



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

ESCUELA DE PUBLICIDAD

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN  
INTEGRADA DE MARKETING PARA EQUIPOS DE FÚTBOL DEL  
ECUADOR. CASO SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciado en Publicidad

**Profesor Guía:**

Alfredo Dávalos López

**Autor:**

Bolívar Daniel Ruiz Zapata

**2012**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.

---

Alfredo Dávalos

MSC

172101436-1

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Bolívar Daniel Ruiz Zapata

171366865-3

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias primero a Dios, y de manera muy sincera a todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la realización de este trabajo de tesis.

## **DEDICATORIA**

De antemano a Dios por permitir que el Universo confluya para la realización de este trabajo, y especialmente a mis amigos y familiares que siempre tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios.

## RESUMEN

La aplicación del marketing a los deportes es una actividad que ha cobrado importancia alrededor del mundo desde hace ya varios años, la vinculación de la publicidad a la actividad deportiva mundial de forma indistinta a la disciplina que se practica ha demostrado ser un negocio de varios millones de dólares repartidos entre deportistas, equipos, dirigentes, agentes deportivos, medios, empresas de insumos y equipos, etc. Es muy común en la actualidad hablar de marcas (nombres de deportistas o equipos), productos y servicios conexos y sponsors que pugnan por encontrar un lugar en los eventos deportivos de cualquier tipo, uno de los más visibles se encuentra alrededor del fútbol, que para muchos es el deporte de mayor difusión mundial. En el país no se tiene un medidor exacto de cuando inició a aplicarse el marketing deportivo como una modalidad estructurada, por el contrario se tiene referencias anteriores de esfuerzos aislados; sin embargo en la actualidad existe una línea clara a seguir, los éxitos y el desarrollo del mercadeo en torno a equipos como Liga de Quito ponen en el tapete la necesidad de incentivar acciones concretas que permitan a los clubes planificar su futuro mediático y económico. Actualmente la planificación estratégica de las acciones de Comunicación Integrada de Marketing, resulta fundamental para los especialistas en el manejo comunicacional persuasivo, involucrando así, directamente a los profesionales de la Publicidad en este ámbito de negocio que ha resultado altamente rentable para los distintos clubes, sponsors y los jugadores alrededor del mundo. El desarrollo del presente trabajo hizo posible el desarrollo de La guía de Comunicación Integrada del Marketing (CIM) para el club deportivo Sociedad Deportiva Quito, la cual es el resultado de un proceso de investigación sustentado científicamente y bibliográficamente, partiendo del análisis situacional actual del equipo. Con esto se busca aplicar las estrategias y tácticas creadas bajo el criterio del autor del presente trabajo, para el mejoramiento de la comunicación del club Sociedad Deportiva Quito con respecto su público objetivo, su hinchada, a través de una propuesta integral que consiste en posicionar la marca Deportivo Quito y AKD en la mente del hincha.

## ABSTRACT

The application of marketing to sports is an activity that has become very important around the world and in the late years, the link between advertising and sports activities indistinctly to its practiced discipline has proved to be a business of millions of dollars distributed among athletes, teams, leaders, sports agents, media, supplies and equipment companies, etc. Nowadays, it is very common to speak of brands (names of athletes or teams), products, related services and sponsors who struggle to find a place in sporting events of any kind. One of the most visible is Soccer, which for many people is the sport of the highest global awareness. In the country there is not an exact evaluation of when marketing began to be applied in sports as a structured method, on the other hand, some references of isolated efforts have been found; however there is a clear line to follow currently: the successes and the development of the marketing around teams as Liga de Quito have put on the table the needs to encourage other teams towards specific actions that allow clubs to plan his media and economic future. Currently the strategic planning of the actions of Integrated Marketing Communication is essential for specialists in the persuasive communicational management, directly involving, advertising professionals in this field of business that has highly proved its profitable benefits for the many clubs, sponsors and players around the world. The development of this work made possible the development of the Integrated Marketing Communication (IMC) Guide for the club Sociedad Deportivo Quito, which is the result of a sustained process of scientific research, on the basis of the analysis of the current situational of the team. This is intended to implement strategies and tactics created under the criterion of the author of this work, for the improvement of the communication parameters of the club Sociedad Deportivo Quito with regard of its objective audience: its fans, through an integral proposal which consists of positioning the brand Deportivo Quito and AKD in the minds of the fans.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. ÁMBITO DEL MARKETING DEPORTIVO Y DE ENTRETENIMIENTO .....	6
1.1.EL MARKETING Y EL ENTRETENIMIENTO DEPORTIVO A NIVEL MUNDIAL .....	6
1.1.1 EL MARKETING Y EL DEPORTE .....	11
1.1.2 EL MARKETING DEPORTIVO Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	15
2. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING .....	19
2.1. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM) .....	19
2.1.1.EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING .....	20
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA CIM .....	21
2.1.3. LA MEZCLA PROMOCIONAL DEL CIM.....	23
2.1.4. PROCESO DE PLANEACIÓN DE LAS CIM.....	25
2.1.5.PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING .....	25
2.1.6. ESTABLECIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD .....	25
2.1.7. PÚBLICOS Y DESTINATARIOS .....	26
2.1.8.OPERACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL CIM.....	26
2.1.9.ESTRATEGIA CIM.....	27
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y	

MARKETING DEPORTIVO EN EL FÚTBOL ECUATORIANO Y LA POSICIÓN DE SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO .....	29
3.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	29
3.1.1.EVOLUCIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO EN EL MEDIO NACIONAL .....	29
3.1.1.1. MARKETING DEPORTIVO EN EL ECUADOR .....	29
3.1.1.2. EQUIPOS DE FÚTBOL .....	30
3.1.1.3. DISTRIBUIDORES Y SPONSORS .....	33
3.1.1.4. DIRIGENTES .....	34
3.1.1.5. MANAGERS .....	34
3.1.2.PERSPECTIVAS FUTURAS DEL MARKETING DEPORTIVO EN EL ECUADOR .....	35
3.1.3. ORGANIZACIÓN EN EL FÚTBOL ECUATORIANO.....	36
3.1.4. HISTÓRICO DE CAMPEÓN Y VICE CAMPEÓN .....	38
3.1.5.MODELOS DE COMUNICACIÓN DE EQUIPOS DE FÚTBOL A NIVEL INTERNACIONAL.....	38
3.1.5.1. CASO REAL MADRID .....	39
3.1.6. MODELOS DE COMUNICACIÓN DE EQUIPOS NACIONALES.....	44
3.2.ANÁLISIS INTERNO DE LA COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO IMPLEMENTADAS POR SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO .....	46
3.2.1.POLÍTICAS DE USO DE IMAGEN.....	46
3.2.2.MANUALES DE MARCA.....	47
3.2.3.ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS .....	51
3.2.4.MEDIOS UTILIZADOS .....	55
3.2.5.PRESUPUESTOS.....	56
3.2.6.HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO	

IMPLEMENTADAS .....	56
<b>4.ANÁLISIS DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS O GRUPOS .....</b>	<b>58</b>
4.1.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
4.1.1.PROBLEMA, OBJETIVO E HIPÓTESIS.....	58
4.1.1.1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	58
4.1.1.2. OBJETIVOS .....	59
4.1.1.3. HIPÓTESIS .....	59
4.1.2.MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	60
4.1.2.1.INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	60
4.1.2.2.INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	67
<b>5. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING PARA EQUIPOS DE FÚTBOL DEL ECUADOR: CASO SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO .....</b>	<b>80</b>
5.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING.....	80
5.1.1.HALLAZGOS EN LA PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL DEL CLUB .....	81
5.1.2.CONSTRUCCIÓN DEL FODA DE LA MARCA .....	83
5.1.3.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	86
5.1.4. SEGMENTACIÓN.....	87
5.1.5. ESENCIA DE LA MARCA.....	89
5.1.6.ESCALERA DE BENEFICIOS .....	90
5.1.7. POSICIONAMIENTO .....	92
5.1.8.DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO .....	92
5.1.8.1. PRODUCTO .....	93

5.1.8.2. PRECIO.....	94
5.1.8.3. PLAZA.....	94
5.1.8.4. PROMOCIÓN.....	95
5.1.8.5. PUBLICIDAD.....	95
5.1.8.6.RELACIONES PÚBLICAS.....	96
5.1.8.7.MARKETING DIRECTO Y MERCHANDISING.....	97
5.1.8.8. INTERNET.....	97
5.1.9. ACCIONES.....	98
5.1.9.1.HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	98
5.2.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.2.1. CONCLUSIONES.....	102
5.2.2. RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS.....	105
DOCUMENTOS DE INTERNET.....	107
ANEXOS.....	108

## INTRODUCCIÓN

La estructura interna de los equipos de fútbol a nivel nacional, responde en su mayoría, a jerarquías donde los dirigentes, resultantes de elecciones libres de socios generalmente, buscan formar equipos que año tras año, puedan mantener la categoría o, en el mejor de los casos, llegar a instancias decisivas en el campeonato nacional para acceder a las competencias regionales que son Copa Santander Libertadores y Copa Nissan Sudamericana. Para cumplir con estos objetivos los equipos buscan que sus socios contribuyan de manera económica para la contratación de técnicos que construyan planteles competitivos con jugadores nacionales y foráneos. En esta dinámica la inversión y la capacidad de endeudamiento del club, se vuelven factores fundamentales e influyentes para/en el desempeño del equipo, dejando a un lado el mercado conformado por la hinchada, los medios y los auspiciantes, quienes “simplemente” acompañarán al equipo. Esta forma caduca de actuar por parte de los clubes es la que hoy en día se pone en duda, permitiendo concluir que la historia local muestra que los equipos que se han alejado de esta estrategia, han logrado permanecer en la historia del fútbol nacional y colocarse en lugares importantes a nivel regional.

