



## MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

### COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI PARA MEJORAR LA RELACIÓN Y VÍNCULOS CON SUS PÚBLICOS DE INTERÉS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e  
Institucional

Profesor Guía  
Gabriela Egas

Autora  
Vilma Lucía Naranjo Huera

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Vilma Lucía Naranjo Huera, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

---

GABRIELA EGAS PAREDES

Magíster

1708109697

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

VILMA LUCÍA NARANJO HUERA

1713451910

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores y tutora que compartieron sus conocimientos y experiencias desinteresadamente con la finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en el país, a la coordinación de maestría que siempre estuvo presta a resolver solicitudes, problemas e inquietudes a la distancia, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por el espacio brindado para el desarrollo humano y profesional, a mi familia por todo el apoyo consideración.

## RESUMEN

Entre las características principales de la comunicación estratégica se destacan el reconocer a las acciones planificadas como la forma adecuada de gestión de percepciones para, de manera consciente, relacionarse con sus públicos de interés y sectores de influencia, de tal manera que todos los esfuerzos de comunicación estén integrados para lograr los objetivos propuestos, sean estos de orden institucional o empresarial. El club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi si bien es cierto ha tenido una importante participación en el campeonato nacional de fútbol y esto le ha permitido ir en ascenso dentro de las categorías del fútbol profesional en los últimos seis años a partir de su fundación en 2007, ha dejado relegada la comunicación no por falta de interés, sino más bien por falta de recursos. La comunicación corporativa es una estrategia que le permitirá al club mejorar las relaciones y vínculos con sus públicos y de esta manera captar la hinchada y patrocinadores necesarios para su continuo crecimiento dentro del fútbol ecuatoriano y poder alcanzar un puesto en la anhelada serie A.

Para abordar el tema se planteó de manera inicial realizar un acercamiento al caso de estudio “El Club Deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi” para posteriormente analizar la comunicación corporativa, como elemento para mejorar la relación y vínculos con los públicos de interés. Con una metodología cuali-cuantitativa se analiza el contexto del fútbol profesional y la percepción actual de los públicos. El análisis de la situación actual del club con base en el análisis FODA permitió elaborar un plan de comunicación que traza una ruta para la gestión de la dirección de comunicación del club. Con el presente trabajo se logró identificar las variables y reacciones que perciben los públicos para ser atendidos en sus necesidades y demandas informativas.

## ABSTRAC

Among the main characteristic of the strategic communication stand out to admit to the planned actions as an appropriate way of management of perceptions for, in a conscious way, to interact with its public of interest and sectors of influence, therefore that all communication efforts are integrated to achieve the proposed objectives, these can be business institutional. The sports club UTC has had an important participation in the national football championship which has allowed that it to go up to rise inside the categories of professional football in the last 6 years from its foundation in 2007, has left relegated the communication no by lack of interest, it's rather because of a lack of resources. The corporate communication is a strategy that allows to improve the relations and links with public, in this case of study with the citizenship of Cotopaxi province, for this reason capture the fans and public relations necessary to its continued growth inside the Ecuadorian football and can get a place yearn in the series A.

To deal the theme will arises of initial way to realize an approach to the case study "Sporting Club Cotopaxi Technical University" to analyze corporate communication as an element to improve the relationship and links with public interest. With a quali-qualitative methodology analyzes the context of professional football and perception of its public. The analysis of the present situation of the club with based in the FODA this analysis allowed to develop a communication plan that design a route to manage the communication address of the club. In the present work achievement to identify the variables and reaction that perceived public to be cared for in their informational needs and demands.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>1. EL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI .....</b>	<b>4</b>
1.1 Historia del club deportivo UTC .....	5
1.2 Rivales del club deportivo UTC.....	8
1.3 Ejes estratégicos del club deportivo UTC .....	9
1.3.1 Misión.....	9
1.3.2 Visión .....	9
1.3.3 Valores.....	9
1.4 Identificación visual club deportivo UTC .....	10
1.5 El club deportivo UTC en la actualidad .....	10
1.6 La comunicación corporativa del club deportivo UTC .....	11
1.6.1 Relaciones y vínculos con sus públicos de interés .....	11
1.7 Públicos de Interés del club deportivo UTC.....	12
1.8 Los medios de comunicación y el club deportivo UTC .....	14
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>16</b>
<b>2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>16</b>
2.1 La gestión de la comunicación corporativa .....	17
2.2 El plan de comunicación .....	20
2.3 Las políticas de Comunicación .....	21
2.4 Las relaciones con los públicos de interés .....	22
2.5 Comunicación de equipos de fútbol.....	24
2.6 Públicos objetivos de los clubes de fútbol. ....	25

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>26</b>
<b>3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA MEJORAR LOS VÍNCULOS DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CON SUS PÚBLICOS .....</b>	<b>26</b>
3.1 Comunicación institucional .....	27
3.1.1 Identidad e imagen corporativa .....	27
3.2 Comunicación organizacional .....	28
3.3 Comunicación mercadológica .....	29
3.3.1 La comunicación de marketing de producto o servicio .....	30
3.3.2 El rol del DirCom en la comunicación de marketing .....	31
3.4 Marketing Deportivo .....	31
3.4.1 Modalidades de mercadeo deportivo .....	32
3.1 Caracterización de la industria del fútbol y sus actores.....	33
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>39</b>
<b>4. METODOLOGÍA ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN Y VÍNCULOS DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CON SUS PÚBLICOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 Objetivos .....	39
4.2 Análisis e interpretación de resultados de los públicos externos.....	39
4.2.1 Encuesta de sondeo de opinión.....	39
Cálculo de la muestra .....	40
4.2.2 Formula estadística.....	40
4.2.3 Tabulación de resultados e interpretaciones .....	41
4.2.4 Entrevista a comentarista deportivo local .....	60

4.3 Análisis e interpretación de resultados de los públicos internos.....	61
4.3.1 Encuesta realizada a socios actuales.....	61
4.3.2 Fórmula estadística.....	61
4.3.3 Análisis etnográfico a jugadores .....	72
4.3.4 Resultados generales de entrevistas realizadas a dirigentes.....	72
4.4 Conclusiones del estudio .....	76
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>77</b>
<b>5. PROPUESTA DEL UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI .....</b>	<b>77</b>
5.1 Objetivos.....	77
5.1.1 General.....	77
5.1.2 Objetivos del plan de comunicación.....	77
5.2 Análisis FODA.....	77
5.3 Plan de comunicación club deportivo UTC .....	78
5.3.1 Propuesta de estrategia de comunicación .....	78
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dirigencia club deportivo UTC 2009.....	7
Tabla 2: Cronología de dirigentes del club deportivo UTC.....	7
Tabla 3: Cronología de auspiciantes.....	8
Tabla 4: Equipos del campeonato ecuatoriano de fútbol.....	8
Tabla 5: Mapa de públicos de interés club deportivo UTC.....	13
Tabla 6: Medios de comunicación y club deportivo UTC.....	15
Tabla 7: Modelo de las 7 preguntas de Joan Costa.....	20
Tabla 8: Relaciones efectivas con stakeholders.....	22
Tabla 9: Las 4 P's del marketing del fútbol.....	33
Tabla 10: Consumir el deporte ¿qué es?.....	36
Tabla 11: Universo 1, cantones de la provincia de Cotopaxi.....	40
Tabla 12: Cálculo de la muestra 1.....	41
Tabla 13: Pregunta # 1.....	42
Tabla 14: Pregunta # 2.....	43
Tabla 15: Pregunta # 3.....	44
Tabla 16: complemento pregunta # 3.....	45
Tabla 17: pregunta # 4.....	46
Tabla 18: Pregunta # 5.....	47
Tabla 19: Pregunta # 6.....	48
Tabla 20: Pregunta # 7.....	49
Tabla 21: Complemento pregunta # 7.....	49
Tabla 22: Pregunta # 8.....	50
Tabla 23: Pregunta # 9.....	51
Tabla 24: Pregunta # 10.....	53
Tabla 25: Pregunta # 11.....	54
Tabla 26: Pregunta # 12.....	55
Tabla 27: Pregunta # 13.....	56
Tabla 28: Pregunta # 14.....	57
Tabla 29: Pregunta # 15.....	58
Tabla 30: Pregunta # 16.....	59
Tabla 31: Cálculo de la muestra 2.....	61
Tabla 32: Pregunta # 1 encuesta a socios.....	62

Tabla 33: Pregunta # 2 encuesta a socios .....	63
Tabla 34: Pregunta # 3 encuesta a socios .....	64
Tabla 35: Pregunta # 4 encuesta a socios .....	65
Tabla 36: Pregunta # 5 encuesta a socios .....	66
Tabla 37: Pregunta # 6 encuesta a socios .....	67
Tabla 38: Pregunta # 7 encuesta a socios .....	68
Tabla 39: Pregunta # 8 encuesta a socios .....	69
Tabla 40: Pregunta # 9 encuesta a socios .....	70
Tabla 41: Pregunta # 10 encuesta a socios .....	71
Tabla 42: Matriz de objetivos, estrategias y acciones .....	80
Tabla 43: Matriz estrategia 1 .....	81
Tabla 44: Matriz estrategia 2 .....	83
Tabla 45: Matriz estrategia 3 .....	84
Tabla 46: Cronograma. ....	86
Tabla 47: Presupuesto. ....	87
Tabla 48: Matriz de evaluación .....	88
Tabla 49: Formato de encuesta de sondeo de opinión .....	98
Tabla 50: Formato de encuesta de sondeo de opinión a socios .....	100
Tabla 51: Formato de encuesta de sondeo de opinión a Jugadores .....	101
Tabla 52: Formato de entrevista a directivos .....	102
Tabla 53: Formato de entrevista a comentaristas deportivos locales .....	103
Tabla 54: Formato de entrevista a potenciales auspiciantes .....	104

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Identificación visual .....	10
Figura 2: Uniforme oficial 2010 .....	10
Figura 3: Pirámide de públicos de interés .....	12
Figura 4: Esquema del proceso de comunicación. ....	16
Figura 5: 3 puntos de partida .....	19
Figura 6: Pregunta # 1 .....	42
Figura 7: Pregunta # 2 .....	43
Figura 8: Pregunta # 3 .....	44
Figura 9: complemento pregunta # 3 .....	45

Figura 10: pregunta # 4 .....	46
Figura 11: pregunta # 5 .....	47
Figura 12: Pregunta # 6.....	48
Figura 13: Pregunta # 7.....	49
Figura 14: Pregunta # 8.....	50
Figura 15: Pregunta # 9.....	52
Figura 16: Pregunta # 10.....	53
Figura 17: Pregunta # 11.....	54
Figura 18: Pregunta # 13.....	56
Figura 19: Pregunta # 14.....	57
Figura 20: Pregunta # 15.....	58
Figura 21: Pregunta # 16.....	59
Figura 22: Pregunta # 1 encuesta a socios .....	62
Figura 23: Pregunta # 2 encuesta a socios .....	63
Figura 24: Pregunta # 3 encuesta a socios .....	64
Figura 25: Pregunta # 4 encuesta a socios .....	65
Figura 26: Pregunta # 5 encuesta a socios .....	66
Figura 27: Pregunta # 6 encuesta a socios .....	67
Figura 28: Pregunta # 7 encuesta a socios .....	68
Figura 29: Pregunta # 8 encuesta a socios .....	69
Figura 30: Pregunta # 9 encuesta a socios .....	70
Figura 31: Pregunta # 10 encuesta a socios .....	71
Figura 32: Noticia del club deportivo UTC en prensa local .....	96
Figura 33: Noticia del Club Deportivo UTC, 12 de septiembre 2013. ....	97
Figura 34: Propuesta de organigrama.....	105
Figura 35: Isologotipo rediseñado .....	106
Figura 36: Banner institucional sobre fondo negro .....	107
Figura 37: Banner institucional sobre fondo blanco .....	107
Figura 38: Informativo electrónico, carta de saludo para socios del club....	108
Figura 39: blog UTC con links y contenidos para sus públicos .....	109
Figura 40: blog UTC, prensa online y dossier .....	109
Figura 41: Formato para buzón de sugerencias .....	110
Figura 42: Mascota .....	111
Figura 43: Publicidad.....	112

## INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa a nivel global es la estrategia que permite a las organizaciones vincularse en el entorno y asegurar su accionar y desempeño. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación planteadas en la actualidad, demandan de mayores contenidos confiables y oficiales para que cada usuario acceda de acuerdo a sus intereses y motivaciones. La comunicación como estrategia reconoce virtudes, en la difusión de contenidos que reflejan las fortalezas de las organizaciones y desventajas cuando la información no se la gestiona de manera adecuada; la desinformación genera poca o mala relación entre los individuos, a nivel empresarial genera desinterés y limitada participación de sus públicos.

La desarticulación de la comunicación y la falta versiones oficiales de información genera rumores. El incremento de los *selfmedia*, donde un gran número de habitantes del planeta posee un aparato conectado a la red mundial de información y este, a su vez, tiene la posibilidad de ser generador de contenidos para su red cercana de contactos, o incursionar en la divulgación de la información a un número mayor de personas conectadas a la creciente oleada de digitalización de contenidos; esto ha permitido que se formen verdaderas comunidades que comparten información. La información circulante en la red es diversa desde; estados de ánimo, actividades personales, familiares, profesionales, ideológicas, académica, etc. Las organizaciones generadoras de información referente a su accionar y oferta de productos y servicios, son las más interesadas en la gestión de la información que les permiten administrar percepciones favorables a sus objetivos, la comunicación *online* y la *offline* que circula entre sus públicos pueden favorecer o desvirtuar los intereses de la organización.

La gestión de la comunicación y publicidad de los equipos de fútbol profesional en el país utilizan varias de las herramientas tecnológicas de actualidad y, de esta manera, pueden mantener informados a sus públicos para, gestionar y

alimentar la pasión que generan los encuentros deportivos; sin embargo, los equipos de fútbol profesional que no están a la vanguardia de la gestión de la comunicación, tienen una desventaja frente a sus rivales. A nivel nacional, los equipos de fútbol profesional manejan la comunicación desde la perspectiva del marketing, la publicidad y las relaciones públicas, donde el gerente o presidente del club toma decisiones y muchas de las veces sin una asesoría profesional en comunicología, que le permita plantear la comunicación de una manera integrada, como resultado de ello, se genera una percepción difusa de la organización, interna y externamente.

Como es conocido la situación financiera que enfrentan los equipos de fútbol nacional, es limitada y en déficit permanente, esta problemática se ve incrementada más aún, si no existe una competitividad en el manejo organizativo y una adecuada comunicación interna y externa. Para que los equipos de fútbol nacionales puedan superar los problemas económicos, es necesario una mayor atención y gestión de sus clubes deportivos, entre las gestiones que se deberían mejorar, está la que respecta a la comunicación, que sin dudas es fundamental en una buena relación entre una organización y sus públicos.

En el caso de estudio, la percepción de los públicos de interés se relaciona con la información recibida de los medios de comunicación, que cubren el campeonato nacional de la serie B y los comentaristas, quienes muchas veces tienen una percepción sesgada del club. Se plantea a manera de premisa que el problema fundamental del Club deportivo UTC son los débiles vínculos entre organización y sus públicos de interés; por lo cual, es necesario fortalecer las relaciones entre ellos, con base en la comunicación, para consolidar la confianza y la identificación con el club y, de esta manera, poder captar y retener tanto la hinchada como a los patrocinadores, a más de lograr buenas relaciones con los medios y con el entorno en general en el que se desenvuelve, el contexto del fútbol ecuatoriano.

Los autores contemporáneos de la comunicación corporativa plantean que la comunicación es en doble vía y que, sin embargo, muchas organizaciones se limitan únicamente a emitir información a los públicos, sin obtener a la vez una retroalimentación que permita palpar la cercanía o alejamiento que sus públicos van percibiendo con su accionar.

En el trabajo, se pretende analizar la situación actual de la comunicación del club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi en el contexto del fútbol nacional de primera categoría, y las relaciones y vínculos que mantiene con sus públicos, a fin de elaborar una planificación estratégica de la comunicación que permita gestionar las percepciones de sus públicos internos y externos para generar una adecuada participación en el fútbol nacional.

## CAPÍTULO I

### 1. EL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

El deporte es una actividad que implica reglas y resultados, de su práctica se obtiene beneficios tanto para la salud física como mental. Los deportes pueden ser practicados por entretenimiento o de manera profesional. Entre los deportes más destacados a nivel mundial se encuentra el fútbol. Conocido también como balón pie, es regido a nivel mundial por la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol, conocida por sus siglas en Ingles FIFA, organismo internacional que se encarga de organizar cada cuatro años la copa mundial de fútbol y otros eventos deportivos de carácter internacional. Así mismo, existe la Confederación Sudamericana de Fútbol, por su acrónimo CONMEBOL. A nivel nacional, el encargado de la regulación de la práctica deportiva es la Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF, además es una institución adscrita al Ministerio del Deporte.

Un Club Deportivo es una organización social cuya principal actividad es la práctica de uno o varios deportes y la competición a nivel amateur o profesional. Los más comunes en el Ecuador son los que se dedican a la práctica del fútbol, a nivel barrial o profesional; estos últimos, se encuentran regidos por la FEF que contempla divisiones o categorías de juego profesional; de reservas, de segunda categoría con equipos a nivel provincial y de primera categoría en series A y B.

Del fútbol se dice que es la pasión de multitudes, que contempla varios actores a más de los organismos reguladores, como son: once jugadores principales y sus suplentes; las divisiones inferiores; el cuerpo técnico que involucra profesionales del deporte; médicos; fisioterapistas; nutricionistas; entrenadores y utileros, entre otros.

Para su organización operativa y directiva, se cuenta con los directivos quienes señalan los rumbos del club. Los socios y auspiciantes quienes como mecenazgo o a cambio de publicidad, apoyan financieramente a los clubes. Finalmente, pero no menos importantes, están los hinchas, como la base de espectadores en la cancha, en éste deporte espectáculo que es el fútbol.

## **1.1 Historia del club deportivo UTC**

El Club Deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi es un equipo de fútbol profesional de Latacunga, provincia de Cotopaxi, Ecuador. Fue fundado el 8 de agosto de 2007. Se desempeña en la primera serie B del fútbol profesional ecuatoriano. En 2009 alcanzó el título de campeón de segunda categoría, y desde el año 2010 está militando de manera ininterrumpida en el campeonato ecuatoriano de primera categoría serie B. Está afiliado a la Asociación de Fútbol No Amateur de Cotopaxi AFNAC.

En la ciudad de Latacunga en el año 2005 los maestros, estudiantes, empleados y trabajadores promovieron que la Universidad Técnica de Cotopaxi, participe en la liga barrial “La Merced” con el nombre de “Club Atlético Universitario”. En esta etapa se alcanzaron importantes logros, lo que motivó a participar del fútbol de primera categoría en la provincia de Cotopaxi. Fue cuando el Ingeniero Hernán Yáñez Ávila, en ese entonces Vicerrector de la Universidad Técnica de Cotopaxi, entusiasmado con la idea, gestionó la adquisición de los derechos deportivos del tradicional Sociedad Deportivo “Flamenco” de la segunda categoría provincial. Asume el reto de participar por primera ocasión bajo el nombre UTC Flamenco; se considera como una etapa de transición hasta legalizar la presencia en la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Mediante una asamblea universitaria de socios para conformarla, se elige la primera directiva del club, presidida por el Arquitecto Francisco Ulloa.

Se recuerda la primera participación del 2006, donde se alcanzó el campeonato del torneo de AFNAC provincial, lo que le hizo merecedor de la representación

de la provincia de Cotopaxi en el campeonato zonal de ascenso, poco faltó para dar la gran sorpresa, por la falta de experiencia en torneos profesionales el club se queda a punto de la clasificación a la etapa final de ascenso.

En el 2007 se envía la documentación respectiva a la SENADER para proceder con los trámites para el cambio de denominación de Sociedad Deportiva Flamenco a Club Social y Deportivo “Universidad Técnica de Cotopaxi”. En este año, se alcanza nuevamente el título de campeones provinciales, aunque no se obtuvo el anhelado ascenso. El 8 de agosto del 2007, mediante Acuerdo Ministerial No. 127, el Ministerio del Deporte aprueba el Estatuto Sustitutivo del Club Sociedad Deportiva Flamenco Universidad Técnica de Cotopaxi y cambia de denominación, lo que permitió en el 2008 participar en el campeonato de ascenso a la serie B, ya oficialmente con el nombre de: Club Deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi. En este año se logra el campeonato local, llegando a instancias finales del campeonato zonal a nivel nacional.

El año 2009 constituye para el club deportivo UTC el de mayor importancia ya que llegó el triunfo en las provinciales invictos, campeones del zonal y campeones nacionales de segunda categoría, venciendo toda vicisitud, con un equipo modesto de bajo presupuesto, pero con jugadores cual gladiadores, lo dieron todo, batallaron hasta dejar la última gota de sudor en la cancha, engrandeciendo a su camiseta roja – azul, que representa a los colores de la provincia. Nunca se olvida el marcador 3 a 1 frente al Panamá, en el legendario estadio La Cocha, cuando la afición de más de 6000 personas, gritó a más no poder y dieron la bienvenida al club UTC a la serie B.

Este acontecimiento fue el 27 de noviembre del 2009, pero la fiesta fue completa el sábado 13 de diciembre cuando se jugaba el partido de la gloria, de la consagración, una verdadera final, ya estaban establecidos los tres equipos clasificados a la serie B, pero había que quedar campeones, el poderoso equipo River Plate, fue doblegado ante el amor propio y buen juego

de los universitarios. En el 2009, año de importantes logros deportivos, se contó con la siguiente dirigencia:

**Tabla 1: Dirigencia club deportivo UTC 2009**

DIRIGENTE	CARGO
Ing. Hernán Yánez	Gerente
Ing. Guido Yauli	Presidente
Ing. Marlon Tinajero	Vicepresidente
Ing. Jorge Kaslin	Tesorero
Abg. Edgar Cárdenas	Secretario
Jorge Tobar Cobo	Presidente de la comisión de Fútbol
Profesor Fausto Carrera	Director Técnico
Profesor Rodrigo Herrera	Asistente Técnico
Lic. Patricio Revelo	Preparador Físico
Dr. Luis López	Coordinador
Ángel Rivadeneira	Coordinador
Orlando Aguirre	Médico
Ricardo Álvarez	Fisioterapista
Cesar Moreno	Utilero
John Herrera	Utilero

En el 2010, el equipo se mantuvo en la categoría B en el sexto lugar, se recuerda como un resultado positivo puesto que los contrincantes fueron equipos con mayor experiencia y poder económico.

**Tabla 2: Cronología de dirigentes del club deportivo UTC**

**Fuente: Presidente del club deportivo UTC 2013 y Autora**

DIGNIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
GERENTE	Ing. Hernán Yánez	Ingeniero Hernán Yánez	Ing. Hernán Yánez	Ing. Alonso Moscoso	Darwin Arias	Darwin Arias	Sr. Aquiles David Álvarez Henríquez
PRESIDENTE	Arquitecto Francisco Ulloa	Ing. Guido Yauli	Ing. Guido Yauli	Ing. Marlon Tinajero	Ing. Marlon Tinajero	Ing. Marlon Tinajero	Ing. Marlon Tinajero
VICEPRESIDENTE	Ing. Guido Yauli	Ing. Marlon Tinajero	Ing. Marlon Tinajero	Milton Salguero	Milton Salguero	Milton Salguero	Milton Salguero
DIRECTOR TÉCNICO	Prof. Rodrigo Herrera	Prof. Paul Ávila	Prof. Fausto Carrera	Prof. Salvador Ragusa	Prof. Nelson Brito Salvador. Prof. Alcides de Oliveira	Prof. Patricio Revelo Prof. Alcides de Oliveira	Prof. Patricio Revelo Prof. Alcides de Oliveira

**Tabla 3: Cronología de auspiciantes del club deportivo UTC por años****Fuente: Presidente del club deportivo UTC 2013 y Autora**

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sin auspiciantes	Consortio Cotopaxi	Acosa	Teleamazonas	Teleamazonas	Teleamazonas	Boman sport
	Mutualista pichincha	Maletec	Cacpeco	Cacpeco	El Ranchito	Mushuc Runa
			New fashion	New fashion	Cacpeco	
			Agua mineral San Felipe			

## 1.2 Rivales del club deportivo UTC

**Tabla 4: Equipos del campeonato ecuatoriano de fútbol serie "B" año 2013****Fuente: <http://www.ecuafutbol.org/>**

#	CLUB	CIUDAD
1	OLMEDO	RIOBAMBA
2	MUSHUC RUNA S. C.	AMBATO
3	IMBABURA S. C.	IBARRA
4	TÉCNICO UNIVERSITARIO	AMBATO
5	S. D. AUCAS	QUITO
6	ESPOLI	SANTO DOMINGO
7	RIVER PLATE	GUAYAQUIL
8	FERROVIARIOS	DURÁN
9	U.T.C	LATACUNGA
10	DEPORTIVO AZOGUES	AZOGUES
11	MUNICIPAL CAÑAR	AZOGUES
12	GRECIA	CHONE

## 1.3 Ejes estratégicos del club deportivo UTC

### 1.3.1 Misión

“Participar en el fútbol profesional ecuatoriano mediante la promoción permanente de jóvenes talentos y la gestión directiva eficiente, sosteniendo el compromiso social con la provincia de Cotopaxi”.

