

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA AGENCIA DE MARKETING DEPORTIVO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentados en conformidad a los requisitos para la
obtención del título de Ingeniero Comercial, mención Administración de
Empresas

Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto

Autor:

Mauricio Javier Andrade Guarderas

2008

Agradecimiento

Agradezco al personal docente de la Universidad de las Américas por toda su enseñanza durante los años de estudio y en especial a mi amigo y profesor guía Ing. Jean Paul Pinto y a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de este proyecto.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres y a mi familia que me apoyaron en todo momento para la culminación de mis estudios superiores.

Resumen

Para desarrollar el presente proyecto fue necesario consultar sobre el sector e industria en el que nuestro negocio esta ubicado, el mismo que corresponde al sector de Consultoría, mientras que la Industria corresponde a la de Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión.

Se analizaron factores externos que podrían afectar al negocio positivamente como negativamente como por ejemplo: Disponibilidad de sponsors, situación económica de los equipos de fútbol, imagen de los equipos en el exterior, figuras presentes en el campeonato nacional, entre otros.

Mediante la investigación realizada, se pudo llegar a la conclusión de que la implementación de una agencia especializada en marketing deportivo es viable, ya que en el mercado ecuatoriano no existe una empresa que brinde este servicio; asimismo se pudo constatar que los dirigentes deportivos, hinchas, socios y aficionados, miran con buenos ojos la implementación de una empresa de estas características. Cabe recalcar que en el país los equipos de fútbol no manejan un departamento especializado en mercadeo deportivo, muchos de ellos son manejados por sus propios directivos, sin que éstos tengan conocimientos sólidos sobre el tema, mientras que otros equipos tercerizan este servicio con agencias de mercadeo y publicidad pero que no están necesariamente especializadas en mercadeo deportivo.

Para la implementación del negocio fue muy importante construir la Misión, Visión, Filosofía y Políticas de la empresa, orientadas siempre a la satisfacción total del cliente.

Por otro lado, se determinaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agencia y mediante la Matriz PEYEA, se pudo determinar que la agencia se encuentra en el cuadrante conservador, por lo que deberá implementar estrategias de penetración.

Game on ofrecerá a sus Cliente 3 tipos de paquetes con diferentes servicios que se adaptan a las necesidades de sus clientes, desde uno con servicios

básicos de mercadeo deportivo hasta otro con todos los requerimientos que podrían solicitar nuestros clientes.

Cabe mencionar que nuestros clientes potenciales serán los 5 grandes equipos del campeonato nacional de fútbol como son Liga de Quito, Barcelona, El Nacional, Emelec y Deportivo Quito; sin embargo también se implementaran estrategias para atender a equipos de la serie B y a otros inmersos en diferentes actividades deportivas.

A través del modelo financiero se pudo llegar a la conclusión de que la implementación de este tipo de negocio es viable ya que la TIR que se obtendría en un escenario pesimista es de 37.59%, con un VAN de 48739.90.

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por el Sr. Mauricio Javier Andrade Guarderas bajo mi dirección y de acuerdo con el Anteproyecto presentado a la Facultad de la Universidad de las Américas.



ING. JEAN PAUL PINTO

Quito, Junio 27 de 2008

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Índice

Capítulo I	Pág
Introducción	2
1. Formación del Negocio	2
1.1 Justificación del tema	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivo Especifico.....	3
1.3 Descripción de la investigación que sustentara el trabajo	4
1.4 Metodologías	5
Capítulo II	
La Industria.....	7
2. Sector.....	7
2.1 La Industria.....	7
2.1.1 Actividades de asesoramiento empresarial Y en materia de gestión.....	7
2.1.2 Situación actual y perspectivas de la Consultoría en el Ecuador.....	8
2.2 Análisis de la oferta de los servicios de consultoría en el Ecuador.....	12
2.3 Identificación de los factores externos.....	27
2.4 Búsqueda de información.....	27
2.5 Identificación de los principales factores.....	27
2.6 Análisis de factores externos.....	28
2.7 Factores críticos.....	29
2.8 Barreras de entradas.....	51
2.9 Barreras de salida.....	52
2.10 Fuerzas competitivas.....	54

Capítulo III

3. Investigación y análisis de mercados.....	62
3.1 Introducción.....	62
3.2 Proceso de la investigación de mercados.....	62
3.3 Informe final de entrevistas a profundidad agencias de marketing deportivo.....	72
3.4 Informe final de conclusiones focus group.....	91
3.5 Informe final de conclusiones encuestas.....	99

Capítulo IV

4. La Empresa.....	119
4.1 Misión.....	119
4.2 Visión.....	119
4.3 Valores.....	119
4.4 Filosofía.....	121
4.5 Políticas.....	122
4.6 Árboles de competencias.....	124
4.7 Organigrama.....	129
4.8 Descripción de puestos.....	129
4.9 Descripción de departamentos.....	130
4.10 Diagnostico Interno.....	134
4.11 Matriz de factores externos.....	139
4.12 Matriz de factores internos.....	142
4.13 Matriz FODA.....	146
4.14 Metodología.....	147
4.15 Matriz Interna- Externa.....	150
4.16 Matriz PEYEA.....	151
4.17 Estrategia.....	155
4.18 Objetivos por áreas.....	158
4.19 Escala Estratégica.....	159

Capítulo V

5. Plan de marketing.....	162
5.1 Análisis de la situación actual.....	162
5.2 Análisis FODA.....	163
5.3 Objetivos.....	164

5.4 Segmentación de mercados.....	165
5.5 Posicionamiento.....	167
5.6 Marketing Mix.....	171
5.7 Ciclo de vida de producto.....	178
5.8 Infraestructura interna y ambiente.....	179
5.9 Marketing Mix.....	180
5.10 Presupuesto de mercadotecnia.....	189
5.11 Cronograma de marketing.....	191
5.12 Plan de acción de marketing.....	191
5.13 Control.....	192

Capítulo VI

6. Modelo Financiero

6.1 Financiamiento de la inversión.....	196
6.2 Estructura de la inversión total.....	197
6.3 Gastos administrativos y de servicios.....	198
6.4 Nómina del personal.....	199
6.5 Proyección total de ventas.....	201
6.6 Estado de fuentes y flujos.....	202
6.7 Evaluación económica- financiera.....	203
6.8 Calculo del punto de equilibrio.....	205
6.9 Estados financieros.....	205
6.10 Análisis indicadores financieros.....	209

Capítulo VII

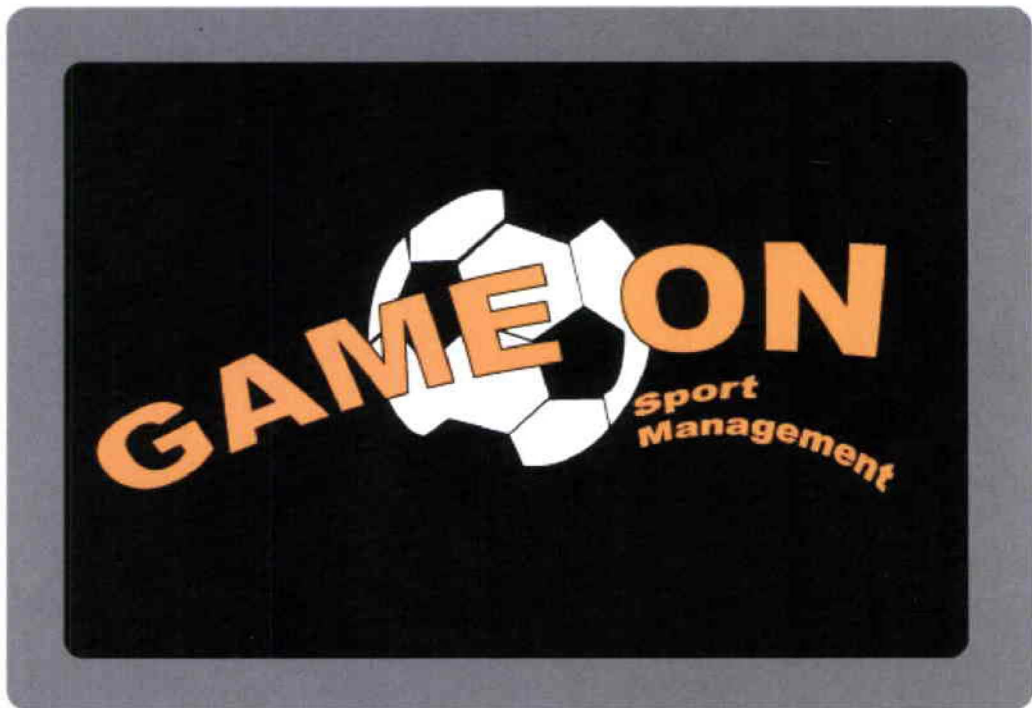
7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones.....	215
7.2 Recomendaciones.....	215

Anexos

Capítulo I

Introducción



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1. FORMACIÓN DEL NEGOCIO

La agencia de Marketing Deportivo estará dedicada a realizar todos los procesos de mercadeo y promoción que requieran los diferentes equipos, tanto de la serie A como de la B del campeonato ecuatoriano.

La agencia brindará diferentes alternativas, donde cada uno de los clientes podrá escoger el que mas le convenga a su club. Dichos servicio incluirán servicios como fidelización de socios, venta de sponsors, diseño de souvenirs, registro de marca, promoción de la misma, entre otros.

Este trabajo tiene como objetivo primordial brindar a todas las instituciones deportivas un servicio de mercadeo para sus equipos como eventos, fidelización de socios, reclutamiento de nuevos socios, etc.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Con el servicio de Marketing Deportivo se van a generar nuevos productos que generarán nuevos ingresos para los diferentes equipos de fútbol. Cabe recalcar que esta es nueva tendencia que esta siendo seguida por varios clubes importantes a nivel mundial: Real Madrid, Manchester United, Chelsea, Barcelona de España, Boca Junior, River Plate, Arsenal, AC Milán, etc.

El deseo de investigación de este tema, nace por el interés de muchas instituciones deportivas en el país, que necesitan una mayor recaudación de fondos con el fin de

equipar a sus equipos, contratar nuevas figuras y lograr un mejor desempeño en el campeonato nacional.

El objetivo primordial del presente proyecto es la de emprender con una empresa completamente novedosa en lo referente al marketing directo, puesto que todavía no existe una empresa especializada en este campo en el Ecuador.

Por otro lado, es necesario lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes deportivos, quienes no invierten en la venta de su marca, cuando bien podrían generar ingresos en la explotación de la misma.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una agencia de Marketing Deportivo para los diferentes equipos del Ecuador.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al sector y por ende al negocio.
- Analizar la industria para identificar el atractivo de la misma.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la factibilidad del negocio.
- Elaborar un plan de mercadeo donde se incluyan todas las variables del marketing-mix que nos permitirán llegar a los clientes potenciales.

- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores de la industria.
- Realizar un análisis financiero que nos permita conocer que efecto tendrán las decisiones tomadas en la rentabilidad del negocio.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARA EL TRABAJO

Es muy importante para la elaboración de un plan de negocios recopilar toda la información necesaria para así poder establecer como va a operar la empresa.

Esta investigación mostrará los posibles escenarios que se podrán suscitar dentro del negocio, lo que será de gran ayuda al momento de presentar su viabilidad a inversionistas, socios, bancos y otros.

La investigación de mercado en la que se incluirá una búsqueda en fuentes secundarias permitirá obtener información muy valiosa para determinar las condiciones reales del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes. Se utilizarán dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

El cualitativo consistirá en la recopilación de datos a través de entrevistas a profundidad y sesiones de grupo dirigidas a posibles usuarios y personas inmersas en el sector de asesoramiento deportivo.

El cuantitativo consistirá en encuestas dirigidas a todos aquellos hinchas del fútbol a partir de los 16 años hasta los 65 que asistan frecuentemente al estadio.

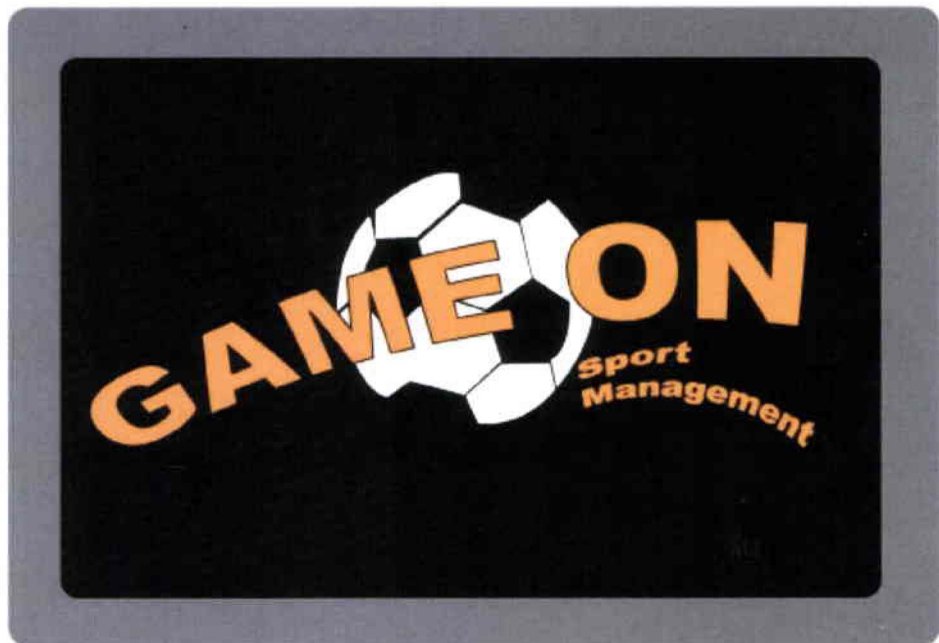
1.4 METODOLOGIAS

Entre las metodologías más relevantes a utilizarse se encuentran:

- ♦ Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado de agencias de marketing deportivo, como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.
- ♦ Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas, grupos focales y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.

Capítulo II

La Industria



CAPITULO 2

La Industria

2. Sector

El sector donde se encuentra ubicada la agencia de Marketing Deportivo es el sector de la Consultoría

2.1 Industria

2.1.1 Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión

A continuación se detalla la información sobre la industria y el sector, dicha información fue proporcionada por El Comité de Consultoría en su revista oficial de la secretaría técnica del comité de consultoría, volumen 2 número 2, Julio 2006 – Enero 2007, Artículo escrito por Patricio Espinosa del Pozo y Juan Pablo Espinosa



2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA CONSULTORÍA EN EL ECUADOR

El Proyecto SAYPEC-E, “Situación Actual y Perspectivas de la Consultoría en el Ecuador”.- Tiene como objetivo fundamental caracterizar la situación actual, el estado del arte y las perspectivas de los Servicios de Consultoría en el Ecuador, con la finalidad de contar con los referentes e instrumentos objetivos que permitan realizar un diagnóstico situacional y construir una propuesta para enfrentar los nuevos paradigmas y desafíos para la Consultoría y los Proyectos de Desarrollo.

2.1.2.1.1 INTRODUCCIÓN

En el Ecuador se conceptualiza y determina a la Consultoría según la definición de la Ley de Consultoría vigente, en el Capítulo 1; Del ámbito de la Ley, Artículo #1, textualmente dice: “Art. 1.- (Consultoría).- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros de organización, administración, auditoría e investigación”.

Los requisitos para ejercer los Servicios de Consultoría en el país, se encuentran determinados en el capítulo II. A los Consultores; Art. 5. De las Compañías Consultoras, Art. 6, de los Consultores Individuales, y en el capítulo VIII del Registro de Consultoría, Art. 34 y que textualmente dice: “Toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, para poder ejercer actividades de consultoría en el Ecuador, deberá inscribirse en el registro que con este fin tendrá a su cargo la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría”.

2.1.2.1.2 ANTECEDENTES

- En el contexto de una economía globalizada y de procesos de nuevos paradigmas de Integración la Consultoría trasciende fronteras y va de la mano con el vertiginoso desarrollo del mundo contemporáneo, los Servicios de Consultoría de hecho han pasado a tener un rol mas protagónico tanto por que constituyen el eje vertical y transversal para todos y cada uno de los diferentes sectores productivos y comerciales participantes en los procesos de globalización e integración, tanto porque precisamente la Consultoría es el instrumento fundamental y sinequanon para el estudio, diseño, aplicación y evaluación de políticas cuanto para el desarrollo de estrategias y líneas de acción.
- El sector de los consultores, empresarios, universitarios así como los movimientos sociales han expresado su preocupación por los procesos de integración comercial a nivel Andino, Latinoamericano y Continental como son la implementación de

las Decisiones 439 y 510 de la Comunidad Andina de Naciones CAN y las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio que se han iniciado con EE.UU, Chile, y que se encuentran proyectados con la Unión Europea, China, así como los procesos de Integración ALBA, MERCOSUR, y la Unión Latinoamericana. En estos nuevos paradigmas que imponen grandes desafíos, el denominador común de las preocupaciones de todos los sectores es que para estos nuevos retos el Ecuador debe primero cumplir con una auto-evaluación de sus reales capacidades y potencialidades e inmediatamente inicie una etapa de preparación seria para enfrentar estos desafíos que se imponen en el contexto de los procesos de la globalización e integración.

- Es necesario entonces coincidir en el diagnóstico de las circunstancias actuales, así como determinar los referentes y construir las propuestas, estos nuevos grandes proyectos de desarrollo que nos permitirán competir con solidez y ventaja en beneficio directo del mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar de los ecuatorianos.

2.1.2.1.3 METODOLOGÍA

El Marco de Referencia de Análisis del Proyecto SAYPEC-E, se ha propuesto realizar en el contexto del proceso “Oferta-Demanda” de Servicios de Consultoría, incluidos los determinantes internos y externos desde los sectores nacionales e internacionales, establecidos en el eje conductor de análisis

sistemático en esta investigación. Para el efecto se ha propuesto un estudio por componentes, dentro de la Oferta y la Demanda.

En el componente de la “Oferta”, es imperativo iniciar estableciendo una línea de base de los recursos humanos y corporativos que se encuentran legitimados y ejercen la oferta y prestación de servicios de Consultoría en el Ecuador; así también como caracterizar el tipo de consultoría, mediante la identificación del sector y ámbito de acción, de la distribución geográfica por provincia, de Consultores, Compañías Consultoras, Corporaciones, Universidades y Organismos Públicos que prestan Servicios de Consultoría.

Es importante señalar que este estudio ha considerado a los Consultores, Compañías Consultoras, y otros organismos que conforme a la Ley de Consultoría se encuentran registrados en la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría y por tanto están legitimados para ejercer los servicios de consultoría en el país. El período estudiado comprendido desde febrero de 1999 fecha de creación del Comité de Consultoría y del correspondiente sistema de registro en la Secretaría Técnica hasta diciembre del 2006.

El componente de la “Demanda” ha considerado iniciar la investigación a través de indicadores determinados por las necesidades de las Instituciones Públicas y Privadas a nivel nacional e internacional, otro indicador son “Las Fuentes de Financiamiento a Proyectos y los Servicios de Consultoría”, tanto de organismos

nacionales como internacionales. La información correspondiente a este componente será publicado como II parte.- La Demanda de los Servicios de Consultoría, en la próxima edición y publicación de la Revista Consultoría.

2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA EN EL ECUADOR

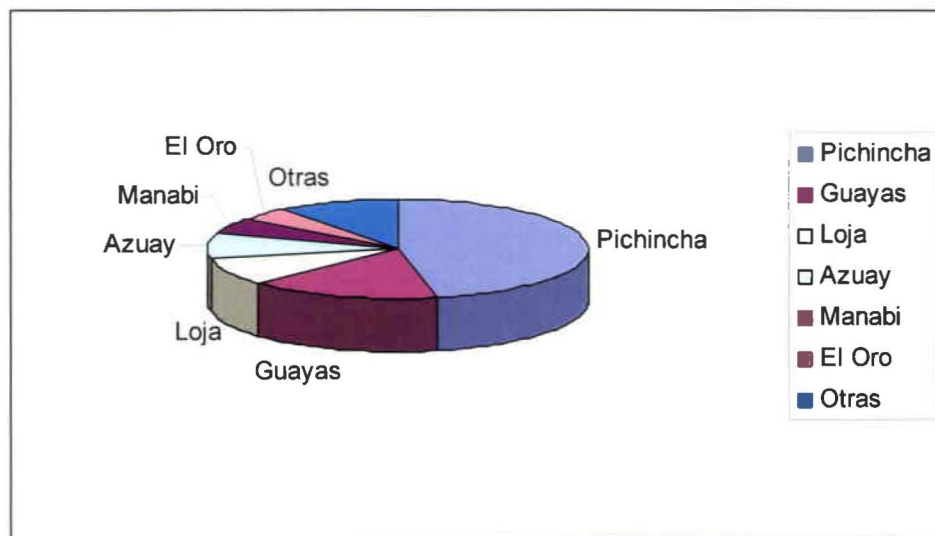
2.2.1 Distribución de Consultores por Provincia.-

Son 8.200 Consultores que desde febrero de 1999, hasta diciembre de 2006, se han registrado en la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría.

De este gran total de consultores, la distribución a nivel nacional registra una gran concentración de consultores en determinadas provincias como: Pichincha con 46.74% (3833), seguido por Guayas con 16,37% (1342), Loja 8,79% (721), Azuay 8,35% (685), Manabí 5,18% (425), El Oro 4,15% (340).

ORDEN	PROVINCIA	# CONSULT	%
1	Pichincha	3833	46,74%
2	Guayas	1342	16,37%
3	Loja	721	8,79%
4	Azuay	685	8,35%
5	Manabi	425	5,18%
6	El Oro	340	4,15%
7	Chimborazo	187	2,28%
8	Tungurahua	144	1,76%
9	Esmeraldas	107	1,30%
10	Imbabura	72	0,88%
11	Cañar	52	0,63%
12	Morona Santiago	44	0,54%
13	Pastaza	42	0,51%
14	Cotopaxi	36	0,44%
15	Zamora Chinchipe	35	0,43%
16	Carchi	33	0,40%
17	Los Rios	29	0,35%
18	Bolivar	29	0,35%
19	Sucumbios	18	0,22%
20	Napo	16	0,20%
21	Orellana	6	0,07%
22	Galápagos	4	0,05%
	Total	8200	100,0%

ORDEN	PROVINCIA	# CONSULT	%
1	Pichincha	3833	46,74%
2	Guayas	1342	16,37%
3	Loja	721	8,79%
4	Azuay	685	8,35%
5	Manabi	425	5,18%
6	El Oro	340	4,15%
7	Otras	854	10,41%
	Total	8200	100,0%

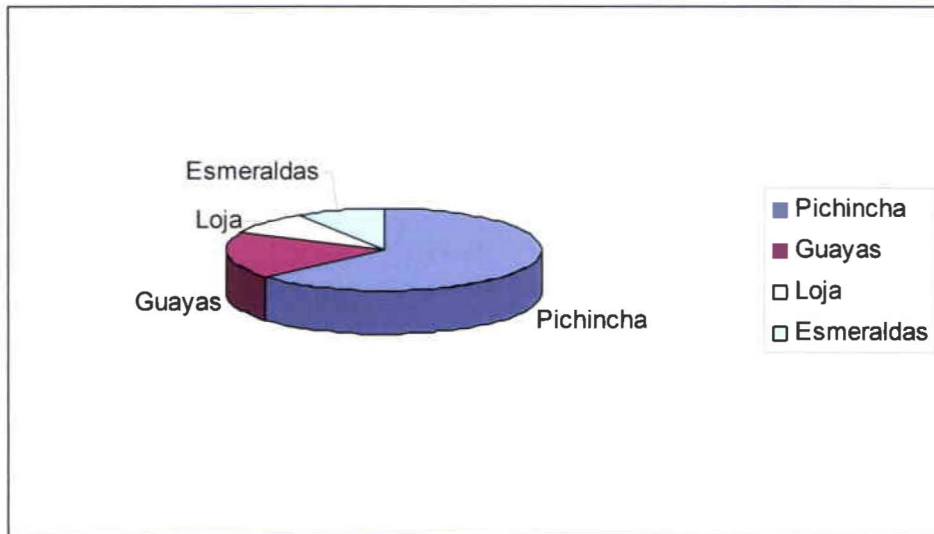


En tanto que las provincias con menor número de Consultores corresponde a Galápagos 0,05% (4), Orellana 0,07% (6), Napo 0,20% (16), Sucumbíos 0,35% (18).

2.2.2 Distribución de Consultores Extranjeros por Provincia.-

En el período estudiado se han registrado 11 consultores extranjeros, la distribución de consultores extranjeros, se concentra de la siguiente manera: Pichincha 63,64 (7), Guayas 18,18% (2), Loja y Esmeraldas 9,09% (1). Es importante señalar que únicamente estas 4 provincias registran Consultores Extranjeros.

ORDEN	PROVINCIA	# CONSULT	%
1	Pichincha	7	63,64%
2	Guayas	2	18,18%
3	Loja	1	9,09%
4	Esmeraldas	1	9,09%
	Total	11	100%



2.2.3 Distribución de Consultores por Sector.-

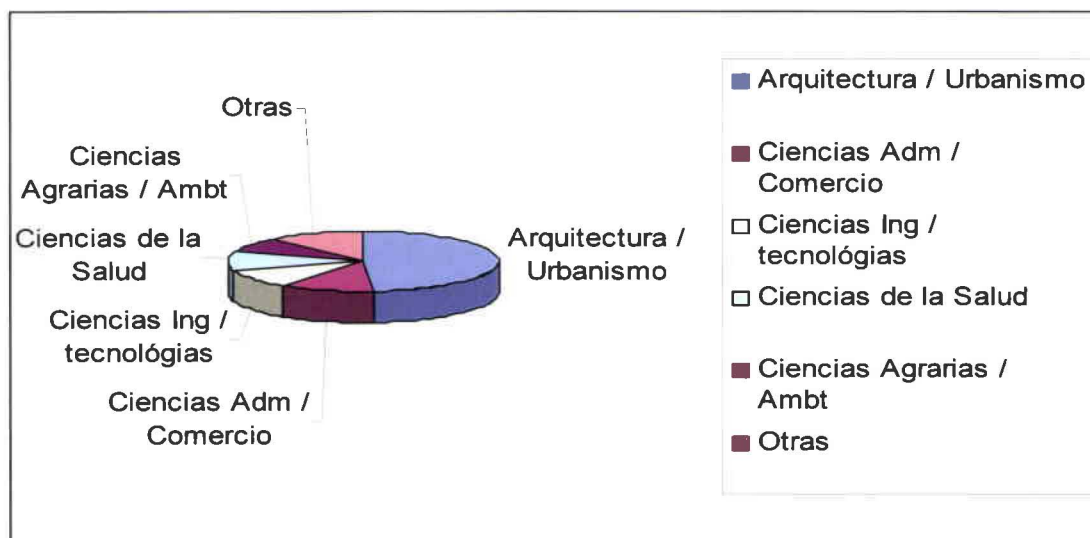
Para la clasificación sectorial y ámbito de acción de los Servicios de Consultoría, se ha considerado necesario tomar como referente la clasificación y taxonomía de sectores determinados por la UNESCO y de acuerdo a la declaración hecha en la hoja de inscripción por parte de los Consultores registrados.

En la distribución de los Consultores por sectores corresponde al sector de la Arquitectura y Urbanismo el 48,60% (3985), Sector de los Servicios Administrativos y del Comercio 11,50% (943), Sector de las Ingenierías y Tecnologías el 10,57% (867), Sector de las ciencias de la Salud el 10,05% (824), Sector de las Ciencias Agrícolas y Ambientales el 7,77% (637).

Los sectores con baja distribución de consultores corresponde al Sector de las Artes 0,15% (12), el sector de las Ciencias y Tecnologías de la Comunicación Social 0,40% (33), Sector de la Educación con un 0,89% (73) y el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con un 1,37% (112).

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	3985	48,60%
2	Ciencias Adm / Comercio	943	11,50%
3	Ciencias Ing / tecnologías	867	10,57%
4	Ciencias de la Salud	824	10,05%
5	Ciencias Agrarias / Ambt	637	7,77%
6	Ciencias Físicas / naturales	326	3,98%
7	Ciencias Jurídicas	206	2,51%
8	Ciencias Sociales/ humanid	182	2,22%
9	Tecnologías de la Inf/ Comun	112	1,37%
10	Ciencias de la Educación	73	0,89%
11	Ciencias/ Tecn Com Social	33	0,40%
12	Artes	12	0,15%
	Total	8200	100,0%

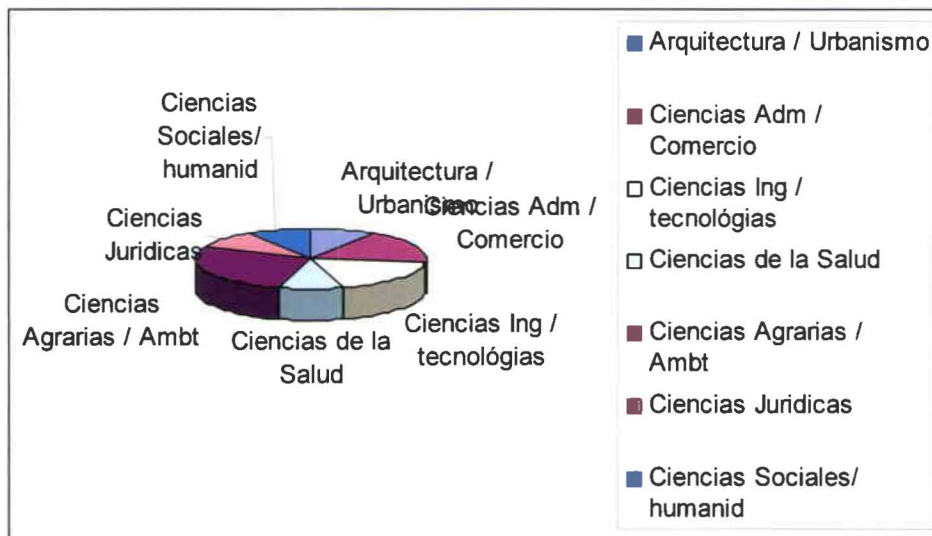
Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	3985	48,60%
2	Ciencias Adm. / Comercio	943	11,50%
3	Ciencias Ing / tecnologías	867	10,57%
4	Ciencias de la Salud	824	10,05%
5	Ciencias Agrarias / Amb.	637	7,77%
6	Otras	944	11,52%
	Total	8200	100,0%



2.2.4 Distribución de Consultores Extranjeros por Sector.-

Los Consultores Extranjeros por Sector se concentran fundamentalmente en Ciencias Ambientales con un 27,27% (3), seguido por el Sector de Ciencias Administrativas y de Ingenierías y Tecnologías con un 18,18% (2) cada uno, Arquitectura, Salud, Jurídicos y Sociales con un 9% cada una de estas.

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	1	9,09%
2	Ciencias Adm / Comercio	2	18,18%
3	Ciencias Ing / tecnologías	2	18,18%
4	Ciencias de la Salud	1	9,09%
5	Ciencias Agrarias / Ambt	3	27,27%
6	Ciencias Juridicas	1	9,09%
7	Ciencias Sociales/ humanid	1	9,09%
	Total	11	100,0%

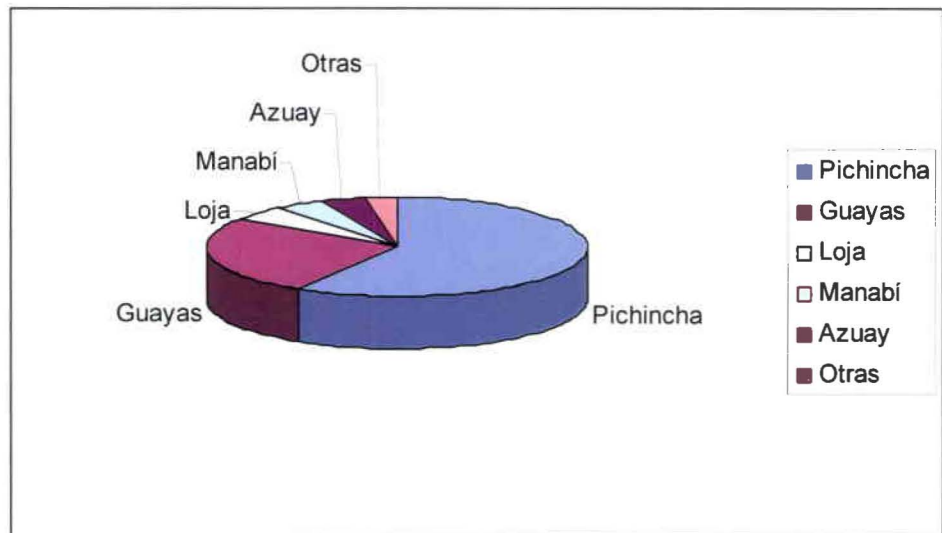


2.2.5 Distribución de Compañías Consultoras por Provincia.-

En el período de estudio se han registrado 456 Compañías Consultoras, de este gran total, la mayor concentración está en la Provincia de Pichincha con el 58,55% (267), seguido por la Provincia de Guayas con 26,10% (119), luego la Provincia de Loja con un 4,61% (21), Manabí con un 4,39% (20) y Azuay 3,51% (16). La menor concentración de Compañías Consultoras registran los Ríos, Orellana y Carchi con un 0,22% (1), cada una de estas provincias. Es importante señalar que solo 11 provincias tienen Compañías Consultoras registradas, el resto de provincias no registran tener Compañías Consultoras.

Orden	Provincia	# Consultores	%
1	Pichincha	267	58,55%
2	Guayas	119	26,10%
3	Loja	21	4,61%
4	Manabí	20	4,39%
5	Azuay	16	3,51%
6	El Oro	7	1,54%
7	Chimborazo	2	0,44%
8	Carchi	1	0,22%
9	Esmeraldas	1	0,22%
10	Los Ríos	1	0,22%
11	Orellana	1	0,22%
	Total	456	100,0%

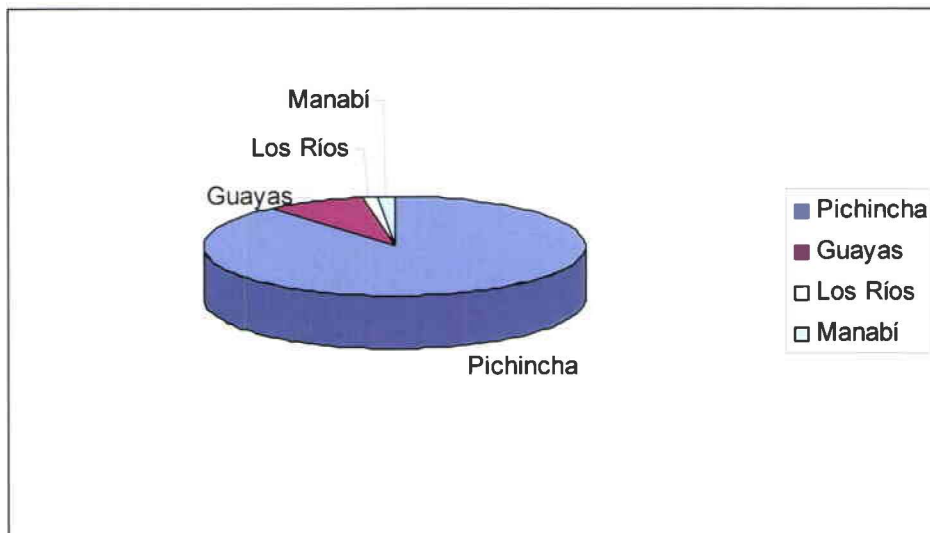
Orden	Provincia	# Consultores	%
1	Pichincha	267	58,55%
2	Guayas	119	26,10%
3	Loja	21	4,61%
4	Manabí	20	4,39%
5	Azuay	16	3,51%
6	Otras	13	2,86%
	Total	456	100,0%



2.2.6 Distribución de Compañías Extranjeras por Provincia.

Se encuentran registradas 72 compañías consultoras extranjeras, la distribución a nivel nacional es la siguiente: Provincia de Pichincha 88,89% (64), Guayas 8,33% (6), Los Ríos y Manabí 1,39% (1). El resto de provincias del país no registran Compañías Extranjeras.

Orden	Provincia	# Consultores	%
1	Pichincha	64	88,89%
2	Guayas	6	8,33%
3	Los Ríos	1	1,39%
4	Manabí	1	1,39%
	Total	72	100,0%



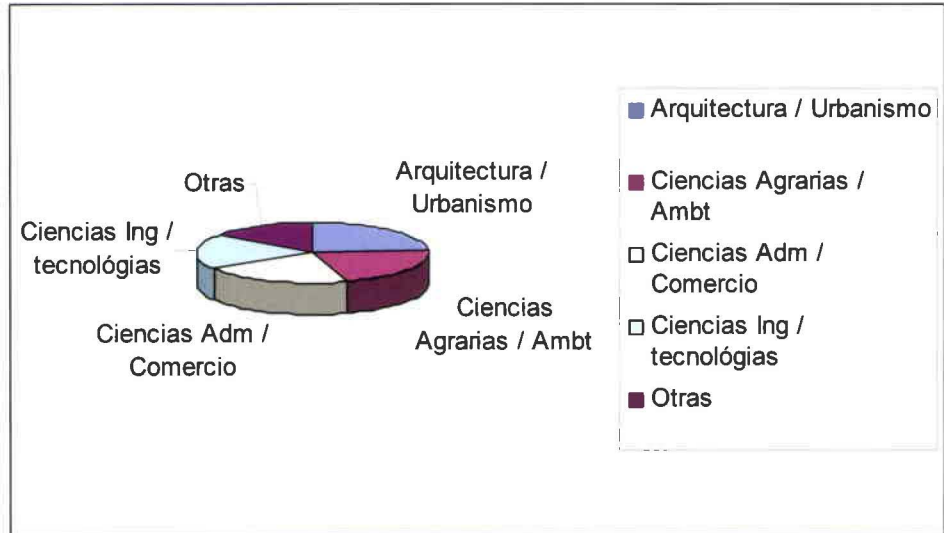
2.2.7 Distribución de Compañías Consultoras por Sector.-

Las Compañías Consultoras en el Sector de Arquitectura son el 23,90% (109), los de Administración y comercio el 20,61% (94), los de Ciencias Agrícolas y Ambientales el 21,49% (98) y los de Ingeniería el 19,52%

(89). El resto de Compañías del sector como Salud, el 0,88% (4), los de Comunicación Social el 0,22% (1) y los de Educación el 2,41% (11), son datos reveladores de gran contraste entre la participación de las Compañías del sector de la Construcción, con los del sector Social en las áreas de Salud y Educación.

