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema” (Malhotra, 2008, pág. 42)

La información cualitativa, será fruto de información proveniente de entrevistas a profundidad y benchmarking debido a que estos métodos nos permitirán conocer más a fondo los componentes necesarios de una institución deportiva con los cuales se procederá a reestructurar los procesos que sean necesarios para alcanzar el éxito.

16 Target de aplicación

16.1 Definición de la población

“La suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados”. (Malhotra, 2008, pág. 335)

La población a analizar será toda institución deportiva que haya realizado las mejores prácticas en este ámbito.

Entre los posibles casos de éxitos encontrados están los siguientes:

- *Amsterdamsche Football Club Ajax*
- Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle
- Club Atlético River Plate
- Montevideo *Wanderers* Fútbol Club
- Club Plaza Colonia de Deportes
- Racing Club
- Club de Fútbol Pachuca
- Club Independiente Santa Fe
- Club Alianza Lima
- Asociación Deportivo Cali
- *Major League Soccer*
- Fútbol Club Barcelona
- Club Argentino Boca *Juniors*

16.2 Definición de la muestra y tipo de muestreo

“Número de elementos que se incluirán en el estudio”. (Malhotra, 2008, pág. 338)

La muestra estará dada por equipos que sean denominados casos de éxito siguiendo características importantes como ser instituciones/clubes nuevos o pequeños sin dejar de lado clubes grandes que hayan realizado alguna estrategia aplicable al Club Deportivo River Ecuador, por otra parte que no base sus ingresos solo por asistencias al estadio sino por otro tipo de actividades.

Dentro de la muestra y siguiendo las características establecidas se identificaron algunos clubes los cuales serán tomados en cuenta en el proceso de benchmarking para conocer más a fondo los procesos claves que los llevaron al éxito, estos clubes son:

- Club Alianza Lima
- Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle
- Fútbol Club Barcelona
- Club Argentino Boca *Juniors*

Muestreo no probabilístico por conveniencia

“Técnica de muestreo no probabilístico que busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador”. (Malhotra, 2008, pág. 341)

Se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que los elementos a escoger dependerán de la utilidad del encuestador sabiendo si le interesa o no para la investigación, siguiendo las características anteriormente establecidas.

16.3 Perfil de aplicación

El perfil que se tomará en cuenta para los distintos tipos de investigación a realizar serán:

Benchmarking

Según (Spendolini, 1994, pág. 11) se considera como *un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.*

Se buscará tomar como referencia de investigación a clubes de fútbol o instituciones deportivas las cuales se encuentren en un contexto similar al Club Deportivo River Ecuador, en cuanto al tiempo de creación del club o que no tengan los ingresos por venta de *tickets* como gran parte de su presupuesto al no contar con un público dispuesto a asistir a todos sus juegos y que a pesar de estas dificultades tengan éxito financiero o deportivo.

Entrevistas a profundidad

Se realizarán entrevistas a personalidades que estén involucrados en la actividad futbolística o deportiva tales como:

- **Entrenadores de fútbol.-** Para obtener dato e información clave en el ámbito netamente futbolístico ya que estos factores pueden ir relacionados directamente con el éxito financiero.
- **Mercadólogos deportivos.-** Para identificar cuáles son las alternativas que tiene un club de fútbol como el Club Deportivo River Ecuador en sus acciones de marketing con las cuales se pueda tener una diferenciación en el mercado o estrategias que puedan ser de ayuda para resolver la problemática.
- **Dirigentes deportivos.-** Poder obtener información sobre la correcta administración de un club de fútbol o una entidad deportiva, en la cual se pueda tener referencia para poder ser tomadas en cuenta en el proyecto.

16.4 Formato de cuestionario, guía de preguntas y proceso de *mysteryshopper* u observación directa

Entrenadores de fútbol.-

- ¿A nivel mundial qué estilos de formación de clubes destacaría por su buen funcionamiento?
- ¿Cree usted que en Ecuador se hace buenos procesos en divisiones menores?
- ¿Según su criterio cuales son las variables más importantes al momento de conformar un equipo de fútbol competitivo?

- ¿Qué opina de las divisiones inferiores del Club Deportivo River Ecuador como organización deportiva?
- ¿Cuál debería ser el objetivo principal de proceso formativo de las divisiones menores?
- ¿Desde qué edad considera usted que apropiado comenzar a formar a un futbolista y porque?
- ¿Qué características deben tener los directores técnicos encargado de formar a los jóvenes futbolistas?
- ¿Cree que es importante la psicología y el psicólogo deportivo en la formación de un futbolista?
- ¿Qué porcentaje de los jóvenes que realizan divisiones inferiores llegan a primera división del Ecuador?
- ¿Qué diferencia existe entre las formación de jugadores entre los países que más exportan futbolistas a Europa con Ecuador?

Mercadólogos deportivos.-

- ¿De qué manera el marketing puede influir en los resultados financieros en un club de fútbol?
- ¿Qué equipos de fútbol en el Ecuador cree usted que llevan un correcto manejo de marketing? Y ¿Por qué?
- ¿Qué tan avanzado cree usted que está el profesionalismo del marketing deportivo en el Ecuador?
- ¿Según usted que clubes en Latinoamérica pueden ser considerados casos de éxito?
- ¿Qué estrategias de marketing considera usted adecuadas aplicar en un club totalmente nuevo?
- ¿Qué opina del Club Deportivo River Ecuador como organización deportiva?
- ¿Según su criterio en un equipo de fútbol cual es el porcentaje del presupuesto que puede provenir del marketing?
- ¿Qué papel juega el marketing dentro de los objetivos del club?

Dirigentes deportivos.-

- ¿De qué forma el manejo de un equipo de fútbol es diferente a otros negocios?
- ¿Cómo se establecen los objetivos deportivos de un club?
- ¿Con que objetivo nació el proyecto del club?
- ¿Qué filosofía e ideas promueve el club?
- ¿Cómo se encuentra estructurado y de qué manera se llevan a cabo las operaciones del club?
- ¿Cuáles cree usted que son los procesos claves para que un club nuevo tenga éxito en el fútbol ecuatoriano?
- ¿Cuál es el perfil de los futbolistas aceptados en las formativas del club?
- ¿Cuál es el perfil del personal que trabaja en el club en administración y en lo deportivo?
- ¿Según su criterio cuales son las variables más importantes al momento de conformar un equipo competitivo?

17 Diseño del benchmarking.

17.1 Tipos de benchmarking

Se realizará benchmarking competitivo ya que se podrá tomar como casos de referencia a clubes de fútbol, que participan en la misma división en la que se encuentra el Club Deportivo River Ecuador.

17.2 Necesidades del benchmarking

El benchmarking a realizar será aplicado en el Club Deportivo River Ecuador con la finalidad de tomar las mejores prácticas de instituciones exitosas y poder alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo que han sido planteados.

Para lo cual se buscará tomar referencias de éxito de clubes y que respondan a las necesidades que tiene el Club Deportivo River Ecuador, las cuales son generar otras fuentes de ingreso que ocupen un mayor porcentaje en el presupuesto del club.

17.3 Equipo del benchmarking

Parte del equipo del benchmarking serían los autores del proyecto con la ayuda de especialistas en el ámbito deportivo como lo son entrenadores de fútbol, Mercadólogos deportivos y dirigentes deportivos.

17.4 Socios del benchmarking

Entre los socios para el benchmarking escogidos para el análisis están:

- Club Alianza Lima
- Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle
- Fútbol Club Barcelona
- Club Argentino Boca *Juniors*

17.5 Aplicación del *benchmarking*

Se identificará las mejores acciones y procesos de los socios del *benchmarking* anteriormente mencionados y a partir de esto se optará por las estrategias y procesos que sean más aplicables al Club Deportivo River Ecuador.

18 Resultados relevantes

18.1 Casos de éxito

Club Alianza lima

Es uno de los clubes más reconocidos en Perú debido a la gran cantidad de títulos alcanzados y a las diversas apariciones en campeonatos internacionales, junto con el Universitario son los dos clubes más populares de dicho país. Desde el 2005 hasta el 2013 el club pasó por malos momentos tanto en lo administrativo como en lo deportivo.

Desde el 2014 hasta el 2016 el club empezó a tener gran crecimiento de ingresos por el rubro de marketing tal como lo menciona la propia administradora Susana Cuba en una entrevista con la empresa Gestión. (Carrillo, 2015)

Debido a una correcta planificación de su nueva dirigencia con objetivos claros tanto en lo deportivo pero principalmente en lo administrativo se elaboró un conjunto de estrategias que ayudaron a que el club obtenga mayores réditos económicos.

Perú como Ecuador son mercados deportivos muy similares tanto así que las tres mayores fuentes de ingresos de un club son: la venta de las entradas, los sponsors y los derechos de tv, es por esto que la dirigencia actual decidió establecer acciones que permitan aumentar los ingresos provenientes de los sponsors y derechos de tv.

Entre las principales acciones que realizó el club se encuentra la contratación de un experto en marketing deportivo para que cree el departamento de mercadotecnia y cumpla las funciones adecuadas para poder cumplir con los objetivos del club.

Otras de las acciones importantes que decidió realizar el club es la gestión a sus divisiones menores para desde un principio poder formar jugadores jóvenes que en el futuro puedan ser de gran aporte para el club y además convertirse en grandes fuentes de ingresos al momento de poder vender dichos jóvenes al extranjero.

Por otro lado realizaron monitoreo de medios constantes que les sirvió para tener una valoración real de la marca frente a los *stakeholders* para así poder establecer mejores negociaciones con los *sponsors* presentando dichos documentos que permiten avalar la rentabilidad que les puede dejar patrocinando al club.

En cuanto a la publicidad estática en las instalaciones del estadio comenzaron a vender la mayor cantidad de espacios a distintos *sponsors* que ofrecían mayor cantidad de dinero, llegando más allá a crear espacios visibles para nuevas marcas como zonas mixtas o salas de prensa y camerinos.

Para sus hinchas creó mucho contenido digital como la creación de fans page, redes sociales como *Facebook*, *twitter*, *youtube*, además de un canal de tv por internet donde se mostraba todo tipo de noticias referente al club, esto le permitió poseer un base datos de sus hinchas.

Procesos Divisiones formativas

- Contratación de *scouts* para búsqueda de jugadores jóvenes.

- Establecer parámetros para la contratación de jugadores jóvenes.
- Establecer sitios en donde se van a buscar los jugadores.
- Disposición de una sede para el alojamiento/comida de los futuros jugadores.
- Contratación de Director Técnico con experiencia en formación de jugadores.
- Convenios con escuelas y colegios para el estudio de los futuros futbolistas.
- Asegurarse que el jugador se encuentre en ritmo de competencia adecuado.
- Técnico en primera categoría que dé apertura a jugadores jóvenes.

Plan de Marketing de Alianza Lima

- Contratación de un experto en Marketing Deportivo.
- Identificación de productos de marketing deportivo del club
- Monitoreo de medios.
- Valoración del impacto de la marca frente a los *stakeholders*.
- Identificación de puntos claves del estadio no aprovechados al máximo. (publicidad).
- Análisis de contratos actuales con los sponsors para así poder sacarle el mayor provecho.
- Desarrollar la familia de productos comerciales.
- Creación de contenido digital que genere interacción con los hinchas.

Fútbol Club Barcelona

Según (Campuzano, 2013) cuando Joan Laporta llegó a la presidencia del Fútbol Club Barcelona junto con el actual presidente definieron una nueva estrategia que sería aplicada durante su administración basada en los siguientes pilares principales:

- 1. Conocimiento de la Industria:** Dentro de este punto se basaron en realizar una investigación de mercado para conocer cómo se encontraba la industria del fútbol en ese momento y a partir de eso poder saber en qué posición se encontraba el club y para qué dirección debía coger.

2. El Círculo Virtuoso: Dentro de este pilar según apuntó Joan Laporta consistía en anclar las estrategias del club en tres ámbitos fundamentales como son el ámbito deportivo, ámbito económico y ámbito social relacionándolos entre sí.

3. Un Plan de Empresa: Según (Campuzano, 2013) desde el inicio de la administración Laporta, los objetivos del club se podían dividir en tres grupos:

- **Objetivos Macro**

- Ganar posiciones en el “*top ten*” mundial
- Posicionamiento Internacional

- **Objetivos Meso**

- Liquidar ejercicios contables con beneficios
- Eliminar deudas pendientes
- Relación estable entre salarios y facturación

- **Objetivos Micro**

- Central de compras
- Atención de servicio al cliente

Según (Calzada, 2012, pág. 82) durante su etapa en el fútbol club Barcelona potenciaron la publicidad en productos B2B, generación de retorno de la inversión de patrocinadores, promocionar y reforzar el posicionamiento seleccionado.

El fútbol Club Barcelona creó su propio diagrama de explotación comercial del estadio que sirvió para impulsar el sport marketer para conseguir convertir en dinero la asistencia de espectadores a los eventos.

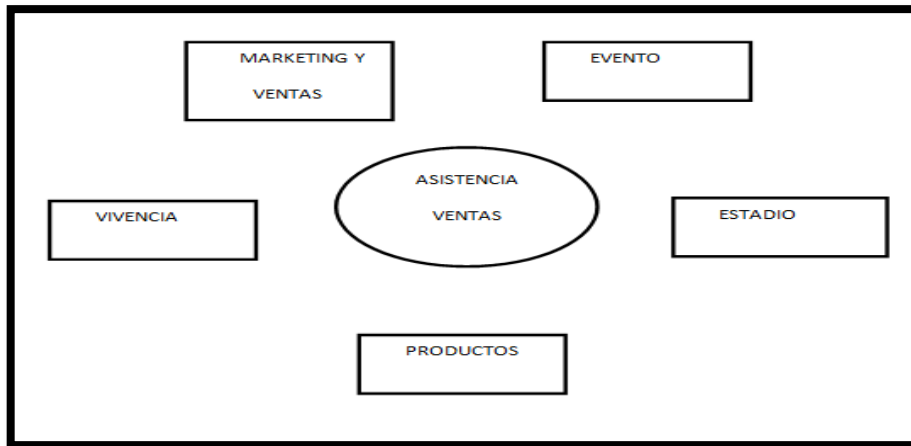


Figura 10. Diagrama de explotación comercial. Adaptado de “*Show me The Money*, por E. Calzada, página 82

Plan de marketing

- Auditoría de Marketing en la cual se revisan todos los ingresos provenientes por el marketing.
- Clasificación de los tipos de productos del club en B2B y B2C.
- Gestión de los eventos deportivos (estadio).
- Implementación del modelo de las 6p’s.
- Creación de su propio diagrama de explotación comercial del estadio.
- Desarrollo de un businnes plan.
- Exposición mediática.
- Plan de comunicación.
- Gestión estratégica y deportiva.
- Trébol ganador (relevancia del producto comercial, disponibilidad de derechos y soporte publicitario bien gestionados).
- Diseño de programa de patrocinio.
- Creación de dossier de ventas.