El manejo de los equipos de fútbol de forma empírica por parte de la dirigencia, hace que los esfuerzos comunicacionales aislados no generen los resultados deseados, ya que dependen mayormente de la cobertura que puedan dar los medios a las actividades del club. Por este motivo la generación de opinión dependerá únicamente del lugar que ocupa el equipo en la tabla de posiciones o de las noticias de farándula o crónica roja que generen sus jugadores, debilitando así la imagen del club.

La falta de estrategias de comunicación interna y externa en los clubes del fútbol nacional, impiden la generación de nexos perdurables entre los hinchas, socios, medios y auspiciantes, desperdiciando así fuentes importantes de ingresos anuales para las instituciones y desgastan la fidelidad de sus públicos

haciéndolos cada vez menores. Debido a las distintas variables, constantes cambios y evolución que hay en el mercado y por ende en el comportamiento del grupo objetivo, es de gran importancia que se investigue cada día más y se busque la manera de llegar a un conocimiento cada vez más profundo y minucioso de las necesidades de los integrantes de la organización interior y exterior, familiarizándose cada día más con sus hábitos, costumbres, gustos, preferencias y moda.

En la mayoría de equipos de fútbol del país, los auspiciantes son empresas o marcas pertenecientes a los socios, convirtiéndose el auspicio en un apoyo individual del socio y no en una verdadera fuente de ingresos para el club. De tal forma que si el equipo no está bien situado en la tabla de posiciones, el auspiciante presionará para que su marca no pierda en imagen, y esto conllevará a otras acciones que irán en perjuicio no solo del equipo sino también de la organización en sí, debido a que si los resultados no mejoran de alguna manera eficiente y eficaz, o que por lo menos se pueda ver mejoras a futuro que les permitan a los patrocinadores internos o externos seguir confiando en su proyecto o inversión, de lo contrario puede llevar a que los patrocinadores se alejen del equipo y dejen de ser un aporte significativo para la organización, y con esto el que otras partes sean perjudicadas; como por ejemplo: el cumplimiento de sueldos, el estado de ánimo que es de gran importancia en los equipos, y así en otras obligaciones que tenga la organización.

Como contraparte a los casos expuestos en los párrafos anteriores, equipos nacionales y extranjeros, cuyos dirigentes han sabido capitalizar sus inversiones, han planificado de forma estratégica cada una de las formas de manejo de comunicación tanto interna como externa, de tal manera que las noticias, los eventos, la publicidad, el merchandising y demás formas de comunicación integrada de marketing responden a estrategias formales de posicionamiento, valorización y fidelización de los mercados de sus equipos.

En esta búsqueda de los clubes locales de fútbol por desarrollar las condiciones que le permitan involucrar a sus públicos con el equipo, aprovechando las claras ventajas emocionales que les brinda el gusto, aprecio y en ciertos casos pasión de ellos es menester evaluar lo que está haciendo una institución referente a nivel local e internacional como lo es Sociedad Deportiva Quito, que en los últimos años ha logrado capitalizarse como uno de los equipos de mejor proyección futbolística a nivel nacional, pero que dicha evolución ha desnudado falencias en la administración de las relaciones con hinchas, medios y sponsors, además del poco presupuesto que ha destinado a estas actividades y de las pobres actividades realizadas para fortalecer una marca que tiene grandes grupos de personas con afinidad.

A decir de la Jefa de Mercadeo del Club, el momento actual es idóneo para la creación de un sistema de comunicación integrada, pues, al haber vuelto a la palestra con el bicampeonato nacional, el equipo refrescó la marca y puso alerta a nuevos interesados (medios y sponsors) en vincularse con la institución. Además demostró que existen más hinchas del club que no están debidamente administrados ni que perciben las acciones de marketing emprendidas como el plan “Socio Dos Corazones”, programa de comunicación y mercadeo más reconocido entre las acciones del club. Es entonces con este escenario que el presente estudio cobra real importancia pues se convierte en un aporte para el desarrollo de la Comunicación Integrada de Marketing para el caso de Sociedad Deportivos Quito y por qué no de los demás clubes nacionales.

El manejo estratégico de la Comunicación Integrada de Marketing es una alternativa de gestión económica rentable para los clubes de fútbol profesional nacionales ya que garantiza acciones integradas que acercan a los públicos hacia el equipo, formando mercados cautivos atractivos para los anunciantes quienes podrán invertir de diversas formas en los clubes. Ahora también es fundamental saber optimizar los recursos que se obtengan con las distintas

acciones, buscando las vías necesarias para mantener una satisfacción en los socios, hinchadas y directivos.

La presente investigación corresponde a una necesidad claramente evidenciada en la cotidianidad de los equipos de fútbol profesional que representan a sus socios y hinchadas de manera limitada y, comunicacionalmente pobre. Los grupos sociales involucrados en el "negocio del fútbol" representan mercados altamente rentables que no han sido explotados aun y que podrían beneficiarse de la correcta aplicación de las estrategias de CIM por parte de las distintas organizaciones deportivas.

Investigaciones académicas que involucren las estrategias de CIM desde la visión de la Publicidad, enriquecen el espectro del Marketing Deportivo incluyendo desde la especificidad de la comunicación persuasiva temas como: el manejo de cuentas (direccionado a los públicos de los clubes), la investigación de mercados (específicamente audiencias deportivas, mercados cautivos y nichos como hinchas, socios y más), estrategias creativas de fidelización (estrategia de mensaje, conceptos, sensibilización, persuasión), posicionamiento, reposicionamiento, valorización (branding), manejo de imagen en medios (atl's y btl's), presupuestos de inversión, evaluación y control. Tales temas permitirán tener un enfoque preciso sobre las acciones estratégicas de CIM, maximizando la posibilidad de resultados positivos a través del plan propuesto.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan que permita el correcto uso de la Comunicación Integrada de Marketing en Sociedad Deportivo Quito.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el marketing de entretenimiento y deportivo, sus alcances y evolución a nivel local.
- Definir las variables en las que se fundamenta la Comunicación Integrada de Marketing en la actualidad.
- Diagnosticar la situación actual de la publicidad y marketing deportivo de Sociedad Deportivo Quito.
- Determinar el comportamiento de la hinchada, socios y directivos respecto de la comunicación y marketing implementado por Sociedad Deportivo Quito.
- Diseñar el plan de comunicación integral de marketing para Sociedad Deportivo Quito

## **CAPÍTULO I**

### **1. ÁMBITO DEL MARKETING DEPORTIVO Y DE ENTRETENIMIENTO**

El presente capítulo hace una aproximación a la definición de marketing deportivo y de entretenimiento, entendiéndolo como una nueva dimensión más amplia que el concepto tradicional del marketing. Esta primera parte de la investigación se concentra en contrastar información recopilada de libros, textos y fuentes de internet sobre el tema y como ha ido evolucionando en los últimos años, como base preliminar para el diseño del plan de comunicación integrada de marketing para el equipo ecuatoriano Sociedad Deportivo Quito.

#### **1.1. EL MARKETING Y EL ENTRETENIMIENTO DEPORTIVO A NIVEL MUNDIAL**

La industria deportiva de cierta manera es influenciada por el marketing para despertar el “deseo de ver” como el poder de la marca, y el poder de los medios televisivos y radiales cautivan a una audiencia con hambre de emociones.

