



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE MARKETING

TÍTULO:

PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE MERCHANDISING
DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA

AUTOR:

EDUARDO ISRAEL ALVAREZ ZHUNIO

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN MARKETING**

TUTOR:

BAÑO HIFÓNG MARIA MERCEDES

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE MARKETING

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **ALVAREZ ZHUNIO EDUARDO ISRAEL**, como requerimiento para la obtención del Título de **INGENIERO EN MARKETING**.

TUTORA

f. _____

Ec. Mercedes Baño Hifóng, Msc

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Patricia Torres Fuentes, Mgs

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE MARKETING**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ALVAREZ ZHUNIO EDUARDO ISRAEL**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE MERCHANDISING DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA** 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 se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2016

EL AUTOR

f. _____

Álvarez Zhunio Eduardo Israel.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

Yo, **ALVAREZ ZHUNIO EDUARDO ISRAEL**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE MERCHANDISING DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2016

EL AUTOR:

f. _____

Álvarez Zhunio Eduardo Israel

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme iniciar y terminar este sueño, a toda mi familia y seres queridos por su ayuda, comprensión y apoyo desde el inicio de mi carrera, a todos los profesores y tutores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil en especial a la Economista Mercedes Baño ya que su guía y apoyo fue vital para poder concluir esta etapa. A mi madre por siempre estar ahí apoyándome de todas las maneras posibles, a mi abuela Carmen que es un pilar fundamental en mi vida y a mis hermanas que siempre me han apoyado.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que estuvieron a mí alrededor desde el inicio de esta etapa, familia y amigos que gracias a su apoyo incondicional pude concluir este trabajo, y en especial a mi hijo Sebastián quien es la razón y el motor principal en mi vida para conseguir cualquier cosa que me proponga.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de marketing para la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca y de esta forma cuenta con otras formas de generar recursos económicos para el equipo, se inició con un estudio de los factores internos como externos para conocer los elementos que influyen en el club tanto positivos como negativos con el fin de evitar situaciones de riesgo para el proyecto o en efecto poder aprovechar las ventajas que existiesen.

Así mismo se realizó un estudio de mercado en donde se pudo conocer cuáles serían los productos que más solicita la gente y la apertura que tiene a un proyecto como este, en el que al fin van a poder comprar y utilizar productos oficiales del equipo de sus amores. Se analizó dentro del marketing mix todo lo concerniente a los precios en los que serán comercializados así también como en qué puntos de la ciudad se podrán adquirir los productos, para que a la gente le sea fácil acceder a los mismos.

Para finalizar, el proyecto incluyó la rentabilidad del proyecto, y luego de un exhaustivo análisis se pudo concluir que es totalmente viable y que no se necesita de una inversión demasiado fuerte para ponerlo en marcha, lo que será imprescindible es el correcto desarrollo de estrategias promocionales y planes de fidelización para que el proyecto se mantenga en pie.

PALABRAS CLAVES: Merchandising, Marketing Deportivo, Fútbol, Deportivo Cuenca

ÍNDICE

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Problemática	11
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General.	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5 Contextualización.....	13
1.6 Resultados Esperados	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL	16
2.1 Análisis del Macro entorno - Análisis PEST	16
2.1.1 Entorno Político-legal.....	16
Político.	16
2.1.2 Entorno Económico.....	19
Producto Interno Bruto (PIB).....	19
Inflación.	20
2.1.3 Entorno Socio-cultural.....	21
2.1.4 Entorno Tecnológico	21
2.2 Análisis del Micro entorno	22
2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	22
2.2.2 La Empresa.....	24
Historia.....	25
2.2.3 Organigrama Estructural y funciones.....	26
2.3 Ingresos de varias fuentes del Club Deportivo Cuenca	27
2.3.1 Publicidad en vallas Internas y Externas.....	27
2.10.2 Activaciones de marca, productos o servicios en el estadio	28

2.3.2 Souvenirs y Merchandising Oficial del Club.....	28
2.3.3 Venta de Abonos y Entradas a los Partidos.....	29
2.3.4 Escuela de Futbol.....	30
2.3.5 Jugadores.....	32
2.3.6 Uniforme Oficial del Equipo.....	32
2.3.7 Análisis de la cadena de valor.....	34
2.3.8 Conclusiones del Micro Entorno.....	35
2.4 Análisis Estratégico Situacional.....	36
2.4.1 Ciclo de vida del producto.....	36
2.4.2 Participación de mercado.....	37
2.4.3 Análisis F.O.D.A.....	38
2.4.4 Análisis EFI.....	39
2.4.5 Análisis EFE.....	42
2.5 Conclusiones del Capítulo.....	44
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	48
3.1 Objetivos.....	48
3.1.1 Objetivo General.....	48
3.1.2 Objetivos Específicos.....	48
3.2. Diseño Investigativo.....	48
3.2.1 Tipo de Investigación.....	48
3.2.2 Fuentes de Información.....	49
3.2.3 Tipos de Datos.....	49
3.2.4 Herramientas Investigativas.....	49
3.3 Target de Aplicación.....	49
3.3.1 Definición de la Población.....	50
3.3.2 Definición de la Muestra y Tipo de Muestreo.....	50
3.3.3 Perfil de Aplicación de Entrevista.....	51

3.4 Resultados de la investigación cualitativa.....	52
3.5 Formato de Encuesta a Hinchas del Club Deportivo Cuenca.	55
3.6 Resultados Relevantes.	56
3.7 Conclusiones de la Investigación.....	59
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX.....	62
4.1 Objetivos.	62
4.2 Segmentación.	62
4.2.1 Estrategia de segmentación.....	62
4.2.2 Macrosegmentación.....	62
4.2.3 Microsegmentación.	63
4.3 Posicionamiento.....	64
4.3.1 Estrategia de posicionamiento.	64
4.3.2 Posicionamiento publicitario.....	64
4.4 Análisis de proceso de compra	64
4.4.1 Matriz roles y motivos	64
4.4.2 Matriz FCB	66
4.5 Análisis de Competencia.	66
4.5.1 Matriz de perfil competitivo.	66
4.6 Estrategias.	67
4.6.1 Estrategia Básica de Porter.	67
4.6.2 Estrategia Competitiva.....	68
4.6.3 Estrategia de Seguimiento.....	69
4.7 Marketing Mix.....	69
4.7.1 Producto.....	69
4.7.2 Precio.....	80
4.7.3 Plaza.....	80
4.7.4 Promoción.....	81

CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO	86
5.1 Detalle de Ingresos	86
5.1.1 Proyección Anual de la Demanda	86
5.1.2 Calculo de Unidades Vendidas	86
5.1.3 Proyección mensual de Ingresos	88
5.2 Detalle de Egresos.....	91
5.2.1 Detalle de Costo	91
5.2.2 Detalle de Gastos	91
5.4 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	97
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Bibliografía	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos del Club Deportivo Cuenca 2011-2015	11
Tabla 2. Aficionados a equipos de futbol ecuatorianos.....	24
Tabla 3. Ingresos obtenidos por el Club en los años 2015-2016 por concepto de publicidad en vallas exteriores.....	28
Tabla 4. Productos (Souvenirs) comercializados por el Club actualmente ..	28
Tabla 5. Ingresos por venta de productos en la Tienda Oficial del Club años 2015-2016.....	29
Tabla 6. Precios por localidad.....	29
Tabla 7. Costos de entradas sueltas por partido.....	29
Tabla 8. Ingresos y egresos de la escuela de futbol	30
Tabla 9. Egresos Escuela de futbol	31
Tabla 10. Precios en los espacios disponibles en el Uniforme oficial	33
Tabla 11. Productos oficiales del Club Deportivo Cuenca	37
Tabla 12. Matriz F.O.D.A	38
Tabla 13.....	40
Tabla 14.....	40
Tabla 15. Análisis EFI	41
Tabla 16.....	42
Tabla 17.....	42
Tabla 18. Análisis EFE.....	43
Tabla 19.....	51
Tabla 20. Matriz roles y motivos	64
Tabla 21. Matriz de perfil competitivo	66
Tabla 22. Precio preliminares colección Deportivo Cuenca.....	80
Tabla 23. Puntos rojos Club Deportivo Cuenca	81
Tabla 24. Información de la demanda, Club Deportivo Cuenca 2016.....	86
Tabla 25. Proyección de unidades vendidas	87
Tabla 26. Proyección de ingresos.....	89
Tabla 27. Detalle de costos	91
Tabla 28. Detalle de gastos administrativos	92
Tabla 29. Detalle de gastos operativos.....	92
Tabla 30. Detalle de gastos en marketing y publicidad.....	93

Tabla 31. Detalle de la inversión.....	94
Tabla 32. Inversión activos fijos y depreciaciones	94
Tabla 33. Inversión en adecuaciones	95
Tabla 34. Flujo de caja.....	96
Tabla 35. Tasa interna de retorno.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto valorado a precios constantes del 2007, Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Trimestrales, (2015).	19
Figura 2. Inflación mensual 2014; 2015, Banco Central del Ecuador, (2015)	20
Figura 3. Cinco fuerzas de Porter, 5 Fuerzas de Porter (2016)	22
Figura 4. Organigrama Estructural y Funcional, Club Deportivo Cuenca (2016)	26
Figura 5. Vallas internas y caballetes en el estadio, Club Deportivo Cuenca (2016)	27
Figura 6. Fachada exterior del estadio, Club Deportivo Cuenca (2016)	27
Figura 7. Ingresos escuela de futbol, Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca (2016).	31
Figura 8. Egresos escuela de futbol Deportivo Cuenca, Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca, 2016	32
Figura 9. Ubicación de publicidad en indumentaria, Club Deportivo Cuenca (2016).	33
Figura 10. Matriz cadena de valor de Michael Porter, (Laudon & Laudon, 2004).	35
Figura 11. Ciclo de vida de producto, Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares y Saco (2008).	36
Figura 12. Pregunta 1 ¿El carnet de socio lo ha adquirido?	56
Figura 13. Pregunta 2 ¿A qué localidad del estadio prefiere asistir?	56
Figura 14. Pregunta 3 ¿Qué aspecto considera que el club debe mejorar para que mejore su situación económica?	57
Figura 15. Pregunta 4 ¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del Club?	57
Figura 16. ¿Qué producto?	58
Figura 17. Pregunta 5 ¿Qué tipo de productos le gustaría que sean ofrecidos con la marca del Club?	59
Figura 18. Matriz FCB	66
Figura 19. Estrategia Básica de Porter. Porter (2014)	68
Figura 20. Camiseta original del Club. Club deportivo Cuenca (2016)	70
Figura 21. Camiseta retro. Club Deportivo Cuenca (2016)	71

Figura 22. Pantuflas de peluche. Club Deportivo Cuenca (2016)	72
Figura 23. Hoodie. Club Deportivo Cuenca (2016)	73
Figura 24. Bandana. Club Deportivo Cuenca (2016)	74
Figura 25. Protector para celular. Club Deportivo Cuenca (2016)	75
Figura 26. Speakers. Club Deportivo Cuenca (2016)	76
Figura 27. Tazas diferentes modelos. Club Deportivo Cuenca (2016).....	77
Figura 28. Sombrilla. Club Deportivo Cuenca (2016).....	78
Figura 29. Cojín para el estadio. Club Deportivo Cuenca (2016).....	79
Figura 30. Afiche promocional, Club Deportivo Cuenca (2016)	82
Figura 31. Afiche promocional.Club Deportivo Cuenca (2016)	83
Figura 32. Afiche promocional. Club Deportivo Cuenca, 2016	84

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1.1 Antecedentes

El deporte hoy por hoy se convirtió en una industria mundial, la cual mueve gente, crea fuentes de trabajo, y en términos mercadológicos consigue generar transacciones multimillonarias alrededor del mundo. Cuando hablamos de fútbol hablamos de pasión, y lograr gestionar comercialmente esa pasión es el objetivo primordial. Esta actividad aglomera las emociones y los sentimientos con la visión empresarial, con el fin de conseguir y generar ingresos económicos para los clubes deportivos.

Esta industria tuvo sus inicios en los años setenta porque en ese periodo empezó las transmisiones en directo, de encuentros y todo acto deportivo, y es así que, con una divulgación de información que llegaba a una gran cantidad de personas, el comercio vio la necesidad de explotar y aprovechar este potencial. A partir de los años noventa, inició a entenderse que el deporte, además de su sentido innato de competencia, posee otro elemento extradeportivo (generación de recursos, financiación, necesidad de ingresos económicos) y que a éste hay que procesarlo, sistematizarlo y gerenciarlo (Molina, 2003).

Siguiendo esta premisa al futbolista se lo considera un bien o un producto, y al equipo al cual pertenece se lo puede ver como una marca, juntándolos a los dos obtenemos el medio ideal para promocionar productos o servicios que generen ingresos y dinamicen la economía del medio deportivo, ya que este medio es el canal de comunicación para profundizar la imagen de la marca y posicionarla en la mente del consumidor.

Estas circunstancias, han llevado a que los clubes del país consideren el negocio del fútbol desde una perspectiva diferente, y se empiece a conducirlos de una manera diferente enfocándose más en generar recursos económicos y poder lograr armar equipos competitivos, tanto a nivel nacional como internacional. Es así como el Club Deportivo Cuenca, objeto de esta investigación está buscando medios y mecanismos mercadológicos para poder generar más y mejores ingresos.

Empezar a considerar al club como una marca y todo lo que conlleva esta

relación es imperativo, pues como tal, se la debería manejar con una visión, funcionamiento y racionalidad empresarial, porque en la actualidad no basta con meter goles y ganar campeonatos, se debe consolidar un cimiento económico mediante la gestión del mercadeo deportivo, así la marca Deportivo Cuenca se fortalecerá y continuará ganando valor financiero.

1.2 Problemática

Los ingresos económicos de los equipos aún dependen principalmente de rubros provenientes de los derechos de transmisión, de las taquillas en sus presentaciones y de la venta de jugadores. En lo que respecta al Ecuador, el principal rubro de ingresos para los clubes es por concepto de las transmisiones televisivas y radiofónicas, y en segundo puesto por la venta de espacios publicitarios en sus camisetas (Ortiz citado por Lucero, 2013).

En los últimos años se ha podido observar una drástica disminución en los ingresos del club como se muestra en la tabla 1, los ingresos por concepto de derechos de televisión han aumentado un poco, pero no así los ingresos por publicidad y por taquillas, lo cual llega a afectar en la parte deportiva también, ya que no se puede cumplir con los pagos a tiempo y eso perjudica el nivel de juego de los futbolistas.

Tabla 1. Ingresos del Club Deportivo Cuenca 2011-2015

AÑO	INGRESOS POR DERECHOS DE TV	INGRESOS POR SPONSORS UNIFORME	INGRESOS POR TAQUILLA	INGRESOS POR PUBLICIDAD
2011	\$850.000	\$800.000	\$334.678	\$121.567
2012	\$900.000	\$800.000	\$367.987	\$135.876
2013	\$950.000	\$700.000	\$254.535	\$114.078
2014	\$1.000000	\$600.000	\$234.254	\$98.987
2015	\$1100.000	\$500.000	\$229.743	\$87.654

Nota: Contabilidad Club Deportivo Cuenca (2016)

Dentro de este contexto, y en la concepción de la problemática se enfatiza la crisis deportiva y en especial económica por la que atraviesa el club, y que afecta a gran parte de la sociedad cuencana que se siente

identificada con el equipo. Es por esto que se pretende entonces, dar solución a un problema social y deportivo a mediano y largo plazo, el cual implica una escasa atención a los destinos del club y que requiere de una pronta acción, pues se considera como relevante para el desarrollo de la ciudad, ya que el hecho de empezar a considerar al club como marca y todo lo que conlleva esta relación, pues, como tal se la debería manejar con una visión, funcionamiento y racionalidad empresarial, porque en la actualidad no basta con meter goles y ganar campeonatos, se debe crear un cimiento económico para sustentar esos logros mediante la gestión del mercadeo deportivo, así la marca se fortalecerá y continuará ganando valor financiero.