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	109	23,90%
2	Ciencias Adm / Comercio	94	20,61%
3	Ciencias Ing / tecnologías	89	19,52%
4	Ciencias de la Salud	4	0,88%
5	Ciencias Agrarias / Ambt	98	21,49%
6	Ciencias Físicas / naturales	8	1,75%
7	Ciencias Juridicas	5	1,10%
8	Ciencias Sociales/ humanid	16	3,51%
9	Tecnologías de la Inf/ Comun	17	3,73%
10	Ciencias de la Educación	11	2,41%
11	Ciencias/ Tecn Com Social	1	0,22%
12	Artes	4	0,88%
	Total	456	100,0%

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	109	23,9%
2	Ciencias Agrarias / Ambt	98	21,5%
3	Ciencias Adm / Comercio	94	20,6%
4	Ciencias Ing / tecnologías	89	19,5%
5	Otras	66	14,5%
	Total	456	100,0%



2.2.8 Las Compañías Extranjeras.-

Han concentrado su actividad de consultoría en el Sector de la Arquitectura, Urbanismo, con un 27,78% (20), así también en el Sector de la Agricultura y Ambiente con 27,78% (20) y en el sector de la Ingeniería con 22,22% (16), la participación de las Compañías en el Sector Social es del 1,39% (1).

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	20	27,78%
2	Ciencias Agrarias / Ambt	20	27,78%
3	Ciencias Adm / Comercio	12	16,67%
4	Ciencias Ing / tecnologías	16	22,22%
5	Ciencias de la Salud	2	2,78%
6	Ciencias Físicas / naturales	1	1,39%
7	Ciencias Sociales/ humanid	1	1,39%
	Total	72	100,0%

Orden	Especialidad	# Consultores	%
1	Arquitectura / Urbanismo	20	27,78%
2	Ciencias Agrarias / Ambt	20	27,78%
3	Ciencias Adm / Comercio	12	16,67%
4	Ciencias Ing / tecnologías	16	22,22%
5	Otras	4	5,56%
	Total	72	100,0%

2.2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El componente, *Oferta de los Servicios de Consultoría del Proyecto SAYPEC-E / 2006*, constituye el primer trabajo de estudio realizado en el país, por tanto sus datos son reveladores y nos acercan al comportamiento de la oferta y así también al estado del mercado de trabajo para los consultores en el país.

1. En la Distribución de Consultores a nivel Nacional, se concluye que la gran concentración de los mismos se encuentran en las Provincias de Pichincha y Guayas, quienes entre las 2 provincias concentran el 63,11% de los Consultores, a diferencia con el resto de 21 provincias comparten el 36,89%. Estos datos nos demuestran la concentración en 2 polos de desarrollo económico y social como son Quito y Guayaquil, asimismo se concluye que los recursos de la demanda y mercado de trabajo están extremadamente concentrados en estas 2 provincias.

Cuando se realice el análisis del componente de la Demanda va a ser muy interesante cruzar información, entre los recursos asignados a las provincias y la capacidad de gasto de cada una de ellas, por cuanto se supone que con la ley de descentralización, los recursos originados para proyectos de desarrollo a nivel Nacional han iniciado una nueva dinámica de asignación de recursos.

El Gobierno Nacional y los gobiernos Seccionales deberán considerar, estos aspectos de los Recursos Humanos para los Servicios de Consultoría como un factor importante en el proceso de Desarrollo Humano y empleo a nivel local y descentralizado.

2. En la Distribución de Consultores por Sector y Ámbito de Acción, se llega a concluir que el sector de la Arquitectura y Urbanismo concentra prácticamente el 50% de los servicios de consultoría, los sectores de Administración y Comercio, Ingenierías, Salud y Agrícolas / Medio Ambiente, consolidan el restante 50% de los servicios de consultoría por sector, hecho que demuestra que la actividad de la Construcción constituye el 60% (50% Arquitectura más 10% Ingeniería) de los servicios de Consultoría, por lo que se puede concluir que los servicios de consultoría en el sector de los proyectos de desarrollo de la construcción e infraestructura han tenido el mayor mercado de trabajo.

Es importante señalar sin embargo que los servicios de consultoría en Educación apenas constituyen el 0,89%, los de Tecnologías en el Sector Social el 0,40% y el de Salud el 10%.

Con esta información es recomendable la revisión de las prioridades así como el cumplimiento de los Planes y Programas de las Instituciones Públicas y Privadas para priorizar el desarrollo del sector social.

3. En la distribución de Compañías Consultoras a nivel Nacional, el estudio y análisis demuestran un comportamiento exactamente igual a la de los consultores. La Provincia de Pichincha concentra el 59% de las compañías, en tanto que Guayas el 26%, y solamente tres provincias más, Loja, Manabí y Azuay completan el restante 24% de Compañías Consultoras en el país. Estos datos reafirman que los “Polos de Concentración” de actividad empresarial e individual de consultoría son Quito y Guayaquil.

Con estos antecedentes, si bien puede justificarse, hasta la presente fecha como un indicador propio o natural del desarrollo de estas 2 provincias, es necesario considerar este aspecto para los planes y programas del gobierno en los propósitos de la Reforma Política y

concretamente de la descentralización y desconcentración como estrategia para el desarrollo nacional equitativo y solidario.

En cuanto a las Compañías Extranjeras la concentración de estas está en Pichincha con 89% y solamente Guayas, Los Ríos y Manabí se registran el restante 11%. Estos datos definen claramente que la oferta concentrada fundamentalmente en Quito, Guayas, Manabí y Los Ríos, probablemente se debe a la presencia de proyectos de desarrollo que requieren capacidades no existen en todo el país.

4. En la distribución de Compañías Consultoras por sector, las Compañías Consultoras Nacionales han concentrado su actividad en el Sector de la Arquitectura, Administración, Comercio, Agrícolas, Ambientales e Ingenierías representando el 87% de su actividad. En tanto apenas la participación para todos los otros sectores, es del 13%, como por ejemplo en el sector Salud el 0,88% y Educación 12,41%.

El comportamiento de las Compañías extranjeras por sector semejante a las Compañías Nacionales concentra su participación en el sector de la Arquitectura, Urbanismo, Agricultura, Medio

Ambiente e Ingenierías y únicamente concentran su interés en el sector Social el 3%.

“Revista Oficial de la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, Volumen 2, Número 2, Julio 2006- Enero 2007”

2.3 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales.

En esta etapa se elaborará una lista con aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar a una agencia de marketing deportivo en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

2.4 Búsqueda de Información

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

2.5 Identificación de los Principales Factores Externos

En esta etapa mediante una ponderación especial se obtuvieron los trece factores de mayor impacto para el nuevo negocio, según el análisis de cada factor realizado anteriormente. Para ello se utilizó un método en el que los 32 factores antes analizados se redondean a la decena superior, es decir a 40 y se divide el resultado para dos, lo que da como resultado 20. Estos veinte puntos son distribuidos entre los 32 factores en función de su influencia. A mayor puntaje, mayor influencia del factor sobre el futuro negocio.

Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar los veinte puntos asignables. Para ello se aplicará la siguiente escala:

- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte.

Lista de factores externos que podrían afectar positivamente o negativamente a una empresa de Marketing Deportivo	Sumatoria	Promedios
Disponibilidad de sponsors para equipos	26	4,03
Situación económica de los equipos de futbol	23	3,565
Manejo de la imagen en el exterior de los clubs	21	3,255
Figuras presentes en los equipos de futbol	16	2,48
Ubicación de los equipos en una tabla de posiciones	16	2,48
Inestabilidad de los dirigentes	13	2,015
Piratería	12	1,86
Cobertura de la television por cable	11	1,705
Niveles de pobreza	8	1,24
Existencia de barras organizadas	4	0,62
Violencia en los estadios	3	0,465
Desempleo	2	0,31
Subempleo	2	0,31

2.6 Análisis de cada Factor Externo

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realizará el análisis correspondiente de cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

2.7 Factores Críticos

2.7.1 Disponibilidad de sponsors para los equipos de fútbol

A falta de gerentes deportivos, coordinadores

Solo Aucas, en zona de descenso, tiene una función parecida. El resto de equipos no le da importancia a este cargo

De los 10 equipos del fútbol ecuatoriano de la serie A, solo Aucas admite que tiene a un gerente deportivo. Este cargo, a diferencia de lo que ocurre en el balompié de Colombia, Argentina o España, es poco reconocido en el país.

“El problema es que acá no hay dinero para sostener un cargo así. La mayoría de los equipos depende de las taquillas, los derechos de televisión, los sponsors y la publicidad. Ese dinero se va en mantener al grupo de jugadores y no alcanza para otros aspectos”, admite Jaime Molina, coordinador de Deportivo Quito.

Lamenta que los equipos nacionales solo tienen a coordinadores, porque “resolvemos tareas logísticas: viajes, prácticas, comidas, aviones y transporte. Es decir, aspectos ineludibles, pero nada más”.

“En Aucas, la directiva se dio cuenta de la importancia del cargo y por eso me tomaron en cuenta”, advierte Juan Carlos Ayala, quien ostenta el puesto por más de un año en el equipo “oriental”.

Explica que su labor es “ser el nexo entre los jugadores, el cuerpo técnico y la directiva. De lo que se trata es de que exista un nivel de comunicación constante entre los distintos nexos, independiente de los resultados del plantel”.

No obstante, Ayala fue escogido para esa función porque jugó en el club capitalino hace una década.

Algo similar ocurrió hace tres años cuando Barcelona de Guayaquil designó a Carlos Alfaro Moreno. El argentino, incluso, dirigió un partido del equipo tras la salida del entrenador principal.

“Se escogen a ex jugadores, pero no hay una preparación adecuada”, insiste Molina. “Parece extraño que se pueda ejercer ese puesto sin haber pasado previamente por la banca técnica, pero es un puesto distinto donde el conocimiento deportivo no lo es todo”, explica el periodista español David Arranz en el portal www.notasdefutbol.com. Agrega que para el puesto se debe desarrollar “un trabajo de cantera, una red de contactos, trabajar con jugadores,... muchas funciones para una sola persona, el éxito solo puede llegar gracias al trabajo en equipo”.

Aun así, en el Ecuador el problema consiste en que no existen centros de estudios. En España, la Real Federación Española de Fútbol dicta un curso superior. Además, existe la confusión entre gerentes y directores.

Según el chileno Rodrigo Ovalle, los primeros se encargan de aspectos financieros. Mientras que los segundos “controlan todas las instancias de un club y tienen la capacidad para delegar y liderarlo hacia la innovación”.

En España, Colombia y Argentina también se denominan directores. (APH)
Cabe recalcar que en el Ecuador los principales equipos cuentan ya con un Gerente Deportivo los cuales han sido grandes jugadores e ídolos en sus equipos este es el caso de Santiago Jácome en LDUQ y de Carlos Luís Morales en Barcelona

Aguinaga, un caso excepcional

Alex Aguinaga alternó su profesión de futbolista con los estudios mientras jugó en Liga de Quito. Tras retirarse del fútbol, en diciembre de 2005, fue comentarista de TV. Asumió el puesto de director deportivo en Necaxa de México, el 26 de septiembre pasado, junto a Hugo Sánchez

2.7.2 Situación económica de los equipos de fútbol

El fútbol ecuatoriano, a nivel de clubes, está en terapia intensiva. La situación económica, que viven, sin excepción, los equipos, es desesperante y si no hay correctivos, en muy poco tiempo, esto puede desembocar en la quiebra de más de uno.

El SOS, que a manera de exigencia, enviaron los representantes de los clubes a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, demandando un aporte económico, por el remanente mundialista, es una clara muestra de la difícil situación económica y de la angustiada situación que vive la dirigencia a nivel de clubes. Resulta irónico y hasta inexplicable, lo que en menos de dos meses ha experimentado el balompié nacional.

La actuación histórica y memorable del combinado nacional, en la Copa del Mundo de Alemania pienso que nos ha transportado a una irrealidad total en el aspecto exclusivamente económico. En un país dolarizado como el nuestro, en un país

definitivamente pobre, en el que a la mayoría de los ecuatorianos, nos demanda mucho esfuerzo el poder obtener un sueldo que nos permita sobrevivir, resulta increíble el que haya algunos equipos que manejen presupuestos millonarios, que puedan realizar contrataciones y comprometerse a pagar sueldos, premios y primas, con cifras que tienen algunos ceros a la derecha. Una de las frases celebres del estratega colombiano Francisco Maturana decía: Acá en el Ecuador, al parecer ni se juega y peor ni se paga como se vive. La irrealidad económica raya en la irresponsabilidad en muchos casos. Se puede tomar como referencia, el costo de una entrada al fútbol a la localidad de general, que en definitiva es a la que más acceso tiene la hinchada, cinco dólares y si a eso le sumamos, que la mayoría del torneo doméstico se disputa con estadios semivacíos y por ende con pobres recaudaciones, cómo se pueden cuadrar las cuentas para solventar presupuestos que están por sobre cualquier consideración.

Es cierto que existen otras fuentes de financiamiento, sponsors, ventas de derechos y publicidad y aportes de socios (este rubro es mínimo), pero ha quedado demostrado que a pesar de todas las fórmulas que han ensayado los dirigentes, simplemente no hay manera de cubrir todos los gastos que demanda el fútbol profesional. Ante esta dolorosa realidad, es necesario que la dirigencia nacional en pleno y en una gran asamblea, analice y reflexione sobre el futuro de sus instituciones y del fútbol nacional. Es hora de replantear la situación económica, es hora de poner los pies sobre la tierra y vivir la realidad de un país pobre.

2.7.3 Violencia en los estadios

"LA VIOLENCIA EN LOS ESTADIOS DEL ECUADOR", ya es un tema que se viene dando. En los partidos de fútbol de nuestro campeonato cada vez se experimenta un aumento de la violencia en cada partido que se juega, por la gran cantidad de personas irracionales que se encuentra en ella.

También podemos ver que siempre el ecuatoriano copia siempre lo malo de otros países vecinos; como es el haber formado las famosas "Barras Bravas".

Esto ha fomentado que las familias que iban a ver el espectáculo del fútbol, ya no vayan porque ya no se sientan seguros.

Además ya es un acto que no se lo puede controlar, por lo que se debería hacer campañas de la violencia en los estadios.

A continuación vamos a ver el enfoque que tiene la política, lo económico, lo cultural y lo psicológico en lo relacionado a la violencia.

Algunos enfoques de la violencia en los estadios del Ecuador.

Análisis Axiológico

Yo creo que habrá personas que justifican este tipo de actitudes culpando a la situación económica del país, a la presión que siente la gente para sobrevivir día a día en un medio tan difícil, por lo que buscarían, lógicamente, desahogarse en los estadios con expresiones de violencia que hemos visto en la televisión.

Lo único cierto, que ir hoy en día al estadio es mucho más peligroso de lo que era hace sólo diez años atrás. Esta violencia se ha incrementado, y muchas veces es generada

directamente por las mal llamadas "barras bravas" (que no son otra cosa que delincuentes que se esconden tras los colores de una camiseta deportiva) y que han alejado cada vez más a aficionados de los estadios, y amenaza con hacer desaparecer al espectáculo si no se toman medidas inmediatamente.

Lamentablemente un tema recurrente en las últimas fechas en el mundo deportivo, es sin lugar a dudas la violencia en los estadios de fútbol, poco a poco los inadaptados sociales, los terroristas del deporte y los desquiciados mentales han ido robando espacios en la tribuna para apoderarse de la tranquilidad y la convivencia pacífica que debe reinar siempre en una cancha para la práctica del balompié.

No podemos ocultar que la violencia ha tenido desde siempre un papel principal en los estadios, sin embargo, aquellos hechos que se producían de forma esporádica han cobrado mayor poder y frecuencia en las gradas.

Los vándalos en la actualidad han evolucionado de tal manera que ahora introducen artefactos más sofisticados a los escenarios futbolísticos que van desde explosivos hasta piedras, tubos y palos.

El problema ciertamente ha venido en aumento desde el arribo de las llamadas barras bravas a Ecuador procedentes de Sudamérica y Europa.

Lo lamentable es que se ha desvirtuado el fin por el cual fueron formados estos grupos de apoyo, en pocas palabras, se tomó lo malo y no lo bueno, pues estos grupos son parte del espectáculo, dando colorido a la tribuna con su efervescencia, apoyo incesante y cánticos que generan un ambiente imperdible en los estadios.

Como siempre hay gente que no aprovecha la situación, la fiesta y el ambiente para buscar problemas, insultar a propios y extraños y acabar con la paz y sobre todo para poner en riesgo la vida de muchas personas.

Ahora hay que echar un vistazo a los orígenes de las mal llamadas barras bravas, que no son exclusivas de Sudamérica, como normalmente se piensa. Europa fue testigo de los primeros brotes de violencia en este deporte.

Por el año de 1877, un hombre llamado Edward Hooligan se hizo famoso en el sudeste de Londres por ser un alcohólico protagonista de las escasas peleas que existían en la capital inglesa. Edward tenía enfrentamientos con todo aquel que se oponía a su exagerada manera de consumir cerveza.

Sus escándalos impresionaron tanto a la sociedad londinense, que a partir de él, todo aquel que protagonizaba hechos violentos y actuaba en contra de las normas establecidas comenzaron a ser llamados "Hooligans" y estos comenzaron a tener seguidores.

Las diferencias sociales producidas por la industrialización y el capitalismo en Inglaterra fueron las causantes de que un sin número de grupos juveniles comenzaran a imitar a Edward Hooligan generando desorden y caos social en nombre del ultra nacionalismo. El mal ejemplo que copiaron los ultras de Edward y que se extendió rápidamente por Alemania, Italia, Holanda, Turquía y Argentina se hizo oficial en el Mundial de 1966, donde grupos formados por hippie y rockeros entre otros empezaron a transformar los estadios de fútbol en verdaderos campos de batalla.

Las barras en Inglaterra no se hicieron bautizar con nombres especiales, ya que el término "Hooligan" fue genérico y sirvió para señalar a la mayoría de los revoltosos en el fútbol europeo.

Entre 1966 y 1971 se cobraron las primeras vidas en Inglaterra por las peleas generadas en los estadios.

La acción de los cabezas rapadas generó la muerte de 39 personas en 1985 en la final de la Liga de Campeones entre Liverpool y Juventus, en Bruselas. En 1995, durante la final de la Copa Inglesa se reportaron 95 muertos y 200 heridos.

La cifra de todos aquellos que han perdido la vida por los alborotos de los "Hooligans" es muy elevada y apenas ha comenzado a detenerse tras el accionar de las autoridades. En la Copa del Mundo de Corea y Japón los "Hooligans" no tuvieron pisada.

Cada vez son menos sonados los desmanes de los Hooligans, pero la pasión por el fútbol ha generado un fanatismo a veces incontrolable para las autoridades. Desafortunadamente las barras bravas se siguen existiendo en muchos países y continúan cobrando vidas. Lo peor es que los dirigentes del fútbol y las autoridades actúan tibiamente siempre que hay desmanes, sin que haya continuidad en el tema y no existen castigos severos e implacables.

El trabajo no es exclusivo de ciertos sectores, necesitamos aficionados valientes que denuncien a los agresores, Futbolistas que no inciten a la violencia, suponiendo faltas, encarando al rival o bien poniendo a la gente en contra de los árbitros y los medios de comunicación haciendo un trabajo recurrente en la elaboración de mensajes que ayuden a tomar conciencia de la no-violencia.

En muchos países como Ecuador el fútbol no sólo es un deporte, sino una forma de vida. Además de ser un deporte popular, para muchos jóvenes de las regiones más pobres del Ecuador y el mundo es la única manera de aspirar a una vida mejor. En Ecuador y los países de Sudamérica las barras bravas han tomado el control de los estadios de fútbol, gracias a la violencia que ejercen en las tribunas. Los cantos y los bailes, degeneraron en golpes y faltas de respeto hacia las familias asistentes. Actualmente en Ecuador no se puede acudir con la familia al estadio. Uno de los problemas de las barras (aparte de la violencia mencionada), es el hecho de que los cantos y porras cada vez se hacen más similares a los cantos argentinos, al grado de que en lugar de usar la palabra tú, dicen, vos. Esta, lejos de ser una asimilación de la lengua, es reflejo de la falta de identidad de los nuevos aficionados al fútbol, quienes están más preocupados por ser argentinos que por apoyar un equipo. El peligro radica en que el comportamiento de las masas, combinado con la falta de identidad, genera una doble crisis que causa incidentes como los que se dan en todo el mundo.

La violencia en los estadios provoca que las familias ya no puedan ser partícipes de este deporte y tengan que verlo por televisión, lo cual beneficia a las grandes cadenas de pago por evento. En Argentina el fútbol se transmite por televisión de paga, y es lo que está a punto de suceder en Ecuador. Es necesario que tomemos conciencia del peligro que puede generar la violencia en la tribuna de cualquier deporte; y que las mismas porras o barras se den cuenta del poder de convocatoria e influencia que tienen para tener un fútbol alegre, competitivo, libre y sin violencia.

A continuación se presenta la ley de anti violencia en los estadios

CÓDIGO PENAL

Art. 405.- La destrucción o el detrimento de propiedades muebles de otro, ejecutado con violencias o amenazas en una casa habitada o en sus dependencias y concurriendo alguna de las circunstancias agravantes, será reprimido con tres a seis años de reclusión menor.

La pena será de reclusión menor de seis a nueve años, si el delito ha sido cometido en reunión o en pandilla.

Art. 462.- Homicidio causado por deportista.- El homicidio causado por un deportista, en el acto de un deporte y en la persona de otro deportista en juego, no será penado al aparecer claramente que no hubo intención ni violación de los respectivos reglamentos, y siempre que se trate de un deporte no prohibido en la República.

En caso contrario, se estará a las reglas generales de este Capítulo, sobre homicidio.

Art. 473.- Lesiones en el acto de un deporte.- En las circunstancias del artículo 462, cuando se trate de heridas o lesiones, se estará a lo que allí se establece.

LEY REFORMATORIA DEL CODIGO PENAL

Art. 1.- A continuación del artículo 405, agréguese un artículo innumerado con el siguiente texto:

“Art. ... La destrucción o el detrimento de bienes muebles o inmuebles de propiedad de terceros, cometidas al interior de escenarios deportivos o en sus inmediaciones o demás lugares que por su capacidad, puedan albergar reuniones masivas de público, será reprimida con la pena de tres a seis años de reclusión menor ordinaria.”.

Art. 2.- A continuación del artículo 473, agréguese un artículo innumerado con el siguiente texto:

“Art. ... Los incitadores o responsables de hechos de violencia dentro de los escenarios deportivos o en sus inmediaciones o demás lugares que por su capacidad, puedan albergar

reuniones masivas de público, antes, durante o después del evento deportivo, artístico u otros espectáculos y que causen lesiones a terceros, serán reprimidos con pena de uno a tres años de prisión.”.

Art. 3.- La presente Ley Reformatoria entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial

2.7.4 Imagen externa de los equipos de fútbol en el exterior

Los grandes equipos a nivel mundial explotan al máximo su marca generando en el cliente e hincha una gran recordación de sus productos; tenemos como ejemplo como al Real Madrid que cuenta con una serie de servicios como son una revista deportiva, un canal de televisión propio del equipo, página Web; otro caso es de FC Barcelona el cual también genera una gran variedad de servicios para los socios del equipo además del canal de televisión del equipo, la página Web y la revista.

El club proporciona a sus socios el uso de todos los complejos deportivos para que estos puedan desarrollar actividades de distracción

Todos estos grandes equipos elaboran sus pre temporadas en otros países y muchas veces en otros continentes, generando venta de productos y la fidelización de nuevos socios que lo único que generan para los equipos son nuevos y más ingresos.

Otra manera de promocionar el club y atraer nuevos socios e ingresos es abrir los estadios y museos para la visita a ellos tanto de hinchas como de turistas, muchos de estos equipos tienen alianzas estratégicas con operadoras de viajes las cuales en sus productos venden las visitas a los mismos El servicio de restaurante en los estadios es otro de los servicios que genera ingresos al club.

2.7.5 Ubicación de los equipos en la tabla de posiciones

Esta información es muy importante ya que del rendimiento del equipo en lo deportivo va influir en todo el proyecto de ventas de nuevos productos así como en la fidelización de hinchas.

Esta información varía cada semana ya que nuestro campeonato nacional es muy irregular y nunca se sabe que es lo que va a pasar el primero en la tabla de posiciones pierde con el último y no existen patrones de rendimiento ni de resultados

El campeonato nacional de fútbol cuenta con una constante desde el 2000 hasta la fecha donde se mantiene una hegemonía de los equipos de la sierra sobre los equipos de la costa.

2.7.6 Figuras en el presente campeonato de fútbol

Al momento el torneo ecuatoriano de fútbol no cuenta con las figuras que ha contado en años anteriores, el nombre que mas bulla hizo al inicio del campeonato fue el de Luís Miguel Escalada quien fue goleador con Emelec en 2006 y fue parte de Liga Deportiva Universitaria de Quito en un pase de mas de un millón de dólares.

En el 2007, llegaron grandes figuras como son Marcelo Delgado, Gastón Sessa y Damián Manso.

En junio del presente año se vuelve abrir el libro de pases para la contratación de nuevos jugadores tanto extranjeros como nacionales, se espera para el bien de los equipos y del

campeonato que este suba de nivel y sea cada vez mas atractivo ir al estadio, como en pasadas temporadas con nombres como

Barcelona:

- Rubén Capria
- Sergio Berti
- Carlos Alejandro Alfaro Moreno
- Elkin Soto
- Freddy Grisales
- Diego Garay
- Roberto Trota
- Neider Morantes
- Ariel Graziani
- Agustín Delgado
- Gastón Sessa
- Marcelo Delgado
- Rolando Zarate

Liga de Quito:

- Alex Aguinaga
- Elkin Murillo
- Alex Escobar
- Carlos Espinola

- Roberto Palacios
- Damián Manso
- Claudio Bieler
- Enrique Vera
- Norberto Araujo

Emelec:

- Carlos Alberto Juárez
- José Manuel Rey
- Jorge Rojas
- Marcos Mondaini
- Luís Miguel Escalada
- Halmiton Ricard
- Marcelo Elizaga

También es muy importante identificar a las figuras nacionales que militan en el campeonato nacional donde se cuentan con nombres como:

- Jaime Iván Kaviedes
- Franklin Salas
- Patricio Urrutia
- Cristian Mora
- Javier Klimowick
- José Francisco Cevallos
- Jairo Montaña
- David Quiroz, entre otros.

Todas estas figuras realzan el nivel y el espectáculo en cada uno de los estadios atrayendo a miles de fanáticos así los diferentes equipos para que estos puedan financiar sus equipos con estas figuras

EL FENÓMENO LIGA

Es muy importante mencionar el fenómeno Liga, ya que es la institución deportiva más importante de la última década. Liga siempre ha estado peleando lugares importantes tanto en campeonatos nacionales como internacionales y ha logrado en los últimos 10 años 5 campeonatos nacionales y un número mayor de participaciones en eventos internacionales.

Todo ello se debe a la gran estructura dirigenal que posee y por su estructura de divisiones menores, que le han dado gratas satisfacciones no solo al equipo sino también a la selección nacional.

Liga desde hace 10 años no ha dejado de participar las Copas Libertadores y Sudamericanas, con grandes actuaciones y grandes triunfos frente a los mejores equipos del continente, como Santos, Sao Paulo, River Plate, San Lorezo, Estudiantes de la Plata, América de México, entre otros.

En estos momentos Liga esta pasando por su mejor momento de la historia ya que se encuentra por primera vez en la final de la Copa Libertadores de América.

Su plantel en estos momentos es muy rico técnicamente, ya que vienen de un proceso de 2 años con su actual técnico, varios de sus jugadores son pretendidos por los mejores equipos del mundo.

2.7.7 Inestabilidad de dirigentes

La inestabilidad dirigencial esta directamente relacionada con los resultados deportivos de cada uno de los equipos y vale resaltar que todos los equipos eligen sus directivas por un período de cuatro años.

En los últimos 10 años se ha encontrado una estabilidad dirigencial en los equipos de la sierra a través de los resultados que se han tenido, mientras que los problemas diligénciales se encuentran en los equipos de la costa Barcelona y Emelec ya que en estos últimos 10 años estos equipos solo han logrado 3 títulos nacionales (Barcelona en 1997 y 2 el Emelec en el 2002 y 2003).

2.7.8 Cobertura de la televisión pagada de los partidos del campeonato nacional de fútbol

Al momento 2 cadenas de televisión transmiten los partidos de fútbol, estas cadenas son Canal 1 y Telé amazonas; los equipos que representan cada una de estas cadenas son:

CANAL 1

- EMELEC
- LIGA Q
- NACIONAL
- DEPORTIVO CUENCA
- MACARA

TELEAMAZONAS

- BARCELONA
- DEPORTIVO QUITO
- DEPORTIVO AZOGUES
- OLMEDO
- ESPOLI
- TECNICO UNIVERSITARIO
- UNIVERSIDAD CATOLICA

Los diferentes partidos son transmitidos por las 3 cadenas que brindan los servicios de televisión pagada que son TV CABLE, UNIVISA y DIREC TV.

Los costos por la transmisión de dichos encuentros son de 10 dólares más impuestos por partido.

2.7.9 Piratería

Ya que la piratería es un mal que aqueja a toda la sociedad en todos los ámbitos es conveniente, registrar en el IEPI, las marcas y patentes que se utilizaran en el negocio así como diseñar ciertas estrategias con los vendedores ambulantes para evitar la piratería.

El Estado, a través del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, IEPI, ejercerá la tutela administrativa de los derechos sobre la propiedad intelectual y velará por su cumplimiento y observancia.

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Art.30 (Inc. 3).

Art. 333.-El IEPI a través de las Direcciones nacionales ejercerá, de oficio o a petición de parte, funciones de inspección, vigilancia y sanción para evitar y reprimir violaciones a los derechos sobre la propiedad intelectual.

Art. 334.-Cualquier persona afectada por la violación o posible violación de los derechos de propiedad intelectual podrá requerir al IEPI la adopción de las siguientes medidas:

- a) Inspección;
- b) Requerimiento de información; y,
- c) Sanción de la violación de los derechos de propiedad intelectual.

* LEY ORGANICA DE LA FUNCION JUDICIAL: Art. 170.

* CODIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL 2000: Art. 207.

DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI

CAPITULO I FINES DEL INSTITUTO

Art. 346.-Créase el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con sede en la ciudad de Quito, que tendrá a su cargo, a nombre del Estado, los siguientes fines:

- a) Propiciar la protección y la defensa de los derechos de propiedad intelectual, reconocidos en la legislación nacional y en los Tratados y Convenios Internacionales;
- b) Promover y fomentar la creación intelectual, tanto en su forma literaria, artística o científica, como en su ámbito de aplicación industrial, así como la difusión de los conocimientos tecnológicos dentro de los sectores culturales y productivos; y,

c) Prevenir los actos y hechos que puedan atentar contra la propiedad intelectual y la libre competencia, así como velar por el cumplimiento y respeto de los principios establecidos en esta Ley.

2.7.10 Barras Organizadas

Todos los equipos cuentan con diferentes barras organizadas y barras bravas que son las que más acompañan a sus equipos donde estos juegan.

La diferencia que existe entre una barra brava organizada y una barra brava organizada es que la barra brava cuenta con un patrocinio económico por parte de los dirigentes y jugadores de los diferentes equipos, mientras que las barras organizadas son de hinchas de siempre del equipo.

Las principales barras bravas son las siguientes:

- Sur Oscura Barcelona
- Muerte Blanca LDUQ
- Mafia Azulgrana Dep. Quito
- Marea Roja Nacional
- Crónica Roja Dep. Cuenca
- Boca del Pozo Emelec

2.7.11 Niveles de pobreza

EL 51 POR CIENTO DE ECUATORIANOS ES POBRE

Así, se determinó que el número de personas pobres en el Ecuador, entre noviembre del 2005 y abril del 2006, ascendió a 51 por ciento. A esto se suma el 16 por ciento que,

según al estudio, vive en condiciones de extrema pobreza o indigencia. Pero ¿qué implica vivir en la pobreza o en la pobreza extrema? De acuerdo con el estudio, la línea de pobreza la definen quienes perciben 81,2 dólares mensuales. Eso significa que las personas pobres viven con menos de 2,7 dólares diarios. De igual manera, la línea de pobreza extrema se ubicó en 39,3 dólares mensuales. De ahí que quienes poseen menos de 1,3 dólares diarios son considerados indigentes. En las zonas urbanas, el índice de la pobreza se registró en el 38 por ciento de la población, mientras que en las áreas rurales llegó al 76 por ciento. Asimismo, el nivel de indigencia en las zonas rurales (33 por ciento) superó al porcentaje registrado en las áreas urbanas (siete por ciento).

2.7.12 Desempleo

DESEMPLEO ES DEL 11,4 POR CIENTO EN ECUADOR

El desempleo se ubicó en 11,4 por ciento y el subempleo (personas que trabajan en actividades informales) en 43,2 por ciento en enero último. En diciembre pasado, la desocupación fue de 9,3 por ciento y la subocupación de 45,8 por ciento, según un estudio del mercado laboral realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en varias ciudades del país. En diciembre de 2002, el desempleo fue de 7,7 por ciento y el subempleo de 30,7 por ciento. En los cuatro últimos años, el récord de desempleo en Ecuador fue de 17 por ciento en febrero de 2000 y el de subempleo de 62,2 por ciento en octubre de 2000. Los mayores niveles de desempleo y subocupación en 2003 fueron de 10,9 por ciento y 54,1 por ciento, respectivamente, ambos en febrero.



Subempleo

La tasa de subocupación total, aumentó en 1,8 puntos porcentuales, al pasar de 46.6% a 48.4% entre los meses de febrero y marzo 2006. Este aumento se observa en dos rubros “otras formas de subocupación”, que pasó de 41,2% en febrero a 42,6% en marzo de 2006.

La característica estructural de los subocupados en el Ecuador sigue siendo que gran parte de ellos se encuentran conformados por personas que laboran en empleos de baja productividad; es decir personas que trabajan 40 horas o más a la semana, y perciben ingresos inferiores al salario mínimo legal.

2.8 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología¹:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria al que pertenece el marketing deportivo. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.

¹ Javier Andrade. Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basada en el libro Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

- Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de agencias de marketing deportivo. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:

1: la barrera es muy baja.

2: la barrera es baja.

3: la barrera es mediana.

4: la barrera es alta.

5: la barrera es muy alta.

- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo negocio, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

2.8. Barreras de Entrada

2.8.1 Identidad de marca

En este momento no se encuentran en el mercado empresas especializadas que brindan este servicio de marketing deportivo, por lo que los equipos realizan por ellos mismos sus planes de mercadeo a través de su dirigencia sin ninguna persona que sea especialista en dichos servicios.

Su calificación es de 1.

2.8.2 Acceso a canales de distribución

Los equipos que son patrocinados por la firma Marathon Sports, poseen un mayor canal de distribución de los productos hacia sus potenciales clientes y el acceso a los mismos no es complicado, por lo que se la considera como una barrera baja. Su calificación es de 2.

2.8.3 Acceso a proveedores

Esta barrera hace referencia al acceso que posee la empresa con relación a los proveedores.

En dicho sector se maneja varios tipos de proveedores, ya que es una empresa que terceriza muchos de los componentes de sus productos, por lo que posee un fácil acceso a los mismos.

Su calificación es de 2.

2.8.4 Producto diferenciado

En este sector se ofrece gran variedad de productos y se caracteriza por darle un alto valor agregado al servicio ofrecido, sin embargo en si los productos deportivos no poseen una gran diferenciación. Por lo que se considera a esta barrera de entrada como baja y por ende una oportunidad para un nuevo entrante.

La calificación para esta barrera es de 2.

2.8.5 Requerimientos de capital

Para el ingreso al sector no se requiere de una gran inversión de recursos

Para la constitución de una agencia de marketing deportivo no se requiere de un importante capital ya que no se requiere de una alta infraestructura ni tecnología de punta por lo que el rubro más alto de inversión es la comunicación.

Su calificación es de 2.

2.8.6 Políticas reguladoras por parte del gobierno

Son todas aquellas restricciones que imponen el gobierno y la Superintendencia de Compañías como organismos reguladores.

Su calificación es de 1.

2.9 Barreras de salida

Dichas barreras muestran la factibilidad para salir de un determinado sector industrial. Para evaluar las barreras de salida se analizarán los siguientes puntos:

2.9.1 Activos especializados

Es necesario analizar este aspecto cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados.

En las agencias de marketing deportivo no existen activos fijos representativos sino que son activos básicos que se utilizan en una oficina.

Su calificación es de 1.

2.9.2 Restricciones legales

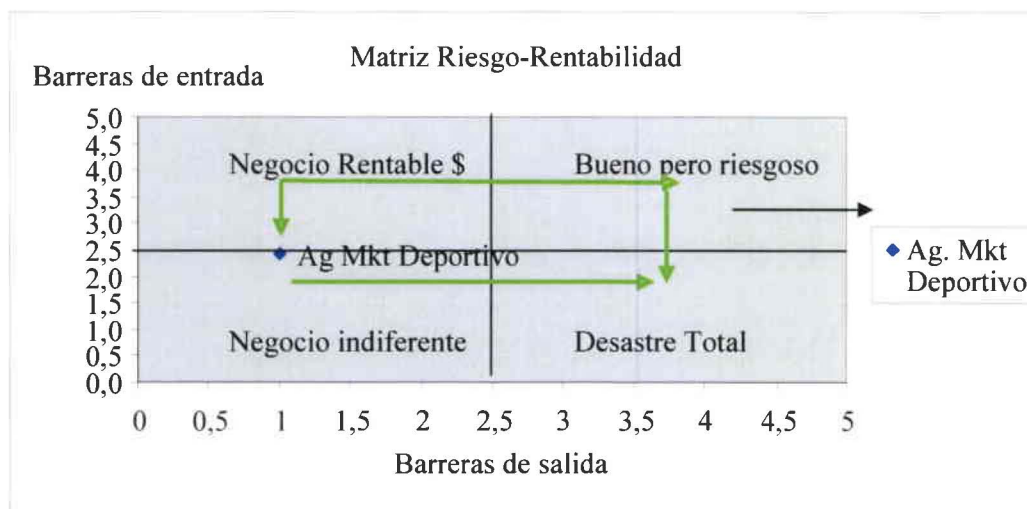
El gobierno en nuestro país posee leyes y reglamentos que hay que cumplir y respetar para que así no afecte al negocio.