### 1.3.2 Visión

“Ascender a la primera categoría serie “A” del fútbol profesional ecuatoriano, contribuyendo de este modo con el desarrollo social y deportivo de la provincia”.

### 1.3.3 Valores

- **Disciplina** para el cumplimiento de las normas estatutarias del fútbol profesional ecuatoriano e interno del club.
- **Respeto** a nuestra institución deportiva, al cuerpo técnico y a los compañeros.
- **Valentía** para enfrentar los partidos en la cancha de juego.
- **Honestidad** en la cancha y fuera de ella en todo lo que tenga que ver con la institución.
- **Cooperación** para el trabajo en equipo.
- **Lealtad** a la institución y a sus símbolos.
- **Responsabilidad** para la gestión deportiva eficiente, transparente e integradora.
- **Compromiso social** con la provincia de Cotopaxi mediante la vinculación con sectores públicos y privados para el sano esparcimiento y equilibrio emocional y físico.

## 1.4 Identificación visual club deportivo UTC

La identidad del club deportivo UTC responde a su surgimiento, desde la Universidad Técnica de Cotopaxi, tomando sus mismos símbolos de identidad tanto colores y identificación visual.

Los colores son asociados además a los colores de la bandera de la provincia y su ícono principal es el volcán que lleva el mismo nombre y es el más grande e importante del sector.



Figura 1: Identificación visual actual del club deportivo UTC



Figura 2: Uniforme oficial como elemento de identidad UTC 2010

## 1.5 El club deportivo UTC en la actualidad

El equipo actualmente cuenta con un presupuesto que se financia en un 40% con el aporte de un grupo de financistas de la ciudad de Guayaquil, un 30% del

aporte de los socios universitarios. Es necesario buscar mayores recursos para superar el déficit presupuestario, mediante la participación de auspicios dentro de la provincia para captar nuevos socios y el apoyo de la empresa privada, lo cual permitirá cubrir el otro 30% que hace falta para que el club pueda salir sin sobresaltos durante el presente año, a fin de que los jugadores se desenvuelvan de manera adecuada, pensando en su clasificación a la serie "A"

## **1.6 La comunicación corporativa del club deportivo UTC**

### **1.6.1 Relaciones y vínculos con sus públicos de interés**

El club deportivo UTC si bien es cierto ha tenido una importante participación en el campeonato nacional de fútbol, lo que le ha permitido ir en ascenso dentro de las categorías del fútbol profesional en los últimos 6 años a partir de su fundación en el 2007, ha dejado relegada la comunicación corporativa y las relaciones públicas, estrategias que le permitirían captar la hinchada y auspicios, para su continuo crecimiento dentro del fútbol ecuatoriano, y así alcanzar un puesto en la anhelada serie A.

En el entorno competitivo de las primeras divisiones y por dar cumplimiento a normas reglamentarias, el dirección del club asume mayores encargos que tienen que ver con selectos recursos humanos, incremento de presupuesto económico financiero, materiales, muebles e inmuebles.

Como es conocido, los equipos de fútbol necesitan de recursos económicos para su subsistencia, siendo esta una problemática generalizada en el sector, los problemas financieros son una limitante si se quiere dar un salto en las escalas del fútbol nacional. En el sector empresarial, las buenas relaciones con los públicos de interés o *stakeholders* es un pilar fundamental; la institución ha de evolucionar en torno a utilizar estrategias corporativas orientadas a mejorar las percepciones mediante el emprendimiento de programas de comunicación como una de las herramientas necesarias para resolver sus problemas que dependen de públicos tanto internos como externos.

La percepción de los públicos de interés se relaciona con la poca o nula recepción de información de la organización, que corresponde a la limitada planificación de la comunicación corporativa. Evidenciado el problema que atraviesan muchos clubes deportivos, en particular el caso de estudio club deportivo UTC, que refleja los débiles vínculos entre los públicos y la organización.

Por lo cual es necesario fortalecer las buenas relaciones con base en la comunicación corporativa, manteniendo y mejorando el acercamiento con la hinchada, jugadores, cuerpo técnico, empleados, organismos deportivos, patrocinadores, medios de comunicación y con el entorno en general para consolidar la confianza, en el contexto del fútbol ecuatoriano en el que se desenvuelve el club deportivo UTC.

### 1.7 Públicos de Interés del club deportivo UTC

Los públicos de interés en una organización son aquellos que guardan una relación de interés recíproco y/o influyen o se ven influenciados por las actividades que realiza y por la reputación en el caso del club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi mantiene relación con los públicos internos y externos detallados a continuación según la cantidad de personas que conforman los diferentes grupos.

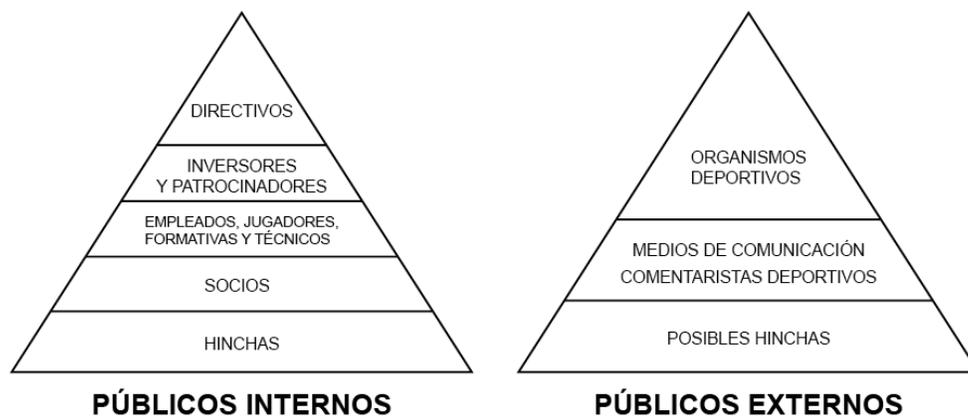


Figura 3: Pirámide de públicos de interés

Fuente: Autora

Tabla 5: Mapa de públicos de interés club deportivo UTC

Fuente: Autora

EXTERNOS	# ORG.	INTERNOS	# PERSONAS
<b>ORGANISMOS DEPORTIVOS</b>		Directivos	10
FEF	1	Grupo Inversor	5
AFNAC	1	Auspiciantes y Patrocinadores	10
Federaciones deportivas, Ligas cantonales y barriales	6	Técnicos	5
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>		Empleados	5
Televisión	5	Jugadores titulares	20
Radio	10	Jugadores no titulares	30
Prensa	10	Formativas	100
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>			
Posibles jugadores (vienen de todo el país y del extranjero)	X	Socios	300
Posibles hinchas por cantón 191.929 personas de edades entre 15 y 64 años (Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí)	X	Hinchas	500
<b>TOTAL ORGANIZACIONES</b>	<b>33</b>	<b>TOTAL PERSONAS</b>	<b>875</b>

### Públicos internos

Los públicos de interés del club deportivo UTC lo constituyen internamente los grupos de:

**Directivos**, son quienes administran y realizan la gestión deportiva a la cabeza del presidente del club.

**Inversores y patrocinadores**, son grupos de individuos que tienen relación con el club en asuntos económicos principalmente.

**Socios**, son un grupo de personas que aportan económicamente al club, entonces guardan una relación con el club de índole económica y cultural por la afición al deporte.

**Empleados y técnicos**, es un grupo de personas que tienen una relación laboral con el club.

**Jugadores y formativas**, a más de tener una relación laboral tienen una relación cultural por la práctica del fútbol.

**Hinchas**, guardan una relación cultural con el club por la afición deportiva y como consumidores del espectáculo futbolístico.

### **Públicos externos**

Los públicos de interés del club deportivo UTC lo constituyen externamente los grupos de:

**Organismos deportivos**, son entes reguladores y otros gestores de la práctica deportiva.

**Medios de comunicación**, los constituyen un grupo de profesionales periodistas, fotógrafos y comentaristas deportivos que dirigen y gestionan la información a través de medios como: prensa, radio, tv y web.

**Posibles jugadores**, son un grupo de jugadores que están o podrían estar interesados en jugar en el equipo.

**Posibles hinchas**, son un grupo de personas que están considerados en términos de publicidad y marketing como el grupo objetivo a los individuos que se pretende persuadir.

## **1.8 Los medios de comunicación y el club deportivo UTC**

Los partidos de la serie B son transmitidos en el Ecuador por medios radiales, impresos y televisivos con un alcance local y nacional. (Ver anexos 1 y 2).

Actualmente, otro medio que ha tomado un fuerte impulso es la web a través de páginas, blogs, redes sociales y sitios oficiales impulsados por organismos deportivos, medios de comunicación, actores deportivos y público en general.

La convocatoria a los medios por parte del club deportivo UTC es esporádica, mediante boletines de prensa y redes sociales, pero que no cuentan con un plan de comunicación previo que oriente los esfuerzos de comunicación. El club deportivo UTC mantiene una mínima relación con los medios, circunstancia que ha surgido de manera espontánea, entre las personas encargadas del club y las personas representantes de los medios de comunicación, generalmente comentaristas deportivos. (Ver tabla de medios y número de medios relacionados en el 2013).

**Tabla 6: Medios de comunicación y club deportivo UTC.**

**Fuente: Elaboración Autora, datos de emisoras radiales y televisivas tomados de SENATEL.**

<b>MEDIO</b>	<b>EXISTENTES EN NÚMERO</b>	<b>RELACIONADOS CON EL CLUB UTC EN #</b>
Emisoras de radio provincia Cotopaxi. Fuente: SENATEL	22	8
Emisoras Radio Tungurahua y Pichincha.	95	0
Prensa local	4	4
Prensa nacional Principales	12	0
Televisión local abierta	4	2
Televisión nacional abierta con señal en Cotopaxi	9	0
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>14</b>

Las relaciones y los vínculos corporativos entendidos como amistades y lazos entre la organización y sus públicos, podrían mejorar y gestionarse mediante la interacción cordial con los medios, permitiendo obtener relaciones más cercanas con los públicos de interés del club.

## CAPÍTULO II

### 2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Real Academia de la Lengua Española define a la comunicación como “la transmisión de señales mediante un código común entre el emisor y al receptor”. Los elementos de proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal, código y eco o retroalimentación.

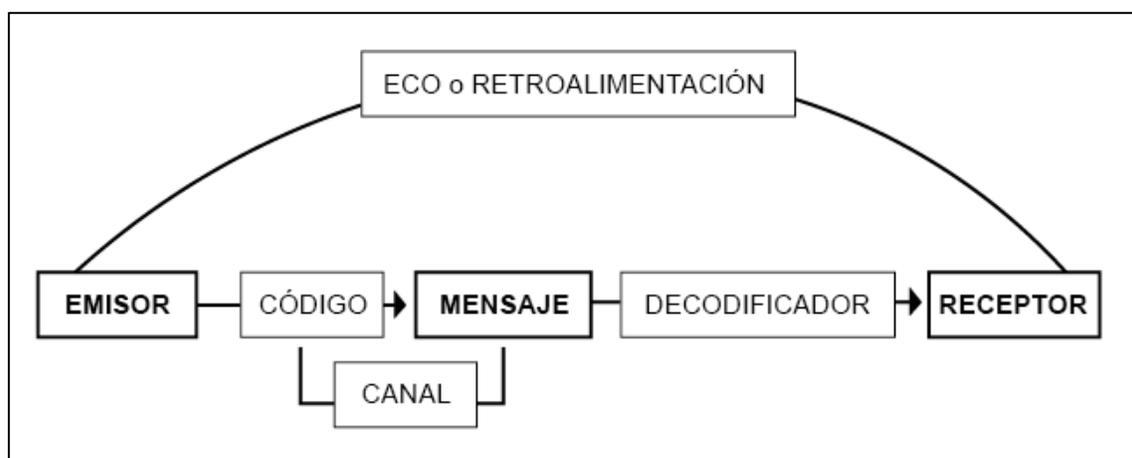


Figura 4: Esquema del proceso de comunicación.

FUENTE: La Comunicación empresarial y atención al cliente.

Desde la comunicología, descrita como la comunicación aplicada, surge la comunicación corporativa como una herramienta estratégica frente a los problemas que afronta una organización en un contexto social específico en que se desenvuelve. La gestión adecuada de la comunicación hacia dentro y fuera asegura el funcionamiento y mantenimiento de la organización en la sociedad.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, los mensajes que se emiten han de ser planificados y gestionados de manera consciente, conociendo claramente los públicos y sectores de influencia, de tal manera que

todos los esfuerzos sean integrados y se produzca una sola estrategia comunicativa encaminada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **2.1 La gestión de la comunicación corporativa**

La metodología aplicada para el siguiente análisis de contenidos consiste en identificar autores que exponen teóricamente la gestión de la comunicación corporativa; por un lado se analiza a Van Riel Cees en sus publicaciones; Comunicación Corporativa, como una herramienta de gestión de la empresa; y Alinear para Ganar, en la cual establece la alineación de los grupos de interés con la estrategia corporativa, como la forma de gestión para cumplir con el fin empresarial.

El segundo autor analizado es Costa Joan en sus textos: El DirCom Hoy, Comunicación Corporativa e Identidad Corporativa, en los cuales señala la importancia del Director de comunicación como el especialista encargado de gestionar la comunicación corporativa de manera integrada.

La comunicación como eje de relación de la organización y sus públicos debe ser gestionada de manera planificada, sin dejar de ser flexible y participativa, además Costa señala que la comunicación debe ser adecuadamente integrada, mediante una visión holística, evitando desarticulaciones y crisis que perjudiquen el accionar de la empresa o institución.

La comunicación corporativa entendida como vectorial, promueve la generación e implantación de los valores a la empresa, se encarga de llevar a cabo acciones de comunicación que refuerzan una imagen positiva. (Costa, 2010, p. 40). Es decir, la gestión de la reputación corporativa como herramienta de fortalecimiento de los vínculos para ganar la confianza de los públicos de interés, con base en el conocimiento de sus expectativas como actores internos y externos de la organización, lo que permitirá continuar con el objetivo empresarial.

Muchos autores señalan que en el actual contexto, la imagen corporativa viene a convertirse en un activo intangible de la organización necesario para el continuo fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Para fortalecer los vínculos con los públicos de interés Van Riel, en su libro *Alinear para Ganar*, (2012, p. 17) plantea que “el primer paso para forjar este vínculo suele consistir en persuadir a otra persona u organización que reconozca su presencia y sienta una atracción positiva”, además de que es un proceso continuo de beneficio mutuo, donde la comunicación es fundamental.

Van Riel (2012, p. 22) defiende que es necesario alinear la comunicación corporativa a los propósitos y visión estratégica de la organización. Resumiendo, el autor plantea tres pasos fundamentales; el primero consiste en la recopilación de información relevante a través de la comunicación corporativa, que tiene que ver con recoger la información interna, rasgos generales de identidad de la organización, rasgos específicos, actitud y comportamiento de los empleados. En lo que respecta a información externa es necesario hacer un barrido de conflictos potenciales, significado de los grupos de interés e información específica. El segundo paso es trazar una hoja de ruta para la ejecución de los objetivos estratégicos con base en estrategia de negociación al referirse a consultas y consensos, o la estrategia de confrontación al referirse a la replicación y juego de poder. Y, el tercer punto de partida, es obtener beneficios del esfuerzo en comunicación corporativa con base en la estrategia seleccionada que requiere mayor o menor grado de comunicación y seguimiento, siendo la de confrontación la más sensible pero no menos efectiva.



**Figura 5: 3 puntos de partida**

**Fuente: Van Riel Cees. (2012). Alinear para ganar.**

La comunicación corporativa y sus herramientas son seleccionadas de acuerdo al caso y sus necesidades; por ejemplo, para el cuidado y relación con los inversores debe conducir a la comunicación financiera que registre y propenda a convencer de que las decisiones tomadas fueron las correctas para la organización y por ende para los inversores.

Van Riel además señala que los profesionales de la comunicación alinean a los públicos internos y externos de manera complementaria con base en “cuatro pasos: el primero es la codificación de las normas directivas básicas de la comunicación de la compañía”, que entre algunos de sus elementos consta lanzamiento de manuales de identidad, políticas de marca y patrocinio, definición de rutinas diarias y procedimientos con los medios de comunicación. Como segundo paso se relaciona la función de la comunicación con la claridad en asignación de tareas y presupuestos. El tercer paso es la recolección de la información, analizando a los competidores, estudios de mercado, satisfacción del consumidor y observando tendencias desde dentro y fuera para identificar posibles amenazas que obstaculizarían el progreso de la empresa. “En la cuarta etapa, el desarrollo de un posicionamiento corporativo con base en un elemento diferenciador ilustrando la naturaleza y el propósito de la organización” (2012, p. 30).

## 2.2 El plan de comunicación

El plan de comunicación corporativa responde a los objetivos de la organización y/o al plan de negocios a desarrollarse con base en los programas y acciones planificadas de comunicación, para lo cual es necesario recopilar toda la información necesaria de la organización y sus públicos para efectivizar la comunicación que permitiendo el apoyo de los públicos de interés a los objetivos de la organización. Para Van Riel (2012, p. 23) “Las acciones tácticas de la comunicación se llevan a cabo para apoyar a los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto, la función de apoyo a la corporación es lo primero, siguiéndole de la acción comunicativa”

Costa, (2010, p. 76) por su lado, plantea un método de comunicación por objetivos “el método consiste en simplemente responder a siete preguntas antes de abordar cualquier acción comunicativa, y después de producirse los resultados” el modelo pretende recoger las necesidades de cada departamento interno de toda la organización para incluirlos en el plan estratégico de comunicación.

**Tabla 7: Modelo de las 7 preguntas de Joan Costa**

**Fuente: El dirCom Hoy, 2010.**

1	¿Quién comunica?
2	¿Qué comunica?
3	¿A quién?
4	¿Con qué objetivos?
5	¿Con qué inversión?
6	¿Por qué medios?
7	¿Con qué resultados?

Van Riel (2012, p. 22) señala un segundo papel clave para los directores de comunicación corporativa después de conocer a profundidad la organización es “el desarrollo de programas de comunicación estratégica hechos a medida y orientados al desarrollo de la alineación exterior en torno a objetivos estratégicos concretos, con frecuencia efectuados en cinco pasos” señalados en el siguiente resumen de elaboración propia.

1. Establecer un punto de partida, desde la promesa global de la marca tomando en cuenta a los competidores y sus características más fuertes.
2. Identificar información especializada adicional en el contexto de la naturaleza del objetivo estratégico.
3. Decidir cómo utilizar el apoyo de la comunicación en relación con la hoja de ruta que la empresa está aplicando.
4. Seleccionar los mensajes que tienen que ser utilizados en la comunicación corporativa.
5. Evaluar los éxitos y fracasos de este programa de comunicación específico. (Van Riel, 2012, pp. 31-32).

### **2.3 Las políticas de Comunicación**

Las políticas de comunicación son las encargadas de dar las pautas lógicas del accionar comunicativo, según Desbordes (2001, p. 284) señala que se deben realizar en torno a un objetivo, ¿qué comunicar? ¿a quién? ¿por qué canal?. Seleccionando a los futuros nuevos clientes, planteando una economía de la comunicación, al seleccionar los medios más idóneos para llegar a la audiencia útil, aunque el mensaje llegue a toda la audiencia. Estableciendo un modelo de aplicación teórica de la imagen ya sea esta lineal o circular para tener una retroalimentación del mensaje en su entorno influyente para su desarrollo. El modelo lineal utilizado generalmente para emitir mensajes publicitarios mediante un modelo de imagen ideal, imagen y eslogan, tomando en cuenta las interferencias y cubrir con diferentes canales de soporte.

El fútbol, al igual otras actividades involucra a los medios de comunicación en la transmisión de su identidad y gestión deportiva, generalmente mediante una estructura de departamentos de comunicación, relaciones públicas o marketing.

## 2.4 Las relaciones con los públicos de interés

Las relaciones con los grupos de interés es la forma de legitimar las acciones organizativas, poniendo en evidencia las capacidades de la organización y compromiso con los grupos de interés y sus diversos intereses entre empresa y sociedad, la manera de gestionar las relaciones tiene base en el pensamiento estratégico, análisis, planificación, fortalecimiento de las capacidades organizacionales, relación con los *stakeholders* para obtener resultados relacionados con: información, experiencias, expectativas, mejor relación, mayor confianza, transparencia y definición de los próximos pasos. (UNEP, 2010, p. 50).

El acercamiento de la organización hacia los grupos de interés y su sistematización para buscar un beneficio mutuo, según se señala en la introducción de el manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés de la UNEP (2006, p. 10) "Las organizaciones pueden tener muchos tipos de *stakeholders* cada cual con diferente nivel de involucramiento o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto." Donde se pone de manifiesto la responsabilidad social de las organizaciones en sus sectores de influencia y establece una ruta de proceso para el fortalecimiento de las relaciones con los públicos, mediante el siguiente mapa:

**Tabla 8: Relaciones efectivas con *stakeholders*: Mapa del proceso**

**Fuente: Tabla A del texto: el compromiso con los *Stakeholders*, manual para la práctica con los grupos de interés.**

Etapa	Meta	Acciones y Herramientas	Producto específico	Resultado final
<b>Pensamiento estratégico</b>	Identificar los <i>stakeholders</i> y temas claves para la empresa	Descripción de los <i>stakeholders</i>  Prueba de relevancia de cinco partes  Tabla de madurez de temas  Matriz de influencia y dependencia	Mapa de <i>stakeholders</i>  Matriz de <i>stakeholders</i> y temas  Temas y/o <i>stakeholders</i> prioritarios	Comprender mejor a quiénes afecta la empresa, quiénes afectan a la empresa y cuáles son los "grandes temas"

<b>Análisis y planificación</b>	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los <i>stakeholders</i> , y planificar adecuadamente	Evaluación de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i> . Definición de márgenes de maniobra. Análisis de los representantes de los <i>stakeholders</i> . Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i> .	Mayor conocimiento de los temas y los <i>stakeholders</i> . Conocimiento de las fortalezas y debilidades. Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i>	Compromiso interno
<b>Fortalecimiento de las capacidades de relación</b>	Identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los <i>stakeholders</i>	Identificación de las capacidades internas necesarias. Desarrollo de las capacidades de los <i>stakeholders</i> . Recurrir a capacidades y habilidades externas.	Capacitación y/o selección para desarrollar al personal clave. Integración de la relación con <i>stakeholders</i> a los sistemas de gestión e información	La empresa y los <i>stakeholders</i> tienen la capacidad para relacionarse de forma efectiva
<b>Diseño del proceso de relación con <i>stakeholders</i></b>	Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con <i>stakeholders</i>	Decidir qué herramientas/enfoques utilizar. Asesoramiento en enfoques claves	Se desarrollan los procesos de relación con <i>stakeholders</i>	La empresa y los <i>stakeholders</i> obtienen información, comienzan a entenderse y promueven acuerdos para actuar en temas de interés mutuo
<b>Actuación y revisión</b>	Traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones	Planificación de acciones (objetivos SMART) Generación de confianza Presentación de informes Revisión del proceso	Planes de acción Retroalimentación a <i>stakeholders</i> (informes) Cambios en la relación para nuevos ciclos	<b>Cambios en las acciones de la empresa y/o los <i>stakeholders</i></b>

## 2.5 Comunicación de equipos de fútbol

En una investigación reciente sobre comunicación no convencional en los clubes de fútbol, Sánchez (2009, p. 121) señala al referirse a la instituciones deportivas españolas:

“Estas entidades, al igual que la mayoría de las organizaciones,(...) basan sus estrategias comunicativas para relacionarse con sus diversos públicos objetivos en la aplicación de herramientas y acciones propias de la comunicación *offline*, muchas veces *incardinadas* en procesos *below the line*. Esto es, las relaciones públicas aplicadas en combinación con técnicas de marketing.

El posicionamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TCI) ha supuesto que muchas de estas entidades deportivas se hayan sumado a la tendencia actual de crear su propio portal corporativo, pero más como herramienta de prestigio que desde un uso estratégico, dejando de lado las múltiples posibilidades que ofrece el nuevo medio, léase *blogs*, *e-boletines*, *microsites*, redes sociales, sindicación de contenidos, etc. Ante este panorama, los departamentos de comunicación de estas instituciones no han comprendido todavía el enorme potencial comunicativo que suponen estas herramientas, desde una doble perspectiva:

- Potenciar el mix de comunicación de la organización, gracias al complemento que supone la comunicación *online* con la comunicación *offline*.
- La posibilidad de posicionar la imagen corporativa, tanto en los públicos habituales como en los nuevos públicos que crecen *al páiro* del acceso a las nuevas tecnologías. Como consecuencia, estas organizaciones desaprovechan la oportunidad de reforzar su reputación y su imagen corporativa”. Sánchez (2009, p. 126).

## **2.6 Públicos objetivos de los clubes de fútbol.**

Según la investigación realizada por Sánchez, F (2009, p. 132) en España y dirigida a los departamentos de comunicación de una muestra de clubes de fútbol señala.

“Los medios de comunicación son el principal público para los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol. Todos los encuestados coinciden en su importancia (100%). Otros públicos externos con los que mantienen relaciones comunicativas son las instituciones deportivas (84%) y organismos deportivos (72%). Desde el punto de vista de los públicos internos, los departamentos de comunicación consideran que los técnicos (84%), los abonados (84%), los jugadores (81%), los socios (78%) y la junta directiva (75%). Entre los intermedios, estos departamentos entienden que se relacionan principalmente con las peñas de aficionados (78%) y con las peñas deportivas (65%)”. (Sánchez 2009, p. 132).

## CAPÍTULO III

### 3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA MEJORAR LOS VÍNCULOS DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CON SUS PÚBLICOS

Joan Costa en su libro *el DirCom Hoy* (2010, p. 69) plantea tres esferas de la comunicación corporativa: la comunicación institucional, la organizacional y la mercadológica como ejes fundamentales para toda organización y que deben ser integrados por medio de una dirección de comunicación, además señala la importancia de la comunicación en red.

Para Van Riel (1997, p. 13) **la comunicación organizativa** es usada como un término general involucra las relaciones públicas para establecer y mantener relaciones mutuas entre una organización y el público. **La comunicación ambiental**, como “política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental” de la organización, que involucra el cuidado ambiental mediante la participación de los públicos internos y externos para establecer una imagen conveniente para la organización. **Las relaciones con el inversor** como una “actividad empresarial de marketing que combina las disciplinas de comunicación y finanzas” para generar un “retrato exacto de la compañía y sus perspectivas”, asegurando de esta manera las relaciones y el “impacto positivo en el valor total de la compañía en presentes y potenciales inversores”. **La publicidad empresarial** pagada con el fin de cambiar la imagen de la organización. **Comunicación interna** como “transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización”. Además de **la comunicación del mercado laboral** mediante una planificación y aplicación de varias disciplinas de la comunicación tanto hacia empleados potenciales como hacia personas e instituciones.

### **3.1 Comunicación institucional**

Para Costa (El DirCom hoy, 2010, p. 70) la comunicación institucional es para públicos de interés tanto internos como externos, se encarga de comunicar los mensajes estratégicos de la institución en el ámbito generalmente económico y político, se considera el de mayor importancia por su posición en el accionar organizativo generador de vida. Involucra acciones de comunicación en la visión estratégica del negocio para conducir y reforzar el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales. Define políticas y estrategias de comunicación de acuerdo a las del negocio. Genera modelos de imagen, define la cultura organizacional y las estrategias de patrocinios, entre otras. Para Van Riel Cess este tipo de comunicación la denomina comunicación organizativa y que incluye (...) “las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna” (1997, p. 12).

#### **3.1.1 Identidad e imagen corporativa**

Para Van Riel (1997, p. 29) generalmente se acepta a la imagen como “el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos”.

Mientras que se asocia a la identidad con la forma en que una empresa se presenta a los públicos objetivo, mediante símbolos, comunicación y comportamientos en el campo social, económico y político, con el fin de personalizar a la empresa interna y externamente, según la filosofía de la empresa. Otro concepto recogido por Van Riel (1997 p. 37) es la que “la identidad corporativa es la auto representación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión”.

Una vez aclarado lo que es la identidad corporativa, se procede a una investigación más profunda de sus funciones como: el reforzamiento de las

relación entre una organización y sus públicos, con la misión de hacer visible los objetivos de la empresa, mediante un estilo visual único, que se distingue en el mercado y de alguna forma es garantía de calidad aportando en la fidelización de los clientes.

En una ponencia realizada para la asociación de directores de comunicación en España y recuperada de la web en octubre del 2013, Costa expone estrategias y herramientas *transmedia* para la comunicación corporativa, para señalar que la marca es una construcción social y la comunicación *transmedia* permite que el público contribuya a la construcción de la marca, de forma múltiple y diversa por la propia sociedad a través de los *socialmedia*, democratizando la marca, la gente se apodera de la marca, lo que en marketing tiene una relación con las técnicas de marketing viral, que por un efecto de auto replicación viral, análogos a la expansión de un virus informático, la marca logra producir mayores exposiciones ante un público, lo que para Costa sería una comunicación incompleta, por que no se centra en el usuario, ni se obtiene una respuesta del público.

### 3.2 Comunicación organizacional

Para Costa (El DirCom hoy, 2010) este tipo de comunicación corresponde a la planificación de cambios culturales, diseño de sistemas de comunicación interna, colaboración en acciones de comunicación específicas conjuntamente con departamentos de recursos humanos.

Para Van Riel (1997, p. 9) se refiere a **la comunicación dirección** que desempeña funciones clave en la dirección de la organización. Por lo tanto señala, (...) “uno de los papeles clave es convencer continuamente a los subordinados de que las metas de la organización son deseables mediante:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza y liderazgo de la organización.
3. Inicio y dirección del proceso de cambio
4. Da poder y motivación a los empleados.

Debe poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los *stakeholders*".

### **3.3 Comunicación mercadológica**

Para Costa (El DirCom hoy, 2010), las acciones de comunicación mercadológica desde la perspectiva de DirCom, se relacionan a la colaboración necesaria para la implementación de un modelo de imagen, coordinación y supervisión de campañas de publicidad, relaciones públicas y acciones comerciales para propender a un modelo de imagen establecido previamente.

Para Van Riel (1997, p. 11) la comunicación de marketing contiene principalmente aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes y servicios. Así mismo señala que la publicidad es el elemento más destacado en el mix de comunicación de marketing. Seguido de la promoción de ventas, el marketing directo, el patrocinio, la venta personal y las relaciones públicas adaptadas al marketing.

El marketing relacional como un elemento de la comunicación corporativa según Alet (1994 p. 35), es el "proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación".

"Comunicación Integrada de Marketing" aparece como un esfuerzo por integrar la comunicación de marketing para alcanzar una efectividad de los mensajes emitidos por la empresa que hasta los años sesenta según Van Riel significaba únicamente publicidad. Bajo la premisa recogida también por Van Riel, de que la imagen creada en la mente del consumidor ha de ser consistente y no desfigurada por contradicciones internas (Floor y van Raaij, 1993).

Para lo cual el personal responsable ha de mantener consultas intensas en torno a los mensajes que se han de emitir para evitar la desintegración de la comunicación.

### **3.3.1 La comunicación de marketing de producto o servicio**

Está encaminada a la promoción y venta de productos o servicios, Fuentes (2012, p.3) señala que es necesario encaminar la comunicación de marketing respondiendo lo siguiente: “querer” – ¿para qué y por qué? “decir algo”- ¿qué decir? “a otro”- ¿cuál es el espacio de interacción?

Y además propone que es necesario diferenciar entre situación, problema y objetivos.

Para Marín J. (2009 p. 240) los objetivos de marketing de un club deportivo son: “Satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del fútbol (aficionados), estas son de carácter deportivo, en cuanto a los logros de equipo. De carácter emocional, posicionamiento e imagen de marca deseado por ellos”.

Por otro lado señala como objetivo de marketing “la supervivencia en el mercado en lo referente a la cuestión económica y de rentabilidad de los clubes”. El marketing deportivo sirve para promover el deporte y la venta de productos a través del deporte por medio de patrocinios y promociones. Además señala la importancia de mantener relaciones duraderas con los mismos, garantizando con ello su supervivencia en el mercado (Agudo y Toyos, 2003).

La comunicación orientada al marketing y promoción de productos o servicios deportivos, pretende a través y por el deporte, obtener recursos económicos que permitan solventar el mantenimiento de la organización y/o su rentabilidad, según sea el carácter de la organización promotora, con o sin fines de lucro.

### **3.3.2 El rol del DirCom en la comunicación de marketing**

El director de Comunicaciones se encarga de la activación y cambio de las percepciones para ganar credibilidad y confianza. Gestionar la imagen corporativa para propender a consolidar y alinear la comunicación comercial. Según Fuentes (2012, p. 4) señala que el DirCom, “busca consolidar o cambiar percepciones que motiven acciones, a partir de la construcción de significados y repertorios comunes entre la organización y sus públicos. Esto lo realiza con el fin de ganar mayor credibilidad y confianza que lleve a la compra de productos y servicios, la fidelización de la marca, entre otras”.

La comunicación de servicios expuesta por Costa y recogida por Fuentes (2012, p. 8) “Son bienes, pero no son productos. Son bienes inmateriales, intangibles. Constituyen un flujo, que está continuamente disponible, es la relación de continuidad entre usuarios y las empresas prestadoras de servicios. Inciden en la idea de calidad de vida. Superior al producto”.

### **3.4 Marketing Deportivo**

Es el mercadeo que tiene como producto el deporte según Molina y Aguilar (2004, pág. 28), quienes además señalan la identificación de categorías esenciales del marketing deportivo en las empresas o instituciones:

- Como medio para dar forma a los objetivos y cumplimiento de metas a largo plazo, determinado planes de negocio.
- Como definición o segmentación de negocio en el que incursionan las instituciones.
- Como medio para hallar una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible.
- Como modelo de definición para la gestión con perspectiva de negocio.
- Como expresión del propósito estratégico.

Entre las estrategias más frecuentes de mercadeo deportivo basadas en estudios de mercado se encuentran el patrocinio y sus modalidades propias como son: las alianzas comerciales, promociones conjuntas, *join venture*, el *cobranding*, el *publicity*, derechos de imagen y estrellas deportivas, *merchandising* y *licencing*, venta con cultura interna, entre otras.

### 3.4.1 Modalidades de mercadeo deportivo

**Las alianzas comerciales** caracterizadas por la participación complementaria en la producción y venta de productos o servicios generando beneficios para las empresas y su fortalecimiento en el mercado.

**Promociones conjuntas** es una forma de comercialización conjunta entre productos y/o servicios cuya característica principal es la recompensa por la compra en forma de beneficio adicional para el cliente.

**Join venture** es cuando dos empresas se asocian para arrancar una actividad de negocio sumando ventajas competitivas, para fortalecer y asegurar el éxito de sus emprendimientos.

**El cobranding** es cuando dos marcas trabajan juntas unificando segmentos de mercado diferentes y/o complementarios para ganar ventajas competitivas, sumando fuerzas y ganando vínculos con el consumidor, finalmente retribuido en réditos económicos para las dos empresas.

**La publicidad y el *publicity* de espectáculos deportivos**, la publicidad es considerada como una forma de comunicación persuasiva y el *publicity* es una forma de comunicación publicitaria que se genera por medio de cobertura de los medios, a manera de la generación de noticias, entre las principales se encuentran: las ruedas de prensa, entrevistas exclusivas y comunicados de prensa.

**Derechos de imagen de marcas y estrellas deportivas** una empresa sede sus derechos de imagen como institución o de sus personajes estrella, para su uso en beneficio del contratante a cambio de retribuciones en el posicionamiento marca o retribuciones económicas.

**Merchandising** es un tipo de mercadeo en el punto de venta impulsando a través de la presentación del producto y la publicidad.

**Licensing** es una línea de negocio cuya finalidad es vender productos bajo licencias de marcas. En el fútbol como referente se encuentra el Barcelona de España y el Real Madrid, quienes explotan la marca deportiva vendiendo artículos de vestimenta como: camisetas, moda deportiva y lencería. Además de líneas de productos varios relacionados a elementos para oficina, artículos para niños, playa, decoración e inclusive alimentos.

**Venta con cultura interna.** Es una forma del impulso de ventas que consiste en que el personal encargado de la atención al cliente sea: adecuadamente capacitado, motivado e informado de los productos y/o servicios ofertados.

**Tabla 9: Las 4 P's del marketing del fútbol**

**Fuente: Agudo y Toyos 2003**

Las 4P's del MK tradicional	Las 4P's del MK de fútbol
Producto	Contenidos
Precio	Costes para el cliente
Distribución	Comodidad de acceso a los contenidos
Promoción	Comunicación

### **3.1 Caracterización de la industria del fútbol y sus actores**

El fútbol atrae multitudes, es por eso que la copa mundial de fútbol se consolidó como el evento deportivo con mayor importancia en el mundo entero, superando en audiencia a los juegos olímpicos, de ahí que “supera las

fronteras de la práctica deportiva y adopta dimensiones de espectáculo, deporte, negocio, objeto de culto, movilización de sociedades”. (Rivera y Molero 2012, p. 59).

En el mercado del fútbol se mezclan características propias de un servicio de recreación deportiva a manera de espectáculo por cuanto (...) “debe satisfacer las diversas necesidades personales de los aficionados, pero también debe generar beneficios económicos a las empresas participantes, lo que condiciona el comportamiento de los equipos según la etapa en la que se encuentra su demanda de consumidores”. (Rivera y Molero 2012, p. 94).

Para Marín, J. (2009, p. 227) en el texto que coordina sobre imagen, comunicación y deporte, señala: “Un partido de fútbol es un juego de simulacro con presencia de dolor y placer en el que se producen toda una serie de sentimientos encontrados: miedos, angustias, exaltación, felicidad,...propios de nuestra vida personal pero proyectados y observados desde afuera”.

“Los aficionados son los clientes prioritarios y más importantes para el club de fútbol. Los fans son esenciales para la organización, entre otros beneficios, atraen sponsors y crean la atmósfera alrededor del espectáculo, este tiene la necesidad de relacionarse con el éxito y esquivarse la derrota. Suelen darse expresiones como “ganamos (en primera persona) y “perdieron” en tercera persona. Los practicantes amateur habiendo un contenido simbólico y emotivo en su práctica, solamente satisfacen su hedonismo, mientras más se acercan objetivamente a su club, comprando camisetas, complementos con la marca del club, más satisfechos y mejor jugadores se sienten. Gozan actuando como otros”. (Rivera y Molero, 2012, p. 97).

“Los jugadores como actores principales del fútbol profesional tienen varias posiciones de especialidad en la cancha de juego, es así que de acuerdo a su desempeño se integran como delanteros, mediocampistas,

defensas o arqueros, pero todos batallan con múltiples presiones en la cancha de juego para cumplir con expectativas de la dirigencia y el cuerpo técnico, quienes deciden su mantenimiento o no el equipo, pues reciben un sueldo y unos deberes que cumplir para su buen desempeño como rivales del contrincante de turno para, de esta forma, sus miles de hinchas se sientan orgullosos y deleitados con el equipo, cosa que también ejerce presión a la hora de jugar. Algunos incluso conscientes de que su actividad en la cancha profesional no es más que para unos cuantos años”. (Barbieri, P. Annocaró, D. 2008 p. 38).

Según Rivera, J. Molero, V. (2012, p. 97) “los practicantes profesionales tienen un alto componente afectivo; sin embargo la necesidad a satisfacer es más objetiva: número de goles, de pases acertados, de minutos jugados, etc.” Los hinchas por su lado (...) “gozan viendo cómo otros gozan sus triunfos”. Los grupos de presión para Rivera (...) “son los encargados de que todos los anteriores actores cumplan exitosamente sus necesidades lúdicas y hedonistas. Así podemos identificar árbitros, organismos oficiales, cadenas de televisión, casas de apuestas, etc”. (...) “Ya sea como jugador, practicante, espectador o productor de contenidos futbolísticos, su conducta de compra no es casual.

En algunas ocasiones ésta obedece a criterios racionales y económicos, pero en otras es el resultado de impulsos subjetivos de difícil aplicación” (Rivera y Molero, 2012, p. 98).

Para Rivera y Molero (2012 p. 98) en “el fútbol la mayoría de los servicios y productos deportivos se consumen grupalmente, es decir, el consumidor disfruta del producto mientras está en compañía de otras personas, por este motivo, se debe identificar el rol de los grupos sociales dada su influencia en el que se produce el consumo del fútbol. Estos grupos a través de la interacción, promueven la formación y fortalecimiento de las actitudes, sentimientos, y emociones que el consumidor tiene hacia esta actividad”.

**Tabla 10: Consumir el deporte ¿qué es?**

**Fuente:** Citado en el libro estrategias de marketing deportivo Desbordes, 2001.  
Fuente original, BVA, 1997; CREDOC, 1994.

<b>MOTIVOS DE CONSUMO DE LAS PRÁCTICAS DEPORTIVAS (en %)</b>	
La salud (y la juventud)	27
El esparcimiento (placer, diversión, naturaleza)	24
La liberación, contra en sedentarismo	22
La competición (solidaridad, colectividad, combate, educación)	16
Vínculos sociales, encuentros	7
Consumo de materiales	5
RESUMEN DE ANOTACIONES METODOLÓGICAS: Los datos se han obtenido de métodos de clasificación; no se trata de porcentajes de respuestas, sino de la proporción de personas que se agrupan en torno a ciertos deportes. Por ejemplo, la salud agrupa el equilibrio, la higiene, la forma, el entretenimiento, el bienestar etc.	

La charla deportiva, según Desbordes (2001, p. 176) “es hablar de hechos diversos y del deporte corresponden a una charla superficial y desprovista de significado. La charla es más neutra y asegura simplemente los lazos entre personas. En efecto, a menudo observar la acción deportiva y comentarla son dos formas de reafirmar los vínculos sociales”.

“De los enfrentamientos colectivos a las proezas individuales pasando por la resistencia a los elementos naturales, los deportes permiten ofrecer un extenso espectro de situaciones generadoras de emociones”. También recogido por Desbordes del texto de Bordieu (1996, p.16) sugiere que “el deporte se corresponde aparentemente con la circunstancia de que no choca con nadie, que no divide, conseguido el consenso, no afecta a nada importante”.

Los sociólogos del deporte señalan que la unidad de tiempo y lugar que tienen los acontecimientos deportivos fácilmente generan análisis y comentarios, las experiencias deportivas son una manera de sociabilizar entre las personas y facilitan la interacción cuando se confluye en tiempo y espacio o con las nuevas

tecnologías solo es necesario coincidir en un tiempo determinado, algo que aún no se ha explorado del todo en el ámbito empresarial ecuatoriano.

Resumiendo lo que propone Molina, Aguilar (2003, p. 231) la profesionalización de las estructuras de gestión es uno de los principales retos del deporte profesional actual en el ámbito internacional. El espectacular aumento del volumen de negocio generado en la industria deportiva, sus necesidades crecientes de inversión y financiación, motivan transformaciones, el contexto latinoamericano atraviesa por fuertes resistencias al cambio. Aunque a su criterio señala que los clubes a pesar del incremento de capitales y entorno competitivo menos complejo, estos siguen manejándose con *management* no profesional de épocas pasadas.

“El caso de los clubes de fútbol en América Latina son asociaciones civiles sin fines de lucro, se gestionan presupuestos anuales que en promedio ponderado rodean 30 y 50 millones de dólares. En Europa, si se habla de países como España, Francia, Italia e Inglaterra la cifra llega a superar con amplitud los 450 millones de dólares”. (Molina y Aguilar, 2003, p. 232).

Asegura además que en la práctica de mercado, los clubes gestionan espectáculos con fuerte mística, basado en las emociones, con un fuerte posicionamiento de marca que cualquier *master Brand* envidiaría, solo comparable con la fuerza de la política y la religión.

Sin embargo, se ha analizado en varios artículos la situación financiera deficiente que surge de los problemas económicos caso concreto Ecuador y Perú, donde se señala y “coinciden en lo mismo: para que los clubes de fútbol salgan adelante deben invertir en jugadores menores, generar merchandising, construir sus propios estadios y hacer del torneo un espectáculo atractivo para atraer público e inversión”. (Cruz, J. L. 2012). Es decir una gestión administrativa de empresa más eficiente centrada en el cliente.

Clubes como el Real Madrid de España ha incursionado el *Licensing* como línea de negocio que le ha dejado réditos económicos adicionales, basado en la fuerte imagen de marca que posee para generar productos de merchandising, los cuales incluye los tradicionales llaveros, agendas, jarros, esferos, hasta una línea propia de prendas de vestir de moda y artículos varios para bebés.

En la actualidad, los clubes de fútbol reciben regalías de cuotas sociales, venta de boletos de entrada al estadio, derechos por transmisión en medios de comunicación, transferencia de jugadores.

El fútbol está asociado al espectáculo, salud y pasión. Los hinchas como seguidores incondicionales de sus equipos quienes viven las glorias o desventuras de sus encuentros deportivos con el rival de turno. Sin embargo, se plantea que el hincha a raíz de los servicios complementarios y confort que recibe en otros escenarios como el de un centro comercial, el aficionado ve la necesidad de exigir mayor seguridad y comodidades. El fútbol profesional como el espectáculo por excelencia, principalmente América Latina se ve afectado por los escándalos de inseguridad en los estadios, el aficionado tiene requerimientos de seguridad.

El producto deporte genera demandas y por ende oportunidades a ser satisfechas por la industria deportiva; sin embargo, según señalan varios autores en el contexto local, todavía continúa en expansión.

En los clubes de fútbol como en otras esferas organizativas, la comunicación responde a paradigmas anteriores de mensajes en una sola vía que no contemplan las actuales formas de dirección empresarial, que teóricos como Costa, Van Riel y muchos otros ya lo han señalado.

## CAPÍTULO IV

### 4. METODOLOGÍA ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN Y VÍNCULOS DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CON SUS PÚBLICOS.

#### 4.1 Objetivos

**General:**

Conocer la opinión que tiene el público interno y externo en relación al club UTC, a fin de elaborar una propuesta de comunicación que mejore la relación y vínculos con sus *stakeholders*.

**Objetivos específicos:**

- Conocer la opinión que tiene el público externo vinculado al deporte.
- Conocer la opinión de los públicos internos; socios, futbolistas y directivos.
- Analizar las opiniones vertidas por públicos de interés internos y externos para elaborar conclusiones que permitan trazar una ruta de comunicación para el club deportivo UTC.

#### 4.2 Análisis e interpretación de resultados de los públicos externos

##### 4.2.1 Encuesta de sondeo de opinión a público externo vinculado al deporte.

El presente estudio permite conocer la opinión que tiene el público externo vinculado al deporte, a fin de elaborar una propuesta de comunicación que permita mejorar la relación del club UTC con sus *stakeholders*.

### **Cálculo de la muestra**

Para el presente estudio se analiza opiniones e información relevante vertidas por los públicos internos y externos mediante entrevistas, encuestas y un breve estudio etnográfico a jugadores.

Para conocer el grado de posicionamiento del club deportivo UTC en sus públicos externos, se plantea analizar las opiniones de los habitantes comprendidos entre las edades 15 a 64 años de edad de la ciudad de Latacunga y los cantones; Saquisilí, Pujilí y Salcedo, como principal radio de acción deportiva en la provincia de Cotopaxi.