1.3 Justificación

En la década de los 90, los europeos empezaron a considerar a los clubes de fútbol como empresas de entretenimiento y espectáculos. En el pensamiento anglosajón se considera al equipo una marca y al deportista un producto. Este tipo de visiones no solo llevan a la consecución de más y mejores patrocinios, sino que se ve reflejado en ganancias, tanto comerciales como deportivas, pues al disponer de mayores recursos, se puede conformar de mejor manera al equipo para su participación en los diferentes torneos.

Según Molina (2008) solo se aprovecha una parte de la materia prima – jugadores- mientras que el nombre de la institución es poco explotado. De darse así, se puede ampliar la torta publicitaria, lo cual redundaría en mayor facturación. Los dirigentes deben ser jugadores fuera de la cancha”. De esta manera, se tiene una visión más amplia de lo que la relación fútbol-empresa puede generar en los equipos de fútbol.

Desde el punto de vista académico existen pocos estudios que se dirijan al marketing de las instituciones deportivas, por esta razón un estudio como el presente aportará dentro de la disciplina del marketing en un área no tradicional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Elaborar un plan de marketing para la línea de merchandising oficial del Club Deportivo Cuenca, enfocado a la consecución de nuevos recursos económicos, para el 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación económica del mercado futbolístico y del Club Deportivo Cuenca.
- Investigar las necesidades de los aficionados del Club Deportivo Cuenca en relación a la línea de *Merchandising*.
- Diseñar las estrategias de mercadeo para el lanzamiento de la línea de *Merchandising* del Club Deportivo Cuenca.
- Desarrollar el portafolio de productos a diseñar, producir y comercializar.
- Evaluar financieramente la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca.

1.5 Contextualización

La unidad de análisis de este trabajo es el Club Deportivo Cuenca por medio de la medición de los ingresos obtenidos por la institución y la rentabilidad de la misma.

El tiempo para la preparación y evaluación de este plan de marketing para el lanzamiento de la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca es de un año.

1.6 Resultados Esperados

- Conocer específicamente la posición económica en la que se encuentra el Club Deportivo Cuenca en el mercado futbolístico ecuatoriano
- Conocer cuáles son los productos que mayor demanda tendrían dentro de la línea de Merchandising.
- Identificar las estrategias más eficientes para el lanzamiento de la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca.
- Diseñar el portafolio de productos que formaran parte de la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca.
- Evaluar la rentabilidad de la implementación de la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis del Macro entorno - Análisis PEST.

EL análisis P.E.S.T desde la perspectiva Política, económica, social, y tecnológica, servirá para medir los aspectos externos del proyecto, su posición actual, y cuál será su posición en el futuro, con el objetivo de que la empresa tenga información a ciencia cierta de cómo desenvolverse en el mercado bajo esos parámetros.

2.1.1 Entorno Político-legal.

Político.

Ecuador antes del 2007 tenía un historial de inestabilidad política con respecto a presidentes electos bajo votación popular que no terminaban sus mandatos, pues en solo una década hubo cambios abruptos de mandatarios y el paso de siete presidentes, sin embargo, con una duración larga en el mandato con respecto a sus predecesores, el actual gobierno no está a salvo de las polémicas y disputas de poderes y leyes aprobadas por la asamblea que en número gana el oficialismo (Ecuavisa, 2014), es por ello que las normas, políticas, leyes y realidad nacional están en constante variación.

El actual gobierno promovió una nueva constitución (modificada y aprobada en el (2008)) con el objetivo de garantizar los derechos de los ciudadanos e incluir artículos que no estaban considerados anteriormente para que el pueblo tenga mayor participación en los mismos, entre ellos la salud, educación, vivienda, deporte etc. La Constitución del Ecuador (2008), en el artículo 381, 382 y 383 hace referencia al deporte, Régimen del buen vivir y señalan:

Art. 381: Se garantiza que “El estado protegerá, promoverá, y coordinará la cultura física y la recreación como actividades que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral de las personas, impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial. El estado garantizara los recursos y la infraestructura necesaria

para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas, y deberán distribuirse en forma equitativa.

Art. 382: Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo a la ley.

Art. 383: Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de las actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad.

Con estos artículos de la Constitución lo que se pretende es fomentar el deporte, y un estilo de vida activo y de recreación con el fin de incidir positivamente en la salud y desarrollo integral de los ciudadanos a través del Ministerio del Deporte. De acuerdo a la Ley del Deporte (2010) en su artículo 1:

Las disposiciones de la presente ley, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del estado (pág. 3).

Dentro de esta misma ley en el capítulo III, en los artículos del 60 al 65 se señala en relación al Deporte Profesional:

El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas, desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada federación ecuatoriana por deporte, regulará, y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta ley y sus estatutos.

Art. 61.- Conformación. - El deporte profesional estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional.

Art. 62.- Regulación. - Cada Federación Nacional por deporte regulará y supervisará las actividades del deporte profesional, mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos y dichas actividades se financiarán con fondos propios.

Art. 63.- Organización del Fútbol Profesional. - El fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se regirá de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que ésta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

Art. 64.- Participación del Club de Deporte Especializado. - El Club de Deporte Especializado podrá participar en actividades de carácter profesional, las cuales serán remuneradas, sin perjuicio de las disposiciones establecidas en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 65.- Requisitos del Club de Deporte Especializado.- El Club de Deporte Especializado dedicado a la práctica del deporte profesional deberá cumplir los siguientes requisitos para obtener personería jurídica: a) Estar conformado por 50 socios, naturales y/o jurídicos, como mínimo; b) Estar orientado a la participación en torneos profesionales; c) Justificar su participación en al menos un deporte profesional; d) Mantener una sede social; y, e) Todos los demás requisitos que determine la Ley y su Reglamento. Una vez aprobada su personería jurídica solicitará la afiliación a la Federación Ecuatoriana de su Deporte (págs. 14-15).

El Club Deportivo Cuenca se rige bajo estas leyes y estatutos de igual manera al cumplir todos los requisitos legales forma parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol con voz y voto.

2.1.2 Entorno Económico

Producto Interno Bruto (PIB).

Según el Banco Central del Ecuador (2015) durante el primer trimestre de dicho año, la economía ecuatoriana creció en 3.0% (figura 1), comparada con igual período de 2014. Los componentes del PIB que más aportaron al crecimiento económico entre el primer trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2014 fueron el gasto de consumo final de los hogares; las exportaciones; el gasto de consumo final del Gobierno General y la inversión (formación bruta de capital fijo). El valor agregado no petrolero creció en 3.7% entre el primer trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2014 y contribuyó con 3.14 puntos porcentuales al crecimiento inter-anual total de la economía (3.0%).

Por otro lado, en los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (2015), el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 3.0%, con relación al primer trimestre de 2014, como se observa en la figura a continuación.

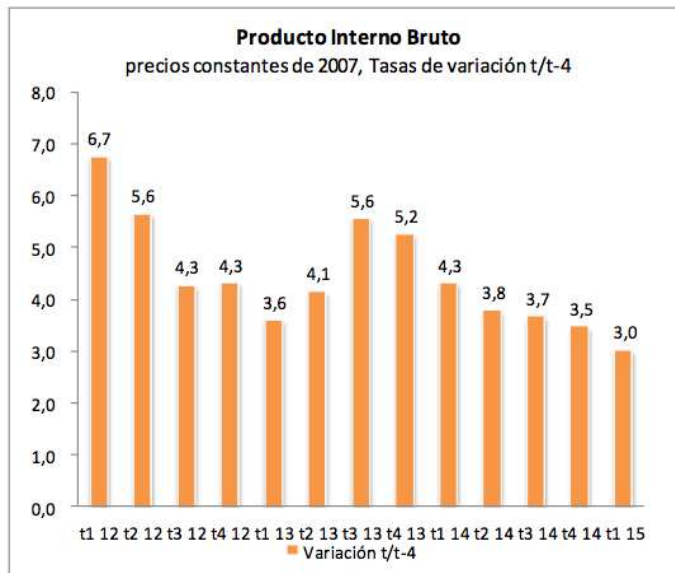


Figura 1. Producto Interno Bruto valorado a precios constantes del 2007, Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Trimestrales, (2015).

Debido a la disminución del PIB en el país, la productividad de los ciudadanos también se ha visto disminuida impactando directamente de forma

negativa en sus ingresos, lo cual obliga a priorizar sus necesidades, perjudicando las asistencias a los estadios del país.

Inflación.

Hasta mayo del 2015 la inflación mensual se desacelero con respecto al mes anterior ubicándose en 0,18%, porcentaje superior a la deflación de mayo del 2014 (-0.04) Por divisiones de consumo, los mayores aumentos de precios estuvieron en recreación y cultura, seguido por bebidas no alcohólicas y restaurantes y hoteles. Por el contrario, en Bienes y servicios diversos se registró deflación.

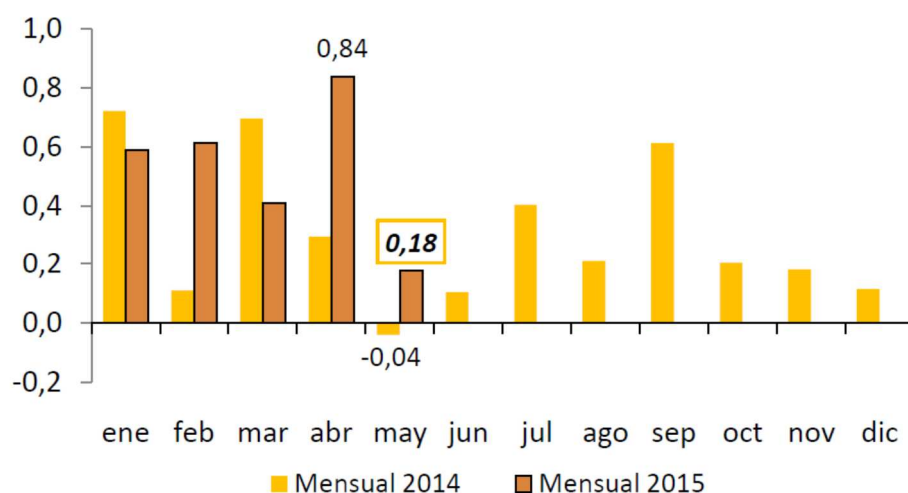


Figura 2. Inflación mensual 2014; 2015, Banco Central del Ecuador, (2015)

La economía latinoamericana sufre de mucha inestabilidad y volatilidad con similares comportamientos en cuanto a crecimiento económico o del consumo (Lora, 2010). Ecuador no es la excepción, se depende en gran medida del precio del petróleo, el gobierno no genera la suficiente confianza para garantizar inversiones internas y externas, existe inseguridad social, existe inestabilidad en políticas y leyes tributarias, ya que cada vez se crean más impuestos, lo cual genera inseguridad y temor al momento de invertir en Ecuador y en sus equipos deportivos, lo cual afecta e incide directamente en el desarrollo económico del club ya que una de sus mayores y más importantes fuentes de ingreso es la venta de publicidad a empresas públicas y privadas dispuestas a invertir en el equipo.

2.1.3 Entorno Socio-cultural

Desde que se aprobó que el Club Deportivo Cuenca ingrese al fútbol profesional en 1971 mediante el Congreso Nacional del Fútbol y gestiones del alcalde de aquel entonces Alejandro Serrano Aguilar, desde ese año la ciudad cambia, pues el fútbol se convierte en una pasión, que dinamiza a la sociedad de una pasividad futbolera, incluyendo a todos, sin diferenciación social, criterios políticos, religiosos, de sexo o culturales, el fútbol integra a los cuencanos, y activa la economía, inclusive forma nuevas plazas de trabajo como el periodismo deportivo (Sanmartín, 2014), el fútbol al ser un propulsor de la economía influye en gran medida cuando está en crisis o en sus buenos tiempos, trabajos directos e indirectos se mantienen dependiendo de los resultados deportivos y de gestión que realice el equipo.

El fútbol es el deporte más popular del mundo y en Ecuador no es la diferencia, en el país la hinchada se sugestionada mucho debido a los resultados del equipo, aun así, siempre se está pendiente del equipo de sus amores, en el fútbol siempre se ha visto una luz de esperanza para muchachos de escasos recursos y que sueñan con algún día ser grandes jugadores con fama y dinero, lo cual conlleva incluso a que las familias se desplacen de sus lugares natales en busca de ese sueño buscando oportunidades en los equipos del país.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La coyuntura tecnológica que envuelve a cualquier empresa o proyecto es integral, pues es la propulsora y la variable que puede dar la diferenciación o el fracaso a cualquier entidad, en el ámbito de la tecnología Ecuador no ha podido desarrollarse como se esperaba, por más que en los últimos años el gobierno ecuatoriano se ha esforzado por que sus ciudadanos salgan del país a especializarse especialmente en ciencias de la tecnología, Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) según un análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación. Es decir que mundialmente Ecuador y otros países de la región

se encuentra en los puestos más bajos en cuanto a desarrollo tecnológico, pese al incremento que se ha tenido en el acceso a internet y a la telefonía celular móvil (Revista Semana, 2011).

En el ámbito del deporte, los instrumentos y logística no se acopla a las tendencias tecnológicas y de comunicación, lo básico se tiene para difuminar el fútbol, los estadios están medianamente equipados, la publicidad se la puede aprovechar si las instalaciones y la apertura a las nuevas tecnologías tuviera más acogida, la aplicación integra de tecnologías al campo futbolístico permitiría llegar con espacios publicitarios a los hinchas y captar nuevos seguidores, se mejoraría todos los servicios que involucra el fútbol desde la venta de boletos hasta la organización y consecución de eventos deportivos.

2.2 Análisis del Micro entorno

2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

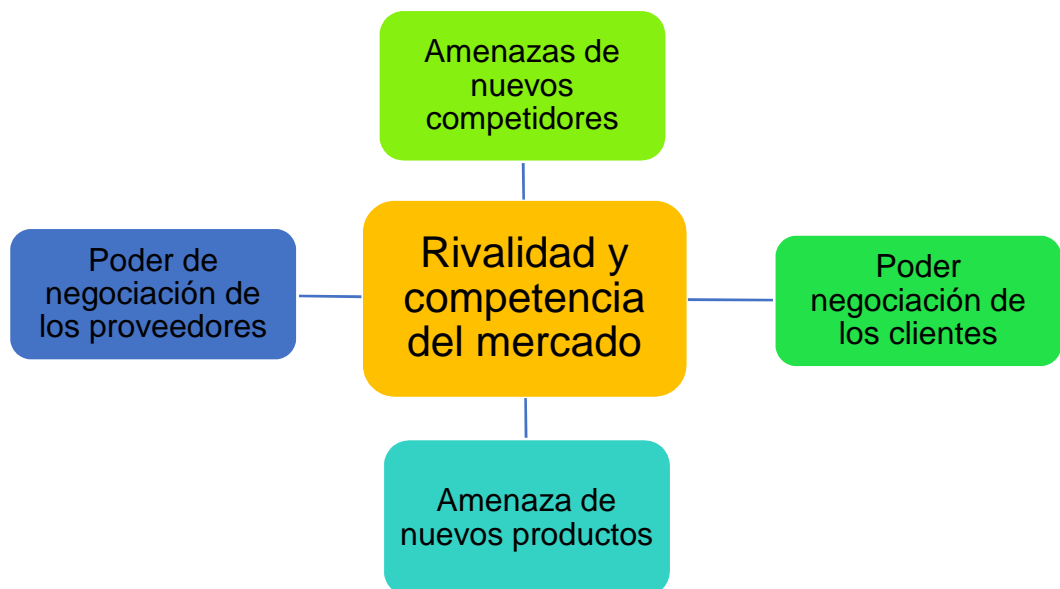


Figura 3. Cinco fuerzas de Porter, 5 Fuerzas de Porter (2016)

Amenaza de nuevos competidores: El Club Deportivo Cuenca al ser el equipo más importante del Azuay, tiene un solo competidor directo que es el Gualaceo Sporting Club que juega en la serie B del fútbol ecuatoriano (Diario El Tiempo, 2015), también están equipo de segunda división que no quitan el protagonismo principal que tiene el Deportivo Cuenca en los Azuayos, en cuanto a representatividad de mercadeo el Club ha negociado con diferentes empresas que se encargan de la venta de productos enfocados a los hinchas, como es el caso de Maratón Sports quienes se encargan de vender artículos oficiales del club y ganar mercado con lo ofertado.