Su calificación de 1.

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría la nueva agencia.

Para graficar la posición de la nueva agencia en la matriz de riesgo – rentabilidad, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida):

Barreras de entrada	Calificación	Barreras de salida	Calificación
Identidad de marca	1	Activos Especializados	1
Canales de distribución	2	Restricciones legales	1
Acceso a proveedores	2		
Producto diferenciado	2		
Requerimiento de capital	2		
Políticas reguladoras	1		
Promedio	1,67	Promedio	1



Las estrategias para subir las barreras de entradas serían las siguientes:

- Contratos a largo plazo
- Contratos de Exclusividad
- Registro de patentes en el IEPI

2.10 FUERZAS COMPETITIVAS

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Rivalidad entre competidores actuales
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de servicios sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse²:

- ✓ El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
 - ✓ Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria.
 - ✓ Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria?
 - ✓ Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
 - ✓ Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
 - ✓ Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
 - ✓ Cada uno de las fuerzas serán calificadas con el fin de obtener promedios de cada una de las mismas. Posteriormente se procederá a su graficación a través de la estrella sectorial.
-

- ✓ La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter:

2.10.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad que existe en esta industria es nula, debido a que ninguno de los equipos en el país maneja todo el mercadeo y publicidad de una forma empírica ya que no existe al momento una empresa especializada que brinde este servicio.

En este negocio el riesgo es muy bajo ya que no se cuenta con empresas competidoras que pueden brindar un servicio igual o mejor al nuestro.

Rivalidad entre competidores actuales	Calificación
Existen pocos competidores	1
Existe poco riesgo en el negocio	1
Mercado limitado	3
Equipos auto suficientes pero no especializados	1
Promedio	1,50

2.10.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En esta industria existe la posibilidad de que ingresen al mercado nuevas empresas sin ninguna dificultad, debido a que no se encuentran barreras de entrada altas como son: inversión alta, tecnología de punta, falta de canales de distribución, políticas reguladoras del gobierno etc.

Amenazas de entrada de nuevos competidores	Calificación
Identidad de marca	5
Requerimiento de capital	4
Acceso a proveedores	4
Manejo de canales de distribución	5
Producto diferenciado	4
Promedio	4,40

2.10.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como principales productos sustitutos tenemos a los comerciantes informales que son quienes venden los productos relacionados con la marca de los diferentes; son numerosos por lo que la amenaza es alta.

Amenazas de productos sustitutos	Calificación
Comerciantes informales	4
Piratería	5
Gerentes deportivos	4
Dirigentes	4
Promedio	4,25

2.10.4 NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En la industria existe una gran competencia en cuanto a proveedores se refiere, por lo que se puede jugar mucho en lo que respecta a precio y calidad. Esto permite a la empresa que tengan mucha facilidad de optar por el proveedor que más les convenga. Adicionalmente, el cambio de proveedor no genera elevación de costos, al contrario la acertada elección del proveedor puede ayudar a reducir ciertos costos.

Poder de negociación proveedores	Calificación
Existen varios proveedores	1
Cambio en proveedores no genera un aumento en los costos	1
Facilidad para encontrar proveedores	2
Proveedores ofrecen productos similares	1
Promedio	1,25

2.10.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes de la industria poseen una ventaja muy alta en cuanto al poder de compra ya que existe una gran variedad de productos para escoger. Adicionalmente, el cliente busca calidad y exige a la empresa contratar a los mejores proveedores de servicios.

Poder de negociacion con clientes	Calificación
Existe una gran variedad de productos	1
Elección del proveedor por servicios y calidad	2
Mercado limitado	5
Exigencias por parte del cliente	5
Promedio	4,33

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

Actores de la intensidad	Promedio
Rivalidad entre competidores	1,50
Amenaza nuevos competidores	4,40
Poder de negociacion clientes	4,33
Productos sustitutos	4,25
Poder de negociacion proveedores	1,25
Total	15,73

Luego al sumar los promedios de cada una de las fuerzas se obtuvo un total de 15.53. Este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es mediano. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

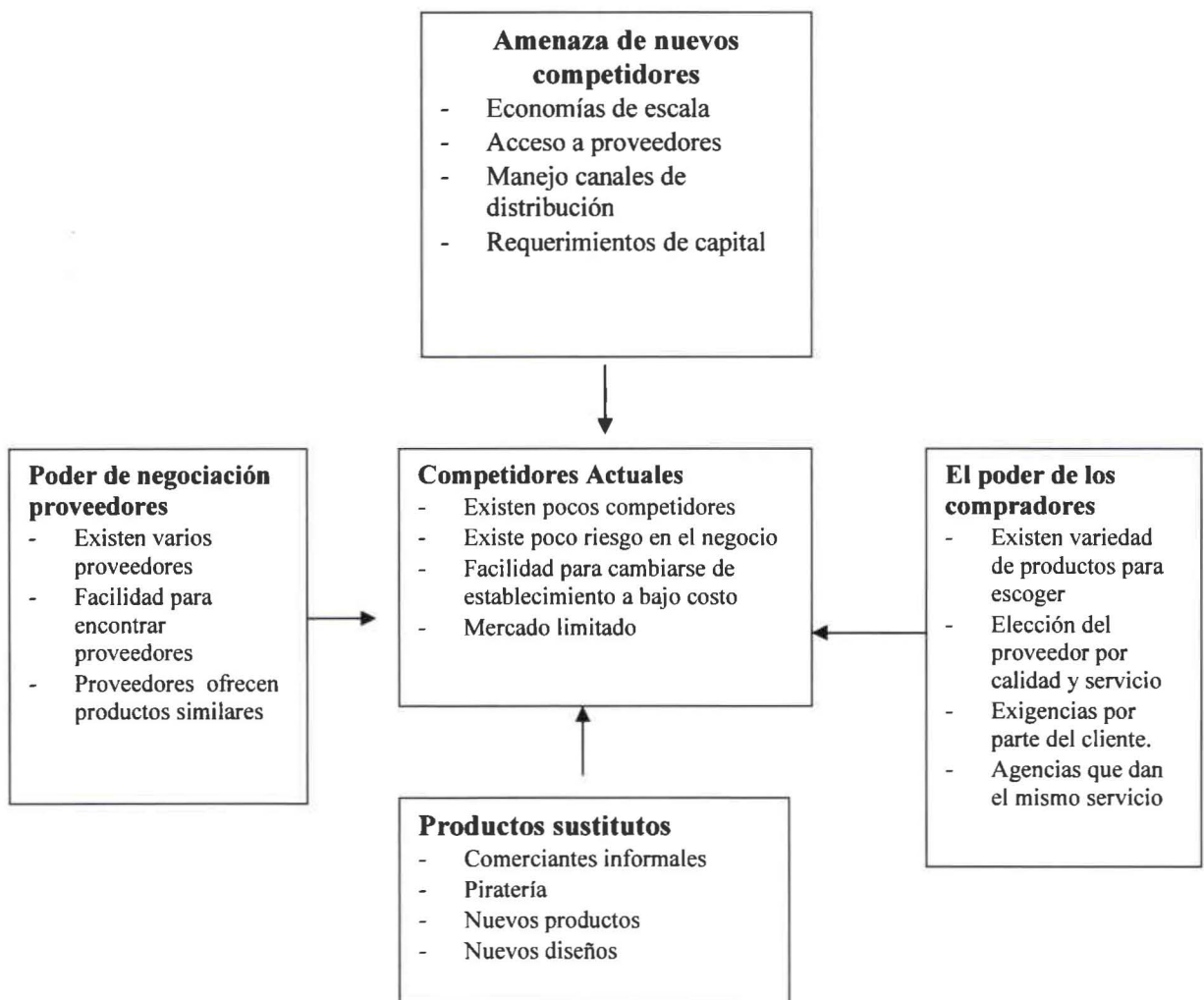
Síntesis competitiva de la	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
intensidad del sector	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte

- Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.
- El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.



Como se puede observar en el gráfico existe un problema muy significativo con respecto al poder de negociación de los consumidores (clientes) y a la amenaza de sustitutos y

nuevos competidores. Estos tres aspectos se encuentran alejados del origen, lo cual significa que representan una amenaza para la industria y por ende para el negocio. Con respecto a la entrada potencial de nuevos competidores, la misma representa una amenaza fuerte, ya que las barreras de entrada a la industria son bajas. Finalmente el poder de negociación de los proveedores no es una amenaza, lo cual es positivo para la industria y por lo tanto para el negocio.



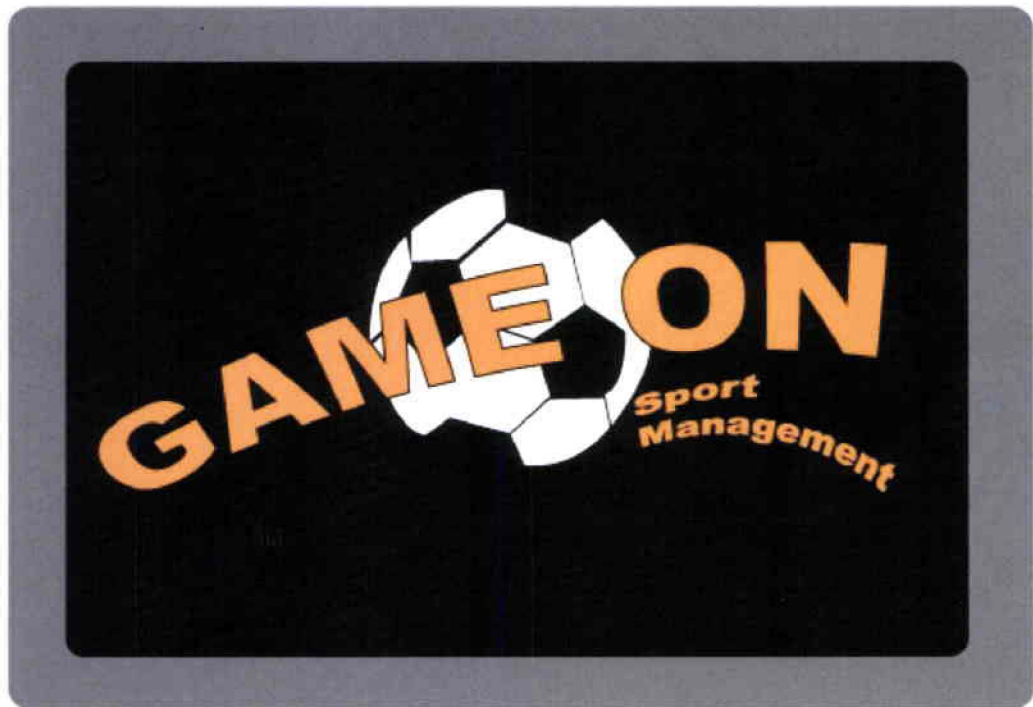
Para contrarrestar las amenazas es muy importante plantear las siguientes estrategias:

- **Amenaza nuevos competidores:** Para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores se deben plantear contratos a largo plazo y con exclusividad.
- **Poder de negociación clientes:** Para evitar en lo posible esta amenaza será muy importante satisfacer al cliente en todas sus necesidades, ya que el cliente tiene un gran abanico de posibilidades de compra, es por ello que el producto que ofrezcamos tiene que ser novedoso, para así cubrir todas los requerimientos de nuestros potenciales clientes.
- **Productos Sustitutos:** La mayor amenaza que se tiene dentro de los productos sustitutos son los productos piratas ya que estos inundan el mercado con productos de mala calidad pero a un bajísimo costo; es por ello que es muy importante trabajar con el registro de marca y con las firmas que visten al equipo para elaborar productos oficiales de menor calidad a un costo más bajo; otra alternativa es lograr convenios con los vendedores piratas para que vendan los productos oficiales a menor precio y así beneficiarse mutuamente.

competencia

Capítulo III

Investigación y Análisis de mercado



CAPITULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 INTRODUCCION

La siguiente Investigación de Mercados se realizará con el propósito de obtener información de tipo cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación a la implementación de una agencia de marketing deportivo. Se analizarán aspectos como la localización (dónde crear), las características del nuevo servicio (en función de los gustos y preferencias del segmento al cual estará dirigido el negocio), el posicionamiento de la competencia (puntos fuertes y débiles), intención de uso, etc.

3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

3.2.1 PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La planeación tiene dos objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación.

Así, el problema de decisión del presente proyecto radica principalmente en identificar si existe o no mercado para una nueva agencia de marketing deportivo.

El problema de investigación es determinar el nivel de aceptación que tendría la nueva agencia de marketing deportivo

3.2.1.1 Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio

Se va a realizar una investigación de mercado que permita tener una visión clara y precisa sobre la factibilidad de implementar una agencia de marketing deportivo, especializado en equipos de fútbol ecuatorianos. Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar la oportunidad de negocio de una manera más precisa (Ver Cuadro No. 3.1).^o

CUADRO No. 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Dónde estará localizado?	La agencia debe estar localizada en el Norte de Quito.
¿Cómo promocionar la agencia?	A través de vallas publicitarias, material POP, por radio.
¿A qué precio?	El precio varia según el servicio que contrate el cliente

¿Cuál va a ser la diferenciación?	Principalmente la diferenciación radica en el concepto de brindar nuevos servicios a los hinchas
¿A quién será dirigido?	La agencia estará dirigida a todas las entidades deportivas del país especialmente a los equipos de fútbol.
¿Qué tipo de servicio se ofrecerá?	Los servicios que se ofrecerán son diversos por lo cual se han dividido en varios paquetes ya que cuentan con diferentes servicios y precios.
¿Qué tipos de paquetes se ofrecerán con más frecuencia?	Los tres paquetes que se ofrecerán están categorizadas como Plata, Oro y Platino, el paquete mas completo es el platino, en este paquete podemos encontrar servicios como son de restaurante temático, venta de publicidad móvil y estática, servicio de tour por museo de trofeos del equipo para hinchas y turistas

3.2.1.2 Cursos de Acción

Para la implantación de una agencia de marketing deportivo existen incertidumbres, por lo tanto se dan varias alternativas para su creación:

- La agencia de marketing deportivo con un servicio especializado en equipos de fútbol tanto en la primera A como en la primera B, con atención de lunes a domingos.
- Agencia de marketing deportivo especializado en equipos de fútbol ecuatorianos, con atención en el día.
- Agencia de marketing deportivo especializado en equipos de fútbol, con paquetes diferenciados para que los clientes escojan el que mejor les conviene.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados para tomar decisiones acertadas

3.2.1.3 Definición de Objetivos

3.2.1.3.1 Objetivos Específicos

- Establecer los hábitos actuales que tienen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto, con respecto a los clubes deportivos.

- Determinar el porcentaje de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto que les gustaría consumir los servicios ofrecidos por los clubes deportivos.
- Conocer con qué frecuencia visitarían dichas personas los establecimientos deportivos
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en las diferentes ciudades del país.
- Identificar las preferencias en cuanto a servicios
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar por concepto de una agencia de marketing deportivo especializada.

3.2.1.4 Necesidades de Información

3.2.1.4.1 Competencia

- Agencias de marketing deportivo existentes en el mercado.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores.
- Análisis del mobiliario, la decoración, la ambientación, etc.
- Posicionamiento de los establecimientos con concepto deportivos.
- Precios practicados por los competidores.
- Segmentos atendidos por los diferentes establecimientos con concepto deportivo.
- Instalaciones y equipos.
- Procesos de elaboración.
- Fortalezas.
- Debilidades.

3.2.1.4.2 Clientes

- Perfil de los consumidores
- Frecuencia de visita a los establecimientos deportivos por parte de los hinchas.
- Importancia otorgada al precio.
- Importancia otorgada a la calidad de los servicios.
- Preferencias por diferentes tipos de servicios

3.2.1.4.3 Mercado

- Consumo de servicios ofertados por los clubes deportivos.
- Crecimiento del número de hinchas para los diferentes equipos y clubes.

3.2.1.5 Marco Teórico

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, se citan a continuación:

- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa.

Investigación Cualitativa, la cual se utilizará con el propósito de obtener una base orientadora, para clarificar las situaciones y problemas del mercado para una agencia de marketing deportivo y apoyar a la investigación cuantitativa. Las herramientas a utilizar serán las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo.

Investigación Cuantitativa, la cual se utilizará para precisar la información obtenida en la investigación cualitativa en términos absolutos y relativos. La herramienta que se utilizará será la encuesta personal.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

✓ Fuentes Secundarias

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo³.

Se tomará en cuenta fuentes secundarias externas, ya que el presente proyecto no se encuentra implantado por lo que no se puede obtener información a través de fuentes internas.

Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos y encuestas.
- Información de encuestas sobre número de establecimientos.
- Informes de proyectos de restauración publicados en libros, revistas, boletines y folletos.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.

³ JOSÉ NICOLÁS JANY. Investigación Integral de Mercados. Pág.: 78.

- Ministerio de Turismo.
- Empresas dedicadas a Investigación de Mercados. MARKOP, CEDATOS, MARKET.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet (Google).
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.

✓ Fuentes Primarias

Las fuentes primarias serán la principal fuente de información, ya que de esta manera se tendrá información actualizada, confiable y específica a las necesidades de investigación.

Al igual que las fuentes secundarias, también se tomarán en cuenta fuentes primarias externas, ya que la investigación se dirige hacia la competencia y consumidores finales.

Las fuentes que facilitarán la obtención de información serán a través de entrevistas a personas que estén directamente relacionadas con empresas, clubes, y equipos deportivos (administradores y dirigentes) y focus group y encuestas dirigidas al consumidor final; asimismo se realizarán visitas de campo a los diferentes establecimientos deportivo para observar de cerca que servicios y beneficios ofrecen a sus socios.

3.2.1.6 Diseño de la Investigación y Herramientas

3.2.1.6.1 Diseño Cualitativo

3.2.1.6.1.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa

El objetivo de la Investigación Cualitativa, es explorar el mercado de una agencia de marketing deportivo, como una técnica de apoyo para la realización de la Investigación Cuantitativa, mediante un estudio de orientación obtenida de la información suministrada por unos pocos individuos, con el fin de orientar la toma de decisiones de marketing.

3.2.1.6.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- ✓ Determinar la percepción hacia el servicio de una agencia de marketing deportivo por parte de los expertos.
- ✓ Determinar la percepción de los equipos y clubes ecuatorianos por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito y del país.
- ✓ Analizar el nivel de aceptación de una agencia de marketing deportivo por parte de los expertos y de las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito y del país.
- ✓ Identificar los factores de éxito en los actuales establecimientos deportivos.

- ✓ Determinar los gustos y preferencias en ambientación y tipo de servicio que buscan los hinchas.

3.2.1.6.1.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio a utilizarse serán la **entrevista a profundidad y las sesiones de grupo (focus group)**.

Para una mejor utilización de estas dos herramientas de investigación cualitativa se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

La entrevista a profundidad consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano⁴.

El motivo por el cual se realizan las entrevistas a profundidad, se debe a la necesidad de obtener información especializada del manejo de empresas y de clubes deportivos. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas expertas:

- ✓ Administradores de empresas deportivas
- ✓ Dirigentes de equipos de fútbol.
- ✓ Hinchas de equipos de fútbol.
- ✓ Socios de equipos de fútbol.

Para evitar el desinterés y la fatiga en las entrevistas, éstas tendrán una duración aproximada de una hora. Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

A continuación se presenta los modelos de entrevista que se aplicarán para cada uno de los casos:

ENTREVISTA No. 01 Dirigentes

1. ¿Qué tan desarrollado se encuentra el marketing deportivo? Por Qué?
2. Que tan aplicable es dicho concepto en nuestro medio?
3. ¿Para qué tipos de equipos cree que funcionaría este concepto?

⁴ Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64.

4. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de utilizar un marketing deportivo en su equipo?
5. Que aspectos del marketing deportivo ha implementado usted en su equipo? Y cuáles han sido los resultados?
6. Quien se encarga en su equipo del marketing deportivo?
7. Como maneja usted lo referente a la producción de camisetas y artículos deportivos con la marca del equipo?
8. Que estrategias ha puesto usted en marcha para conseguir socios para el club?
9. Qué acciones han puesto en marcha para formar barras?
10. Que acciones han puesto en marcha ustedes para conseguir a nuevos hinchas y fidelizar a los actuales?
11. Que equipos en el Ecuador están utilizando marketing deportivo?
12. Que empresas en el Ecuador se han especializado en el Marketing deportivo?
13. Que tan buenos son los servicios que dan dichas empresas?
14. Bajo que condiciones usted estaría dispuesto a contratar a una empresa especializada en marketing deportivo?
15. ¿Que opina usted sobre las sociedades anónimas en los equipos de fútbol?
16. Si usted tuviera la oportunidad de ponerse una consultora de Marketing Deportivo.como sería esa consultora....que tipo de servicios brindaría.para que tipo de equipos...en que ciudades...que nombre le pondría, etc.....

ENTREVISTA No. 02
ADMINISTRADOR DE TIENDAS DEPORTIVOS

MERCADO:

1. Qué tan desarrollado se encuentra el marketing deportivo en el Ecuador? Por Qué?
2. Que tan aplicable es dicho concepto en nuestro medio?
3. ¿Para qué tipos de equipos cree que funcionaría este concepto?
4. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de utilizar un marketing deportivo para un equipo de fútbol?
5. ¿Qué tendencias existen actualmente con relación a Marketing deportivo?
6. Cómo maneja usted la relación con los equipos con los que trabaja? Vía contratos de exclusividad? De que les provee?
7. Que tan libres están ustedes para sacar nuevos productos con la marca de esos equipos? O ustedes solo pueden vender cierto tipo de artículos?
8. Ustedes también les proporcionan otros servicios a los equipos con los que trabajan? Cuáles?
9. ¿Cuáles son los equipos que más venden artículos deportivos?
10. Cuales son los artículos deportivos con marcas de equipos que más se venden?
11. Que otros artículos que usted no tiene en la tienda sus clientes le suelen pedir?
12. ¿En que temporada se venden mas estos productos?
- 13.Cuál sería el perfil tipo de un comprador de artículos deportivos de un equipo de fútbol? Jóvenes, gente mayor, etc.

14. Cuáles son sus principales competidores?
15. Cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos?
16. Que acciones han implementado ustedes para contrarrestar el problema de la piratería?

Las Sesiones de Grupo o Focus Group es una forma de recolección de información directa e in estructurada, basada en una dinámica de grupo bajo la conducción de un moderador, y centrada en un tema específico de investigación.⁵

Los grupos se reunirán en un ambiente físico apropiado que permitirá la libre expresión y el desempeño espontáneo de los participantes. El tiempo de esta reunión será lo suficiente largo como para obtener información precisa que se registrará mediante la utilización de una cámara de video.

Las preguntas que servirán como guía para el moderador se indican a continuación:

PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP

Focus Group Agencia Marketing Deportivo

Perfil de las personas participantes al Focus

- **Hombres y mujeres entre los 18 y 45 años que sean hinchas de un equipo específico y que asistan al estadio por lo menos una vez mes y que hayan comprado en algún momento souvenirs de sus equipos.**
- Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
- Poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo el focus group (donde se encuentra el baño, etc.).
- De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas:
 - Mantener los celulares apagados.
 - Solo hablará una persona a la vez.
 - Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
 - Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
 - Evitar la crítica entre compañeros.
 - No fumar.

⁵ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 66.

- Se pueden acercar libremente a la mesa del café. En lo posible poner sobre la misma mesa de la reunión cosas de tomar y de comer.
- Antes de iniciar recordamos a los participantes que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.
- El moderador se presenta primero para dar el ejemplo explica el porqué están todos reunidos (todos aquí estamos reunidos porque todos asistimos a los estadios a ver jugar a nuestro equipo y de la misma manera somos consumidores de los productos que se venden de nuestros equipos, y eso es justamente lo que nos reúne el día de hoy).

Hacer una dinámica grupal... Por ejemplo utilizar la dinámica de los animales...

Etapa de desarrollo.

- Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante el focus. “Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra “Estadio” Qué palabras se les viene a la mente?
.....

1 Hinchas que asistan al estadio por lo menos una vez al mes

Ahora si yo les digo fútbol. ¿Qué palabras se les viene a la cabeza?

Qué tan frecuentemente asisten al estadio?

De que dependen para que ustedes asistan con mayor o menor frecuencia?

Cuando asisten, por lo general ustedes compran algún tipo de souvenir? Por que?

Que productos prefieren comprar?

Ustedes se fijan más en el precio, en la calidad, en el diseño de dichos productos?

Qué tan importante es que sean productos oficiales?

Donde prefieren comprarlos y porque?

La imagen de la tienda tiene alguna importancia al momento de decidir donde comprar dichos productos. ? Por Qué?..

Qué opinan ustedes del hecho de comprarlos en la calle?

Que otros productos quisieran encontrar?

Han oído ustedes alguna vez hablar de marketing deportivo?

Cuando escuchan esa palabra que cosas se les viene a la mente?

Qué los motivaría a ser socios de su equipo. ? Que beneficios les gustaría recibir de su equipo si ustedes fuesen socios?

Que otros servicios creen que sería bueno implementar en el estadio: museo?, restaurante? Tienda oficial para la venta de souvenirs?

Si ustedes tuvieran la oportunidad de manejar la parte deportiva de sus equipos...cómo realizarían dicho manejo: que servicios ofrecerían a los hinchas? Cómo harían para reclutar a nuevos socios? Que cosas implementarían el estadio? Qué harían para contrastar el problema de los comerciantes informales? Qué tipo de sponsors tratarían de conseguir?

3 Presentación de La Agencia de Marketing Deportivo

Ahora les vamos a presentar un nuevo concepto de marketing deportivo en el país para que ustedes nos den su opinión sobre el mismo.

ENTREGAR A LAS PERSONAS UNA MINI-ENCUESTA PARA CONOCER SU OPINION SOBRE LA AGENCIA

PREGUNTAS MINI-ENCUESTA

CUANDO ESCUCHARON EL CONCEPTO DE LA AGENCIA QUE FUE LO PRIMERO QUE SE LES VINO A LA MENTE?

QUÉ FUE LO QUE LES GUSTO. ?

QUÉ FUE LO QUE LES DISGUSTO. ?

QUÉ CAMBIOS LE HARÍAN A ÉSTE SERVICIO. ?

SI ESTA AGENCIA YA ESTARIA FUNCIONANDO, USTEDES COMPRARIAN LOS PRODUCTOS DE LA MISMA Y USARIAN SUS SERVICIOS?

SEGUIR CON UNA PARTE PLENARIA

Cuando escucharon sobre la agencia qué fue lo primero que se les vino a la mente. ?

Qué fue lo que les gusto. ? Por Qué. ?

Qué fue lo que les disgustó. ? Por Qué. ?

Qué tan diferente perciben a éste nuevo servicio con relación a las que ya se ofrecen en el mercado. ? Lo ven como mejor o peor. ? Por Qué. ?

Qué cambios le harían a éste servicio. ?

Que productos debería vender esta agencia?

Que servicios debería ofrecer esta agencia?

Que nombre le pondrían a la agencia? Qué opinan de la marca **Game On Sport Management**. ?

A quién creen ustedes que le podría interesar éste tipo de servicio? Por Qué?

Si la agencia ya estaría funcionando, ustedes comprarían los productos ofrecidos por la misma y usarían sus servicios? Por Qué?

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperan? Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias!

3.3 INFORME FINAL DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD AGENCIAS DE MARKETING DEPORTIVO

1. CONTEXTO

El presente informe tiene como finalidad identificar si existe un potencial en el área de Marketing Deportivo que podría ser utilizado para generar mayores ingresos para los diferentes equipos profesionales del país.

Se realizaron 4 entrevistas a diferentes instituciones involucradas en el área deportiva.

Dichas entrevistas fueron realizadas durante la semana del 12 al 30 de Septiembre del

2007. Las mismas fueron objeto de una grabación en audio y de una transcripción inmediata cuyas conclusiones presentamos a continuación.

2. OBJETIVOS

Es importante recalcar que la metodología seguida para recopilar la información cualitativa se encuentra en total concordancia con varios de los objetivos de la investigación de mercados, detallados a continuación:

Objetivo general:

Establecer los servicios que debería brindar la Agencia de Marketing Deportivo el futuro.

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar la intención de uso de la agencia por parte de los equipos de fútbol
- ✓ Identificar el posible mercado al cual se va a ofrecer dichos servicios
- ✓ Analizar el potencial de cada equipo para explotarlo al máximo
- ✓ Identificar los tipos de servicio que mejor se adaptan al club interesado
- ✓ Identificar los potenciales usuarios

3. METODOLOGÍA

Se realizaron básicamente entrevistas a profundidad a diferentes instituciones ligadas al tema de marketing deportivo.

El perfil de las personas seleccionadas para las entrevistas se basó en su amplio conocimiento acerca de la situación de marketing deportivo en nuestro país y del potencial que este tendría en nuestro país.

Se contactaron a los dirigentes deportivos de los equipos más importantes del país, asimismo se contactó al Jefe de Marketing de Marathon Sports, tienda oficial de los equipos de fútbol, ya que dicha tienda viste a los equipos del campeonato ecuatoriano de fútbol.

Con la finalidad de facilitar el registro adecuado de la información aportada por los entrevistados se realizó una grabación de audio con el consentimiento previo de cada uno de ellos.

Para la realización de las diferentes entrevistas se estructuró una guía de entrevista en la cual se fueron topando de manera temática (cuanto conocen del tema, facilidad para adoptar este proyecto, ingresos para los equipos, segmentos, etc.) los diferentes objetivos del estudio. Dicha guía contenía 16 preguntas que se iban topando en distinto orden en función de las respuestas del entrevistado. Cada entrevista duró en promedio 45 minutos.

En anexo se encuentra la guía de entrevista, las diferentes entrevistas transcritas y la lista de empresas contactadas.

4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La metodología utilizada para el análisis de la información de las entrevistas a profundidad se basa en el análisis de contenido, y siguió el siguiente procedimiento:

- **1) Transcripción de los datos**
- Se procedió primeramente a transcribir en formato Word la información grabada en audio respetando cada enunciado y frase de los entrevistados
- **2) Definición de la unidad de análisis**
- Como unidad de análisis se designó a la **frase** (sujeto + verbo + predicado). Es decir, utilizaremos a la frase en su conjunto como entidad para nuestro análisis.
- **3) Elaboración de los cuadros de análisis**
- En la elaboración de los cuadros de análisis se utilizaron los siguientes parámetros:
 - A) Primeramente se procedió a estructurar categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de los entrevistados y de nuestro conocimiento sobre el objeto de estudio
 - B) Las categorías poseen las siguientes características:
 - ✓ Exhaustivas: Inclusión de todas las frases y temas topados en los diferentes entrevistas
 - ✓ Exclusivas: La misma frase no puede estar en dos categorías diferentes

- ✓ Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio

Objetivas: Las diferentes personas de nuestro equipo estructuraron categorías similares

- C) El número de categorías creadas se basó en los temas abordados por los entrevistados (Que conocen sobre el tema, como ven este emprendimiento) y en función del tipo de comunicación (intención positiva o negativa).
- D) La codificación de cada tabla se realizó en función del tema que permitía agrupar a las diferentes categorías existentes en la misma.

- **4) Llenaje de las tablas**

- El llenaje de las tablas es ante todo un ejercicio sistemático en el cual procedemos a clasificar a las diferentes frases de los entrevistados en función de las categorías existentes en cada tabla. Dicha clasificación debe respetar las siguientes reglas:

- ✓ Respeto del enunciado: No se modificaron ni se alteraron las respuestas de

los entrevistados. Incluso se conservaron errores gramaticales y de ortografía para preservar de manera íntegra el contenido de cada entrevista

- ✓ El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para posteriormente asignar cada frase a una categoría de cada tabla.

- ✓ Proceso interactivo: La tabulación es un proceso dinámico, conforme avanza la tabulación se incluyen, se desplazan o se eliminan ciertas categorías o frases en función de los objetivos del estudio.

5) Análisis de contenido

El análisis de contenido se realizó utilizando cada una de las categorías de las tablas. Se procedió de realizar un análisis tanto vertical (una sola categoría) como horizontal (entre categorías) de las mismas. Ambos análisis nos permitieron identificar los temas y conceptos principales que nos permitieron emitir ciertas conclusiones que después tendrán que ser validadas por un estudio cuantitativo.

6) Contabilización de los temas

Una vez realizado el análisis de contenido, procedimos a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas. Para lo cual fuimos sumando el número de frases pertenecientes a cada categoría de forma a calcular el porcentaje de frases pertenecientes a cada categoría y con ello cuantificar la importancia de cada categoría con relación a las demás. Lo que intentamos es cuantificar en que

proporción los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre tal o cual tema: Se pronunciaron más por el potencial turístico de Ambato o únicamente la consideran una ciudad de paso? Sin embargo, cabe recalcar que de ninguna manera estos porcentajes representan algún tipo de análisis estadístico ya que evidentemente los datos cualitativos carecen de cualquier representatividad. Nunca se dirá que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa en tal porcentaje. Los porcentajes presentes en éste informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y son por lo tanto independientes de las personas entrevistadas.

Los porcentajes fueron elaborados en función de los siguientes parámetros:

A) Porcentaje de frases asociadas al Desarrollo de marketing deportivo, que tan aplicable es en el país, beneficios, aspectos implementados, frente a un contratación del servicio, sociedades anónimas e implementación.

B) Porcentaje de frases relacionadas a la intención positiva frente al porcentaje de frases asociadas a la intención negativa

C) Porcentaje de frases asociadas a los diferentes servicios que se pueden ofrecer a los distintos equipos según cual se ajuste más a su perfil.

D) Porcentaje de frases asociadas a los potenciales usuarios que podrían utilizar este servicio

E) Porcentaje de frases asociadas a los beneficios que tendrían los equipos al hacer marketing deportivo especializado.

7) Redacción del informe final

El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en las entrevistas.

Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

INFORME FINAL DE CONCLUSIONES

Dirigentes Deportivos

1) Que tan aplicable es el marketing deportivo en el país

De acuerdo a las respuestas de las diferentes personas entrevistadas podemos decir que el marketing deportivo en el Ecuador es muy aplicable pero no ha sido muy explotado. Más del 67% de las frases sobre que tan aplicable es el marketing deportivo hacen relación al alto potencial de dicho servicio: “Este concepto es aplicable en cualquier medio, el

mercado ecuatoriano es relativamente pequeño, pero tiene un potencial importante en marketing deportivo”, “En mi consideración no existe un mercado donde este concepto sea inaplicable”.

Por otra parte una gran cantidad de frases hacen mención al hecho de que dependerá de los ingresos que logre traer el marketing deportivo al club. El 17% de las frases hablan sobre los ingresos que percibirán los clubes al tomar un modelo de marketing deportivo: “Las variables de ingreso dependerán del poder de seguidores que tenga cada equipo obviamente”

Como es lógico el potencial que tiene el marketing deportivo va ligado con las estrategias que se vayan a adoptar para realizar un excelente marketing. El 17% de las frases hacen relación a las estrategias que se deberían usar en el club para que éste tenga resultados halagadores: “Lo importante es determinar correctamente las variables del mercado en cuestión para definir una estrategia coherente con las características específicas del mercado”.

Cabe recalcar que varias frases hacen relación a la poca difusión de los beneficios de manejar en un club el marketing deportivo especializado: “Me parece una buena idea incluir en los club un departamento especializado en marketing deportivo ya que tiende a promover una cantidad asombrosa de nuevos servicios que ofrecerán a los hinchas y socios del club y esto generara un mayor ingreso económico al equipo y así este podrá contar con un mejor plantel con el cual lograra cosas importantes y el club será creciendo tanto como institución como societariamente.” Como podemos constatar el marketing deportivo en los momentos actuales es muy importante ya que el mundo del deporte ahora se mueve a través del dinero y una manera de generar dinero y de autofinanciación es justamente con un buen manejo de marketing deportivo.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de que tan aplicable es el marketing deportivo en el país, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de la intencionalidad para implementa marketing deportivo en el país		Tabla resumen de la intencionalidad
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Muy aplicable	4	67%
Ingresos	1	17%
Estrategias	1	17%
Total frases	6	100%

2) Como se encuentra desarrollado el marketing deportivo en el Ecuador

Podemos observar que los clubes manejan ellos mismos el área de marketing y en otros casos contratan este servicio con empresas de publicidad y de mercadeo pero no que no son especialistas en el área deportivo. Las personas entrevistadas consideran que de existir una empresa especializada en este servicio ellos estarían dispuestos a contratar dichos servicios para su club; asimismo consideran que los beneficios de manejar un marketing especializado en el deporte sería de mucha utilidad para el club que contarte dichos servicios. El 50% de las frases de las personas entrevistadas mencionan que las empresas que brindan este servicio de marketing deportivo en el país no son especialistas: “El marketing deportivo Ecuatoriano tiene un retraso importante”, “En consideración por dos razones principales: falta de visión y recursos limitados”, “En Ecuador está muy poco desarrollado, al no contar con agencias especializadas en el tema, la mayor parte de los equipos entre esos Barcelona cuenta con un departamento de marketing, pero este departamento no es especialista en hacer marketing deportivo”

El otro 50% de las frases menciona que es muy importante la orientación al consumidor final ya que este es el que va adquirir los servicios que ofrezca el club: “El marketing deportivo es “orientación al consumidor, es decir, pensar, decidir y actuar en términos de

consumidor final””, “Existen algunos puntos que deben considerarse, la Hinchada de Deportivo Quito es muy pasional y sabe mucho de fútbol por lo que su comportamiento en Demanda de productos responde a la campaña del equipo profesional”, “Por tanto el marketing deportivo en Deportivo Quito ha sido explotado y generado sin embargo la respuesta del hincha en algunos de estos proyectos no ha tenido la acogida necesaria”.