**Tabla 11: Universo 1, cantones de la provincia de Cotopaxi.**

**Fuente: INEC, censo de población y vivienda 2010, hombres y mujeres por grupos de edad entre 15-64 años.**

<b>CANTÓN</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>	<b>TOTAL</b>
Latacunga	49.765	54.914	104.679
Saquisilí	6.520	7.724	14.244
Pujilí	17.228	20.298	37.579
Salcedo	16.541	18,886	35.427
<b>TOTAL</b>	<b>90.054</b>	<b>101.822</b>	<b>191.929</b>

#### **4.2.2 Formula estadística**

N= 191.929 habitantes (universo)

E= 5% (margen de error)

Tabla 12: Cálculo de la muestra 1

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{191.929}{(0,05)^2 (191.929-1) + 1}$$

$$n = \frac{191.929}{(0,0025) (191.928) + 1}$$

$$n = \frac{191.929}{(479,82) + 1}$$

$$n = \frac{191.929}{480,82}$$

$$n = 399,17 = 400 \text{ personas} = 400 \text{ encuestas}$$

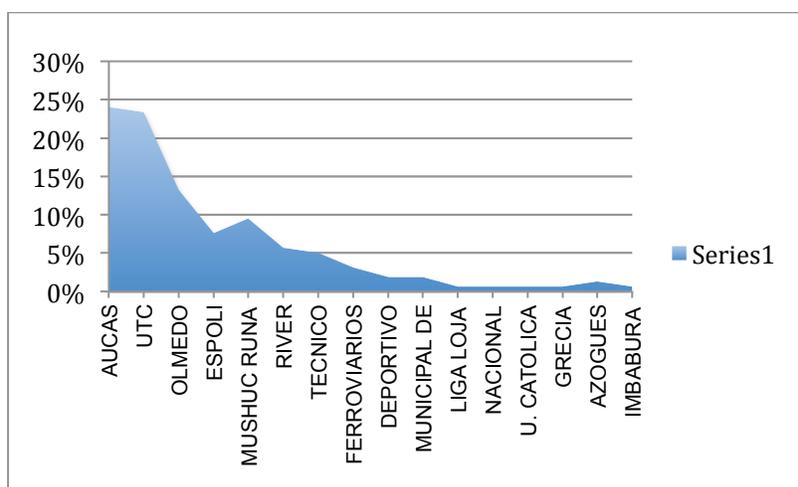
### 4.2.3 Tabulación de resultados e interpretaciones

Para la tabulación e interpretación de resultados se analizó 400 encuestas (ver formato de encuesta en el anexo 3) realizadas al grupo objetivo del club, personas comprendidas entre 15 a 64 años de edad que gustan del fútbol, en la ciudad de Latacunga y los cantones cercanos, obteniendo los siguientes resultados:

**Pregunta 1: Enumere 3 equipos de futbol nacional pertenecientes a la Serie B:**

**Tabla 13: Pregunta # 1**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
AUCAS	95	24%
UTC	92	23%
OLMEDO	51	13%
ESPOLI	32	8%
MUSHUC RUNA	35	9%
RIVER	24	6%
TÉCNICO UNIVERSITARIO	19	5%
FERROVIARIOS	12	3%
DEPORTIVO QUEVEDO	8	2%
MUNICIPAL DE CAÑAR	8	2%
LIGA LOJA	4	1%
NACIONAL	4	1%
U. CATÓLICA	4	1%
GRECIA	4	1%
AZOGUES	4	1%
IMBABURA	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



**Figura 6: Pregunta # 1**

**Análisis:** Al pedir a los encuestados que enumere 3 equipos de fútbol nacional pertenecientes a la Serie B: encabezaron la lista el Sociedad Deportiva Aucas con el 24%, muy seguido del club UTC con un 23%, se podría decir que los dos equipos tienen la mayor recordación en el público, seguidos del deportivo Olmedo que se lleva un 13% de recordación.

## Pregunta 2: El fútbol para usted es:

Tabla 14: Pregunta # 2

Opciones	a) entretenimiento	b) pasión	c) deporte	d) otro	TOTAL
Frecuencia	83	121	189	7	400
Porcentaje	21%	30%	47%	2%	100%

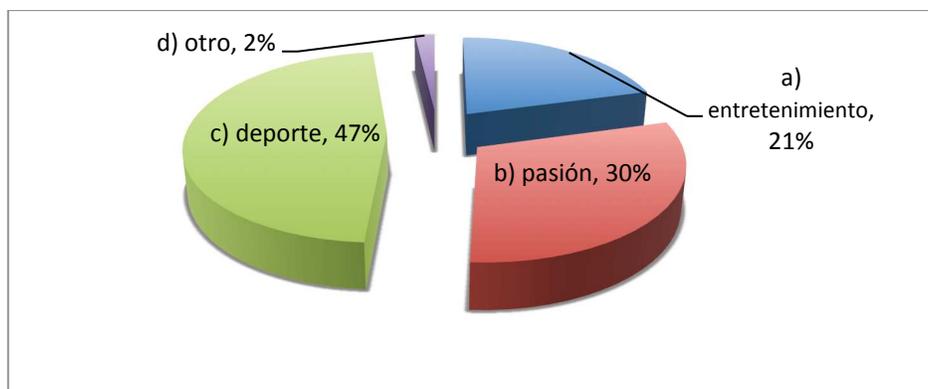


Figura 7: Pregunta # 2.

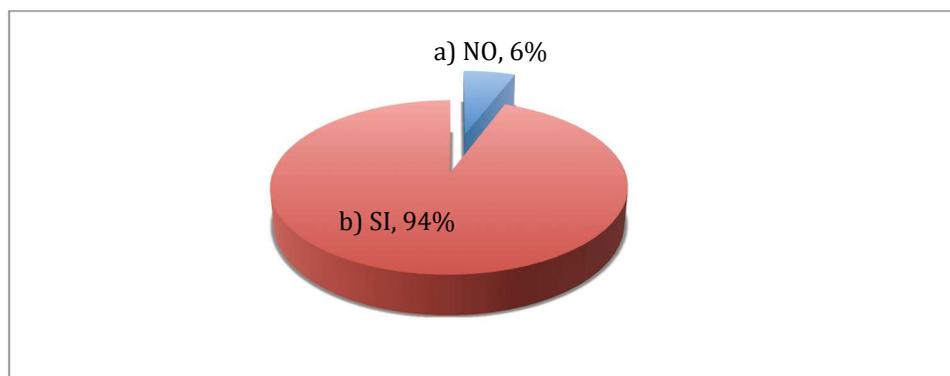
**Análisis:** La mayoría de encuestados en un 47% respondió que el fútbol para ellos es un deporte, mientras un 30 % respondió que es una pasión y un 21% respondió que es un entretenimiento. Los públicos vinculados al deporte destacan al fútbol entre los principales deportes a seguir, los más aficionados incluso acotaron que es su deporte favorito, que es una nueva religión, que los mantiene sanos, que despeja la mente y que es todo un fenómeno de marcas.

Lo que evidencia que un 47% del grupo objetivo encuestado todavía no está contagiada por la pasión del fútbol y es un posible de persuadir.

**Pregunta 3: ¿Es hincha o simpatizante de algún equipo de fútbol nacional?**

**Tabla 15: Pregunta # 3**

Opciones	a) NO	b) SI	TOTAL
Frecuencia	24	376	400
Porcentaje	6%	94%	100%



**Figura 8: Pregunta # 3**

**Análisis:** Un 6% de los encuestados respondió que NO es hincha o simpatizante de algún equipo de fútbol nacional, mientras que un 94% respondió que SÍ.

### Complemento pregunta 3: ¿De cuál?

Tabla 16: complemento pregunta # 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
OTRO	6	3%
AUCAS	14	4%
EMELEC	28	7%
NACIONAL	76	20%
BARCELONA	61	16%
UTC	8	2%
LIGA	183	49%
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

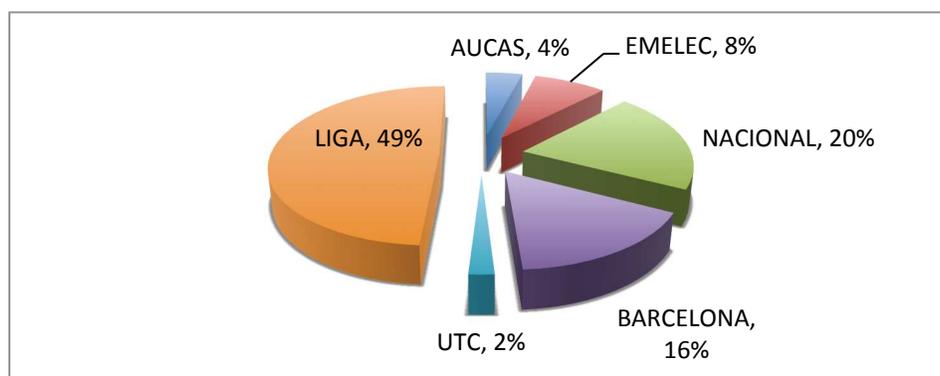


Figura 9: complemento pregunta # 3

**Análisis:** Del 94% de encuestados que respondió que sí es hincha o simpatizante de algún equipo nacional, al preguntarles de cuál respondieron mayoritariamente que su equipo favorito es en un 49% la Liga Deportiva Universitaria, seguida de un 20% que dicen ser hinchas del Nacional y un 16% del Barcelona, lo que refleja una clara tendencia de preferencia a Liga Deportiva Universitaria y el Nacional, equipos que radican sus actividades en la provincia vecina de Pichincha de tal manera que refleja una influencia directa.

**Pregunta 4: ¿Por qué razón no simpatiza con algún equipo de fútbol?.**

**Tabla 17: pregunta # 4**

Opciones	a) No me identifico	b) No me gusta el fútbol	c) otro	TOTAL
Frecuencia	24	0	0	24
Porcentaje	100%	0%	0%	100%



**Figura 10: pregunta # 4**

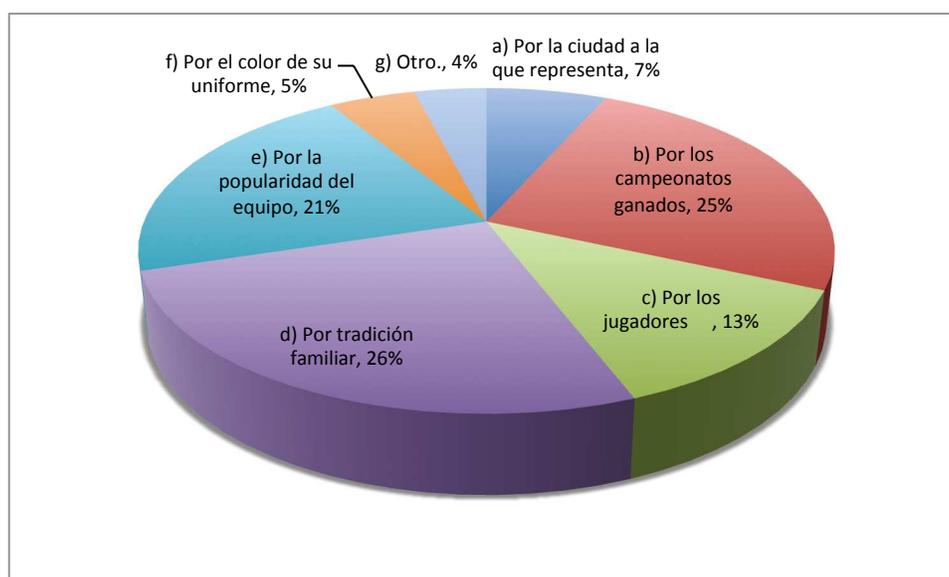
**Análisis:** El 6% de los encuestados que respondieron que NO eran hinchas o simpatizantes de algún equipo de fútbol, en su mayoría expresaron que no existe un equipo con el cuál se sintieran identificados.

De entre el 94% de encuestados que respondieron que sí son hinchas o simpatizantes de un equipo de fútbol, además respondieron que lo que les identifica con los mismos es en un 26% la tradición familiar y 25% por los campeonatos ganados y en un 21% por la popularidad del equipo.

**Pregunta 5: ¿Qué es lo que le identifica a usted con ese equipo de fútbol?**

**Tabla 18: Pregunta # 5**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Por la ciudad a la que representa	25	7%
b) Por los campeonatos ganados	94	25%
c) Por los jugadores	47	12%
d) Por tradición familiar	98	26%
e) Por la popularidad del equipo	79	21%
f) Por el color de su uniforme	18	5%
g) Otro. Especifique.....	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>



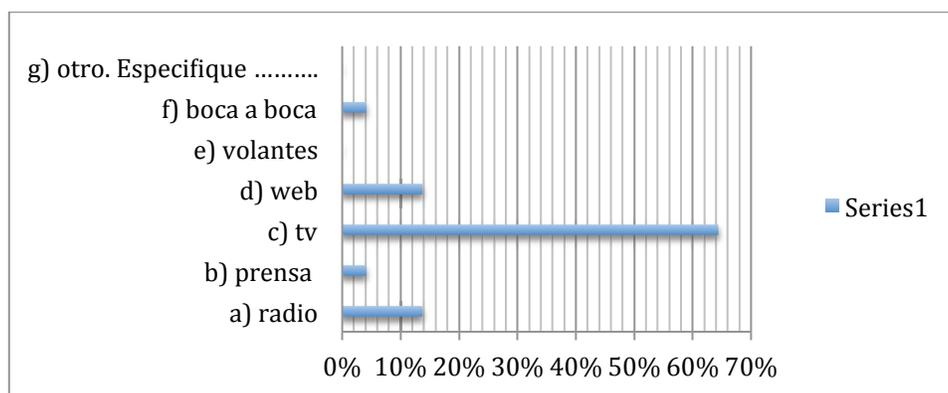
**Figura 11: pregunta # 5**

**Análisis:** De los encuestados que respondieron que sí son hinchas o simpatizantes de algún equipo de fútbol, señalaron que se identificaban con su equipo se destacan las opciones: por tradición familiar en un 26%, por los campeonatos ganados 25% y por la popularidad del equipo. Lo que refleja una posibilidad de captación de hinchas a mediano plazo por campeonatos ganados y otra posibilidad mejorando la popularidad del equipo, sin dejar de lado la ciudad a la que representa, los jugadores y color del uniforme.

**Pregunta 6: ¿A través de qué medios se informa usted de las actividades deportivas?**

**Tabla 19: Pregunta # 6**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) radio	56	14%
b) prensa	16	4%
c) tv	255	64%
d) web	55	14%
e) volantes	2	1%
f) boca a boca	16	4%
g) otro. Especifique	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



**Figura 12: Pregunta # 6**

**Análisis:** Al preguntar a los encuestados por qué medio se informan de las actividades deportivas y pudiendo seleccionar más de una opción en su mayoría coincidían en que era a través de la TV como medio principal seguido de la radio y la web como medio alternativo. En conclusión la UTC debería utilizar más los canales de comunicación TV, radio y web para llegar a los posibles hinchas.

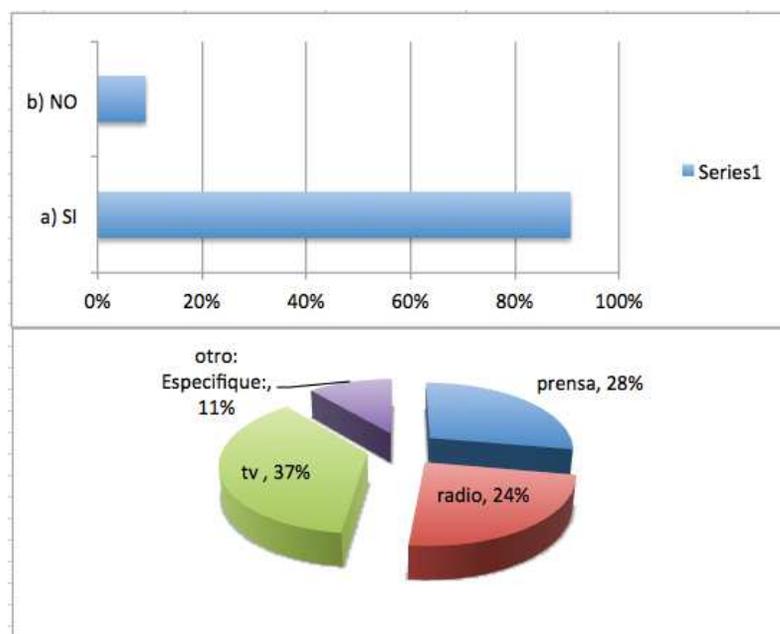
**Pregunta 7: ¿Ha visto o escuchado alguna información sobre el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) en el último año, a través de qué medio?**

**Tabla 20: Pregunta # 7**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) SI	364	91%
b) NO	36	9%
TOTAL	400	100%

**Tabla 21: Complemento pregunta # 7**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Sí en:	364	100%
prensa	102	28%
radio	87	24%
tv	134	37%
otro: Especifique:	41	11%



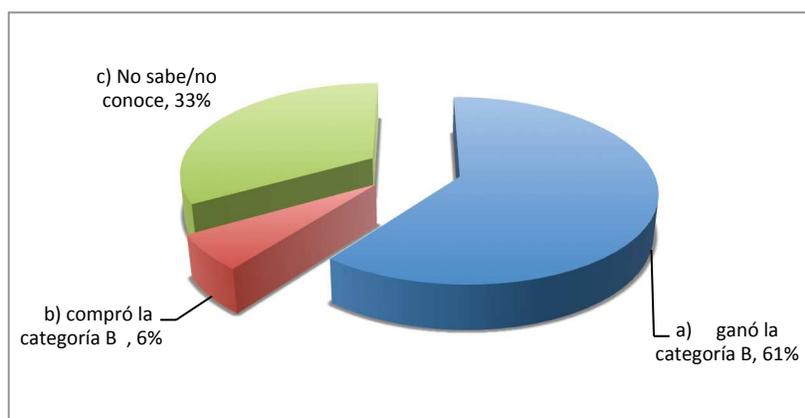
**Figura 13: Pregunta # 7**

**Análisis:** Al preguntar si ha visto o escuchado alguna información sobre el club deportivo UTC, en el último año y a través de qué medio un 91% respondió que sí, mientras un 9% respondió que no. Lo que refleja popularidad del club UTC en los posibles hinchas.

**Pregunta 8: ¿Usted piensa que el club deportivo UTC?: ganó la categoría B, compró la categoría B, No sabe/no conoce**

**Tabla 22: Pregunta # 8**

Opciones	a) ganó la categoría B	b) compró la categoría B	c) No sabe/no conoce	TOTAL
Frecuencia	242	25	133	400
Porcentaje	61%	6%	33%	100%



**Figura 14: Pregunta # 8**

**Análisis:** Al preguntar si piensa que la UTC compró o ganó la categoría B, un 60% respondió que ganó la categoría B y un 6% responde que compró la categoría B, mientras que un 33% respondió que no sabe/no conoce. Lo que evidencia una desinformación del 39% en este público, alrededor de si compró o ganó la categoría B, de tal manera que el club UTC debería difundir como llegó a la categoría B.

**Pregunta 9: ¿Según su criterio que debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?**

**Tabla 23: Pregunta # 9**

	<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
RELATIVA A LA COMUNICACIÓN	promoción y publicidad	92	23%
	informar sobre el club, su presencia, trayectoria en la provincia	36	9%
	mejorar imagen	8	2%
	dar más servicios	7	2%
	campañas deportivas	8	2%
	estar con la hinchada	7	2%
RELATIVA A LA GESTIÓN DEPORTIVA	escuelas formativas profesionales	7	2%
	mejorar la dirigencia	8	2%
	mejor cuerpo técnico	8	2%
	contratar buenos jugadores, reconocidos	24	6%
	jugadores de la provincia	15	4%
	tener jugadores extranjeros	8	2%
RELATIVA AL DESEMPEÑO EN LA CANCHA	mejorar el rendimiento, poner más empeño	52	13%
	ganar los partidos, títulos, primeros lugares	68	17%
	ganar el campeonato y subir a la A	36	9%
	jugar bien y ganarse el aprecio	8	2%
	ganar campeonatos internacionales	8	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

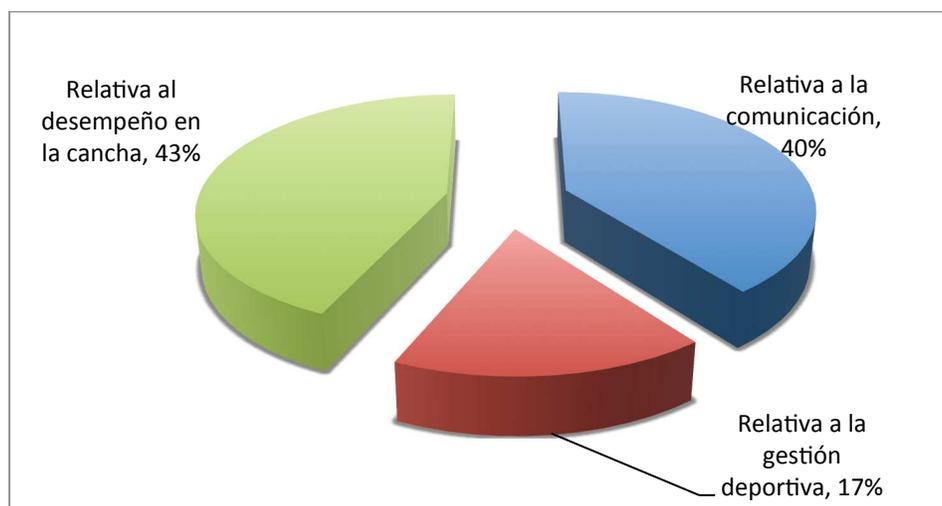


Figura 15: Pregunta # 9

**Análisis:** Entre las respuestas obtenidas para la pregunta número 9 existen comentarios destacados en relación a la comunicación el 40%: el club deportivo UTC debería hacer promoción y publicidad para ganar más hinchada en la provincia, así como también informar de su presencia y trayectoria en la provincia.

Por otro lado, las opiniones se centran en relación al desempeño en la cancha en un 43% donde señalan que: se debería mejorar, ganar los partidos, títulos, ubicarse en los primeros lugares de la tabla de posiciones y ascender de categoría.

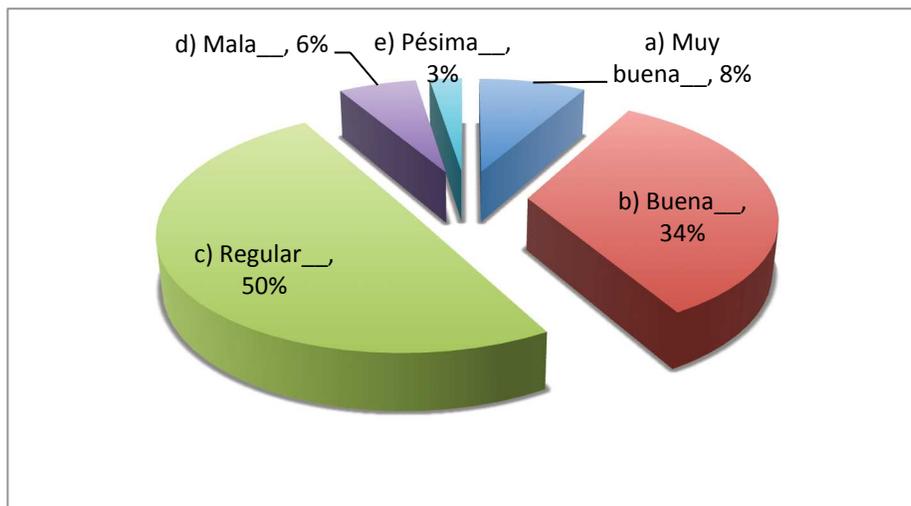
Otras opiniones que resaltan en menor grado que las anteriores son: las que giran en torno a la gestión deportiva y como responsables a la dirigencia en un 17% y los comentarios son que: se debería contratar buenos jugadores y que estos sean al menos en un porcentaje jóvenes de la provincia, del extranjero y mejorar el cuerpo técnico.

Así mismo se dan alternativas e ideas para la captación de hinchada en la provincia mediante la oferta de: más servicios en general, propiciar escuelas formativas, campañas deportivas en los barrios y estar con la hinchada

**Pregunta 10: Califique la participación del club deportivo UTC en el campeonato de la serie B.**

**Tabla 24: Pregunta # 10**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy buena__	33	8%
b) Buena__	134	34%
c) Regular__	199	50%
d) Mala__	24	6%
e) Pésima__	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



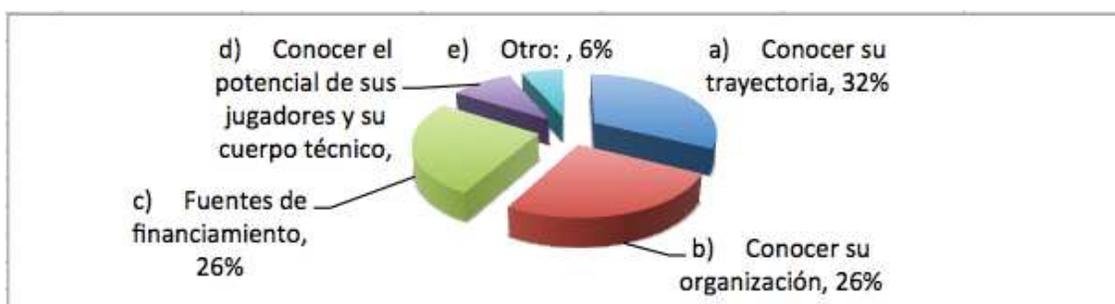
**Figura 16: Pregunta # 10**

**Análisis:** El 50% de las opiniones se centran en que la participación del club es regular y en un 33% buena, lo que refleja que el club deportivo UTC según la opinión de los encuestados no está dando su mejor esfuerzo en el torneo actual.