Una publicación de la revista Variety conjuntamente con Sports Business, cuyo título es “El Deporte de Entretenimiento” definía el nombre para este nuevo sector de la industria del entretenimiento. Y para el autor Al Liberman en su obra “La Revolución del Marketing de Entretenimiento” en el 8<sup>vo</sup> capítulo que hace referencia al Marketing en el Deporte, afirma que fue interesante observar la viabilidad que existe entre el deporte y el Marketing del Entretenimiento. Pero también su dualidad pues pueden ser socios y contrincantes en el mismo escenario. (Liberman, 2006)

El atractivo de las estrellas deportivas puede que resulte en la misma adoración que tienen los fanáticos de las estrellas cinematográficas o los héroes reales o

de las películas. Las estrellas deportivas tienen mucho, dinero y viven en grandes palacios, tienen una importante vestimenta y se les permiten grandes excesos. Parecería que las personalidades del entretenimiento juegan un papel muy importante en el espectáculo del fútbol. Si bien es cierto el carácter técnico futbolístico y de resultados de un equipo es el que importa a fin de cuentas. Las estrellas del fútbol se han sabido ganar una imagen que puede ser diferente a la que realmente es gracias al marketing y al negocio del espectáculo que mueve trillones de dólares anuales alrededor del mundo.

En referencia con la dualidad que existe entre la industria del entretenimiento y el deporte se sabe que los medios tienen la capacidad de destruir la imagen de deportista así como se lo llevó a la fama si no se destaca impecablemente tanto en el deporte como en el negocio del espectáculo que cambia muy rápido y es sumamente competitivo.

El marketing del entretenimiento es único y de cierta forma diferente al marketing tradicional pues antes de empezar a vender un producto hay que empezar vendiendo experiencia, los presupuestos son enormes y la planificación muy rigurosa. De forma casi inexplicable los éxitos son colosales así como pueden también serlo los fracasos. El marketing del entretenimiento deportivo es una industria de gran potencial, mas aun ahora, con el rápido avance de las tecnologías de la comunicación, que han permitido que la información llegue de forma más fácil y rápida a las audiencias menos pensadas, sin barreras geográficas.

Sin embargo para el desarrollo del presente trabajo enfocado en la Comunicación Integrada del Marketing es preciso partir del Marketing como tal para llevarlo a un nivel de entretenimiento y espectáculo.

El marketing es una actividad que está ligada hoy en día a todas las actividades empresariales en el mundo, la definición más básica de lo que es el mercadeo es la establecida por Kotler y Armstrong, que expresa que:

“Marketing es el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación e intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 5)

De este concepto, a lo que se entiende hoy como marketing para las empresas, han habido varios aspectos de evolución, pues el consumidor ha pasado de ser un comprador a un “posicionador” de marcas y un seleccionador de productos o servicios en función de la percepción de valor y utilidad que percibe de ellos.

La definición de marketing de (Kotler, 2004, pág. 5), sin embargo, requiere de cierta aclaraciones cuando hay que centrarlo en el campo deportivo, pues el Marketing Deportivo presenta una serie de características que lo hacen diferente a la hora de desarrollar estrategias de Marketing.

Según Alfonso Jiménez Gutiérrez en su obra, “Entrenamiento Personal, bases y fundamentos” (2007, pág. 330), es necesario conocer los conceptos de los diferentes productos y consumidores que tienen que ver con el Marketing Deportivo.

“En el marketing deportivo el concepto de producto hacer referencia a dos tipos bien diferenciados de productos, lo que implica, saber identificarlos para adoptar correctamente las decisiones.

- Bienes Tangibles: Se refiere a los artículos deportivos propiamente dichos.
- Bienes Intangibles: Donde encontramos los eventos y distintos acontecimientos que surgen de la raíz de un deporte concreto. También se encuentran los servicios deportivos que son ofrecidos en las instalaciones deportivas (gimnasios, polideportivos); y los servicios profesionales que un profesor de algún deporte, en forma independiente oferta dictando un entrenamiento personal.

En esta clasificación también se encuentran los medios de comunicación deportivos que buscan captar consumidores del deporte, como son los canales de televisión deportivos, las revistas deportivas, etc.).

El consumidor deportivo puede ser una persona que practica un deporte específico pero también se lo puede considerar como consumidor a una persona que no practica ningún deporte pero le gusta consumir servicios deportivos, o que simplemente es un espectador.” (Jimenez Gutierrez, 2007)

Dentro del marketing deportivo las actividades más desarrolladas son: la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y el patrocinio deportivo.

Es de esta manera que la Comunicación Integrada del Marketing con un mix de Publicidad es la fórmula perfecta para poder ser muy asertivos en un plan de marketing y comunicación que pueda plantear objetivos, estrategias y tácticas que definan la naturaleza de un Club Deportivo de Fútbol.

En el mundo deportivo tanto los productos como los servicios deportivos son un negocio que genera mucha rentabilidad y tanto las empresas, los equipos y los profesionales deportivos deben vender su talento de la mejor manera. Para esto es de suma importancia generar estrategias de comunicación vinculadas al marketing que aporten resultados sobresalientes a los negocios deportivos, en este caso los equipos de fútbol. (Jimenez Gutierrez, 2007)

Según lo propuesto por Molina y Aguiar (2003) en su obra el Marketing Deportivo, la dimensión del mercadeo que se relaciona con el deporte tiene una carga mayor de emocionalidad, pues los consumidores, empresas deportivas, sponsors, agencias de publicidad, anunciantes y muchos otros buscan llegar a la parte más sensible del público para lograr en la mayor parte de los casos un beneficio mutuo satisfacción por el equipo y rentabilidad por el producto.

La racionalidad es un aspecto en juego en lo que a la relación entre el marketing y el deporte se refiere, a nivel mundial cada día más marcas se acercan al deporte, quizás los casos más sonados son los relacionados con el Fútbol pero empresas de toda actividad industrial como: Coca Cola (Bebidas), Bridgeston (Llantas), Toyota (Vehículos), Grupo Santander (Banca), Credife (Banca), Holcim (Construcción), KFC (Alimentos), Bwin (Apuestas por internet); hoy en día se sirven de los deportes para lograr obtener mejores ventas e

ingresar en un mercado cada vez más competitivo. (Aguiar & Molina, 2003, pág. 50)

Desde otra óptica, los eventos deportivos cada vez más relacionan a las marcas con sus seguidores, eventos de entretenimiento mundial como la Formula 1, el Mundial de Fútbol, la Champions League, la Copa América y las Olimpiadas; entre otro gran número de campeonatos y competiciones regionales y de diversas disciplinas, generan gran cantidad de expectativa y la comunicación se convierte en un elemento esencial para su difusión y en ella la de comerciales, promociones e inclusive mensajes políticos.

Se hace difícil dimensionar la amplia relación entre el marketing y los eventos deportivos, pues los actores son múltiples, las actividades relacionadas igual y su potencial como canal comercial es infinito.

Sin embargo es preciso destinar un enfoque a esta especialización de mercado, pues según Mullin Bernard el Marketing Deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. Este ha desarrollado dos objetivos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas. (Mullin Bernard J., 2007, pág. 24)

Esto quiere decir que el marketing deportivo tiene funciones específicas a la aplicación de los principios, procesos y técnicas del marketing a los productos deportivos tales como: accesorios, equipos, ropa, eventos, patrocinios, entre otros. Y estos enfocan su atención ciertos deportistas o equipos que buscan identificarse con algunas de las marcas reconocidas dentro del mercado.

Estas marcas estudiarán las preferencias de sus consumidores con respecto a dichos jugadores o equipos. Por otro lado, las grandes empresas se dedicarán

a la amplia difusión del producto o servicio, buscando oportunidades de generar ingresos por medio de alianzas afines con la industria.

El desarrollo económico de las empresas globales que participan en el deporte es evidente, casos como Nike y Adidas, que han orientado todas sus operaciones a fomentar el deporte tanto en la élite como en los aficionados son muestra de lo redituable de la relación producto - deporte.

En esta línea también aparecen los equipos de distintas disciplinas, por tomar ejemplos que se perciben directamente están los casos del Manchester United y del Real Madrid, que más allá de ser equipos de fútbol se han erigido como empresas deportivas cuya garantía, un excelente equipo, y millones de dólares de inversión les han llevado a mantenerse en la palestra mundial por años, así como conseguir infinidad de sponsors, socios estratégicos y seguidores cuya pasión desborda estadios, crea grupos de fans, obliga a rivales a reconocer su nivel y paralelamente logra que estos simpaticen con las marcas que los auspician y que pautan en su juegos.

### **1.1.1 EL MARKETING Y EL DEPORTE**

El marketing deportivo basa principalmente en el establecimiento de la cultura del deporte en la sociedad actual, tanto a nivel de práctica individual como de afición, pues es una actividad social generalizada en el mundo y de la cual todos en algún momento formamos parte como espectadores o jugadores.