“ Yo pienso y como se ha visto en las diferentes entrevistas el marketing deportivo en el país no esta desarrollado de tal manera que los diferentes club se puedan beneficiar de la misma, al tener un grupo especializado en marketing deportivo y este pueda mercadear, publicitar y ofrecer el equipo tanto a patrocinadores, inversionista, socios e hinchas, el club podar salir adelante y poder competir de una manera justa y equitativa con los club del exterior, pero es muy importante tener la orientación al consumidor final ofreciéndoles los servicios que ellos quieren recibir de su club porque ellos a la final son los que van hacer que el club sea cada vez mas grande y exitoso”

Muchos entrevistados consideran que dichos servicios permitirían un importante ingreso de recursos a las arcas de los clubes.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías del desarrollo del marketing deportivo en el país, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre el desarrollo del marketing deportivo en el país		Tabla resumen del
Respuestas	Posicionamiento	Posicionamiento (en % de frases)
No especializado	3	50%
Orientación al consumidor final	3	50%
Total frases	6	100%

3) Que clubes utilizan marketing deportivo

Como mencionábamos anteriormente, no existen agencias especializadas en marketing deportivo la mayoría de los clubes manejan dentro de su directiva una comisión de marketing, la misma que contrata empresas de publicidad y mercadeo para que estas firmas puedan mercadear al equipo. El 67% de las frases sobre quienes son los mas destacados en la utilización de marketing deportivo tienen una relación directamente proporcional ya que dichos equipos son los mas grandes a nivel país: “ Liga, Barcelona, Emelec, Nacional, Deportivo Quito y Cuenca. Los que mas sobresalen”.

Cabe recalcar que el otro 33% de las frases hacen relación a que todos los equipos de una u otra forma hacen marketing deportivo: “Todos los equipos utilizan marketing deportivo en diferentes formas, el simple hecho de promocionar una entrada o vender una camiseta es marketing deportivo”.

“ A mi criterio la utilización de marketing deportivo es totalmente viable para cualquier tipo de club no importa si este es grande, mediano, pequeño, lo importante es brindar a cada equipo dependiendo de su situación el mejor plan de servicios que se adapte a las necesidades del club y de sus simpatizantes, porque es imposible que un equipo chico quiera competir de igual a igual con monstruos como son Barcelona y Liga especialmente, a través del tiempo con estrategias y metas bien planteadas un equipo chico o mediano si podrá competir con los equipos grandes en los servicios a ofrecer a sus simpatizantes”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de quienes utilizan marketing deportivo en el país, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen quienes utilizan marketing deportivo		Tabla resumen
Respuestas	en número de frases	(en % de frases)
Equipos que sobresalen	2	67%
Todos	1	33%
Total frases	3	100%

4) Fidelización de hinchas

Lo mas importante para cada uno de los clubes es la fidelización de sus hinchas para así incrementar la parte accionaría del club. Cabe recalcar que la gran mayoría de los equipos cuentan con campañas de fidelización pero estas no han logrado atraer a la mayoría de los simpatizantes; las personas entrevistadas consideran que la fidelización de la hinchada es muy importante para el club porque es una fuente más de ingresos para financiar al equipo. El 100% de las frases sobre la fidelización de hinchas hacen referencia a las diferentes estrategias puestas en marcha por cada institución: “La mejor estrategia para fidelizar hinchada es lograr los objetivos alcanzar el campeonato”, “Mantener un equipo competitivo, crear una marca, Permitir el ingreso de niños hasta 12 sin costo al Estadio de Liga, entre otros.”, “Es muy importante la situación real del equipo en el torneo”, “Yo creo que con estudio de mercado enfocado a saber que quiere, que busca, que necesita, que el club le de al hincha común de un equipo brindando a este un equipo ganador que siempre este peleando los primeros lugares el hincha va ir solo a al equipo para ser parte de este mediante una figura de socio, lo cual como se explico anteriormente es una forma mas de autofinanciación para el club lo cual esto será vera reflejado a mediano y largo plazo en el equipo y en los servicios que requieran tanto los hinchas, futuros socios y socios”

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de fidelización de socios, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de Fidelización de hinchas		Tabla resumen
Respuestas	en número de frases	(en % de frases)
Estrategias	3	100%
Total frases	3	100%

5) Beneficios de la utilización de marketing deportivo

Se les preguntó a los entrevistados cuales son los beneficios de manejar marketing deportivo, y los mismos mencionaron aspectos como promoción, ingresos, objetivos, y figuras.

El 50% de las frases hacen referencia a los ingresos que obtiene el club: “Mercadear la marca de un equipo puede generar grandes ingresos económicos si se canalizan bien los proyectos específicos”, “Con el respaldo de la hinchada se puede incrementar los presupuestos, sabiendo canalizar estas oportunidades de negocio”, “El equipo contara con una mayor estabilidad económica para armar un gran equipo”.

El 17% de las frases hacen referencia a la promoción del equipo: “La promoción del equipo dentro y fuera del país para así buscar mayor números de patrocinadores”.

El otro 17% de las frases hace relación a objetivos de la institución: “En primer lugar plan de marketing nos permite definir los objetivos de corto y largo plazo que queremos alcanzar y en segundo lugar nos permite definir las estrategias a través de las cuales lograremos esos objetivos”.

El restante 17% de las frases hicieron relación ala figuras: “Todo esto con un elemento diferente: el apalancamiento de figuras deportivas (jugadores, dirigentes, infraestructura, etc.)”

“ En mi criterio todos los beneficios se encuentran directamente relacionados porque al tener una mayor promoción del equipo para inversionistas nacionales como extranjeros , socios, hinchas, este efecto generara mayores ingresos para el club, los cuales mediante objetivos bien trazados generaran un beneficio al club tanto a mediano como a largo plazo y esto se vera reflejado en el equipo con las figuras mas importantes del momento, y al tener un equipo exitoso la promoción será más fácil, todas las grandes empresas busaran publicitar en nuestro equipo y vuelve la misma cadena de promoción, ingresos, objetivos / planes y la contratación de grandes figuras”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías beneficios de utilizar marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de los beneficios de utilizar marketing deportivo		Tabla resumen de los usuarios
Respuestas	Usuarios en número de frases	Usuarios (en % de frases)
Promoción	1	17%
Ingresos	3	50%
Objetivos	1	17%
Figuras	1	17%
Total frases	6	100%

6) Conclusiones finales

Finalmente seria pertinente presentar un cuadro recapitulativo con los diferentes porcentajes de las diferentes categorías analizadas:

Tabla resumen de todas las categorías		Tabla resumen de todas las categorías
Respuestas	Respuestas en número de frases	Respuestas (en % de frases)
Diseños	4	8%
Muy aplicable	4	8%
Brindan un buen servicio	3	6%
Campañas de formación	3	6%
Dependiendo de los servicios	3	6%
Empresas que brindan este servicio	3	6%
Estrategias	3	6%
Ingresos	3	6%
No especializado	3	6%
Orientación al consumidor final	3	6%
Patrocinadores	3	6%
Clase de equipos	2	4%
Club	2	4%
Equipos que sobresalen	2	4%
Estrategias	2	4%
A quien ofrecer	1	2%
Buscar patrocinadores e inversionistas na	1	2%
Definición de Objetivos	1	2%
Departamento independiente	1	2%
En contra	1	2%
Equipos grandes	1	2%
Estrategias	1	2%
Estrategias	1	2%
Estudio de posibilidades	1	2%
Figuras	1	2%
Ingresos	1	2%
Ingresos	1	2%
Objetivos	1	2%
Oferta de servicios	1	2%
Posicionamiento de marca	1	2%
Promoción	1	2%
Sociedades anónimas	1	2%
Tercerizar el servicio	1	2%
Todos	1	2%
Todos los deportes	1	2%
Total frases	49	100%

En definitiva podemos constatar que una agencia de marketing deportivo especializado en el país sería bien vista por los dirigentes deportivos ya que al momento no cuentan con una empresa que brinde este servicio en el mercado.

Al momento los equipos manejan el marketing dentro de una comisión de la directiva del plantel y no se la maneja con personas especializadas en el tema

Como conclusión podemos llegar a decir que es un mercado que no ha sido explotado al máximo y hay todavía mucho por explotar.

INFORME FINAL DE CONCLUSIONES

Marathon Sport

1) Que tan aplicable es el marketing deportivo en el país

De acuerdo a la respuesta de la persona entrevistada podemos decir que el marketing deportivo en el Ecuador es muy aplicable pero este no ha sido explotado. Como lo indica el gerente de marketing de marathon sport, el concuerda que en el Ecuador existe un alto potencial para explotar dicho servicio: “Es muy fuerte ahora que se quiere llegar a más gente con la masificación del deporte, no solo es fútbol y básquet, sino atletismo, ciclismo, etc.”.

“A mi criterio es el momento adecuado para aplicar este servicio en los diferentes deportes tanto de alto rendimiento como de actividades amateurs, ya que como se ha visto es un mercado que es insatisfecho y que generando grandes estrategias se varan beneficiados tantos los clubes deportivos como los aficionados a los diferentes tipos de actividades deportivas”

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de que tan aplicable es el marketing deportivo en el país, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen que tan aplicable es el marketing deportivo en el país		Tabla resumen de la intencionalidad
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Aplicable al Ecuador	1	100%
Total frases	1	100%

2) Que equipos se pueden beneficiar al utilizar marketing deportivo

En lo relacionado a que clases de equipos saldrían beneficiados al utilizar estrategias de marketing deportivo, el gerente de marketing de marathon sport mencionó que: “Básicamente para los equipos grandes Nacional, Liga, Barcelona, Deportivo Quito”.

“ De acuerdo a lo que he podido observar lo más parecido al manejo de productos de merchandising de las diferentes instituciones se la maneja a través de la tienda de Maratón; sin embargo existen segmentos de mercados que se encuentran abandonados, lo cual beneficia a los productos piratas lo cual va en perjuicio al club; cabe recalcar que dicha tienda maneja y viste al 90% de los equipos y no puede elaborar estrategias exclusivas de venta para cada club,.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de que equipos se beneficiaran del marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de equipos que se beneficiaran al manejar marketing		Tabla resumen
Respuestas	en número de frases	(en % de frases)
Tipos de equipos	1	100%
Total frases	1	100%

3) Que Tipos de tendencias existen

Al momento tanto el Ecuador como en el resto del mundo existen tendencias al cuidado personal mediante el ejercicio para verse bien físicamente.

Por ello nos damos cuenta que el marketing deportivo en estos días es muy importante ya que promociona una gran variedad de deportes Justamente esta conclusión fue explicada por el entrevistado y es lo que marathon trata de hacer con sus clientes “Incentivar hacer ejercicio a la gente y mantener buena salud”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de tipos de tendencias que existen, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de tendencias		Tabla resumen
Respuestas	en número de frases	(en % de frases)
Que tipo de tendencias existen	1	100%
Total frases	1	100%

4) Exclusividad

Pilsever

Marathon maneja contratos de exclusividad con cada uno de los equipos a los que viste y a la vez promociona sus productos en sus tiendas a nivel nacional.

Como lo mencionamos anteriormente marathon viste y comercializa los productos del 90% de los equipos, mediante los contratos que son manejados con cada uno de los clubes; las partes llegan a acuerdos en cuanto a comisiones por ventas y promoción de productos.

Lo más importante para cada uno de los clubes es que se manejen diseños exclusivos para cada marca para así buscar una diferenciación entre un equipo y otro; aunque estos equipos estén vestidos por la misma marca.

Lo que respondió marathon a nuestra pregunta fue: “Son contratos de exclusividad por cada equipo básicamente para desarrollar su vestimenta deportiva e implementación de equipo deportivo”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de exclusividad, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de exclusividad de servicios		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(en % de frases)
Exclusividad	1	100%
Total frases	1	100%

5) Productos y marcas más vendidas

Los productos y marcas más vendidas están relacionados con 2 factores muy importantes, el primero que tan grande es la hinchada del equipo, y como segundo es el rendimiento del equipo en el torneo o campeonato.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías productos y marcas más vendidas, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de los productos y marcas mas vendidas		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(en % de frases)
Productos y marcas mas vendidas	1	100%
Total frases	1	100%

6) Acciones en contra de la Piratería

Las campañas que marathón maneja para contrarrestar el gran problema de la piratería en nuestro país están enfocadas a la confiscación de la mercadería elaborada sin permiso de la tienda como del equipo: “A través de nuestro departamento legal se realizan operativos para incautar la mercadería que no ha ingresado legalmente”

Un punto por el cual existe la piratería es por el alto costo de los productos oficiales, por lo que se buscaría manejar productos oficiales de diferentes precios y calidades para que así todo aquel que quiera comprar un artículo de su equipo adquiera un producto oficial dependiendo de su capacidad de compra.

A continuación se presenta la tabla resumen con las acciones para combatir la piratería, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de acciones en contra de la piratería		Tabla resumen
Respuestas	en número de frases	(en % de frases)
Acciones	1	100%
Total frases	1	100%

7) Beneficios del Marketing Deportivo

El principio fundamental del marketing deportivo es lograr satisfacer aquellas necesidades que tienen todas las personas que realizan algún tipo de deporte.

A través de este incremento del interés en una disciplina deportiva esto llevará a más adeptos para que formen parte de la misma, y esta generará mayores ingresos en las tiendas que vendan los diferentes accesorios o implementos que se requieran para la realización de la disciplina en mención: “Es llegar a más cantidad de gente de distintos estratos y edades”

A continuación se presenta la tabla resumen con los beneficios del marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen de los beneficios de la utilización del marketing deportivo		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(% de frases)
Beneficios	1	100%
Total frases	1	100%

8) Conclusiones finales

Finalmente sería pertinente presentar un cuadro recapitulativo con los diferentes porcentajes de las diferentes categorías analizadas:

Tabla resumen de todas las categorías		Tabla resumen de todas las categorías
Respuestas	Respuestas en número de frases	Respuestas (en % de frases)
Tendencia cuidarse físicamente	1	8%
Aplicable al Ecuador	1	8%
Tipos de equipos	1	8%
Beneficios	1	8%
Que tipo de tendencias existen	1	8%
Exclusividad	1	8%
Bajo Autorización	1	8%
Otros servicios	1	8%
Equipos vendedores	1	8%
Productos y marcas mas vendidas	1	8%
Articulos con que no cuentan y piden	1	8%
Temporada de mayor venta	1	8%
Edades y perfiles de compradores	1	8%
Principales competidores	1	8%
Puntos fuertes y debiles	1	8%
Acciones	1	8%
Total frases	12	100%

En definitiva podemos constatar que la tienda MARATHON SPORT maneja en alto porcentaje de las estrategias de marketing deportivo de los equipos, lo cual no es beneficioso del todo para el club ya que no se logra especializarse en las necesidades específicas de cada uno de los clubes.

Al existir un departamento especializado en marketing deportivo en cada club este departamento podrá elaborar planes, estrategias, campañas para generar más productos e incrementar así los ingresos para el club.

3.4 INFORME FINAL DE CONCLUSIONES FOCUS GROUP

1) Han escuchado alguno vez Marketing deportivo?

De acuerdo a las respuestas de las diferentes personas entrevistadas en el focus group podemos darnos cuenta que la gran mayoría si ha escuchado el termino de marketing deportivo, pero vale recalcar que no todos tienen una idea clara de lo que trata. El 75% de las frases sobre si han escuchado sobre marketing deportivo, hacen relación al alto potencial de dicho servicio.

Mientras que el 25% de las frases nos muestran que existen hinchas que nunca han escuchado mencionar el termino marketing deportivo y no saben para que puede servir el marketing en el deporte.

Todos los clubes deben implementar un departamento de marketing deportivo, ya que este es el futuro de todos los equipos que quieran surgir tanto en campeonatos nacionales como internacionales mediante nuevos ingresos que se producirán a través de dicho departamento.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías si han escuchado la palabra marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre si han escuchado sobre marketing deportivo		Tabla resumen del posicionamiento
Respuestas	número de frases	(% de frases)
SI	12	75%
NO	4	25%
Total frases	16	100%

2) Que piensan que es Marketing deportivo o para que creen que sirve?

Las personas que asistieron al focus group dieron su punto de vista sobre lo que ellos entienden y creen sobre el tema.

Sin embargo existe un alto porcentaje de personas que desconocen sobre el tema y no tienen una idea para que pueda servir el marketing deportivo.

El 38% de las frases hacen relación a que el marketing deportivo trata sobre: “Difusión de la marca, Posicionamiento de marca, Promoción de la marca”

Asimismo el 13% de las frases hacen relación que el objetivo primordial del marketing deportivo es buscar, generar nuevos y mayores ingresos para la institución para así lograr financiar todas las estrategias y planes que manejen los directivos para lograr las metas trazadas.

El 19% de las frases mencionan que es muy importante la orientación al consumidor final, ya que lo que se busca con el marketing deportivo es una autofinanciación del equipo a través de generar un aumento en la base societaria del club.

El restante 31% de las frases hacen relación a que las personas que no conocen sobre el tema y no le encuentran un beneficio mayor al que existe actualmente en los diferentes equipos.

“Lo mas importante al momento de que un club acople este sistema es la difusión de todas las oportunidades que generará este departamento tanto para el equipo como para socios e hinchas”.

Como se puede observar en las frases el 70% las personas entrevistadas tienen una idea clara sobre algunos de los beneficios que el marketing deportivo presta a las diferentes instituciones que implemente dicho servicio.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de que piensan sobre marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre que piensan sobre marketing deportivo		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(% de frases)
Publicidad	6	38%
Ingresos	2	13%
Socios	3	19%
Nada	5	31%
Total frases	16	100%

3) Que servicios les gustaría recibir por parte del club para ser socios

Como mencionábamos anteriormente, lo importante del marketing deportivo es generar nuevos ingresos para el club mediante la fidelización de socios.

Algunos de los nuevos servicios que quisieran percibir son los siguientes: “Bar / Restaurante en el estadio, museo, tiendas oficiales, centros de salud, entradas gratis al estadio”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de quienes utilizan marketing deportivo en el país, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre nuevos servicios que les gustaria recibir		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(% de frases)
Restaurante	6	38%
Tienda oficial	5	31%
Museo	5	31%
Total frases	16	100%

4) Que buscan los hinchas para convertirse en socios

Este punto es uno de los más importantes porque toda estrategia de marketing deportiva gira alrededor de incrementar el número de socios para así fortalecer al equipo en todas sus áreas.

Mediante esta diferenciación de servicios no solo se apunta a fidelizar a los hinchas en socios, sino también en apuntalar a las nuevas generaciones para ir renovando la hinchada.

Al tener un equipo que siempre este luchando los primeros lugares la hinchada vendrá sola al club y no tendrá que salir el club en busca de su hinchada, pero asimismo esto compromete al club a brindar los mejores servicios a su hinchada y socios para que estos vean una retroalimentación y se vean satisfecho tanto en el aspecto personal como deportivo.

Lo que buscan los hinchas para convertirse en socios entre otras cosas se detalla a continuación; el 38% de las frases hacen referencia a entradas gratis para socios; el 19% de las frases hace relación a la necesidad de tener una sede social donde el hincha y socio pueda hacer uso de sus instalaciones; otro punto importante al que se refirieron con el 31% de las frases es a mantener descuentos en la compra de productos oficiales; el 13% de las frases menciona una visita por parte de socios e hinchas a los diferentes entrenamientos que el equipo tenga y compartir con sus ídolos un momento agradable.

A continuación se presenta la tabla resumen con lo que buscan los hinchas para convertirse en socios, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre que buscan los hinchas		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(% de frases)
Entradas gratis	6	38%
Sede social	3	19%
Dsctos Prod Oficiales	5	31%
Visitas a entrenamientos	2	13%
Total frases	16	100%

5) Que clase de equipos son los que mas se beneficiarían al contar un departamento de marketing deportivo

Se les preguntó a los entrevistados cuales son los equipos que a su manera de ver deberían ser los más interesados en implementar este departamento. El 25% de las personas dijeron que es muy aplicable a todos los equipos tanto grandes, medianos y chicos tanto de la serie A como de la serie B.

Por otra parte el 56% de las personas que se entrevistaron piensan que este modelo de marketing deportivo es muy interesante para su aplicación en especial para los equipos grandes que manejan estructuras institucionales sólidas, una gran hinchada, patrocinadores fuertes, y los mejores planteles en lo que se refiere al campeonato nacional.

El restante 19% cree que el marketing deportivo debe ser dirigido a equipos pequeños que han tenido poco éxito y por ende con pocos recursos financieros y poca hinchada.

Cabe recalcar que el marketing deportivo da sus frutos en el mediano y largo plazo y no se puede pedir resultados inmediatos ya que depende de todo un proceso para lograr los resultados deseados.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías que equipos se benefician al manejar marketing deportivo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla resumen sobre equipos que se benefician al manejar marketing deportivo		Tabla resumen
Respuestas	número de frases	(% de frases)
A todos	4	25%
Pequeños	3	19%
5 Grandes	9	56%
Total frases	16	100%

6) Conclusiones finales

Finalmente sería pertinente presentar un cuadro recapitulativo con los diferentes porcentajes de las diferentes categorías analizadas:

Tabla resumen de todas las categorías		Tabla resumen de todas las categorías
Respuestas	Respuestas en número de frases	Respuestas (en % de frases)
que les gusto HABLAR DE FUTBOL	16	6%
Que les disgusto NADA	16	6%
Como perciben el servicio Bueno	16	6%
Que les parece la idea Bueno	16	6%
SI Ah Escuchado MKT Deportivo	12	4%
Oficial	11	4%
Tiendas oficiales	11	4%
5 Grandes	9	3%
Precio	8	3%
Camisetas	7	2%
Siempre	6	2%
No importa la ubicación	6	2%
Camisetas	6	2%
Publicidad	6	2%
Entradas gratis	6	2%
Restaurante	6	2%
Ubicación de los equipos	5	2%
Banderas	5	2%
Diseño	5	2%
Pirata	5	2%
Calle	5	2%
Nada	5	2%
Dsctos Prod Oficiales	5	2%
Tienda oficial	5	2%
Museo	5	2%
Helix	5	2%
Otro	5	2%
Pasión	4	1%
Campeonato	4	1%
A veces (1 o +)	4	1%
Partidos importantes	4	1%
Otros	4	1%
Banderas	4	1%
NO Ah Escuchado MKT Deportivo	4	1%
JAG Sport Marketing	4	1%
A todos	4	1%
Emoción	3	1%
Lo mejor que existe	3	1%
Casi siempre (2o +)	3	1%
Nunca	3	1%
Calidad	3	1%
Socios	3	1%
Sede social	3	1%
Pequeños	3	1%
Deporte	2	1%
Bufandas	2	1%
Otros Articulos	2	1%
Ingresos	2	1%
Visitas a entrenamientos	2	1%
Go Sport Marketing	2	1%
Selección	1	0,35%
Ninguno	1	0,35%
Posters	1	0,35%
Total frases	288	100%

Como conclusión podemos decir que el marketing deportivo tiene mucha ingerencia en estos tiempos ya que el deporte no solo se lo toma como lo que es un deporte sino ahora el deporte es considerado como un negocio muy rentable.

En definitiva según los resultados que se obtuvieron podemos constatar que el marketing deportivo es de mucha utilidad para toda clase de equipos sean estos grandes, pequeños, o chicos.

Otro de los aspectos importantes es identificar las necesidades, gustos y preferencias que tengan los hinchas y socios de cada uno de los equipos para que a través de estos servicios satisfacer sus necesidades y con ello provocar un aumento de socios e hinchas, lo cual generará nuevos ingresos a las arcas del equipo.

Un aspecto muy importante dentro del marketing deportivo es la búsqueda de nuevos negocios dentro del deporte para así generar mayores ingresos para financiar al club en todos sus nuevos proyectos institucionales, deportivos y societarios.

3.5 INFORME FINAL DE CONCLUSIONES ENCUESTAS

Ejecución de la Investigación Cuantitativa

Determinación del Universo o Población

Para la realización de la etapa cuantitativa, primeramente se debe definir el universo o población de estudio, de la cual se obtendrá una muestra representativa que permitirá obtener la información necesaria sobre el nivel de aceptación de la agencia.

Se define como población a una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.⁶

⁶ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito. En la siguiente tabla se indica el universo formado por el nivel socioeconómico medio y alto:

TABLA No. 3.23

CIUDAD	TOTAL POBLACIÓN	PORCENTAJE DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO		POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		UNIVERSO O POBLACION
		Alto	Medio	Alto	Medio	
Quito Urbano	1428533	7.00%	26.20%	99997	374276	474273

FUENTE: MARKOP 2005
ELABORACIÓN: EL AUTOR

Debido a que la población objetivo (nivel socioeconómico medio y alto) es superior a 10000 personas, se determina que el tipo de universo para nuestro estudio es **infinito o indeterminado**.

Determinación de las características de los elementos muestrales⁷

Para determinar las características de los elementos muestrales se realizará un estudio en el cual se llevará a cabo un, MUESTREO ALEATORIO SIMPLE.

Una de las ventajas del **muestreo aleatorio simple** es sin duda que permite utilizar una mayor exactitud, por lo que le da una mayor veracidad y confiabilidad al estudio.

Los grupo a los cual se va a realizar la investigación es el siguiente.

- ✓ Nivel socioeconómico.- El estudio se encuentra enfocado hacia el nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Quito.

Cálculo de la Muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.⁸

$$95\% \quad 2.5 \quad z = 2.33$$

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra se hará con población infinita como se explicó anteriormente. El nivel de confianza que se utilizará será del 95%. El margen de error que se ha establecido es del 6%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real. Se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde $p=50\%$ y $q=50\%$, ya que no se han realizado investigaciones anteriores sobre el tema en cuestión.

⁷ Apuntes de Investigación de Mercados de la Ing. Yolanda Sotomayor, basados en los libros de ARTURO OROZCO, JOSÉ NICOLÁS JANY y KINNEAR TAYLOR.

⁸ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Probabilidad acumulativa de -0 a z para la distribución normal estándar.

\hat{p} = Estimación de la proporción favorable.

\hat{q} = Estimación de la proporción desfavorable.

E = Margen de error.

Luego:

$$\eta = \frac{(2)^2(0.5)(0.5)}{(0.06)^2} = 300$$

$\eta = 300$ personas

El tamaño de la muestra es de 300 personas.

$$(2)(0.5)(0.5)$$

$$\frac{1}{0.0036}$$

¿con que problema?

Operación de Campo

El levantamiento de la muestra se lo realizó mediante el método de la encuesta interceptada, es decir que a cada encuestador se le entregó formularios para que se dirijan a un determinado sitio y encuesten a las personas que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y alto.

Las encuestas tuvieron una duración aproximada de 10 minutos.

Las consideraciones para la clasificación del nivel socioeconómico se basaron en los siguientes aspectos⁹:

1. Personas aficionadas al fútbol.

Para realizar el levantamiento de la muestra, se visitó los diferentes estadios de la ciudad.

- ✓ Estadio Atahualpa
- ✓ Estadio Casa Blanca
- ✓ Estadio de Chillogallo

⁹ MARKOP. Consideraciones para la clasificación del Nivel Socioeconómico.

3. Nivel de Ingresos.

La calificación para los niveles socioeconómicos medio y alto, se basó en la siguiente escala de ingresos dada por la empresa de servicios de marketing y opinión pública MARKOP.

A. \$ 3000 en adelante
B. \$1001 – \$3000
C. \$501 - \$1000
D. \$301 - \$500
E. Desde - \$300

En donde las letras A y B corresponden al nivel socioeconómico alto, y la letra D representa al nivel medio.

Procesamiento de la Información

Primeramente se revisó los formularios para verificar que hayan sido contestados correctamente, es decir que las encuestas se hayan llenado de acuerdo a las instrucciones, para que no existan inconsistencias.

En el caso de las preguntas dicotómicas y de opción múltiple, se estableció códigos alfabéticos para cada una de las variables que intervinieron en el estudio como por ejemplo frecuencias de asistencia a un establecimiento deportivo, atributos que más valora el cliente en un establecimiento deportivo, nivel de aceptación, etc.

Finalmente la información procesada se la migró nuevamente a Microsoft Excel para la realización de cuadros, tablas, frecuencias, gráficos, para una mejor comprensión de la información obtenida.

Análisis y Resultados de la Investigación Cuantitativa

A continuación se presentan los resultados de la investigación cuantitativa con su respectivo análisis:

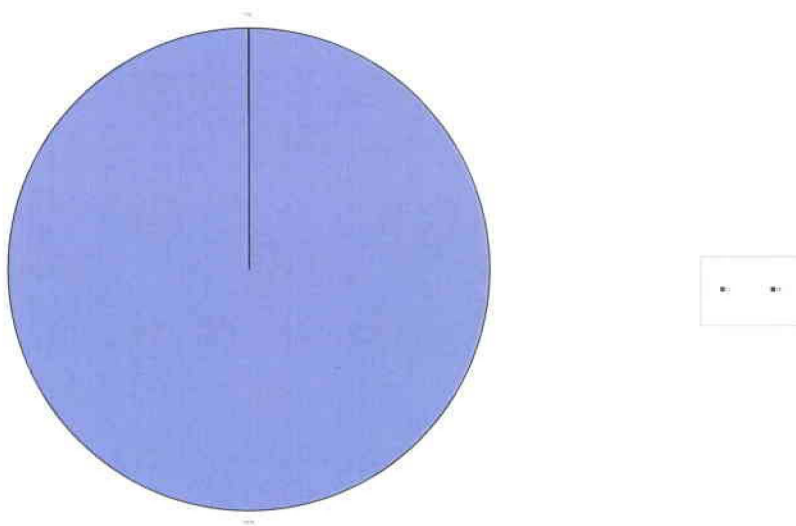
1) Frecuencia con la que asiste al estadio

La siguiente información sobre la frecuencia con que las personas asisten al estadio por lo menos una vez al mes, como se de tallara a continuación el 100% de las personas encuestadas, asisten por lo menos una vez al mes al estadio.

A continuación se presenta el gráfico en el cual se puede visualizar mejor lo antes mencionado:

GRÁFICO No. 3.1

Asista por lo menos una de una vez al mes



ELABORACIÓN: EL AUTOR

2) De que depende la asistencia al estadio

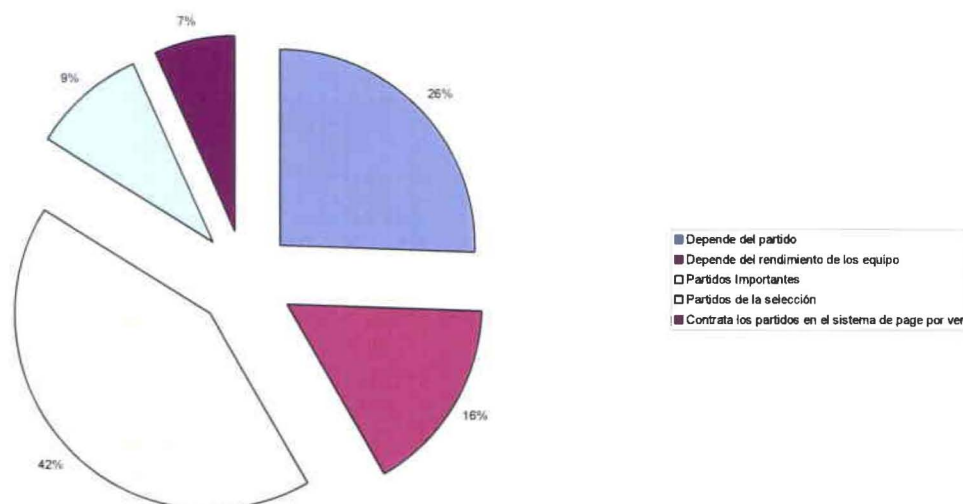
Para obtener información acerca de este tema se realizó la siguiente pregunta: ¿De que depende que asista al estadio a ver los partidos de fútbol?

De las 300 personas encuestadas el 42% van a los partidos importantes, el 26% asisten al estadio dependiendo el encuentro que se juegue, el 16% de las personas van dependiendo el rendimiento de su equipo en el torneo, para el restante 16% de los encuestados solo asisten a partidos de la selección y contratan los partidos del campeonato nacional de fútbol por televisión pagada.

A continuación se presenta el gráfico respectivo:

GRÁFICO No. 3.6

De que depende que asista al estadio



ELABORACIÓN: EL AUTOR

3) Con que nivel de frecuencia se realizan algún tipo de compras de los artículos de su equipo

Para obtener información sobre el conocimiento que tenían los encuestados se realizó la siguiente pregunta: ¿Con que frecuencia realizan algún tipo de comprar de los productos de sus equipos?

De las personas encuestadas se pudo obtener la siguiente información.

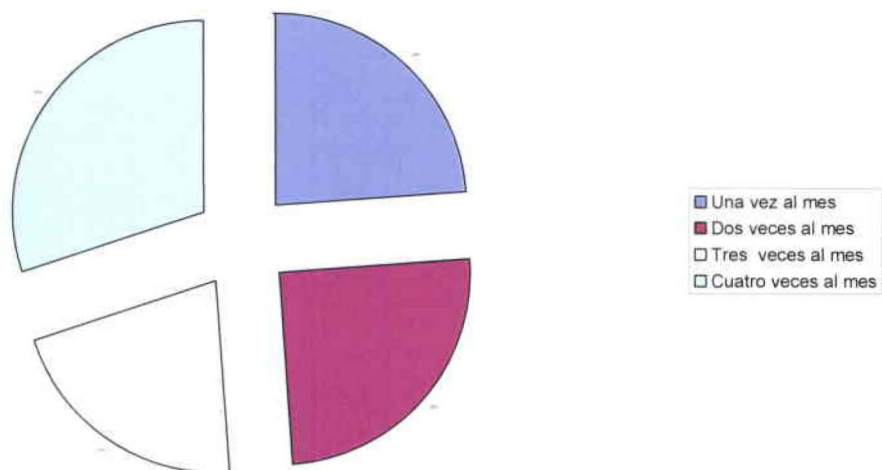
El 30% de los encuestados aseguran comprar diferentes tipos de artículos por lo cuatro veces al mes, en cuanto el 25% adquieren los productos por lo menos dos veces al mes, el 24% de los encuestados adquieren los productos una vez al mes, el restante 21% aseguran adquirir los artículos de sus equipos en un promedio de tres veces al mes.

Como podemos darnos cuenta es muy importante el desarrollo de nuevos productos de merchandising, para así mantener satisfechos a nuestros potenciales clientes, y lo mas importante mediante este sistema se generaran nuevos ingresos al equipo.

A continuación se detallara la información mediante un gráfico.

GRÁFICO No. 3.7

Cada que tiempo realiza una compra



ELABORACIÓN: EL AUTOR

4) Cual es su preferencia de compra de los artículos oficiales de su equipo con respecto a los atributos de los artículos piratas

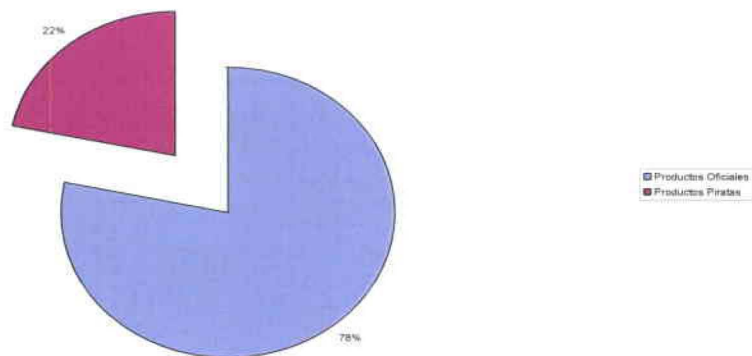
Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta: ¿Prefiere usted comprar productos oficiales o piratas?

Cabe mencionar que ha sorprendido mirar el resultado obtenido de las personas encuestadas en esta pregunta ya que el 78% prefiere comprar los productos oficiales de su equipo, mientras que el 22% de ellos adquieren los productos piratas.

A continuación se presenta el gráfico de esta pregunta:

GRÁFICO No. 3 8

Que tipo de producto prefiere comprar



ELABORACIÓN: EL AUTOR

5) Cuales son los productos de su preferencia para la compra

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los productos de su equipo que más adquiere?

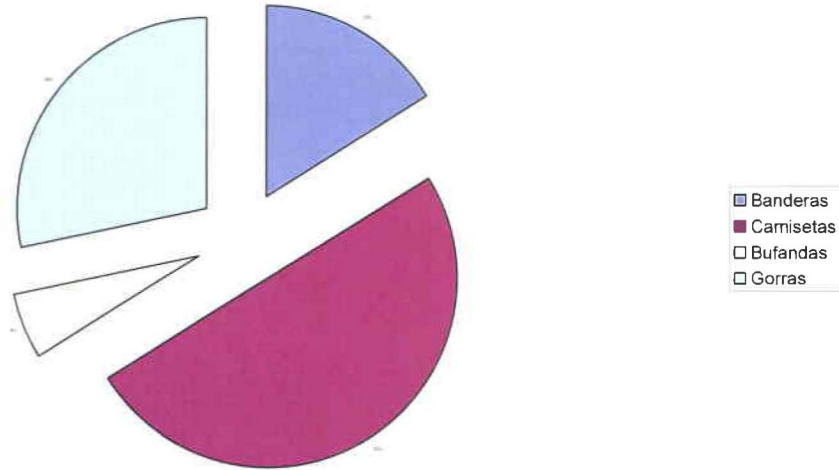
Tenemos como resultado que el 50% de los encuestados el producto que mas compran son las camisetas, ya que el 28% adquieren gorras, mientras que el 16% hacen comprar de banderas, el restante 17% compra bufandas.

Estos resultados nos indican que es muy importante innovar en los productos ya que existe un gran hábito de compra por parte de los hinchas.