**Pregunta 11: ¿Cuáles serían las condiciones para que usted apoye al club deportivo UTC?**

**Tabla 25: Pregunta # 11**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Conocer su trayectoria	130	33%
b) Conocer su organización	104	26%
c) Fuentes de financiamiento	103	26%
d) Conocer el potencial de sus jugadores y su cuerpo técnico	38	10%
e) Otro:	25	6%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



**Figura 17: Pregunta # 11**

**Análisis:** Las respuestas recogidas reflejan que un 33% le gustaría conocer más sobre su trayectoria, conocer su organización 26%, fuentes de financiamiento 26% y conocer el potencial de sus jugadores 10% para apoyar al equipo, lo que evidencia que los públicos están interesados en conocer más sobre el club.

**Pregunta 12: Exponga ideas de cómo mejorar el financiamiento del equipo UTC.**

**Tabla 26: Pregunta # 12**

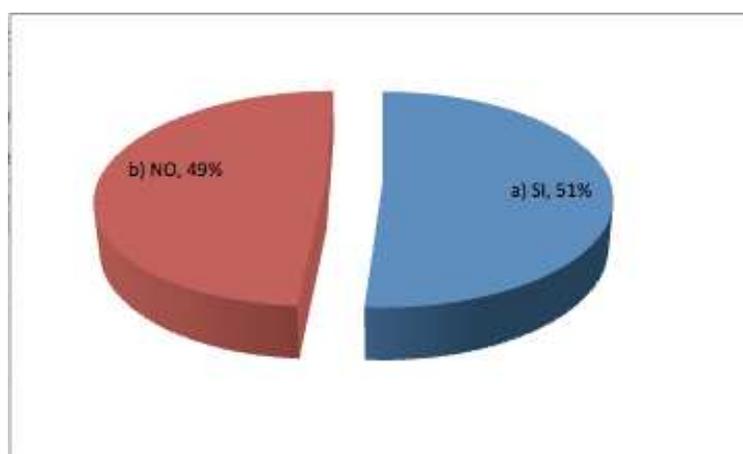
Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Auspicio gobierno Cotopaxi	8	2%
Auspicios de empresas	138	35%
Auspicios internacionales	8	2%
Auspicios de personas particulares	7	2%
Autogestión	11	3%
Cambiando dirigencia	9	2%
Creando campañas nuevos socios	4	1%
Creando centros de recreación	6	2%
Creando escuela de futbol	18	5%
Entradas a estudiantes	26	7%
Entradas a mitad de precio para estudiantes	8	2%
Entradas y paquetes promocionales	24	6%
Ganar los partidos	9	2%
Identificación para personas que apoyan	9	2%
Incentivando y dando opciones a hinchas	25	6%
Informar partidos a los medios de comunicación	8	2%
Manejar como empresa	9	2%
Partidos de presentación	13	3%
Peña bailable	8	2%
Publicidad y promoción	31	8%
Reconocimiento público a los que apoyen al club	8	2%
Socios	7	2%
Vender artículos, prendas de vestir	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Entre las ideas que exponen los encuestados para mejorar el financiamiento del club, entre otros, resaltan en primer lugar el auspicio de la empresa e industria de la provincia mediante la publicidad y promoción, dar opciones para la hinchada; como descuentos para estudiantes y promociones en las entradas, vender artículos y prendas de vestir con la marca del club, informar adecuadamente de los encuentros deportivos a través de medios de comunicación, realizar una campaña para captación de nuevos socios, escuelas de fútbol y manejar como empresa al club.

**Pregunta 13: ¿Se identificaría usted con la “trinchera roja” como mensaje de barra para alentar al equipo?.**

**Tabla 27: Pregunta # 13**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	203	197	400
Porcentaje	51%	49%	100%



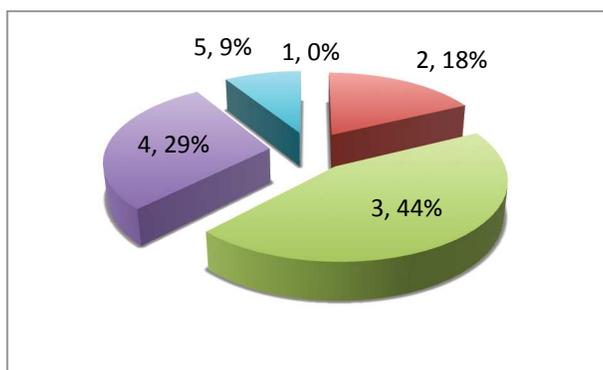
**Figura 18: Pregunta # 13**

**Análisis:** 51 % de los encuestados respondió que Sí les gusta el mensaje de la barra “trinchera roja” y entre las opiniones del por qué se referían a que se identifica por los colores del equipo y que incita a ganar. Mientras que un 49% respondió que NO les gustaba el mensaje y entre las opiniones del porqué se referían a que no saben de barras y que no conocían que el equipo tuviera una. Lo que evidencia que es necesario difundir las barras del equipo.

**Pregunta 14: Califique de 1 a 5 la imagen que usted tiene del club deportivo UTC.**

**Tabla 28: Pregunta # 14**

Opciones	a) 1	b) 2	c) 3	d) 4	e) 5	TOTAL
Frecuencia	1	72	176	116	35	400
Porcentaje	0%	18%	44%	29%	9%	100%



**Figura 19: Pregunta # 14**

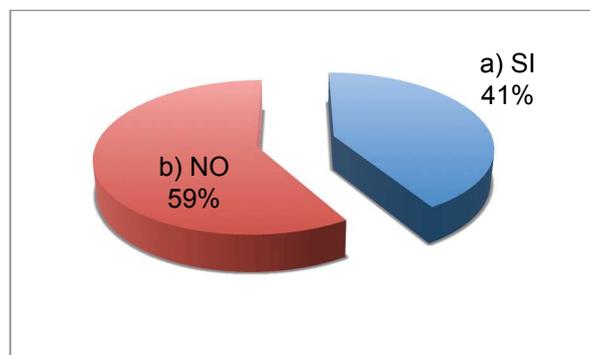
**Análisis:** Al pedir que los encuestados califiquen de 1 a 5 la imagen tienen del club deportivo UTC, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, un 44% señalaron 3 y un 29% señalaron 4, lo que da un 73% de una imagen media tendiendo a la alta. En conclusión es necesario mejorar la percepción del público e identidad para fortalecer la imagen del club y captar mayor hinchada.

**Pregunta 15: ¿Considera usted que el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene la aceptación de la afición deportiva de la provincia?**

**Tabla 29: Pregunta # 15**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	163	237	400
Porcentaje	41%	59%	100%

**Figura 20: Pregunta # 15**

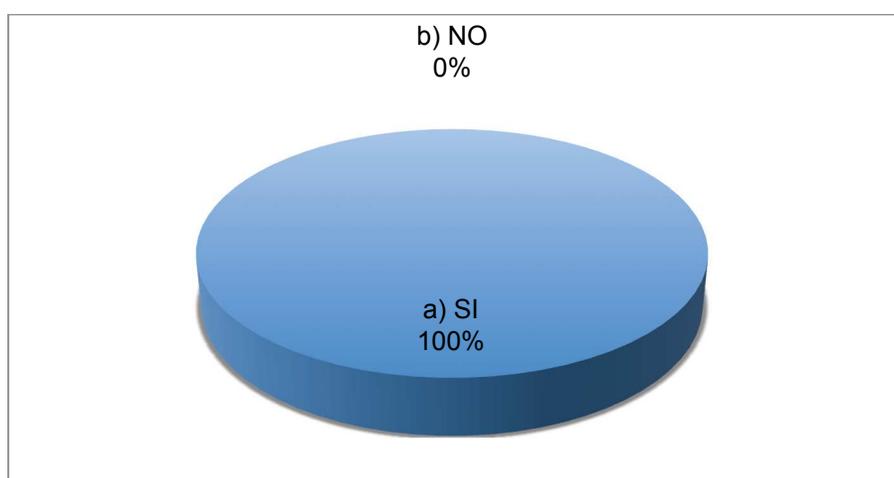


**Análisis:** Las opiniones vertidas evidencian que el 59% de los encuestados no está de acuerdo en que el club deportivo UTC represente a la provincia por las siguientes razones variadas: no hay información y publicidad, no tiene trayectoria, no tiene hinchada, no está en los primeros lugares, no tiene buena organización.

**Pregunta 16: ¿Considera usted que los dirigentes del equipo deberían buscar auspicio de empresas comerciales e industriales de Cotopaxi, para financiar al Deportivo de la Provincia?**

**Tabla 30: Pregunta # 16**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	392	8	400
Porcentaje	98%	2%	100%



**Figura 21: Pregunta # 16**

**Análisis:** El 100% de los encuestados opinan que los dirigentes deberían conseguir auspicios de empresas e industrias de la provincia para financiar al equipo y para la inversión en jugadores y necesidades varias para el club. Así como también hacer promoción tanto para el equipo como para la empresa e industria privada.

#### 4.2.4 Entrevista a comentarista deportivo local

**Lugar:** Cotopaxi TV

**Fecha:** 10 de octubre del 2013

Cristian Toapanta comentarista deportivo de Cotopaxi TV respondió a las siguientes preguntas:

1. **¿Cómo ve la participación del club deportivo UTC en la serie B y las perspectivas de llegar a la categoría A en los próximos años?**

Ve al equipo UTC como un equipo más de la serie B sin proyección y peor aún con aspiraciones de ascender.

2. **¿Qué debilidades encuentra usted en el club UTC?**

“Tiene desorganización interna del club, la carencia de estrategias que permitan la inclusión con la ciudadanía”.

3. **¿Cómo ve usted la reputación e imagen del club respecto a años anteriores? ¿Considera usted que el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene la aceptación de la afición deportiva de la provincia?**

Nunca se posicionó como un club representativo de la provincia porque marcó una barrera al ser presentado como un club de la universidad.

4. **¿Según su criterio qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?**

“Deberían deslindarse de los temas institucionales de la universidad e incluir a la afición amante del fútbol indistintamente de que equipo es hincha”.

5. **El medio al cual usted pertenece, ¿cuánta importancia le da al club deportivo UTC en relación a otros y, qué espacio/tiempo semanal dedica a cubrir información referente a este club?**

“La deficiencia del medio de comunicación es que no existe espacio en noticias para la sección deportes, pero lo que se ha podido observar y escuchar es la UTC pelea cada campeonato en la serie B su permanencia en la categoría; no se escucha sobre categorías formativas, o inclusión en la nómina de jugadores de la provincia que brinden su aporte a la institución o en sí mismo al club”.

### 4.3 Análisis e interpretación de resultados de los públicos internos.

#### 4.3.1 Encuesta realizada a socios actuales

La encuesta permitirá conocer la opinión de los socios del club UTC, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.

#### 4.3.2 Fórmula estadística

N= 400 socios (universo 2)

E= 5% (margen de error)

Tabla 31: Cálculo de la muestra 2

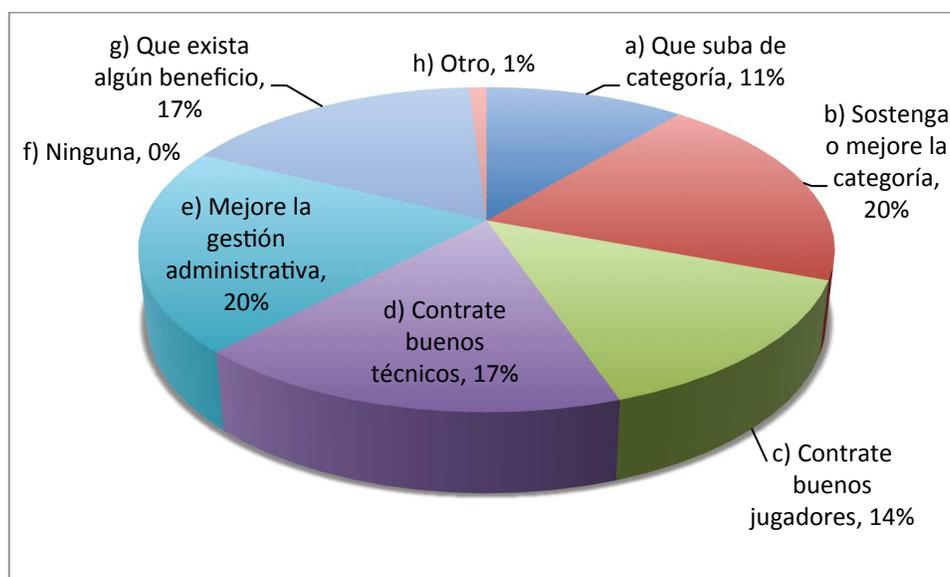
$n =$	$\frac{N}{\frac{E^2 (N-1) + 1}{300}}$
$n =$	$\frac{(0,05)^2}{(300-1) + 1}$
$n =$	$\frac{(0,0025)}{(299) + 1}$
$n =$	$\frac{(0,7475 )}{+ 1}$
$n =$	$\frac{300}{1,7475}$
$n = 171,6 = 172 \text{ personas} = 172 \text{ encuestas}$	

La encuesta se realizó a hombres y mujeres socios del club UTC (ver formato de encuesta en el anexo 4) que mantienen un aporte mensual de alrededor de 50 dólares, con el objetivo de conocer su opinión en 10 preguntas a las cuales respondieron:

**Pregunta 1: De la siguiente lista seleccione 3 opciones ¿Qué espera que logre el club deportivo UTC con el aporte económico que usted le brinda?**

**Tabla 32: Pregunta # 1 encuesta a socios**

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
a) Que suba de categoría	11%	57
b) Sostenga o mejore la categoría	20%	102
c) Contrate buenos jugadores	14%	72
d) Contrate buenos técnicos	17%	89
e) Mejore la gestión administrativa	20%	105
f) Ninguna	0%	0
g) Que le exista algún beneficio	17%	86
h) Otro	1%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>516</b>



**Figura 22: Pregunta # 1 encuesta a socios**

**Análisis:** Entre las opciones seleccionadas se destacan: que el equipo se sostenga y mejore la categoría; mejore la gestión administrativa con 20% y contrate buenos jugadores 14% y contrate buenos técnicos 17%, lo que evidencia cierta inconformidad en los socios, y lo que espera de su club, lo que perjudica las relaciones entre el club y los socios.

**Pregunta 2: De la siguiente lista seleccione 3 opciones ¿Qué debilidades encuentra usted en el club UTC a nivel de comunicación y publicidad? y que piensa que son importantes?.**

**Tabla 33: Pregunta # 2 encuesta a socios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) No se tiene noticias	87	17%
b) La promoción y publicidad del equipo	142	28%
c) No conoce de cerca la problemática del club	151	29%
d) No tiene importancia	4	1%
e) No existe una rendición de cuentas	123	24%
f) Otro	9	2%
<b>TOTAL</b>	<b>516</b>	<b>100%</b>



**Figura 23: Pregunta # 2 encuesta a socios**

**Análisis:** Los socios según las alternativas propuestas, seleccionan como una de las debilidades del club la promoción y publicidad en un 28%, aunque un 29% reconoce no conocer de cerca la problemática del club. Un 24% seleccionó la opción e) relacionada a la no existencia de una rendición de cuentas 24%, lo que evidencia en general una debilidad en comunicación e información disponible de las actividades, e inversiones económicas que realiza el club.

**Pregunta 3: Seleccione 1 opción. ¿Según su criterio qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?.**

**Tabla 34: Pregunta # 3 encuesta a socios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Jugar mejor y ganar los partidos	89	52%
b) Promocionar al club y los partidos	64	37%
c) Promociones en las entradas	13	8%
d) Otro	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>



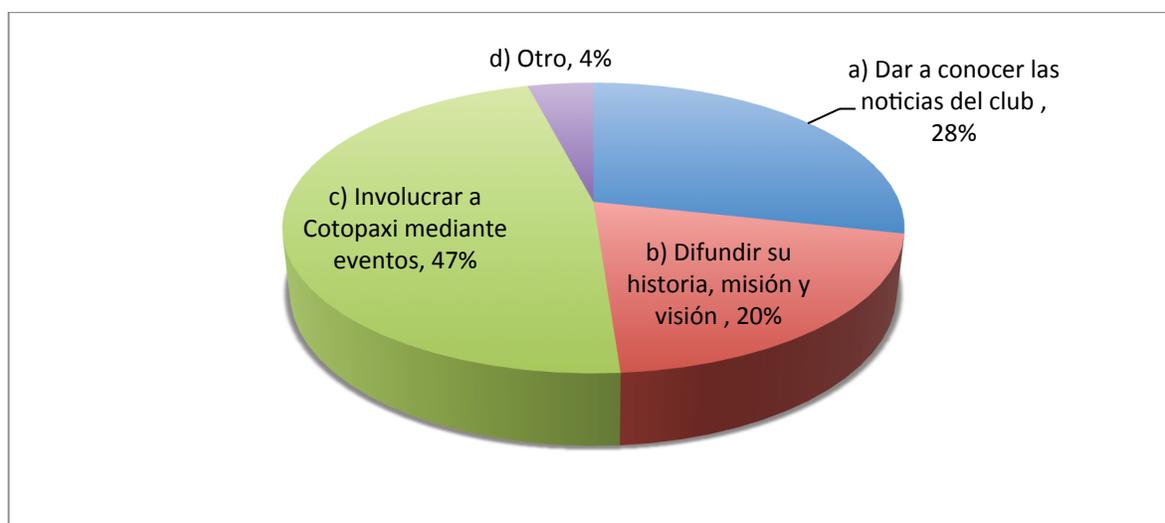
**Figura 24: Pregunta # 3 encuesta a socios**

**Análisis:** Al consultar sobre qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia, los socios respondieron en un mayoritario 52% jugar mejor y ganar los partidos, seguido de promocionar al club y los partidos en un 37%. Evidencia que los socios esperan que su equipo juegue mejor y que exista mayor promoción del club y sus partidos.

**Pregunta 4: Seleccione 1 opción. ¿Que debería hacer el club UTC para tener un mayor acercamiento con la ciudadanía?.**

**Tabla 35: Pregunta # 4 encuesta a socios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Dar a conocer las noticias del club	49	28%
b) Difundir su historia, misión y visión	35	20%
c) Involucrar a Cotopaxi mediante eventos	81	47%
d) Otro	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>



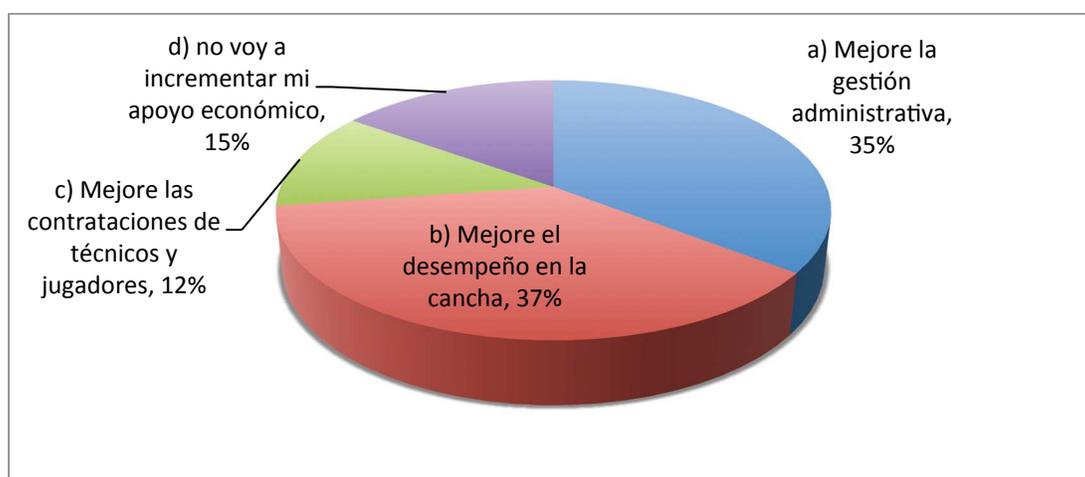
**Figura 25: Pregunta # 4 encuesta a socios**

**Análisis:** Entre las opciones seleccionadas se obtienen; involucrar a la provincia de Cotopaxi con un 47%, dar a conocer las noticias del club en un 28% y difundir la historia, misión y visión en un 20 %. Lo que evidencia que los socios esperan que se involucre a la provincia de Cotopaxi y su identidad en la promoción del club.

**Pregunta 5: Seleccione 1 opción. ¿Cuáles serían las condiciones para que usted incremente el apoyo al club deportivo UTC?**

**Tabla 36: Pregunta # 5 encuesta a socios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejore la gestión administrativa	61	35%
b) Mejore el desempeño en la cancha	64	37%
c) Mejore las contrataciones de técnicos y jugadores	21	12%
d) no voy a incrementar mi apoyo económico	26	15%
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>



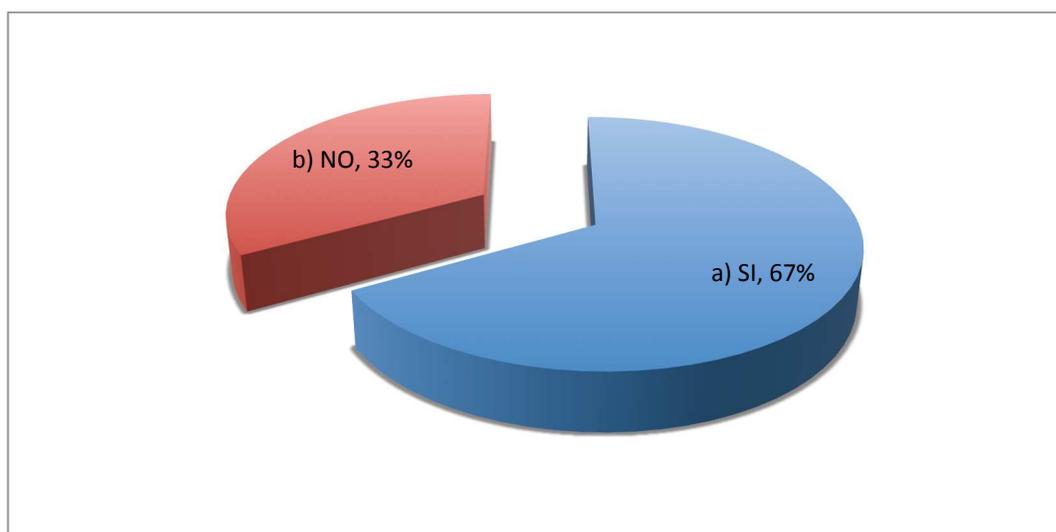
**Figura 26: Pregunta # 5 encuesta a socios**

**Análisis:** Las dos opciones más destacadas al preguntar, ¿cuáles serían las condiciones para que usted incremente el apoyo al club deportivo UTC?, resaltan: mejorar el desempeño en la cancha con un 37% y que mejorar la gestión administrativa 35%. Lo que evidencia que si existen las condiciones señaladas entre otras, sería posible que los socios incrementen el apoyo al club, exceptuando un 15% que se pronuncia seleccionando la opción: no va a incrementar el apoyo económico al club.