Poder de negociación de los proveedores: El Club como los demás similares contratan empresas proveedoras para abastecerse de insumos deportivos y lo que conlleva poner en marcha al equipo, las negociaciones se establecen con base a los ofrecimientos que brinden los proveedores. Mismos que pueden analizar la conveniencia de invertir o no en la marca Deportivo Cuenca (Lucero, 2013).

Poder de negociación de los clientes: los aficionados son en el contexto de Clubes deportivos los principales impulsores tanto económico y moral, es por ello que se debe enfocar y seducir a los mismos en sus preferencias de compras con el motivo de incentivar y prolongar su adhesión al equipo (Lucero, 2013).

Amenaza de nuevos productos: Analizando el ingreso de nuevos productos similares a los que representa el Club Deportivo Cuenca, se nota la presencia del Gualaceo *Sporting* Club, si bien es cierto este club es de otro cantón, pero si ascendiera a la categoría A, la participación de mercado del Deportivo Cuenca estaría disminuida y podría representar una amenaza en cuanto a disminución de sponsor, contratos publicitarios entre otros.

Rivalidad y competencia del mercado: Se evidencia la rivalidad entre equipos de categoría A, el equipo de fútbol Barcelona es el líder en cuanto a aficionados que asiste a estadios en los campeonatos nacionales, en sexto lugar tenemos al Club deportivo Cuenca lo cual se puede observar en la tabla

siguiente.

Tabla 2. Aficionados a equipos de futbol ecuatorianos

N°	Equipo	Aficionados
1	Barcelona	531.433
2	LDUQ	177.363
3	Emelec	175.219
4	LDUL	129.963
5	Técnico Universitario	105.045
6	Deportivo Cuenca	99.224
7	Macará	97.694
8	Deportivo Cuenca	97.132
9	El Nacional	86.475
10	Olmedo	66.380
11	Independiente del Valle	50.589
12	Manta FC	30.589
TOTAL		1.647.106

Nota: Federación Ecuatoriana de Futbol citado por, (Lucero, 2013)

2.2.2 La Empresa

El Club Deportivo Cuenca es un equipo de fútbol profesional como lo indica el Libro Histórico Club Deportivo Cuenca I&A (2014) el cual milita en la serie A del futbol ecuatoriano, su fundación se remonta al 4 de marzo de 1971. En sus 44 años de vida, se ha coronado campeón del fútbol del Ecuador en una ocasión, en el 2004; sin embargo, cuenta con cinco vice campeonatos. Así también se debe mencionar que ha participado ocho veces en torneos internacionales organizados por la Confederación Sudamericana de Fútbol “siete Copa Libertadores y una Copa Conmebol”.

El primer extranjero en ser contratado por el Deportivo Cuenca se trató del arquero Argentino Rodolfo Piazza ex arquero de Ferrocarril Oeste de Argentina, Piazza se convirtió en capitán y referente del equipo, dentro y fuera de la cancha debido a su liderazgo dentro del grupo y a sus habilidades innatas como portero, lo que inclusive hizo que la afición le pusiera de apodo

al equipo “Deportivo Piazza” (Diario El Comercio, 2016).

El día sábado 17 de abril de 1971 fue el día en que el Deportivo Cuenca jugó su primer partido oficial por el campeonato ecuatoriano de fútbol, el rival fue el Norteamérica de la ciudad de Guayaquil, partido en el cual el equipo morlaco venció 2 tantos a 0 con anotaciones de Gonzalo “maravilla” Coronel, y de Vicente “araña” Martínez referencias plasmadas en el Libro Histórico Club Deportivo Cuenca (I&A S.A, 2014).

Historia

Tres hinchas del fútbol cuencanos viajaron al mundial de 1970 desarrollado en México, (Polibio Vásquez Astudillo, Alfredo Peña Calderón y Alejandro Serrano Aguilar) ese mundial quedó impregnado en sus mentes y en sus corazones razón por la cual, regresaron a su ciudad natal con el firme propósito de conformar un equipo de fútbol profesional. Es así que, durante la Alcaldía del Dr. Alejandro Serrano Aguilar, el Municipio de la ciudad asumió el desarrollo de un club profesional para la ciudad de Cuenca (Fútbol.com, 2014).

En el mes de febrero de 1971 se reunió en la ciudad de Cuenca, el Congreso Nacional de Municipios, donde era presidente el mismo Dr. Alejandro Serrano, lo cual facilitó para que, la Comisión Nacional de Fútbol facilitara la incursión del club cuencano en la liga de fútbol que hasta entonces estaba conformada por equipos de Guayas, Pichincha, Tungurahua y Manabí (Diario La Tarde, 2016).

De esta manera, el 4 de marzo de 1971, se convocó a todas las personas que querían que el fútbol profesional sea parte de la provincia azuaya, y se realizó en el salón de la ciudad, en la que finalmente se consolidó de manera oficial el Club Deportivo Cuenca. (Club Deportivo Cuenca, 2016)

2.2.3 Organigrama Estructural y funciones

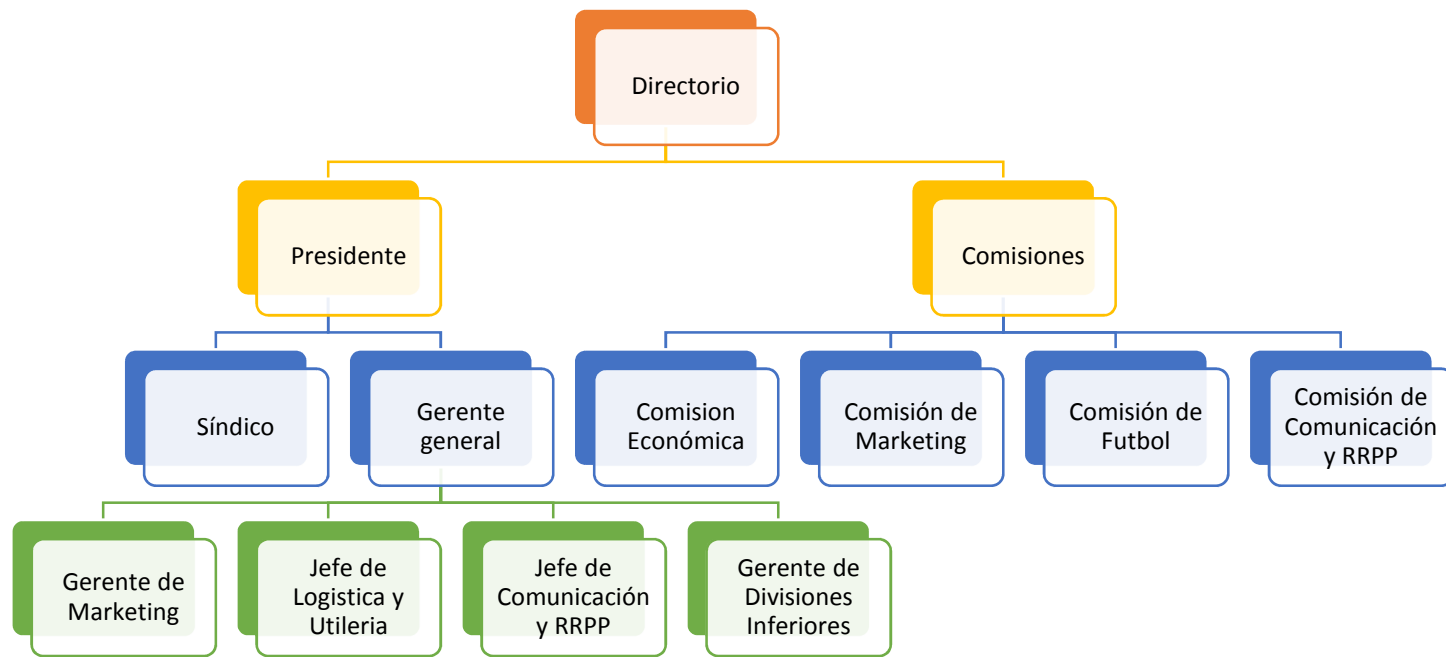


Figura 4. Organigrama Estructural y Funcional, Club Deportivo Cuenca (2016)

2.3 Ingresos de varias fuentes del Club Deportivo Cuenca

2.3.1 Publicidad en vallas Internas y Externas

Dentro del estadio Alejandro Serrano Aguilar donde el club juega de local existen vallas y caballetes los cuales son comercializados por el club a las distintas empresas locales y nacionales.



Figura 5. Vallas internas y caballetes en el estadio, Club Deportivo Cuenca (2016)

Las medidas de las vallas Son de 6 metros de largo por 3 metros de alto y las medidas de los caballetes son de 4.80 metros de largo por 0.90 metros de alto.



Figura 6. Fachada exterior del estadio, Club Deportivo Cuenca (2016)

Las medidas de las vallas externas igualmente son de 6 metros por 3 metros, aunque estas medidas son susceptibles a cambios de acuerdo a solicitud del cliente.

Tabla 3. Ingresos obtenidos por el Club en los años 2015-2016 por concepto de publicidad en vallas exteriores

Año 2015	Año 2016
\$22.754	\$18.500

Nota: Club Deportivo Cuenca, 2016

2.10.2 Activaciones de marca, productos o servicios en el estadio

El club también ofrece Activaciones de productos o servicios dentro del Estadio antes durante y después del partido de fútbol

2.3.2 Souvenirs y Merchandising Oficial del Club.

El club cuenta con una pequeña tienda en la que ofrece al público camisetas, casacas, pantalonetas, medias, ternos deportivos, llaveros, portarretratos etc. El problema con esta tienda es que está muy desactualizada, la atención no es permanente y su ubicación no es la ideal como para comercializar los productos

Tabla 4. Productos (Souvenirs) comercializados por el Club actualmente

Productos	Precio
Camisetas Oficiales	\$ 48
Llaveros	\$ 8
Casacas	\$ 65
Pullover	\$ 85
Ternos Deportivos (2 piezas)	\$ 75
Pantalonetas	\$ 20
Medias	\$ 12
Libro Histórico	\$ 30
Camisetas alternas del Club	\$ 35

Nota: Club Deportivo Cuenca Tienda Oficial, 2016

Tabla 5. Ingresos por venta de productos en la Tienda Oficial del Club años 2015-2016.

Año	Ingresos
2015	\$4367
2016	\$6723

Nota: Club Deportivo Cuenca Contabilidad, 2016

2.3.3 Venta de Abonos y Entradas a los Partidos

El club arranco el año 2015 bajo una nueva directiva la misma que está encabezada por el Dr. Galo Cárdenas Rodas como Presidente y con el Dr. Freddy Abril como Vicepresidente es una constante que cada nueva directiva tome la decisión sobre el valor de los abonos con lo que el hincha podrá asistir al estadio todos los partidos que el club, juegue como dueño de casa, este año se comercializaron los carnets de socios abonados al club con los siguientes precios:

Tabla 6. Precios por localidad

Localidad	Precio	Número de partidos.
Palco	\$299	Todos los de local
Tribuna	\$169	Todos los de local
Preferencia	\$89	Todos los de local
General	\$69	Todos los de local

Nota: Club Deportivo Cuenca, 2016

La venta de entradas sueltas para los partidos de local del Club Deportivo Cuenca se maneja bajo los siguientes precios:

Tabla 7. Costos de entradas sueltas por partido

Localidad	Precio
Palco	\$30
Tribuna	\$18
Preferencia	\$10
General	\$7

Nota: Club Deportivo Cuenca, 2016

Si bien, por lo general estos valores se mantienen constantes durante el año, cabe recalcar que en partidos contra los equipos más populares del país (Liga

de Quito, Barcelona, Emelec) o partidos trascendentales, la directiva puede tomar la decisión de incrementar los costos, es decir los valores arriba mencionados no son fijos durante todo el año pueden subir o bajar de acuerdo a la decisión de dirigencia.

2.3.4 Escuela de Futbol.

Dentro de otro de los productos que ofrece el club se encuentra la escuela de futbol, la misma que recibe niños desde los 5 años de edad para entrenarlos, los mejores exponentes de la escuela pasan a las divisiones inferiores del club para formarse ya profesionalmente.

El costo para ingresar en la escuela de futbol es de \$100 dólares, lo cual incluye la inscripción, y 5 uniformes deportivos para cada día de la semana, de ahí en más se realiza el pago mensual de \$25 dólares.

En la actualidad la escuela cuenta con más o menos 500 niños inscritos los cual casi logra que sea un producto autosustentable para el club, el problema es que todos los ingresos generados los consume la misma escuela, con pagos a los entrenadores, movilizaciones, gastos de hidratación entre otros

Tabla 8. Ingresos y egresos de la escuela de futbol

Ingresos Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca. (Anuales)	
Matricula (Un solo pago anual)	\$ 75.000
Mensualidad	\$100.000
Auspiciantes	\$5.000
Extras	\$2.000
Total	\$182.000

Nota: Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca, 2016

INGRESOS ESCUELA DE FUTBOL

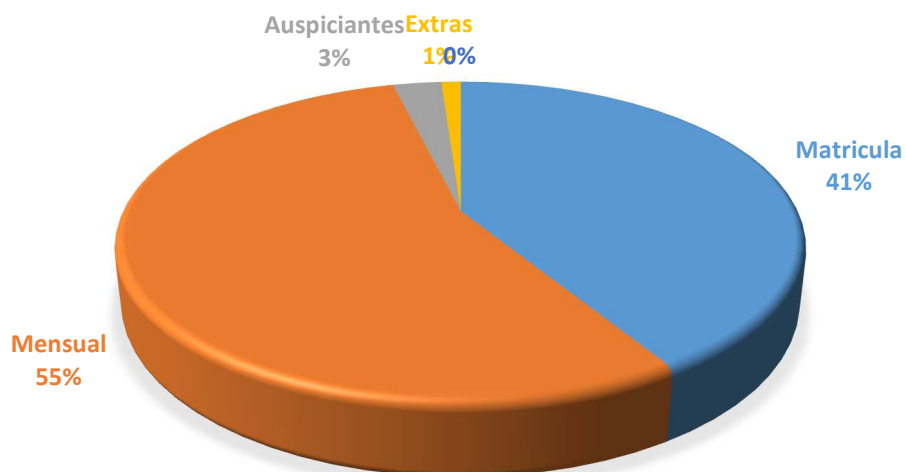


Figura 7. Ingresos escuela de futbol, Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca (2016).

El 55 % de los ingresos de la escuela de fútbol son mensuales, el 41 % en la matricula; el 15 % por extras y el 3 % por auspiciantes.