Para hablar del inicio de la relación marketing y deporte hay que remontarse a los años 70 donde la vinculación de la comercialización y el deporte se juntan en una relación ganar – ganar, dejando la antigua administración deportiva orientada a abrir centros de práctica por hacerlo a una planificación extensa y detallada de los posibles beneficios en el corto y largo plazo. Para la década de los 80, la alta intensidad competitiva en torno a clubes, gimnasios y otras

instalaciones deportivas comúnmente abiertas para el público descubrió la necesidad de gestión del marketing que observe las necesidades de las personas y las satisfaga. A partir de esta visión nace un recambio en la visión del deporte y se vive un proceso de sofisticación de los equipos, jugadores, hinchas, directivos y empresas relacionadas a esta actividad que cada día hacen más estrecha la distancia entre el negocio y el deporte. (Molina, Gerardo, 2010, pág. 28)

El desarrollo de las acciones de mercadeo vio sus resultados en un incremento sustancial del interés de las personas por practicar, observar o seguir a una disciplina, cada vez que existían acciones estratégicas de los equipos o empresas vinculadas al deporte el mercado se ampliaba; esto muy bien aliado con la evolución de las telecomunicaciones que facilitaban la globalización de las acciones y la promoción de los deportes.

Para entender un poco esta evolución se cita a continuación una estadística propuesta por Molina (2010), respecto de cómo en la actualidad los consumidores dependen del deporte:

“En el año 2010 en América Latina, la Agencia Euromerica especializada en marketing deportivo, tomó un muestreo que reveló que en promedio ponderado, el 78% (de los encuestados) dijeron estar interesados en el deporte, el 82% había pagado para asistir a una media de 14 acontecimientos el año anterior al de la encuesta y el 92% había visto eventos deportivos por televisión una media de 10 horas semanales; el 79% afirmó haber participado en actividades deportivas una media una vez a la semana.” (Molina, Gerardo, 2010, pág. 29)

Lo relevante en este análisis y previo a definir la comunicación integrada para S. Deportivo Quito es entender que el deporte es parte de toda cultura y hoy más aun cuando no existirían estadísticas tan concluyentes de no existir una relación directa entre la estrategia de marketing y los medios de comunicación. Los niveles de participación del mercadeo, esto visto desde la perspectiva de las empresas, en el deporte dependen de diferentes factores:

- País o región donde se ubica o practica el deporte.
- Popularidad de la disciplina.
- Identificación y consistencia en los valores de la población respecto del deporte.
- Intereses en común entre las empresas y los equipos de la Disciplina.
- Grado de formación y desarrollo de deportistas.
- Nivel de desarrollo del deporte para generar un esparcimiento a los hinchas o seguidores.
- Infraestructura de medios de comunicación y relación de los anunciantes, equipos y consumidores.

A partir de ello, se conjuga una estrategia que implica posteriormente el uso de recursos y que tendrá un método de evaluación inmediato, así: un equipo que gana es susceptible de recibir auspiciantes, si el mismo llega a instancias finales tendrá mayor número de hinchas y mayor difusión pagada y gratuita en los medios, mayor cantidad de anunciantes querrán participar en las transmisiones realizadas de sus partidos y por ende mayor cantidad de gente querrá verlos en los estadios, si esta condición se mantiene el equipo revalorizará a sus jugadores que serán ya para ese entonces estrellas (locales o regionales); ese crecimiento se convertirá en exponencial conforme los resultados y las estrategias de marketing tomen parte, llevando a todos quienes participaron del proceso al ineludible *posicionamiento*, el poder de marca en todas direcciones y de todos quienes recibieron la estela de ese éxito.

En un nivel teórico el proceso de mercadeo deportivo no difiere sustancialmente de la estructura normal de una planificación. El esquema básico de un plan muestra la siguiente estructura (Kotler & Armstrong, 2004):

1. Situación actual del marketing – Diagnóstico
2. Objetivos y puntos clave
3. Estrategia de marketing

4. Programas de acción
5. Presupuestos
6. Controles

La estructura si bien es similar, el marketing deportivo hace hincapié en la comunicación como proceso fundamental con la misma importancia que tiene el producto o el precio para una empresa de consumo masivo.

La planeación tiene que tomar en cuenta a los actores, de lo expuesto por Molina y Aguiar (2003), a continuación se exponen los grupos de interés según la función específica respecto del mercadeo deportivo:

- “Según el tipo de organización deportiva
  - Comités Olímpicos
  - Federaciones
  - Ligas
  - Clubes
  
- Según el tipo de empresas
  - Agencias de mercadeo deportivo
  - Agencias de consultoría de gestión y de investigación
  - Empresas patrocinadoras
  
- Según medios de comunicación
  - Prensa
  - Radio
  - Prensa
  - Televisión
  - Revistas
  - Internet
  - Libros
  
- Según el soporte físico
  - Estadios
  - Coliseos
  - Pistas
  - Hipódromos
  - Instalaciones universitarias
  - Clubes de deportivos y recreativos
  - Campos deportivos” (Aguiar & Molina, 2003, pág. 25)

Es fundamental entonces entender cómo actúan estos involucrados en el proceso de marketing deportivo.

### **1.1.2 EL MARKETING DEPORTIVO Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Es indudable que los medios de comunicación mueven al espectáculo deportivo pues actúan como un catalizador de la expectativa de los hinchas y aficionados, en los torneos o competiciones deportivos.

Quienes disfrutan y viven de la carga mediática que imprime un toque de incertidumbre, emoción y suspenso a la hora de presentar cualquier noticia relacionada con su equipo de fútbol favorito con algún jugador de su preferencia.

El consumo del deporte juega un papel muy particular ya que el momento de ser consumido, se convierte en un complejo modelo simbiótico de interacciones que trabajan con el imaginario colectivo, y de acuerdo a todas las variables demográficas, geográficas y Sico-gráficas a las que este expuesto el televidente o el radio-escucha. (Desbordes, 2001)

En general el consumo deportivo a través del marketing estará conducido a racionalizar los comportamientos los aficionados en todos los ámbitos de su vida social.

Esta racionalización tiene que ver con la transformación de los sentimientos y de las emociones del hincha en la compra de productos y consumo deportivo en todos los aspectos del intercambio comercial, desde contratar los partidos del equipo favorito a través del proveedor de cable hasta la compra de la última camiseta para asistir a alentar al equipo.

“Las transformaciones de los medios de comunicación afectan al deporte, aumentan su dependencia y favorecen el desarrollo de

numerosas informaciones que renvían al consumidor, de imagen a su condición diaria, incorporando, individuos, equipos, felicidad y drama.” (Desbordes, 2001)

Los propietarios de los derechos transmisión de los eventos deportivos hacen llegar a los aficionados la señal después de un proceso de distribución que les genera grandes réditos.

Al final los destinatarios del producto o clientes reciben el producto de la manera más gustosa. Hay que tener en cuenta que el proceso no termina aquí, pues un elemento indispensable en los medios de comunicación y no se siga en el Marketing Deportivo es la publicidad.

Cuando habla de Publicidad en el fútbol se refiere sin lugar a duda a la capacidad de comunicación de las instituciones deportivas, empresas relacionadas con el deporte y los eventos deportivos siguientes para lograr su difusión.

En retrospectiva se puede notar claramente los avances y la evolución del rol que juegan los medios de comunicación en el deporte.

Muchos autores que analizan el impacto de los medios de comunicación en el deporte gustan de analizar al fútbol en las distintas dimensiones deportivas. Pero la que se caracteriza en la actualidad de ser la mas interesante es la dimensión especular del mismo, es decir como el espectáculo que ha demostrado de ser, y de preferencia el fútbol a nivel mundial.

Pues el mismo que caracteriza por su teatralidad y puesta en escena de los diferentes actores que desempeñan su rol como figuras publicas, ya sean jugadores, representantes de equipos, directores técnicos, en extraordinarias obras deportivas y sociales y en escenarios altamente formalizados. (Gonzáles, 2010, pág.272.)

**Medios de comunicación utilizados en España Tabla 1**

<b>Disciplina</b>	<b>Prensa</b>	<b>Radio</b>	<b>Televisión</b>
Fútbol	60,9	79,1	84,6
Básquetbol	10,8	3,2	3,1
Tenis	4,3	4,4	3,9
Golf	2,8	2,2	3,7
Ciclismo	3,5	2,4	0
Motociclismo	1,7	1,6	2,2
Atletismo	2,2	0,4	0,6
Balonmano	2,4	0,3	0,1
Automovilismo	1,6	0,9	0,8
Olimpismo	0,7	1,3	0,4
Natación	1	0,4	0
Otros	8,1	3,8	0,6

**Fuente:** (Gonzales, 2010)

**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

Por esto, los medios juegan un papel preponderante en la difusión del deporte, la evolución de las comunicación, como ya se abordó el tema anteriormente, ha dado pie a que el mundo entero (consumidores y empresas) estén enterados en vivo de lo que sucede con jugadores, equipos, marcas, instalaciones y organizaciones deportivas.