- Gestión de *merchandising* del club.
- Control de efectividad del programa.

Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

El club nació oficialmente hace aproximadamente 10 años, su presidente Michelle Deller creó el club con la finalidad de ayudar a niños y jóvenes de escasos recursos a través de la práctica del fútbol , acogiendo a niños de todas las ciudades del país ofreciéndole comida, estudio y una mejor calidad de vida.

El Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle se ha caracterizado desde sus inicios por poseer una excelente labor en divisiones menores las cuales nutren al equipo de primera teniendo un 60% de jugadores de la cantera, gracias a esto el club en la actualidad (2016) es uno de los pocos equipos del país que cuenta con una estabilidad financiera que la ha sabido llevar de la mano con el éxito deportivo, logrando participaciones en torneos internacionales

Gran parte del éxito del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle es la correcta administración de su dirigencia ya que al principio el club contaba solo con la administración de su presidente y actualmente dieron un giro a la situación optando por contratar profesionales en cada área de administración del club desde fotógrafo profesional, scouts para la búsqueda de futbolista en el país o profesionales del marketing deportivo, cada uno responsable de su departamento.

En cuanto a la contratación de futbolistas promesas, el club estableció una política de contratación de jóvenes la cual consistía en que solo pagaban por jugadores de 17 años en adelante sin embargo toman jugadores de menor edad dándole todo el apoyo posible en cuanto a comida, estudio o vivienda se refiere, pero se les ofrece contrato una vez cumplido los 18 años esto sirve para reducir el riesgo a una mala inversión a comprar jugadores muy jóvenes que con el tiempo puedan descarrilarse de la actividad deportiva.

Desde el 2013 hasta la actualidad (2016) el mayor rubro en cuanto a ingresos está dado por los sponsors, sin dejar de lado los ingresos por la venta de jugadores jóvenes al exterior ya sea el caso de Jonathan Gonzales, Fernando Guerrero, etc.

Plan de marketing

A medida que el club fue desarrollándose se creó el departamento de marketing con el objetivo de fortalecer la imagen del club para lo cual se realizaron se realizaron las siguientes acciones:

- Contratación de un mercadólogo
- Contratación de un camarógrafo
- Profesionalización de las áreas
- Manejo de relaciones con *sponsors*
- Manejo profesional de las redes sociales
- Interacción en medios
- Gestión de los eventos deportivos

Club Argentino Boca Juniors

El Club Argentino Boca *Juniors* es uno de los equipos de mayor renombre no solo dentro de su país sino del mundo entero. A los largos de los años el club pasó por varios problemas económicos y deportivos que mermaban sus competiciones en las que participaba. Desde la llegada del presidente Mauricio Macri (1995) el club tomó un giro en todas las áreas ya sean administrativas/deportivas, con la llegada de Macri se pusieron en marcha varios planes entre ellos el plan de comunicación externa y corporativa, esto es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, para lograr establecer una empatía entre ambos.

Para la reorganización de la institución, el Presidente Mauricio Macri propuso tomar algunos elementos propios de las empresas para aplicarlos al funcionamiento del club:

- **Identidad:** para poder distinguirse como institución.
- **Imagen:** la forma en la cual el Club Argentino Boca *Juniors* será vista y reconocida a nivel mundial.
- **Coaching gerencial – Líder lateral:** La nueva gestión incorporó a Carlos Bianchi como Director Técnico (y luego como Manager) para que pueda cumplir con el rol de líder

o *coach lateral*, teniendo la capacidad de resolver problemas a nivel interno, destacando su empatía al momento de trabajar. (EFDEPORTES, 2012)

Para el año 2000 el Club Argentino Boca Juniors había comenzado a ver frutos de los cambios establecidos por Macri, obteniendo títulos nacionales e internacionales, esto combinado con la aplicación de distintas estrategias provenientes del ámbito del *management*, que permitieron al club obtener importantes ingresos comerciales por auspicios o *merchandising*, Este proceso se consolidó con la profesionalización y de las áreas de marketing y desarrollo comercial, donde los aportes realizados por asesores externos fueron imprescindibles para continuar creciendo.

El Club Argentino Boca *Juniors* creó departamentos necesarios para el correcto funcionamiento del club. Dentro de estos se encuentran:

1. El **Departamento de Acción Social** nació durante la gestión de Mauricio Macri con el objetivo de crear un espacio que se constituyera en el "alma" del club. El compromiso es desarrollar políticas de integración e inclusión en beneficio de los sectores más postergados de la ciudad, con el fin de contribuir en el sostenimiento del tejido social y la familia.
2. El **Departamento de Marketing** para ofrecer diferentes programas orientados a brindar soluciones comerciales a las empresas, permitiendo formar parte del grupo selecto de sponsors y de la imagen del Club Argentino Boca *Juniors* a través de la publicidad, asociándose y/o organizando reuniones y eventos en las instalaciones del club. (EFDEPORTES, 2012)

El Club Argentino Boca Juniors con la llegada de Macri comenzó a realizar investigaciones exhaustivas en los contratos con los *sponsors* para poder sacar mayor rentabilidad de los mismos ofreciéndoles servicios complementarios que antes dichas marcas no poseían.

Dentro de las estrategias de comunicación el club comenzó a crear buenas relaciones con sus *sponsors* creando estrategias de *co-branding* con los mismos como fue el caso con el *sponsor* estratégico BBVA Banco Francés donde no sólo incluía la sponsorización de la camiseta de fútbol sino también la tarjeta *xeneize*. (EFDEPORTES, 2012)

Dentro de la comunicación 2.0 el club comenzó a realizar mucho ruido mediante las redes sociales como lo son Twitter y Facebook transmitiendo mensajes positivos sobre la marca y generando comunidad e interrelación entre el público seguidor.

Plan de marketing

- Establecimiento y organización de un departamento de marketing.
- Planes de comunicación externa y corporativa.
- Manejo de identidad/imagen del club.
- Auspicios y *merchandising*.
- Estrategias *Co-branding*
- Estrategias de producto B2B
- Estrategias de comunicación
- Comunicación

18.2 Entrevistas

Mercadólogos deportivos

Mauro Alarcón

- Propietario de agencia marketing deportivo y marketing digital “Activa Sport” y “Estrategas”

¿De qué manera el marketing puede influir en los resultados financieros en un club de fútbol?

Es el ítem más importante en un club, sino posees un departamento de mercadeo que maneje de manera adecuada y exitosa el trato con los sponsors definitivamente no existes como equipo

¿Qué equipos de fútbol en el Ecuador cree usted que llevan un correcto manejo de marketing? Y ¿Por qué?

Liga Deportiva Universitaria de Quito es un club que lleva un buen manejo de marketing, es un club que prácticamente se casó con la marca Chevrolet, todo su estadio incluido las escaleras

de acceso están brandeados con su marca, es un club que posee pocos auspiciantes pero son muy exclusivos y le desembolsan gran cantidad de dinero al club, otros de los clubes que realiza un buen manejo de mercadeo es Barcelona, todos sabemos que es un fenómeno social y que los productos del club se venden solos

¿Qué tan avanzado cree usted que está el profesionalismo del marketing deportivo en el Ecuador?

Es el talón de Aquiles de la parte dirigencial en el Ecuador, muchas veces se arman los directorios por afinidad y no se establecen las responsabilidades con personas preparadas en cada área, el marketing es algo que no todos los clubes lo toman en cuenta. En la actualidad recién el equipo de Liga de Portoviejo contrato una agencia de publicidad para que le maneje su marketing ya que de esta manera podrás sustentar los gastos operativos que conlleva manejar un equipo de fútbol.

¿Según usted que clubes en Latinoamérica pueden ser considerados casos de éxito?

Boca Juniors es uno de los referentes latinoamericanos al igual que River Plate y en Brasil hay un sin número casos, el tema de marketing en Argentina y Brasil son muy bien manejados, lamentablemente en Ecuador el marketing deportivo es muy pobre, acá son muy pocas las empresas que se dedican a este tipo de trabajo.

¿Qué estrategias de marketing considera usted adecuadas aplicar en un club totalmente nuevo?

Como estrategia llegar al apego emocional, en cuanto a la parte divisiones formativas lograr vincular a que los padres vayan a los entrenamientos, a los viajes con el equipo y en cuanto al primer plantel crear ese contacto de hinchada con jugadores y así mediante el juego de las emociones podrás lograr que tu marca comience a pegar e incrementar su valor.

¿Qué opina del Club Deportivo River Ecuador como organización deportiva?

Es un club que está haciendo las cosas bien, le falta un poco más de manejo de imagen como club, en cuanto a sponsors la camiseta de River Plate no posee muchos, es algo que debe explotar, por otro lado el hecho de jugar en el chucho Benítez deberían explotarlo brandeando todo el

estadio utilizando de mejor manera el espacio físico, otro punto es que deben trabajar haciendo campañas con los pequeños ídolos del club para lograr que estos sientan la identidad corporativa y hacia fuera se mejore la percepción del club.

¿Según su criterio en un equipo de fútbol cuál es el porcentaje del presupuesto que puede provenir del marketing?

El marketing te genera el 60% del presupuesto fijo específicamente en Barcelona, ahora muchos clubes aplican estrategias de apalancamiento de marcas con jugadores, estas traen jugadores, pagan su sueldo juega en determinado club pero el jugador sigue siendo propiedad de la marca y esta destina cualquier actividad que quiere que realice el jugador y así también se beneficia el club.

¿Qué papel juega el marketing dentro de los objetivos del club?

Son fundamentales, el marketing es el que te vende, cuando vas a vender los derechos a la Federación Ecuatoriana de Fútbol el mercadeo influye mucho para el tema de la negociación en cuanto a lo monetario.

Fernando Iglesias

- Consultor del *New York Redbull*
- Ex gerente de marketing del Club Deportivo River Ecuador y Club Sport Patria
- Barcelona SC Basket
- CEAR
- Miembro de la *American Marketing Association* de la ciudad de *New York*
- Premio a la mejor estrategia global de Marketing Deportivo 2014-2015 con el cliente *New York Red Bulls* campaña *We are metro soccers*

¿Según usted que clubes en Latinoamérica pueden ser considerados casos de éxito?

Estuve dictando charlas en un seminario de marketing deportivo al que fui invitado donde también estuvieron parte de los mayores clubes y expertos en este tema, tales como FC Barcelona, Racing Club con un plan de identidad corporativa, Boca Juniors con su plan de

marketing para el club de socios, además River Plate también maneja muy bien su área de marketing así también como varios clubes en Brasil como Gremio, Internacional y Flamengo.

¿Qué tan avanzado cree usted que está el profesionalismo del marketing deportivo en el Ecuador?

Está estancado pero no por que no haya las herramientas para realizar un excelente trabajo en esta área, sino por la falta de decisión de dirigentes en apostar y creer que el marketing le puede dar mayores ingresos al club y poner a gente especialista en el área en estos cargos muy importantes en un club de fútbol.

¿De qué manera el marketing puede influir en los resultados financieros en un club de fútbol?

En el país no se hace una debida planificación de ingresos, los auspicios con las marcas solo son de un año y no se hace nada que realmente le genera valor a las marcas para que tengan un buen retorno de la inversión, de ser así estas marcas hacen contratos muy cortos con los clubes y por ende esto representa menos dinero para la institución y no se puede planificar ingresos a largo plazo, no se hace un plan comercial en el que se analice bien los ingresos que uno debe percibir por distintos tipos de venta de publicidad, para poder presentarle a los gerentes de las compañías del sector privado cual serían los beneficios y alcance que podría tener su marca invirtiendo en el club.

¿Qué equipos de fútbol en el Ecuador cree usted que llevan un correcto manejo de marketing? Y ¿Por qué?

Aquí no hay ningún club que lleve un buen manejo de marketing, ni grandes ni pequeños, ningún club tiene un buen sistema de mercadeo, aquí se hacen acciones que lo hace un chico de primer ciclo, con las típicas promociones de 2x1 o 3x1, las carreras de 5K, no se tiene un CRM, no se hace ningún estudio de mercado, no se tiene una planificación de marketing para los momentos en que el equipo está bien o mal.

¿Qué estrategias de marketing considera usted adecuadas aplicar en un club totalmente nuevo? ¿Qué opina del Club Deportivo River Ecuador en esta área?

En mi etapa como gerente de marketing de River Ecuador, comenzamos un plan comercial en donde alcanzamos a atraer a muchos auspiciantes, los cuales resultaron rentables para la organización que inclusive estaba en la serie B, pero ahora el club se maneja de una manera muy empírica, la principal labor que tiene que hacer la dirigencia es contratar a alguien especialista en marketing que tenga los respectivos estudios en el área y que esta persona sepa que acciones son las más adecuadas, pero lo primordial es especializar el área.

¿Según su criterio en un equipo de fútbol cuál es el porcentaje del presupuesto que puede provenir del marketing?

Actualmente el mercadeo deportivo puede tener un 100% de importancia en el presupuesto de los clubes, ya que el mercadeo de una institución no solo deportiva o de fútbol sino en cualquier ámbito, lo que sucede que aquí no se hace acciones de marketing enfocadas a la captación de recursos, no se trabaja en el *merchandising*, solo se enfocan en el plano deportivo que obviamente también es muy importante, pero sin embargo hay otras vías que no son explotadas, pero en el país no se dan cuenta de la importancia del marketing en el deporte.

¿Qué papel juega el marketing dentro de los objetivos del club?