Tabla 9. Egresos Escuela de futbol

Egresos Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca (Anuales)	
Uniformes	\$ 20.000
Entrenadores	\$ 82.000
Alquiler de canchas	\$ 20.000
Personal administrativo	\$ 10.000
Logística	\$ 8.000
Extras	\$ 10.000
Total	\$ 170.000

Nota: Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca, 2016

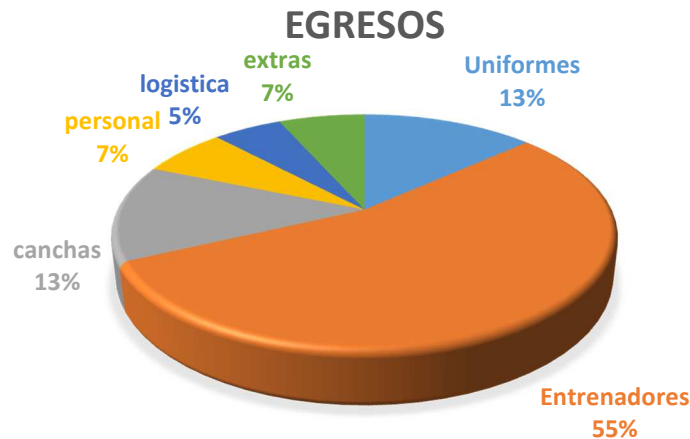


Figura 8. Egresos escuela de futbol Deportivo Cuenca, Escuela de futbol Club Deportivo Cuenca, 2016

Los egresos se registraron, el 55 % para pago de entrenadores, 13 % uniforme y canchas; 7 % personal y extras y un 5 % en logística.

2.3.5 Jugadores

Los jugadores se han convertido en una de las mayores fuentes de ingreso para un equipo de futbol, ya que, si pertenecen al club y destacan por sus cualidades, pueden ser comercializados a otros equipos por importantes sumas de dinero, es por eso que el Deportivo Cuenca trabaja arduamente en sus divisiones inferiores y en reclutamiento de nuevos prospectos para hacerlos jugar en el primer equipo y que se den a conocer en el mundo del futbol. El Cuenca es un equipo que se ha caracterizado por sacar grandes promesas futbolísticas por ejemplo jugadores como Holger Matamoros, Narciso Mina, Edison Preciado, John Narváez, Walter Chala, Juan Carlos Paredes, Polo Wila, Walter Calderón, son jugadores que salieron de las canteras del Deportivo Cuenca y que han tenido una gran carrera en el futbol nacional y mundial.

2.3.6 Uniforme Oficial del Equipo

Otro de los productos atractivos para ser comercializados por parte del Club, es su Uniforme oficial el mismo con el que enfrentara el campeonato nacional. De esta manera se ofrece a las distintas marcas comerciales interesadas, publicitar sus marcas en la camiseta pantaloneta y medias del equipo, lo cual

genera un atractivo ingreso para el Club, aunque esto dependerá mucho del poder de negociación de sus dirigentes y de la posición en la que se encuentra el equipo, así como también la manera en la que se ha reforzado y la cantidad de hinchas que estima llevar por partido al estadio.

Tabla 10. Precios en los espacios disponibles en el Uniforme oficial

Sponsor Principal.	\$400.000
Espalda Alta.	\$90.000
Espalda Baja.	\$80.000
Hombros.	\$60.000
Mangas.	\$125.000
Costado.	\$85.000
Pecho.	\$100.000
Pantalóneta frontal.	\$20.000
Pantalóneta Posterior.	\$30.000
Medias.	\$20.000

Nota: Club Deportivo Cuenca, 2016



Figura 9. Ubicación de publicidad en indumentaria, Club Deportivo Cuenca (2016).

2.3.7 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor estará orientada al cliente final, que en este caso serán los socios abonados e hinchas del Club.

Actividades Primarias.

Logística interna.

Aquí es donde se preparan y se desarrolla todos los productos que serán producidos y comercializados, el tiempo que tomará su producción y como llegará a los puntos de venta para su comercialización al cliente final.

Logística Externa.

Actualmente el club cuenta con un único punto de venta que es en el Estadio Alejandro Serrano Aguilar, en esta fase se maneja los pedidos de los productos hacia el punto de venta y su transporte hacia el mismo en donde se los almacena correctamente inventariados, y se los exhibe a los consumidores.

Marketing y Ventas.

En esta fase se realiza el plan de publicidad y los medios mediante los cuales se promocionarán los productos oficiales del club, se evalúan y definen los precios de cada uno de los ítems comercializados, se realizan campañas y planes de fidelización con los clientes.

Servicios.

El punto de venta tendrá una sección de talento humano enfocado al servicio al cliente, y servicio post-venta para poder atender las inquietudes de los consumidores como reclamos, efectivizar garantías, o cambios.

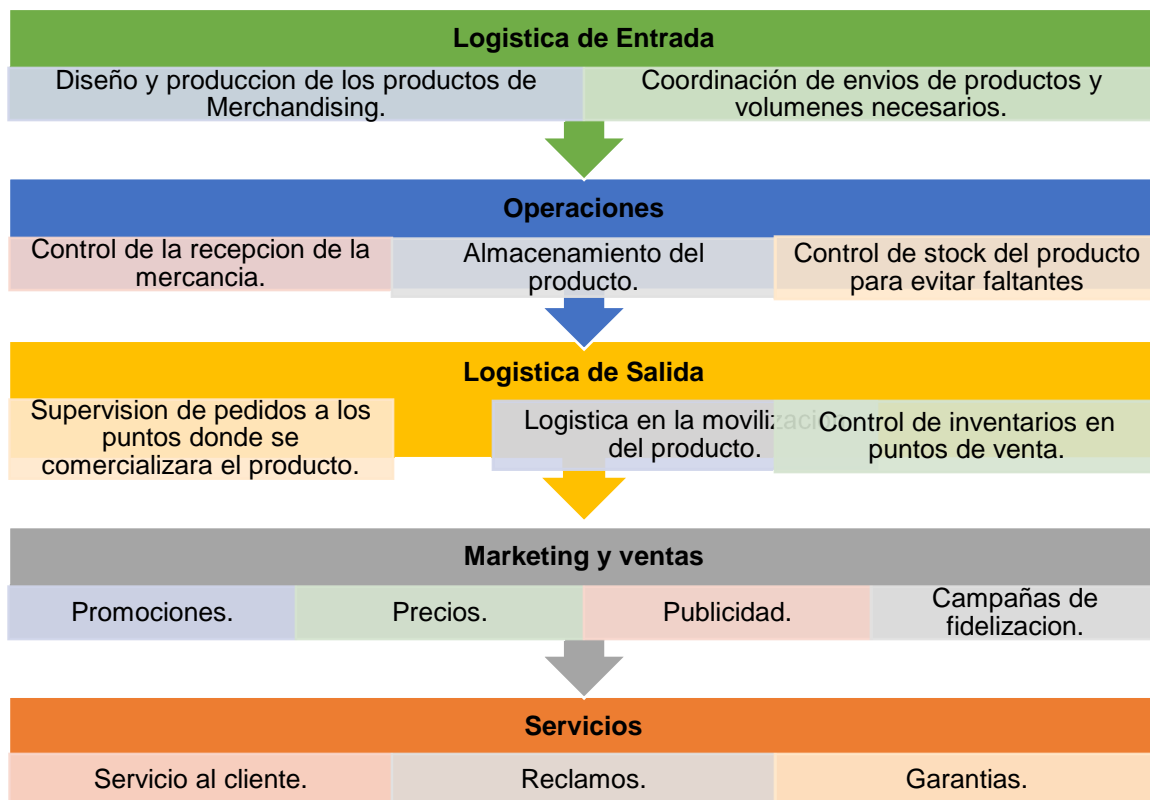


Figura 10. Matriz cadena de valor de Michael Porter, (Laudon & Laudon, 2004).

2.3.8 Conclusiones del Micro Entorno

Es muy importante que el club se dé cuenta que, mediante efectivos planes de Marketing se pueden crear diferentes fuentes de ingresos alternativas a las tradicionales, que tienen que ver específicamente con el área deportiva. Los productos que actualmente son comercializados por el club necesitan ser actualizados y promocionados de una manera efectiva que llegue a los consumidores objetivos, utilizando campañas publicitarias integrales que garanticen una difusión total de lo que se va a comercializar.

Uno de los puntos fuertes es la gran expectativa y acogida del público objetivo a los nuevos lanzamientos de productos por parte del club y a que gracias al desarrollo tecnológico actual se puede llegar a muchos más clientes no solo en la ciudad sino a nivel nacional e internacional, en países como los Estados Unidos existe una gran colonia de Cuencanos hinchas del club los cuales siempre añoran un recuerdo de su equipo, y mediante las nuevas tecnologías de comunicación es fácil para ellos acceder y conocer que es lo que se está comercializando por parte del club.

2.4 Análisis Estratégico Situacional

2.4.1 Ciclo de vida del producto

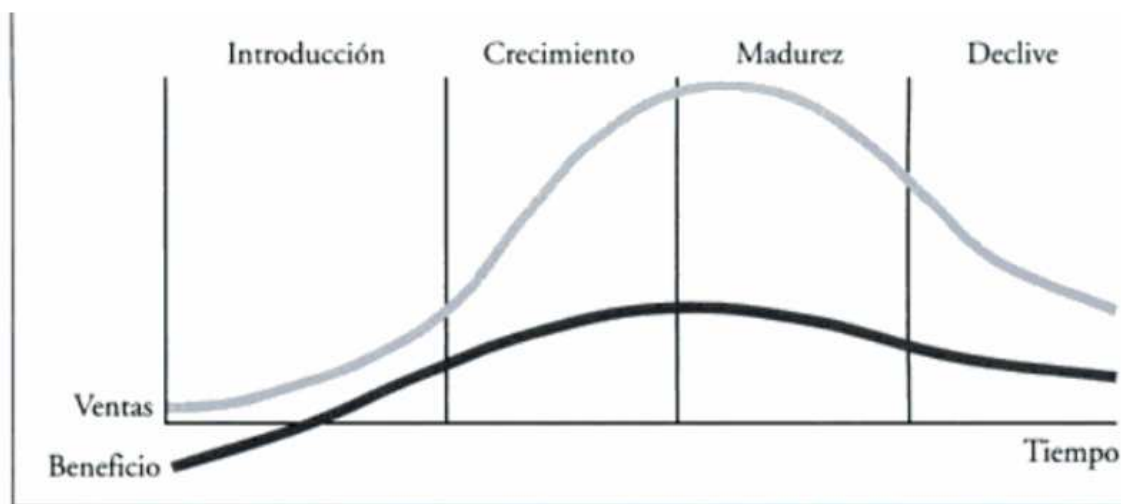


Figura 11. Ciclo de vida de producto, Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares y Saco (2008).

Los productos de Merchandising que actualmente oferta el club están en etapa de declive ya que como se puede observar en la tabla posterior las ventas de ciertos productos han caído drásticamente en los últimos tres años y en gran parte esto obedece a la falta de renovación de los productos, el único producto que tiene rotación, son las camisetas oficiales del club, esto porque cada año son renovadas y dependiendo de la situación del club en la tabla de posiciones la gente se incentiva o se desincentiva a adquirirlas siempre al inicio del año es donde las ventas de camisetas despuntan debido a la expectativa que tiene la gente en el equipo, de ahí en más depende de la ubicación del equipo en la tabla general de posiciones para que las ventas se detengan o crezcan, por estos motivos los esfuerzos serán enfocados en actualizar y sobre todo diversificar los productos oficiales que el club comercializa tratando de optimizar los recursos y esfuerzos en la nueva línea de Merchandising que el Club Deportivo Cuenca ofrecerá a sus consumidores finales.

Tabla 11. Productos oficiales del Club Deportivo Cuenca

Productos	Unidades vendidas 2014	Unidades vendidas 2015	Unidades vendidas 2016
Camisetas Oficiales	673	621	1087
Llaveros	376	232	73
Casacas	124	86	52
Pullover	78	32	17
Ternos Deportivos (2 piezas)	56	19	8
Pantalinetas	72	56	22
Medias	56	27	19
Libro Histórico	121	86	33
Camisetas alternas del Club	321	234	568

Nota: Club Deportivo Cuenca, 2016

2.4.2 Participación de mercado

La empresa goza de aceptación local al ser el único equipo profesional de fútbol de la ciudad; pues mantiene un alto porcentaje de hinchada (250.000 personas aproximadamente) en relación a la población total, según una encuesta realizada por la empresa Brandim Marketing Research (2009), la hinchada del Club Deportivo Cuenca corresponde al 52% de su población total, la cual, según INEC (2010) último censo nacional es de 505.585 habitantes.

Desde el punto de vista de la sociedad, se tiene una inmejorable opción para brindar un servicio de espectáculo y entretenimiento, al tener un equipo que goza de la simpatía de gran parte de la comunidad cuencana, la misma que a más de estar dispuesta a adquirir los productos oficiales del club, también está dispuesta a apoyar con su presencia en el estadio.

Posición Competitiva. La posición competitiva que adopta la empresa es la de Concentración, ya que ofrece un servicio exclusivo para determinado segmento poblacional.

2.4.3 Análisis F.O.D.A.

Tabla 12. Matriz F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Único club profesional de fútbol de la ciudad de Cuenca.	Medios de comunicación direccionados a difundir las actividades del club.
Capacidad de creación de nuevos productos.	La hinchada demanda nuevos productos oficiales del Club.
Clientes (hinchada) fiel y numerosa respecto a la población total de la ciudad.	Clientes con capacidad adquisitiva para adquirir nuevos productos.
Directivos enfocados a considerar al club como una empresa.	Crecimiento de la industria del deporte a nivel mundial y nacional.
Equipo de fútbol competitivo.	
Equipo administrativo conformado por profesionales en diferentes áreas (multifunción).	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de recursos económicos.	Demandas judiciales de ex trabajadores.
Los recursos económicos van destinados en su mayoría a subsanar un elevado costo del plantel de jugadores generando falta de sostenibilidad de la tienda.	Recesión de la economía ecuatoriana.
No dispone de infraestructura de entrenamiento propia.	Disminución en inversiones de publicidad por parte de empresas.
Poco atractivo para inversión de sponsors.	Políticas tributarias del gobierno.
El club no es sujeto de crédito financiero debido al nivel de endeudamiento.	

2.4.4 Análisis EFI

Tanto para el análisis EFE y EFI se toma en cuenta lo señalado por David (2003), que indica que se debe enumerar los factores internos y externos identificados en el proceso anterior (fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades), se asigna un valor de entre 0 y 1 considerando que cero es sin importancia y 1 es muy importante a cada factor.

El valor asignado a cada factor señala la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la entidad, sin tomar en cuenta que, si un determinante clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben asignarse los valores más altos, la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.

Posteriormente se debe asignar de uno a cuatro a cada factor, para señalar que dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro), se determinó las siguientes escalas en base a la experiencia y lo evidenciado en el análisis FODA.