**Pregunta 6: ¿Se identificaría usted con la "trinchera roja" como mensaje de barra para alentar al equipo?**

**Tabla 37: Pregunta # 6 encuesta a socios**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	115	57	172
Porcentaje	67%	33%	100%



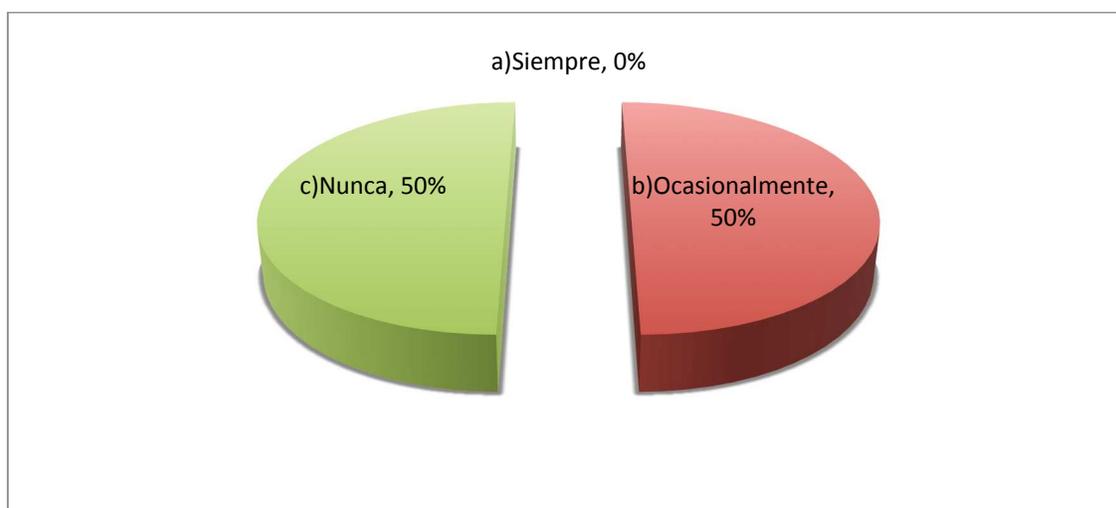
**Figura 27: Pregunta # 6 encuesta a socios**

**Análisis:** Un 67 % respondió que SÍ se identifica con el mensaje de "trinchera roja" para la barra, incluso algunas complementaron su afirmación diciendo, por que es un mensaje fuerte y alienta a ganar. Mientras que un 33% respondió que no le gusta el mensaje porque es un mensaje muy agresivo.

**Pregunta 7: ¿Con qué periodicidad acompaña usted a su equipo en los eventos deportivos dentro y fuera de casa?**

**Tabla 38: Pregunta # 7 encuesta a socios**

Opciones	a)Siempre	b)Ocasionalmente	c)Nunca	TOTAL
Frecuencia	0	86	86	172
Porcentaje	0%	50%	50%	100%



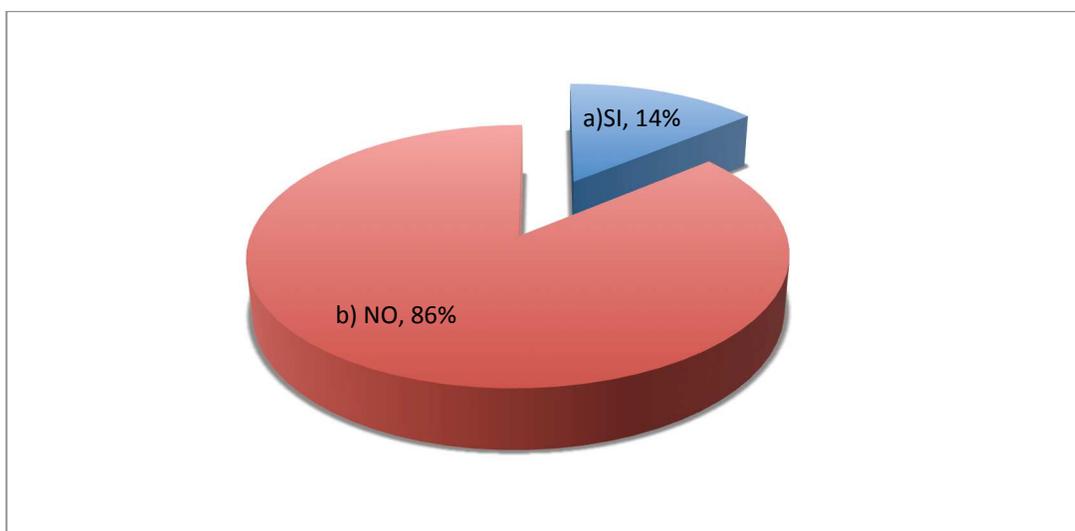
**Figura 28: Pregunta # 7 encuesta a socios**

**Análisis:** El 50% de los encuestados respondió que ocasionalmente asiste a los eventos deportivos, mientras que el otro 50% respondió que nunca, en contraste con el 0% para la opción de siempre. Las respuestas reflejan que es necesario trabajar en relación a la participación de los socios en los encuentros deportivos que el club enfrenta.

**Pregunta 8: ¿Participa usted activamente en las asambleas generales de socios del club?**

**Tabla 39: Pregunta # 8 encuesta a socios**

Opciones	a)SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	24	148	172
Porcentaje	14%	86%	100%

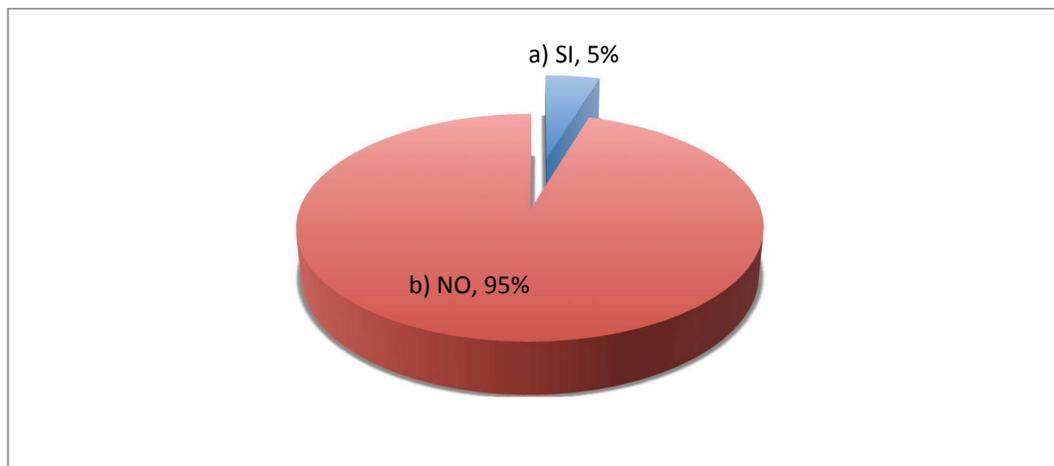


**Figura 29: Pregunta # 8 encuesta a socios**

**Análisis:** Un 86% responde que NO participa en las asambleas generales del club, mientras que un menor 14% responde que SI. Lo que refleja una debilidad en la convocatoria a asambleas de socios, por que incluso algunos socios respondieron que no conocían cuando se realizan dichas asambleas.

**Pregunta 9: ¿Le gustaría ser parte de la directiva de su club?****Tabla 40: Pregunta # 9 encuesta a socios**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	8	164	172
Porcentaje	5%	95%	100%

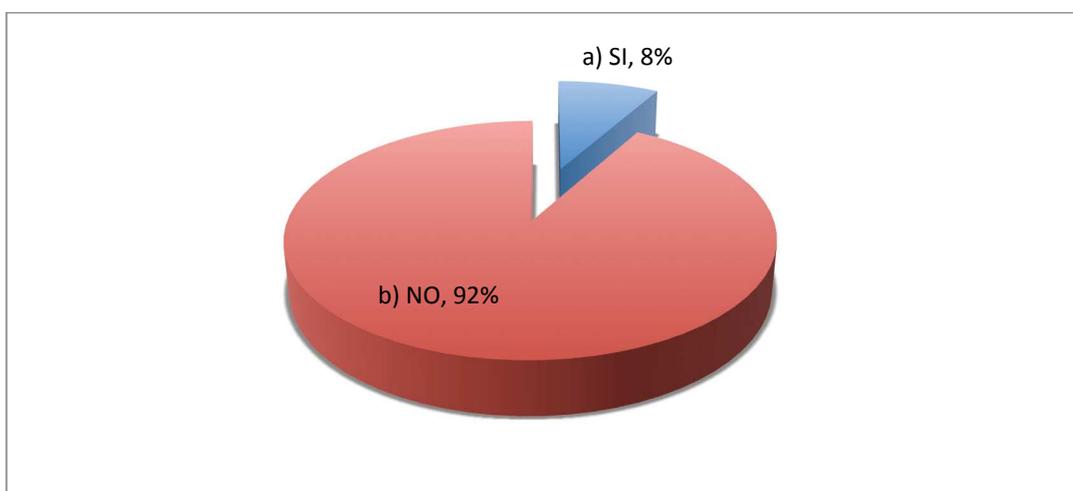
**Figura 30: Pregunta # 9 encuesta a socios**

**Análisis:** El 95% de los encuestados seleccionó la opción: NO me gustaría ser parte de la directiva del club, lo que refleja un desinterés en ser miembro activo dentro de la organización del club, al preguntar en motivo muchos expresaron la falta de tiempo y múltiples ocupaciones.

**Pregunta 10: ¿Usted es informado de las decisiones que toma la directiva de su club?**

**Tabla 41: Pregunta # 10 encuesta a socios**

Opciones	a) SI	b) NO	TOTAL
Frecuencia	14	158	172
Porcentaje	8%	92%	100%



**Figura 31: Pregunta # 10 encuesta a socios**

**Análisis:** A la pregunta ¿es usted informado acerca de las decisiones que toma el club? respondieron en forma mayoritaria que No son informados los socios del club acerca de las decisiones tomadas por parte de la directiva. Percepción que estaría perjudicando las buenas relaciones entre el club y los socios.

### **4.3.3 Análisis etnográfico a jugadores**

Se planteó en un inicio realizar una encuesta a los jugadores pero se negaron a contestar como forma de presión, porque no se les ha cancelado sus sueldos 2 meses; sin embargo muchos reconocen que la UTC es un buen espacio para iniciarse en el fútbol profesional, que el club les brinda un espacio. La mayoría de jugadores son de varias provincias del Ecuador, incluso existen extranjeros que han decidido probar suerte en el Ecuador y encontraron una oportunidad en Latacunga.

Los jugadores comentan en una reunión con la dirigencia que muchas veces no tienen para enviar dinero a sus familias, e incluso se quedan sin recursos para la alimentación diaria, aprecian que la dirigencia se acerque a conversar con ellos.

### **4.3.4 Resultados generales de entrevistas realizadas a dirigentes**

#### **Entrevista al Director Técnico**

**Lugar:** Estadio de la Liga Barrial de Pujilí

**Fecha:** 2 de octubre del 2013

1. **Alcides de Oliveira director técnico, al preguntarle sobre las perspectivas de que el club llegue a la categoría A del fútbol nacional.**
  - La participación puede tornarse un poco incómoda por la situación económica del club.
  - “El trabajo en la dirección técnica debe iniciar con la persona indicada y piensa que la UTC ha estado estos últimos 4 años siempre peleando los últimos lugares”, señala además que se debe hacer algo y que le den la oportunidad para poder trabajar desde el comienzo en la dirigencia técnica del club.

**2. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrenta el club deportivo UTC? ¿Cómo está la relación del club deportivo UTC y sus públicos internos y externos?**

- “los jugadores son un poco resentidos porque los dejan solos”, entonces ese “es un pequeño problema que hay que corregir y que siempre debería haber algunos directivos, una comisión siempre en los entrenamientos para que se solucionen a tiempo algunos inconvenientes” para que no afecte al desempeño en la cancha.

**3. Coménteme cómo ha sido la comunicación entre los patrocinadores y el club.**

“Yo veo que hay equipos que tienen bastante publicidad en la camiseta y la UTC muy poco tiene” al referirse que se debería existir una persona que se encargue del marketing del club y se haga más publicidad.

**Entrevista al presidente del club Marlon Tinajero**

**Lugar:** Estadio de la Liga Barrial de Pujilí

**Fecha:** 2 de octubre del 2013

**1. ¿Cómo ve la participación del club deportivo UTC en la serie B y las perspectivas de llegar a la categoría A en los próximos años?**

Marlon Tinajero presidente del club señala que las perspectivas de llegar a la serie A del fútbol nacional pueden darse en los próximos años debido a que se ha mantenido la categoría B los últimos cuatro años pero que existen muchas limitaciones para poder acceder a la categoría A, debido a los problemas económicos que enfrenta actualmente el club.

**2. Al preguntar sobre los principales problemas de comunicación que enfrenta el club deportivo UTC.**

“Hace falta un trabajo minucioso tanto en la comunicación interna y externa. Internamente con un efecto cascada nos hace falta llegar hacia

el cuerpo técnicos, y hacia los jugadores con las diferentes disposiciones políticas estrategias objetivos en si del club y externamente hemos dejado abandonado ese espacio en vista que no le estamos dando un trabajo minucioso siempre es importante mantener una relación tanto con la hinchada como también con los patrocinadores y con todos elementos externos al club, lastimosamente ha faltado un poco de coordinación por parte de la comisión respectiva y si debemos afrontarlo con mucha seriedad con la crítica y la autocrítica que estamos en la deficiencia en cuento a la comunicación interna y externa”.

**3. ¿Qué importancia se le da a la comunicación del club y cuál es el presupuesto que se destina a este propósito? Coménteme ¿cómo ha sido la comunicación entre los patrocinadores y el club?**

Además señala que “es necesario promocionar, publicitar al club, esa es una debilidad, no estamos posicionados de la mejor manera en la mente de los cotopaxenses, es obvio que debemos utilizar de manera adecuada todos los canales de comunicación y procesos adecuados de comunicación. A lo largo de estos cuatro años hemos tenido intermitencia en cuanto a los patrocinadores. Lastimosamente en este último año no nos están patrocinando muchas empresas solamente Mushuc Runa, lo cual es una debilidad para nosotros, a pesar de que hemos hecho las gestiones pertinentes a inicio de año, incluso con anterioridad, nosotros estamos visitando a las diferentes empresas presentándoles un proyecto en torno a lo que es la publicidad que el club puede contratar a las diferentes empresas; lamentablemente no hemos tenido la acogida del caso, esperemos que en los próximos años el equipo igual siga posicionándose de mejor manera y que también los patrocinadores se vuelquen de una vez por todas a apoyar al único representante del pueblo cotopaxense.

**4. ¿En qué aspectos administrativos considera necesario mejorar la comunicación?**

Administrativamente debemos tener una persona que exclusivamente se haga cargo no se de pronto director de relaciones públicas, una persona que minuciosamente que se haga cargo del club, que constantemente esté en entrenamientos en los medios dando a conocer las novedades del club. Es una falencia que tenemos por el tema presupuestario.

**5. ¿Cómo ve usted la reputación e imagen del club?**

“Por sobra de méritos estamos el fútbol profesional de primera división por cuatro años consecutivos, nos hemos ganado un nombre un respeto a nivel nacional, muchos quipos quisieran tener el privilegio de jugar fútbol de primera división y realmente no pueden no es cuestión de voluntad”.

**6. ¿Considera necesario que exista un director de comunicación del club que proponga estrategias de comunicación interna y externa, sin pretender centralizar la comunicación, si no como un planeador y asesor de los procesos de comunicación de toda la organización?**

“Si definitivamente es una necesidad, por cuestiones de presupuestarias no hemos podido contar con un jefe de prensa, con un jefe de relaciones públicas, claro que es importante contar con una persona o con un equipo de trabajo que se dedique exclusivamente a cumplir estos objetivos desde el punto de vista interno-externo, para que los socios y el aficionado sepa lo que está sucediendo en club día a día. Muchos equipos con presupuestos mucho más holgados tienen departamentos de relaciones públicas, esperemos contar con un presupuesto adecuado para el próximo año, ha efectos de dar esa imagen esa perspectiva al equipo”.

#### 4.4 Conclusiones del estudio

- El estudio refleja que la cultura futbolística en la provincia de Cotopaxi se encuentra en desarrollo, por cuanto muchos hinchas opinan sentirse atraídos principalmente a un equipo de fútbol por los títulos ganados.
- Existe un débil posicionamiento como el equipo de la provincia de Cotopaxi aunque reconocen que el club tiene una reputación medianamente buena.
- Los públicos reconocen que el club UTC tiene potencial en el contexto del fútbol nacional; sin embargo, opinan que tiene una débil organización interna.
- Los públicos no están adecuadamente informados de las actividades deportivas y organizacionales, lo que genera un desinterés en la participación del club en el campeonato 2013.
- Las relaciones y vínculos con los públicos de interés no están adecuadamente gestionados para obtener el respaldo necesario tanto a nivel simbólico y financiero.
- No existe una alineación entre los ejes estratégicos del club con la información percibida por sus públicos.
- La dirigencia reconoce tener falencias en la comunicación corporativa por la escasa inversión en comunicación, dentro de la cual jerarquiza a la comunicación de marketing como la más urgente.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DEL UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### 5.1 Objetivos

##### 5.1.1 General

Elaborar un plan de comunicación corporativa para el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi para mejorar la relación y vínculos con sus públicos de interés.

##### 5.1.2 Objetivos del plan de comunicación

1. Mejorar la relación interna y externa del club con sus públicos.
2. Posicionar al equipo en la mente de la ciudadanía de Latacunga y cantones cercanos.
3. Colaborar en acciones de marketing y negocios para captar nuevos hinchas y auspiciantes.

#### 5.2 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tiene un buen nivel de recordación.</li> <li>• La gente escucha novedades del club en los medios.</li> <li>• Ganó su ascenso a la categoría B (no compró).</li> <li>• El club mantiene la categoría 5 años consecutivos desde su ascenso al fútbol profesional.</li> <li>• Cuenta con apoyo Institucional.</li> <li>• Socios que aportan económicamente</li> <li>• Es el único club de la provincia en el fútbol profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 59% de la ciudadanía de Latacunga no se siente representada por el club.</li> <li>• Débil comunicación con los públicos internos y externos.</li> <li>• Existe problemas económicos y financieros.</li> <li>• Poca gestión directiva</li> <li>• La población de Latacunga y cantones cercanos piensa que la participación del club en el campeonato de la serie B es regular.</li> <li>• Débil hinchada.</li> <li>• Poco promoción del club y sus encuentros deportivos.</li> <li>• Limitados canales de comunicación <i>online</i> y <i>offline</i>.</li> </ul>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe otro equipo de fútbol profesional en la provincia de Cotopaxi.</li> <li>• No existen escuelas de fútbol en la provincia.</li> <li>• Posibilidad de promover el turismo de la provincia a través del deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos contrincantes tienen mayores recursos que el club UTC.</li> <li>• Limitada cultura futbolística en la provincia.</li> <li>• La gente no apoya a un equipo que pierde los encuentros deportivos.</li> <li>• Nulo apoyo empresarial.</li> </ul>	

### 5.3 Plan de comunicación club deportivo UTC

**Estrategia de comunicación:** Estrechar los vínculos entre el club deportivo UTC y sus públicos con base en la identidad y cultura de la provincia de Cotopaxi.

#### 5.3.1 Propuesta de estrategia de comunicación

Entre las actuales estrategias de comunicación corporativa se plantean las que tienen que ver con la responsabilidad social para la creación de contenidos, el uso de los *trasmédia* para usar múltiples medios y plataformas de comunicación que consiste en acercar la comunicación a los públicos, el sector del fútbol como organización, necesita estar cerca de sus posibles hinchas mediante la generación de narrativas de su accionar y desempeño en el fútbol nacional, y de esta manera hacerle participe a sus públicos para que pueda seguir con sus objetivos como organización deportiva, por cuanto no se concibe un equipo de fútbol profesional exitoso sin hinchada.

El Club Deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi se propone superar en el 2014 varias retos entre ellos, mejorar la relación y vínculos con sus públicos de interés eliminando la comunicación dispersa sin una articulación mediante la puesta en marcha de un plan de comunicación y asesorado externamente por un DirCom, con estrategias de comunicación que le permiten gestionar adecuadamente la imagen de un equipo de fútbol profesional representante de la provincia de Cotopaxi con perspectivas a ser campeón nacional, deseo que se evidencia desde su identificación lingüística, para lo cual es necesario en primera instancia redefinir la identidad visual y sus símbolos.

Con la nueva identidad el club podrá dar un mensaje intrínseco de que está evolucionando, lo que en hechos se reafirma con la implementación de comunicación organizacional, gestionando hacia adentro la nueva imagen. Para posteriormente poder relacionarse con los medios de comunicación, organismos deportivos, empresa e industria en la gestión de nuevos patrocinadores. La generación de contenidos desde su participación deportiva en el campeonato, servirá para acercarse a sus públicos y avivar la pasión por el deporte y sus personajes, haciéndole vivir al hincha sus glorias y derrotas enfrente de sus rivales.

Para hacer efectivo el plan de comunicación es necesario crear un departamento de comunicación dentro del club según el organigrama propuesto. (ver anexo 9). El financiamiento se prevé ejecutar con recursos económicos del club, la inversión que representa el desarrollo de las diferentes actividades dentro del plan se propuesta en 69.875 dólares, entre los rubros se contempla la contratación de tres personas a tiempo completo por una año; un relacionador público con un sueldo básico más comisiones por patrocinios y sponsors conseguidos, un pasante de la carrera de comunicación social, que realice como su principal actividad periodismo deportivo del club y un pasante de la carrera de diseño gráfico con competencias de diseño gráfico publicitario, actualización web.

Tabla 42: Matriz de objetivos, estrategias y acciones

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	#	ACCIONES
Mejorar la relación y vínculos del club deportivo UTC con sus públicos de interés.	Mejorar la comunicación interna y externa del club en 9 meses	Interno y externo	Comunicación organizacional y el desarrollar contenidos para medios <i>online</i> y <i>offline</i> .	1	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN (ver anexo, pág. 105 )
				2	ESTATUTO PARA JUGADORES
				3	DOSSIER VIRTUAL (ver anexo, pág. 108)
				4	DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DEL CLUB (ver anexo, pág. 109)
				5	NOTICIAS DEPORTIVAS
				6	INFORMATIVO ELECTRÓNICO
				7	REUNIONES
				8	RENDICIÓN DE CUENTAS
				9	CONVOCATORIAS A FORMATIVAS
				10	PRENSA <i>online</i>
	Posicionar al club en la mente de la ciudadanía de Latacunga y cantones cercanos en 10 meses.	Interno y externo	Redefinir la identidad corporativa.	11	LOGOTIPO E ISOLOGOTIPO (ver anexo, págs. 106 y 107)
				12	PAPELERÍA CORPORATIVA
				13	MASCOTA (ver anexo, pág. 111)
				14	PÁGINA WEB (ver anexo, págs. 109 y 110)
				15	DIFUSIÓN DE LA BARRA
	Colaborar en acciones de marketing y negocios para captar nuevos hinchas y auspiciantes, por el lapso de 9 meses.	Externo	Incrementar relaciones públicas y comunicación de marketing	16	PROMOCIÓN DEL CLUB
				17	CAMPAÑA PUBLICITARIA (ver anexo, pág. 112)
				18	MARKETING VIRAL EN LA WEB
				19	PROMOCIONES EN BOLETERÍAS
				20	PATROCINIOS Y SPONSORS
				21	RELACIONES PÚBLICAS A MEDIOS
				22	RELACIONES PÚBLICAS CON ORGANISMOS LOCALES
				23	CHARLAS Y CONFERENCIAS
				24	PROMOCIÓN DE ESCUELAS DE FÚTBOL
				25	PROMOCIÓN DE LICENSING Y MERCHANDISING DEPORTIVO

Tabla 43: Matriz estrategia 1 del plan de comunicación del club UTC.