En el deporte y en el fútbol, la dirigencia y el departamento de marketing debe planificar el año con 3 escenarios, cuando el equipo este arriba, cuando este en media tabla o cuando esté pasando por momentos apremiantes, en cualquiera de estos tres escenarios se puede realizar acciones de marketing adecuadas para la situación, pero hay que hacer un análisis del entorno para con esto estar adelantado a lo que suceda y que no nos tome de sorpresa una mala racha deportiva y de ahí recién pensar en que vamos a hacer en el ámbito de marketing.

¿Cómo obtener un mayor compromiso de parte de los auspiciantes a través de un plan comercial?

En un equipo esto se puede hacer a través de un plan de comercialización, en los cuales hay paquetes Premium, plata, oro o bronce etc, también están los paquetes independientes, estos valores de los beneficios, de poner el auspicio en el pecho de la camiseta o en vallas publicitarias

no deben estar cuantificados al azar y tan solo por tirar números, deben estar soportados y cuantificados en base a la aceptación del club, hacia el país, provincia o hinchada, partidos que se van a jugar de local y visitante, ese numerito es el que se le presenta a las marcas para que estas a su vez tengan un respaldo del beneficio que van a tener al brindar un auspicio y que no se lo vea como un favor de la marca al club. Siempre los temas de sponsorización deben manejarse a largo plazo pero aquí los clubes piensan a corto plazo, los empresarios de marcas privadas siempre se guiarán por el beneficio que esta asociación pueda representar para ellos y demostrarles a los empresarios que esta asociación es rentable para ellos.

Nicolás Barg

- Consultor de marketing en Peñarol de Uruguay
- Gerente de Marketing en Ferrocarril Oeste
- Miembro del departamento de marketing en Deloitte.
- Miembro fundador de la asociación Argentina de marketing deportivo.
- Asesor externo del Club Atlético Peñarol de Montevideo.
- Responsable de campañas 360.
- Coordinador de Marketing del Club Atlético Chacarita juniors.
- Responsable del Newsletter del Club Atlético Peñarol de Montevideo.

¿Según usted que clubes en Latinoamérica pueden ser considerados casos de éxito?

Sin duda alguna Peñarol de Uruguay, Racing, Inter de Porto Alegre, Gremio, Corinthians, Pachuca en México, Talleres de Córdoba en Argentina, son los que se los puede considerar con varios casos de éxito.

¿De qué manera el marketing puede influir en los resultados financieros en un club de fútbol?

Un club que genere ingresos de marketing es un club que estará más propenso a estar en una mejor situación financiera, ya que el marketing hace que tengas ingresos diferentes o de otras fuentes a las que los clubes de fútbol están acostumbrados que es la venta de entradas a los estadios. Según estudios de Deloitte, siempre será relativo el valor de la liga y del club con la

cantidad que perciben en dinero. Clubes de fútbol pueden crear recursos económicos a través del marketing sin importar la situación deportiva por la cual este pasando el club.

¿Qué tan avanzado cree usted que está el profesionalismo del marketing deportivo en Latinoamérica?

Está muy poco avanzado, por no decir que es casi nulo el trabajo en marketing deportivo, el verdadero desafío es trabajarlo, del 1 al 10 podría decir que en avances en esta área está en un 3 en lo que es la profesionalización. Ya que hay clubes grandes que a pesar de su grandeza tienen las herramientas para hacer buenas actividades de marketing pero se siguen manejando como simples clubes de fútbol. Existen clubes grandes que apenas cuentan con un departamento de marketing con una o dos personas.

¿Qué papel juega el marketing dentro de los objetivos de un club de futbol tomando en cuenta los escenarios favorables y desfavorables que puede haber?

Hay que planificar el año, sabiendo qué estrategias puedes utilizar en ciertas situaciones que se dan, en las cuales debes saber si es mejor aguantar y congelar una estrategia hasta el momento adecuado, tal es el caso de Lionel Messi al anunciar su retiro, Adidas indiscutiblemente tenía previsto activaciones de marca en base al campeonato de Argentina pero que sin embargo hoy tienen que pausarlas y ver en qué momento podrán hacerlas, un club de fútbol debe estar preparado para todas estas situaciones.

¿Qué estrategias de marketing considera usted adecuadas aplicar en un club totalmente nuevo?

Se podría realizar una campaña en la cual ser socio del club o sus acciones sean de manera inclusiva y no exclusiva en donde brindes beneficios a los hinchas de otros clubes, con los cuales no se sientan que están cambiando de equipo solo que se dejan atraer por los diferentes beneficios con los que el aficionado de cualquier equipo puede utilizar.

Dirigentes deportivos

Mauro Alarcón

- Ex dirigente de FilanCARD Fútbol Club
- Ex presidente de las divisiones formativas de Barcelona Sporting Club
- Propietario del club “Real Fortaleza” de segunda categoría.

¿De qué forma el manejo de un equipo de fútbol es diferente a otros negocios?

Es súper diferente porque en el fútbol negocias personas, sentimientos etc., cuando se realiza una transferencia de un jugador tienen que estar de acuerdo tres partes el jugador, el empresario y el propio club y dentro de esta negociación influye mucho la parte emocional y la parte familiar.

¿Cómo se establecen los objetivos deportivos de un club?

El objetivo principal de un club debe ser fortalecer las divisiones formativas, si se le dedica tiempo a esto que por ley es a largo plazo, una transferencia te podría generar millones de dólares en ingresos, un club no debe solo depender del mercadeo porque allí existe un problema llamado riesgo país, porque si la economía está quebrada será muy difícil generar ingresos netamente por mercadeo, por lo tanto muy importante trabajar en formativas.

¿Cuáles cree usted que son los procesos claves para que un club nuevo tenga éxito en el fútbol ecuatoriano?

Para que tenga éxito apuntalar las divisiones formativas, personas capacitadas y expertos en el tema de formación, la parte administrativa es muy importante gente que sepa de fútbol y conozca el medio no es lo mismo administrar una empresa normal a un club.

¿Cuál es el perfil de los futbolistas aceptados en las formativas del club?

Conocer el biotipo del jugador, los biotipos ya están creados existen para proyección local e internacional, se deben empezar procesos con formadores no con directores técnicos.

¿Cuál es el perfil del personal que trabaja en el club en administración y en lo deportivo?

Para ser campeón se necesita tener una buena plantilla, un buen técnico y que los dirigentes hagan su papel correctamente que todos estén alineados y hagan su papel de la mejor manera, es un consejo que me lo dio una persona a la cual admiro por su trabajo como lo es el profesor Luis Zubeldía.

¿Cuál es tu opinión acerca de la liga profesional de fútbol?

Es un tema bastante complejo, es algo que por rendimiento va a ser muy complicado adaptar a nuestro campeonato por el tema de la preparación física de los jugadores de acá, los equipos tendrán que ampliar su plantilla para poder competir en algunos frentes, esto es bueno para jugadores que muchas veces quedan fuera de los clubes, por otro lado económicamente la creación de la liga va a generar mayores ingresos a los clubes por derechos de televisión, implementación deportiva, etc.

Holger Rodríguez

- Director deportivo de Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

¿Con que objetivo nació el proyecto del club?

El club nace con el objetivo de hacer responsabilidad social, ayudando a que niños de escasos recursos puedan salir adelante a través de la práctica del fútbol para lo cual durante su formación no les falte, casa, comida y estudio, los que puedan llegar a ser futbolistas enhorabuena y los que no, por lo menos tendrán una formación y niñez adecuada. Con el tiempo el club se caracterizó como por un excelente manejo en divisiones menores teniendo futbolistas formados y listos para la exportación ya que la intención era de que los mismos niños que ellos formaban jugar en primera categoría.

¿Cómo se encuentra estructurado y de qué manera se llevan a cabo las operaciones del club?

Al principio habían pocas personas en la dirigencia del club, sin embargo al momento que el club ya era una realidad, el Sr. Deller comenzó a contratar personas especializadas en diversas

áreas, como marketing, fotografía, contabilidad, pero contrataba a los mejores, quizás un fotógrafo no podía saber mucho de fútbol, pero si era excelente en su labor, lo contrataba sin ningún problema, así poco a poco fue fortaleciendo la parte administrativa del club.

Actualmente tiene muchos departamentos, de marketing, de ojeadores de futbolistas, departamento de divisiones menores, otro específico para el primer equipo.

¿Cuáles cree usted que son los procesos claves para que un club nuevo tenga éxito en el fútbol ecuatoriano?

Las formativas sin duda alguna, inclusive hace tres años el presupuesto de divisiones menores era tres veces mayor que al de primera, en la actualidad el presupuesto de primera ya es similar al de divisiones menores.

¿De qué forma el manejo de un equipo de futbol es diferente a otros negocios?

Independiente del Valle en la actualidad al ya estar establecido en la serie A peleando buenos lugares, ya el Sr. Deller lo maneja como una empresa, en la cual busca vender publicidad a marcas ya que durante los últimos dos o tres años la mayor cantidad de ingresos que perciben ya no es por venta de futbolistas sino por los auspicios de empresas que confían en el club.

¿Qué filosofía e ideas promueve el club?

Trabajo fuerte, sacrificio y pasión, son valores que se inculcan a los niños desde muy pequeños para que conozcan el camino para alcanzar el éxito.

¿Cuál es el perfil de los futbolistas aceptados en las formativas del club?

Cuando recién empezó el club, se cometía el error de contratar cualquier clase de jugador, solo se veía si eran buenos y se los compraba y lo contrataba lo que hacía que por falta de cultura o adaptación resulte en una mala inversión para el club. Sin embargo ahora solo se contratan jugadores que aparte de ser muy bueno, ver la familia que tiene, si no tiene vicios y si está comprometido a trabajar fuerte por sus sueños. Actualmente se compra jugadores a partir de los 17 años y a jugadores menores, le dan vivienda comida y estudio, pero no se paga por su pase.

¿Cuál es el perfil del personal que trabaja en el club en administración y en lo deportivo?

En el club, se procura que cada persona que tiene un cargo, ame lo que hace y sea un especialista en su rama, se procura cuidar hasta el último detalle tal como lo es la comida, por ejemplo no se contrata a cualquier persona para que sea la encargada de cocinar los alimentos para los jugadores, actualmente se contrata empresas que ofrecen estos servicios para asegurarse que el trato que reciben los jugadores sea el adecuado, así también como mencionaba anteriormente que cada persona sea especialista en su área.

Entrenadores de Fútbol

Humberto Pizarro

- Director técnico Club Sport Emelec primera categoría año: 2007
- Director técnico de Rocafuerte Fútbol Club primera categoría nacional “b” años 2010 - 2011
- Director técnico del Club Social Deportivo Santa Rita, primera categoría nacional “b” fútbol profesional año: 2001
- Director técnico de River Ecuador plantel profesional en los años: 2012 , 2013, 2014 (serie b)
- Director técnico de River Ecuador plantel profesional en los años: 2015 (serie a)
- Director técnico de Mushuc Runa plantel profesional en los años: 2016 (serie a)
- Asistente técnico en el Club Sport Emelec equipo profesional año: 2004
- Asistente técnico en el Club Sport Emelec equipo profesional año: 2008
- Director técnico del C.D. Espoli segunda categoría año: 2007.
- Director técnico del CS. Emelec en categorías sub-15, sub-16, sub 17, sub-18 y sub-20 durante 10 años

¿A nivel mundial qué estilos de formación de clubes destacarían por su buen funcionamiento?

Existen muchas escuelas de formación de futbolistas como el Ajax, Barcelona de España, son dos clubes que le dan importancia a sus divisiones menores, la del Ajax aglutina jugadores de todo el mundo.

¿Cree usted que en Ecuador se hace buenos procesos en divisiones menores?

Considero que hay clubes como Independiente del Valle, Emelec, Nacional, en su momento han trabajado muy bien en procesos de divisiones menores pero a pesar que Emelec ha proyectado muchos jugadores al fútbol profesional, pienso que Independiente del Valle en infraestructura y organización les lleva la delantera.

¿Según su criterio cuales son las variables más importantes al momento de conformar un equipo de fútbol competitivo?

Una buena organización en todos los aspectos deportivos, económicos, tener una plantilla de jugadores competitivos, realizan procesos que duren por los menos tres años.

¿Qué opina de las divisiones inferiores del Club Deportivo River Ecuador como organización deportiva?

River Ecuador tiene una buena organización dirigencial donde a los entrenadores los dotan de infraestructura deportiva y no tienen problemas económicos, pero todo esto no es aprovechado por sus entrenadores, porque les falta sentido de pertenencia con el club, no aprovechan las fortalezas que les brinda el club.

¿Cuál debería ser el objetivo principal de proceso formativo de las divisiones menores?

El objetivo principal es formar jugadores para el primer plantel con muy buena técnica, habilidad, un desarrollo muscular apropiado para el futbolista, una gran cultura táctica y sobre todo buena personas.

¿Desde qué edad considera usted que apropiado comenzar a formar a un futbolista y porque?

Considero que desde los ocho años de edad es lo correcto porque se va desarrollando la coordinación, se inicia el trabajo con balones, el niño a temprana edad es como una esponja observe todo.

¿Qué características deben tener los directores técnicos encargado de formar a los jóvenes futbolistas?

Ser formadores, tener conocimientos, tener buen carácter, experiencia, buen criterio para lograr observar los talentos, tener presente que más importante que ganar campeonatos es formar buenos jugadores.

¿Cree que es importante la psicología y el psicólogo deportivo en la formación de un futbolista?

Así como se entrena el cuerpo también es importante el entrenamiento mental, en el programa semanal debe de estar incluido los objetivos y contenidos psicológicos, así como consta lo físico y lo técnico, sobre todo en la etapa de formación es importante porque muchas veces el niño o joven va arrastrando problemas de su casa.

¿Qué porcentaje de los jóvenes que realizan divisiones inferiores llegan a primera división del Ecuador?

Son situaciones variables según los clubes pero generalmente un 30% de sus jugadores llegan a ser parte de un plantel profesional.

¿Qué diferencia existe entre las formación de jugadores entre los países que más exportan futbolistas a Europa con Ecuador?

La diferencia está en que nuestro país no se le da la importancia necesaria a las divisiones menores, no se dota al entrenador de los elementos necesarios para poder trabajar, esto es comprar bienes de fútbol, balones, alimentación, son pocos los clubes que forman entrenadores y pocos que mantienen al día en sus sueldos a los entrenadores.