Escala de calificación 1 = nivel de impacto

Tabla 13

Factor	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Escala de calificación 2 = de factores

Tabla 14

Factor	Escala
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Tabla 15. Análisis EFI

Nivel de impacto		Calificación	Calificación	% Relativo	Subtotal
		1	2	3 = 1 / (Total)	4 = 2 * 3
Fortalezas					
Único club profesional de la ciudad.	Mayor	5	4	0,102	0,408
Capacidad de creación de nuevos productos.	Mayor	5	3	0,102	0,306
Clientes (hinchada) fiel y numerosa respecto a la población total de la ciudad.	Menor	3	3	0,061	0,184
Directivos enfocados en considerar al club una empresa	Menor	3	3	0,061	0,184
Equipo de futbol competitivo	Mayor	5	4	0,102	0,408
Equipo administrativo formado por profesionales en diferentes áreas.	Mayor	5	3	0,102	0,306
Debilidades					
Deficiente situación económica.	Mayor	5	1	0,102	0,102
Recursos económicos destinados mayoritariamente a cubrir sueldos del plantel impidiéndole ser sustentable.	Mayor	5	1	0,102	0,102
No se dispone de un lugar propio de entrenamiento.	Mayor	5	1	0,102	0,102
Poco interés de inversión por parte de sponsors.	Menor	3	2	0,061	0,122
El club no es sujeto a crédito financiero por sus deudas	Mayor	5	1	0,102	0,102
TOTAL		49		1,000	2,327

Nota: Análisis EFI, datos recopilados con el estudio del análisis FODA.

2.4.5 Análisis EFE

Para este análisis también se toma en cuenta lo señalado por David (2003), describiendo los factores externos que se identificaron en el análisis FODA, (oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y al sector), También se asigna un valor de entre cero (sin importancia) y uno (muy importante), la suma de todos los valores tiene que dar el valor de 1.

Se debe asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para señalar que tan eficaz son las respuestas de las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta deficiente, es imperioso decir que tanto las oportunidades o amenazas pueden clasificarse como 1, 2, 3 o 4.

Escala de calificación 1 = nivel de impacto

Tabla 16

Factor	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Escala de calificación 2 = de factores

Tabla 17

Factor	Escala
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Tabla 18. Análisis EFE

	Nivel de impacto	Calificación	Calificación	% Relativo	Subtotal
		1	2	3 = 1 /(Total)	4 = 2 * 3
Oportunidades					
Medios de comunicación enfocados en difundir las actividades del Club.	Menor	3	3	0,077	0,231
Necesidad de crear una diferenciación para los productos oficiales del club.	Mayor	5	4	0,128	0,513
Clientes con capacidad adquisitiva para ofrecer nuevos productos.	Mayor	5	4	0,128	0,513
Crecimiento de la industria del deporte a nivel mundial y nacional.	Menor	3	3	0,077	0,231
Amenazas					
Demandas judiciales de ex trabajadores.	Mayor	5	1	0,128	0,128
Recesión de la economía ecuatoriana.	Mayor	5	1	0,128	0,128
Disminución en inversiones de publicidad por parte de empresas.	Mayor	5	1	0,128	0,128
Incremento de deudas fiscales.	Mayor	5	1	0,128	0,128
Políticas tributarias del gobierno.	Menor	3	2	0,077	0,154
TOTAL		39		1,000	2,154

Nota: Análisis EFE, datos recopilados con el estudio del análisis FODA.

2.5 Conclusiones del Capítulo

Las conclusiones del capítulo II, muestran el análisis interno y externo que influye positiva o negativamente en el manejo actual de la promoción y comercialización del Merchandising del Club Deportivo Cuenca, se analizaron los medios convencionales que maneja el club para la generación de recursos, llegando a la conclusión que debido a factores internos y externos no son suficientes para hacerlo sustentable y es totalmente necesario dar paso a nuevas alternativas de generación de recursos como lo es la nueva línea de Merchandising que tendrá el club, con lo cual después de una correcta campaña de comunicación, promoción, y publicidad se obtendrán importantes ingresos que ayudaran en la precaria economía del club.

El presente plan está direccionado sobre dos ejes significativos, en donde los cuales la administración del club debe enfatizar sus actividades, como son los casos de las Comisiones de Fútbol y Marketing, ya que se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, pero sin dejar de lado las demás áreas que complementan el esfuerzo por cumplir los objetivos propuestos para éste y los próximos años.

“El deporte es, quizá, el medio más efectivo de comunicación en el mundo moderno; sobrepasa inclusive a las formas verbales y escritas, para alcanzar directamente a miles de millones de personas en todo el mundo” Mandela. Nelson, 1995.

El Hinchista, el cliente más apetecido del mercado. El deportista, el producto más valioso. El equipo, la marca de mayor recordación. El deporte, el mejor medio de inversión. Cualquier deporte.

El deporte tiene miles de millones de espectadores; es decir, una audiencia multi target inimaginable.

Debido a la mala situación económica global, ésta repercute a nivel regional y local en todos los ámbitos económicos de la sociedad ecuatoriana, es por ello

que las empresas deportivas como es el caso específico del Club Deportivo Cuenca, debe apoyarse en herramientas mercadológicas que ayuden a redirigir las preferencias y sobresalgan a nivel local y nacional, con un enfoque técnico real.

La situación económica del club se ha visto afectada por el hecho de malos contratos como es el caso de la publicidad concedida a empresas contratistas, que han hecho una mala gestión, en ingresos por vallas externas se ha evidenciado una gran disminución de fuentes de dinero.

La renovación y nueva ubicación de la tienda encargada de comercializar los *souvenirs* y productos afines al negocio del club es urgente realizar las modificaciones para una mejor posición de ingresos.

En cuanto a normativas y fortalecimiento del sector del deporte se ha dado grandes incentivos, el Ministerio del Deporte es el ente encargado de apoyar y velar la ejecución de actividades físicas en los ecuatorianos dotando de infraestructura y medios para la práctica.

La escuela de fútbol que funciona y gestiona el propio club ha sido el paso de grandes jugadores que ven allí un impulso para su carrera profesional al fútbol, es por ello que todos los ingresos obtenidos de la escuela de fútbol son reinvertidos en la implementación y mantenimiento de las actividades deportivas que implica ejecutarlas.

La afición que esta tras del Deportivo Cuenca ha sido el pilar fundamental que apoyado moral y económicamente al club, es por ello que los dirigentes y personal tras el equipo deben preocuparse por dar el mejor entretenimiento y espectáculo en cada juego y brindar a sus fanáticos el mejor servicio en cuanto se refiere a productos.

La falta de sponsors ha sido un grave problema para el equipo, pues la marca debe posicionarse mejor en el mercado local, para lograr interactividad en las empresas que quieran invertir por medio de la representatividad de apoyarse en

el club.

La falta de recursos ha sido un problema latente en cuanto se adeuda a los jugadores, pues no se ha podido recuperar económicamente para poder adquirir lugares propios para contar con infraestructura de entrenamiento.

Según indican las calificaciones de las matrices E.F.E y E.F.I el club se encuentra en una posición de riesgo medio en cuanto a sus debilidades y amenazas, en relación a sus fortalezas y oportunidades también se encuentra en una posición media, lo cual indica que con una buena estrategia de marketing y comercialización se puede aprovechar positivamente esos factores.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación que tendría el lanzamiento de la Línea Merchandising Oficial del Club Deportivo Cuenca, dentro del segmento de mercado al que están dirigidas todas las estrategias de comercialización de dichos productos.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer la predisposición que tienen los hinchas del club, de apoyar económicamente a la institución, respaldando las actividades mercadológicas que presente su actual directiva.

- Medir el grado de necesidad que tienen los hinchas de adquirir los productos oficiales del Deportivo Cuenca.

- Definir los gustos y preferencias de los potenciales clientes, respecto de cuáles serían los productos que mayor aceptación tendrían.

3.2. Diseño Investigativo

3.2.1 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se definieron para desarrollar esta investigación fueron los análisis cualitativos, cuantitativos y descriptivos. La investigación cualitativa se la efectuó para medir el nivel de afectividad y disposición que tienen los clientes (hinchas) y proveedores (actuales y potenciales) en invertir en la marca Deportivo Cuenca; mientras que, la investigación cuantitativa desprende los resultados estadísticos en los que se precisa el número de potenciales clientes de los productos de la institución. Por último, la investigación descriptiva identificó, en base a un diagnóstico general, la situación actual del club, así como las posibles acciones estratégicas a ser evaluadas para su aplicación.

3.2.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información para la presente investigación fueron los siguientes:

- Recopilación bibliográfica.
- Entrevistas al personal directriz del club.
- Encuestas a los clientes (hinchas).

3.2.3 Tipos de Datos

Por otra parte, los datos requeridos para la investigación se los obtuvo mediante el método de recopilación bibliográfica, especialmente de los conceptos básicos del marketing deportivo y sus diferentes aplicaciones en los clubes de fútbol más importantes del país y del mundo; para lo cual se visitaron las páginas web oficiales de los mencionados clubes. Por otra parte, mediante encuestas y entrevistas (tanto a los directivos de la institución e hinchas-clientes de los productos y servicios del club) se buscó obtener un panorama más amplio de dónde está y hacia dónde quiere ir el club.

3.2.4 Herramientas Investigativas

Como se mencionó anteriormente, las herramientas investigativas a utilizadas en la presente investigación, fueron de recopilación primaria y directa, pues se realizó investigación bibliográfica y entrevistas a las personas encargadas de la dirección del club, así como al responsable del área de mercadeo del club. Así mismo se realizó una encuesta a los hinchas para medir la aceptación de éstos para adquirir los nuevos productos oficiales del club.

3.3 Target de Aplicación

Como parte fundamental de la investigación, se necesita conocer la opinión del socio-hincha, ya que es quién está siempre pendiente de los destinos de su equipo y por todas las acciones que realice la dirigencia en bien de la consecución de los objetivos deportivos y económicos de la institución. Es así que, mediante un análisis profundo, y tomando en cuenta los criterios empíricos

de personas que se han desempeñado como directivos del mismo, se llegó a definir que el universo de hinchas oficiales del club es el mismo al número de socios abonados, es decir, aquellos que en los últimos años han adquirido el abono a inicios de temporada (consideración particular a los hinchas que han adquirido por dos o más años consecutivos su carnet), pues ellos son los que brindan el apoyo constante con su presencia en los diferentes encuentros deportivos que se desarrollan en la ciudad, así como su aporte económico, sin importarles el desempeño del equipo durante cada temporada del torneo ecuatoriano.

3.3.1 Definición de la Población

“Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (L. Levin & S. RUBIN , 2004).

De esta manera, tomamos en referencia el número de abonos vendidos en el año 2014 que fueron 1945, y para este periodo ha llegado a venderse 4091 unidades, por lo que se obtiene el promedio de abonos vendidos en estos años y se establece un universo de 3018 socios-hinchas del Deportivo Cuenca (3000 que es el número de hinchas que los conocedores del equipo han estimado durante los últimos años) para efectos de investigación. Estos datos fueron proporcionados por la actual directiva.

3.3.2 Definición de la Muestra y Tipo de Muestreo

Para determinar el tamaño de la muestra de esta investigación, se consideró un nivel de confianza del 95% y se estimó un margen de error máximo y más seguro de un 5%. Por lo tanto, la muestra para el universo de 3000 hinchas del Deportivo Cuenca son 341 abonados.

$$n = Np^2k^2 / (N-1) e^2 + p^2k^2$$

n= muestra

N= población: 3000 socios

P= probabilidad de personas con las características de estudio. El dato más usado es 0,5 porque es la más segura

K= es una constante del nivel de confianza que se le da al estudio

Tabla 19

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

e= error máximo estimado: 5%

$$n = 3000(0,5)^2 (1,96)^2 / (3000-1) (0,05)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2$$
$$n = 3000 (0,25) (3,8416) / 2999 (0,0025) + (0,25) (3,8416)$$
$$n = 2881,2 / 7,4975 + 0,9604$$
$$n = 2881,2 / 8,4579$$
$$n = 340,65$$

n= 341 encuestas

3.3.3 Perfil de Aplicación de Entrevista.

Uno de los factores importantes para la obtención de información es la aplicación de una entrevista como método eficaz de recolección de datos. Según Manuel Galán define una entrevista como:

La obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio. (Galán Amador, 2016)

En primera instancia, se solicitó una entrevista con la persona que dirige el Departamento de Marketing del club, quien supo manifestar cuáles son las funciones y planificaciones del mismo durante el periodo de su gestión.

Por otro lado, también se realizó una entrevista al Dr. Galo Cárdenas Rodas, actual Presidente del Club, con el fin de conocer su criterio profesional, y en base a su experiencia al dirigir la institución, sus sentimientos como hincha y qué alternativas cree que se deben implementar para mejorar la situación económica y deportiva del club.

Respecto del Deportivo Cuenca, según el presidente de la comisión de marketing, este año tienen elaborado un plan estratégico destinado a solventar el 50% del presupuesto anual, en los que constan principalmente los gastos generados en esta temporada, así como parte del déficit presupuestario que viene acarreado desde la temporada anterior, con el antecedente de la venta del Complejo de Patamarca, que solventó en parte la crisis pero que aún no ha sido saneada del todo.

3.4 Resultados de la investigación cualitativa

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

Fraenkel y Wallen presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio. (Vera Vélez , 2008)

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga. (2)

¿Cómo ingresó al club?

Además de ser hincha del Deportivo Cuenca soy un apasionado por el

marketing deportivo, por esa razón presente un proyecto de marketing a la nueva directiva con el objetivo de desarrollarlo durante su gestión, gracias a Dios se me dio la confianza y aquí estamos llevando a cabo los proyectos.

¿Qué importancia le da el club al Departamento de Marketing?

Afortunadamente la actual directiva comprende que el Marketing es un puntal vital para el desarrollo de la organización, planes adecuados de marketing posicionan positivamente al club en la hinchada y en la ciudad, así como también campañas bien desarrolladas como la del Merchandising se convierte en fuentes importantes de ingresos para el club.

¿Tienen definido y estructurado un Plan de Marketing en el club?

Por supuesto, a inicio del año se crearon planes atractivos para la captación de socios y venta de abonos, con un resultado más que satisfactorio se lograron vender 4091 abonos siendo uno de los mejores años en cuanto a venta de abonos se refiere en la historia del club, así también tenemos planes para ser lanzados a medio año y al final del año con el objetivo de generar recursos económicos y de posicionar al club en la mente y el corazón de los hinchas.

¿Cuáles son los objetivos?

Principalmente, mediante los planes y campañas realizadas atraer a la hinchada cautiva que tiene el club, la idea es que en lo posible cuando el equipo juegue de local el estadio este lleno, también otro de los objetivos es generar recursos económicos para el club mediante diferentes planes que se llevaran a cabo en el transcurso del año.

¿Cuáles son los principales auspiciantes del club?

Pilsener, Marathón Sports, Banco del Austro, Grum, Celec, Directv, La Prefectura del Azuay y la Municipalidad de Cuenca con sus empresas ETAPA,

EMAC, EMOV, y la Alcaldía. Estas empresas son las que ayudan a engrosar el presupuesto del club, pero también tenemos a otro tipo de empresas locales que siempre apoyan al equipo.

¿Cuántos socios tiene el Club Deportivo Cuenca?

Actualmente el equipo cuenta con 4091 socios abonados, se está desarrollando un plan para categorizar a los socios mediante aportes mensuales como lo hacen otros equipos del país.

¿De qué manera generan la nueva captación de socios?

Primeramente hemos apelado a la sensibilidad del hincha haciéndole comprender que la mejor manera en la que un club de fútbol pueda estar bien, es con el apoyo de la hinchada en el estadio acudiendo a los partidos, se crearon algunos planes al inicio de año para que los hinchas adquieran su carnet de socios, a precios convenientes y económicos, así como también se creó una red comercial mediante convenios con empresas de la ciudad para que los socios tengan descuentos y beneficios en las mismas.

¿En qué términos, Marathon Sports distribuye y comercializa los productos oficiales del club? ¿Ellos tienen los derechos para comercializar dichos productos?