OBJETIVO 1: Mejorar la comunicación interna y externa del club en 9 meses. contenidos para medios <i>online</i> y <i>offline</i> .		ESTRATEGIA 1: Desarrollar	
#	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	<b>IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN</b> - Seleccionar los profesionales idoneos para que se encarguen de gestionar la comunicación dentro del club deportivo. Cada uno de ellos tendra definida previamente su actividad.	A1. Contratar a un estudiante de comunicación social como pasante. A2. Contratar un diseñador gráfico pasante a tiempo completo por un año, con competencias de diseño web y communitymanager. A3. Contratación de un Relacionador público por un año A4. Sociabilización del plan de comunicación y competencias específicas para cada contratado	Junta directiva del club - DirCom
2	<b>EDICIÓN DEL ESTATUTO PARA JUGADORES</b> - Edición del estatuto que conducirá el accionar de los jugadores, integrantes del equipo de fútbol. La entrega del mismo se realizará en un desayuno de trabajo en el cual se dará lectura de su contenido. Los jugadores firmarán la recepción de este instrumento.	A1. Compilar e imprimir el estatuto interno de jugadores. A2. Diseñar e imprimir estatuto. A3. Organizar desayuno con jugadores. A4. Hacer entrega y registrar firmas de recepción de estatutos.	Recursos humanos - Diseñador gráfico
3	<b>DOSSIER VIRTUAL</b> - Generar un espacio virtual, dentro de la página web del club, en la cual se publicarán contenidos relativos al fútbol nacional y sus torneos con base en la sindicación de contenidos virtual RSS.	A1. Generar un espacio virtual para publicar contenidos relativos al fútbol nacional y sus torneos. A2. Crear cuenta de sindicación de contenidos RSS. A3. Buscar contenidos relativos al fútbol nacional y sus torneos y syndicar a la web del club.	Diseñador gráfico - DirCom
4	<b>DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DEL CLUB</b> - Compilar y editar la historia del club para su difusión mediante la web del club dónde se señale el aporte al fútbol de la provincia y su participación a nivel profesional.	A1. Compilar la historia del club. A2. Compilar fotografías de la historia del club y sus dirigencias. A3. Publicar en una prensa y revista local un publireportaje de la historia del club como aporte al fútbol de la provincia y su participación a nivel profesional.	DirCom - Diseñador gráfico
5	<b>NOTICIAS DEPORTIVAS</b> - Contratar a un estudiante de comunicación social como pasante para que realice periodismo deportivo del equipo de fútbol. El se encargará de realizar entrevistas a jugadores, cuerpo técnico y dirigencia. Este material se utilizará para enviar a los medios impresos, radiales y televisivos a nivel local, provincial y nacional. Asimismo, se encargará de hacer seguimiento de los medios. El material recopilado servirá para adjuntar en el informe electrónico mensual y la página web.	A1. Realizar entrevistas a jugadores, dirigencia y cuerpo técnico. A2. Generar artículos dirigidos a públicos internos y externos con base en los datos obtenidos en entrevistas.	Comunicador social
6	<b>INFORMATIVO ELECTRÓNICO</b> - Una vez al mes, se realizará un informe que contenga la situación financiera y gestión deportiva del club. Este informe será remitido a los socios, accionistas, patrocinadores, jugadores y cuerpo técnico.	A1. Realizar informes mensuales de la situación financiera y gestión deportiva. A2. Realizar informes de desempeño deportivo. A3. Editar informes en un lenguaje comprensible para los públicos. A4. Generar una base de datos con las direcciones de correo electrónico de los socios, accionistas, patrocinadores, jugadores y cuerpo técnico. A5. Transmitir a la base de datos el informativo electrónico.	Presidente - DirCom - Comunicador social - Diseñador gráfico
7	<b>REUNIONES</b> - Organizar reuniones ejecutivas mensuales con directivos y cuerpo técnico. Posterior a estas reuniones, se programará la visita a entrenamientos de los jugadores, en donde se tendrá la oportunidad de conocer sus inquietudes y requerimientos. Al final del día se levantará actas de acuerdos y compromisos.	A1. Organizar reuniones ejecutivas mensuales con los directivos y cuerpo técnico. A2. Organizar visitas y charlas con los jugadores en entrenamientos. A3. Levantar actas de acuerdos y compromisos.	Secretario - Recursos humanos - Presidente - Relacionador público.

8	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b> - Compilar los informes mensuales en una edición impresa y editar una publicación anual. Los ejemplares serán distribuidos entre directivos, técnicos, socios y patrocinadores.	A1. Compilar informes mensuales. A2. Editar contenidos y diseñar gráficamente una publicación anual. A3. Imprimir y distribuir la publicación a los directivos, técnicos, socios y patrocinadores.	Dirección administrativa - DirCom- Comunicador social - Diseñador gráfico
9	<b>CONVOCATORIAS A FORMATIVAS</b> - Coordinar conjuntamente con el cuerpo técnico fechas posibles para convocar a nuevos jugadores. Generar base de datos de jugadores y formativas. La convocatoria se enviará por la web.	A1. Coordinar fechas de convocatorias para nuevos jugadores. A2. Generar base de datos de jugadores y formativas. A3. Enviar convocatorias por la web y base de datos de correos electrónicos.	Recursos humanos - DirCom - Diseñador gráfico
10	<b>PRENSA online</b> - El periodista contratado cubrirá los partidos de fútbol y convocará a ruedas de prensa cuando el caso amerite. Se documentará reuniones con organismos deportivos y personalidades del entorno local y nacional. Esta información será remitida a los medios de comunicación y comentaristas deportivos a fin de que estos cuenten con noticias del club deportivo y difundan a través de sus respectivos medios. Se hará un seguimiento y recopilación pormenorizada de publicaciones.	A1. Realizar entrevistas a jugadores, dirigencia y cuerpo técnico, en audio y video. A2. Cubrir partidos, ruedas de prensa, reuniones con organismos deportivos y personalidades del entorno local y nacional, en audio y video. A3. Generar contenidos de texto, fotografías, audio y video dirigidos a medios de comunicación y comentaristas deportivos con base en los datos obtenidos en entrevistas y eventos cubiertos.	Comunicador social - Relacionador público - Diseñador gráfico - DirCom

Tabla 44: Matriz estrategia 2 del plan de comunicación del club UTC.

<b>OBJETIVO 2: Posicionar al club en la mente de la ciudadanía de Latacunga y cantones cercanos en 10 meses. ESTRATEGIA 2: Redefinir la identidad corporativa.</b>			
#	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
11	<p><b>LOGOTIPO E ISOLOGOTIPO</b> Diseño del nuevo logotipo que representará al club deportivo UTC permitiendo de mejor manera la identificación con el público interno y externo. Este logotipo entre sus elementos considerará los principales recursos naturales turísticos y culturales que tiene la provincia.</p>	<p>A1. Realizar una breve investigación bibliográfica de los principales recursos naturales turísticos y culturales que tiene la provincia y que sirven para generar identidad en la provincia. A2. Redefinición la marca visual isologotipo del club con base en los símbolos de identidad de la provincia.</p>	Diseñador gráfico - DirCom
12	<p><b>PAPELERÍA CORPORATIVA</b> Una vez diseñado el logotipo se implementará la nueva papelería corporativa la misma que se basará en hojas de papel bond A4, carpetas de cartón con plastificación UV, sobres y tarjetas de presentación en cartulina para los directivos del club deportivo y personal administrativo. Tarjeta de presentación: 9 cm x 5 cm Carpetas: 23 cm x 32 cm Sobres: 24 cm x 11,5 cm Hojas A4: 21 cm x 29,7 cm Impresión full color</p>	<p>A1. Diseñar papelería corporativa con base en los sistemas de identidad visual. A2. Impresión y distribución.</p>	Diseñador gráfico - DirCom
13	<p><b>MASCOTA</b> Crear una mascota para el equipo con base a los animales representativos de la provincia o animales en peligro de extinción. Asimismo, se elaborará la confección del traje de mascota para que de manera aleatoria, un hincha lo use al momento de alentar a su equipo durante el partido y en reuniones de prensa.</p>	<p>A1. Crear una mascota para el equipo con base en los animales representativos de la provincia o animales en peligro de extinción. A2. Contratar la confección de el traje de mascota para alentar al equipo.</p>	Diseñador gráfico - DirCom
14	<p><b>DISEÑO DE PÁGINA WEB</b> - Se diseñará una página web totalmente interactiva con diseño amigable y fácil de utilizar. <b>Contenido:</b> Promocionar la nueva identidad visual, historia y fotografías del club, dirigencia, calendario de juegos, acceso a fotos, vídeos, contactos, auspiciantes, buzón de sugerencias, entre otros. <b>La actualización:</b> Será mensual o según corresponda.</p>	<p>A1. Contratar el servicio de desarrollo web.</p>	Desarrollador web - Diseñador gráfico - DirCom
15	<p><b>DIFUSIÓN DE LA BARRA</b> - Generar un link en la página web para promocionar las barras del equipo. Se contratará un diseñador web para la edición y producción de video.  Duración del vídeo: 30 a 40 segundos</p>	<p>A1. Recopilar las barras de apoyo al club. A2 Generar un link en la página web para promocionar en el estadio las barras de apoyo al club. A3 Contactar a un hincha para que luzca el traje de mascota y promocióne al club y sus barras, en ruedas de prensa, eventos, antes y durante los partidos. A4. Contratar la producción de video promocional.</p>	Diseñador gráfico - DirCom

Tabla 45: Matriz estrategia 3 del plan de comunicación del club UTC.

OBJETIVO 3: Colaborar en acciones de marketing y negocios para captar nuevos hinchas y auspiciantes, por el lapso de 9 meses.			
ESTRATEGIA 1: Incrementar relaciones públicas y comunicación de marketing.			
#	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
16	<p><b>PROMOCIÓN DEL CLUB</b></p> <p>- Crear cuentas oficiales de Twitter, Facebook y canal Youtube. Se publicará fotografías, vídeos, noticias, enlaces. Se podrá buscar con la denominación: Club deportivo Universidad técnica de Cotopaxi .</p> <p>Para generar relación con los ciudadanos se enviará invitaciones de amistad para que de esta forma se conviertan en usuarios de las páginas. Se enviará solicitudes de amistad a instituciones, empresas privadas, medios de comunicación y personas particulares.</p> <p>Se incrementará un contador estadístico para conocer el número de personas que ingresan. Asimismo, estos canales serán utilizados para enviar calendarios e invitaciones de los juegos, según lo planificado.</p>	<p>A1. Crear cuentas oficiales de twitter, Facebook y canal youtube.</p> <p>A2. Generar bases de datos de la ciudadanía de la provincia de Cotopaxi y sectores de influencia.</p> <p>A3. Promocionar los encuentros deportivos por redes sociales.</p>	DirCom - Diseñador gráfico - Comunicador social
17	<p><b>CAMPANA PUBLICITARIA</b></p> <p>- Se contratará una agencia de publicidad para que elabore un brief para el desarrollo de la campaña. Se planteará un portafolio de propuesta de campaña y se elaborará un cronograma y presupuesto de medios. Esta campaña tiene el propósito de atraer hinchas.</p>	<p>A1. Contratar una agencia de publicidad.</p> <p>A2. Elaborar un brief para el desarrollo de la campaña.</p> <p>A3. Plantear un portafolio de propuesta de campaña.</p> <p>A4. Elaborar un cronograma y un presupuesto de medios</p>	Agencia - DirCom
18	<p><b>MARKETING VIRAL EN LA WEB</b></p> <p>- Se compilación imágenes y contenidos creativos y divertidos de la web para transmitirlo en las redes sociales y generar autorreplicación viral incrementando la base de emails del club y la presencia de marca.</p>	<p>A1. Recopilar imágenes y videos divertidos y/o polémicos alusivos al fútbol y al deporte en general.</p> <p>A2. Transmitir y gestionar marketing viral en las redes sociales.</p>	Diseñador gráfico - DirCom
19	<p><b>PROMOCIONES EN BOLETERÍAS</b></p> <p>- Socios y estudiantes serán beneficiarios de promociones programadas considerando las fechas de encuentros deportivos. Estas promociones serán comunicadas a través de radios locales con carácter deportivo .</p>	<p>A1. Contratar un asesor de marketing para determinar políticas de promoción</p> <p>A2. Elaborar cronograma de promociones de acuerdo a fechas de encuentros deportivos.</p> <p>A3. Comunicar promociones y encuentros deportivos en radios locales.</p>	Asesor de marketing - Relacionador público - Diseñador gráfico
20	<p><b>PATROCINIOS Y SPONSORS</b></p> <p>- Revisar la propuesta de patrocinios y sponsors. Realizar visitas a potenciales patrocinadores a quienes se entregará una carpeta corporativa. Se hará un seguimiento de visitas a fin de concretar el patrocinio. Una vez logrado el objetivo, se promocionará al nuevo patrocinador a través de la página web y en el estadio.</p>	<p>A1. Contratar un Relacionador Público por un año.</p> <p>A2. Revisar la propuesta de patrocinios y sponsors.</p> <p>A3. Diseñar una carpeta corporativa y tarjetas de presentación para directorio y relacionador público.</p> <p>A4. Organizar reuniones de negocios con empresarios locales.</p> <p>A5. Asesorar en temas de reputación e imagen a empresarios locales.</p> <p>A6. Visitas y seguimiento a posibles patrocinadores.</p> <p>A7. Promoción del patrocinador.</p>	Diseñador gráfico - DirCom - Relacionador Público
21	<p><b>RELACIONES PÚBLICAS A MEDIOS</b></p> <p>- Organizar visitas con los directivos y jugadores a los medios de comunicación locales y comentaristas deportivos, fundamentalmente al inicio de los campeonatos.</p>	<p>A1. Organizar visitas a medios de comunicación.</p> <p>A2. Presentarse a los medios de comunicación y conceder entrevistas.</p> <p>A3. Organizar ruedas de prensa al arrancar el campeonato y durante todo el año.</p>	Relacionador público - Comunicador social
22	<p><b>RELACIONES PÚBLICAS CON ORGANISMOS LOCALES</b></p> <p>- Organizar visitas con los dirigentes a los miembros de la Cámara de Comercio e Industria del Cotopaxi para obtener auspicio y patrocinio. Elaborar asesorías en temas de</p>	<p>A1. Organizar visitar a dirigentes de la cámara de comercio e Industriales de Cotopaxi.</p> <p>A2. Elaborar asesorías en temas de responsabilidad social y deporte.</p> <p>A3. Realizar eventos orientados a la</p>	Relacionador público, Comisión y Asesor de marketing - DirCom

	responsabilidad social y deporte. Hacer el seguimiento y concretar acuerdos.	responsabilidad social de las empresas y el deporte en la provincia.	
23	<b>CHARLAS Y CONFERENCIAS</b> - En base a un calendario de visitas de jugadores, concurrir a escuelas y colegios de la ciudad de Latacunga y cantones aledaños a fin de acercar al equipo a potenciales hinchas e incentivar a los jóvenes en la práctica del deporte. Se inscribirá a los chicos que deseen participar de la escuela de fútbol del club.	A1. Elaborar un mapa de escuelas y colegios de la ciudad de Latacunga y cantones cercanos. A2. Organizar agenda de conferencias, cronograma y presupuestos. A3. Contratar conferencistas. A4. Difundir en medios de comunicación y redes sociales.	Relacionador público - Presidente - DirCom
24	<b>PROMOCIÓN DE ESCUELAS DE FÚTBOL</b> - Una vez que se coordine con la dirigencia las fechas de inscripciones a las escuelas de fútbol, elaborar un cronograma de promoción de las escuelas de fútbol, que incluya el diseño de un tríptico informativo impreso y <i>online</i> , generación de contenidos para la página web con base en el periodismo deportivo.	A1. Elaborar cronograma. A2. Elaborar e imprimir un tríptico informativo. A3. Distribuir trípticos en los públicos internos y externos. A4. Adaptación web del tríptico informativo y transmitirlo por medios <i>online</i> . A5. Generar contenidos de escuelas de fútbol y sus actividades.	Relacionador público - Diseñador gráfico
25	<b>PROMOCIÓN DE LICENSING Y MERCHANDISING DEPORTIVO</b> - Elaborar jarros, llaveros y banderines con diseños relacionados a la nueva imagen del club. Este material será distribuido en las visitas a escuelas, colegios y potenciales patrocinadores.	A1. Elaborar piezas de merchandising deportivo. A2. Promocionar productos por medios on y offline. A3. Distribuir en las visitas programadas a escuelas, colegios y potenciales patrocinadores.	Comisión, Asesor de marketing, presidente, DirCom



Tabla 47: Presupuesto del plan de comunicación del club UTC.

PRESUPUESTO				
#	ACCIONES	Detalle	Valor USD	VALOR TOTAL
1	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	Contratar a un periodista deportivo, pasante de la carrera de comunicación social. (5000 usd.) Contratar un diseñador gráfico pasante a tiempo completo por un año con competencias de diseño web y communitymanager. (5000 usd.) Contratar un Relacionador Público por un año (5000 usd.)	1500 0	23100
2	ESTATUTO PARA JUGADORES	Imprimir estatuto (1000 usd.) Organización de desayuno con jugadores (800 usd.)	1800	
3	DOSSIER VIRTUAL		0	
4	DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DEL CLUB	Viáticos para compilar la historia del club. (100 usd.) Transporte para compilar fotografías de la historia del club y sus dirigencias. (100 usd.) Publicación de publlirreportaje en medios locales (700 usd.)	900	
5	NOTICIAS DEPORTIVAS	Transporte y viáticos	1000	
6	INFORMATIVO ELECTRÓNICO	Gastos varios	200	
7	REUNIONES	Organización de reuniones ejecutivas mensuales con los directivos y cuerpo técnico (450 usd.). Organización de visitas y charlas con los jugadores en entrenamientos (450 usd.)	900	
8	RENDICIÓN DE CUENTAS	Impresión de 500 publicaciones "rendición de cuentas CDUTC"	3000	
9	CONVOCATORIAS A FORMATIVAS	Gastos varios	100	
10	PRENSA <i>online</i>	Transporte	200	
11	LOGOTIPO E ISOLOGOTIPO	2 Impresiones del manual	100	8600
12	PAPELERÍA CORPORATIVA	Impresión de papelería corporativa. (1500 usd.)	1500	
13	MASCOTA	Contratar la confección de el traje de mascota. (500 USD.)	500	
14	PÁGINA WEB	Contratar el servicio de desarrollo web (2000 usd.)	2000	
15	DIFUSIÓN DE LA BARRA	Contactar a un hincha para que luzca el traje de mascota y promocióne al club y sus barras, en ruedas de prensa, eventos, antes y durante los partidos.( 50 usd por 20 eventos 1000 usd.) Contratar la producción de video promocional (3500 usd.)	4500	
16	PROMOCIÓN DEL CLUB	Comprar base de datos	500	24200
17	CAMPAÑA PUBLICITARIA	Contratar una agencia de publicidad.(2000 usd.) Elaborar un cronograma y un presupuesto de medios (10000 usd.)	1200 0	
18	MARKETING VIRAL EN LA WEB	Gastos varios	200	
19	PROMOCIONES EN BOLETERÍAS	Contratar un asesor de marketing para determinar políticas de promoción y asesoría para patrocinios.1000 usd	1000	
20	PATROCINIOS Y SPONSORS	Impresión de carpeta corporativa y tarjetas de presentación para directorio y relacionador público.(1000 usd.) Organización reuniones de negocios con empresarios locales. (1000 usd.)	2500	
21	RELACIONES PÚBLICAS A MEDIOS	Organización de ruedas de prensa (2000 usd.)	2000	
22	RELACIONES PÚBLICAS CON ORGANISMOS LOCALES	Organización de eventos y asesorías (200usd.)	2000	
23	CHARLAS Y CONFERENCIAS	Contratación de conferencistas. (1200 usd.) Difusión en medios de comunicación local y redes sociales (200 usd.)	1400	
24	PROMOCIÓN DE ESCUELAS DE FÚTBOL	Impresión de 1000 trípticos (600 usd.)	600	
25	PROMOCIÓN DE LICENSING Y MERCHANDISING DEPORTIVO	Elaboración de piezas de merchandising deportivo.(2000 usd.)	2000	
SUBTOTAL				55900
IMPREVISTOS 10%				5590
GASTOS ADMINISTRATIVOS 15%				8385
<b>TOTAL</b>				<b>69875</b>

Tabla 48: Matriz de evaluación

OBJETIVO 1				EVALUACIÓN		
OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO O.	#	ACCIONES	NIVEL	MÉTODO	INDICADOR
Mejorar la comunicación interna y externa del club en 9 meses	INFORMATIVO	1	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	AVANZADO	Contrataciones	Contrataciones propuestas / contrataciones efectivas
		2	ESTATUTO PARA JUGADORES	BÁSICO	Registro de recepción	Número de jugadores que reciben el estatuto/ Número de jugadores del club
		3	DOSSIER VIRTUAL	INTERMEDIO	Conteo / Reporte	Visitas a la página / número de días expuesta
		4	DIFUSIÓN DE LA HISTORIA DEL CLUB	INTERMEDIO	observación directa / hoja de comprobación	Link historia activo en la web del club / usabilidad y accesibilidad web
		5	NOTICIAS DEPORTIVAS	BÁSICO	Conteo / registro de publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de boletines publicados/ Número de boletines enviados.</li> <li>• Artículos publicados / artículos comentados o seguidos por los lectores</li> </ul>
		6	INFORMATIVO ELECTRÓNICO	INTERMEDIO	Conteo / Reporte	Número de descargas / número de públicos internos existente
		7	REUNIONES	INTERMEDIO	Actas	Número de acciones realizadas/ Número de resoluciones tomadas
		8	RENDICIÓN DE CUENTAS	INTERMEDIO	Reporte/ registro de firmas de recibido	Número de socios y accionistas que reciben la publicación / número total de socios y accionistas.
		9	CONVOCATORIAS A FORMATIVAS	INTERMEDIO	Conteo / Reporte	Link convocatorias activo en la web del club / número de visitas y comentarios
		10	PRENSA <i>online</i>	INTERMEDIO	Conteo / Reporte	Número de coberturas y actualización noticias del club en la web/ número de noticias existentes

OBJETIVO 2				EVALUACIÓN		
OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO O.	#	ACCIONES	NIVEL	MÉTODO	INDICADOR
<b>Posicionar al club en la mente de la ciudadanía de Latacunga y cantones cercanos en 10 meses.</b>	PERSUASIVO	11	LOGOTIPO E ISOLOGOTIPO	INTERMEDIO	Logotipo	Logotipo seleccionado / logotipos propuestos
		12	PAPELERÍA CORPORATIVA	INTERMEDIO	Conteo	Número de papelería distribuida / Número de papelería producida
		13	MASCOTA	AVANZADO	Mascota	Mascota seleccionada / mascotas propuestas
		14	PÁGINA WEB	AVANZADO	Conteo de visitas	número de visitas realizadas a la página
		15	DIFUSIÓN DE LA BARRA	INTERMEDIO	Conteo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitas al link , barras UTC/ número de días habilitada.</li> <li>• Número de encuentros deportivos UTC / número de acciones efectivas en el estadio</li> </ul>

OBJETIVO 3				EVALUACIÓN		
OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO O.	#	ACCIONES	NIVEL	MÉTODO	INDICADOR
<b>Colaborar</b> en acciones de marketing y negocios para captar nuevos hinchas y auspiciantes, por el lapso de 9 meses.	ACTITUDINAL	17	CAMPAÑA PUBLICITARIA	AVANZADO	encuesta	Mejora la imagen del club / año pasado
		18	MARKETING VIRAL EN LA WEB	INTERMEDIO	Estadísticas / Reporte de circulación en la web	Número de seguidores / base de datos actual
		19	PROMOCIONES EN BOLETERÍAS	INTERMEDIO	Conteo	Número de promociones efectivamente entregadas/ Número de promociones planificadas
		20	PATROCINIOS Y SPONSORS	INTERMEDIO	Firma de convenios	Número de patrocinios concretados/ Número de visitas planificadas
		21	RELACIONES PÚBLICAS A MEDIOS	INTERMEDIO	Conteo	Número de medios en los cuales el club tiene presencia / Número de medios visitados o acciones planificadas
		22	RELACIONES PÚBLICAS CON ORGANISMOS LOCALES	AVANZADO	Conteo	Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas
		23	CHARLAS Y CONFERENCIAS	INTERMEDIO	Encuesta	Número de niños y/o jóvenes participantes / posicionamiento del club
		24	PROMOCIÓN DE ESCUELAS DE FÚTBOL	INTERMEDIO	Conteo / Reporte	Niños y jóvenes inscritos en la escuela de fútbol /mes anterior
		25	PROMOCIÓN DE LICENSING Y MERCHANDISING DEPORTIVO	BÁSICO	Acuerdos firmados	Número de empresas con las cuales se firma acuerdos/ Número de empresas visitadas

## 6. CONCLUSIONES

- Las herramientas de comunicación que actualmente maneja el club son de carácter informal, esta situación conlleva la desinformación y poco involucramiento del público objetivo.
- La identidad visual del club no se encuentra claramente establecida, por ende, no está debidamente posicionada, repercutiendo notablemente en la imagen.
- El club deportivo no maneja un plan de comunicación por lo que no existen estrategias para crear involucramiento entre la institución y sus públicos objetivos.
- El relacionamiento inadecuado que el club mantiene con los públicos externos no le permite gestionar adecuadamente patrocinios y sponsors.
- El no informar a los actuales socios la gestión deportiva, disminuye el respaldo en el estadio y en general a las acciones que emprende el club.
- El club no concibe al fútbol como un espectáculo deportivo limitando la comunicación persuasiva para captar hinchada.
- El club no invierte en productos de marketing deportivo, perdiendo la oportunidad de gestionar recursos económicos financieros y obtener un mejor posicionamiento del equipo.
- El club al no planificar las relaciones públicas con los medios de comunicación y los comentaristas deportivos, desaprovecha espacios de presencia.