18.3 Análisis de entrevista a Director Técnico.

Una vez realizada la entrevista al director técnico se pudo sacar algunas conclusiones en cuanto al tema en estudio, entre las cosas más relevantes y comparadas con las otras personas entrevistadas se conoció que los mejores clubes a nivel mundial en cuanto a formación y reclutamiento de futbolistas se encuentran el *Amsterdamsche Football Club Ajax* de Holanda, Futbol Club Barcelona de España y dentro del Ecuador clubes como el Club Sport Emelec, Club

Deportivo El Nacional y en la actualidad (2016) el Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle. En cuanto a la parte de formación de jugadores específicamente en el Club Deportivo River Ecuador se conoció que maneja una gran labor en la parte administrativa ofreciendo una excelente infraestructura a los técnicos formadores y futbolistas aunque uno de los mayores problemas es el poco provecho que estos le dan ya que no poseen un sentido de pertenencia con la institución. La formación de los jóvenes deportistas es importante que empiece desde los ocho años de edad dado que es donde se absorbe la mayor cantidad de información y donde puede aprender y desarrollar más que todo la parte técnica, de los jóvenes que empiezan su formación en un club apenas el 30% de ellos llegan a formar parte de primer plantel siendo esto un porcentaje sumamente bajo donde demuestra las falencias en cuanto a la formación de futbolistas en el país. La parte mental de un futbolista termina siendo tan importante como la parte física ya que generalmente los problemas que arrastran de casa o en su entorno acaba siendo su peor enemigo al momento de querer alcanzar el éxito

18.4 Análisis de entrevistas a especialistas de marketing deportivo

Una vez realizadas las entrevistas pertenecientes a la investigación de mercado se pudo encontrar varias relaciones entre las opiniones de los especialistas entrevistados tal como lo que dijeron en cuanto a la profesionalización de las áreas dentro de la institución, tales como es el área de marketing, en que lastimosamente en los clubes de fútbol no existe un área de marketing o departamento encargado de la comercialización y explotación de productos del club, así como la venta de publicidad para aprovechar mejores aportes en cuanto a empresas del sector público o privado en lo que se refiere patrocinios hacia un club de fútbol. Según el mercadólogo deportivo Fernando Iglesias en el país hay una falta de profesionalización en el marketing deportivo que comienza desde las universidades, en donde no se ofrecen este tipo de especializaciones, en general las instituciones no se dan cuenta del potencial que puede tener el hacer acciones de marketing para generar más ingresos en el club.

Otro de los puntos rescatables de las entrevistas fue el manejo comercial que se les da a los equipos de fútbol en otros países, en los cuales se establecen y se analizan mediante estadísticas y datos los atributos comerciales con los que cuenta un club para poder ofrecer a las empresas y saber lo que el club podría pelear en el aspecto económico al momento de ofertar sus servicios, todo esto desarrollado mediante un muy buen elaborado plan comercial en el cual podrían

trabajar no solo equipos grandes por el hecho de tener hinchada sino en el cual también se podría trabajar equipos pequeños solo que tomando en cuenta cuales son los principales enfoques que se le tiene que dar a su estrategia corporativa.

Dentro de los clubes debe haber una correcta planificación pensando en todo los escenarios que pueden haber tanto negativos como positivos y tener listas las estrategias que se podrían utilizar para cada una de estas situaciones y estar preparado para aprovechar las oportunidades que se presenten en el transcurso de la temporada y sacarle provecho, ya que según los especialistas pueden haber 3 escenarios en un equipo de futbol, cuando se tienen los éxitos, cuando el equipo está pasando por malos momentos y cuando el equipo se encuentre estancado en mitad de tabla, en cada uno de estos casos se puede sacar provecho de la situación dependiendo el contexto en el que se encuentre.

Otro aspecto fundamental que los especialistas dijeron es que los clubes en el Ecuador no planifican sus estrategias comerciales a largo plazo, como por ejemplo en los patrocinios deportivos con las marcas, los clubes no motivan a las marcas a establecer relaciones mayores a un año, por tal motivos es que muchas marcas pasan por los clubes sin trascendencia, pero no tratan de hacer alianzas estrategias en las que ambas partes salgan beneficiadas de la misma manera y no represente un gasto para las marcas, las cuales con el tiempo se van de los clubes, deben establecer contratos que sean favorables y motivadores para las marcas y que estas se muestren complacidas de estar en el club y con esto tener como finalidad contratos a largo plazo lo que hace que los clubes no puedan tener proyectos ya que no tienen un ingreso fijo por los años que tengan pensado establecer un camino hacia el

18.5 Análisis de entrevistas Dirigentes Deportivos

Luego de realizar las entrevistas a los dirigentes deportivos se conoció algunos puntos importantes en cuanto al tema en estudio, se pudo conocer que dentro del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle el presupuesto de las divisiones menores era mucho mayor al del primer plantel esto demuestra la gran cantidad de inversión que su presidente Michelle Deller le da a los jóvenes, por otro lado el club es manejado como una empresa es por esto busca generar ingresos por parte de sponsors ya que en la actualidad (2016) la mayor parte de los ingresos están dados por las negociaciones con marcas quedando en segundo plano la venta

de jugadores, es por esto que el club posee en cada una de sus áreas personas especializadas en la actividad que va a realizar dentro del club aun así no sabiendo absolutamente nada de fútbol.

Dentro del club los jugadores aceptados para formar parte de las divisiones inferiores deben poseer algunas características que van más allá de que juegue bien o no, entre estas se encuentra que no posea ningún tipo de vicio, que posea una buena familia, que este comprometido con cumplir el sueño de ser un futbolista de elite, el club solo compra a jugadores que sean mayores a 17 años y cumpla con las características antes mencionadas, aunque a los jóvenes menores de dicha edad no se les compra el pase pero se los provee de alimento, de vivienda y los ayuda a tener una mejor calidad de vida. Esto se da porque la filosofía con la que se creó el club está basada en la responsabilidad social, en ayudar a personas de escasos recursos para que mediante el fútbol puedan mejorar su calidad de vida y la de sus familias y así ayudar con el progreso del país.

Tabla 15
. Análisis de entrevistas

DIRIGENTES DEPORTIVOS	Profesionalización de las áreas
	Apoyo de divisiones menores
	Proyectos a largo plazo
	Buena relación entre técnico, plantilla y dirigentes
MERCADÓLOGOS DEPORTIVOS	Buen manejo con los sponsors
	Creación de un departamento de Marketing
	Planificación anual de marketing
	Relaciones a largo plazo con sponsors
	Planes comerciales
DIRECTORES TÉCNICOS	Crear relaciones con los <i>Stakeholders</i>
	Buenos filtros de selección de jugadores
	Psicología en los futbolistas
	30% de los jóvenes alcanzan a llegar al primer plantel
	Poseer formadores con buen criterio de formación
	8 años inicio de la formación futbolística
Falta sentido de pertenencia por colaboradores del club	

19 Conclusiones de la investigación

En la investigación de mercado en la cual se realizó distintos tipos de entrevistas y un benchmarking a clubes de fútbol que sean reconocido como casos de éxito y que sus procesos sean aplicables al club los cuales terminaron siendo el Fútbol Club Barcelona, el Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle y Club Alianza Lima, ya que estos cuentan con procesos que podrían ser adoptados por el club tales como un plan comercial el cual se considera la opción más viable para el Club Deportivo River Ecuador teniendo un enfoque en sus productos *bussines to bussines* los cuales pueden ser ofertados a empresas de sector público y privado con las cuales se puedan establecer alianzas estratégicas a largo plazo lo cual derive en una mayor captación de recursos económicos, esto mediante un previo análisis o auditoria de la sponsorización actual que hay en el club tomando en cuenta las obligaciones establecidas en los contratos y un correcto análisis de los productos actuales y potenciales del club con lo cual se pueda obtener mayor compromiso de las marcas con la institución. Este sería un proceso similar utilizado por el Fútbol Club Barcelona y Club Alianza Lima con los cuales obtuvieron resultados positivos en su administración captando recursos específicamente a través del marketing dejando en segundo plano el tema taquilla.

Otro de los aspectos positivos y claves que se encontró en la investigación de mercado a través de las entrevistas y el benchmarking, en ambas se le prestaba mucha atención en la profesionalización del encargado del área de marketing como fue el caso del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle que llegó un momento en que se vio en la necesidad de crear el departamento de mercadeo para obtener rentabilidad a través del patrocinio deportivo tal es así que en los último años el club recibe mayores ingresos por este rubro que por la venta de futbolistas.

La investigación de mercado aporta con gran información fundamental para el plan de marketing a realizar con el cual se espera resolver la problemática del proyecto y lograr los objetivos planteados.

Una vez concluida con la investigación de mercado se llegó a la conclusión que la mejor opción para el club es el desarrollo de un plan comercial, para lo cual surgió la necesidad de realizar entrevistas a profundidad a distintas empresas, a continuación se detallan sus objetivos y modelo de entrevista.

Objetivos de las entrevistas

- Conocer los beneficios más valorados por las empresas al momento de auspiciar.
- Conocer que tan beneficioso es para las empresas auspiciar a clubes.
- Conocer el tipo de auspicio que ofrecen las empresas.
- Conocer si ha auspiciado a alguna entidad deportiva.
- Conocer el tipo de medición que hacen las empresas en cuanto a los auspicios.
- Conocer la percepción que tiene sobre el Club Deportivo River Ecuador.
- Conocer la opinión acerca del Club Deportivo River Ecuador como socio Comercial.

Entrevista a profundidad a empresas

1. ¿Cuáles son los valores corporativos de la empresa?
2. ¿Han auspiciado alguna vez una entidad deportiva/deportista?
3. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de auspiciar?
4. ¿Qué tan beneficioso es auspiciar a un club?
5. ¿Alguna vez han auspiciado algún contenido multimedia de una entidad deportiva como algún programa o contenido de youtube? ¿le interesaría?
6. ¿Cuáles son los beneficios que espera recibir del club al cual auspicia?
7. ¿Qué tipo de auspicio ofrecen ustedes? (Dinero, productos, imagen etc.)
8. ¿Qué tipo de medición realizan para conocer el impacto del auspicio?
9. ¿Qué percepción posee sobre el Club Deportivo River Ecuador?
10. ¿Cuál es su opinión sobre el Club Deportivo River Ecuador como socio comercial? (auspicio)
11. ¿Qué porcentaje del presupuesto del marketing va destinado a auspicios?
12. ¿Quién toma las decisiones en la empresa en cuanto a auspicios?
13. ¿Qué piensa acerca de que un club de fútbol posea un patrocinio por ocasión? (por ejemplo que dependiendo de la ciudad donde vaya a jugar el club una marca quiera auspiciar específicamente para ese partido)

Resultados de las entrevistas

Empresa: Cavagnaro y Asociados

- 1. ¿Cuáles son los valores corporativos de la empresa?**
Honestidad, respeto, humildad, sinceridad
- 2. ¿Han auspiciado alguna vez una entidad deportiva/deportista?**
Si, hemos auspiciado campeonato de ex alumnos, y en otros ámbitos ferias estudiantiles.
- 3. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de auspiciar?**
Nos fijamos mucho en que tanto nos va a hacer rentable
- 4. ¿Qué tan beneficioso es auspiciar a un club?**
Para la empresa es bueno ya que logra notoriedad de marca y más si es un equipo dentro de la misma ciudad donde se encuentran nuestras oficinas.
- 5. Alguna vez han auspicio algún contenido multimedia de una entidad deportiva como algún programa o contenido de youtube? ¿Le interesaría?**
No lo hemos hecho pero si nos interesaría bastante.
- 6. ¿Cuáles son los beneficios que espera recibir del club al cual auspicia?**
Que nos de buena ubicación, y que nuestra marca sea mencionado en sus medios de comunicación. Que nos genere un impacto positivo ante la sociedad.
- 7. ¿Qué tipo de auspicio ofrecen ustedes? (Dinero, productos, imagen etc.)**
Para deporte ofrecemos dinero pero para feria ofrecemos canje.
- 8. ¿Qué tipo de medición realizan para conocer el impacto del auspicio?**
Mediante la cantidad de cursos que se dio luego del auspicio.
- 9. ¿Qué percepción posee sobre el Club Deportivo River Ecuador?**
Un buen club, bien administrado y una buena plaza para auspiciar.
- 10. ¿Cuál es su opinión sobre el Club Deportivo River Ecuador como socio comercial? (auspicio)**
Obviamente sería una opción, en la ciudad de Guayaquil hay tres equipos y River Ecuador ha tomado fuerza ahora último si nos generaría una buena rentabilidad porque nuestra marca sería bien vista.
- 11. ¿Qué porcentaje del presupuesto del marketing va destinado a auspicios?**
Aproximadamente un 10%.
- 12. ¿Quién toma las decisiones en la empresa en cuanto a auspicios?**
El dueño de la empresa.

13. ¿Qué piensa acerca de que un club de fútbol posea un patrocinio por ocasión? (por ejemplo que dependiendo de la ciudad donde vaya a jugar el club una marca quiera auspiciar específicamente para ese partido).

Puede ser rentable como no, pero el problema es que tanto te van a visualizar en ese partido, aunque creo que es una buena idea.

Empresa: G&G

1. ¿Cuáles son los valores corporativos de la empresa?

Responsabilidad, Seriedad, cumplimiento.

2. ¿Han auspiciado alguna vez una entidad deportiva/deportista?

Si, a emisoras de la radio SuperK800 en sus olimpiadas y a radio Diblu en su evento fanfest.

3. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de auspiciar?

La popularidad.

4. ¿Qué tan beneficioso es auspiciar a un club?

Se tendría que analizar los aspectos positivos, que la marca se exhiba.

5. Alguna vez han auspicio algún contenido multimedia de una entidad deportiva como algún programa o contenido de youtube? ¿le interesaría?

La verdad que no pero suena interesante.

6. ¿Cuáles son los beneficios que espera recibir del club al cual auspicia?

Que las ventas suban.

7. ¿Qué tipo de auspicio ofrecen ustedes? (Dinero, productos, imagen etc.)

Por canje.

8. ¿Qué tipo de medición realizan para conocer el impacto del auspicio?