A continuación se presenta el gráfico de esta pregunta:

GRÁFICO No 3 9

Cuales son los productos que mas compra



ELABORACIÓN: EL AUTOR

6) Cual es el lugar de preferencia para mirar los partidos de fútbol

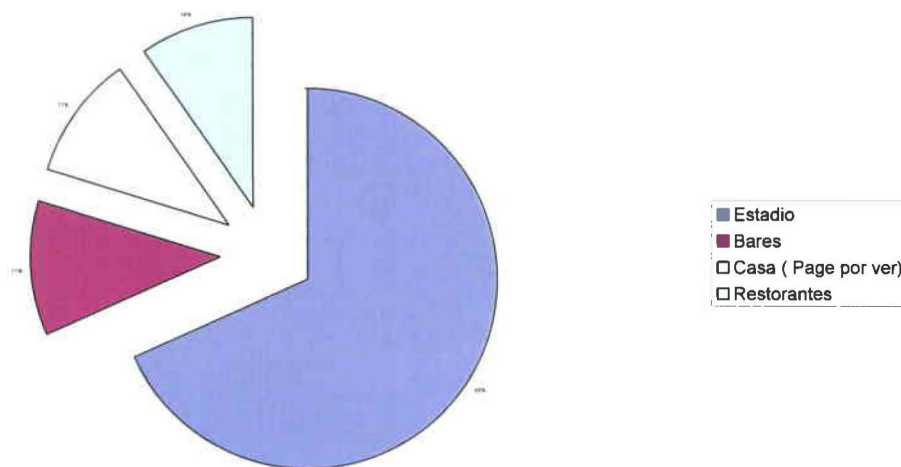
Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta: ¿Dónde prefiere mirar usted los partidos de fútbol?

Mediante la información obtenida gracias a nuestra personas encuestadas obtuvimos los siguientes resultados, el 68% de los encuestados prefieren ir al estadio, mientras que el 32% restante de las personas encuestadas prefieren ir a ver el fútbol en bares, restaurantes y por televisión pagada.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente.

GRÁFICO No 3.10

Donde prefiere ver el partido



ELABORACIÓN: EL AUTOR

7) Al mirar los encuentros de su equipo con quien le gusta mimar estos encuentros

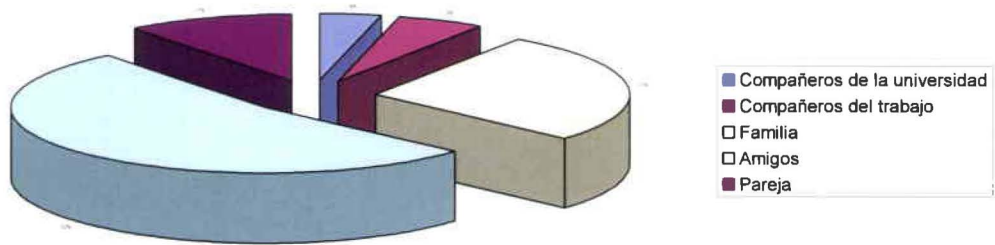
Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:
¿Con quién prefiere usted asistir o ver los partidos?

Obtuvimos los siguientes resultados de las personas encuestadas, el 53% de las personas encuestadas prefieren estar con amigos al instante del juego, un 27% prefieren mirar junto a su familia, el 11% de los encuestados asegura que le agrada mirar junto a su pareja, un 5% observa los partidos junto a los compañeros de trabajo, el restante 4% mira los partidos junto a los compañeros de universidad.

A continuación se presentan el respectivo gráfico.

GRÁFICO No. 3 11

Con quien prefiere ver el partido



ELABORACIÓN: EL AUTOR

8) Cual es el equipo de mayor popularidad en la ciudad de Quito

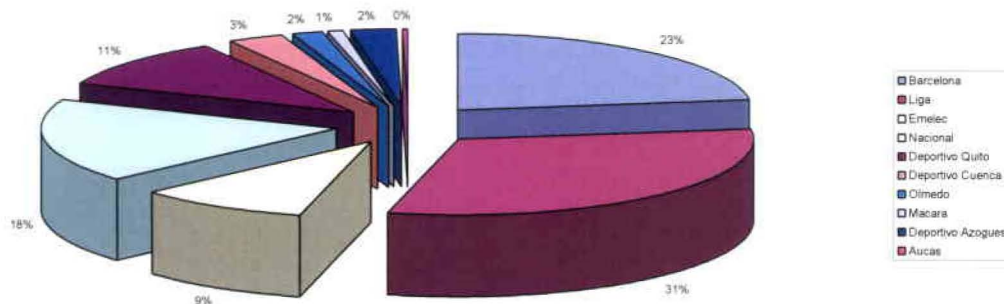
Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:
¿Cuál es el equipo de su preferencia?

Mediante las personas encuestadas se puede observar los siguientes resultados con un 31% el equipo mas popular en la ciudad de Quito es Liga de Quito, seguida con un 23% por Barcelona, con un 18% El Nacional, mientras que con el 11% se encuentra el Deportivo Quito, el 9% es para Emelec, con una diferencia bastante marcada se encuentran los siguientes equipos, con el restante 4% se encuentran divididos para los equipos Deportivo Cuenca, Olmedo, Deportivo Azogues, Macara y Aucas.

A continuación se presenta la respectiva gráfica.

GRÁFICO No. 3 12

Equipo de su preferencia



ELABORACIÓN: EL AUTOR

9) Que se entiende por Marketing Deportivo

Este tema se lo analizó ya que se necesitaba información acerca del nivel de conocimiento por parte de los hinchas al fútbol sobre lo que es marketing deportivo, como se podrá ver a continuación los resultados obtenidos, es muy importante recalcar que si existe dentro de la población un conocimiento y/o entendimiento acerca de lo que es marketing deportivo

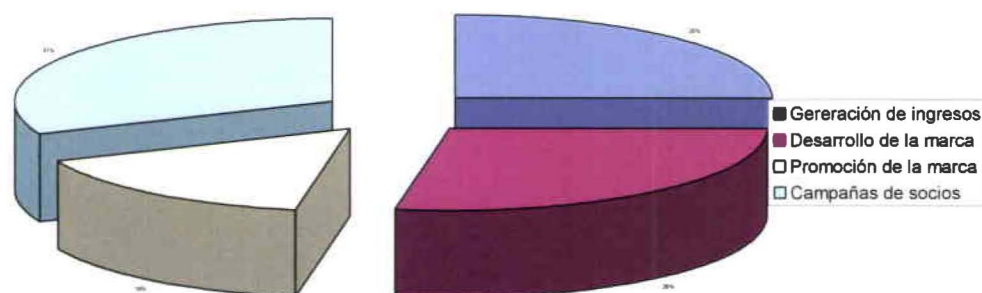
Los resultados obtenidos fueron los siguientes con el 31% hacen relación a campañas de fidelización de socios, en cuanto el 28% hace énfasis al desarrollo de marca, el 25% piensa que es para generar nuevos ingresos a los equipos, mientras que el 16% hace referencia a la promoción de la marca.

Como podemos darnos cuenta todas las opciones son válidas y están dentro de las estrategias de marketing deportivo.

Este comportamiento lo podemos observar de mejor manera en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No 3 13

Que entiende por MKT Deportivo



ELABORACIÓN: EL AUTOR

10) Es socio o pertenece alguna agrupación de su equipo

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:
¿Es socio del equipo del cual es hincha?

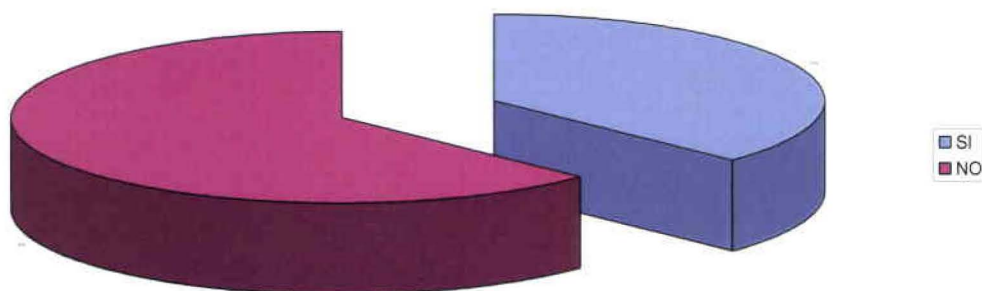
Mediante las personas encuestadas se puede observar los siguientes resultados el 63% de los encuestados no son socios de sus equipos, mientras que el 37% si lo son.

Como conclusión podemos llegar a concordar que es muy importante trabajar en campañas de socios para generar una cultura societaria, la cual beneficiara al equipo.

A continuación se presenta el gráfico respectivo:

GRÁFICO No 3 14

Es usted socio de su equipo



ELABORACIÓN: EL AUTOR

11) Que se debe ofrecer por parte de los equipos para que formen parte de este como socios.

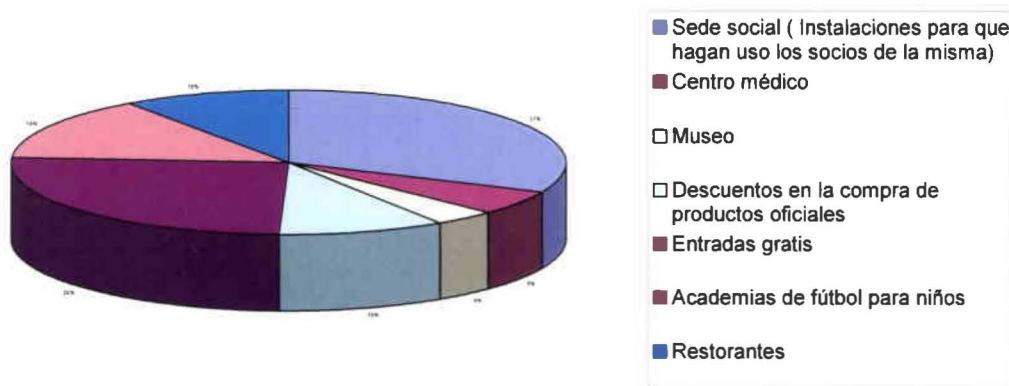
La razón por la cual se tomó en cuenta este tema, fue para identificar cuales son las necesidades de los hinchas, para así satisfacerlas y lograr que estos pasen hacer socios de sus equipos.

El resultado obtenido a través de esta pregunta es muy importante ya que dependiendo de esta se elaboraran las diferentes campañas de fidelización, el 31% exige una sede social de la cual puedan hacer uso los socios, mientras que el 26% le gustaría recibir entradas gratuitas, por otro lado al 14% le interesaría contar con escuelas y academias de fútbol para niños el, 10% de los encuestados se ve atraído por contar con descuentos en los productos oficiales de los equipos, el otro 10% les atrae la idea de contar con un Bar / restaurante en el estadio en el cual puedan estar antes, durante, y después de los partidos dentro del estadio, En cuanto al 5% de los encuestados les gustaría tener centros de salud para el socio y su familia, y por último el restante 4% le gustaría tener acceso al museo de su equipo.

A continuación se presenta el Gráfico en el cual se observa los resultados antes mencionados

GRÁFICO No 3.15

Que beneficios debe tener un socio



ELABORACIÓN: EL AUTOR

12) Se siente satisfecho con los servicios que le brinda su equipo

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:
¿En que porcentaje se siente satisfecho con los servicios que le brinda su equipo?

Mediante las personas encuestadas se puede observar los siguientes resultados,

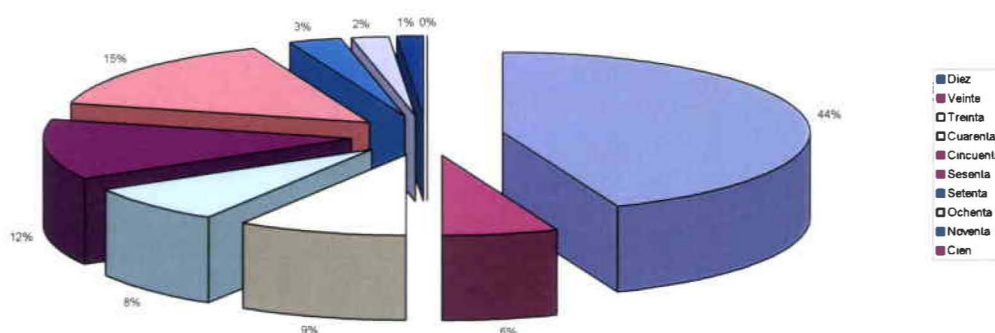
Encuestados	% de Satisfacción
44%	10
6%	20
9%	30
8%	40
12%	50
15%	60
35%	70
2%	80
1%	90
0%	100

Como conclusión podemos llegar a concordar que es muy importante trabajar en campañas de socios, generando mayores beneficios para que nuestros socios estén satisfechos con estos y así mismo poder incrementar el número de socios para el equipo.

A continuación se presenta el gráfico respectivo:

GRÁFICO 3 16

En que % se siente usted satisfecho



ELABORACIÓN: EL AUTOR

13) Que tan interesado estaría en formar parte de su equipo como socio

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:

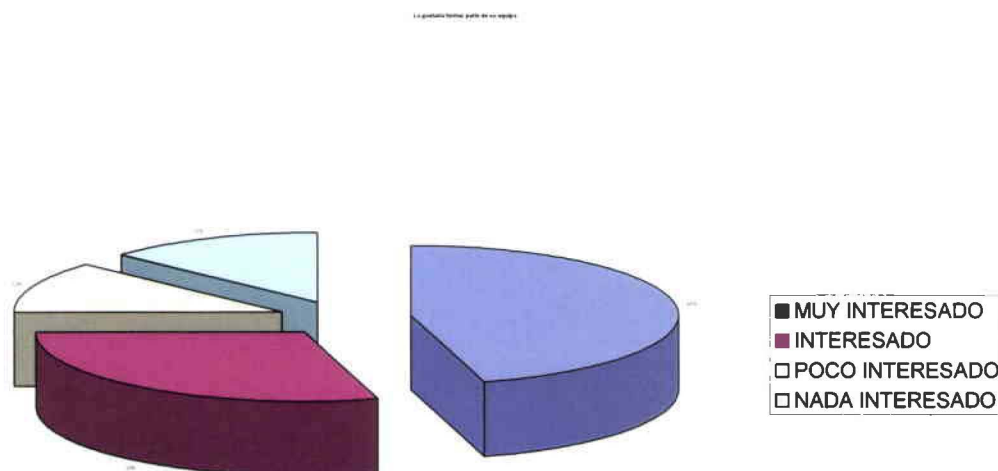
¿Le gustaría formar parte de su equipo como socio del mismo?

Mediante las personas encuestadas se puede observar los siguientes resultados, el 46% de los encuestados estaría muy interesado en ser socio de su equipo, mientras que el 29% se encuentra interesado, con un 12% de las personas encuestadas se encuentran poco interesadas de ser socios, el restante 13% de los encuestados nos muestran que están nada interesados que formar parte del su equipo como socios.

Como conclusión podemos llegar a concordar que existe un gran mercado el cual si desea ser socio solo falta satisfacer sus necesidades como socio, además habrá que generar estrategias para llevar al mercado Poco interesado u Nada interesado a formar parte de su equipo mediante la generación de nuevos beneficios.

Los resultados se podrán ver en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3.17



ELABORACIÓN: EL AUTOR

14) Cuanto estaría dispuesto a pagar si fuese socio de su equipo

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:

¿Si su equipo le ofrece todos los beneficios que usted quiere, cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

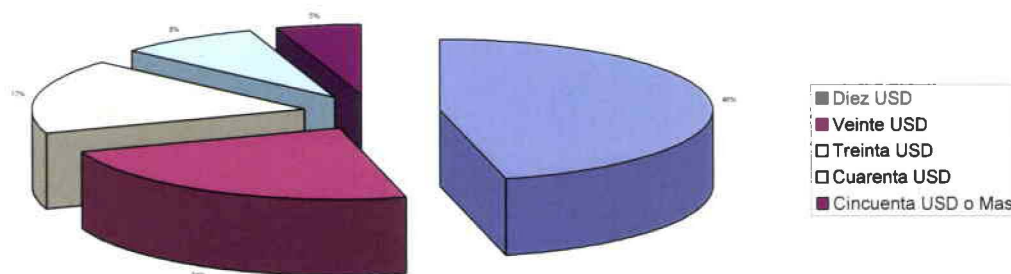
Encuestados	Valor a pagar \$ (USD)
46%	10
24%	20
8%	25
17%	30
5%	50 o Más

Como conclusión podemos tener que es muy importante satisfacer a los socios en sus necesidades para que sean parte del equipo, mediante diferentes estrategias se podrán diferenciar los tipos de socios y sus beneficios, para así lograr una mayor participación societaria de los hinchas.

A continuación se detallara la información en un gráfico

GRÁFICO No. 3.18

Cuanto estaría dispuesto a pagar



ELABORACIÓN: EL AUTOR

15) Cuales son los beneficios que brinda manejar un departamento de marketing deportivo

Para obtener información sobre este tema se formuló la siguiente pregunta:

¿Cuales cree usted que son los beneficios mas importantes que su equipo obtendrá al manejar un departamento especializado en marketing deportivo?

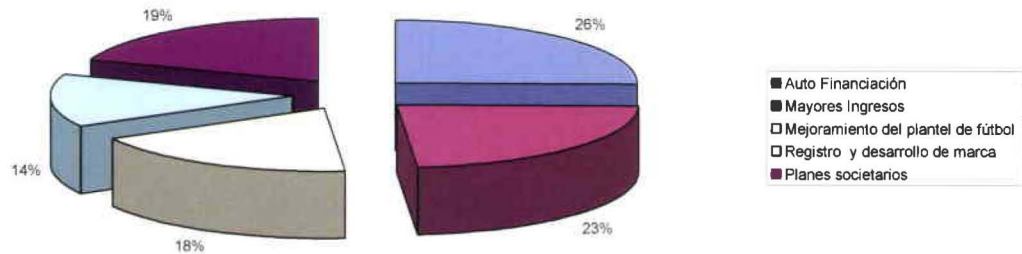
De las personas encuestadas se puede observar los siguientes resultados, el 26% de los encuestados cree que es la auto financiación del equipo, mientras que el 23% piensa que esto generara mayores ingresos al club, un 18% piensa que se reflejara directamente en el equipo de fútbol a través de nuevos jugadores, el 14% de los encuestados piensa que esto brindara un desarrollo y promoción de la marca, y por último el 19% cree que se reflejara en planes societarios, campañas de fidelización de hinchas.

Como conclusión podemos darnos cuenta que todas las opciones se encuentran relacionadas una con la otra, mediante un buen desarrollo de estrategias de marketing deportivo todo lo que anteriormente se detallo es factible, cabe recalcar que el único beneficiado con todo esto es el equipo.

A continuación se detallara la información en un gráfico

GRÁFICO No. 3.19

Cuales cree Ud. que son los beneficios del MKT Deportivo



ELABORACIÓN: EL AUTOR

Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

Gracias a la investigación de mercados realizada, se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe un panorama favorable para la creación de una agencia de marketing deportivo, ya que existe un alto nivel de aceptación hacia el mismo.

Al ser el fútbol ya no considerado como deporte sino como negocio, es muy importante generar departamentos especializados en mercadeo deportivo, es por ello que vemos como muy factible la oportunidad de negocio que se tiene en este campo, ya que los equipos ecuatorianos se encuentran dispuestos a utilizar los servicios de una agencia que brinde servicios especializados en mercadeo deportivo.

Otro aspecto muy importante que hemos notado en la investigación es el deseo por parte de los hinchas, aficionados y socios de los diferentes equipos del Ecuador, a contar con nuevos, novedosos servicios y productos que sus equipos pongan a disposición de estos, es por ello que es muy importante la generación de campañas de fidelización de socios como de productos de merchandising.

Existe un gran índice de hinchas e aficionados que estarían dispuestos a formar parte de sus equipos bajo la figura de socios; cabe recalcar que muchos de estas personas actualmente no se ven atraídos por la falta de servicios y recompensas.

Otro de los aspectos que nos hemos dado cuenta en la investigación es la tendencia que tienen los hinchas y aficionados a mirar los partidos reunidos con amigos; este es un aspecto de suma importancia para los equipos ya que mediante esta tendencia se podrán desarrollar diferentes estrategias para el beneficio de los mismos.

Mediante la investigación se pudo categorizar cuanto estaría dispuesto a pagar cada hincha por ser socio del equipo; esta información es de alta importancia ya que mediante esta información se podrán categorizar los tipos y clases de planes societarios dependiendo de los ingresos de los hinchas, el 46% de los encuestados se encuentran dispuestos a pagar \$10 mensuales mientras que el 24% pagaría \$20.

Oportunidad de negocio

Es muy importante tomar en cuenta todos los aspectos positivos que se han visualizado en las entrevistas, focus, y encuestas, para determinar la gran ingerencia que tiene el deporte en el país en estos momentos.

A nivel mundial el fútbol como otros deportes dejaron de ser deportes y han pasado a ser un negocio, el Ecuador no es la excepción, ya que el fútbol genera una gran actividad económica.

*sin deportes relegados a
forma empresarial*

El marketing deportivo en el país no esta tan desarrollado por la falta de agencias especializadas y también por la falta de criterio de la mayoría de los dirigentes deportivos, los cuales manejan dicho departamento sin contar con los conocimientos adecuados.

↓
oy

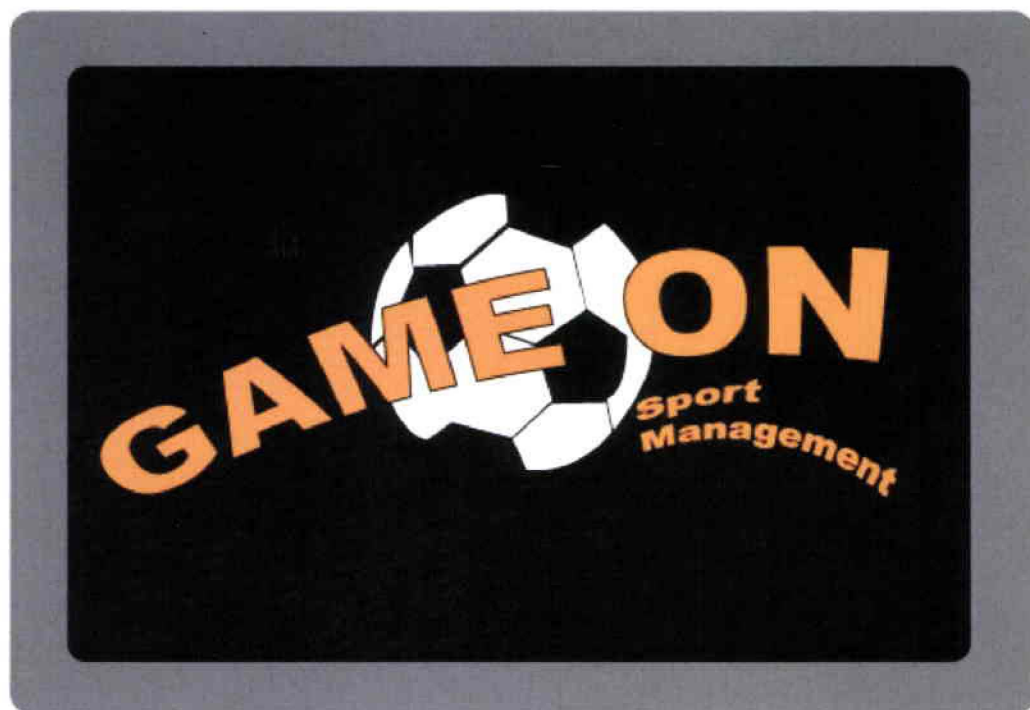
Mediante la investigación se pudo notar que las tendencias de los dirigentes deportivos esta cambiando y que ellos están dispuestos a tener y/o contratar personas o agencias especializadas en marketing deportivo, para así generar mayores ingresos para sus equipos.

Del mismo modo se constató en la investigación el gran número de hinchas que se encuentran insatisfechos con el servicio que actualmente reciben por parte de sus equipos, es por ello que estos han visto con buenos ojos la implementación de un departamento especializado de mercadeo deportivo en sus diferentes equipos.

Por esta razón, al ser la única empresa especializada en el mercado, la oportunidad de negocio es muy favorable para la agencia, ya que tanto los principales involucrados (dirigentes deportivos y los hinchas) están muy deseosos de contar con una empresa que brinde un verdadero modelo especializado de mercadeo deportivo.

Capítulo IV

La Empresa



CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1. MISIÓN

Game On se obsesiona por alcanzar el éxito deseado junto a sus clientes, a través de la implementación de modelos de mercadeo deportivo adaptados a las necesidades de sus diferentes socios estratégicos, mejorando así la calidad de vida de cada uno sus colaboradores, para así desarrollar un país cada vez más competitivo en el ámbito deportivo.

4.2. VISIÓN

Ubicar en el 2014 a **Game On** como la primera agencia de marketing deportivo en el país.

4.3. VALORES

Un valor es una opinión fundamental sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo¹⁰.

Los valores identificados son:

- *Integridad*

Establecer un clima de armonía y tranquilidad donde todos los individuos que integran la compañía puedan desarrollan sus actividades eficazmente.

¹⁰ Administración: Un Enfoque Basado en Competencias, Hellriegel / Jackson / Slocum, Pág. 488

- *Respeto*

Considerar a todos los individuos de la organización como iguales ya que todos son personas y merecen respeto.

- *Puntualidad*

Es importante cumplir con los horarios y fechas establecidos ya que así se demuestra la importancia que se tiene por los clientes y los compañeros de trabajo.

- *Honestidad*

Ser transparentes en las actividades que se realizan será la razón de cada uno de los trabajadores de la empresa.

- *Compromiso*

Estar siempre comprometido con las actividades de la compañía para beneficio de todos.

- *Entusiasmo*

Actuar con alegría es la mejor forma de hacer bien las cosas.

- *Confianza*

Crear en nuestra gente y en sus ideas nos ayudará a ser mejores cada día.

- *Trabajo en equipo*

Solo trabajando en equipo llegaremos a ser grandes

4.4. FILOSOFÍA

“La satisfacción de nuestros clientes, es nuestra mejor recompensa.”

4.5. POLÍTICAS

Las políticas empresariales que se tomarán en Game On ayudarán a que existan procedimientos administrativos de fácil evaluación y un ambiente de cordialidad y confianza entre los empleados.

4.5.1. Políticas Administrativas

Las políticas administrativas establecerán pautas para el buen funcionamiento de la empresa, con la finalidad de cumplir con los objetivos, la misión y visión.

- Mantener reuniones mensuales con las personas de cada departamento para evaluar su desempeño y si fuera necesario realizar los correctivos del caso.
- Realizar un manual de descripción de funciones de cada puesto de trabajo con el fin de que la gente tenga claro lo que tiene que hacer y que es lo que se espera de ellos.
- Tener una buena comunicación dentro de la empresa para que todo el personal este bien informado de lo que busca la empresa (objetivos) y de lo que tiene que hacer para lograrlo.

4.5.2. Políticas de Recursos Humanos

Dentro de una empresa es muy importante tener un personal motivado y comprometido. Game On, no puede ser la excepción por lo que se han establecido las siguientes normas:

- Capacitación inicial de todo el personal ya que la empresa esta iniciando sus actividades, por lo que es importante que todos conozcan las características y beneficios de los productos y servicios que ofrecerá la compañía.
- Posteriormente se realizarán capacitaciones a todo el personal cada seis meses orientados hacia la motivación personal y al servicio al cliente.
- Cuando ingrese un nuevo empleado a la empresa, se lo capacitará en el aspecto técnico para que conozca a profundidad las características y beneficios de los productos y servicios que se ofrecen.
- Se realizarán programas de convivencia con todo el personal dos veces al año, para fortalecer los lazos de amistad entre todos los integrantes de la empresa.
- Se utilizará un procedimiento estricto para la contratación del personal (entrevistas, pruebas y periodos de probación) con el fin de contratar a la persona más idónea para cada puesto.

4.5.3. Políticas Financieras

- Se manejaran los servicios contratados por las instituciones deportivas con el 50% de adelanto a la firma del contrato y el 50% restante a la entrega del proyecto. Los descuentos se manejarán de acuerdo a los servicios que se pidan y según el tipo de cliente que este fuese.

4.5.4. Políticas de Comercialización

Dentro de las políticas de comercialización que Game On, manejará con sus clientes, se implementarán tres paquetes básicos, los cuales son Plata, Oro y Platino, los cuales se diferenciarán por el tipo y cantidad de servicios.

También se cuenta con tres tipos de categorización de los potenciales clientes los cuales se detallaran a continuación:

➤ Equipos Grandes (5 grandes Serie A)

- Barcelona
- Liga de Quito
- Nacional
- Emelec
- Deportivo Quito
- Selección Nacional

➤ Equipos Medianos y Pequeños (Serie A y Serie B)

- Deportivo Cuenca
- Macara
- Técnico Universitario
- Universidad Católica
- Olmedo, etc.

➤ Otros Eventos

- Challengers de Tennis ✓
- Competencias de Bicicletas. ✓
- Competencias de Artes Marciales ✓
- Carreras Automovilísticas, etc.

4.6. ARBOL DE COMPETENCIAS¹¹

4.6.1. Metodología

El Árbol de Competencias tiene como objetivo analizar la generación de valor dentro de una empresa dando una visión integral de la misma. A través de la realización del árbol, la gente toma conciencia sobre la manera en que aporta al proceso de creación de valor dentro de la organización.

El Árbol de Competencias consta de tres partes esenciales: raíces, tronco y ramas. Cada una de éstas será analizada a continuación.

- ***Raíces***

Las raíces del Árbol describen las competencias de la empresa. Las competencias permiten la creación de valor y se refieren al conocimiento actual y por desarrollar en determinadas áreas. En este nivel están los conocimientos sobre los cuales se apoyan las actividades de la empresa. ✓

En el caso de Game On se identificaron como raíces a los conocimientos de: mercados, comerciales, destrezas humanas, productos, administrativo- financieros y de servicios: _____

- ***Tronco***

Consiste en hacer que los procesos productivos se desarrollen de una manera eficiente, optimizando las actividades de la empresa y transformando las competencias en productos y servicios demandados por el mercado. ✓

¹¹ Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basados en el libro de MARC GIGET.

En esta parte del árbol se deben identificar las áreas que conforman la organización, establecer cada una de las etapas de fabricación, la cantidad de personas necesarias, el número de horas que se van a trabajar y las herramientas que serán necesarias en el proceso productivo.

En el caso de Game On sus áreas serán: administración, recursos humanos, finanzas y marketing.

Administración. Aquí se tomarán decisiones respecto a la administración de la compañía, se formularán objetivos, estrategias y políticas. También se realizará una planificación organizacional en base a pronósticos y tendencias del mercado. Se analizará la posición de la empresa mediante indicadores de gestión.

Recursos Humanos. Comprende la selección, contratación, desarrollo, formación y capacitación de los empleados. Asimismo se ocupa de una política salarial y laboral justa, de la estructura organizativa de los recursos humanos y de la integración de la empresa.

Finanzas. El contador y su asistente serán los encargados de llevar la contabilidad de la empresa; deberán tener al día las declaraciones del IVA, los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, realizar los balances de situaciones y general, el estado de resultados. Además elaborarán análisis financieros con el fin de ver la situación real de la empresa.

Marketing. Comprende el desarrollo del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) de Game On, los cuales serán más detallados en el siguiente capítulo.

Logística. Esta será la encargada de coordinar las diferentes etapas de los proyectos hasta llegar a la presentación final, en base a un cronograma de actividades que irá en función de los pedidos o servicios solicitados por los clientes.

Las etapas del proceso operativo son: recepción de la llamada del cliente o visita del vendedor al cliente, coordinación del proyecto, realización del servicio o entrega del producto y cancelación por el servicio prestado. El personal requerido es de seis personas que trabajarán en un turno diario, ocho horas diarias y treinta días al mes.

- ***Ramas***

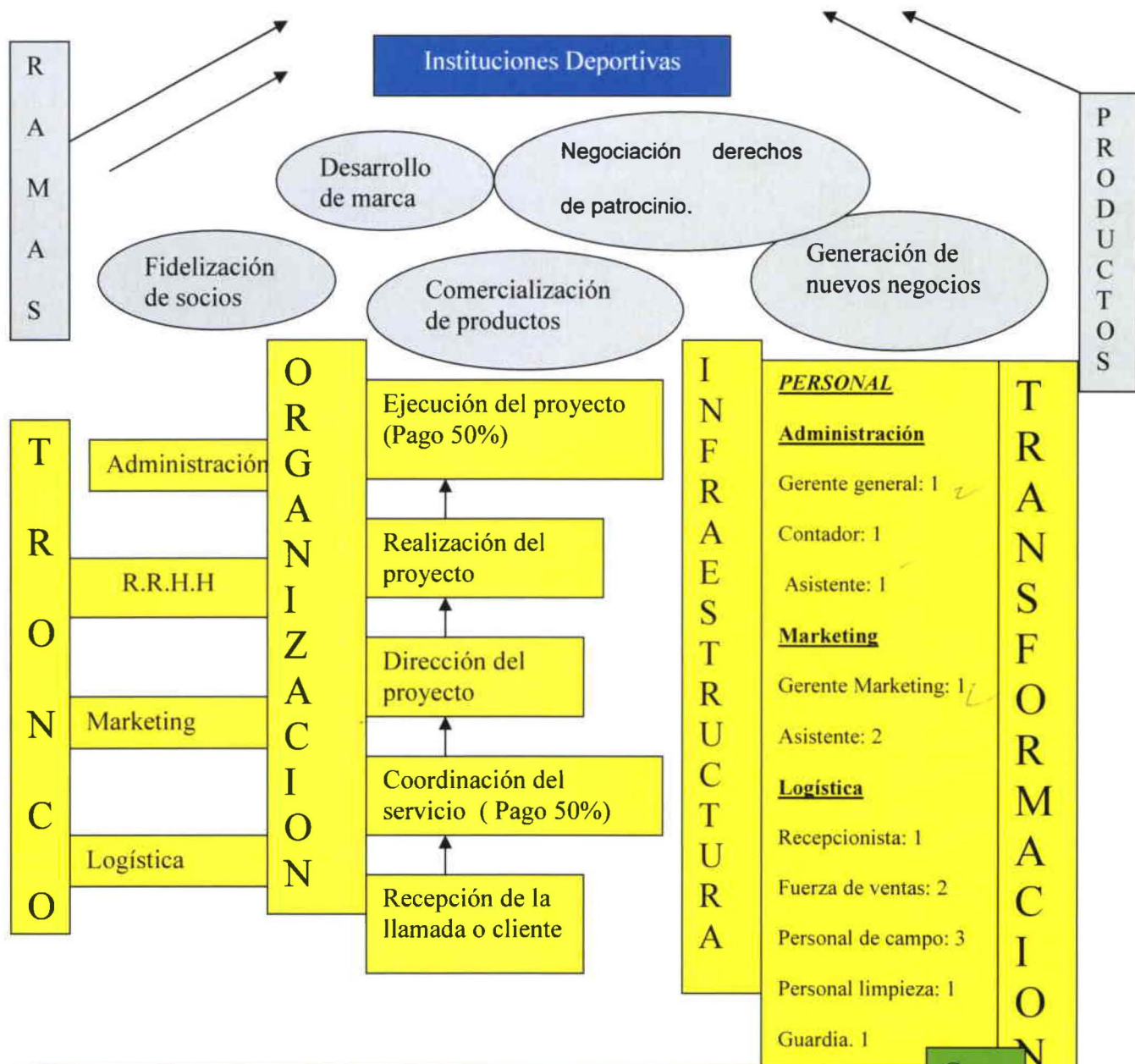
Las ramas del árbol consisten en determinar cuales son los productos y servicios que serán ofrecidos al mercado; cada rama es un producto de la empresa y sus hojas representan la unión entre los productos y el mercado.

El marketing es el nexo que utilizan las hojas para conectar a los productos con el mercado. Éste maneja información que permite a la empresa colocar sus productos de manera adecuada, con unos beneficios adaptados a las necesidades de los clientes, utilizando canales de distribución efectivos, con precios competitivos y con una promoción adecuada; todo ello basado en una investigación de mercados previamente realizada. Cada uno de estos puntos se detallará en el capítulo correspondiente al Plan de Marketing.

Para Game On los productos, son la promoción y desarrollo de la marca, la fidelización de socios, el diseño de nuevos productos de merchandising, la publicidad y promoción de las diferentes actividades deportivas, servicio al cliente y el servicio de post venta.

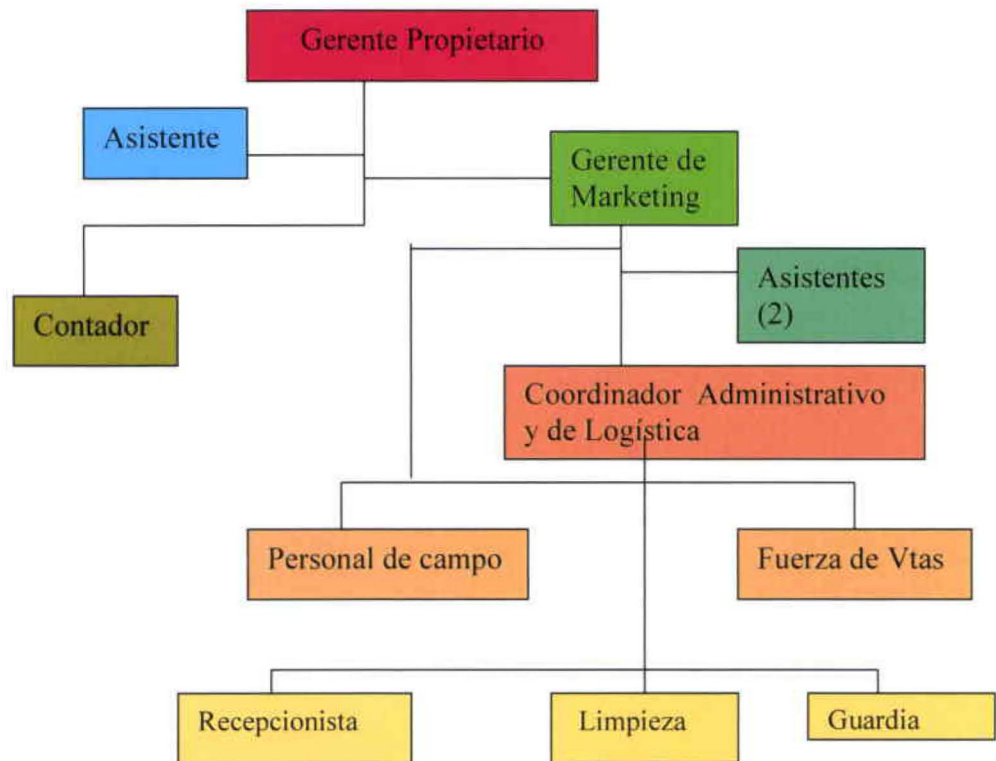
4.6.2. Esquema

Gráfico 4.1



R A I C E S	<u>Conocimientos de los mercados</u> Base de datos de los potenciales clientes.	<u>Conocimientos del producto</u> Como es el proceso de elaboración, de que esta compuesto, características y beneficios	C O N O C I M I E N T O
	<u>Conocimientos Comerciales</u> Estudios de mercado, estrategias de precios, publicidad y promoción, segmentación, logística, canales de distribución, posicionamiento marcas.	<u>Conocimientos ADM y Financieros</u> Contabilidad, finanzas, control de cuentas por cobrar y pagar, optimización de recursos, Reinversión de utilidades.	
	<u>Conocimiento destrezas humanas</u> Motivación, trabajo en equipo, integridad, creatividad, compromiso, ética	<u>Conocimiento de servicio</u> Generación, adaptación y desarrollo de servicios eficientes e innovadores	
Generación externa de conocimiento (Alianza y acuerdos de cooperación)			

4.7. ORGANIGRAMA



Elaborado por: Autor

4.8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4.8.1. Gerente Propietario

- Representante legal de la empresa
- Dirige y controla el desempeño de las diferentes áreas de la empresa

- Administración y Contratación de personal.
- Evaluación y cumplimiento de presupuestos.
- Evaluación de logística.
- Revisión de Balances y Estados Financieros de la empresa.