Marathon es la empresa encargada de la producción de la camiseta oficial del Equipo con la que se deben jugar todos los partidos, marathon tiene derecho a comercializar la camiseta en sus locales, sin perjuicio de que el club también lo haga por los medios que considere necesarios, así también como cualquier producto con la marca Deportivo Cuenca, el club puede comercializarlos sin ningún problema.

¿Cuáles son los principales canales de comunicación que emplean para las campañas de marketing?

Nos movemos bastante en redes sociales y en medios impresos masivos como el periódico de circulación local, tenemos una fan page en Facebook con alrededor de 12000 seguidores y en twitter tenemos casi 74000 seguidores.

3.5 Formato de Encuesta a Hinchas del Club Deportivo Cuenca.

La presente tiene como objeto recopilar información para analizar su predisposición, como hincha del equipo, para apoyarlo deportiva y económicamente de acuerdo a las diferentes estrategias de mercadeo que plantee la dirigencia del club.

El carnet de socio del club, Ud. lo ha adquirido:

Todos los años () Solo en los mejores momentos del equipo ()

Cuando el costo es accesible () Cuando se ha armado un buen plantel ()

¿A qué localidad del estadio prefiere asistir?

Palco () Tribuna () Preferencia () General ()

¿Qué aspecto considera que el club debe mejorar o implementar para que mejore su situación económica?

¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del club?

Si () Cuál: _____ No ()

¿Qué tipo de productos le gustaría que sean ofrecidos con la marca del club? (Enumere tres opciones)

GRACIAS POR SU COLABORACION

3.6 Resultados Relevantes.

1. El carné de socio del club, ud. lo ha adquirido:

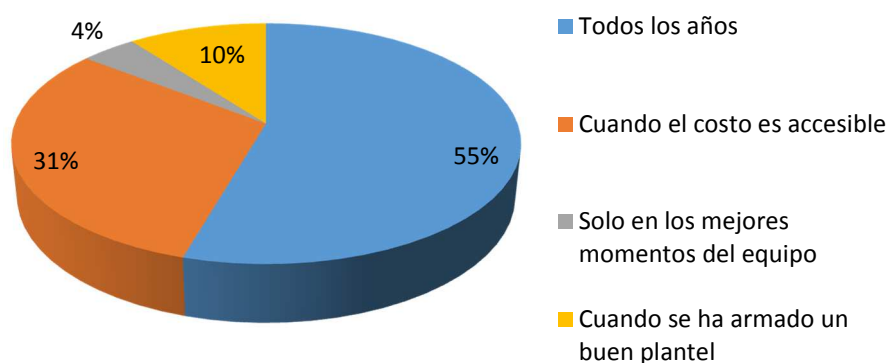


Figura 12. Pregunta 1 ¿El carnet de socio lo ha adquirido?

De la información obtenida el 55 % de los encuestados sostienen que lo obtiene todos los años; el 31 % cuando el costo es accesible; el 10 % cuando se ha armado un buen plantel; y el 4 % sólo en los mejores momentos del equipo. De esta información se destaca que la mayoría adquiere este documento todo el año, lo que permitiría reflexionar que las estrategias que se empleen podrían tener una acogida por la mayoría de los hinchas.

2. ¿A qué localidad del estadio prefiere asistir?

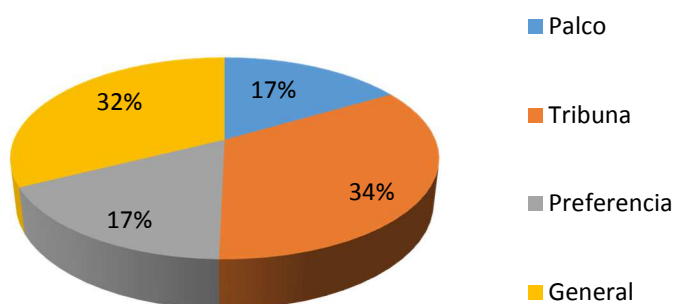


Figura 13. Pregunta 2 ¿A qué localidad del estadio prefiere asistir?

De la información obtenida el 34% determina que prefiere asistir a tribuna, seguido el 32% a general, y el 17% por igual a Palco y Preferencia. De tal manera nos permite considerar que los hinchas consideran indiferente su comodidad sino más bien les motiva el deporte y disfrutar de un buen marcador.

3. ¿Qué aspecto considera que el club debe mejorar o implementar para que mejore su situación económica?

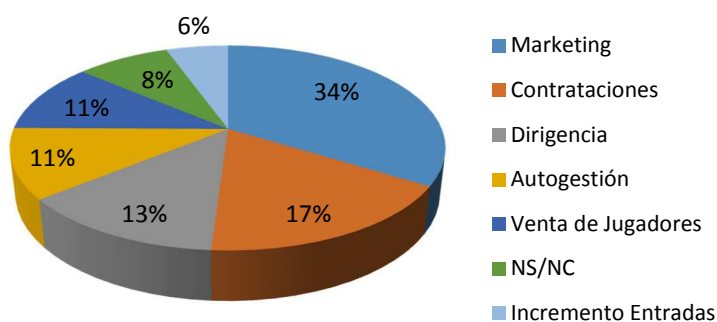


Figura 14. Pregunta 3 ¿Qué aspecto considera que el club debe mejorar para que mejore su situación económica?

Gracias a la información recolectada se muestra que el 34% de los encuestados apoyan a que se dé un mayor énfasis en el desarrollo de estrategias de marketing para el crecimiento económico y fidelización por parte de los usuarios. Sin dejar de lado que el 17% considera que las contrataciones que se realizan para el equipo es un factor importante manifestándose como punto importante el desenvolvimiento del equipo y su posición en marcadores.

4. ¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del club?

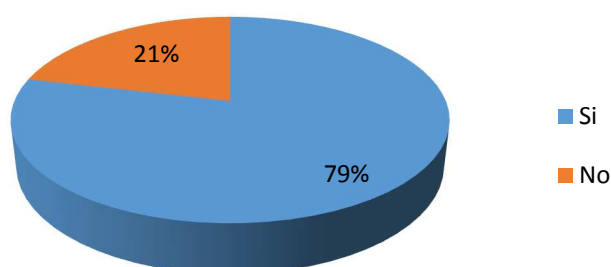


Figura 15. Pregunta 4 ¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del Club?

Se puede visibilizar gracias al gráfico que el 79% de los encuestados han adquirido el producto oficial del club mostrándose así interesados en sentirse identificados con el equipo a quienes apoyan, lo cual muestra un alto índice de interés en el uso y adquisición del mismo. Lo cual indica que existen grandes oportunidades de mercado que se puede optimizar para generar mayores recursos con innovaciones en el diseño y calidad del mismo. El 21% no se puede dejar de lado puesto que se debe analizar una oportunidad de mercado para ese pequeño grupo que se podría elaborar un producto más económico que facilite el acceso a los socios pero que les permita sentirse identificados.



Figura 16. ¿Qué producto?

De la información obtenida el 92% de los encuestados refleja que poseen las camisetas como indumentaria para sentirse identificados con su equipo, debido a esto se ve como oportunidad innovar en diseños, colores, material lo cual sea más atractivo el consumo por parte de los socios y el 8% en souvenirs.



Figura 17. Pregunta 5 ¿Qué tipo de productos le gustaría que sean ofrecidos con la marca del Club?

Gracias a esta pregunta, se puede evidenciar que el 22% estaría interesada en adquirir ropa deportiva del club, el 18% en souvenirs, el 15% en gorras y el 9% en llaveros. Que puede ser tomada como oportunidad de mercado para obtención de recursos económicos permitiendo posicionar en cualquier parte el Club Deportivo de Cuenca, puesto que son implementos que pueden ser trasladados de un lugar a otro y mantener presente siempre la imagen.

3.7 Conclusiones de la Investigación

La presente investigación se la llevó a cabo en la ciudad de Cuenca, donde el club tiene su domicilio y la mayor cantidad de hinchas. La población de estudio se determinó en base a diferentes factores, tales como la identificación del número de personas que regularmente asisten al estadio, en las que se consideraron más importantes para la investigación, las personas que son clientes del club, que en algún momento de su vida adquirieron algún producto oficial del equipo (entre estos productos está principalmente el abono).

En torno a esta situación, la presente investigación emitió resultados alentadores que determinan la predisposición de los hinchas a respaldar a la institución económicamente. Es así que, en la primera pregunta que se les preguntó a los hinchas sobre la frecuencia con la que el socio adquiere su carnet, ya que esto determinaría el nivel de afecto y confianza que tiene el hincha para el equipo, los resultados fueron que un 55% de ellos lo adquiere todos los años, seguido del 31% que afirma que lo adquiere cuando se le ofrece a un costo accesible. Estos porcentajes representan un valor significativo para determinar la tendencia del hincha a adquirir su carnet y así brindar su apoyo en la cancha al equipo. El resto de hinchas que compraron el abono este año, afirman que lo comprarían cuando se arme un buen plantel y cuando el equipo está atravesando buenos momentos deportivos, es decir, cuando pelea puestos estelares tanto en el torneo local como en participaciones internacionales. Estos criterios representan el 10% y 4% respectivamente. Asimismo. Se puede concluir, que

las localidades que más son demandadas por los hinchas son: Tribuna con el 34% y General con el 32%.

Por otra parte, se preguntó a los encuestados, acerca de qué aspecto consideran que la institución debe enfatizar su gestión para mejorar la situación económica, dentro de las cuales se consideró de mayor injerencia la implementación de planes de mercadeo y mayor trabajo en el área de marketing con un 34% de encuestados, seguido por la consideración de mejorar las contrataciones de jugadores que brinden confianza y espectáculo para lograr los objetivos deportivos con un 17%. Asimismo, el 13% de los hinchas consideran que debe mejorar en el ámbito dirigenal, porque en los últimos años no han visto armado un equipo competitivo. El resto de criterios lo completan la autogestión y la venta de jugadores con un 11% cada una, el incremento del costo de las entradas un 8%, y el 6% no supo contestar la mencionada pregunta.

En cuanto a la compra de merchandising del club, el 79% de los hinchas ha adquirido alguna vez un producto oficial, de los cuales el 92% ha comprado la camiseta original y el 8% restante algún souvenir del club que lo ha conseguido en la tienda oficial del club que está ubicada en las oficinas administrativas, o en la tienda de la empresa que ha auspiciado al equipo, que en los cuatro últimos años ha sido Marathon Sports. De igual forma, los productos más nombrados, que el hincha está dispuesto a comprar, en materia de merchandising oficial del club están: Ropa Deportiva (camisetas, pantalonetas, ternos deportivos, uniforme de concentración) 22%, Souvenirs (esferos, cojines, tomatodo, jarros, relojes, mochilas, banderas, tarjetas, etc) 18%, Gorras 15%, Llaveros 9%, Bufandas 8%, Balones 8%, Bebidas No Alcohólicas 6%, Artículos Electrónicos 6%, Perfumes 4%, Artículos para Vehículos (Llantas, ambientales, adhesivos, baterías, etc.) 4%.

Los principales canales de comunicación que emplea el club para efectuar sus campañas de mercadeo son las redes sociales. Otros medios de comunicación utilizados son vallas y publicidad en buses, debido a que se trata de llegar a la mayor cantidad de público. De todas estas herramientas, las redes sociales son las que mejor resultado han brindado para las estrategias del club.

CAPÍTULO IV
PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

4.1 Objetivos.

- Desarrollar y comercializar la nueva línea de Merchandising Oficial del Club Deportivo Cuenca durante el primer semestre del 2017.
- Diseñar, al inicio, 5 productos oficiales del Club Deportivo Cuenca para comercializarlos desde enero del 2017.
- Crear un canal de distribución para la ciudad de Cuenca, para noviembre del 2017

4.2 Segmentación.

4.2.1 Estrategia de segmentación.

Es necesario identificar el perfil del potencial cliente, para de esa forma definir el segmento de mercado al que va dirigido, tanto la campaña de comunicación y promoción, como la comercialización en sí.

4.2.2 Macrosegmentación.

Para la definición del segmento meta, se toman en cuenta los siguientes criterios de macrosegmentación:

Función

Los consumidores de los servicios y productos del Deportivo Cuenca buscan sentirse identificados con todos los elementos que engloban al club.

Grupos Interesados

Los grupos interesados en comprar los productos del club son los hinchas, que, según la investigación realizada, bordean las 3000 personas.

Tecnología

Para satisfacer las necesidades de pertenencia e identificación de estos grupos, se puede ofrecer merchandising oficial (camisetas, gorras, bufandas, balones, peluches, entre otros).

4.2.3 Microsegmentación.

Una vez considerada la macrosegmentación, se procede a considerar los factores de Microsegmentación, los cuales se detallan a continuación:

Geográfica

Todos los hinchas del club residentes en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Socio-demográfica

Hinchas del club, hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 12 y 45 años.

Psicográfica

Hinchas del club de clase social media – media alta, que tengan capacidad adquisitiva para adquirir los productos oficiales.

Conductual

Cuando el equipo de fútbol de primera categoría obtiene buenos resultados en el campeonato nacional.

4.3 Posicionamiento.

4.3.1 Estrategia de posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento que se utilizará está basada según los estilos de vida de los usuarios, pues al ser el segmento de mercado las personas que siguen y apoyan al equipo, se debe enfocar los esfuerzos en identificar qué le gusta usar, cuándo y dónde usarían los productos de merchandising; y, al momento de regalar un souvenir a alguien, los productos oficiales de su equipo de preferencia se constituyen en un factor importante al momento de la toma de decisión de la compra.

Así también, se puede basar la estrategia de posicionamiento en un atributo de la marca, que en este caso es la pasión que los hinchas tienen con el club, pues este factor sentimental es clave al momento de decidir la compra de tal o cual producto. Marketing de consumo

4.3.2 Posicionamiento publicitario

En lo que se refiere al aspecto comunicacional de la nueva línea de merchandising oficial del club, se pretende motivar al cliente final (hincha) a que, al momento de realizar una compra relacionada al Club Deportivo Cuenca, ésta sea enfocada a la elección de los productos oficiales que se distribuyen en la cadena comercial del club.

“El verdadero Hincha del Cuenquita utiliza #ProductosOficiales”

4.4 Análisis de proceso de compra

4.4.1 Matriz roles y motivos

Tabla 20. Matriz roles y motivos

	¿Quién?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?
El que Inicia	Club de Fútbol Deportivo	Concientizar a la hinchada a adquirir Productos	Desde enero del 2017	Campaña de Promoción	Puntos Rojos, Oficinas,

	Cuenca	Oficiales			Estadio, Redes Sociales.
El que Influye	Jugadores del equipo	Generar recursos económicos	Desde enero del 2017	Ruedas de prensa, entrevistas	Sala de Prensa, Puntos Rojos, Oficinas, Estadio, Redes Sociales.
El que decide	El Hincha	Buscar Identidad con el club	Lanzamiento de los productos	Información y Publicidad en medios masivos	Puntos Rojos
El que compra	Padre, Madre, Hincha	Dispone del dinero. Está de acuerdo con las características del producto	En cualquier momento después del lanzamiento de los productos	Efectivo, Tarjeta de crédito, cheque	Puntos Rojos
El que usa	El Hincha	Apoyar al club, sentir identidad.	Partidos de fútbol, cualquier momento	Vestimenta, souvenir, decoración de hogar u oficina	Estadio, Hogar, Oficina

Según se aprecia en la tabla anterior el club enfocara sus esfuerzos mediante campañas de marketing y promoción, en concientizar a su hinchada a adquirir productos oficiales del equipo ya que de esta manera ayuda a mejorar su economía, los principales influenciadores en la decisión de compra de los consumidores son los mismos jugadores del club, por esta razón las estrategias publicitarias se enfocarán en explotar su imagen utilizando los productos del club.