## 7. RECOMENDACIONES

- La clasificación los medios en: *online* y *offline* permite identificar el grado de aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Las buenas relaciones y vínculos con los públicos de interés es recomendable tomar en cuenta a la hora de planear y ejecutar los objetivos de la organización.
- Se recomienda que los clubs de fútbol gestionen la comunicación de manera integrada, para evitar distorsión en los mensajes que llegan a sus públicos de interés.
- Para generar una mejor relación y vínculos, se recomienda al club deportivo UTC acerque los contenidos de la participación del próximo torneo 2014 a sus públicos de interés, mediante canales de comunicación *online* y *offline*.
- Se recomienda que para mejorar las relaciones y vínculos con los públicos de interés se incremente la comunicación en doble vía, permitiendo sintonía entre lo que la organización hace y los públicos esperan.
- Para poner en práctica el plan de comunicación propuesto se recomienda implementar un departamento de comunicación que desarrolle las acciones y su respectiva evaluación bajo la asesoría externa de un DirCom.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alet, J. (1994). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Gestión
- Barbieri, P. y Annocaró, D. (2008). *Fútbol, negocios y derecho, juego, deporte, economía*. Argentina: Universidad.
- Broom, G., Center y Cutlip, S (2006). *Manual de relaciones públicas efectivas*. España: Gestión.
- Capriotti P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel, S.A.
- Castro B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla España: Creative commons.
- Cruz, J. L. (21 de diciembre del 2012). *¿Puede un equipo de fútbol hacer dinero en el Perú?*. Recuperado el 3 de marzo de 2009, de <http://depor.pe/futbol-peruano/901815/noticia-reportaje-puede-equipo-futbol-hacer-dinero-peru>.
- Desbordes, M. Ohl, F. Tribou, G. (2001). *Marketing Deportivo. Análisis del consumo deportivo*. España: Paidotribo.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.
- Fernandez, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.

- Fuentes, S. (2013). *Módulo la comunicación de marketing de productos y servicios* (1ª. Ed.). Ecuador: Universidad de las Américas.
- Marín, J. (2009). *Imagen, Comunicación y Deporte*. Madrid, España: Visión Libros.
- Molina, G. y Aguilar, F. (2004). *Marketing Deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Argentina: Norma.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional, enfoque social de las Relaciones Públicas*. Ecuador: CIESPAL
- Reinares, P. (1998). *Gestión de la comunicación comercial*. Barcelona España: Mc Graw Hill.
- Rivera, J. y Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol, el mercado de las paciones*. Madrid, España: Esic.
- Sánchez, F. (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*. España: Revista Pensar publicidad, vol. III, nº 1, 121-138.
- Stakeholder Research Associates. (2006) *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders, manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. (1ª. Ed. castellana) Barcelona, España: UNEP
- Van, R. C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Van, R. C. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid, España: Lid.

## **ANEXOS**

## Anexo: 1

Está aquí: [Home](#) ▶ [Deportes](#) ▶ [UTC enfrenta a Deportivo Azogues](#)

## UTC enfrenta a Deportivo Azogues

Publicado el Lunes, 16 Septiembre 2013 20:44 | Escrito por Jorge Idrovo Alarcón |  
 Visto: 12

**"Concentradito", es lo que requiere estar el plantel**



Esta tarde, a partir de las 16:00 se llevará a efecto el compromiso ente la Universidad Técnica de Cotopaxi y el Deportivo Azogues en el estadio "Carlos Alberto Tamayo" del cantón Salcedo.

Un partido en el que a UTC requiere alcanzar el triunfo y salir de una posición no tan cómoda, en su afán de alejarse definitivamente de la zona de descenso.

El cuadro universitario, llega a este partido tras una derrota que para muchos es increíble y nada creíble, pues se tenían los tres puntos en el bolsillo cuando se ganaba en condición de visitante por el marcador de 2-1 al cuadro de Espoli.

Pese a que los locales se pusieron al frente con gol de Friscson Nazareno, mientras que la UTC se puso arriba con goles de Miguel Ayoví y Teodoro Jauch, pero nadie se esperaba que en los adicionales, minuto 91, Fernando Lara y minuto 92 Ronald Champang del conjunto policial, viren el resultado y la UTC pierda 2-3.

Esto ya no es novedad, pues más de un compromiso ha perdido por falta de concentración, botando al suelo el buen desempeño que cumple el plantel en un compromiso.

Por la misma razón, durante la semana se debe haber trabajado sobre este tema, es decir, la concentración que debe mantenerse en todas sus líneas para sacar adelante un resultado.

Esta tarde se viene un partido con un rival directo y será clave el poder sacar adelante un resultado que permita escalar posiciones

Designación arbitral:  
 Central: Fabricio Quintero Valencia Primera B

Figura 32: Noticia del club deportivo UTC en prensa local, 16 de septiembre 2013

Fuente: Diario Local "La Gaceta"

## Anexo: 2

**DEPORTES**

**UTC jugará el sábado**



0

**Jueves, 12 de Septiembre de 2013**



La Décima Primera Fecha de la Segunda Etapa del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Serie B tendrá como uno de sus seis escenarios este fin de semana al vecino cantón Salcedo, lugar en el que además se vivirá con alegría el Desfile de la Confraternidad, programado al conmemorarse el aniversario 94 de cantonización.

Este sábado desde las 16:00 el Club Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) será visitado por el Deportivo Azogues, en el estadio Carlos Alberto Tamayo.

**UTC jugará el sábado**

Para los dos equipos, sumar victorias y puntos en esta fase final del torneo es una prioridad, ya que apenas los separan cuatro y cinco puntos respectivamente del Ferroviarios, que está en el último escalón de la tabla con 28 unidades y menos 10 en su gol diferencia (GD. -10).

**La planificación**

Faltan 11 partidos para la culminación de la temporada, y para cada equipo hay 33 puntos aún en disputa. Los próximos rivales del 'Ensueño Cotopaxense' en ese orden son: Deportivo Azogues, Espoli, Ferroviarios, Mushuc Runa, Olmedo, Grecia, Aucas, Municipal Cañar, River Plate, Técnico Universitario e Imbabura.

Marlon Tinajero, presidente del club UTC, informó que ayer el equipo trabajó en el Polideportivo de San Juan, en el cantón Pujilí, con la mirada direccionada en sumar puntos para alejarse de la cola del campeonato.

**Figura 33: Noticia 2 del Club Deportivo UTC, 12 de septiembre 2013.**

**Fuente: Diario local "La Hora"**

## Anexo: 3

Tabla 49: Formato de encuesta de sondeo de opinión a público vinculado al deporte

**Objetivo:** Conocer la opinión que tiene el público vinculado al deporte, a fin de elaborar una propuesta de comunicación que permita mejorar la relación del club UTC con sus *stakeholders*.

**Le gusta el fútbol como deporte y/o entretenimiento.....**(si respondió SI continúe con la encuesta de lo contrario muchas gracias)      **Sexo:.....**      **edad:.....**

1. Enumere 3 equipos de futbol nacional pertenecientes a la Serie B:  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_
2. El fútbol para usted es:  
a) entretenimiento    b) pasión    c) un deporte    d) otro: Especifique:.....
3. Es hincha o simpatizante de algún equipo de fútbol nacional?  
a) NO\_\_ b) SI\_\_ de cuál?.....  
Si respondió NO a la pregunta anterior, conteste la siguiente pregunta, caso contrario continúe con la pregunta 5.
4. ¿Por qué razón no simpatiza con algún equipo de futbol?.  
a. No me identifico con ningún equipo      b. No me gusta el fútbol  
c. Otro: Especifique:.....
5. ¿Qué es lo que le identifica a usted con ese equipo de fútbol?.  
a) Por la ciudad a la que representa  
b) Por los campeonatos ganados  
c) Por los jugadores  
d) Por tradición familiar  
e) Por la popularidad del equipo  
f) Por el color de su uniforme  
g) Otro. Especifique.....
6. ¿A través de qué medios se informa usted de las actividades deportivas :  
a) radio      b) prensa      c) tv  
d) web      e) volantes      f) boca a boca  
g) otro. Especifique .....
7. ¿Ha visto o escuchado alguna información sobre el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) en el último año, a través de qué medio?:  
a) Sí en: prensa      radio      tv      otro: Especifique:.....  
b) No  
Si su respuesta es Sí, favor continúe con la encuesta. Si es No, agradecemos su atención.
8. ¿Usted piensa que el club deportivo UTC?:  
a) ganó la categoría B      b) compró la categoría B      c) No sabe/no conoce

9. ¿Según su criterio que debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?

.....

10. Califique la participación del club deportivo UTC en el campeonato de la serie B:

Muy buena\_\_

Buena\_\_

Regular\_\_

Mala\_\_

Pésima\_\_

11. ¿Cuáles serían las condiciones para que usted apoye al club deportivo UTC? Puede seleccionar más de una.

a) Conocer su trayectoria

b) Conocer su organización

c) Fuentes de financiamiento

d) Conocer el potencial de sus jugadores y su cuerpo técnico

e) Otro: Especifique: .....

12. Exponga ideas de cómo mejorar el financiamiento del equipo UTC

.....

.....

13. ¿Se identificaría usted con la "trinchera roja" como mensaje de barra para alentar al equipo?.

Sí

No

Por qué? .....

14. Califique de 1 a 5 la imagen que usted tiene del club deportivo UTC, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Considera usted que el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene la aceptación de la afición deportiva de la provincia?

a) Sí      a)No

Por qué: .....

16. ¿Considera usted que los dirigentes del equipo deberían buscar auspicio de empresas comerciales e industriales de Cotopaxi, para financiar al Deportivo de la Provincia?

a) Sí      a)No

Por qué: .....

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 4

Tabla 50: Formato de encuesta de sondeo de opinión a socios

**Objetivo: Conocer la opinión de los socios del club UTC, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.**

**Sexo:.....                      Edad:.....                      Ocupación.....**

1. De la siguiente lista seleccione 3 opciones ¿Qué espera que logre el club deportivo UTC con el aporte económico que usted le brinda?

- a) Que suba de categoría
- b) Sostenga o mejore la categoría
- c) Contrate buenos jugadores
- d) Contrate buenos técnicos
- e) Mejore la gestión administrativa
- f) Ninguna
- g) Que le exista algún beneficio (entradas a los partidos)
- h) Otro. Señale.....

2. De la siguiente lista seleccione 3 opciones ¿Qué debilidades encuentra usted en el club UTC a nivel de comunicación y publicidad? y que piensa que son importantes?

- a) No se tiene noticias
- b) La promoción y publicidad del equipo
- c) No conoce de cerca la problemática del club
- d) No tiene importancia
- e) No existe una rendición de cuentas
- f) Otro. Señale.....

3. Seleccione 1 opción. ¿Según su criterio qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?.

- a) Jugar mejor y ganar los partidos
- b) Promocionar al club y los partidos
- c) Promociones en las entradas
- d) Otro. Señale .....

4. Seleccione 1 opción. ¿Que debería hacer el club UTC para tener un mayor acercamiento con la ciudadanía?

- a) Dar a conocer las noticias del club
- b) Difundir su historia, misión y visión
- c) Involucrar a Cotopaxi mediante eventos
- d) Otro. Señale .....

5. Seleccione 1 opción. ¿Cuáles serían las condiciones para que usted incremente el apoyo al club deportivo UTC?

- a) Mejore la gestión administrativa
- b) Mejore el desempeño en la cancha
- c) Mejore las contrataciones de técnicos y jugadores
- d) no voy a incrementar mi apoyo económico

6 ¿Se identificaría usted con la "trinchera roja" como mensaje de barra para alentar al equipo?

a) Sí                      b) No.                      c) sugiera otro.....

7. ¿Con qué periodicidad acompaña usted a su equipo en los eventos deportivos dentro y fuera de casa?

a) Siempre                      b) Ocasionalmente                      c) Nunca. Por qué.....

8. ¿Participa usted activamente en las asambleas generales de socios del club?

a) Sí                      a) No. Por qué razón: .....

9. ¿Le gustaría ser parte de la directiva de su club?

a) Sí                      a) No. Por qué: .....

10. ¿Usted es informado de las decisiones que toma la directiva de su club?

a) Sí                      a) No

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 5

Tabla 51: Formato de encuesta de sondeo de opinión a Jugadores

**Objetivo:** Conocer la opinión de los jugadores del club UTC, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.

**Edad:**..... **¿Que tipo de jugador es? Titular** \_\_\_ **No titular** \_\_\_

1. ¿Cómo se entero del club deportivo UTC?.....
  - a) radio
  - b) prensa
  - c) tv
  - d) web
  - e) volantes
  - f) boca a boca
  - g) otro. Especifique .....
  
2. ¿Qué le motivo a integrarse al club deportivo UTC?
  - a) El salario
  - b) La oportunidad que le brinda para desarrollarse como jugador
  - c) Otro. Especifique.....
  
3. ¿Qué imagen tenía del club deportivo UTC antes de integrarse como jugador?.
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  
4. Califique de 1 a 5 la imagen actual que tiene usted como jugador del club deportivo UTC, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta:
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
5. ¿Considera usted que el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene la aceptación de la afición deportiva de la provincia?
  - a) Sí
  - a) No
 Por qué: .....
  
6. ¿Qué debilidades encuentra usted en el club UTC? .....
  
7. Conoce los derechos y obligaciones como jugador del club: a) Sí\_\_\_ a) No\_\_\_
  
8. ¿Usted es informado de las decisiones que toma la directiva de su club?
  - a) Sí\_\_\_
  - a) No\_\_\_
  
9. ¿Según su criterio qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia? .....
  
10. ¿A través de qué medios se informa usted de actividades deportivas en general?
  - a) radio
  - b) prensa
  - c) tv
  - d) web
  - e) volantes
  - f) boca a boca
  - g) otro. Especifique .....
  
11. ¿Ha visto o escuchado alguna información sobre el club deportivo UTC en el último año, a través de qué medio?:
  - a) Sí en: prensa, radio, tv, otro (especifique:.....)
  - b) No

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 6

Tabla 52: Formato de entrevista a directivos

**Objetivo: Conocer la opinión de los directivos del club UTC, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.**

**Nombre:..... Cargo.....**

**Lugar: Fecha:**

1. ¿Cómo ve la participación del club deportivo UTC en la serie B y las perspectivas de llegar a la categoría A en los próximos años?
2. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que enfrenta el club deportivo UTC?
3. ¿Cómo está la relación del club deportivo UTC y sus públicos internos y externos?
4. ¿Qué importancia se le da a la comunicación del club y cuál es el presupuesto que se destina a este propósito?
5. Coménteme cómo ha sido la comunicación entre los patrocinadores y el club.
6. ¿En qué aspectos administrativos considera necesario mejorar la comunicación?
7. ¿Cómo ve usted la reputación e imagen del club?
8. ¿Considera necesario que exista un director de comunicación del club que proponga estrategias de comunicación interna y externa, sin pretender centralizar la comunicación, si no como un planeador y asesor de los procesos de comunicación de toda la organización?

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 7

Tabla 53: Formato de entrevista a comentaristas deportivos locales

**Objetivo: Conocer la opinión de los comentaristas deportivos locales, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.**

**Nombre:..... Edad:..... Medio al que pertenece.....**

**Lugar: ..... Fecha: .....**

1. ¿Cómo ve la participación del club deportivo UTC en la serie B y las perspectivas de llegar a la categoría A en los próximos años?
  
1. ¿Qué debilidades encuentra usted en el club UTC?
  
2. ¿Como ve usted la reputación e imagen del club respecto a años anteriores?
  
3. ¿Considera usted que el club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, tiene la aceptación de la afición deportiva de la provincia?
  
4. ¿Según su criterio qué debería hacer el club deportivo UTC para ganar más hinchada en la provincia?  
.....
  
5. El medio al cual usted pertenece, ¿cuánta importancia le da al club deportivo UTC en relación a otros y, qué espacio/tiempo semanal dedica a cubrir información referente a este club?

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 8

Tabla 54: Formato de entrevista a potenciales auspiciantes

**Objetivo: Conocer la opinión de empresarios locales, a fin de elaborar una propuesta de plan de comunicación que mejore la relación y vínculos del club UTC con sus públicos.**

**Nombre:**..... **Empresa:**.....

**Lugar:** ..... **Fecha:** .....

1. ¿Cuál es la forma de promoción de sus productos o servicios?
2. ¿Qué opinión tiene con respecto a los auspicios o patrocinios deportivos? Conoce los beneficios de patrocinar a un equipo del fútbol en el entorno local y nacional.
3. ¿Sigue usted los torneos de fútbol ecuatoriano? ¿considera importante la hinchada y socios que tiene el club deportivo UTC como público de interés para la empresa?
4. ¿Cómo ve la participación del club deportivo UTC en la serie B y las perspectivas de llegar a la categoría A en los próximos años?
5. ¿Cuáles serían las condiciones para que usted apoye al club deportivo UTC?
6. En caso de que usted decidiera apoyar al club deportivo UTC, a cuánto ascendería su contribución económica)

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo: 9



Figura 34: Propuesta de organigrama

## Anexo: 10



Figura 35: Isologotipo rediseñado

## Anexo: 11



Figura 36: Banner institucional sobre fondo negro

## Anexo: 12



Figura 37: Banner institucional sobre fondo blanco

## Anexo: 13



Latacunga, 20 de enero del 2014

Estimados socios y socias del club deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi, la Directiva del club hacemos llegar un saludo de consideración y estima, deseándoles los mejores deseos a nivel familiar y en sus labores diarias.

El club inicia un nuevo año de retos y expectativas, en el presente mes arranca la pretemporada y en el mes de marzo arranca el campeonato de la serie B, en el cual participamos por quinto año consecutivo y sin ningún descenso, ha sido un logro mantener la categoría con las precarias condiciones económicas con las que enfrentamos las necesidades de nuestro club.

En el presente año nos hemos propuesto la dirigencia mejorar la gestión, para lo cual requerimos de su apoyo y sugerencias, necesitamos estar mejor comunicados para eliminar distanciamientos y así sentir el apoyo mutuo, para lo cuál esta a su disposición las siguientes direcciones de contacto virtual:

- [utcorgullocotopaxense@gmail.com](mailto:utcorgullocotopaxense@gmail.com)
- [utcorgullocotopaxense.blogspot.com](http://utcorgullocotopaxense.blogspot.com)

Donde todos los socios e hinchas de corazón puedan tener un espacio de dialogo en pro del deporte y desarrollo del fútbol profesional en la provincia.

Marlon Tinajero  
PRESIDENTE DEL CLUB UTC

Figura 38: Informativo electrónico, carta de saludo para socios del club.

## Anexo: 14



Figura 39: blog UTC con links y contenidos para sus públicos

## Anexo: 15

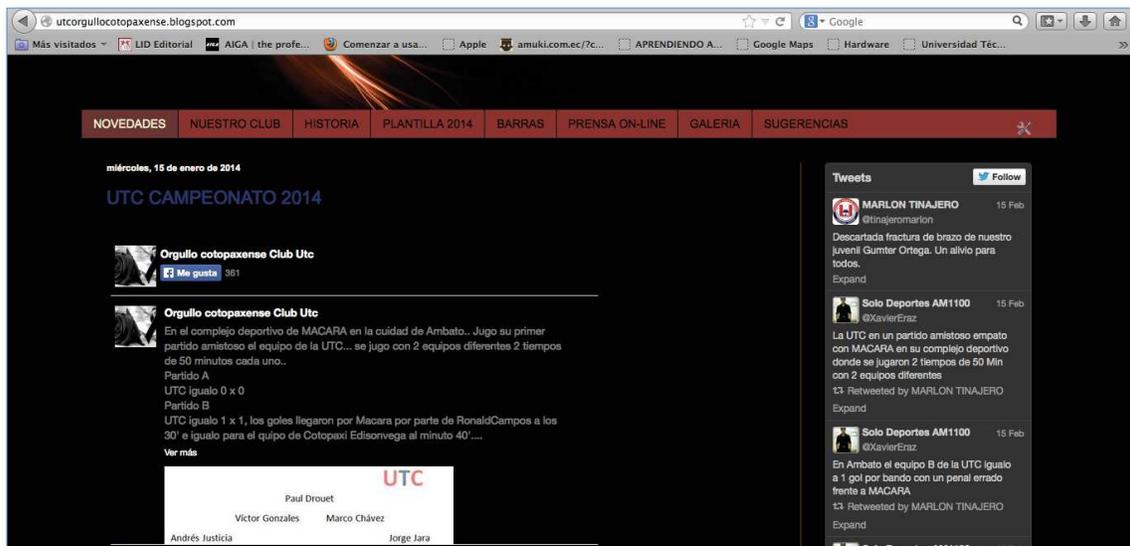


Figura 40: blog UTC, prensa online y dossier

## Anexo: 16



**ORGULLO COTOPAXENSE**  
CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**PARA EL CLUB ES IMPORTANTE CONOCER SUS COMENTARIOS  
Y SUGERENCIAS, EN LOS SIGUIENTES ESPACIOS SEÑALE OPINIONES**

Relativas a los derechos y obligaciones como socio del club:	
Relativas a la atención al socio del club:	
Relativas a la participación en el campeonato 2014 de la serie B	
Relativas a la imagen del club	
Relativas a los directivos, cuerpo técnico y jugadores	
Relativas a la organización administrativa y gestión del club	

Figura 41: Formato para buzón de sugerencias

Anexo: 17



Figura 42: Mascota

## Anexo: 18

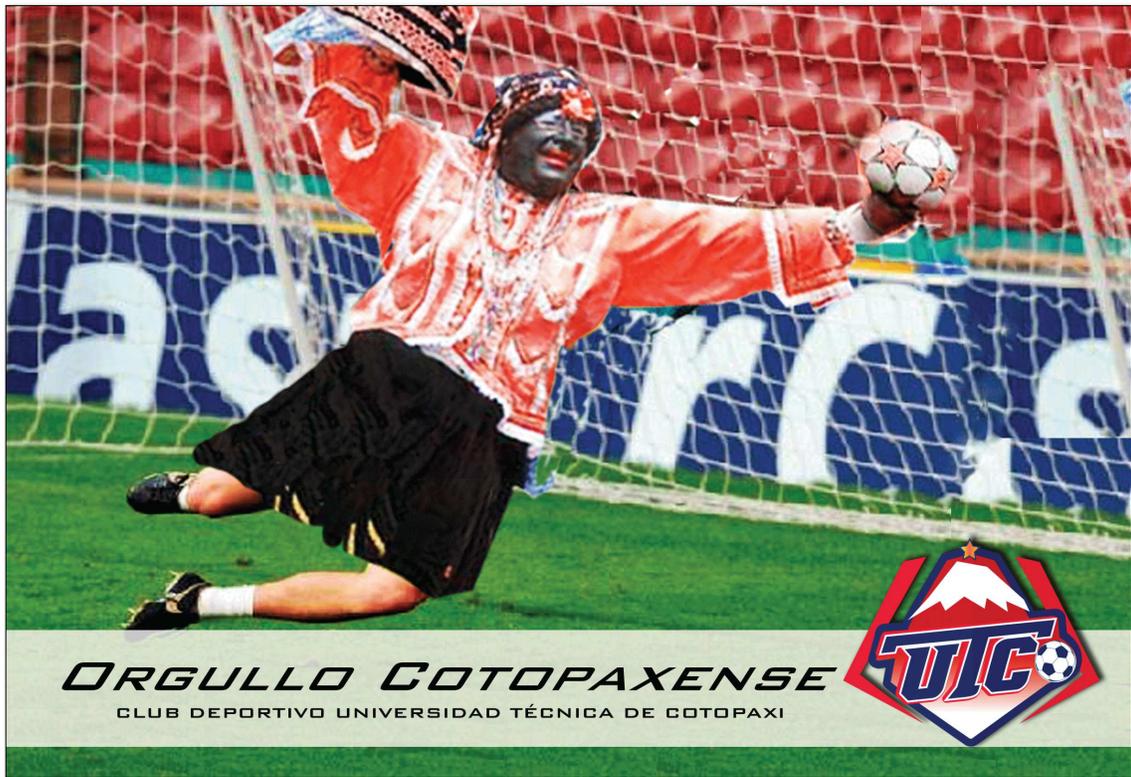


Figura 43: Publicidad