Los medios en su clasificación como impresos, audiovisuales y virtuales, participan intensamente del deporte, en países como España las estadísticas muestran que la preferencia por los medios depende en un primer nivel de la preferencia por un determinado deporte y en un segundo nivel el equipo que se sigue, la tabla 1 muestra el grado de importancia de los medios en ese país, como estadística que bien podría generalizarse a muchos otros cuyo deporte de mayor afición es el fútbol:

En el Ecuador no se registran reportes estadísticos que permitan evaluar cual es la participación de los medios en el deporte, sin embargo existen estadísticas internacionales que habla de lo importante de los medios, según datos expuestos por Molina (2010), cadenas como ESPN y FOX transmiten hasta 14.500 horas anuales de deportes.

El evento a nivel mundial más representativo en cuanto al uso de medios y el marketing es el Super Bowl (Final del Football Americano), que a febrero del año 2011 consiguió un récord al concentrar a 117,2 millones de espectadores e incrementar el costo de los boletos a más de 1200 dólares; llegando a un costo por pauta publicitario de tres millones de dólares los 30 segundos de publicidad. ( The New York Times, 2011)

Otros medios como el internet y las redes sociales cobran fuerza tanto en la transmisión como en la reunión de seguidores, un análisis particular en cuanto al fútbol se refiere puede establecer que tomando como ejemplo un partido de Barcelona FC vs Real Madrid implica una presencia en todos los medios de comunicación y descubre una relación que es fundamental entre todos los actores: marcas, empresas, organizadores, medios, anunciantes e inclusive el desarrollo y promoción de nuevas tecnologías como Full HD, TV internet; implica un paso seguro por las redes sociales.

En un nivel más tropicalizado es común en la actualidad que los medios ejerzan presión para modificar horarios e inclusive pueden ser determinantes al momento de seleccionar sedes para campeonatos a todo nivel.

En el Ecuador los medios van buscando especializarse en transmisiones deportivas y hacen esfuerzos en la inversión de equipos y la compra de derechos deportivos con el objeto de mantenerse como difusores obligatorios de las disciplinas, la creación de espacios televisivos es común tanto en banda UHF como en VHF; las radios deportivas han tenido un crecimiento y los espacios deportivos son mayores en transmisiones de programas de variedades, estos a decir de Victoria Coronel, Directora de ventas de Radio Exa, se da principalmente porque el público está más pendiente hoy de lo que el deporte puede hacer o lograr, casi tanto o más que la política nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **2. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING**

Entendido el entorno del marketing deportivo a nivel mundial y local, este capítulo propone el marco teórico en el que se fundamentará la propuesta de comunicación integrada de marketing para Sociedad Deportivo Quito.

#### **2.1. COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM)**

La comunicación es muy importante para la sociedad y también para el deporte pues aparece no solo la interacción verbal y no verbal entre los entrenadores, deportistas, dirigentes y aficionados, sino que aparecen en una serie de situaciones dentro de organizaciones deportivas, situaciones como la comunicación masiva, la comunicación personal, la comunicación directa e incluso la falta de comunicación (Gronroos y Rubinstein, 1986, Pág. 154).

Por esto es importante que todos los actores involucrados en la comunicación de un club de fútbol comprendan el funcionamiento comunicacional y las reacciones que esta puede causar sobre las personas en un determinado tiempo, y lugar, en un determinado contexto y se refleje en los resultados. (Gronroos, 1994)

La comunicación integrada de marketing hace referencia al uso integrado de todas las herramientas de comunicación aplicadas a la publicidad y al marketing con el objeto de crear una respuesta comunicacional positiva en la mente de los consumidores o de quienes estén expuestos a ella. (Arens, 2000, pág. 221)

Su aplicación en el mundo empresarial actual es fundamental, pues coopera para la creación de experiencias en los consumidores, que ante tanta

exposición a mensajes publicitarios se tornan más selectivos y poco confiados en una sola propuesta de bienes o servicios.

La CIM comienza con una labor de planeación estratégica ideada para coordinar la promoción con la planeación de producto, la asignación de los precios y la distribución, que son los otros elementos de la mezcla de marketing. En la promoción influyen, lo distintivo que sea un producto y si su precio planeado está por encima o por debajo de la competencia. En otras palabras la variedad de herramientas promocionales que pone el marketing y la publicidad a disposición sirven para generar una efectiva planeación de un programa promocional coordinado dentro de un plan de marketing.

Esto quiere decir que los elementos que componen la promoción de una marca o producto son parte de un esfuerzo de Comunicación Integrada de Marketing (CIM), y de un proceso estratégico usado para planeación, la creación, la ejecución y la evaluación de la comunicación. Obviamente todos estos procesos deberían ser propuestos y coordinados por los miembros de la organización que ejecutara los procesos y para beneficio de su empresa, negocio, marca, producto o servicio. Se puede entender también a la CIM como un proceso que busca crear sinergia entre la comunicación y sus medios logrando una mezcla idónea que se relaciona con la estrategia de mercado para lograr los objetivos comerciales deseados. (Arens, 2000, pág. 222)

### **2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING**

La comunicación integrada de marketing evoluciona a la par de las tecnologías de la información; según Arens (2000), el hablar de una perspectiva más amplia y profunda del marketing es determinar a los clientes como socios con una relación permanente con las empresas.

En este nuevo modelo estratégico de marketing, el capital más importante en la empresa es el cliente y las acciones que se implementen en pro de su satisfacción generarán mayor poder de marca, posicionamiento y participación de mercado.

La nueva tendencia de CIM busca conseguir la uniformidad del mensaje a comunicar por medios de distintas acciones como son planear, coordinar y en general integrar todos los conceptos de comunicación que dentro de una institución han sido creados a través del tiempo por distintos departamentos y que tal vez no hayan sido transmitidos de la manera mas clara al consumidor final. Este proceso de uniformidad se los hace a través de una mezcla promocional que se describirá a continuación.

### **2.1.2. IMPORTANCIA DE LA CIM**

En ese nuevo sistema comercial, las acciones de CIM sirven para crear relaciones duraderas con los clientes, premisa que aplicada al proyecto sería, lograr que Sociedad Deportivo Quito, construya un valor propio de marca que le permita a sus hinchas sentirse satisfechos y orgullosos de la camiseta. La integralidad del modelo hace que todas las acciones a desarrollarse deban tener un fin común hacia el hincha y la institución.

En consecuencia las actividades de comunicación integrada es importante para crear nuevas relaciones con colaboradores, proveedores, medios de comunicación, auspiciantes y otras empresas relacionadas a la realidad de Club o la empresa, estas se traducirán en distintos niveles de integración, que son expuestos por Arens en el siguiente orden: imagen unificada, voz uniforme, bueno oyente y, en el nivel más alto de integración, ciudadano de clase mundial. (Arens, 2000)

Hay que considerar que la CIM evalúa el trabajo del marketing desde el punto de vista de la audiencia. En la actualidad el consumidor se ha vuelto más escéptico ante los estímulos de la publicidad es por esto que es necesario un modelo diferente de comunicación entre las empresas y el cliente.

“Para muchas empresas la aproximación a este diferente modelo de comunicación, se la conoce como comunicación integrada del marketing , y conlleva a un nuevo modo de concebir y llevar a cabo las comunicaciones con el mercado, que requiere una coordinación efectiva de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing (venta, personal, publicidad, patrocinio, relaciones publicas, marketing directo) entre si, y con el resto de las actividades de la empresa que también influyen en la imagen que se forman los consumidores sobre el producto o la marca de la organización.” (Ardura, 2007)

Esta herramienta entonces será de mucha utilidad para poder crear posicionamiento construyendo una imagen positiva para una empresa o equipo de fútbol y llegar de esta manera incluso a mejorar su reputación en relación a los consumidores. Con esto podremos conseguir una mejor diferenciación de la competencia y una mejor recordación en el mercado. De esta forma es mas fácil aplicar una segunda fase de CIM con instrumentos que contengan empaquetamientos de la información y que sean percibidos de forma mas fácil y mejor digeridos por los consumidores que recibieron un mejor contacto en la primera experiencia de comunicación.

Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA), la CIM se es la gestión unificada de herramientas que conforman el plan de comunicación desde un punto de vista integrador, con el objetivo de alcanzar efectos de carácter sinérgico así como un mayor impacto. Dicha integración deberá estar íntimamente relacionada con los principales indicadores económico-financieros de la empresa, tales como la mayor rentabilidad, una disminución de los costos o el incremento en las ventas. (Kitchen & Schultz, 2005)

La CIM manifiesta una mayor necesidad de coherencia y la coordinación del mensaje y la audiencia con una propuesta distinta a como se solía llevar la comunicación tradicional. Es una forma integrada de gestionar, planifica y

coordinar cada herramienta de forma aislada que se enfoca en responder a objetivos particulares en función de las características .que tiene dicha herramienta. Estos niveles abarcan todas las acciones de comunicación de la empresa y crean una cultura propia que se expone hacia el exterior. (María Ángeles Navarro Bailón, y otros, 2008)

### 2.1.3. LA MEZCLA PROMOCIONAL DEL CIM

Para entender cómo se planifica la comunicación integrada es necesario entender cómo se comunica la marca, para ellos se exponen a continuación los cuatro modelos de mensajes que se pueden percibir de una marca:

**Mezcla promocional del CIM Tabla 2**

<b>Mensajes planteado</b>	Comunicación tradicional de marketing: publicidad, promoción de venta, venta personal, materiales de merchandising, publicidad no pagada y patrocinado de eventos.
<b>Mensajes referente al producto</b>	Todos los elementos de la mezcla de marketing envían un mensaje mismo mensaje
<b>Mensaje referente al servicio</b>	Mensajes que surgen de las interacciones de los empleados con los clientes. No necesariamente está presente el Marketing en el control
<b>Mensaje no planteado</b>	Mensajes que se crean a través de comentario, rumores, chismes, etc. La empresa tiene poco o nulo control sobre los mensajes no planteados pero influyen altamente en los clientes

**Fuente:** (Arens, 2000), Mensajes perciben los clientes de las marcas

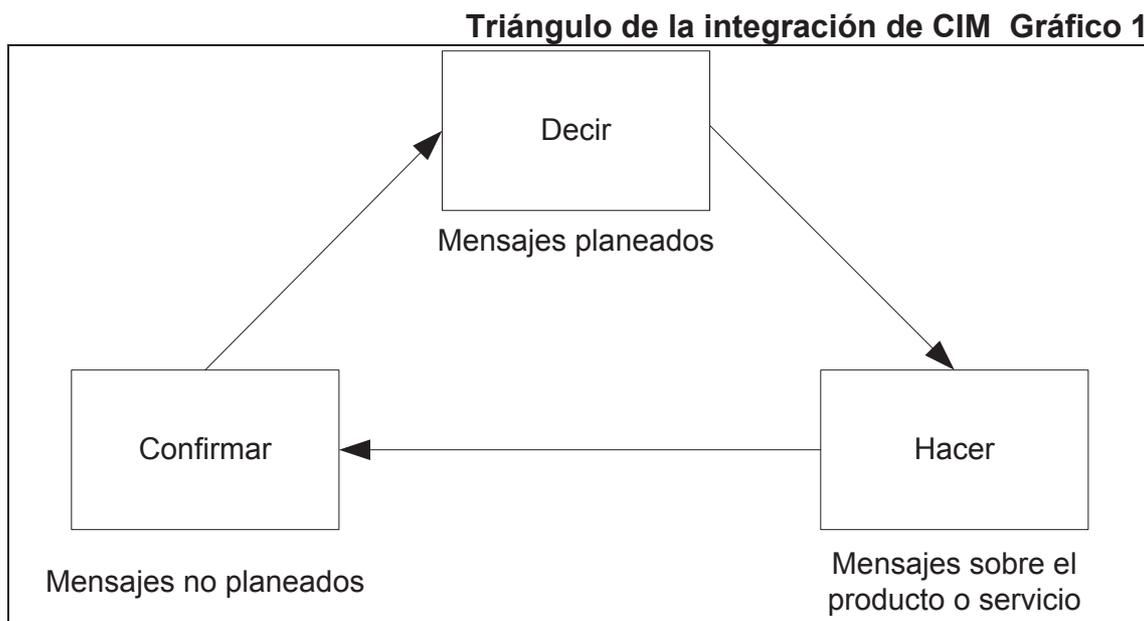
**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

Estos mensajes deben administrarse bien para obtener una ventaja en la comunicación empresarial, para ello se proponen tres dimensiones en la CIM

que buscan crear sinergia y evitar los mensajes no planeados. Las dimensiones son:

- Garantiza un posicionamiento uniforme.
- Facilita una interactividad propositiva entre la compañía y sus clientes u otras personas o entidades interesadas en ella.
- Incorpora a las relaciones con ellos una misión socialmente responsable. (Arens, 2000)

La mezcla promocional del CIM se fundamenta en el triángulo de integración de la comunicación propuesto por Duncan y Moriarty, que vincula el **Decir**, el **Hacer** y el **Confirmar**. El gráfico 1 muestra el modelo del triángulo de integración:



**Fuente:** (Arens, 2000), Triangulo de integración CIM

**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

#### **2.1.4. PROCESO DE PLANEACIÓN DE LAS CIM**

La comunicación integrada ofrece una nueva forma de planear actividades mercadológicas y comunicativas. De ahí que según Arens (2000), el proceso de planificación para llegar a un plan de comunicación integrada es:

1. “En el primero se segmentan los clientes y prospecto de la base del dato.
2. Se analiza la información relativa a los clientes para entender sus actividades, historia y manera que entraron en contacto con la marca o producto.
3. El planificador establece los objetivos de marketing a partir de este análisis.
4. Después, el planificador identifica qué contactos con la marca y qué cambios de actitud se requieren para apoyar la continuación del comportamiento de compra o su cambio.
5. Se establecen los objetivos y estrategias de la comunicación para hacer contacto con el consumidor e influir en sus actitudes, en sus creencias y en su comportamiento de compra.
6. Finalmente, determina qué tácticas comunicativa emplear: publicidad mediante los medios, marketing directo, publicidad no pagada, promoción de venta, eventos especiales, para entrar en contacto con el comportamiento del consumidor e influir en él.” (Arens, 2000)

#### **2.1.5. PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING**

El primer paso será establecer una análisis de las Fuerzas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas (FODA), evaluando la situación de la empresa, además analiza los segmentos del mercados meta, describe los objetivos de marketing a corto plazo y a largo plazo y cita las decisiones concernientes al posicionamiento en el mercado y a la mezcla de marketing.

#### **2.1.6. ESTABLECIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD.**

La definición de los objetivos en la planificación estratégica de marketing deben responder a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?; además de la

estructura de su formulación, es mucho más relevante la relación que estos deberán tener con los objetivos corporativos de la empresa y para el caso del turismo inclusive el modo en que estos se emplazarán en los objetivos de las instituciones de control de ser el caso. (Vicuña, 2008). Los objetivos han de ser específicos, realistas y mensurables.

### 2.1.7. PÚBLICOS Y DESTINATARIOS

En cuanto a la publicidad que exige el diseño de un plan de comunicación integrada se debe tener en cuenta aspectos como: audiencia meta, concepto del producto, medio de comunicación y mensajes publicitario.

- **“La audiencia meta.** Las personas a que se dirigirá la publicidad, suele ser más grande que el mercado meta.
- **Concepto del producto: presentación del producto.** La “combinación de valores que se presenta al consumidor es el concepto del producto.
- **Los medios de comunicación: sistema de transmisión del mensaje.** Es un elemento de la estrategia creativa, son todos los vehículos capaces de transmitir el mensaje del anunciante. Abarca los medios tradicionales como radio, televisión, periódicos, revistas y espectaculares, y en un programa de comunicación integrada de marketing, marketing directo, relaciones públicas, eventos especiales, promociones de ventas y venta personal.
- **El mensaje creativo: lo que comunica la publicidad.** Es lo que la compañía planea decir en sus anuncio y manera en que la planea decirlo, tanto en forma verbal como no verbal.” (Arens, 2000)

### 2.1.8. OPERACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL CIM

El CIM en sus fases de planificación y operación tendrá que cumplir con las siguientes actividades:

1. Uniformidad del posicionamiento, que hace referencia a las acciones en los puntos de contacto, grupos objetivos, percepciones de clientes y vínculos entre los tipos de mensaje que la empresa quiere dar.

2. Comunicación interactiva, cuyo fin es crear vínculos entre todos los involucrados en la planificación, construir bases de datos de clientes y generar propuestas relacionales positivas en beneficio de las marcas.
3. Marketing de misión, fomento de estrategias de largo plazo para persuadir a los clientes (hinchas) a mantenerse junto a la marca.

### **2.1.9. ESTRATEGIA CIM**

Un programa CIM, desarrollado de manera estratégica, incorpora varias campañas promocionales diferentes, algunas de las cuales pueden incluso efectuarse de manera concurrente. Para la implantación real de dicha estrategia se deberá considerar la siguiente estructura:

1. “El Mensaje, el concepto y la estructura del mensaje.
2. El medio. Los medios utilizados y el horario de aparición de los anuncios. TV. Radio, Prensa, Eventos, Folletos, etc.
3. La Campaña Características y tiempo de duración de la campaña.
4. El personal de ventas se deberá contar con personal que tenga la capacidad para explicar y demostrar los beneficios del producto realzado en los anuncios. Preparado para transmitir el mensaje promocional, así como material de apoyo para los intermediarios, de modo que puedan tomar parte en la compañía.” (Treviño, 2001)

Según los objetivos y los fondos disponibles, una compañía puede emprender programas simultáneos locales, regionales, nacionales e internacionales; más aún, puede tener una compañía dirigida a los consumidores y otra a los mayoristas y detallistas. Dicha estrategia deberá ser susceptible de evaluación la misma que consiste en examinar cómo se llevó a la práctica la CIM:

- Coordinación de todas las actividades de comunicación y promoción que conforman la CIM.