Matriz FCB: foote, Cone y Belding desarrollaron un modelo donde la implicación, se ve afectada por la forma en que se “aprehende” la realidad: intelectual. Lógica o racional, o bien de forma emotiva, afectiva o sensorial.

4.4.2 Matriz FCB

	INTELLECTUAL	EMOCIONAL
DEBIL	APRENDIZAJE	AFFECTIVIDAD
FUERTE	RUTINA	HEDONISMO

Figura 18. Matriz FCB

Esta matriz ayuda a determinar, que en el caso del lanzamiento de la línea oficial de Merchandising de club, el proceso de compra está regido por la afectividad; es decir, la decisión del cliente se basará en factores de sentimentalismo y pasión para adquirir cualquier producto del Deportivo Cuenca, inclusive si no lo necesitara en ese momento.

4.5 Análisis de Competencia.

4.5.1 Matriz de perfil competitivo.

Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Tabla 21. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Gualaceo Sporting Club	Calificación	Deportivo Cuenca
Pasión / Lealtad	0,25	2	0,5	4	1
Producto Oficial	0,25	2	0,5	3	0,75
Originalidad / Innovación	0,2	2	0,4	2	0,4

Calidad productos	de	0,15	3	0,45	3	0,45
Canales Distribución	de	0,15	2	0,3	2	0,3
TOTAL		1		2,15		2,9

Con el desarrollo de esta matriz, se puede determinar que los productos oficiales del Deportivo Cuenca cumplen con los factores clave de éxito que los potenciales clientes desean que contengan, en relación a los mismos productos de la competencia, que en este caso se ha escogido al Gualaceo Sporting Club debido a su cercana ubicación geográfica, se puede observar que en factores como la calidad y canales de distribución su peso y calificación son similares, pero en otros factores como la pasión y lealtad el Deportivo Cuenca tiene una calificación muy superior con relación a su competidor.

4.6 Estrategias.

4.6.1 Estrategia Básica de Porter.

Michael Porter, establece dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que

se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos.

En la figura a continuación podemos apreciar las estrategias genéricas de Porter.

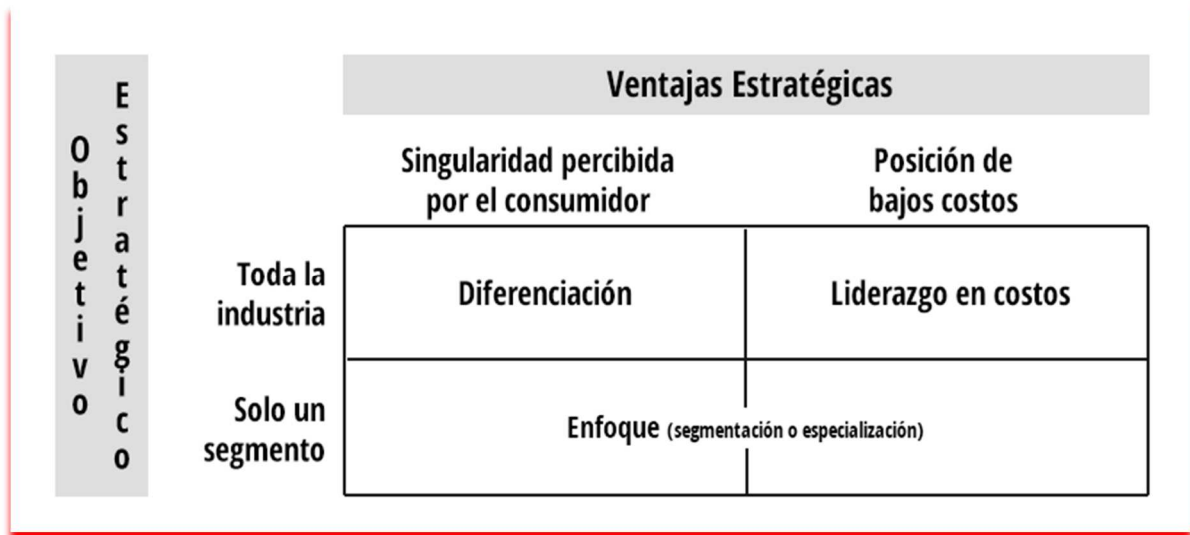


Figura 19. Estrategia Básica de Porter. Porter (2014)

En este caso específico se aplicará la estrategia de diferenciación y liderazgo, ya que lo que se busca es ofrecer productos de merchandising, nuevos y sobre todo oficiales del Club Deportivo Cuenca, ya que en el año 2016 el club inscribió su marca en el IEPI y solo él puede comercializar productos con la marca Deportivo Cuenca en el país, creando así una diferenciación ante los demás comercios que venden productos del club ya que no lo podrán seguir haciendo a menos que obtengan una licencia para ese fin.

4.6.2 Estrategia Competitiva.

Es importante establecer una definición de estrategia competitiva como el punto de partida en el cual una organización puede mantener una ventaja competitiva en su industria, es decir, cómo puede crear las estrategias genéricas.

Ya que se trata de un negocio relativamente nuevo para el Club, deben tomarse las medidas necesarias para lograr una estrategia competitiva atractiva

las cuales garanticen una diferenciación con nuestros competidores, tratando de ofrecer valor agregado en nuestros productos, en este caso nuestro segmento de mercado son los hinchas del Deportivo Cuenca y toda persona identificada con el club, la estrategia será determinar precios competitivos y diversificar la oferta de productos del Club, garantizando que lo ofrecido es mercadería oficial del Deportivo Cuenca y los ingresos por concepto de ventas, beneficiarán económicamente al Club. Otra estrategia efectiva a utilizarse a más de la de diferenciación será la de liderazgo ya que al tener el Club su marca patentada en él, es el único que puede comercializar productos oficiales del equipo, pudiendo así mantener los mismos precios de otros productos con la gran ventaja que los productos ofrecidos por el club son cien por ciento oficiales y avalados por el club.

4.6.3 Estrategia de Seguimiento.

La habilidad para hacer el seguimiento es la goma que mantiene unidas todas las acciones de marketing. Es el puente que une las lagunas que se forman entre las conexiones iniciales, la información, los encuentros y las propuestas comerciales.

Entre las estrategias de fidelización a utilizarse, se ofrecerá el 10% de descuento en las compras al presentar el carnet de abonado al club, así mismo se programarán firmas de autógrafos y fotografías con los jugadores y técnicos en el local de expendio, también se podrá comprar las entradas a los partidos de local del Club en el mismo local evitando las tradicionales colas.

4.7 Marketing Mix.

4.7.1 Producto.

“Un producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen también el embalaje, que el comprador acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades”. (Rivera Camino & López - Rúa, 2012, pág. 268)

En el desarrollo de este punto, se detallan los diferentes productos oficiales que se diseñarán, lanzarán y comercializarán. Entre los que constan los siguientes:



Figura 20. Camiseta original del Club. Club deportivo Cuenca (2016)



Figura 21. Camiseta retro. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 22. Pantuflas de peluche. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 23. Hoodie. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 24. Bandana. Club Deportivo Cuenca (2016)

A continuación también se detallan productos que se comercializaran posteriormente:



Figura 25. Protector para celular. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 26. Speakers. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 27. Tazas diferentes modelos. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 28. Sombrilla. Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 29. Cojín para el estadio. Club Deportivo Cuenca (2016)

4.7.2 Precio.

“El precio se define como la expresión del valor de un bien o servicio en términos monetarios. Este valor puede venir dado en función de las cualidades o características del producto y de su capacidad para satisfacer determinadas necesidades” (Rivera Camino & López - Rúa, 2012, pág. 303)

A continuación, se enlistan los precios de los diferentes productos oficiales que se pueden diseñar y fabricar, en los que constan incluso ropa para bebés, camisetas de niño, bolsos, entre otros.

Tabla 22. Precio preliminares colección Deportivo Cuenca

Producto	Material	Precio al Por mayor (Sin IVA)	Precio Sugerido para el Publico incluye IVA
Camiseta Adultos	Poli Algodón	10,71	19,99
Camiseta Niños	Poli Algodón	9,64	17,99
Camiseta Entrenamiento	100% Poliester	13,3875	24,99
Camiseta Retro	Poli Algodón	13,3875	24,99
Conjunto Bebe 2 piezas	100% Algodón	10,71	19,99
Chompa (hoodie)	100% Algodón	39,99	21,42
Bufanda	100% Poliester	9,64	14,99
Cintillo	Poliester – Spandex	5,35	9,99
Bandana	Poliester – Spandex	6,42	11,99
Oso grande (Sentado)	Fibras de poliéster	10,71	19,99
Oso Parado (Pequeño)	Fibras de poliéster	9,64	17,99
Bolso deportivo	100% Poliester	6,96	12,99

4.7.3 Plaza.

“Plaza se define como a los canales de distribución de los productos, siendo la manera por la cual compañía hace llegar el producto hasta el cliente”. (Rivera Camino & López - Rúa, 2012, pág. 325)

En el 2015 el Club Deportivo Cuenca lanzó la red Comercial de Puntos Rojos, los cuales son negocios particulares de la ciudad, de diferente giro de negocio, donde los hinchas podían acercarse a comprar los abonos para la temporada del 2015. Con estos locales, se llegó al acuerdo de que además de vender los abonos, pueden vender productos oficiales del club a lo largo del año, por lo que, para el lanzamiento del Merchandising Oficial, se puede disponer de los mismos locales, e incrementar algunos más, para poder comercializar los nuevos productos. Los puntos rojos del Club Deportivo Cuenca desde el año 2017 son:

Tabla 23. Puntos rojos Club Deportivo Cuenca

Coral hipermercados
Bazar La Victoria
Saramotors
Mi Boletería
Electroinstalaciones
Coopac Austro
Puntocom

De acuerdo a los análisis efectuados, se pudo constatar que en la red de Puntos Rojos se lograron vender alrededor de 1000 abonos, lo que constituye una importante fuente de ingresos y de alcance para los objetivos del club, en lo que al servicio al cliente (hincha) se refiere.

4.7.4 Promoción.

“Promoción se define como la técnica intermedia entre la publicidad y las fuerzas de venta con objetivos a muy corto plazo para el consumidor o el distribuidor”. (Rivera Camino & López - Rúa, 2012, pág. 404)

En lo que respecta a la promoción de la nueva Línea Oficial de Merchandising del Deportivo Cuenca, la misma se realizará en base a una campaña agresiva de comunicación, para lo cual utilizaremos los canales oficiales del club, tales como redes sociales, radio, youtube, web, revista, y vallas publicitarias en el estadio. Asimismo, en cada Punto Rojo, se levantará en lo

posible, un área específica del Deportivo Cuenca, la misma que se brandeará para la promoción y venta de los diferentes artículos oficiales.

Por otro lado, y por tiempo indefinido, se otorgará el 10% de descuento a los socios y abonados del club, para que de esta manera, ellos sientan un beneficio más por ser un verdadero hincha que apoya incondicionalmente al club.



Figura 30. Afiche promocional, Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 31. Afiche promocional.Club Deportivo Cuenca (2016)



Figura 32. Afiche promocional. Punto de seguimiento hinchada Club Deportivo Cuenca, 2016

CAPÍTULO V
ANÁLISIS FINANCIERO

CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Detalle de Ingresos

Según datos obtenidos en el Club Deportivo Cuenca, 2016, el club cuenta este año con 5.014 socios abonados aproximadamente, adicional se tiene un ingreso de 10.118 personas cada quince días en el estadio, para partidos de local del Club, que son clientes fijos a los cuales se puede llegar, independiente con la publicidad de radio y periódico se llega a un total de 20.132 personas hinchas del club.

La proyección anual de la demanda se realiza en base al promedio de los abonos vendidos los últimos 4 años como muestra la tabla 24, que podrán comprar el merchandising, dividido en hombres, mujeres, niños que podrán inclinarse por diferentes souvenirs a escoger.

5.1.1 Proyección Anual de la Demanda

La proyección se realiza en base al número de abonados del club de los últimos 4 años, divididos entre hombres, mujeres y niños.

Tabla 24. Información de la demanda, Club Deportivo Cuenca 2016

Hincha	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Promedio
Hombres	3.568	2.937	2.657	2.657	3.036	2.971
Mujeres	466	436,5	513,1	589,7	666,3	534,32
Niños	980	1028	1247,6	1467,2	1686,8	1281,92
TOTAL	5.014	4.401	4.417	4.714	5.389	4.787

5.1.2 Calculo de Unidades Vendidas

La proyección se realiza en base a 2.876 hinchas del club aproximadamente, divididos entre hombres, mujeres y niños.

Tabla 25. Proyección de unidades vendidas

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Camiseta de Hombre	300	660	520	270	135	10	10	5	5	5			1920
Camiseta de Mujer	30	20	10	7	3								70
Camiseta Niños	50	10	10	10	5								85
Camiseta Entrenamiento	50	115	90	35	5	5	5	5	5				315
Camiseta Retro	50	40	40	30	20	10	10	5	5				210
Conjunto Bebe 2 piezas	5	5	3	3	2								18
Chompa "Hoodie"	135	320	180	80	20	10	10	5	5	5	5	5	780
Bufanda	400	300	200	150	100	40	40	30	30	20	5	5	1320
Cintillo	200	100	100	50	50	20	20	20	20	10	10	10	610
Bandana	40	50	30	25	10	10	10	5	5	5	5	5	200
Osos de peluche grande	15	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	5	90
Osos de peluche pequeño	20	15	15	15	10	10	10	5	5	5	5	5	120
Bolso Deportivo	20	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85

5.1.3 Proyección mensual de Ingresos

La proyección se realiza en base a las unidades vendidas con un precio unitario estimado.

Las ventas en los primeros cuatros meses son los fuertes, debido al inicio del campeonato, tiempo en el cual se realiza el lanzamiento de la camiseta oficial, y souvenirs nuevos que llamaran la atención de los clientes, los siguientes meses son de ventas normales y de mantenimiento, pensando en los logros que el equipo de primera pueda tener, para así tener el interés del aficionado hacia las novedades que se pueden comercializar, si el equipo está en los primeros lugares del campeonato.