4.8.2. Contador

- Elaboración de Balances y Estados Financieros de la empresa.
- Rol de Pagos.
- Elaboración de presupuestos.
- Control de cartera.
- Manejo y control del proceso contable y financiero.
- Reporta al Gerente General.

4.8.3. Asistente de Gerencia

- Evalúa a los proveedores.
- Análisis de documentación.
- Recopilación de información para las gerencias.
- Revisión de inventarios.
- Reporta al Contador.
- Manejo del Talento Humano

4.8.4. Gerente de Marketing

- Elaboración y ejecución del plan de marketing.
- Planificación y control de vendedores.
- Contratación de estudios de mercado.
- Relación con la agencia de publicidad.
- Planificación de ventas.
- Establece nuevos contactos con clientes.
- Reporta al Gerente General.

4.8.5. Asistentes de Marketing

- Visita y realiza el seguimiento de sus clientes.
- Cumplir con todas las inquietudes de los clientes.
- Seguimiento de Post Venta.
- Recopilación de información para gerencias.
- Reporta al Gerente de Marketing.

4.8.6. Coordinador Administrativo y de Logística

- Encargado de controlar las investigaciones de mercado
- Controlar y dirigir a la fuerza de ventas
- Manejo interno y organización del personal bajo su dirección
- Manejo directo de la coordinación y dirección de eventos
- Reporta a las Gerencias de Marketing y General

4.8.7. Operadora

- Recibir las llamadas o atender a los clientes.
- Realizar un cronograma de actividades en función de las necesidades de los clientes.
- Coordinar con el cliente una cita.
- Controlar y tener un seguimiento de vendedores y personal de campo.
- Reporta al coordinador administrativo y de Logística.

4.8.8. Fuerza de Ventas

Vendedor 1

- Visita y realiza el seguimiento de sus clientes.
- Cumplir con los volúmenes de ventas asignados por el coordinador administrativo y de logística y Gerencia de Marketing.
- Ampliación de la cartera de clientes asignada.
- Cobro de las facturas de sus clientes.
- Reporta al coordinador administrativo y de logística y a Gerencia de Marketing.
- Visita y realiza el seguimiento de sus clientes.

4.8.9. Personal de Campo

- Realizar estudios de mercados (Encuestas, Entrevistas, Focus Group, Etc.).
- Responsable de analizar la información.

- Reporta al coordinador administrativo y de logística y a la Gerencia de Marketing

4.9. DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS

4.9.1. Departamento Administrativo

Este departamento es el encargado de administrar toda la empresa, incluyendo las áreas de finanzas y recursos humanos. Dichas áreas tienen su autonomía pero están muy relacionadas con la administración.

El Departamento Administrativo abarca la planificación de presupuestos, metas, objetivos, políticas y estrategias, las cuales son desarrolladas conjuntamente con los departamentos de comercialización y marketing, además verifica que todos los departamentos y áreas estén cumpliendo con la planificación previamente realizada. Este departamento siempre está buscando realizar mejoras en todos los procesos operativos y administrativos.

En el área de Recursos Humanos, se realiza la planificación de las actividades que se deben llevar a cabo en cada puesto de trabajo y en el proceso de reclutamiento. Para que existan mejores índices de rendimiento en cada cargo es muy importante tener gente motivada y capacitada, para lo cual existirá un cronograma de actividades sociales y técnicas que se llevarán a cabo durante el año. De esta forma se podrá cumplir con la filosofía de la empresa, satisfacer a todo tipo de cliente: íntimo, interno y el externo.

El área de Finanzas es la encargada de llevar la contabilidad, es aquí donde se elaborarán los presupuestos y los índices financieros para poder determinar la situación financiera de la empresa.

4.9.2. Departamento de Marketing

Esta área es directamente responsable de la aplicación del Plan de Marketing. Debe conocer detalladamente la situación del mercado para poder implementar la mezcla de mercadeo más adecuada para que el negocio tenga éxito.

También es el encargado de las ventas y de las relaciones con los clientes, buscando siempre que éstas sean duraderas en el largo plazo. Se encarga del análisis de tendencias y de la realización de estudios de mercado para poder implementar mejores estrategias.

4.10. DIAGNOSTICO INTERNO

4.10.1. Metodología

Para elaborar el diagnóstico interno se siguieron con las siguientes etapas:

- 1 Identificación de todas las áreas y elementos importantes de la empresa en su perspectiva interna.
- 2 En cada una de las áreas y elementos importantes se identificaron varios factores influyentes.
- 3 De aquellos factores influyentes enlistados se identifican cuales de ellos representan una fuerza o una debilidad para la empresa.

Finalmente se realiza una síntesis acerca de las razones por las cuales las fuerzas y debilidades han sido consideradas como tales.

4.10.2. Análisis

Se identificaron las áreas más importantes de la empresa de acuerdo a su estructura organizacional:

- Administración
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Marketing

Cada área tiene fortalezas y debilidades las mismas que serán calificadas en función de la importancia que tienen para la empresa. Para lo cual se utilizará la escala siguiente:

- 1 Nada Importante.
- 2 Poco importante.
- 3 Medianamente importante.
- 4 Importante.
- 5 Muy importante.

Posteriormente, para la realización del Análisis FODA, se seleccionarán aquellas fortalezas y debilidades que hayan sido identificadas como las de mayor impacto para la empresa.

4.10.1.1. Administración

ADMINISTRACIÓN	FUERZAS	DEBILIDADES
Difusión de misión, visión y objetivos	4	
Calificación de proveedores	5	
Planificación organizacional	5	
Dirección y control de las diferentes áreas	4	
La organización facilita la comunicación en la empresa	3	
La estructura esta adaptada a los cambios del entorno	4	

La administración es un elemento fundamental dentro de la empresa. Cada elemento del cuadro anterior fue considerado como una fortaleza ya que son parte integral de la estructura organizacional y porque forman parte de los procedimientos que se establecerán dentro del negocio. Si no se tomarían en cuenta estos elementos es muy probable que existan negligencias en el futuro funcionamiento de la empresa.

4.10.1.2. Finanzas

FINANZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta)	4	
Deudas a largo y mediano plazo	2	
Liquidez de Proyecto	5	
Niveles de inventario	1	
Cuentas por cobrar		2
Apalancamiento	2	
Porcentaje de los intereses financieros vs. ventas	4	
Costos de los productos e insumos para los servicios	4	

Se hizo un análisis muy profundo de cada uno de los elementos del cuadro superior. Se determinó que las deudas a largo plazo son una fuerza debido a que la empresa es capaz de pagar sus haberes a mediano y largo plazo, gracias a que gozará de un buen índice de liquidez. La rotación del inventario será baja ya que solo se tendrá en bodegas cierta publicidad para el cambio por mal estado y el resto será resuelto bajo pedido. El apalancamiento es una fuerza ya que nos permitirá financiarnos con recursos de terceros. El costo de los productos e insumos son una fuerza ya que estos se los adquirirá de grandes proveedores a buenos precios para obtener un interesante margen de ganancia.

Al comenzar las operaciones de la compañía el índice de la rentabilidad sobre el patrimonio será negativo, lo que no permitirá entregar réditos a los accionistas. Cuentas por cobrar se la considera una debilidad ya que en este negocio existe falta de seriedad de ciertos clientes lo que muchas veces genera problemas de cobranza.

4.10.1.3. Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Capacitación	4	
Nivel de formación	3	
Rotación del personal	3	
Ausentismo	4	
Diseño de puestos	4	
Reclutamiento	5	
Remuneración	4	

Este es un recurso muy importante para la empresa ya que sin la gente no se puede lograr nada. Se consideraron a todos los elementos del cuadro como fuerzas. Siempre existirán programas de capacitación técnica para los nuevos empleados y programas de

actualización para todo el personal. El nivel de formación es otra fuerza ya que se contará con gente preparada académicamente; en cuanto al personal de campo sus conocimientos serán los necesarios para brindar un servicio garantizado. La rotación del personal será baja ya que, previamente a su contratación, existirá un proceso de reclutamiento para determinar el perfil idóneo para cada puesto. Una parte importante del organigrama fue el diseño de los puestos para que la gente no este muy cargada de funciones y pueda cumplir a cabalidad con sus responsabilidades. La remuneración será competitiva para tener gente motivada; por ejemplo el personal de limpieza tendrá un salario superior al básico, además se establecerán planes de comisiones para que puedan incrementar sus ingresos.

4.10.1.4. Marketing

MARKETING	FUERZAS	DEBILIDADES
Portafolio de servicios	4	
Volumen de ventas		3
Posicionamiento en la mente del consumidor		2
Participación de mercado		4
Fidelidad		4
Calidad del producto y servicio	5	
La empresa conoce las necesidades de los clientes	5	
Comercialización directa con el cliente, sin intermediarios	5	
Limitada cobertura geográfica		3
El precio esta acorde con el valor que le dan los consumidores al producto	4	
Limitada cartera de producto	1	

Al ser una empresa nueva, el área marketing es una de las partes claves del éxito.

Dentro del análisis se consideraron debilidades a los siguientes aspectos: Los volúmenes de ventas serán bajos en un principio al ser una nueva empresa. Asimismo al ser nueva no

tiene un posicionamiento claro, no goza de fidelidad por parte de sus clientes y se caracteriza por tener una limitada cobertura geográfica de la ciudad.

Las fortalezas son: la calidad del producto y servicio, ya que los productos que se comercializarán serán de marcas ya conocidas en el mercado, como Barcelona o Liga; los servicios serán garantizados ya que se contará con personal altamente calificado en mercadeo deportivo. La comercialización será directa con el cliente con lo que se podrá personalizar el servicio creando así un valor agregado para el cliente. Finalmente, gracias a la investigación de mercados se conocen las necesidades del cliente y cuanto estarían dispuestos a pagar por los diferentes productos y servicios que ofrecerá Game On.

4.11. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”¹²

4.11.1. Metodología¹³

- De la matriz de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.

¹² Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, Pág. 144

¹³ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de

calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

4.11.2. Análisis

La calificación obtenida fue de 1,25. Por lo tanto la capacidad de respuesta de la empresa frente a las amenazas y oportunidades esta por debajo de 2,5. Esto significa que la empresa no esta preparada para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Esto se debe a que es una empresa nueva y por lo tanto todavía no ha puesto en marcha estrategias para enfrentar los retos del mismo.

4.11.3. Cuadro

Tabla 4.1

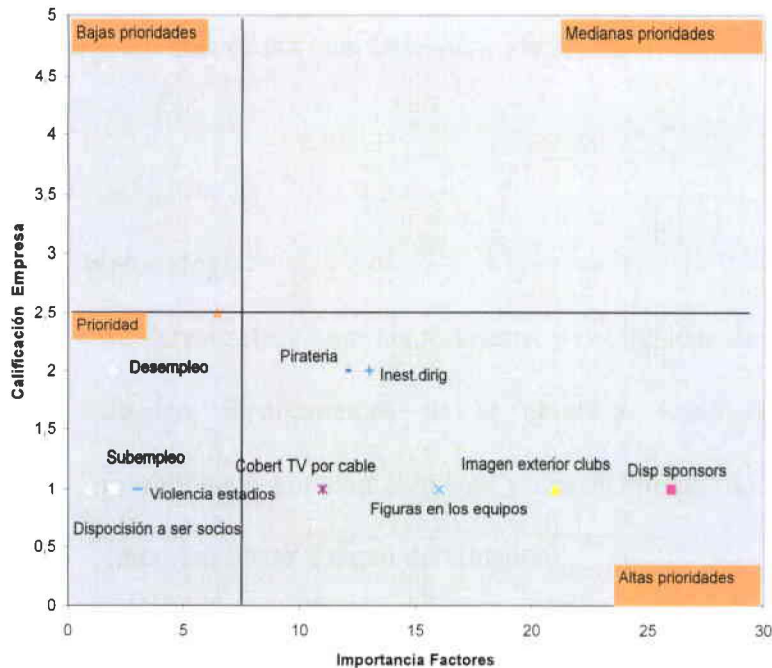
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS						
#	Factores determinantes del éxito	Calificación total	Peso	Imp. Normada	Capacidad	Calificación Emp.
OPORTUNIDADES						
1	Disponibilidad de sponsors para equipos	26	24,2991	2,43	1	24,30
2	Manejo de la imagen en el exterior de los clubs	21	19,6262	1,96	1	19,63
3	Figuras presentes en los equipos de fútbol	16	14,9533	1,50	1	14,95
4	Cobertura de la television por cable	11	10,2804	1,03	1	10,28
5	Disposición de los hinchas a hacerse socios	1	0,93458	0,09	1	0,93
AMENAZAS						
1	Inestabilidad de los dirigentes	13	12,1495	1,21	2	24,30
2	Piratería	12	11,215	1,12	2	22,43
3	Violencia en los estadios	3	2,80374	0,28	1	2,80
4	Desempleo	2	1,86916	0,19	2	3,74
5	Subempleo	2	1,86916	0,19	1	1,87
	Sumatoria	107	100%			125,23
	Promedio		10,00			1,25

Elaborado por: Autor

Para la identificación de las altas prioridades se procede a interpretar al siguiente gráfico:

Gráfico 4.1

Gráfico de factores externos



Elaborado por: Autor

Los factores externos que representan una alta prioridad son: Piratería, Inestabilidad de dirigentes, Cobertura de partidos pague por ver, Figuras de los equipos, Imagen de los equipos en el exterior, Disponibilidad de sponsors.

Entre los factores de prioridad resaltan: Violencia en los estadios, Disposición a ser socios, subempleo, Desempleo.

4.12. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

“Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir la matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y

evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.”¹⁴

4.12.1. Metodología¹⁵

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una

¹⁴ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, Pág. 184

¹⁵ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.

- Posteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

4.12.2. Análisis

Game On tuvo una calificación de 3,43 lo que demuestra que es una organización fuerte en lo interno ya que sus fortalezas son superiores a sus debilidades.

4.12.3. Cuadro

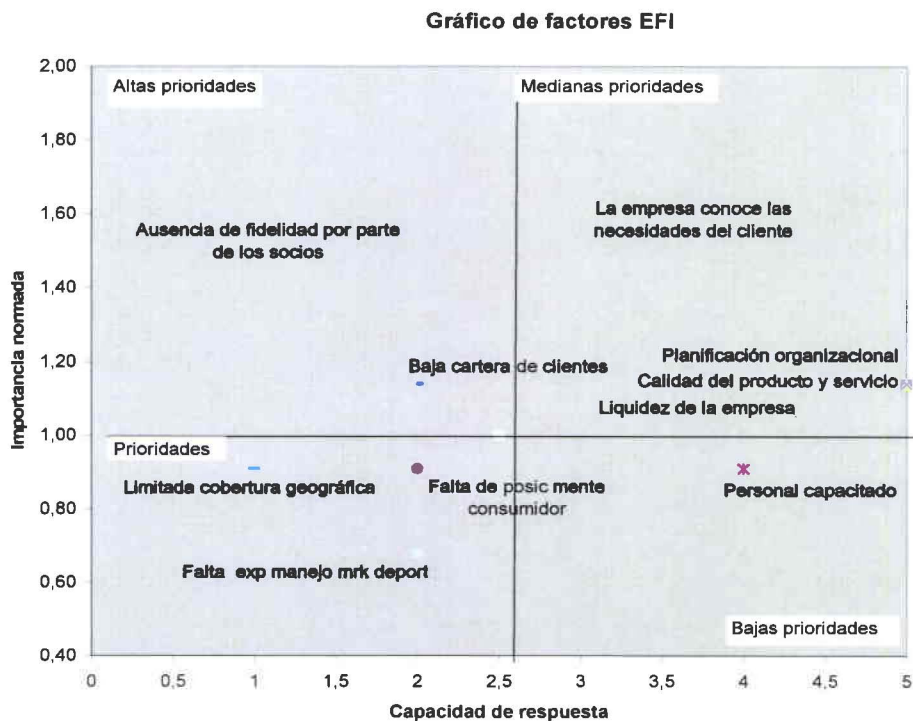
Tabla 4.2

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS					
Factores determinantes del éxito	Calificación Total	Peso %	Importancia Normada	Capacidad	Calificación Empresa
FORTALEZAS					
Liquidez de la empresa	5	11,36	1,14	5	56,82
La empresa conoce las necesidades del cliente	5	11,36	1,14	5	56,82
Planificación organizacional	5	11,36	1,14	5	56,82
Calidad del producto y servicio	5	11,36	1,14	5	56,82
Personal capacitado	4	9,09	0,91	4	36,36
DEBILIDADES					
Ausencia de fidelidad por parte de los socios	4	9,09	0,91	2	18,18
Falta de posicionamiento en la mente del consumidor	4	9,09	0,91	2	18,18
Baja cartera de clientes	5	11,36	1,14	1	11,36
Limitada cobertura geográfica	4	9,09	0,91	2	18,18
Falta de experiencia en el manejo de marketing deportivo	3	6,82	0,68	2	13,64
Sumatoria	44	100			343,18
Promedio		10			3,43

Elaborado por: Autor

Para la identificación de las altas prioridades se procede a interpretar el siguiente gráfico:

Gráfico 4.2



Elaborado por: Autor

Debido a una sólida posición interna de Game On, existen dos factores internos con alta prioridad que es: baja cartera de clientes, y ausencia de fidelidad por parte de los socios.

Los factores internos con prioridad son: limitada cobertura geográfica, posicionamiento en la mente del consumidor y poca experiencia en el manejo del Marketing Deportivo.

4.13. MATRIZ FODA

4.13.1. Metodología¹⁶

- Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

¹⁶ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

4.13.2. Cuadro

Tabla 4.3

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Liquidez de la empresa	Disponibilidad de sponsors para equipos
La empresa conoce las necesidades del cliente	Manejo de la imagen en el exterior de los clubs
Planificación organizacional	Figuras presentes en los equipos de futbol
Calidad del producto y servicio	Cobertura de la television por cable
Personal capacitado	Disposición de los hinchas a hacerse socios
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de fidelidad por parte de los socios	Inestabilidad de los dirigentes
Falta de posicionamiento en la mente del consumidor	Piratería
Baja cartera de clientes	Violencia en los estadios
Limitada cobertura geográfica	Desempleo
Falta de experiencia en el manejo de marketing deportivo	Subempleo

Elaborado por: Autor

4.14. MATRIZ AODF

“La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.”¹⁷

4.14.1. Metodología¹⁸

- Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.

¹⁷ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, Pág. 200

¹⁸ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente

4.14.2. Cuadro

Tabla 4.3

Elaborado

por:

Autor

MATRIZ AODF		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Comercialización directa con el cliente, sin intermediarios	1.- Fidelidad
	2.- La empresa conoce las necesidades de los clientes	2.- Posicionamiento en la mente del consumidor
	3.- Planificación Organizacional	3.- Limitada cobertura geográfica
	4.- Capacitación	4.- Baja cartera de clientes al ser una empresa nueva en el mercado, se debe esperar para obtener utilidad
	5.- Calidad del Producto y Servicio	5.- Limitada cartera de productos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS -DO
1.- Crecimiento del mercado	F1, F2, O3, O5	D1, D3, D4, O1, O4
2.- Alto Desempleo (mano de obra barata)	Aprovechamiento de recursos para tener un crecimiento igual o mayor al del sector.	Realizar un plan de marketing con el cual los consumidores conozcan del nuevo servicio de mercadeo deportivo
3.- Generación de nuevos negocios.	F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4	D1, D3, O3
4.- Inflación reducida y estable	Introducción al mercado del Mercadeo deportivo	Coordinar con los clientes fechas y horarios de atención
5.- PIB del sector		D1, D3, D4, O1 Diferenciarse como un servicio personalizado y único.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS -DA
1.- Desconocimiento del tema	F1, F2, F5, A1	D1, D2, D4, A1, A2, A5
2.- Inestabilidad Dirigencial	Establecer una diferenciación de la imagen	Lograr convenios a largo plazo con instituciones deportivas y así mismo con los diferentes eventos deportivos a realizarse
3.- Piratería	F1, F2, F5, A1, A3	D1, D4, A1, A2
4.- Falta de inversión en el deporte	Establecer descuentos especiales en compras de servicios y en contratación del servicio a largo plazo	Capacidad de adaptación a nuevas tendencias del mercado
5.- Tasas de interés	F3, F5, A4 Tener la opción de comercializar algunas marcas en especial	D2, D4, A2 Penetración de mercado

4.15. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Se basa en los resultados obtenidos en las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI).

4.15.1. Metodología¹⁹

- Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.
- Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.
- Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.
- De igual manera, en el EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es “Crecer y Construir”. Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”. Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”

4.15.2. Análisis

Una vez realizado el análisis correspondiente se determinó que Game On, se encuentra ubicado en el cuadrante VII, lo que significa que debe poner en marcha estrategias para “Retener y Mantener”, por lo tanto de penetración en el mercado.

¹⁹ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

A continuación se presenta la matriz IE:

Tabla 4. 4

TOTAL PONDERADO EFI				
TOTAL PONDERADO EFE		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DÉBIL (1.0 a 1.99)
	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3.47 ; 1.36)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

Elaborado por: Autor

4.16. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

4.16.1. Metodología

- Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Fuerza Financiera”.
- Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y

viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Estabilidad del ambiente”.

- Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Ventaja competitiva”.
- Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Fuerza de la industria”.
- Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.
- Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.

- Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

4.16.2. Análisis

Luego de seleccionar los factores que incluyen a las Fuerzas Financieras, Ventajas Competitivas, Estabilidad del Ambiente y Fuerzas de la Industria, se califica a cada uno de estos factores para obtener el promedio y realizar la sumatoria de los ejes “x” y “y”. Estos cálculos permiten determinar la estrategia competitiva que la empresa debería implementar.

Una vez realizados todos los cálculos anteriormente mencionados, se constata que la empresa se ubica en el cuadrante “Conservador”, lo cual implica que debe utilizar estrategias de penetración.

A continuación se presenta la matriz, seguida de su gráfico.

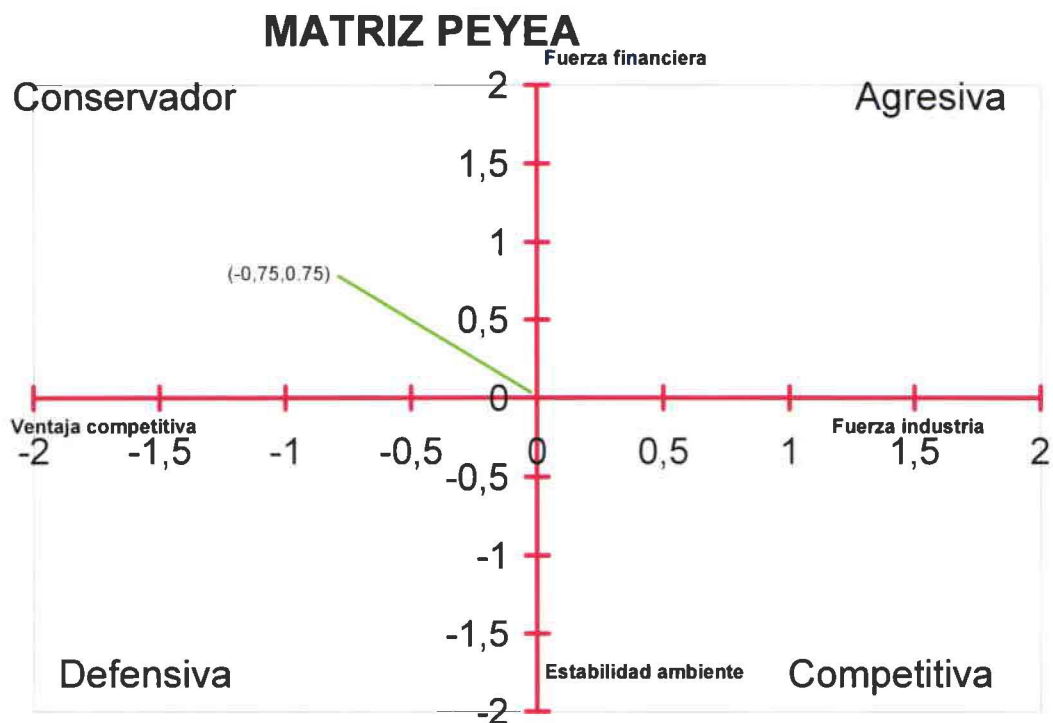
4.16.3. Cuadro

Tabla 4.5

MATRIZ PEYEA			
FUERZA FINANCIERA		VENTAJA COMPETITIVA	
N°	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	N°	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta)	1	Limitada cobertura geográfica
2	Liquidez de Proyecto	2	Falta de posicionamiento en la mente del consumidor
3	Porcentaje de los intereses financieros vs ventas	4	La empresa conoce las necesidades del cliente
4	Cuentas por cobrar	4	Calidad del producto y servicio
PROMEDIO		PROMEDIO	
3,75		-3,50	
efe ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
N°	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	N°	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Disponibilidad de sponsors para equipos	1	Rivalidad entre competidores actuales
2	Figuras presentes en los equipos de fútbol	2	Amenaza de entrada de nuevos competidores
3	Inestabilidad de los dirigentes	3	El poder de negociación de los clientes
4	Piratería	4	Amenaza de servicios sustitutos
PROMEDIO		PROMEDIO	
-3,00		2,75	
Suma entre FF y EA		Suma entre VC y FI	
0,75		-0,75	

Elaborado por: Autor

Gráfico 4.3



Elaborado por: Autor

4.17. ESTRATEGIA

“Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas de riesgo compartido.”²⁰

4.17.1. Estrategias Genéricas de Porter²¹

Las estrategias genéricas de Porter son:

- Liderazgo en costos, que gira en torno a la producción de bienes estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.
- La diferenciación, que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.
- El enfoque, que significa estructurar productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

4.17.2. Estrategias Seleccionadas

Las estrategias escogidas por Game On son:

- Penetración de mercado
- Integración hacia atrás
- Enfoque

²⁰ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Prentice Hall Hispanoamericana, Pág. 11

²¹ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Prentice Hall Hispanoamericana, Pág. 68

4.17.2.1. Enfoque

A través de esta estrategia Game On busca captar un nicho de mercado a nivel de equipos de fútbol e instituciones deportivas. Este tipo de clientes son de mucho potencial ya que buscan explotar al máximo la marca de su institución deportiva, y la generación de mayores ingresos.

Game On al concentrarse en este tipo de clientes logrará satisfacer de mejor manera sus requerimientos, creando así una fidelidad por parte de ellos hacia la empresa.

4.17.2.2 PENETRACIÓN DE MERCADO

Al ser una empresa nueva en el negocio del mercadeo deportivo, esta estrategia es muy importante. Game On, debe ser agresivo para captar clientes e ir aumentando su volumen de ventas. Para esto se necesitará de un departamento de ventas muy bien conformado. Los vendedores externos deben estar organizados por zonas, con un target bien definido, ser personas emprendedoras, estar seguros al momento de interactuar con el cliente y dominar todo sobre mercadeo deportivo. Otro factor clave para el éxito del negocio son los responsables de las estrategias de marketing que no deben conformarse con lo que el cliente les pidió, sino que también deben analizar otros tipos de estrategias que puedan ser de gran utilidad para generar mayores oportunidades de éxito para el cliente.

4.17.2.3 Integración Hacia Atrás

En un futuro Game On manejará su propio departamento de publicidad para manejar todo lo referente al mercadeo y la publicidad de los diferentes equipos, instituciones y torneos deportivos.

En estos momentos Game On, tercerizará el servicio de publicidad, esperando poder manejar algunas alianzas estratégicas con dichas agencias para reducir los costos de los servicios.

4.18. OBJETIVOS POR ÁREAS ESTO PONER AL FINAL DE LAS ESTRATEGIAS

4.18.1. Administración

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Lograr una buena planificación organizacional a mientras funcione la empresa, para tener un buen desempeño de trabajo por parte de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer cumplir el organigrama y descripción de puestos ya establecidos. - Realizar controles mensuales de los resultados obtenidos por departamento y cargo. - Establecer reuniones semanales por departamento, así podrán organizar mejor sus tareas asignadas.
2. Tener utilizada el 85% de la capacidad de la agencia, al cabo de los dos primeros años.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer cronogramas de trabajo . - Optimizar tiempos . - Controlar niveles de satisfacción de los clientes por los productos o servicios recibidos. - Establecer bonos económicos a los trabajadores De la agencia, por tener buenos niveles de gestión.

4.18.2. Finanzas

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Obtener utilidades mayores a 8000,00 dólares en el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar las ventas mediante una campaña de publicidad agresiva y una fuerza de ventas intensa. - Incrementando la participación de mercado a través de acciones de fidelización - Disminuir los gastos financieros incluyendo el primer pago de intereses del préstamo a largo plazo en la inversión inicial. - Minimizar costos de movilización e insumos para los servicios.
2. Obtener una liquidez mayor al 1,40 durante los próximos 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlando que el apalancamiento financiero sea menor al de la industria en los próximos 5 años, siempre y cuando el ROA de la empresa sea menor al costo de la deuda. - Controlando el ROE el cual debe ser mayor al de la industria en 3 puntos porcentuales. - Manejo efectivo de activos, pasivos y patrimonio. - Incrementando la utilidad neta, mediante la disminución de costos y gastos. - Negociando préstamos con tasas de interés fijas en el tiempo.

4.18.3. Recursos Humanos

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Destinar el 0,5% de las utilidades anuales de la empresa para capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un cronograma de capacitaciones y actividades extracurriculares para los empleados. - Establecer calendario de días especiales del personal. - Motivación, ambiente laboral adecuado y plan de incentivos. - Formación, desarrollo y reconocimiento del personal.
2. Tener una tasa de rotación de personal inferior a 3 veces por puesto al primer año.	<ul style="list-style-type: none"> - A través de un proceso de selección de personal exhaustivo. - Descripción clara de las funciones que van a desempeñar los candidatos. - Pruebas técnicas y psicológicas. - Análisis de hojas de vida.
3. Lograr en los empleados una satisfacción laboral del 80% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de Recursos Humanos efectivas, que permitan el desarrollo del personal.

4.18.4. Marketing

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Establecer en los dos primeros años alianzas estratégicas con equipos de fútbol y con torneos deportivos con la finalidad de ser su único proveedor de mercadeo deportivo.	<ul style="list-style-type: none">- Mediante un buen equipo de ventas.- Hacer percibir al cliente un beneficio real en los productos y servicios ofertados.- Realizar reuniones y charlas técnicas con dirigentes y socios de las instituciones deportivas.- Mediante el Marketing Directo.
2. Incrementar las ventas en el 2,50% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none">- Mediante una campaña de publicidad agresiva y una fuerza de ventas intensa.- Mediante el cumplimiento de objetivos de retención, recordación y frecuencia de visita.
3. Alcanzar una cuota de mercado en el primer año del 1,92%.	<ul style="list-style-type: none">- Mediante la diferenciación en el producto global.- Mediante una campaña de publicidad agresiva una fuerza de ventas intensa.- Mediante el cumplimiento de objetivos de retención, recordación y frecuencia de visita.
4. Lograr el cuarto lugar de recordación en la mente del consumidor al segundo año. f	<ul style="list-style-type: none">- Mediante una campaña de publicidad agresiva y una fuerza de ventas intensa.- Mediante un eficiente servicio de post venta y seguimiento a las campañas puestas en marcha.- Realizar reuniones y charlas técnicas con dirigentes y socios de las instituciones deportivas.- Mediante el Marketing Directo.

4.19 ESCALA ESTRATEGICA²²

Es necesario realizar la escala estratégica para saber cuáles son las capacidades necesarias para alcanzar las metas propuestas por “Game On”.

A continuación se presenta el esquema de la escala estratégica que la compañía desarrollará:

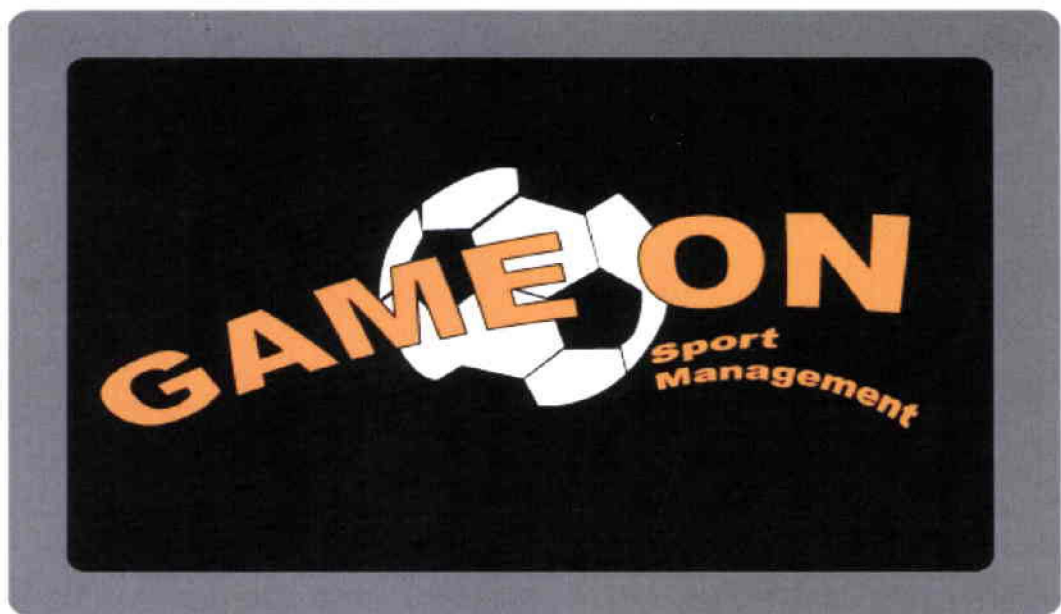
Elaborado por: Autor

²² En la estrategia está el éxito, Constantinos C. Markides, Grupo Editorial Norma, Pág. 142.

<p>Meta: Aprender sobre el manejo de una agencia de Marketing deportivo</p>	<p>Meta: Ingresar al mercado con productos de calidad y buen posicionamiento, servicios de alta calidad con valor agregado y con precios competitivos.</p> <p>Capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa legalmente constituida. - Alianzas estratégicas con ciertos proveedores. - Proveedores que ofrezcan productos de calidad con buenos precios. - Personal calificado. - En los servicios, procesos optimizados. - Buena imagen global de la empresa. <p>Medidas a tomar:</p>	<p>Meta:</p> <p>Obtener el 2do puesto de recordación en la mente del consumidor, para el Mercadeo deportivo</p> <p>Capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en la mente del consumidor. - Innovación en el portafolio de servicios. - Políticas de fidelización. - Mayor valor agregado. - Percepción positiva del negocio. <p>Medidas a tomar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de ofrecimientos realizados al cliente. - Manteniendo la alta calidad en los servicios realizados. - Haciendo investigación de mercados para saber nuevas necesidades de clientes o tendencias del mercado. - Actualización de la base 	<p>Meta:</p> <p>Mantener el primer lugar de Recordación la en mente del consumidor,</p> <p>Capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener el certificado ISO 9001-2000. - Proveedores de productos e insumos para los servicios garantizados. - Innovación de tecnología. - Alto nivel de aceptación del productos global de Game On. - Personal calificado y motivado. - Alto nivel de posicionamiento y fidelidad. <p>Medidas a tomar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001-2000. - Garantizar la calidad del producto e insumos a través de la observación del estado de los mismos. 	<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Lograr que Game On sea reconocido a nivel nacional por calidad de los servicios y productos, a precios competitivos</p>
---	---	---	---	---

Capítulo V

Plan de Marketing



CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Análisis de la Situación Actual

El deporte especialmente el fútbol es una de las principales actividades creadoras de riqueza y, aunque en Ecuador no ha sido lo suficientemente desarrollada, gracias a su potencialidad se ha incrementado de forma considerable.

Entre 2000 y el 2007 el ingreso en los equipos de fútbol se duplicó, por lo que se puede concluir que la tendencia es positiva, sin embargo aún existe mucho potencial por aprovechar.

En estos momentos en el país los dirigentes de los equipos de fútbol están tratando de manejar a sus equipos como se manejan en el exterior, tal es el caso de Liga de Quito, Barcelona, Emelec, Deportivo Quito.

Al momento existen 2 tendencias, la primera es la conformación del equipo en sociedad anónima y la otra es institucionalizar el club.

Al ser el fútbol el deporte más importante en el país, los equipos tienen que trabajar en su mercadeo ya que en estos momentos el ingreso más representativo es justamente el patrocinio de marcas tanto en la camiseta como en la publicidad estática en el estadio.

Como se pudo determinar en la investigación de mercados, ningún equipo en el país maneja un departamento especializado en marketing deportivo, lo cual provoca que no se desarrolle a cabalidad un plan estratégico en éste sentido, como lo hacen los grandes clubes a nivel mundial.

2 D U

En el país al no contar con una empresa especializada en este servicio, los clubes se ven obligados a manejar este departamento de una forma empírica o sino a tercerizar algunos

servicios con agencias de marketing tradicionales, las cuales no cuentan con un desarrollo y experiencia en el área deportiva.