- Un programa de publicidad consistente en una serie de anuncios relacionados, oportunos y cuidadosamente colocados, que refuercen la venta personal y la labor de promoción de ventas.
- Un esfuerzo de ventas personales que se coordine con el programa de publicidad.

La comunicación interna debe asegurar que todas las partes pertinentes involucradas en la promoción estén coordinadas y participen directamente. Es importante reunir la información necesaria acerca del auditorio meta, y la forma más eficiente de llegar a él.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING DEPORTIVO EN EL FÚTBOL ECUATORIANO Y LA POSICIÓN DE SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO**

#### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **3.1.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO EN EL MEDIO NACIONAL**

###### **3.1.1.1. MARKETING DEPORTIVO EN EL ECUADOR**

El marketing deportivo en el Ecuador es una práctica relativamente nueva, no se han logrado obtener datos concluyentes sobre el estado de esta tendencia, más se pueden hablar de casos puntuales que están a la vista de todos, sin embargo en un análisis desde la perspectiva del autor se puede pensar que el marketing deportivo nacional está vinculado estrechamente al fútbol y tiene su inicio hacia la década de los 90 con la promoción abanderada por Barcelona tanto de productos de su marca como de las divisiones menores en ese momento llamados “los mutantes” y llega a consagrarse al año 2001 con la clasificación al mundial Korea – Japón 2002 de la selección ecuatoriana.

A partir de ellos el desarrollo más relevante en cuanto a marketing deportivo se lo lleva Liga Deportiva Universitaria de Quito, cuya gestión como empresa deportiva ha logrado replicar ejemplos como el de FC Barcelona, Real Madrid y Manchester United, conjugando: Equipo, Jugadores, Cuerpo técnico, Dirigencia, Estrategia de marketing y Medios de Comunicación.

Los títulos alcanzados han permitido crear un valor sobre la marca LIGA, en la actualidad se puede observar un reconocimiento en el plano local e

internacional, que ha llevado a los directivos a crear productos desde la industria alimenticia hasta la automotriz con la marca del equipo. Una acción importante reconocida en el medio en cuanto al marketing deportivo nacional fue la venta del nombre del Estadio Monumental propiedad de Barcelona al Banco del Pichincha por un espacio de cuatro años y un monto de colaboración de aproximadamente un millón de dólares por cada temporada. (PORTAL BARCELONA S.C., 2000)

En cuanto a otras disciplinas, el atletismo con Jefferson Pérez y el tenis a través de Andrés Gómez y Nicolás Lapentti; formaron parte de los medios y el marketing en su tiempo, aunque con escasa planificación y más bien orientados a la venta de productos o servicios como imagen de marca. Es destacable en la actualidad la participación de DISENSA, cadena de venta de material ferretero como patrocinador de la escudería SAUBER, no se tiene un dato exacto del valor pagado por este patrocinio pero se estipula entre los 2 y 2,9 millones de dólares por año. (DIARIO EL UNIVERSO, 2011)

Las acciones de marketing no han sido fuertes con campañas pequeñas, creación de portales de socios y con pocos resultados palpables el medio nacional está desarrollándose de forma lenta esta rama que en Europa y Estados Unidos es una corriente antigua y que generar miles de millones de dólares por año.

### **3.1.1.2. EQUIPOS DE FÚTBOL**

Hacia el año de 1900 nace el fútbol ecuatoriano como una actividad no organizada, dándose los primeros encuentros, para 1925 se crea la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, año siguiente el país se incorpora a la FIFA y a 1927 se afilia a la Conmebol, a partir de 1957 se inicia con los campeonatos de clubes en el fútbol ecuatoriano que continúan hasta hoy. (FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FUTBOL, 2011)

En el Ecuador en la división profesional de fútbol denominada Primera A y Primera B, participan un total de 24 equipos, de estos 12 participan en la primera división, la tabla 2 detalla el nombre de los clubes, la ciudad de procedencia y el Estadio en el que juega como local:

**Equipos de futbol del Ecuador Tabla 3**

<b>Equipo</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Estadio</b>
Barcelona	Guayaquil	Monumental Banco Pichincha
Deportivo Cuenca	Cuenca	Alejandro Serrano Aguilar
Deportivo Quito	Quito	Olímpico Atahualpa
El Nacional	Quito	Olímpico Atahualpa
Emelec	Guayaquil	George Capwell
Espolí	Santo Domingo	Olímpico Municipal
Imbabura S.C.	Ibarra	Olímpico de Ibarra
Independiente del Valle	Sangolquí	Municipal General Rumiñahui
Liga de Loja	Loja	Reina del Cisne
Liga de Quito	Quito	Casa Blanca
Manta F.C.	Manta	Jocay
Olmedo	Riobamba	Olímpico de Riobamba

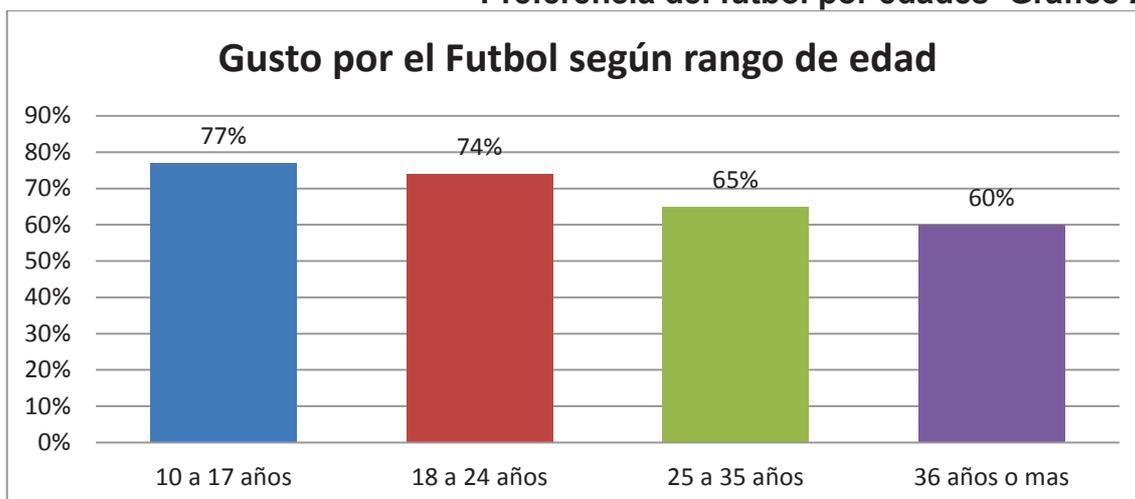
**Fuente:** F.E.F./Revista Lideres, Equipos del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

Los equipos más importantes en el país son: Barcelona, Liga, Emelec, Nacional y el Deportivo Quito, que pugnan por obtener mayor participación entre los hinchas nacionales, según datos de la encuesta realizada por la empresa Brandim, el fútbol en el Ecuador es preferido por dos de cada tres ecuatorianos, mayormente hombres, las edades más representativas para los equipos y por ende las marcas y empresas que hacen marketing deportivo se describen en el Gráfico 3.

En cuanto al nivel socioeconómico de los hinchas el mismo estudio muestra que el 74% de personas que identifican su estrato como alto prefieren el fútbol, el 79% del nivel medio y el 62% del nivel bajo, como se aprecia en el gráfico 2.

Preferencia del futbol por edades Gráfico 2



**Fuente:** Brandim, 2010, Preferencia del fútbol según la edad.

**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

Estos muestran preferencia por cuatro equipo, que representan el 82% del total de hinchas del país: Barcelona, Liga, Emelec y El Nacional, de estos la hinchada de mayor crecimiento en el país es la de Liga Deportiva universitaria y la de mayor contracción es Barcelona. El gráfico siguiente muestra el porcentaje de hinchadas de los principales equipos del país.