Las ventas.

9. ¿Qué percepción posee sobre el Club Deportivo River Ecuador?

Es un equipo joven del Guayas, sería interesante auspiciarlo en realidad.

10. ¿Cuál es su opinión sobre el Club Deportivo River Ecuador como socio comercial? (auspicio)

Que es un buen socio para nosotros.

11. ¿Qué porcentaje del presupuesto del marketing va destinado a auspicios?

Aproximadamente un 30% para lo que es auspicios.

12. ¿Quién toma las decisiones en la empresa en cuanto a auspicios?

Yo como gerente y dueño de la empresa tomo las decisiones.

13. ¿Qué piensa acerca de que un club de fútbol posea un patrocinio por ocasión? (por ejemplo que dependiendo de la ciudad donde vaya a jugar el club una marca quiera auspiciar específicamente para ese partido)

Muy bueno, variaría cada vez y sería más interesante el auspicio.

Empresa: Adelca (Paulina Carrillo coordinadora de mercadeo)

1. ¿Cuáles son los valores corporativos de la empresa?

Calidad

Servicio personalizado

Satisfacción del cliente

2. ¿Han auspiciado alguna vez una entidad deportiva/deportista?

Si, a algunos deportistas entre los más conocidos a Patricio Quisalona, en cuanto a clubes deportivo a Barcelona, Emelec, Independiente del Valle y Olmedo.

3. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de auspiciar?

Que los valores del club concuerden con los de la empresa, al momento de auspiciar tiene que ser un auspicio que vaya con todos nuestros principios como empresa. Los contratos en si con un compromiso ético con el club al cual se va a auspiciar y que sea algo de ganar-ganar.

4. ¿Qué tan beneficioso es auspiciar a un club?

Es una inversión a largo plazo, al independiente lo vamos auspiciando hace 5 años cuando nadie lo conocía y ahora poco a poco ha crecido y recién ahora se ven los beneficios para la marca.

5. Alguna vez han auspicio algún contenido multimedia de una entidad deportiva como algún programa o contenido de youtube? ¿le interesaría?

No

6. ¿Cuáles son los beneficios que espera recibir del club al cual auspicia?

Un buen posicionamiento de marca durante el tiempo.

7. ¿Qué tipo de auspicio ofrecen ustedes? (Dinero, productos, imagen etc.)

Algunos auspicios entre ellos económicos, brandeo, etc.

8. ¿Qué tipo de medición realizan para conocer el impacto del auspicio?

Realizamos investigaciones de mercado anuales donde nos indica el posicionamiento de la marca.

9. ¿Qué percepción posee sobre el Club Deportivo River Ecuador?

Es un club que está en crecimiento y está estructurado a un nivel que puedes manejarse como un empresa sólida y tienen un objetivo en sí.

10. ¿Cuál es su opinión sobre el Club Deportivo River Ecuador como socio comercial? (auspicio)

Me parece un buen socio comercial pero a largo plazo.

11. ¿Qué porcentaje del presupuesto del marketing va destinado a auspicios?

Sería un 1,2%.

12. ¿Quién toma las decisiones en la empresa en cuanto a auspicios?

La presidencia ejecutiva de la empresa.

Empresa: Dipanlic

1. ¿Cuáles son los valores corporativos de la empresa?

Honestidad y satisfacción del cliente.

2. ¿Han auspiciado alguna vez una entidad deportiva/deportista?

Campeonato de golf y campeonato de ex alumnos.

3. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de auspiciar?

Que donde se vaya a invertir sea rentable para la empresa.

4. ¿Qué tan beneficioso es auspiciar a un club?

Lo beneficioso es lo que se participe siempre en torneos internacionales y directiva estable.

5. Alguna vez han auspicio algún contenido multimedia de una entidad deportiva como algún programa o contenido de youtube? ¿le interesaría?

Estuvimos con publicidad con canales internacionales para cable.

- 6. ¿Cuáles son los beneficios que espera recibir del club al cual auspicia?**
Auspiciar para tener retorno y que nos genere ganancias.
- 7. ¿Qué tipo de auspicio ofrecen ustedes? (Dinero, productos, imagen etc.)**
Regularmente por canje aunque depende del evento puede ser que se ofrezca dinero.
- 8. ¿Qué tipo de medición realizan para conocer el impacto del auspicio?**
Regularmente ver las ventas de ese mes y ver si el auspicio fue rentable o no.
- 9. ¿Qué percepción posee sobre el Club Deportivo River Ecuador?**
Club nuevo pero que tiene muchas perspectivas y donde se puede invertir.
- 10. ¿Cuál es su opinión sobre el Club Deportivo River Ecuador como socio comercial? (auspicio)**
Interesante porque está abierto a muchas ideas y al ser un equipo nuevo puede acoger otras empresas que no están con los equipos grandes.
- 11. ¿Qué porcentaje del presupuesto del marketing va destinado a auspicios?**
Generalmente el 20%.
- 12. ¿Quién toma las decisiones en la empresa en cuanto a auspicios?**
Gerente comercial Mateo Landivar que radica en Quito.
- 13. ¿Qué piensa acerca de que un club de fútbol posea un patrocinio por ocasión? (por ejemplo que dependiendo de la ciudad donde vaya a jugar el club una marca quiera auspiciar específicamente para ese partido)**
Interesante debido a que generalmente hay marcas regionales y estas tienen la posibilidad de auspiciar a equipos.

Conclusiones de las entrevistas a empresas.

Luego de realizadas las entrevistas se pudo conocer algunos datos importantes entre ellos que a las empresas entrevistadas si tendrían en mente al Club Deportivo River Ecuador como un club al cual poder auspiciar ya que les parecía un buen socio comercial debido a que es un club con una buena administración que viene haciendo las cosas bien, además se pudo conocer que los tipos de auspicios que más ofrecen son el dinero y el tipo canje dependiendo del evento o del club al que auspician. En cuanto a la parte económica el porcentaje de dinero que la empresas destinan a auspicios son un poco cambiantes, unas usan un 20% otras un 30%. Además se conoció que la

mayoría de las empresas miden que tan rentable fueron sus auspicios basándose en las ventas del mes y en cuanto al posicionamiento de marca mediante encuestas anuales.

Tabla 16.
Resultados de las empresas

EMPRESAS	Notoriedad de la marca
	Popularidad del club
	Rango de 20% a 30% en marketing
	Estabilidad dirigenal
	Rentabilidad que le deja el club
	Medición en base a las ventas
	Tipo de auspicio: dinero y canje

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING

20 Objetivos

- Incremento de un 20% en ingresos del equipo River Ecuador mediante auspicios y patrocinios en el año 2017
- Lograr captar dos nuevos *sponsors* con el paquete plata o mayor para el equipo River Ecuador durante el año 2017

Creación de Misión, Visión y valores.

Debido a que el club no posee un con una misión, visión ni objetivos establecidos, dentro del plan de marketing se creará dichos puntos los cuales irán muy relacionados a los principios del club.

Misión

Somos una entidad deportiva futbolística comprometida con el desarrollo socio deportivo del Ecuador generando entretenimiento y recreación en la comunidad mediante el fútbol, buscando la formación personal y deportiva de niños y jóvenes, inculcando valores de trabajo en equipo y compromiso, con los cuales podamos ir en el mismo camino al éxito.

Visión

Ser reconocidos nacional e internacionalmente como un club de fútbol referente en la formación de futbolistas, buen manejo institucional e innovación deportiva logrando obtener constantes participaciones en torneos internacionales.

Valores

- Trabajo en equipo: Trabajo organizado en conjunto por los integrantes del club.
- Compromiso: Trabajo honesto y sincero en cada una de las acciones del club.
- Innovación: Optar por procesos creativos contando con personal con espíritu proactivo de trabajo.
- Actitud ganadora: Contar con un espíritu ganador apuntando siempre a lo mejor.
- Responsabilidad social: Compromiso solidario con la comunidad.

21. Segmentación

21.1 Estrategia de segmentación

Se eligió la estrategia por objetivo ya que el club enfocará su segmentación en un solo tipo de criterio general que serán empresas privadas a nivel nacional que puedan ser posibles socios comerciales del club.

21.2 Macro segmentación

Para establecer los parámetros o variables de macro segmentación debemos definir las siguientes preguntas:

- a) A Quién queremos satisfacer (Grupo de compradores/consumidores):
(Empresas privadas relacionadas al deporte y empresas privadas no relacionadas al deporte)
- b) Qué necesidad queremos cubrir (Necesidades y Funciones).
Aumentar notoriedad de marcas, Aumentar ventas, Creación de alianzas estratégicas.
- c) Cómo (con qué tecnología) la queremos satisfacer:
Recuerdos y merchandising, Publicidad BTL, medios digitales, Publicidad ATL.

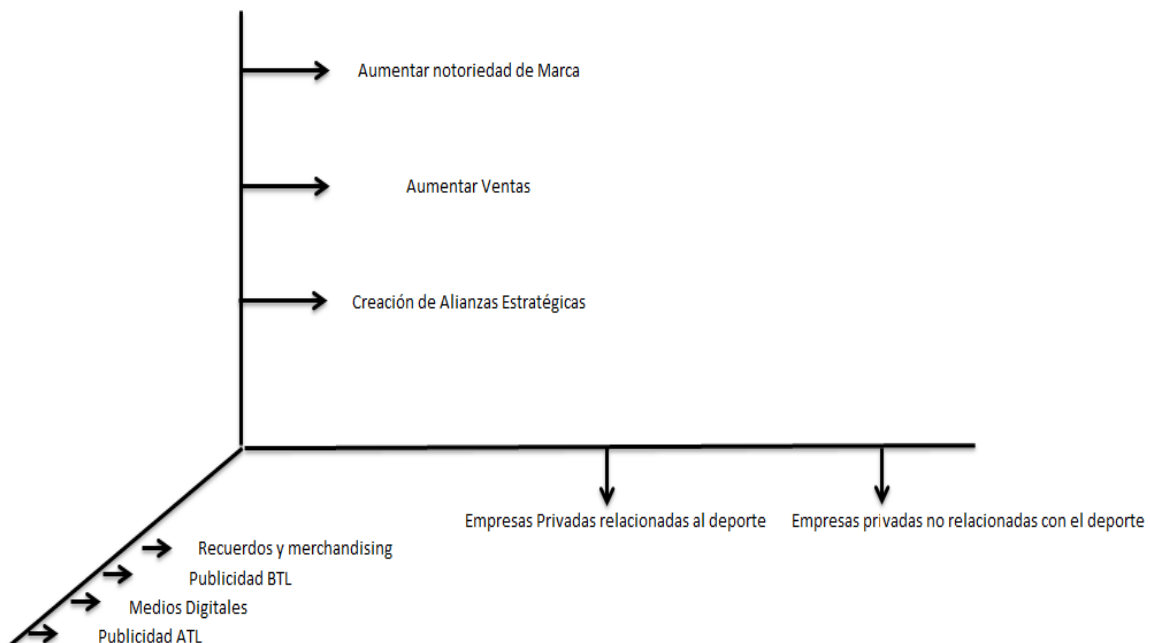


Figura 11. Macro segmentación

21.3 Micro segmentación

El objetivo de la micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos/mercado identificados en la etapa de macro segmentación.

Se tomó como mercado de referencia las empresas en el Ecuador en especial a tres sectores económicos que son los más representativos para el país, como lo es el comercio, los servicios y la construcción, es por esto que se decidió conocer el número de empresas que se encuentran dentro de estos sectores a nivel Guayas.

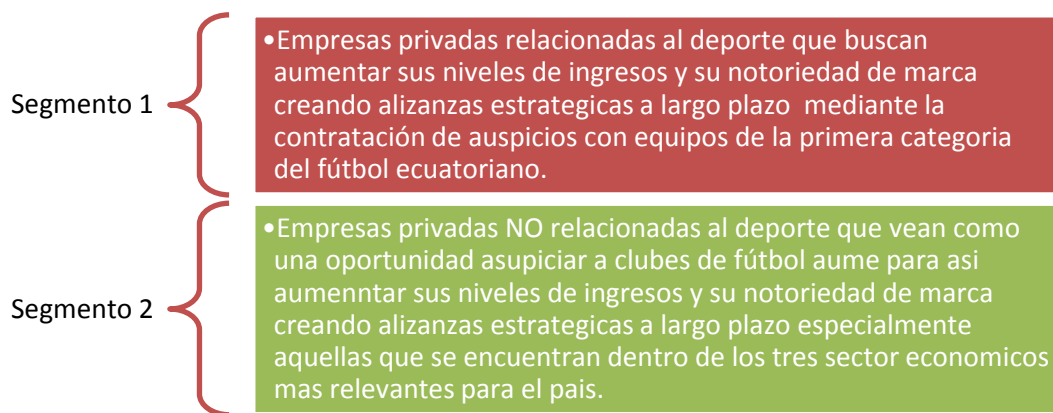
Tabla 17.
Empresas por sector económico

Universo de empresas en el Ecuador	843.644
Empresas (Guayas 19%)	160.292
Sector económico (comercio 36.6%)	58,666
Sector económico (Servicios 40,8%)	65,399
Sector económico (construcción 3,5%)	5,610

Nota. Adaptado de “Directorio de empresas y establecimiento”, por INEC, 2014, Ecuador en cifras.

La estrategia de cobertura del mercado de referencia a aplicar será la **especialización de producto**, debido a que se cuenta con uno solo en este caso la marca “River Ecuador” la cual irá dirigida a varios mercados ya sea empresas privadas relacionadas al deporte y privadas de varios sectores económicos que busquen aumentar su notoriedad de marca y que a su vez termine siendo rentable para ambas partes.

Perfiles



22 Posicionamiento

22.1 Estrategia de posicionamiento

Se utilizará un posicionamiento diferenciado debido a que se apalancará en el posicionamiento que actualmente tiene el Club Deportivo River Ecuador el cual es "El equipo de la familia" o un equipo joven, por lo cual se pretende captar cierto tipo de público el cual vea al club como una alternativa para ver fútbol, independientemente del equipo que sean hinchas. Mediante las estrategias a realizar se buscará reforzar esta imagen, con la cual sea posible aumentar el valor de marca tomando distintos ejes como la solidaridad, sacrificio o trabajo en equipo, los cuales son valores del club, y a su vez también acrecentar el valor del equipo de frente también a los sponsors del club.