En el Ecuador como en todo el mundo el fútbol dejó de ser un deporte, y ahora se lo maneja como un negocio, por lo que se busca vender la marca del equipo como un producto y generar nuevos socios y negocios que permitan construir un modelo de autofinanciamiento para el club; cabe recalcar que la generación de nuevos ingresos se verá reflejados en la contratación de nuevas figuras para los equipos, generando mejores resultados para los planteles y a su vez añadiendo valor a la marca del equipo cuya plusvalía subirá.

5.2 ANÁLISIS FODA

La agencia de marketing deportivo, como todo negocio, tiene varias fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las mismas que deberán aprovecharse o disminuirse de acuerdo a la situación. A continuación se presentan las principales:

5.2.1 Fortalezas

- ✓ La empresa conoce las necesidades del cliente
- ✓ Actividades adaptadas a las necesidades de cada equipo
- ✓ Variedad de servicios

5.2.2 Debilidades

- ✓ Ausencia de fidelidad por parte de los socios
- ✓ Falta de posicionamiento en la mente del consumidor
- ✓ Baja cartera de clientes
- ✓ Limitada cobertura geográfica

5.2.3 Oportunidades

- ✓ Disponibilidad de sponsors para los equipos
- ✓ Manejo de la imagen en el exterior de los clubes
- ✓ Figuras presentes en los equipos del fútbol
- ✓ Cobertura de la televisión por cable

5.2.4 Amenazas

- ✓ Inestabilidad de los dirigentes
- ✓ Piratería
- ✓ Violencia en los estadios
- ✓ Desempleo
- ✓ Subempleo

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo en términos de Volumen de Ventas

Alcanzar ventas por un monto que sobrepase los USD \$ 100.000 durante el primer año.

5.3.2 Objetivo en términos de Posicionamiento

Alcanzar una tasa de recordación no menor al 80% en el primer año.

5.3.3 Objetivos en términos de Fidelidad

Alcanzar una tasa de retención del 80% para inicios del segundo año.

5.3.4 Objetivos en términos de Servicio

Implementar cada año un nuevo paquete de servicios por temporada.

5.3.5 Objetivos en términos de distribución

Manejar a los 5 equipos grandes del campeonato ecuatoriano de fútbol.

Posicionarnos en las 2 principales ciudades del Ecuador que son Quito y Guayaquil.

5.3.6 Objetivos en términos de Satisfacción

Alcanzar una satisfacción no menor al 80% entre nuestros usuarios al final del primer año.

5.4 Segmentación del Mercado

Para la determinación del segmento de mercado de Game On, fue necesario llevar a cabo una investigación de mercado con el fin de determinar de manera clara y precisa a quienes se debería dirigir el nuevo negocio.

En esta investigación se logró determinar que uno de los segmentos a los cuales se va a dirigir la agencia son los equipos catalogados como grandes como es el caso de Barcelona, Liga de Quito, Emelec, Nacional, Deportivo Quito, ya que son los que cuentan con mayor presupuesto.

Dichos equipos cuentan con el mayor número de hinchas en el país, con un presupuesto para el área de marketing y publicidad, muchos de ellos han representado al país en el exterior y son los equipos que mejor plantel tienen.

Por otro lado, la agencia buscará llegar también a equipos chicos tanto de la serie A como de la B y apoyar a equipos de otras disciplinas deportivas que requieran de una promoción y difusión (torneos Challenger de Tenis, deportes de temporadas campeonatos de Surf, etc.).

➤ Equipos Grandes (5 grandes Serie A)

- Barcelona ✓
- Liga de Quito ✓
- Nacional ✓
- Emelec ✓
- Deportivo Quito ✓
- Selección Nacional ✓

➤ Equipos Medianos y Pequeños (Serie A y Serie B)

- Deportivo Cuenca
- Macara
- Técnico Universitario
- Universidad Católica
- Olmedo, etc.

➤ Otros Eventos

- Challengers de Tenis
- Competencias de Bicicletas.
- Competencias de Artes Marciales
- Carreras Automovilísticas, etc.

Como se especifico anteriormente esperamos brindar nuestro servicio especialmente en la ciudades de Quito y Guayaquil, enfocándonos principalmente a los principales equipos de la Serie A del campeonato ecuatoriano de fútbol.

5.5 Posicionamiento

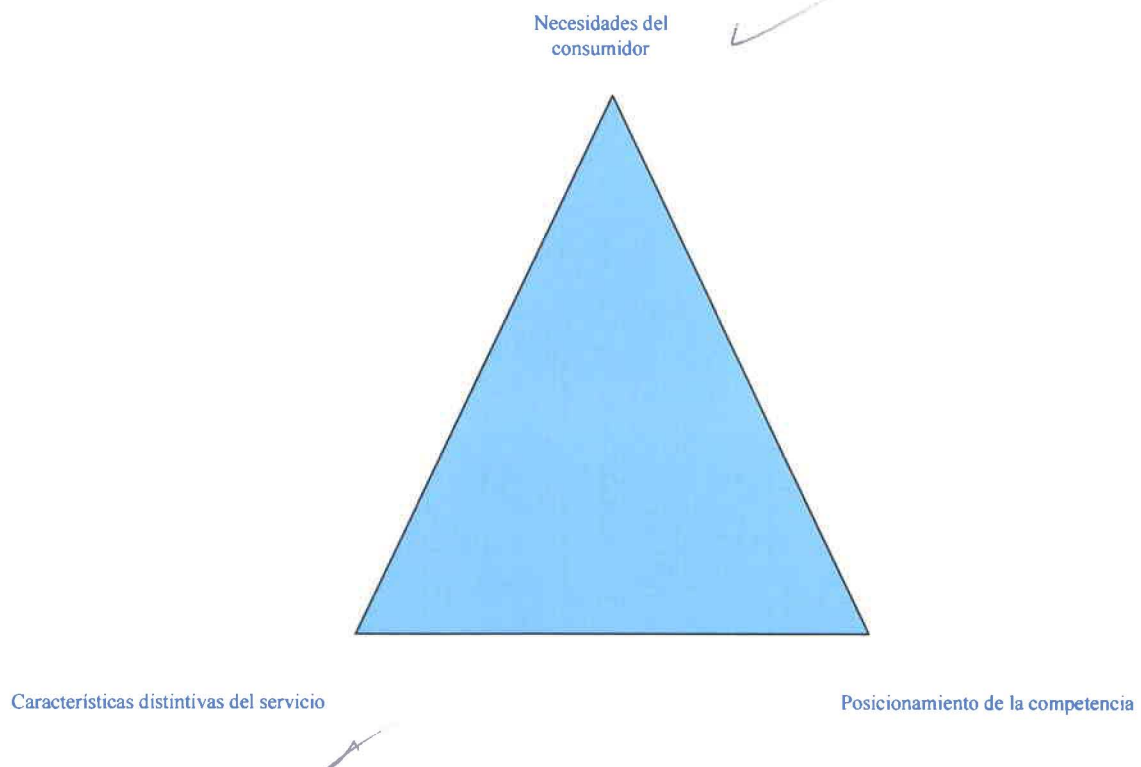
El posicionamiento es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos²³.

Con el posicionamiento lo que se quiere lograr es que Game On, tenga una posición atractiva y diferenciada en la mente del consumidor.

5.5.1 Triángulo de Oro

Game On ha establecido que el Triángulo de Oro, que se analiza a continuación, es la herramienta más adecuada para establecer la base del posicionamiento de marca.

²³ ARELLANO, Rolando, **MARKETING Enfoque América Latina**, Mc Graw Hill., año 2000, pág. 497



Con la finalidad de realizar un buen análisis se procede a desarrollar cada uno de los componentes del triángulo de oro:

5.5.1.1 Necesidades del Consumidor

Por medio de la investigación de mercados se ha logrado determinar las necesidades del consumidor:

Los 5 grandes: Se estableció que estos potenciales clientes tienen preferencia por los siguientes servicios:

- La fidelización de hinchas
- Generación de nuevos negocios (Museos, restaurantes, etc.)
- Nuevos productos de merchandising

- Desarrollo de marca (Branding) ✓

Equipos pequeños: Este segmento por su parte necesita:

- Desarrollo de marca ✓
- Promoción de marca ✓
- Búsqueda de patrocinios ✓
- Captación de hinchas y socios ✓

Torneos deportivos: Este segmento se interesa mucho por mercadear su evento, para conseguir los recursos económicos para poder realizar dichos eventos, Game On podrá manejar todo lo referente al mercadeo, publicidad, búsqueda de patrocinios, y todo lo que este relacionado con le marketing deportivo.

5.5.1.2 Características Distintivas del Producto

A continuación se presenta una lista de las principales características distintivas de la agencia.

Al no existir en el mercado ecuatoriano una empresa especializada en marketing deportivo se puede decir que existe un gran mercado insatisfecho al cual se puede llegar mediante un trabajo especializado.

Game On cuenta con personal especializado en mercadeo deportivo, y se cuenta con sólidas estrategias y un amplio conocimiento del tema para así brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

5.5.1.3 Posicionamiento de la Competencia

Con respecto a la competencia directa, no existen agencias de marketing deportivo especializadas en el país, por lo cual no cuentan con un posicionamiento.

En función a los aspectos analizados en el triángulo de oro, se ha podido delimitar el concepto de posicionamiento para Game On:

“La mejor opción en mercadeo deportivo”

5.5.2 Matriz de Posicionamiento²⁴

Más por más Más beneficios pero a más alto un precio Game On sport management	Más por lo mismo Más beneficios pero al mismo precio	Más por menos Más beneficios pero a un precio mas bajo
Lo mismo por más Los mismos beneficios a un precio mas alto NO VIABLE	Lo mismo por lo mismo Los mismo beneficios al mismo precio NO VIABLE	Lo mismo por menos Los mismos beneficios pero a un precio mas bajo BAJO
Menos por más Menos beneficios a un precio mas alto NO VIABLE	Menos por lo mismo Menos beneficios por el mismo precio NO VIABLE	Menos por menos Menos beneficios pero a un precio mas bajo

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Game On se encontrará posicionada en el cuadrante de Más por Más debido a que se ofrecerá más beneficios que la competencia con el valor agregado que damos como especialistas.

²⁴ Apuntes de Jean Paúl Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

5.5.3 Ejes de posicionamiento

Los posibles ejes de posicionamiento son cuatro: posicionamiento basado en atributos del servicio, posicionamiento basado en atributos preceptuales, posicionamiento basado en el segmento al que va dirigido el servicio y posicionamiento basado en ocasiones de consumo.

En el caso de Game On el eje de posicionamiento es el basado en ocasiones de consumo, debido a que es una agencia que brindará diferentes tipos de servicios y sus resultados que se mediarán de acuerdo al éxito de sus clientes.

5.6 Marketing Mix

La mezcla de mercadotecnia (marketing mix) es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada. Así, no sólo deben existir contradicciones entre sus diversos componentes, sino que, más aún, cada uno de ellos debe apoyar el mejor funcionamiento de los otros y del conjunto, lográndose de esta manera, un efecto sinérgico²⁵.

Los componentes del Marketing Mix son:

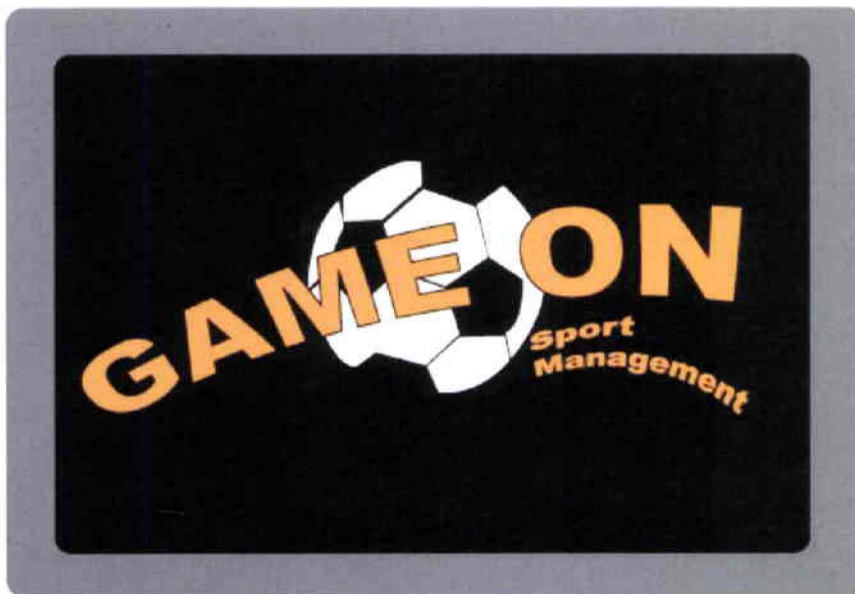
- Producto - Servicio
- Precio
- Promoción y Publicidad
- Ubicación
- Marketing Relacional

5.6.1.1 Producto – Servicio

²⁵ ARELLANO, Rolando, **MARKETING Enfoque América Latina. Mc Graw Hill, año 2000 Pág.: 71.**

Game On, procurará ofrecer varias opciones de servicio en cuanto a paquetes se refiere, donde la mezcla de servicios que nosotros ofrecemos podrán ser escogidos por nuestros clientes.

5.6.1.1.1 Justificación del Nombre



SLOGAN

“Tu única opción en marketing deportivo”

5.6.1.1.2 Que ofrece a sus clientes Game On

Game On cuenta con especialistas en sport marketing, mercadólogos, administradores de empresas, metodólogos deportivos así como un staff de monitores e instalaciones para cualquier tipo de evento, donde todo se procesa en 4 fases:

- Iniciación e identificación del evento y oportunidad del mismo
- Fase de planificación
- Fase de ejecución
- Fase final o de cierre

Game On crea y desarrolla estrategias de Relaciones públicas Internas y Externas que ofrecerán soluciones e ideas creativas de comunicaciones para instituciones de reciente creación y otras ya consumadas en el área de entretenimiento deportivo.

Servicios de marketing promocional

Los servicios que ofrece Game On están relacionados con *Sportsmarketing* y *Marketing de relación* y *Marketing promocional (BTL)*, el cual provee a nuestros clientes soluciones basadas en una planeación estratégica adecuada para alcanzar los objetivos esperados; los servicios que ofrecerá en esta área son:

- Desarrollo, implementación, operación, evaluación y análisis de programas de CRM en los cuales el objetivo principal es conocer cada vez más a cada uno de nuestros clientes (hábitos, costumbres, etc.), esto con el fin de ofrecer una atención personalizada sin importar el área de la empresa que lo atienda.
- *Marketing Directo*, planeación e implementación de campañas dirigidas a un mercado en específico, por medio de herramientas como:
 1. *Call-Center* (líneas telefónicas, 01-800, personal capacitado y tecnología).
 2. *Correo Directo* (Diseño de piezas de correo, Letter-Shop, zonificado y envío de piezas por Serví entrega mensajería especializada).
- *Marketing promocional*, desarrollo de mecánicas promocionales dirigidas a un mercado meta determinado por el cliente:
 1. Rifas y Sorteos.
 2. Tie-In, promociones cruzadas con otras marcas.
 3. Ganadores instantáneos, scratch off, peal - off, tarjetas reveladoras, etc.
- *Lanzamiento de productos.*

- *Imagen y Eventos especiales*, en esta área se implementan activaciones en campo y abarca toda actividad donde se involucre personal.
- *Montaje y Desmontaje*.
- *Muestras Selectivos*.
- *Mystery Shopper*.
- *Activaciones en puntos de venta*.
- *Promociones temáticas*.
- *Personal*: Edecanes, animadores, botargas.
- *Diseño y producción de uniformes*.
- *Productos de imagen*, venta de displays (porta banners X, sistemas de roll-up, mesas degustadoras, back wall's, estructuras para exterior).

5.6.1.1.3 Paquetes de Game On

Game On ofrecerá a nuestros clientes 3 tipos diferentes de paquetes que se adaptan a los 3 tipos de mercados a los que aspiramos llegar.

Plata:

- Desarrollo de programas de mercadeo de patrocinios integrados.
- Fidelización de socios
- Negociación de derechos de patrocinio.
- Animadores para sus eventos
- Soluciones de mercadeo deportivo

Oro:

- Desarrollo de programas de mercadeo de patrocinios integrados.
- Endoso de atletas y presentación de celebridades.
- Fidelización de socios
- Muestras de productos o servicios en diferentes establecimientos.
- Identificación de patrocinios, desarrollo y evaluación de estrategia.
- Manejo y mercadeo de eventos.
- Negociación de derechos de patrocinio.
- Soluciones de mercadeo deportivo.
- Animadores para sus eventos.
- Acciones contra la piratería (Convenios con vendedores informales)
- Asesoría en el deporte.

Platino:

- Desarrollo de programas de mercadeo de patrocinios integrados.
- Endoso de atletas y presentación de celebridades.
- Fidelización de socios

- Muestréos de productos o servicios en diferentes establecimientos.
- Evaluación de las fortalezas, debilidades y oportunidades para el mejoramiento de patrocinios.
- Identificación de patrocinios, desarrollo y evaluación de estrategia.
- Manejo y mercadeo de eventos.
- Merchandising y productos.
- Negociación de derechos de patrocinio.
- Relaciones públicas de Marketing.
- Soluciones de mercadeo deportivo.
- Generar nuevos negocios (Museos, Restaurantes, Tiendas oficiales en los estadios, etc.)
- Registro de marca (Propiedad Intelectual IEPI)
- Animadores para sus eventos.
- Acciones contra la piratería (Convenios con vendedores informales)
- Productos innovadores que genera Game on, como una forma de alianza entre la marca con el TOP OF MIND de las personas.
- Know-how de productos de reciente creación.
- Asesoría en el deporte.

Game On presentará una gama de servicios que se diferenciarán de acuerdo a los tipos de servicios requeridos por cada equipo o institución deportiva. Existirá una gama diferenciada de paquetes, en función de necesidades y precios. Su elaboración está basada en los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

El cliente elaborara su propio paquete de servicios que irán de acuerdo a sus necesidades y a su presupuesto de esta manera lograremos satisfacer a los clientes mediante paquetes que se adecuan a ellos.

5.6.1.1.4 Desglose del Servicio global de la Agencia



ELABORACIÓN: EL AUTOR

- OFERTA BASE

El servicio básico de la agencia es la publicidad y mercadeo deportivo, para equipos de fútbol y para diferentes eventos deportivos.

- SERVICIOS ASOCIADOS DE BASE

Los servicios asociados de base o las expectativas mínimas que el usuario espera de la agencia son principalmente el desarrollo de marca, nuevos patrocinios, fidelización de socios.

- ADICIONALES SIN COSTO

Los servicios adicionales sin costo a nuestros clientes serán publicaciones acerca de las últimas tendencias en marketing deportivo a nivel mundial, así mismo informaciones acerca de nuevos modelos que se apliquen a los grandes equipos a nivel mundial.

- ADICIONALES CON COSTO

En los servicios relacionados con costos se encuentran los siguientes:

- Asesoría en construcción de instalaciones.
- Eventos deportivos culturales y de espectáculos
- Entretenimiento en clientes y hospitalidad

Por último se tiene a la *interacción con los clientes*²⁶ y que se detalla a continuación:

²⁶ Basado en apuntes proporcionados por Jean Paul Pinto

N°	PASO	DESARROLLO
1	El cliente llega a la agencia	La recepcionista, le pregunta que necesita, dependiendo del servicio que el cliente requiera la recepcionista se comunicara con la persona indicada para que atienda al cliente, hasta eso se le ofrecera algo para tomar.
2	Acompañar al cliente	La recepcionista acompañara al cliente hasta la oficina de la persona indicada o sino a una sala de reuniones, para el el cliente pueda hablar sobre sus necesidades con nuestros ejecutivos.
3	Presentación	El ejecutivo que atienda al cliente se presentara ante este, indicandole cuales son sus funciones en la empresas, e indicandole que el esta ahí para ayudarlo en todo y solucionar sus problemas
4	Explicación breve	Después de escuchar cuales son las necesidades del cliente nuestro ejecutivo le explicara como poder satisfacer esas necesidades mediante ciertas estrategias.
5	Contratación de servicios	El cliente contratara nuestro servicio mediante la la firma de un contrato previamente analizado por el departamento legal como por el financiero.
6	Desarrollo de estrategias	Mediante la firma del contrato, se analizara toda la estructura de la empresa para poder así analizar su situación en el mercado, mediante esta información se estructuraran las estrategias, campañas, etc. Para así poder satisfacer todas las necesidades del cliente
5	Presentación	Cuando las estrategias estan listas se elaborara una presentación con los clientes explicandoles que se va a lograr con estas estrategias, hacia donde se va ir, a quien esta dirigido y que resultados tendrán estas
6	Discusión	Después de la explicación por parte de nuestro equipo se analizara con el cliente las estrategias para su aprobación o sino para realizar cambios que el cliente crea que son necesarios.
7	Aprobación	Cuando las estrategias sean de total conformidad del cliente se llegara a la aprobación para la ejecución.
8	Ejecución	En este paso se pondrán en marcha todas las estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes.
9	Control	Se llevara un control muy minucioso en todas las etapas del proyecto para que este no tenga inconvenientes y así llegar al cumplimiento de las metas trazadas
10	Medición de resultados	Mediante un servicio de post venta se medirán y analizarán los resultados obtenidos por parte de las diferentes estrategias y campañas que se realizaron, esta medición de reultados se llevará acabo desde la ejecución del proyecto para estar listos para cualquier eventualidad que pueda surgir, y así solucionar los posibles inconvenientes

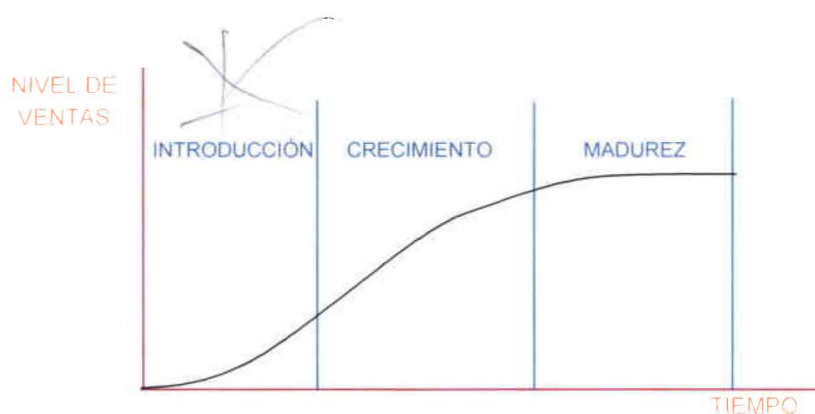
ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.7 Ciclo de Vida del Producto

La observación empírica demuestra que, como sucede con los seres vivos, los productos tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento), crecimiento, madurez y termina con su retiro del mercado (muerte)²⁷.

Por lo expuesto, se determina que Game On se encuentra en la etapa de introducción o creación, pues el servicio es nuevo y por ello es muy importante aplicar promoción y publicidad informativa. Con esto se logrará que el servicio pase rápidamente a la siguiente etapa que es la de crecimiento.

Se muestra a continuación un modelo gráfico del ciclo de vida de Game On:



Las estrategias que se van a implementar son las siguientes:

Introducción: En la etapa de introducción se aplicarán estrategias ambiciosas de penetración en el mercado, mediante precios competitivos, una fuerte publicidad y un excelente servicio, con el fin de lograr una rápida penetración y una mayor participación del mercado.

²⁷ ARELLANO, Rolando, *MARKETING Enfoque América Latina*, Mc Graw Hill., año 2000, pág. 170

5.8 Infraestructura interna y ambiente de Game On

La Agencia Game On estará ubicada en la ciudad de Quito en las Avenida González Suárez 2363 y Bosmediano y tendrá un espacio físico de 240m².

- ❖ Oficinas: 3 oficinas las cuales estarán adecuadas con Internet, teléfono, equipo de oficina.

Las 3 oficinas serán ocupadas por el Gerente General, Gerente de Marketing y Jefe de Logística. Se adecuará la entrada de cada oficina y los puestos para los respectivos asistentes que los gerentes como el jefe de logística tengan.

- ❖ Sala de Reuniones: 1 la sala de reuniones con conexión a Internet, in focus, pantallas, televisión, una mesa para 10 personas, mini bar.
- ❖ Baños: 3 baños los cuales 1 serán de uso exclusivo de gerentes, 1 uso exclusivo personal, 1 baño uso exclusivo clientes.

La decoración de la Agencia en general tendrá un enfoque netamente deportivo y donde se mostrarán diferentes artículos deportivos, de merchandising, fotos de figuras deportivas, etc.

La vestimenta que utilizará el personal es la siguiente:

- Administración

Todo el personal administrativo tendrá que vestir un traje semi formal lo cual es Pantalón de terno y Camisa.

- Personal de campo y Limpieza
- Tanto el personal de campo como de limpieza utilizarán camisetas tipo polo en color blanco, negro y naranja con el sello de la agencia que es el logotipo, ubicado en el costado superior frontal izquierdo.

Un jean azul, zapatos negros y una gorra color negro con el logo de la agencia.

En los eventos informales todo el personal tanto administrativo como operativo deberá utilizar las camisetas de la empresa con jeans, y en caso de mal clima chompas con logotipo de la empresa.

Para los eventos formales todo el personal tendrá que utilizar ternos.

5.9 Marketing Mix

5.9.1 Precio

Para la determinación de los precios, fue necesario tomar en consideración los aspectos que se muestran en el siguiente gráfico:



ELABORACIÓN: EL AUTOR

- **Objetivos de Marketing:** Game On tiene como objetivo principal posicionarse en el mercado de la publicidad y mercadeo deportivo en el Ecuador.

Al no existir en el mercado una agencia especializada en mercadeo deportivo, nuestros precios serán altos (estrategia de descreme).

- Estructura de Costos (directos e indirectos): Sin duda, los costos son las variables más importantes para la fijación de precios. Para su estructura, es necesario tomar en consideración los costos directos y costos indirectos de fabricación (C.I.F.) por lo que es preciso establecer un precio que cubra dichos costos.
- Competidores: Con la investigación se pudo determinar que no se tiene competencia directa, pero si se tiene competencia no especializada en el tema deportivo.

Por lo tanto es conveniente ingresar con un precio superior al de la competencia ya que somos una empresa especializada en marketing deportivo.

- Elasticidad de la Demanda: Por el hecho de que los potenciales clientes de este tipo de negocios no se muestran sensibles a las variaciones en los precios, es pertinente utilizar precios altos.

Precios de los paquetes:

Tipo de Paquete	\$USD
Plata	10000
Oro	15000
Platino	22000

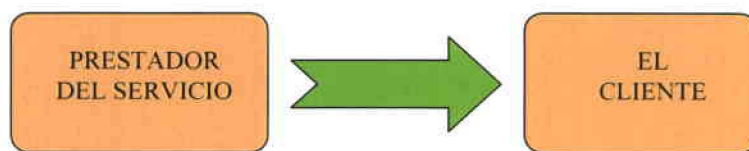
Los servicios adicionales como, la asesoría en construcción de instalaciones deportivas, eventos deportivos culturales y de espectáculos, entretención de clientes y hospitalidad, tendrán diferentes costos de acuerdo la magnitud del evento.

5.9.2 Ubicación

Game On estará ubicada en el norte de la ciudad de Quito, específicamente en la Avenida González Suárez 2363 y Bosmediano.

5.9.3 Canal de Distribución

Los servicios prestados por Game On, llegan directamente a los clientes a través de la difusión y promoción de nuestros servicios. Para ello necesitamos una gran promoción en medios, revistas especializadas, y principalmente acercarnos directamente donde nuestros potenciales clientes.



ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.9.4 Comunicación

El nuevo negocio utilizará comunicación en medios y fuera de medios para promocionar sus servicios.

5.9.5 Comunicación en Medios

Los medios que se utilizarán serán los siguientes:

- Radio: La radio es una herramienta de comunicación que nos permite llegar a un gran número de personas sin incurrir en un costo tan elevado, por ello es ampliamente utilizará la misma dentro de una estrategia de comunicación masiva. Dado que se pretende llegar a un segmento netamente deportivo, se realizarán cuñas en radios deportivas de alto rating. Para ello se pautarán cuñas diarias en las siguientes estaciones: CRE Satelital, Súper K 800, Radio la Red, Sonorama, etc. La pauta se concentrará exclusivamente en los programas y transmisiones deportivas. La selección de estas emisoras se basó en el rating obtenido, de acuerdo a un estudio realizado por la agencia ADN Digital.
- Prensa escrita: Se pautará un paquete especial para la publicación de anuncios publicitarios en Líderes y en las páginas deportivas en los diarios de mayor tiraje como son Diario El Comercio, El Universo, Elhoy. Las pautas se realizarán en página derecha.
- Menciones en TV: Se elaborarán diferentes menciones sobre la agencia en los diferentes programas deportivos, los cuales cuenten con una mayor aceptación en el público tanto el programa deportivo como el presentador. Los programas serán De Campeonato Canal 1, Deporte Total Teleamazonas, Copa RTS, Cancha del 7, Estudio 7, El Camerino CD7, La Jugada Gamavisión.
- Página Web: De acuerdo a la investigación de mercados llevada a cabo, la presencia en Internet es indispensable para el nuevo negocio, puesto que una parte importante de los dirigentes deportivos buscan esta clase de servicios e información. La página Web deberá actualizarse permanentemente y estará ambientada con fotos en cada una de sus secciones. Adicionalmente tendrá una introducción dinámica, realizada en Flash Macromedia Player, en la cual se hará un pequeño recorrido de la agencia a través de imágenes y se mostrará las actividades que se pueden realizar. La información estará disponible tanto en inglés como en español y se dividirá en las siguientes secciones:

- Información corporativa: Misión, visión, filosofía, valores, quiénes somos, organigrama y ubicación de la agencia.
- Servicios: Información completa sobre los servicios que la agencia ofrece, links de discusión, en lances con diferentes páginas relacionadas al fútbol.
- Galería de Imágenes: Fotos de las instalaciones, distribución de la agencia, productos de merchandising.
- Contáctenos: En esta sección los visitantes encontrarán dirección de las oficinas, teléfonos y mails de contacto. Adicionalmente podrán enviar sus preguntas, sugerencias, quejas y solicitudes a través de un formulario prediseñado con campos específicos. Esta información llegará directamente al Departamento de Marketing y Ventas a fin de dar una respuesta rápida y oportuna a los clientes.
- Boletines mensuales: Las personas que accedan a la página Web y que dejen sus datos, recibirán mensualmente un boletín informativo con noticias sobre la agencia, eventos a realizarse, promociones. Este boletín se enviará directamente por correo electrónico y únicamente a aquellos que confirmen su deseo de recibir la información.
- Preguntas frecuentes: Esta sección recoge las inquietudes más comunes de los visitantes, proveyendo toda la información posible sobre la agencia y sus servicios.

Se predeterminará a la agencia en Google, por ser éste el buscador más importante en la actualidad. Las palabras de búsqueda serán: agencia, marketing, marketing deportivo, deportes, mercadeo, publicidad.

La página Web también contará con un enlace para marketing viral (el cliente tendrá incentivos si nos presenta a nuevos clientes), así como para ganar promociones y descuentos. Es importante también contar con videos que muestren el lugar así como cada una de las actividades y con wallpapers para que los potenciales visitantes puedan descargar imágenes sobre el sitio.

En la página WEB contará con un link en el cual el cliente podrá registrarse mediante una clave, con la cual este podrá comunicarse con nuestros agentes para resolver cualquier inquietud, tomar nuevos pedidos, cabe recalcar que esta página contará con todas las garantías de confidencialidad.

- Revistas: Dado que un segmento importante son los ejecutivos, se realizarán publlirreportajes en Revistas como Revista Estadio, Revista Ecuagol, revistas especializadas en deportes.

5.9.5.1 Comunicación Fuera de Medios

Los medios que se utilizarán son:

- Evento de lanzamiento: Se realizará un evento de lanzamiento de la agencia, que tendrá lugar en el Hotel JW Marriott de la ciudad de Quito (en la suite presidencial). Al mismo asistirán potenciales clientes, directivos deportivos, Organizadores de eventos deportivos y medios de comunicación especializada. Durante el evento se hará una presentación sobre la agencia, los servicios que ofrece y los beneficios del marketing deportivo. Al final del evento se brindará un cocktail y se entregará a los asistentes artículos promocionales como esferos, brochures y llaveros.
- Relaciones públicas: A través del Departamento de Marketing, se conseguirán reportajes gratuitos que permitirán promocionar a la agencia. Está comprobado que para los consumidores, este tipo de reportajes tienen más credibilidad que la propia publicidad directa.
Otra forma en la que se va a promocionar la marca es a través del manejo de patrocinios (sponsoring) en eventos deportivos, organización de campeonatos deportivos, etc.

- Artículos promocionales: Se elaborarán esferos, llaveros, camisetas, gorras, termos, canguros, chompas y jarros, los mismos que incluirán el nombre de la agencia, logotipo, slogan, y página Web. Estos se entregarán a los visitantes que acudan al lanzamiento de la empresa, y a los asistentes a los eventos deportivos, como un obsequio y un recordatorio de marca.
- Promociones: Las promociones por lanzamiento de la agencia serán descuentos en servicios, lo cual nos permitirán llegar más fácilmente al consumidor final y generar en él una fidelidad hacia la marca.

Otra forma la cual se promocionara la empresa es mediante estrategias de BTL, en el evento de lanzamiento se realizaran juegos, concursos interactivos en base al fútbol y otros deportes, para que todos los presentes en el evento puedan ser parte de estos y les llame la atención el esquema interactivo y moderno que posee la agencia; se harán concursos tipo trivia deportivas, de memoria, etc.

La agencia contará con un una línea 1800 la cual estará a disposición de todos nuestros clientes para satisfacer cualquier duda, pregunta o inquietud.

El departamentos de ventas se dirigirá directamente a los principales dirigentes de los diferentes equipos de fútbol, ya sean estos presidentes de la institución o directores del área de mercadeo, a los cuales se les informara acerca de la empresa, los servicios que ofrecemos y de los beneficios que ellos obtendrán al manejar un modelo de mercadeo deportivo.

Cabe recalcar que estos potenciales clientes serán invitados a nuestro evento de lanzamiento.

5.9.6 Marketing Relacional

El marketing relacional es un nuevo nombre que se le ha dado al marketing de relación de largo plazo entre comprador y vendedor. La idea central de esta relación es la de

disminuir el esfuerzo de negociar en cada venta que hace la empresa. Así, la empresa proveedora le ofrece a su cliente de manera permanente el mejor precio y servicio posible, a cambio de que el cliente le asegure una demanda de mediano y largo plazo²⁸.

Los objetivos de Marketing Relacional son:

- ✓ Conocer a los clientes
- ✓ Hablar con los clientes
- ✓ Escuchar a los clientes
- ✓ Recompensar a los clientes

Conocer a los clientes: Con el fin de conocer y fidelizar a los clientes, es importante estructurar una base de datos de los clientes. Esto aportará con información de mucha importancia para la agencia sobre cada uno de ellos, lo cual permitirá cumplir los objetivos a entera satisfacción.

Para la elaboración de la base de datos se tomará en cuenta lo siguiente:

- Comportamiento de compra: es decir la frecuencia de asistencia a la agencia, los servicios que contrata, el consumo que realiza la manera en la que se enteraron de la existencia de la agencia.
- Datos personales: datos del cliente como nombre, número de cédula, fecha de nacimiento, edad, género, educación, ocupación, estado civil, tamaño de la familia, número telefónico, dirección de correo electrónico y lugar de residencia.
- Beneficios esperados: es decir que el cliente dará su opinión en cuanto al servicio, calidad, trato, precio, seguridad y ambiente.

²⁸ ARELLANO, Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 525

La base de datos se realizará mediante el aporte de información de los clientes que asistan a la agencia y mediante el ingreso de datos en la página Web el mismo que será recompensado.

Hablar con los clientes: Se enviarán correos electrónicos con información en cuanto a nuevos servicios, ofertas y promociones a los clientes que consten en la base de datos.

En el día del cumpleaños del cliente se le hará una llamada telefónica para expresarle nuestras felicitaciones y si es un cliente clase A se enviará un obsequio. En la página Web existirá una opción de registro para los posibles clientes; a los que cada mes se les enviará información sobre promociones, paquetes y eventos.

Escuchar a los clientes: Las quejas, comentarios, sugerencias y solicitudes de información por parte de los clientes serán atendidas de forma inmediata; para esto existirá un link en la página Web en el que el usuario podrá expresarse. El correo será contestado en el lapso de las dos horas siguientes a su envío.

Habrá una línea 1800 exclusiva para clientes,

Recompensar a los clientes: Para recompensar a los clientes, se han establecido ciertas promociones (citadas anteriormente), como medio para retribuir en algo a las personas que hagan uso de los servicios que brinda la agencia.

Entre ciertas recompensas se darán descuentos sobre servicios contratados, generar nuevos servicios sin costo a nuestros clientes, se les enviara información sobre las nuevas tendencias en mercadeo deportivo a nivel mundial e informaciones relacionadas.

5.10 Presupuesto de Mercadotecnia ²⁹

²⁹ Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto.

Ventas (en escenario pesimista)	
En dólares	175000
Gastos de marketing	
Radio	4001,4
Prensa escrita	4100
Pagina web	1200
Brochures	550
Revistas	6900
Afiches, gigantografías, etc.	1250
Evento de lanzamiento de la Agencia	2150
Estudios de Mercado	750
Newsletter	1200
Artículos promocionales	4092,4
Total gastos de Marketing	26193,8
En % con relación a las ventas	15%

ELABORACION: EL AUTOR

Como se puede observar en el gráfico anterior, el presupuesto de Marketing de Game On representa el 15% del total de las ventas, el mismo que se obtuvo dividiendo el total de gastos de marketing para el nivel de las ventas en dólares que se calculó anteriormente.