Tabla 26. Proyección de ingresos

Productos	Precio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Camiseta de Hombre	29,99	300	660	520	270	135	10	10	5	5	5			1.920
Suman		8.997	19.793	15.595	8.097	4.049	300	300	150	150	150	0	0	57.581
Camiseta de Mujer	29,99	30	20	10	7	3								70
Suman		900	600	300	210	90	0	0	0	0	0	0	0	2.099
Camiseta Niños	27,99	50	10	10	10	5								85
Suman		1.400	280	280	280	140	0	0	0	0	0	0	0	2.379
Camiseta Entrenamiento	24,99	50	115	90	35	5	5	5	5	5				315
Suman		1.250	2.874	2.249	875	125	125	125	125	125	0	0	0	7.872
Camiseta Retro	24,99	50	40	40	30	20	10	10	5	5				210
Suman		1.250	1.000	1.000	750	500	250	250	125	125	0	0	0	5.248
Conjunto Bebe 2 piezas	19,99	5	5	3	3	2								18
Suman		99,95	99,95	59,97	59,97	39,98	0	0	0	0	0	0	0	360
Chompa "Hoodie"	39,99	135	320	180	80	20	10	10	5	5	5	5	5	780
Suman		5.399	12.797	7.198	3.199	800	400	400	200	200	200	200	200	31.192
Bufanda	14,99	400	300	200	150	100	40	40	30	30	20	5	5	1.320
Suman		5.996	4.497	2.998	2.249	1.499	600	600	450	450	300	75	75	19.787

Cintillo	9,99	200	100	100	50	50	20	20	20	20	10	10	10	610
Suman		1.998	999	999	500	500	200	200	200	200	100	100	100	6.094
Bandana	11,99	40	50	30	25	10	10	10	5	5	5	5	5	200
Suman		479,6	599,5	359,7	299,75	119,9	119,9	119,9	59,95	59,95	59,95	59,95	59,95	2.398
Osos de peluche grande	19,99	15	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	5	90
Suman		300	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	1.799
Osos de peluche pequeño	17,99	20	15	15	15	10	10	10	5	5	5	5	5	120
Suman		360	270	270	270	180	180	180	90	90	90	90	90	2.159
Bolso Deportivo	12,99	20	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
Suman		259,8	129,9	129,9	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	1.104
TOTAL DE INGRESOS		28.687	44.138	31.638	17.053	8.306	2.339	2.339	1.564	1.564	1.064	690	690	140.072

5.2 Detalle de Egresos

5.2.1 Detalle de Costo

Tabla 27. Detalle de costos

Productos	Costo	Unidades	Total
Camiseta Hombre	13,79	1920	26.477
Camiseta Mujer	13,79	70	965
Camiseta niños	12,41	85	1.055
Camiseta Entrenamiento	17,24	315	5.431
Camiseta Retro	17,24	210	3.620
Conjunto Bebe 2 piezas	13,79	18	248
Chompa "Hoodie"	27,59	780	21.520
Bufanda	10,34	1320	13.649
Cintillo	6,89	610	4.203
Bandana	8,27	200	1.654
Osos de peluche grande	13,79	90	1.241
Osos de peluche pequeño	12,41	120	1.489
Bolso Deportivo	8,96	85	762
TOTAL DE COSTOS			82.314

5.2.2 Detalle de Gastos

“El gasto es un egreso que no se identifica directamente con un ingreso, aunque contribuye a la generación del mismo, no se espera que pueda generar ingresos directamente en el futuro, no es recuperable”. (Rafael , s.f.)

La proyección de gastos administrativos se realiza en base a un feje de ventas y un vendedor, porque el Gerente del Club será el encargado de la administración, de igual manera las declaraciones y parte financiera, controlara el contador y no tiene costo adicional para el proyecto.

Tabla 28. Detalle de gastos administrativos

Personal	Sueldo	Anual	Decimo III	Decimo IV	vacaciones	Aporte less	Fondo reserva	Total
Jefe de Ventas	500	6.000	500	240	250	53	500	7.543
Vendedor en local Principal	360	4.320	360	240	180	38	360	5.498
Total Rol de pagos	860	10.320	860	480	430	90	860	13.040

La proyección de gastos operativos, está considerado en el consumo de servicios básicos del local de expendio del Club, es decir no tiene costos de arriendo.

Detalle de Gastos operativos

Los gastos operativos son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa, o en su defecto para modificar la condición de inactiva en caso que no lo esté para así poder volver a estar en óptimas condiciones de trabajo.

Tabla 29. Detalle de gastos operativos

Gastos Operativos	Mensual	Anual
Luz	20	240
Agua	6	72
Teléfono	15	180
Internet	22	264
Gastos de movilización	36	432
Suman	100	1.188

La proyección de gastos de marketing y publicidad están considerados

para todo el año, pues no hay mayores gastos.

Detalle de Marketing y publicidad

Tabla 30. Detalle de gastos en marketing y publicidad

Marketing	Mensual
Web hosting y dominio	200
Banners	200
Dípticos/trípticos	150
Tarjetas	36
Publicidad radio	250
Suman	836

El proyecto contempla la comercialización del merchandising por medio de los puntos rojos, ubicados estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad, los mismos que no tienen costo administrativo ni logísticos debido a los acuerdos publicitarios con las empresas que apoyan al club, es decir nuestros clientes del punto rojo tienen instaladas vallas de publicidad en el estadio a cambio de dinero y servicio al hincha con los puntos rojos.

5.2.3 Detalle de Inversión, amortización y gastos financieros

Es importante aclarar algunos conceptos básicos de inversión, amortización y gastos financieros que nos permitirán entender como el Club Deportivo Cuenca está trabajando frente a ello:

La inversión constituye (cuando lo incrementa) y reconstituye (cuando lo repone) el capital.

La amortización es el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

Los gastos fijos están asociados con lo que vende, tiene que pagar, independientemente del volumen que vende.

El Club Deportivo Cuenca, destina los US\$ 22.751,00 como participación en este nuevo proyecto, con el compromiso de la devolución en un plazo no mayor a 12 meses.

Tabla 31. Detalle de la inversión

Descripción	Mensual
Inversión activos fijos	5.246
Inversión en adecuaciones	2.505
Inversión capital trabajo	15.000
Suman	22.751

Inversión activos fijos y depreciaciones

Tabla 32. Inversión activos fijos y depreciaciones

Cantidad	Descripción	Unitario	Total	Vida Útil	% depreciación	Depreciación anual
4	Sillas	60	240	10	10,00%	24
2	Escritorios	250	500	10	10,00%	50
6	panel de exhibición	300	1.800	10	10,00%	180
2	Vitrinas	120	240	10	10,00%	24
1	Televisión	600	600	10	10,00%	60
2	Computadores	400	800	3	33,33%	267
1	Impresora	150	150	3	33,33%	50
1	Teléfono	56	56	10	10,00%	6
1	Cámara de seguridad	800	800	3	33,33%	267
2	Basureros	30	60	10	10,00%	6
	Suman	2.766	5.246	79	169,99%	933

Inversión de adecuaciones

Tabla 33. Inversión en adecuaciones

Cantidad	Descripción	Unitario	Total
24	Piso flotante	30	720
2	Puertas	200	400
1	Sanitario	150	150
1	Lavamanos	60	60
15	Cerámica para baño	25	375
1	Pintura del local	500	500
1	Instalaciones eléctricas	300	300
	Suman	1.265	2.505

5.3 Flujo de caja mensual

“Flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa” (Economía & Negocios El Mundo , s.f.)

El Flujo de Caja nos indica que el aporte de US\$ 10.000 dólares por parte del Club Deportivo Cuenca para iniciar el proyecto, sirve para la adquisición de los activos fijos y las respectivas adecuaciones necesarias, así como también parte de la publicidad necesarias, estos valores pueden ser devueltos al Club, a partir del segundo mes, pues el flujo es muy bueno por no tener gastos elevados.

Tabla 34. Flujo de caja

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos													
Ventas	28.687	44.138	31.638	17.053	8.306	2.339	2.339	1.564	1.564	1.064	690	690	140.072
Aporte del Club	15.000												15.000
Total Ingresos	43.687	44.138	31.638	17.053	8.306	2.339	2.339	1.564	1.564	1.064	690	690	155.072
Egresos													
Mercadería	17.168	25.689	18.100	9.784	4.743	1.544	1.544	1.044	1.044	700	476	476	82.314
Gastos Administrativos	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	1.087	13.044
Gastos Operativos	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.188
Gastos de Marketing	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Pago Activos Fijos	5.246												5.246
Pago Adecuaciones	2.505												2.505
Total Egresos	26.175	26.945	19.356	11.040	5.999	2.800	2.800	2.300	2.300	1.956	1.732	1.732	105.137
Saldos	17.512	34.705	46.987	52.999	55.306	54.845	54.383	53.647	52.910	52.019	50.977	49.935	49.935

5.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento que vuelve el valor presente a cero, los valores del flujo de caja generados por el proyecto deben ser iguales al valor de la inversión.

El Proyecto que se realice es bueno cuando el TIR es mayor a la tasa de rendimiento mínimo en proporción al capital invertido.

Para el cálculo utilizamos la siguiente formula:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Tabla 35. Tasa interna de retorno

0	-1
1	2.512
2	17.193
3	12.282
4	6.013
5	2.307
6	-462
7	-462
8	-736
9	-736
10	-392
11	-1.042
12	-1.042
TIR =	4968,95%

Conclusiones

Como se puede observar en los diferentes procesos financieros, el proyecto es viable, la inversión inicial de US\$ 10.000,00 es mínima, y se cubriría en el segundo mes de trabajo, los cálculos se han realizado tomado en cuenta los costos iniciales de cada producto, que para el primer año no podrán cambiar, pero en los años siguientes se puede cotizar a otros proveedores para abaratar los mismos.

De igual manera los precios de venta al público podrán ir variando de acuerdo a la dinámica del mercado, El Club Deportivo Cuenca debe aprovechar la hinchada fiel y tener siempre un stock de productos a consignación, para no tener un capital sin uso, aprovechar con el tiempo para identificar que productos son de mayor rotación y cuáles de menor y por supuesto incrementar producto novedoso o artículos que se puedan estar de moda.

En cuanto a los gastos administrativos, únicamente se mantendrán con dos personas, pues toda la infraestructura administrativa ya existente se aprovecha, la inversión en activos fijos y adecuaciones sirven para dar imagen y confianza al cliente.

Para terminar se puede ver que la tienda y los puntos rojos tendrán su mayor venta y liquidez los primeros meses de arranque del campeonato, siendo meses picos pues el resto de tiempo solo es mantenimiento y esperar que el equipo realice una buena campaña para que los hinchas y público en general adquieran los productos.

Recomendaciones

Es muy importante que tanto el Club, su hinchada y las dirigencias de turno, den el valor suficiente a los proyectos y planes de marketing que se intenten implementar, ya que como vimos en el desarrollo de esta investigación, las formas tradicionales y convencionales de generar recursos económicos no son suficientes para el correcto desarrollo de un equipo profesional de fútbol, es imperativo que actúe el marketing como herramienta de gestación de nuevos recursos no convencionales, como lo que se pretende con este trabajo, la búsqueda de socios estratégicos para poder diversificar los puntos de venta de los productos oficiales del Club es muy importante ya que de esa manera se podrá cubrir la mayor parte de la ciudad, así como también el mantener un presupuesto constante para la promoción y difusión de los productos debe ser una prioridad con la intención de conseguir que nuestro cliente siempre este escuchando sobre los productos, no hay como olvidarse de la diversificación y renovación de los artículos siempre tratando de estar a la vanguardia en innovación y nuevos lanzamientos para adaptarlos a nuestro mercado.

Bibliografía

- 5 Fuerzas de Porter. (2016). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- BCE. (30 de 06 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.0 % en el primer trimestre de 2015: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/808-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-30-en-el-primer-trimestre-de-2015>
- Club Deportivo Cuenca. (14 de 03 de 2016). *Club Deportivo Cuenca*. Obtenido de www.clubdeportivocuenca.com: <http://www.clubdeportivocuenca.com>
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador. Asamblea Nacional*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Contabilidad Club Deportivo Cuenca. (2016). Departamento de contabilidad. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- David, F. R. (2003). *Administración estratégica* (9 ed.). México: Pearson Educación.
- Ecuavisa. (18 de 01 de 2014). Correa, el presidente más estable tras diez años de caos político en Ecuador. Ecuador.
- El Comercio. (13 de 03 de 2016). Rodolfo Piazza, primer arquero del Deportivo Cuenca, murió en Nueva Jersey. *Giovanni Astudillo*. Cuenca, Ecuador.
- El Tiempo. (01 de 03 de 2015). *La cancha*. Obtenido de El Gualaceo ratifica a 12 jugadores: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/155330-el-gualaceo-ratifica-a-12-jugadores/>
- Futbol.com. (2014). *Futbol.com Boletín de prensa Club Deportivo Cuenca*. Obtenido de Deportivo Cuenca, celebra cuatro décadas de existencia: http://www.futbol.ec/ecuatoriano/noticias/deportivo_cuenca/deportivo_cuenca,_celebra_cuatro_decadas_de_existencia/
- I&A S.A. (2014). Libro Histórico Club Deportivo Cuenca . En I. S.A, *Libro Histórico Club Deportivo Cuenca* (pág. 92). Cuenca.
- INEC. (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Población por provincias, cantones, parroquias areas*. Ecuador: INEC.
- La Tarde. (04 de 03 de 2016). *Diario vespertino de Cuenca*. Obtenido de La

- Tarde: <http://www.latarde.com.ec/2016/03/04/45-anos-del-rojo-inmortal/>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de Información Gerencial* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Ley del Deporte, E. (2010). *Ley del Deporte, educación física y recreativa* (Vol. Registro oficial suplemento 255). Quito: Asamblea Nacional.
- Lora, E. (2010). *La realidad macroeconómica*. Obtenido de Departamento de Investigación y Economista Jefe:
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7479/La-Realidad-Macroeconomica-Una-Introduccion-a-los-Problemas-y-Policas-del-Crecimiento-y-la-Estabilidad-en-America-Latina-Modulo-5-Inestabilidad-y-Crisis-Macroeconomicas.pdf?sequence=1>
- Lucero, D. (2013). Marketing Deportivo: Su efectiva gestión puede mejorar la situación económica de los clubes de fútbol. *Maestría de Comunicación y Marketing*. Cuenca, Ecuador: UDA.
- Molina, G. (2003). Marketing deportivo. *Norma*. Norma.
- Molina, G. (2008). Blogspot Guru y professor of sport marketing practice. *La transformación empresarial es la solución*. Recuperado el 2016, de http://gerardomolina.blogspot.com/2007_11_24_archive.html
- Sanmartín, J. (07 de 2014). Rediseño de la imagen global del Club Deportivo Cuenca. *Diseñador gráfico*. Cuenca, Azuay, Ecuador: UDA.
- Semana. (13 de 04 de 2011). *América Latina*. Obtenido de rezagada en la era digital: <http://www.semana.com/mundo/articulo/america-latina-rezagada-digital/238336-3>
- Talaya, A. E., García, J., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E. M., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing* (3 ed.). Madrid, España: ESIC.



**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

Yo **Alvarez Zhunio Eduardo Israel**, con C.C: # 0105349963 autor del trabajo de titulación: **PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE MERCHANDISING DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Marketing** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **12 de septiembre de 2016**

f. _____

Nombre: **Alvarez Zhunio Eduardo Israel**

C.C: **0105349963**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE MERCHANDISING DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA		
AUTOR(ES)	Alvarez Zhunio Eduardo Israel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Baño Hifong maria Mercedes		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Marketing		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Marketing		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de 09 de 2016	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estudio de mercado, Marketing mix, Análisis financiero		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Merchandising, Marketing Deportivo, Futbol, Deportivo Cuenca		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de marketing para la línea de Merchandising del Club Deportivo Cuenca y de esta forma cuenta con otras formas de generar recursos económicos para el equipo, se inició con un estudio de los factores internos como externos para conocer los elementos que influyen en el club tanto positivos como negativos con el fin de evitar situaciones de riesgo para el proyecto o en efecto poder aprovechar las ventajas que existiesen.

Así mismo se realizó un estudio de mercado en donde se pudo conocer cuáles serían los productos que más solicita la gente y la apertura que tiene a un proyecto como este, en el que al fin van a poder comprar y utilizar productos oficiales del equipo de sus amores. Se analizó dentro del marketing mix todo lo concerniente a los precios en los que serán comercializados así también como en qué puntos de la ciudad se podrán adquirir los productos, para que a la gente le sea fácil acceder a los mismos.

Para finalizar, el proyecto incluyó la rentabilidad del proyecto, y luego de un exhaustivo análisis se pudo concluir que es totalmente viable y que no se necesita de una inversión demasiado fuerte para ponerlo en marcha, lo que será imprescindible es el correcto desarrollo de estrategias promocionales y planes de fidelización para que el proyecto se mantenga en pie.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4- (registrar teléfonos)	E-mail: (registrar los emails)
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Jaime Samaniego López	
	Teléfono: +593-4- 2209207	
	E-mail: Jaime.samaniego@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		