22.2 Posicionamiento publicitario: eslogan

El actual eslogan con el que cuenta el club es "La fuerza roja del Guayas" el cual permanecerá debido a que está muy bien estructurado ya que se apropia del color rojo, que simboliza los colores del club y además se refiere a la provincia con el cual se toma sentido de pertenencia con su localia.

El nuevo slogan que se querrá implementar en el club será "Una ciudad, una familia, un equipo, River Ecuador" la cual fue diseñado en base a tres puntos claves, las cuales son la ciudad, ya que se espera que el club se perfile como el tercer equipo del Guayas, después de Barcelona *Sporting Club* y el Club Sport Emelec con el fin de que en caso de que lleguen a haber más equipos de fútbol de Guayas en la serie A, River se mantenga posicionado como el tercer equipo en cuanto a importancia. La familia es el otro punto clave del cual el club se apalancará ya que cuenta con el posicionamiento de ser el equipo de la familia y se pretende mantener esa idea. Un equipo, con este punto el club busca reflejar la juventud, compañerismo y pasión que tiene la institución, los cuales se relacionan con los valores del club, que harán crear una mejor imagen.

23 Análisis de proceso de compra

23.1 Matriz roles y motivos

Debido a que el proyecto a realizar no va dirigido a clientes finales sino a empresas se ha escogido la matriz de roles y motivos del libro marketing industrial de Jaques Lambin para poder explicar de mejor manera dicha matriz.

Tabla 18.
Matriz de roles y motivos

	QUIÉN?	CÓMO?	POR QUÉ?	CUÁNDO?	DÓNDE?
INICIADOR	Departamento de ventas/marketing		Disminución de ventas		
CONTRALOR	Departamento financiero	Revisando estados financieros	Para no excederse en gastos	Al momento de necesita auspicios	En la empresa
INFLUENCIADORES	Departamento de marketing	Mostrando alternativas	Por poseer mayor conocimiento del tema	Al momento de buscar sponsors	En la empresa
TOMADOR DE DECISIONES	Gerencia	Habiendo analizado la mejor propuesta	Porque es la máxima autoridad de la empresa	Cuando el directorio este de acuerdo	En la empresa
AGENTE DE COMPRAS	Departamento de marketing	Analizando alternativas	Por buscar mayor rentabilidad		En la empresa
USUARIOS	La empresa	Obteniendo publicidad	Por ganar notoriedad de marca		Mediante medios ATLY BTL

Matriz FCB

Dentro de la matriz FCB el Club Deportivo River Ecuador se encuentra en **aprendizaje** debido a que el tipo de negociación que realiza el club con las distintas empresas auspiciantes son muy complejas por lo tanto es necesario una implicación fuerte y a su vez una aprehensión intelectual, esto está basado en las entrevistas realizadas a los distintos gerentes de marketing de las empresas que indicaron que para la elección de un socio comercial en cuanto a auspicios se realiza un estudio exhaustivo y se miden varios elementos como la popularidad, rentabilidad, etc para poder tomarlo como tal.

24 Análisis de Competencia

24.1 Matriz de perfil competitivo o Matriz Importancia-Resultado

Tabla 19.
Matriz de perfil competitivo

	River Ecuador		Fuerza Amarilla		Mushuc Runa		
	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Espacio publicitario	30%	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Notoriedad en medios digitales	20%	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Popularidad	30%	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Campeonatos Internacionales	15%	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Estabilidad dirigencial	5%	4	0,2	4	0,2	2	0,1
	100%		2,55		2,75		2,35

Dentro de la matriz de perfil competitivo el atributo que mayor fue ponderado por las empresas al momento de querer auspiciar a un club fueron dos, el espacio publicitario y la popularidad del club, dentro de estas variables el club que obtuvo un mayor resultado fue Fuerza Amarilla *Sporting Club* obteniendo un resultado de 2,75 dejando en segundo lugar al Club Deportivo River Ecuador con un resultado de 2,55 y en tercer lugar al club Mushuc Runa con un 2,35. Dentro de la variable notoriedad en medios digitales se tomó en cuenta los seguidores en las distintas redes sociales con que cuenta cada club.

Dentro del análisis horizontal se pudo conocer que el Club Deportivo River Ecuador es fuerte dentro de la variable estabilidad dirigencial al igual que en espacio publicitario, en cambio los demás clubes como Fuerza Amarilla *Sporting Club* y Mushuc Runa tienen una mayor fuerza en la variable notoriedad en medios digitales.

25 Estrategias

25.1 Estrategia competitiva

La estrategia del seguidor consiste en como su nombre mismo lo dice “seguir” ya sea al líder de mercado, al retador o nuestra competencia en sí con procesos y estrategias de comunicación muy similares y mejoras en los servicios y productos.

Es por esto que se decidió seguir a clubes que manejen un entorno muy similar al del Club Deportivo River Ecuador, imitando con mejoras sus procesos y estrategias de comunicación, realizando Benchmarking a equipos conocidos por realizar la mejores prácticas dando como resultado la investigación a cuatro clubes como :

- Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle
- Club Alianza Lima (Perú)
- Fútbol Club Barcelona (España)
- Club Argentino Boca *Juniors* (Argentina)

Estos clubes poseen las mismas oportunidades y amenazas de mercado que nosotros. La estrategia de seguidor se caracteriza por realizar estrategias muy similares a los que se encuentran arriba, es por esto que se realizarán estrategias parecidas estos clubes pero con algunas mejoras.

25.2 Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff

La estrategia a implementar será la de intensificación ya que está basada en un producto actual que es "River Ecuador" y a un mercado ya existente como es el fútbol. Se decidió por esta estrategia debido a que se espera obtener una mayor rentabilidad trabajando con productos actuales en mercados que ya son conocidos por el club.

Es por esto que se realizará acciones para aumentar los ingresos de los auspiciantes actuales y atraer clientes (sponsors) potenciales. Se decidió por esta opción estratégica debido a que es la de mayor seguridad ya que operaríamos en un mercado conocido con productos que conocemos.

26 Marketing Mix

Mediante la información recabada dentro del *benchmarking* se adoptará varias acciones de los socios del *bench* las cuales serán detalladas en la siguiente matiz para conocer más detalladamente las acciones que estos clubes realizaron y que acciones o estrategias realizará el Club Deportivo River Ecuador.

Tabla 20.
Acciones de socios del bench

Benchmarking	Club	Acciones/Estrategias
Creación del departamento marketing/contratación de mercadólogo	Alianza Lima, Boca Juniors	Contratación de un especialista en marketing encargado de manejar el mercadeo del club y las relaciones con agencias de medios para la consecución de auspiciantes.
Estrategias <i>Co-branding</i>	Boca Juniors	Fanfest, activaciones de marca en partidos estelares, <i>merchandising</i>
Estrategias de comunicación	Boca Juniors, Alianza Lima, FC Barcelona	Día del padre, día de la madre, copa River, Medios ATL que logren impacto en todos los medios de comunicación
Explotación de espacios publicitarios	FC Barcelona, Alianza Lima	Vallas publicitarias, Backdrop, portarretratos digitales, camiseta del club y de entrenamiento
Creación de servicios complementarios para sponsors	Boca Juniors	Backdrop, portarretratos digitales
Comunicación 2.0	Boca Juniors, Alianza Lima, FC Barcelona	Estrategias de marketing digital, Canal de <i>youtube</i>
Potenciación de estrategias B2B	FC Barcelona, Boca Juniors	Creación de paquetes publicitarios, cena anual del club
Publicidad dentro y fuera del estadio	Independiente del Valle, Fc Barcelona, Alianza Lima, Boca Juniors	Vallas publicitarias, Fanfest, activaciones de marca en partidos estelares

26.1 Producto / Servicio.

Como se mencionó anteriormente se realizará un plan de marketing enfocado en la comercialización de productos B2B, a través de la clasificación y potenciación de los productos que ya posee el club. En el siguiente cuadro se detallará los productos que posee actualmente el club (cuadros en blanco) y los productos que se podrán desarrollar con el plan de marketing (cuadros en amarillo).

Tabla 21.
Productos servicios ofrecidos por el club

	Para consumidores finales B2C	Para Empresas B2B
Estadio	Entradas	Publicidad Vip Hospitality
Marketing	Productos licenciados	Patrocinios Licencias merchandising Publicidad Eventos no Deportivos Partidos
Media	Página web Redes sociales	Derechos de tv Publicidad

Nota: Adaptado de “*Show me the Money*”, por E. Calzada, 2012.

Los ingresos actuales del Club Deportivo River Ecuador están derivados en tres puntos que son los siguientes:

- Entradas
- Publicidad
 - Valla publicitaria en entrenamiento
 - Valla publicitaria en partido
 - *Backdrop*
 - Indumentaria oficial
- Derechos de televisión

Además de potencializar las que club actualmente posee se realizarán acciones para generar nuevas fuentes de ingresos entre las cuales estarían:

Publicidad en:

- Indumentaria de entrenamiento
- Contenido exclusivo en *youtube*
- *Merchandising*
 - Camisas
 - Gorras
 - Llaveros
 - Pulseras
 - *Stickers*

Una vez analizado los productos a ofrecer a las distintas marcas auspiciantes se procederá a realizar una clasificación para crear paquetes de patrocinio que vayan de acuerdo a las necesidades de los sponsors.

Paquete Estrella Roja



Figura 12. Logo estrella roja

- Imagen de la marca en centro de la camiseta oficial del club
- 10 entradas gratis a los partidos de local del club.
- Presencia de marca dentro de las *backdrop*.
- Presencia de marca de trípticos informativos el día del partido.
- Presencia de la marca en activaciones BTL.

- Presencia de la marca en contenido digital del club (redes sociales, canal de *youtube*, pagina *web*, etc).
- Vallas publicitarias.
- Derecho de jugadores oficiales.
- Cesión de derecho de marca del club.
- Presencia de las marcas en pantalla digital (rueda de prensa).
- Presencia del producto como tal en las ruedas de prensa.
- La empresa auspiciante tendrá la opción de realizar activaciones de marca en el estadio del club el día que el club tenga partidos.
- Presencia de la marca en camiseta de concentración del club.
- Presencia de marca en los baños del estadio.



Figura 13. Camiseta de concentración #1



Figura 14. Camiseta de concentración #2

Paquete Estrella Oro



Figura 15. Logo paquete oro

- Vallas publicitarias.
- Presencia de la marca en activaciones BTL.
- Presencia de la marca en contenido digital del club (redes sociales, canal de *youtube*, pagina *web*, etc).
- Imagen de la marca en el estadio.
- Presencia de marca de trípticos informativos el día del partido.
- 8 entradas gratis a los partidos.
- Presencia de marca dentro de las *backdrop*.
- Presencia de las marcas en pantalla digital (rueda de prensa).
- Premio al mejor jugador del año.
- Imagen de la marca en la camiseta del club.
- Cesión de derecho de marca del club.
- La empresa auspiciante tendrá la opción de realizar activaciones de marca en el estadio del club.
- Presencia de la marca en camiseta de entrenamiento del club.
- Presencia de marca en los baños del estadio.



Figura 16. Equipo de entrenamiento

Paquete estrella de Plata



Figura 17. Logo estrella plata

- 6 entradas gratis a los partidos.
- Imagen de la marca en el estadio.
- Presencia de marca dentro de las *backdrop*.
- Presencia de la marca en activaciones BTL.
- Presencia de las marcas en pantalla digital (ruedas de prensa).
- Presencia de la marca en contenido digital del club (redes sociales, canal de *youtube*, pagina *web*, etc).
- Vallas publicitarias.
- Presencia de marca de trípticos informativos el día del partido.
- La empresa auspiciante tendrá la opción de realizar activaciones de marca en el estadio del club el día que el club tenga partidos.
- Imagen de la marca en la pantaloneta del club.
- Presencia de marca en los baños del estadio

Además se buscará optimizar gastos con pequeñas empresas que ofrezcan sus servicios de canje a cambio de publicidad, como por ejemplo empresas de eventos y *catering*, transporte.

Para la correcta ejecución y control de todos estos productos publicitarios se optara por la contratación de un especialista en marketing el cual se encargará de dirigir todas las acciones de marketing del club, además de buscar convenios con agencias de medios con el fin de tener el acercamiento a nuevos auspiciantes. Además será el encargado de realizar una presentación a dicha agencia con toda la información necesaria para que este venda la idea a las posibles marcas,

ya sea las posibles contrataciones del próximo año, el protocolo de la presentación oficial del club, posibles auspiciantes, etc.

26.2 Precio

La estrategia de precio a aplicar será la de penetración, debido a que se empezará con precios bajos y con el pasar del tiempo, la consecución de mayores logros y competiciones internacionales se podrá ir aumentando los valores en auspicios, ya que al no ser un equipo top en el fútbol ecuatoriano no podemos competir en precios altos con otras marcas más reconocidas a nivel nacional.

Para determinar el precio se utilizaron dos métodos el valor económico del consumidor y el precio fijado en costo más margen, el primero para conocer precios de referencia de ofertantes actuales del mercado en este caso clubes como Fuerza Amarilla y Delfín para tener una idea de cuánto estos clubes reciben por patrocinio y la segunda para poder determinar cuánto costará la gestión de conseguir al sponsors versus el margen de ganancia que queremos tener en cuanto a la competencia.

A continuación se establecerán los precios para cada paquete de patrocinio creado.

Tabla 22.
Precio de paquetes

ESTRELLA ROJA	\$	220.000,00
ESTRELLA ORO	\$	165.500,00
ESTRELLA PLATA	\$	82.500,00

Basándose en los precios ya establecidos por el club y tomando como referencia otros clubes de la misma medida del Club Deportivo River Ecuador se buscará aumentar en un 10% los ingresos partiendo de los que actualmente ya cobra el club por los auspicios.