El total de gastos de marketing, viene dado por:

Emisora	Costo por mención (\$)	Descripción	Costo mensual	# Meses	Costo anual
CRE Satelital	4,2	3 Cuñas diarias (Lunes a Domingo)	378	3	1134
Super K 800	3,75	3 Cuñas diarias (Lunes a Domingo)	337,5	3	1012,5
Radio la Red	3,45	3 Cuñas diarias (Lunes a Domingo)	310,5	3	931,5
Radio Nueva Emisora Central	3,42	3 Cuñas diarias (Lunes a Domingo)	307,8	3	923,4
			Total		4001,4
Prensa Escrita	Costo por mención (\$)	Descripción	Costo mensual	# Meses	Costo anual
Diario El Comercio (Deportes)	130	1 Pauta semanal Domingo Pág Der 1/4 de página	520	3	1560
Diario El Universo (Deportes)	135	1 Pauta semanal Domingo Pág Der 1/4 de página	540	3	1620
Revista Lideres	115	1 Pauta semanal Domingo Pág Der 1/4 de página	460	2	920
			Total		4100
Página WEB	Costo	Descripción	Costo anual		
Diseño	1000	Diseño web corporativo	1000		
Dominio	200	Alojamiento Hosting	200		
			Total	1200	
Brochures	Costo millar (\$)	Descripción	# Unidades	Costo Anual	
Brochures	275	Papel couche 150gr tamaño A4	2	550	
			Total	550	
Revistas	Costo por mención (\$)	Descripción	Costo mensual	# Meses	Costo anual
Revista Estadio	300	1 Pauta semanal Pág Der 1/2 de página	1200	3	3600
Revista Ecuagol	275	1 Pauta semanal Pág Der 1/2 de página	1100	3	3300
			Total		6900
Afiches y Gigantografías	Costo	Descripción	# Unidades	Costo Anual	
Afiches	250 (Millar)	Papel couche 200gr tamaño 40x60 cm	1	250	
Gigantografías	100	Impresión flex para roll up 85x200 cm	10	1000	
			Total	1250	
Evento de lanzamiento	Costo por persona(\$)	Descripción	# Invitados	Costo Total	
Bocaditos Cocktail	4,75	8 bocaditos por asistente escogidos por el cliente	100	475	
Bebidas y licores	8,35	Aguas, Gaseosas, Vino, Whisky, Champagne	100	835	
Grupo Musical	6,5	Grupo de cámara	100	650	
Pantalla	40	Pantalla para reproducción de imágenes 3x4 m	1	40	
Invitaciones	1,5	Invitaciones	100	150	
			Total	2150	
Estudio de Mercado	Costo por estudio	# de Estudios	Costo anual		
Estudio de Mercado	750	1	750		
			Total	750	
Newsletters	Costo mensual	# de Meses	Costo anual		
Newsletters	100	12	1200		
			Total	1200	
Artículos Promocionales	Costo por Unidades (\$)	Costo por Cientos (\$)	Pedidos	Costo anual	
Camisetas	6,25	600	200	1250	
Chompas	15,5	1450	75	1162,5	
Gorras	5,75	500	200	1000	
Jarros	2,5	230	200	460	
Termos	0,4	35	300	105	
Llaveros	0,25	22,5	300	67,5	
Esferos	0,17	15,8	300	47,4	
			Total	4092,4	

ELABORACION: EL AUTOR



	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la investigación de mercados y de preferencias de los clientes. 	de la agencia.	
5. Conseguir una alianza estratégica con agencias de publicidad, empresas que brindan patrocinios, a fin de ampliar el canal de distribución, a finales del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar las negociaciones con instituciones deportivas conocidas y posicionadas en el mercado, y ofrecerle incentivos que permitan ganar a ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento de la agencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Marketing y Ventas.
6. Alcanzar una satisfacción del 80% entre nuestros usuarios al final del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio y actividades distintivas. • De acuerdo a las estrategias planteadas en el Marketing Relacional. • A través de promociones y descuentos que incentiven la compra del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la inauguración de la agencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Marketing y Ventas. • Departamento Administrativo.

ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.13 Control

El control es considerado como un elemento importante de todo proceso administrativo que se emprende con el fin de garantizar que los resultados obtenidos coincidan con los objetivos planificados. En esta etapa es importante realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias, en caso de que existan. Por lo expuesto, se puede considerar al control como un elemento clave en el plan de marketing y por ende en toda la administración de un negocio.

5.13.1 Medición de Resultados

La medición de resultados es un elemento clave en la etapa de control, pues permitirá medir el desempeño alcanzado por la agencia en base a los parámetros u objetivos establecidos al inicio del presente capítulo. Las mediciones serán realizadas en base a indicadores como índices y tasas de crecimiento, los mismos que se podrán obtener mediante la realización de encuestas

5.13.2 Comparación

Ya realizadas las mediciones, es de vital importancia realizar una comparación entre el valor real del parámetro y el valor esperado en los objetivos planteados en el período. Si no se logró cumplir con dichos objetivos, será necesario tomar las acciones correctivas necesarias.

5.13.3 Adopción de Medidas

En el caso de que los resultados obtenidos se encuentren por debajo de los objetivos, será necesario adoptar medidas correctivas que permitan regularizar la gestión. Para tal efecto, se realizarán reuniones de control mensuales, en las cuales se evaluará el desempeño de cada una de las áreas de la empresa, principalmente del Departamento de Ventas. Adicionalmente se llevarán a cabo auditorias internas semestrales para identificar cuáles son las causas de un bajo desempeño. El seguimiento continuo será clave para monitorear de manera constante los resultados y servirá no sólo para tomar medidas correctivas sino también para identificar las fortalezas en la gestión y consolidarlas.

Para realizar un adecuado control, es necesario fijar niveles mínimos a partir de los cuales se empezarían a adoptar medidas correctivas. En el caso de la agencia, los parámetros que servirán de base son los siguientes:

TABLA No. 5.

OBJETIVOS	PARÁMETROS
Volumen de ventas (80% del objetivo)	\$80.000,00
Recordación	80%
Retención	80%
Implementación	1 paquete
Distribución	1
Satisfacción	80%

ELABORACIÓN: EL AUTOR

5.13.4 Tipo de Control adoptado

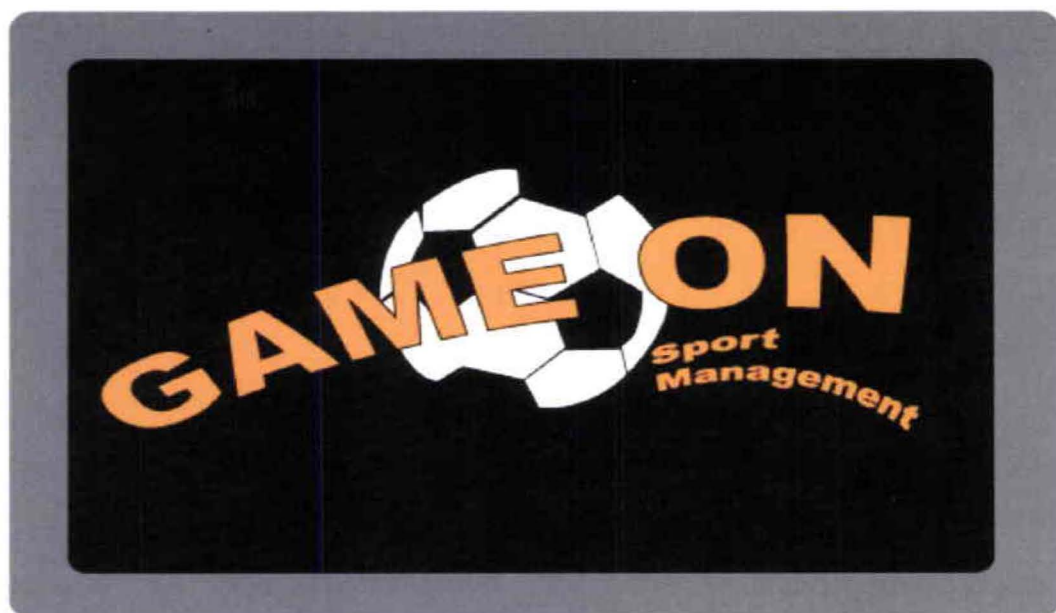
La agencia adoptará un tipo de control estratégico, el cual servirá para determinar si las estrategias adoptadas por la empresa van acorde a las oportunidades y si el enfoque de la agencia está de acuerdo con el mercado. La herramienta que ayudará a realizar este control es la auditoria de marketing, la cual permitirá monitorear el desempeño de las distintas áreas a fin de identificar problemas y oportunidades. La auditoria de marketing nos ayudará a medir la productividad y rentabilidad de la empresa a través de una evaluación del entorno, la estrategia, la organización, el sistema y el marketing mix.

5.13.5 Estrategias de Control

La estrategia de control que se aplicará en el nuevo negocio, será de control interno. Este será realizado por el Gerente de Marketing y Ventas, el mismo que informará los resultados del proceso al Gerente General.

• *Capítulo VI*

Plan Financiero



CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

La propuesta para la creación de una agencia de marketing deportivo, requiere de la realización de un estudio financiero que permita determinar si este cumple con todos los requerimientos en cuanto a rentabilidad se refiere.

6.1 Financiamiento de la Inversión

Un inversionista puede financiar sus proyectos de creación, reemplazo o expansión de un negocio en base a la aportación de recursos propios o mediante el uso de fondos de instituciones financieras. En el caso de Game On, el 59% de la inversión inicial será capital prestado por parte del Banco del Pichincha.

La inversión inicial de la agencia se concentrará principalmente en la promoción de la agencia, sin embargo existe otro concepto considerado como fundamental en la inversión, el mismo que es el capital de trabajo y que está destinado al financiamiento de las operaciones diarias del negocio.

A continuación se presenta una tabla en la que se indica cómo se encuentra conformada la inversión inicial:

CUADRO No. 6.1

Agencia Game On

ESCENARIO PESIMISTA

FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	17.589	41%
CREDITO	25.000	59%
TOTAL	42.589	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING.
VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.2 Estructura de la Inversión Total

La estructura de la inversión de Game On está conformada por los rubros que se presentan en la siguiente tabla:

CUADRO No. 6.2

Agencia Game On

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.100
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	6.992
INVERSION PUBLICITARIA	26.194
GASTOS DE CONSTITUCION	
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.000
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.304
TOTAL	42.589

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

A continuación se explican cada uno de los rubros antes mencionados.

6.2.1 Muebles, equipos de oficina y computación

Para este rubro se tomaron en cuenta el mobiliario y los equipos de computación necesarios para la agencia, tanto para el área de servicio como para el administrativo. Los porcentajes para el cálculo de la depreciación lineal de estos rubros son del 10% y del 33% respectivamente. Los muebles, equipos de oficina y computación se detallan con sus respectivos valores en el Anexo 10.

6.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial se lo incluyó como parte de la inversión a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del restaurante.

El cálculo del capital de trabajo se lo hizo en base al método contable, el cual incluye los costos que se producen por saldos insuficientes, además de los costos de gestión, es decir las remuneraciones anuales al personal y los gastos generales anuales.

6.2.3 Inversión Publicitaria

Debido a que la publicidad es una herramienta necesaria para dar a conocer a la nueva agencia, se realizará una inversión publicitaria en los siguientes medios: radio, prensa (revistas), participación en eventos, afiches, gigantografías, página Web, entre otros. El porcentaje de participación de la publicidad en la inversión inicial es del 61,50% al primer año.

6.2.4 Intereses del Crédito

Los intereses del crédito se los calculó en base a la realización de una tabla de amortización del préstamo. Se incluyó en la inversión inicial los intereses correspondientes al primer pago semestral. La tasa de interés a la cual va a ser otorgado el crédito es del 10.00%, la misma que es la tasa máxima convencional. La tabla de amortización se presenta en el Anexo 11.

6.3 Gastos Administrativos y de Servicios

Los gastos anuales administrativos y de servicios en los que incurrirá la agencia estarán conformados por arriendos, servicios básicos, guardianía, mantenimiento de equipos, seguros, publicidad y promoción.

CUADRO No. 6.4

Agencia Game On

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	1.200
TELEFONO LUZ AGUA	550
CONTADOR por Servicios Profecionales	3.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	-
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	150
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	10000
TOTAL	14.900

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.4 Nómina del Personal

En la nómina del personal se detalla todo el equipo de trabajo que conformará la Agencia Game On, tanto para el área de administración, como de servicio. Las remuneraciones que se pagarán a cada uno los empleados han sido establecidas en función del Acuerdo No. 0000109, dado por el Ministerio de Trabajo y Empleo, en el cual se acuerda las remuneraciones mínimas sectoriales para trabajadores que se encuentran en la actividad económica de establecimientos que prestan servicios. A cada una de las remuneraciones básicas se incrementó el 10% para estar en función del mercado, además se cumplirá con todos los beneficios que la ley otorga. En el capítulo IV se estableció la cantidad de personal requerido y las funciones que van a desempeñar cada uno de ellos.

CUADRO No. 6.5

Agencia Game On

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD Nº PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE ADMINISTRATIVO	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
GERENTE DE MARKETING	600	7.200	600	122		781,20	8.703	1,21	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703
COORDINADOR LOGÍSTICA Y ADM	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1	4.413
ASISTENTES	350	4.200	350	122		455,70	5.128	1,22	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128
FUERZA DE VENTAS	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	3	8.947	3	8.947	3	8.947	3	8.947	3	8.947
RECEPCIONISTA	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3	13.238
PERSONAL DE LIMPIEZA	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
									1		1		1		1		1	
TOTAL									12	54.974	12	54.974	12	54.974	12	54.974	12	54.974

**FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR**

6.5 Proyección total de Ventas

Para el análisis financiero, que se presenta a continuación, se tomó en cuenta el escenario pesimista.

A continuación se presenta una tabla donde se detallan los ingresos por ventas en unidades y en dólares para cada año.

CUADRO No. 6.5

Agencia Game On

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES Y DÓLARES ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCION DE VENTAS										
AÑO	Fidelización de Socios		Identificación de patrocinios desarrollo y evaluación de estrategias		Merchandising y productos		Desarrollo de estrategias para evitar la piratería		Negociación derechos de patrocinios	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0										
1	8	2.500,00	3	2.000,00	5	1.200,00	4	2.500,00	5	5.000,00
2	10	2.500,00	5	2.000,00	8	1.200,00	6	2500,00	5	5000,00
3	12	2.500,00	9	2.000,00	12	1.200,00	10	2500,00	8	5000,00
4	15	2.500,00	10	2.000,00	15	1.200,00	12	2500,00	12	5000,00
5	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00
6	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00
7	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00
8	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00
9	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00
10	18	2.500,00	12	2.000,00	20	1.200,00	15	2500,00	15	5000,00

PROYECCION DE VENTAS	
AÑO	VALOR
0	
1	67.000
2	84.600
3	127.400
4	165.500
5	205.500
6	205.500
7	205.500
8	205.500
9	205.500
10	205.500

Cabe recalcar que los servicios mostrados en el cuadro anterior, son los principales servicios que los dirigentes manejan en sus equipos es por ello que hemos hecho una proyección solo de estos servicios; como se puede observar los 5 servicios anteriormente mostrados forman parte de los 3 tipos de paquetes u opciones que brinda la agencia a sus clientes

A través de la conversación realizada con los diferentes dirigentes deportivos, ellos nos mencionaron que, aproximadamente, cada equipo maneja campañas de fidelización de socios entre 3 y 4 veces al año y si nuestro objetivo es llegar principalmente a los 5 equipos grandes, estamos hablando que en total se manejarían aproximadamente

entre 15 y 20 campañas de fidelización, de las cuales nuestra meta sería, para el primer año, manejar por lo menos 8 campañas.

De igual manera nuestro objetivo es lograr 3 identificaciones de patrocinio y desarrollo de estrategias, ya que estas cada equipo maneja en promedio entre 2 y 3 al año.

La generación de nuevos productos no está basada en la cantidad de lanzamientos hechos por los clubes, los mismos que tienen contratos con las diferentes firmas que los patrocinan, sin embargo cabe recalcar que ellos están muy gustosos de lanzar al mercado nuevos productos que sean llamativos para sus hinchas.

En este momento los equipos no cuentan con estrategias para evitar la piratería, pero están dispuestos a manejar estas nuevas estrategias en los diferentes campos como son el registro de marcas y patentes, negociaciones con vendedores ambulantes, estrategias con las firmas patrocinadoras que visten al equipo, entre otras.

Las negociaciones con los diferentes patrocinadores sean estos nuevos o ya existentes, cada equipo maneja alrededor de 10 negociaciones es por ello, que nuestra meta es alcanzar dichas negociaciones en un número aproximado de 5 para el primer año.

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.6 Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos permite identificar de dónde provienen los fondos y en qué van a ser utilizados.

Los rubros que conforman las fuentes de recursos necesarios para la implantación del nuevo negocio son:

El capital propio, el mismo que tomó el valor obtenido de la diferencia entre el monto total de inversión menos el crédito.

El crédito de largo plazo, para el cual se tomó en cuenta el monto del crédito necesario para el financiamiento del proyecto.

El Ingreso por ventas es el valor que se tomó en base a la proyección de ventas anual excluyendo el 12% del IVA.

Los usos que se dio a los recursos obtenidos son los siguientes:

Inversión, la misma que fue obtenida de la diferencia entre la Inversión Total y el Capital de Trabajo.

Los gastos de nómina, son todos aquellos gastos en los que se incurren por el pago de remuneraciones del personal. Constituye tanto la mano de obra directa como indirecta.

Otros rubros que se tomaron en cuenta fueron los, los gastos administrativos y de servicios, el pago a crédito del principal a corto plazo, el pago de intereses a crédito a corto plazo, el servicio deuda pago al principal, el servicio deuda pago intereses; los dos últimos rubros financieros se los calculó en base a la realización de la tabla de amortización.

Con respecto a los imprevistos, éstos se calcularon en base a los gastos administrativos y de servicios, gastos de nómina, costos directos y costos indirectos; en función del 5% destinado para este rubro. Este valor se lo obtuvo como porcentaje de la inversión inicial para contrarrestar posibles contingencias en los rubros antes mencionados.

Para la distribución de los dividendos esta se realizará a partir del tercer año ya que el negocio presenta estabilidad principalmente en las ventas. El porcentaje destinado para este rubro será del 10% de la utilidad del ejercicio.

Una vez realizado el estado de fuentes y usos con un horizonte de evaluación de 10 años (debido a que se desea tener permanencia en el tiempo), se obtiene el flujo de efectivo, en donde se observa que se recuperaría la inversión al primer año, lo que supone que el proyecto es viable; asimismo, se debe tomar en cuenta que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 46,16% en un escenario pesimista y se encuentra por encima del costo de oportunidad.

TIR	COSTO DE OPORTUNIDAD
37.59%	17.31%

6.7 Evaluación Económica – Financiera

Para determinar el valor propio del proyecto, se ha procedido a determinar la tasa de descuento (costo de oportunidad). Para lo cual se utilizó un modelo basado en el CAPM³² (Capital Asset Pricing Model) ajustado para su utilización en mercados emergentes.

El modelo determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula:

$$K_e = R_{FR} + \alpha * (ERP_{US} * \beta) * z$$

Donde:

- K_e : Costo esperado del “equity”.
- R_{FR} : Tasa libre de riesgo (bono soberano) para un año.
- β : Para su cálculo se ha utilizado un beta comparable del sector de agencias de marketing deportivo en USA, basado en una muestra de 80 empresas; información provista en el sitio de Internet del Profesor Aswath Damodaran (www.damodaran.com).
- ERP_{US} : “Equity Risk Premium” de Estados Unidos, es decir, el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo.

³² FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

- α : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.
- z : Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el "Equity Risk Premium".

Como resultado de aplicar el modelo se obtuvo una tasa de rendimiento requerida para el proyecto del 17,31%.

A continuación se presenta una tabla en donde se indican todos los valores que se utilizaron para el cálculo del costo de oportunidad del presente proyecto:

CUADRO No. 6.10

Costo esperado del capital	
Rendimiento Bono Ecuador	0,12
Beta	0,56
Risk Premium USA	0,048
Volatilidad Ecuador	0,553
Volatilidad USA	0,14
Factor de Corrección	0,5
Tasa de descuento	17,31%
Alfa	3.95

ELABORACIÓN: EL AUTOR

Tomando esta tasa y los flujos de efectivo obtenidos se puede realizar el análisis de viabilidad financiera mediante los tres criterios de evaluación de un proyecto (TIR, VAN, PRI) para los tres escenarios (pesimista, conservador y optimista).

1. En el caso de los siguientes escenarios se obtienen los diferentes resultados (después de impuestos):

CUADRO No. 6.11

ESCENARIO PESIMISTA		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	37.59%	48739,90

ESCENARIO CONSERVADOR		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	66.76%	106628.82

ESCENARIO OPTIMISTA		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	117.28%	198000.00

6.8 Cálculo del punto de equilibrio

Según Polimeni “El punto de equilibrio es el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima, una utilidad”.

Para el cálculo del punto de equilibrio se realizaron simulaciones hasta que la utilidad neta al primer año se igualó a cero.

Para el presente proyecto el punto de equilibrio se estableció en 8 en total para el primer año, es decir se deben vender 2 Fidelizaciones de socios, 1 Identificación de patrocinios, 1 desarrollo de productos de merchandising, 1 desarrollo de estrategias anti piratería, 2 negociaciones de derecho de patrocinio, dando lugar a un ingreso por ventas de \$20700. En estos valores la agencia no obtendría ni pérdidas ni ganancias en el primer año.

6.9 Estados Financieros

Los estados financieros generalmente son la base para las decisiones de inversión de los accionistas y para las decisiones de préstamos de los bancos e instituciones financieras.

Al poseer información sobre costos, gastos y presupuestos de distintos rubros, es posible realizar los dos estados financieros básicos: el estado de resultados y el balance general. Estos estados financieros proporcionarán un panorama contable acerca de las operaciones del nuevo restaurante y de su posición financiera.

6.9.1 Estado de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias presenta los resultados de las operaciones de negocio realizadas durante un periodo específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos y los gastos de la empresa durante el periodo contable en cuestión³³.

Al realizar la proyección de los rubros correspondientes al estado de resultados del año 2008 al año 2012, con respecto a la relación costo de ventas a ventas, se observa una tendencia constante, ya que las ventas en unidades tienden a estabilizarse a partir del segundo año creciendo al mismo ritmo del sector.

La utilidad antes de impuestos y participaciones y la utilidad neta, con relación a las ventas, aumentan progresivamente año tras año.

La relación gastos sobre el nivel de ventas se reduce año tras año.

Es importante tomar en cuenta que las utilidades netas se reducen levemente en el segundo año debido a que se incrementan los gastos financieros, ya que en el primer año el primer pago de intereses se lo incluye en la inversión inicial.

A continuación se presenta el estado de resultados:

³³ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:97.

CUADRO No. 6.14
Agencia Game ON
ESTADO DE RESULTADOS
ESCENARIO PESIMISTA
AÑO 0

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	60.101	INGRESOS POR VTAS	67.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.900	COSTO DE VENTAS	-
GASTOS FINANCIEROS	1.201		
DEPRECIACIONES	1.961		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTA	1.005		
OTROS GASTOS	3.600		
AMORTIZACIONES	5.500		
TOTAL GASTOS	85.268		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(18.268)		
15% PARTICIPACION TRAB.	-		
UTILIDAD DESPUES DE PART	(18.268)		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(18.268)		
TOTAL	67.000	TOTAL	67.000

ELABORACIÓN: EL AUTOR

6.9.2 Balance de Situación Inicial

El balance general presenta un estado que resume la posición financiera de la empresa en un momento determinado³⁴

El balance general hace una comparación entre los activos de la agencia y su financiamiento. Al enumerar los activos desde el más líquido hasta el menos líquido, los activos corrientes preceden a los activos fijos.

Los activos corrientes incluyen al disponible, cuentas por cobrar e inventarios. El disponible se incrementa año tras año, lo que implica que existe liquidez en el proyecto.

En cuanto a los activos fijos, el valor de los equipos, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina, permanece constante hasta el 2012 debido a que su depreciación es a diez años, excepto el equipo de computación ya que en el año 2009 se deprecia totalmente.

Con respecto a los otros activos, éstos incluyen a la inversión publicitaria, los gastos de constitución y los intereses del crédito, cuyos valores se mantienen durante todos los años debido a que los mismos se amortizan.

³⁴ L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 87.

Los pasivos circulantes están conformados por la porción corriente de la deuda a largo plazo, la deuda a corto plazo (se la obtienen a partir del segundo año) y el IVA retenido.

Con respecto al pasivo no corriente básicamente está conformado por el préstamo de USD 25000 solicitado a 5 años plazo con pagos de intereses y principal semestrales.

El patrimonio de la agencia está conformado por el capital social, el cual hasta el año 2012 no varía. También se encuentra la utilidad acumulada que se encuentra conformada por las utilidades del ejercicio y las acumuladas del año precedente. Tanto la utilidad acumulada como la utilidad del ejercicio se incrementan durante los cinco años analizados.

Lo anteriormente descrito se puede observar claramente en el siguiente cuadro:

**ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	6.992	PORCION CTE.L.PLAZO	4.038
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	4.038
TOTAL CIRCULANTE	6.992		
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3100		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	5000	TOTAL PASIVO L.PLAZO	20.962
TOTAL ACTIVO FIJO	8.100	DEUDA L. PLAZO	20.962
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	8.100	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	17.589
INVERSION PUBLICITARIA	26193,8		
GASTOS DE CONSTITUCION	-	UTIL. DEL EJERCICIO	-
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.304		
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	27.498	TOTAL PATRIMONIO	17.589
TOTAL ACTIVOS	42.589	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	42.589

ELABORACIÓN. EL AUTOR

6.10 Análisis de los Indicadores Financieros

Los estados financieros contienen importante información sobre los resultados operativos y la posición financiera de la Agencia. La coincidencia de estos estados financieros permite utilizar su información para realizar comparaciones con índices de la industria a través del tiempo. La relación entre ciertas partidas de la información financiera se emplea para identificar áreas donde la empresa se destaca, y áreas con oportunidad a ser mejoradas³⁵.

Para el análisis de los estados financieros se calcularon los índices financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y eficiencia, tanto del proyecto como del sector o industria.

6.10.1 Ratios de Liquidez

Muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes³⁶.

6.10.1.1 Razón Circulante

Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un futuro cercano³⁷; es decir los activos corrientes o circulantes.

La razón de circulante de este proyecto es 1.6 en el primer año y la industria tiene una razón de circulante de 5.44. Esto significa que este proyecto tiene una menor liquidez relativa que la industria. Aunque esta diferencia va disminuyendo a medida que pasa el tiempo, por cuanto la liquidez del proyecto se va incrementando hasta llegar en el año 5 del mismo a 2,87. Nosotros consideramos que este indicador es bastante razonable por cuanto de esta manera se están utilizando de forma más eficiente los recursos de la empresa y así se evita el incurrir en costos de oportunidad que la excesiva liquidez trae consigo

6.10.1.2 Prueba Ácida

La razón ácida es una variación de la razón de circulante, ya que únicamente se excluye los inventarios debido a que éstos son los menos líquidos dentro de los activos circulantes³⁸. Aunque en el caso de este proyecto el índice de liquidez y la prueba ácida son los mismos por cuanto no se requiere de inventarios para la gestión del proyecto.

El proyecto también tiene un indicador inferior al de la industria, puesto que mientras en el primer año el indicador de liquidez del proyecto es de apenas 1,6, en tanto que la prueba ácida para la industria es de 5,24. Esto nos permite concluir que el proyecto también en este caso tiene una menor liquidez ácida relativa. Esta situación va

³⁵ L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 111.

³⁶ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

³⁷ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

³⁸ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 112.

cambiando a medida que transcurre el tiempo porque el índice ácido pasa a ser de 2,87 en el año 5. Nosotros sostenemos que este indicador es bastante bueno por cuanto de esta forma se evita disponer de recursos de manera innecesaria, Desde el punto de vista financiero esto se considera una adecuada gestión de la liquidez y de los recursos financieros en general. En el proyecto se está gestionando los recursos del mismo de manera más agresiva simplemente.

6.10.2 Ratios de Actividad o Eficiencia

Permiten determinar la eficacia con la cual se usan los activos para generar ventas³⁹.

6.10.3 Ratios de Apalancamiento Financiero

Es el financiamiento de la empresa por medio de deudas en lugar de recurrir a la emisión de instrumentos de capital.⁴⁰ La deuda son los recursos provistos por terceros, denominados acreedores. Normalmente este tipo de recursos son proporcionados por entidades financieras, como los bancos. A este tipo de financiamiento también se los denomina *recursos de terceros*

6.10.3.1 Razón de Endeudamiento

Este indicador comienza en el primer año con un valor de 0,60, pero posteriormente va disminuyendo hasta llegar gradualmente al final del quinto año apenas a 0,33. Esto se da en razón que la rentabilidad del proyecto permite cancelar la deuda contratada inicialmente. Esto significa que la liquidez que va proporcionando el proyecto permite ir disminuyendo el nivel de endeudamiento global de la empresa.

Al inicio al ser el indicador de 0,60 significa que los acreedores financian en su mayor parte el proyecto. Posteriormente se prefiere ir cancelando la deuda inicial para permitir que los socios sean quienes en su mayor parte financien las actividades e inversiones del proyecto.

La situación descrita permite concluir que el proyecto va adquiriendo, a medida que avanza el tiempo lograr cada vez una mayor capacidad de endeudamiento, que se convierte en realidad en una especie de activo intangible para efectos de necesidades de crecimiento apalancado futuro, en caso de que se desee abordar otros proyectos.

La industria posee un índice de endeudamiento de 0,59. Como se observa es entonces común que las empresas del sector utilicen los recursos de terceros. Esto pone al proyecto en una mejor posición relativa, especialmente a medida que transcurren los años.

³⁹ STEPHEN A. ROSS. Finanzas Corporativas. Pág. 38.

⁴⁰ STEPHEN A. ROSS. Finanzas Corporativas. Pág. 40.

6.10.3.2 Razón Pasivo sobre Patrimonio

Como consecuencia de lo expuesto en el índice anterior, la razón de deuda sobre patrimonio es de 1,50 en el primer año, para posteriormente disminuir hasta 0,50 en el último y quinto año.

Este indicador de endeudamiento describe en el primer año que por cada dólar de patrimonio, el proyecto tiene \$1,20 de pasivo total, el mismo que es inferior al índice de la industria que es del 2,66, lo cual es positivo ya que además de proteger a los acreedores contra la insolvencia, se tiene la libertad de obtener financiamiento adicional para crecimiento futuro. Para los próximos años se observa que este indicador disminuye ya que el restaurante desea apalancarse siempre en menor proporción que la industria.

Lo expuesto significa que el proyecto posee un menor riesgo financiero que la industria por el menor uso del endeudamiento. Esto es un elemento positivo.

6.10.3.3 Apalancamiento Financiero

Este indicador mide la relación de inversiones total al patrimonio. En el caso del proyecto este indicador comienza siendo de 2,5 en el primer año, para luego llegar a ser al final de la vida del proyecto de 1,5. Esto denota que el nivel de endeudamiento disminuye a lo largo de los cinco años del proyecto, gracias a la rentabilidad del mismo que permite disminuir el uso de recursos ajenos o deuda. El índice del sector supera los 3; lo cual ratifica que el nivel de endeudamiento del proyecto es menor. En todo caso el proyecto está en mejor posición relativa respecto de la industria en cuanto a capacidad de endeudamiento y solidez, por cuanto se utiliza mayor proporción de recursos propios.

6.10.3.4 Cobertura de Intereses

Es importante calcular el impacto de la carga financiera sobre las ventas. Se calcula este indicador dividiendo los gastos financieros sobre las ventas. Nos indica el porcentaje que los gastos financieros representan en relación de las ventas.

En este proyecto los gastos financieros desde un inicio representan un porcentaje pequeño respecto de las ventas. En el primer año representan apenas el 2% y este valor va disminuyendo gradualmente hasta finalmente desaparecer. Por este mismo análisis se puede concluir como es obvio que el proyecto tiene también una mejor posición relativa respecto de la industria.

6.10.5 Ratios de Rentabilidad

Grupo de razones que muestran el efecto de la liquidez, la administración de los activos y la administración de las deudas sobre los resultados operativos⁴¹.

⁴¹ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 121.

6.10.4.1 Margen de Utilidad Bruta

La utilidad que se utiliza para este ratio es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. El margen de utilidad bruta de la agencia corresponde al 50,65% de las ventas, mayor al margen de utilidad del sector (30,74%). El valor de este indicador se mantiene estable durante los próximos 5 años.

6.10.4.2 Margen de Utilidad Operativa

La utilidad operativa corresponde a aquella que es antes de participaciones e impuestos. Con respecto al margen de utilidad operativa de la agencia, esta es igual a 6,36%, mayor al margen de utilidad operativa que presenta el sector (0,38%), por lo que Game On se encuentra en mejor posición. Durante los próximos 5 años este indicador se incrementa, pero en el segundo año disminuye debido a que en el primer año solamente se toma en cuenta como gasto financiero al pago del un solo semestre.

6.10.4.3 Margen de Utilidad Neta

Esta utilidad es aquella después de participaciones e impuestos. La agencia muestra un margen de utilidad neta de 4,05%, mayor al promedio de la industria (0,24%), lo que indica que las ventas de la agencia son altas y sus costos y gastos bajos. El comportamiento de este ratio es el mismo que el ratio de margen de utilidad operativa por la misma razón antes ya explicada.

6.10.4.4 Rendimiento sobre los Activos (ROA)

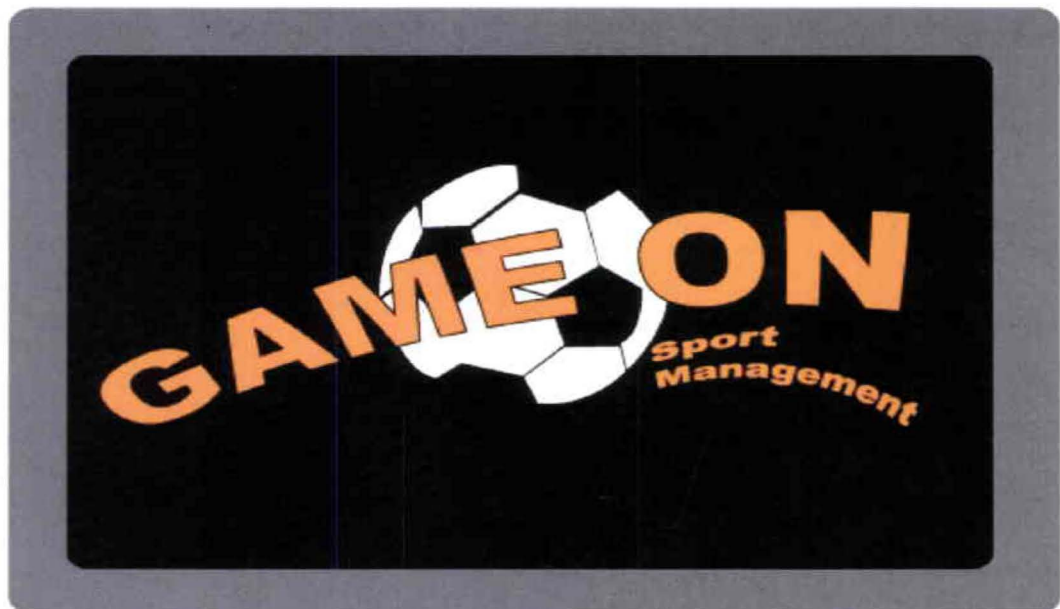
Es la relación entre las utilidades netas después de impuestos y el total de activos de la agencia. El rendimiento de 10,52% de la agencia es muy superior al promedio de 0,48% para la industria. La agencia por cada dólar de activos genera una utilidad neta de 10,52 dólares. Este indicador es mayor la de la industria debido a que Game On utiliza menor cantidad de deuda que la industria, situación que se verifica en los indicadores de apalancamiento. Este ratio disminuye en los próximos cinco años ya que el nivel de apalancamiento también disminuye.

6.10.4.5 Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Mide la relación de las utilidades netas con respecto al patrimonio. El rendimiento del 30,07% de Game On, es superior al promedio industrial de 28,77%. Para lo próximos años este indicador disminuye debido a la política de apalancamiento.

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

1. En el país, no se encuentran agencias de marketing deportivo especializadas en fútbol, lo que existe son unas pocas agencias publicitarias que dan dicho servicio.
2. Dado la cultura que existe en el país por el fútbol, es muy importante desarrollar nuevos proyectos para que las instituciones se beneficien de la popularidad de dicho deporte.
3. El poder de negociación de los consumidores, los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores representan fuertes amenazas para la industria.
4. El negocio que se desea implantar no requiere de una alta inversión, ya que al ser una empresa de servicios no se necesita equipos de producción; la inversión más fuerte es la publicitaria.
5. Los consumidores mantienen opiniones no favorables en cuanto a los servicios actualmente brindados por sus equipos.
6. La diferenciación y la especialización son aspectos determinantes para el éxito o fracaso de este tipo de servicio.
7. La agencia necesita ingresar al mercado con una campaña de publicidad y promoción agresiva para ser conocido y lograr un rápido posicionamiento en la mente del cliente.
8. Para la agencia es importante implementar estrategias de Marketing Relacional, ya que además de personalizar el servicio postventa con cada cliente, se termina fidelizando a los clientes.
9. Toda la gestión de la agencia debe estar enfocada en la estandarización de los procesos del mismo, para la obtención de la certificación de los mismos.
10. El proyecto en cuestión es viable y rentable en un escenario pesimista, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es mayor a cero.
11. A partir de los análisis realizados a lo largo del presente trabajo de titulación se puede concluir que este proyecto es atractivo y financieramente rentable.

7.2 Recomendaciones

1. Una agencia de este tipo debe siempre enfocarse en el cliente, y estar a la vanguardia de sus gustos, preferencias y necesidades.
2. Es importante que se realice una selección adecuada de proveedores, tratando de elegir a aquel que ofrezca un insumo de mejor calidad y costo.
3. Es fundamental que el personal de la empresa sea elegido en base a los requerimientos del puesto, valores y cultura organizacional.
4. Se debe mantener siempre un personal altamente motivado para una mayor productividad de sus actividades.

5. Se debe siempre destinar un porcentaje significativo de las ventas a la promoción y publicidad de la agencia, si es se quiere tener éxito en el corto y mediano plazo.
6. Se deben establecer políticas de servicio eficaces, para evitar incurrir en costos innecesarios, y lograr un óptimo control.
7. Es necesario que los dueños de la agencia mantengan una relación directa con los clientes, para hacer que los mismos sientan que son importantes para la empresa.
8. Siempre estar abiertos a las quejas y sugerencias de los clientes, para así mejorar continuamente la agencia.
9. Preocuparse siempre de las relaciones interpersonales que existan entre el personal.