Tabla 23.
Precios del club/incremento

				INCREMENTO		
1	Comandato	\$	200.000,00	Roja	\$ 220.000,00	\$ 20.000,00
2	caravana	\$	150.000,00	Oro	\$ 165.000,00	\$ 15.000,00
3		\$	75.000,00	Plata	\$ 82.500,00	\$ 7.500,00

Tabla 24.
de auspiciantes

	# de auspiciantes		C/U		ANUAL
Fuerza Amarilla	8	\$	125.000	\$	1.000.000
Delfín	8	\$	131.250	\$	1.050.000
RPE	8	\$	100.000	\$	800.000

26.3 Plaza

Con el plan de marketing dirigido a los productos B2B no se contará con canales de distribución adicionales, el único canal que posee el club es el estadio "Chucho Benitez" donde juega sus partidos como local por el campeonato nacional. Adicional a esto cuando se juegan partidos con equipos de mayor renombre se venden las entradas en las instalaciones de la marca Comandato actual sponsor principal del club.

26.4 Promoción

Las estrategias a aplicar dentro del Club Deportivo River Ecuador estarán enfocadas en aumentar el valor de marca del club con el fin de fortalecer la imagen frente a todos sus *stakeholder*, con esto se buscará que los productos del club sean más atractivos y rentables para las empresas auspiciantes.

Estrategias del plan comercial

Medios ATL:

Se continuará con las pautas actuales que ya posee el club en las radios del mismo grupo empresarial.

Vallas Publicitarias

Se contará con vallas publicitarias alrededor del estadio y en el lugar de entrenamiento para las distintas marcas que escojan los paquetes de patrocinio.

Brackdrop

Se buscará marcas que quieran aparecer dentro del *backdrop* que se encuentra en la rueda de prensa posterior al partido, siempre y cuando se encuentre dentro del paquete de patrocinio escogido.



Figura 18. Backdrop

Portarretrato Digital

Se dispondrá de portarretratos digitales en las ruedas de prensa para aquellas marcas que hayan escogido un paquete publicitario que cuente con este producto.



Figura 19. Portarretrato digital

Cena anual del club

Al finalizar el año se hará una gala del club en el cual se hará una cena y la entrega de premio al mejor jugador del club, se harán sorteos por medio de las redes sociales, página web, radio, etc., para que el público en general se puedan ganar entradas al evento en el cual estarán todas las marcas auspiciantes del club y otras empresas del sector privado, todos estos eventos serán cubiertos por los medios del club.

Copa River Ecuador 2017

Se organizará un día de integración en el estadio “la fortaleza” con todas marcas auspiciantes del club y colaboradores, en el cual se realizará un campeonato de fútbol, de ocho integrantes por equipo, donde tendrán a disposición la piscina y si le brindará almuerzo. Se entregará al campeón medallas, trofeos y productos oficiales del club. En este evento estarán los jugadores del club compartiendo con todos los asistentes, podrán tomarse fotos, todo esto con el propósito de generar una buena relación entre club y empresas.

Creación de canal de YouTube.

Dentro del canal se podrá visualizar además de los goles y entrevistas, se podrá ver también los “tras cámaras” del día a día de los jugadores del club en concentraciones, camerino, charla técnica, etc. En dicho contenido aparecerán los principales auspiciantes del club.

Marketing Digital

- Interacción de Redes Sociales para la Marca River Ecuador

Los contenidos que se generarán en *facebook*, *twitter*, página web y *YouTube* tendrán las principales características:

Estrategia: Ofrecer contenido multimedia.

- Fotografías: publica imágenes de los partidos, fotos de las instalaciones, de los jugadores, del personal, de proveedores, etc.)
- Videos: ruedas de prensa, entrenamientos, eventos.

- Ofrecer a los seguidores información extra que usualmente no se ve en las publicidades del club.
- Realizar concursos, promociones, ofertas, descuentos y premios exclusivos para los seguidores.
- Establecer vínculos con seguidores habituales, comentar sus tweets y realizar RT.
- Analizar qué horas son de alto tráfico en la comunidad y colocar los mejores tweets a esa hora. Horarios: 7:20am-8:30am, 11:30am-1:30pm, 8:30pm-10:20pm.
- Programar contenido para los fines de semana
- Creación de los HashTags

Fanfest

Se realizará un fanfest para los partidos estelares del Club Deportivo River Ecuador más específicamente con Barcelona *Sporting* Club, Club *Sport* Emelec, donde todas las marcas auspiciantes podrán vender y ofrecer sus productos o servicios al público que acuda al evento, además se realizarán activaciones de marca por las empresas auspiciantes del club dentro de la misma, esto será grabado y subido al canal de *youtube* del club.

Se le permitirá a la marcas auspiciantes realizar todo tipo de activación de marca antes, durante y después de los partidos que el Club Deportivo River Ecuador haga de local, además se determinará un sitio para que los auspiciantes muestren su publicidad en los baños del estadio “Chucho Benitez”.

Actividades complementarias

Merchandising/BTL

Los siguientes productos serán obsequiados en las distintas actividades BTL que se van a realizar y que se encuentran detalladas más adelante:

Llaveros



Figura 21. LLavero #1



Figura 20. LLavero #20

Gorra



Figura 22. Gorra

Pulseras



Figura 23. Pulseras

Camiseta



Figura 24. Camiseta

Stickers



Figura 25. Stickers

Campana "Familia River"

Activaciones de marca partidos estelares

Se realizarán activaciones de marca en partidos con equipos populares del campeonato nacional como Barcelona Sporting Club, Club Sport Emelec, Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo El Nacional, en los cuales una hora antes del partido a las afueras del estadio se realizará un concurso para todo hincha con boleto en mano, consistirá en realizar un penal teniendo dos oportunidades y con la dificultad de solo haber dos agujeros por donde pueda entrar el balón. Aquel que logre meter un gol se llevará como obsequio una gorra del club y el que no se le obsequiará una pulsera personalizada del club.

Otras de las actividades que se realizarán, es la entrega de productos del club, a quienes respondan una trivía relacionada al club y en caso de acertar en la respuesta se ganarán los

premios. La actividad consistirá en que antes de los partidos se realizarán preguntas a los asistentes del estadio con temas relacionados al club, ya sea de historia, jugadores, etc., esto será grabado y subido al canal de *YouTube* oficial del club. En estas activaciones de marca se contará con roll ups en donde estará la marca del club junto con los diferentes auspiciantes con los que cuenta la institución.



Figura 27. Roll up



Figura 26. Roll ups #2

Día de la madre

El fin de semana del día de la madre se dispondrá que los jugadores titulares y suplentes del club salgan al campo de juego con sus respectivas madres o esposas y que cada jugador tenga su apellido materno en la camiseta, durante ese acto se mostrarán todos los banners con las marcas auspiciantes que colaboran con el club. Además de esto se dispondrá que las mujeres entren gratis al estadio con la excepción si es un partido con Barcelona *Sporting Club*, Club Sport Emelec o Liga Deportiva Universitaria de Quito ya que esto son los partidos donde más dinero por taquilla le ingresa al club dicho por el gerente financiero del equipo, adicionalmente se obsequiará una rosa a todas las mujeres que ingresen al estadio. Dentro del entretiempo del partido se sorteará una camiseta oficial del club a través de un sorteo que se realizará mediante un código que recibirá toda mujer que entre al estadio junto con una tarjeta con la siguiente frase: "Porque la familia es primero, feliz día mamá".



Figura 28. Tríptico

Día del padre

Se realizarán una activación de marca en donde se contará con *roll ups* con todos los auspiciantes del club, en el cual se obsequiarán *stickers* y llaveros personalizados del club por el día del padre, esto serán conseguidos a través de estrategias *co-branding* los cuales se entregará a cada uno de los padres que vayan con cualquier camiseta distintiva de “River Ecuador” o en su defecto con camiseta roja. Adicionalmente se dispondrá la entrada gratis para los niños acompañados de un adulto, siempre y cuando no sean partidos con clubes específicos como Barcelona Sporting Club, Club Sport Emelec y Liga Deportiva Universitaria de Quito.



Figura 29. Stickers



Figura 30. Llave

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

27 Detalle de egresos

27.1 Detalle de costos

A continuación se detallarán los costos que tendrá el club para el plan a realizar, el incremento del 15% a futbolistas está dado por la elección de los tres mejores jugadores club que poseen un sueldo mensual de \$8.000 y el incremento se dará por el hecho de ceder su imagen a actividades de marketing de los auspiciantes, en cuanto a los portarretratos digitales se los comprará para la actividad ya mencionada en la P de promoción.

Tabla 25.

Costos

INVERSION INICIAL	MENSUAL	ANUAL
Incremento en contrato de futbolistas 15%	\$ 3.600,00	\$ 43.200,00
Portarretrato digital x2 (\$60 C/U)	\$ 120	\$ 120

27.2 Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas)

Los siguientes valores son gastos que se dan por actividades complementarias que se realizará ya sea fuera o dentro del estadio como están detalladas en la parte promocional del proyecto.

Tabla 26.

Gastos

GASTOS DE MATERIAL PUBLICITARIO Y PROMOCIONAL	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR FINAL
LLAVEROS	2900	\$ 1,50	\$ 4.350
PULSERAS	2900	\$ 0,10	\$ 290
STICKERS 8x8	2900	\$ 1,03	\$ 2.987
ROSAS	1000	\$ 0,40	\$ 400
GORRAS	2900	\$ 2,45	\$ 7.105
CENA	1	\$ 2.000	\$ 2.000
CAMPEONATO	1	\$ 500	\$ 500
ROLL UP	10	\$ 70	\$ 700
FANFEST	2	\$ 7.000	\$ 14.000
TOTAL			\$ 32.332

Tabla 27.
Gastos administrativos

	GASTOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL
Mercadólogo	\$	15.312
Camarógrafo-diseñador	\$	12.320

28 Flujo de Caja (Sub-proyecto)

A continuación se mostrará el sub-proyecto el cual se detallarán los gastos y ganancias proyectadas que serán derivados de la consecución de dos auspiciantes nuevos. El 20% de incremento que se espera alcanzar con este proyecto, se lo estableció mediante la meta de lograr la captación de dos *sponsors* plata o mayor y el incremento del 10% en los contratos de patrocinio que tiene actualmente el club, tomando en cuenta que el incremento planteado es en un entorno realista, posible de conseguir ya que previamente se consultó al economista del club, el cual brindo información de los promedios de ingresos que serían posible conseguir por parte de los auspiciantes.

Tabla 28.
Subproyecto

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES					
Auspicios					
Paquete Estrella Roja act	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153	\$ 24.310
Paquete Estrella Oro act	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233
Paquete estrella de Plata act	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 52.093	\$ 54.698
Paquete estrella de Plata nuevo	\$ 157.500	\$ 165.375	\$ 173.644	\$ 182.326	\$ 191.442
Total de ingresos	\$ 237.500	\$ 249.375	\$ 261.844	\$ 274.936	\$ 288.683
EGRESOS OPERACIONALES					
Gastos administrativos	\$ 27.632	\$ 29.432	\$ 30.904	\$ 32.449	\$ 34.071
Gastos de material publicitario	\$ 32.332	\$ 33.949	\$ 35.646	\$ 37.428	\$ 39.300
Total de egresos	\$ 59.964	\$ 63.381	\$ 66.550	\$ 69.877	\$ 73.371
FLUJO OPERATIVO	\$ 177.536	\$ 185.994	\$ 195.294	\$ 205.059	\$ 215.312
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte propio	\$ 43.320				
Préstamo bancario					
Total de ingresos	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de dividendos					
Inversión inicial	\$ 43.320				
Total	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NO OPERATIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	-43320	\$ 177.536	\$ 185.994	\$ 195.294	\$ 205.059
		\$ 215.312			

29 Sub-proyecto Escenario Optimista (+3 auspiciantes)

A continuación se mostrará el sub-proyecto desde un escenario optimista en el cual con el plan de marketing se consiga tres auspiciantes nuevos.

Tabla 29.
Subproyecto (optimista)

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES					
Auspicios					
Paquete Estrella Roja act	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153	\$ 24.310
Paquete Estrella Oro act	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233
Paquete estrella de Plata act	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 52.093	\$ 54.698
Paquete estrella de Plata nuevo	\$ 236.250	\$ 248.063	\$ 260.466	\$ 273.489	\$ 287.163
Total de ingresos	\$ 316.250	\$ 332.063	\$ 348.666	\$ 366.099	\$ 384.404
EGRESOS OPERACIONALES					
Gastos administrativos	\$ 27.632	\$ 29.432	\$ 30.904	\$ 32.449	\$ 34.071
Gastos de material publicitario	\$ 33.672	\$ 35.356	\$ 37.123	\$ 38.980	\$ 40.929
Total de egresos	\$ 61.304	\$ 64.788	\$ 68.027	\$ 71.428	\$ 75.000
FLUJO OPERATIVO	\$ 254.946	\$ 267.275	\$ 280.639	\$ 294.671	\$ 309.404
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte propio	\$ 43.320				
Préstamo bancario					
Total de ingresos	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de dividendos					
Inversión inicial	\$ 43.320				
Total	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NO OPERATIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	-43320	\$ 254.946	\$ 267.275	\$ 280.639	\$ 294.671
		\$ 309.404			

30 Sub-proyecto Escenario Pesimista (-1 auspiciante)

A continuación se mostrará el sub-proyecto desde un escenario pesimista en el cual con el plan de marketing se consiga tan solo un auspiciante nuevo.

Tabla 30.
Subproyecto (pesimista)

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES					
Auspicios					
Paquete Estrella Roja act	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153	\$ 24.310
Paquete Estrella Oro act	\$ 15.000	\$ 15.750	\$ 16.538	\$ 17.364	\$ 18.233
Paquete estrella de Plata act	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 52.093	\$ 54.698
Paquete estrella de Plata nuevo	\$ 78.750	\$ 82.688	\$ 86.822	\$ 91.163	\$ 95.721
Total de ingresos	\$ 158.750	\$ 166.688	\$ 175.022	\$ 183.773	\$ 192.962
EGRESOS OPERACIONALES					
Gastos administrativos	\$ 27.632	\$ 29.432	\$ 30.904	\$ 32.449	\$ 34.071
Gastos de material publicitario	\$ 30.752	\$ 32.290	\$ 33.904	\$ 35.599	\$ 37.379
Total de egresos	\$ 58.384	\$ 61.722	\$ 64.808	\$ 68.048	\$ 71.450
FLUJO OPERATIVO	\$ 100.366	\$ 104.966	\$ 110.214	\$ 115.725	\$ 121.511
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte propio	\$ 43.320				
Préstamo bancario					
Total de ingresos	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de dividendos					
Inversión inicial	\$ 43.320				
Total	\$ 43.320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NO OPERATIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	-43320	\$ 100.366	\$ 104.966	\$ 110.214	\$ 115.725
					\$ 121.511

31 Estado de resultados proyectado

A continuación se muestra el estado de resultado de manera anual debido a que por la naturaleza del proyecto no es viable presentarlo de manera mensual ya que más del 80% de los ingresos se reciben solo a inicio de año.

Tabla 31.
Estado de resultado

	2017
INGRESOS	\$ 2.795.000,00
EGRESOS	
Gastos de marketing	\$ 33.532,00
Sueldos y salarios	\$ 1.100.000,00
Gastos administrativos	\$ 627.632,00
Premios del plantel	\$ 100.000,00
Gastos operativos	\$ 120.000,00
Divisiones menores	\$ 300.000,00
Primas	\$ 80.000,00
Inversión subproyecto	\$ 43.320,00
TOTAL EGRESOS	\$ 2.404.484,00
FLUJO OPERATIVO	\$ 390.516,00
15% part. Utilidades	\$ 58.577,40
24% imp. A la renta	\$ 93.723,84
UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ 238.214,76

32 Marketing ROI

Una vez calculado el marketing ROI arrojó que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá una ganancia de \$10.65, esto basado en que el proyecto va dirigido a empresas y no a clientes finales por lo tanto no se va a invertir en publicidad masiva.

33 Figura de ingresos y egresos (en el tiempo)

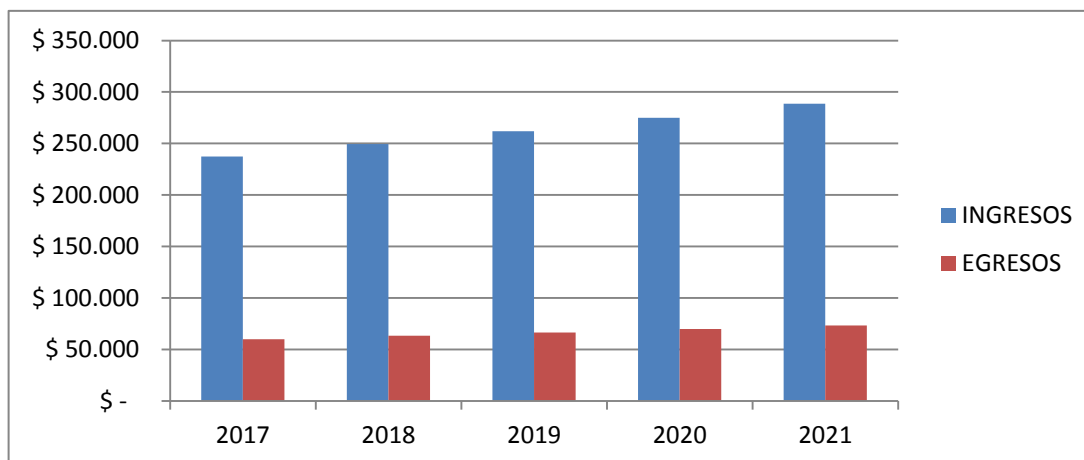


Figura 31. Ingresos/egresos

34 Punto de equilibrio

Al ser un proyecto que no consiste en la venta de un producto no se cuenta con valores unitarios por tal motivo se procedió a realizar el punto de equilibrio tomando en cuanto solo los gastos que incurren en el proyecto que serán detallados a continuación:

Tabla 32.
Gastos

Incremento en contrato de futbolistas 15%	\$	43.200,00
Portaretrato digital x2 (\$60 C/U)	\$	120,00
Llaveros	\$	4.350,00
Pulseras	\$	290,00
Stickers 8x8	\$	2.987,00
Rosas	\$	400,00
Gorras	\$	7.105,00
Cena	\$	2.000,00
Campeonato	\$	500,00
Roll up	\$	700,00
Fanfest	\$	14.000,00
Mercadólogo	\$	15.312,00
Camarógrafo-diseñador	\$	12.320,00
TOTAL	\$	103.284,00

35 Conclusiones

Dentro del mercado en el cual se encuentran los clubes de fútbol del país se pudo conocer la importancia que tiene este deporte en la sociedad, así mismo la capacidad para poder generar grandes sumas de dinero pero que sin embargo la industria se encuentra con un falta de profesionalismo en el área de mercadeo orientado al deporte lo que conlleva a que lo clubes no aprovechen este poder que tiene el fútbol sobre la sociedad.

En la investigación de mercado se pudo conocer la falta de profesionalismo en el marketing ya mencionada anteriormente y las preferencias que tienen las empresas del sector privado al momento de auspiciar a instituciones deportivas, además se pudo investigar procesos claves de clubes referentes en el ámbito deportivo y de marketing nacional e internacionalmente esto mediante el acercamiento con profesionales en el marketing deportivo del Ecuador y Argentina.

La finalidad del proyecto será encontrar las alternativas adecuadas para que un club como el Club Deportivo River Ecuador pueda generar mayores ingresos económicos que los que actualmente recibe.

Se optará por realizar un plan de marketing en el cual se buscará potencializar los productos B2B del club a través de la clasificación de estos para poder adaptarlos a las necesidades de las empresas que buscar auspiciar en un equipo de fútbol.

En el aspecto financiero, debido a que los clubes de fútbol en el país están constituidas como instituciones privadas sin fines de lucro la utilidad neta que se obtendrá con este proyecto se utilizará para el desarrollo del club tanto en infraestructura o plantel de fútbol.

36 Recomendaciones

Se determina lo siguiente:

- Tener una constante comunicación con cada auspiciante del club con el objetivo de fortalecer las relaciones y establecer alianzas estratégicas a largo plazo.
- Realizar todas las estrategias de marketing con el objetivo de que todas las actividades del club sean enfocadas en su visión.
- Llevar un monitoreo de las actividades de marketing del club actualizando sus objetivos constantemente.
- Constante capacitación para todo el personal del club tanto para futbolistas como para la parte administrativa.
- La profesionalización de cada una de las áreas del club.
- Búsqueda de auspiciantes que compartan valores corporativos con el club.

REFERENCIAS

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2014). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de www.bce.fin.ec

Banco Central Del Ecuador. (25 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/864-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-un-resultado-positivo-durante-el-a%C3%B1o-2015-de-03-en-relaci%C3%B3n-al-a%C3%B1o-2014-situando-al-pib-a-precios-constantes-en-usd-69969-millon>

Bancon Central del Ecuador. (2014). Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Calzada, E. (2012). *Show Me the Money*. Barcelona: Libros de cabecera.

Campeonatos de futbol en el ecuador. (8 de Marzo de 2013). *El Telegrafo*, pág. 1.

Campuzano, J. (25 de abril de 2013). *FC Barcelona: El éxito de una estrategia Empresarial y Deportiva*. Obtenido de <https://jcampuza.wordpress.com/2013/04/25/fc-barcelona-el-exito-de-una-estrategia-empresarial-y-deportiva/#comments>

Carrillo, L. (06 de febrero de 2015). *GESTION*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2015/02/como-hacer-rentable-a-un-club-del-futbol-peruano-parte-i.html>

Celade. (2014). Obtenido de http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/helpsispi.htm#tasa_de_desempeño.htm

Derecho Ecuador. (17 de Julio de 2013). Obtenido de Ley del futbolista: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechodeportivo/2005/11/24/ley-del-futbolista>

Diario El Comercio. (5 de mayo de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-abril-inec-negocios.html>

Diario El Comercio. (15 de abril de 2016). *El Comercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-economia.html>

Diario El Expreso. (4 de noviembre de 2012). *expreso.com*. Obtenido de http://expreso.ec/historico/muere-un-hincha-de-barcelona-durante-enfrenta-BPGR_3829822

Diario El Mercurio . (08 de julio de 2011). *El mercurio.com*. Recuperado el 2016 de mayo de 13, de <http://www.elmercurio.com.ec/283722-los-equipos-de-futbol-y-su-hinchada/#.VzX4ZfnhDIU>

Diario El Mercurio. (16 de noviembre de 2012). *Elmercurio.com*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.elmercurio.com.ec/357007-prohibidas-las-bebidas-alcoholicas-en-estadios/#.VzT8ePnhDIV>

Diario El Universo. (23 de febrero de 2003). *Eluniverso.com*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/2003/02/23/0001/9/52895CB1B9394C41A9B31898CA4264F2.html>

Diario El Universo. (31 de octubre de 2015). *El Universo.com*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/31/nota/5216027/ecuador-preve-presupuesto-estatal-29835-millones-dolares-2016>

Diario El Universo. (27 de enero de 2015). *eluniverso.com*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/deportes/2015/01/27/nota/4489286/se-presento-acuerdo-ministerial-regular-relaciones-laborales>

Economia.mx. (15 de abril de 2014). Obtenido de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

Economia.mx. (14 de Febrero de 2014). Obtenido de <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>

Educaplus. (20 de Noviembre de 2013). Obtenido de http://www.educaplus.org/geografia/mun_pibpc.html

EFDEPORTES. (NOVIEMBRE de 2012). *EFDEPORTES.COM*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd174/club-atletico-boca-juniors-marca-internacional.htm>

El Comercio. (14 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/clubes-futbol-boletos-electronica-ecuador.html>

Enciclopedia financiera. (19 de Mayo de 2014). Obtenido de <http://www.encyclopediainfinanciera.com/indicadores-economicos/tasa-de-desempleo.htm>

Expansion.mx. (28 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://expansion.mx/deportes/2010/09/24/nuevo-estadio-en-mexico-levanta-la-polemica>

Havas Sports & Entertainment. (14 de julio de 2015). *Estereofonica*. Obtenido de <http://www.estereofonica.com/culturales/modas/estudio-revela-la-pasion-de-los-fans-en-latinoamerica-para-la-copa-america-2015/>

Indra. (28 de Junio de 2012). Obtenido de <http://www.indracompany.com/es/node/45843>

KOTLER, P. y. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.

LEY DEL DEPORTE, E. F. (29 de julio de 2010). *LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico: Pearson Educación.

Ministerio de la hacienda. (2015). Obtenido de <http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html>

Ministerio del Deporte. (2012). Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/cero-violencia-en-los-escenarios-deportivos-es-la-meta/>

Montero, P. (2014). *Golazo.ec*. Obtenido de <http://golazo.ec/contenido/analisis/%C2%BFpensar-y-alentar-o-%C2%BFputear-y-agredir-el-dilema-del-hincha-ecuatoriano>

Notigras. (15 de Abril de 2013). Obtenido de <http://www.notigras.es/seccion.php?id=249&texto=el-cesped-artificial%20conquista-los-grandes-estadios-del-mundo>

Pasion Futbol. (31 de Enero de 2014). Obtenido de <https://www.pasionfutbol.com/fanaticos/Los-50-equipos-sudamericanos-con-mas-seguidores-en-redes-sociales-20140130-0047.html>

PlanV. (7 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/politica/economia-un-fin-ano-dificil-y-escenarios-del-2016>

Reyes, C. E. (Abril de 2016). *Economista*. (P. Andres, Entrevistador)

Reyes, C. E. (11 de mayo de 2016). *Economista*. (A. Pizarro, Entrevistador)

River Ecuador. (2015). *RiverEcuador.com*. Obtenido de <http://www.riverecuador.com/futbol/institucion>

Rosales, T. (24 de Noviembre de 2014). Independiente del Valle, ejemplo de organización. *El Comercio*, pág. 1.

Spendolini. (1994). *Benchmarking*. Mexico.

Trujillo, P. (2014). *El marketing y el fútbol*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8754/1/AC-M-ESPE-047974.pdf>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Jurado Herrera, Carlos Xavier**, con C.C: # 0921975009 y **Pizarro Fuentes, Andrés Enrique**, con C.C # 0919370874 autores del trabajo de titulación: **Plan de marketing para el Club Deportivo River Ecuador** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Marketing** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de septiembre de 2016

f. _____

Nombre: **Jurado Herrera, Carlos Xavier**

C.C: 0921975009

f. _____

Nombre: **Pizarro Fuentes, Andrés Enrique**

C.C: 0919370874



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de marketing para el Club Deportivo River Ecuador		
AUTOR(ES)	Pizarro Fuentes , Andrés Enrique; Jurado Herrera, Carlos Xavier		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Carchi Rivera, Erick Leonardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Ingeniería en Marketing		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Marketing		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Investigación de mercado, benchmarking, marketing estratégico.		
PALABRAS CLAVES/	Marketing deportivo, fútbol, River Ecuador, Benchmarking,		

KEYWORDS:	Marketing, deporte.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>La industria del fútbol en el Ecuador en lo últimos años se ha visto inmiscuida en un sin número de problemas en lo futbolístico y económico pero sobre todo para equipos nuevos o pequeños en el Ecuador, es por esto que se decidió implementar un plan de marketing para el Club Deportivo River Ecuador ya que se encuentra dentro de este grupo de clubes que se les dificulta generar ingresos extras a los que ya generalmente tienen. Para poder conocer más a fondo el tema y conocer los posibles procesos a mejorar en el club se realizó un benchmarking para conocer los clubes que realicen las mejores prácticas, además se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el tema de marketing deportivo y a dueños o gerentes de marketing de empresas privadas. Una vez realizada la investigación de mercado los resultados arrojaron que la mejor opción sería realizar un plan comercial con los productos B2B del club ya que enfocarnos en la parte hincada del club no resultaría rentable. Dentro del plan de marketing se crearon paquetes de auspicios para los posibles nuevos auspiciantes, luego se crearon estrategias dirigidas a los auspiciantes del club. Las distintas activaciones de marca van desde una cena con los auspiciantes, un campeonato de fútbol como día de integración hasta activaciones fuera del estadio junto con obsequios para hinchas. Con el plan se buscará captar un mínimo de dos auspiciantes más que le genere ingresos extras al club.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0995951877; +593-0997035719	E-mail: (andres-pizarro14@hotmail.com; xjurado17@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, MBA.	
	Teléfono: +593-0999522471	
	E-mail: ronmen@hotmail.com	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):

Nº. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):