Hinchada por equipos en el Ecuador Gráfico 3



**Fuente:** Brandim, 2010, Porcentaje de hinchadas por equipo en el Ecuador

**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

### 3.1.1.3. DISTRIBUIDORES Y SPONSORS

Previo a establecer un análisis de los patrocinadores o sponsors es fundamental definir qué significado tienen en el marketing y el deporte, según Aguiar y Molina, un patrocinio es:

“La asociación que se establece entre una marca o empresa y un determinado club o seleccionado deportivo en cualquier disciplina o de una marca en o empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud (campeonatos mundiales, campeonatos regionales, locales y continentales, copas deportivas, ligas deportivas, Olimpiadas de principios generales), con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y/ o expandir transferencia de imagen.” (Aguiar & Molina, 2003, pág. 73)

El patrocinio tiene como objetivo crear una relación entre dos empresas para obtener ganancias conjuntas, las estrategias más utilizadas son:

- Alianzas comerciales
- Promociones conjuntas
- *Joint Venture*
- *Cobranding*

Estas son aplicadas en función de parámetros como: Tipos de empresas, el mercado, el alcance territorial de las marcas y equipos, la imagen corporativa y el posicionamiento. Los patrocinios son actividades muy relevantes en todos los deportes, de esto se benefician tanto los equipos como los organizadores de eventos deportivos, a continuación se muestran ejemplos a nivel mundial:

- El Volvo Tennis Tour o el AT&T Open Golf Tournament.
- Fórmula 1, que cobra 70 millones de euros a cada patrocinador cada temporada.
- Liga de Campeones de la UEFA cobra 150 millones a cada sponsor oficial.

En el Ecuador el patrocinio más relevante es el realizado por CREDIFE como auspiciante del campeonato nacional, a este le siguen el patrocinio de equipos de fútbol como Cervecería Nacional, Movistar, Marathon, Umbro, Holcim del Ecuador, Unicef, Pepsi y otras marcas que en un segundo nivel se encargan de crear productos a través de licencia de los equipos.

#### **3.1.1.4. DIRIGENTES**

El papel de la dirigencia es vital en todo deporte, de ellos depende el desarrollo en mayor o menor medida de las disciplinas, en el ámbito del fútbol se puede hablar de varios dirigentes que en la actualidad son representativos, tales como:

- Dr. Luis Chiriboga Acosta, Presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol y dirigente asociado a Sociedad Deportivo Quito.
- Rodrigo y Esteban Paz de Liga Deportiva Universitaria de Quito
- Ec. Fernando Mantilla, directivo de Sociedad Deportivo Quito; y,
- Sr. José Nasim Neme, directivo del Club Sport Emelec (FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FUTBOL, 2011)

Estos han sido los más importantes personajes de la dirigencia deportiva del fútbol en los últimos año, teniendo en cuenta que sus equipos son los de mayor presencia nacional e internacional en la actualidad, dejando un espacio exclusivo para la dirigencia de la FEF que ha llevado al país a disputar dos mundiales de fútbol.

#### **3.1.1.5. MANAGERS**

Los *manager* o manejadores de cada jugador, juegan otro papel en los destinos del marketing de cada jugador ya que son los que mueven los hilos en

el mercado de marcas y productos que representan al jugador. (Molina, Gerardo, 2010)

Tanto en el fútbol como en otras disciplinas el papel de los manager es determinante tanto en el plano económico como en el publicitario, ejemplos como el David Beckham, Cristiano Ronaldo Leo Messi, Pelé o Maradona y la gestión de transferencias millonarias que además de mover un mercadeo de divisas que genere ingresos exorbitantes, tal como lo muestra un estudio realizado por la empresa Deloitte, que habla de ingreso de 420 y 400 millones de Euros al año 2010, con una tasa de crecimiento anual del 20%. (PORTAL PURO MARKETING, 2010)

De estos ingresos participan los managers que además logran que los jugadores se vinculen a marcas mundiales con contratos millonarios que generan una economía de las más grandes del mundo, según el mismo estudio de la Deloitte publicado por Puro Marketing, se encuentra considerada en el puesto 17 de las 20 economías más fuertes del mundo, con un promedio de aporte de 500 mil millones de dólares al año. (PORTAL PURO MARKETING, 2010)

### **3.1.2. PERSPECTIVAS FUTURAS DEL MARKETING DEPORTIVO EN EL ECUADOR**

Posterior al análisis realizado las perspectivas a futuro del marketing deportivo se muestran alentadoras, pues el desarrollo deportivo en el país es cada vez más importante, los factores que se pueden citar como determinantes en el desarrollo futuro de esta actividad en el Ecuador son:

- Mejor preparación de los deportistas en todos los ámbitos.
- Mayor inversión en educación y cultura de deporte para jugadores, dirigentes, medios de comunicación y managers.

- Obtención de logros nacionales e internacionales para el deporte ecuatoriano.
- Políticas privadas y públicas de fomento deportivo
- Vinculación del deporte a la educación universitaria, carreras relacionadas a la organización, mercadeo y dirección técnica del deporte.
- Desarrollo de los medios de comunicación y especialización en transmisiones deportivas.

Es pronto para pensar en que el nivel de desarrollo local en el área estará al nivel de Europa o Estados Unidos, pero el desarrollo es más acelerado que hace veinte años y obliga a todos los involucrados a planificar y mejorar sus acciones estratégicas pues la competencia se mostrará mucho más intensa en el futuro.

### **3.1.3. ORGANIZACIÓN EN EL FÚTBOL ECUATORIANO**

La Federación Ecuatoriana de Fútbol es la institución responsable de organizar y regular el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Fue fundada en 1925 como Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEF, 2012). El sistema futbolístico ecuatoriano está estructurado en las siguientes divisiones:

- Serie A (12 equipos)
- Serie B (12 equipos)
- Segunda Categoría (21 grupos provinciales)
- Campeonato de Reservas (12 equipos)

El Campeonato Nacional de Fútbol 2012, o Copa Credife 2012, es la quincuagésima cuarta edición de la Serie A de fútbol profesional ecuatoriano, siendo el primer torneo de la temporada 2012. El sistema del torneo es dictaminado por el Congreso de la FEF. El Campeonato Ecuatoriano de Fútbol se juega generalmente con la misma modalidad de acuerdo a las decisiones de

los dirigentes en sesión ampliada del Comité Ejecutivo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol Federación Ecuatoriana de Fútbol.

El 6 de diciembre de 2011 los dirigentes de los clubes que participan en los campeonatos de Serie A y Serie B en conjunto con los directivos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol analizaron las diferentes propuestas de sistema de campeonato. Se estableció el sistema de campeonato aprobado por los dirigentes de las varias instituciones, el mismo que finalmente será aprobado en el Congreso Ordinario de la Federación Ecuatoriana de Fútbol en enero de 2012. El Campeonato Ecuatoriano de Fútbol de 2012, según lo establecido, será jugado por 12 equipos que se disputarán el título en tres etapas. En total se jugarán 46 fechas que se inició el 3 de febrero. La Primera Etapa consistirá de 22 fechas, en modalidad todos contra todos, el equipo que quede en primer lugar obtendrá uno de los dos cupos para la final del campeonato. Además los tres primeros equipos clasificarán a la Copa Sudamericana.

La Segunda Etapa será totalmente igual a la primera, con el sistema de todos contra todos en 22 fechas, siendo premiado el vencedor de esta etapa con el segundo cupo para la etapa final, el equipo que quede primero en esta fase clasifica a la Copa Sudamericana del siguiente año y a la final del campeonato. Los equipos que ocupen los dos últimos puestos en la tabla acumulada de ambas etapas (44 jornadas) perderán la categoría y jugarán en 2013 en la Serie B. Los últimos partidos, considerados como la tercera etapa consistirán en dos fechas por la disputa del título y subtítulo en una llave, y por el tercer y cuarto lugar en la otra.

Los equipos se preparan cada etapa para mejorar las cifras de asistencia, para ello se toma en cuenta las fechas de juego, la estructura de partidos de visita y locales; ya que en la medida que se aprovechen los encuentros como una acción publicitaria mayor será el ingreso a recibir.

### 3.1.4. HISTÓRICO DE CAMPEÓN Y VICE CAMPEÓN

Los campeonatos nacionales de fútbol se iniciaron en 1957 con una competencia de sólo cuatro equipos, de ese entonces hasta hoy se ha practicado el fútbol profesional; la historia en los últimos 10 años destaca a varios equipos que en la actualidad son los mejores representantes internacionales y los que mayor desarrollo mercadológico y comunicacional tienen.

**Campeón y vice Campeón Fútbol ecuatoriano Tabla 4**

<b>Año</b>	<b>Campeón</b>	<b>Vice campeón</b>
2001	Emelec	El Nacional
2002	Emelec	Barcelona
2003	LDU Quito	Barcelona
2004	Deportivo Cuenca	C.D. Olmedo
2005-A	LDU Quito	Barcelona
2005-C	El Nacional	Deportivo Cuenca
2006	El Nacional	Emelec
2007	LDU Quito	Deportivo Cuenca
2008	Deportivo Quito	LDU Quito
2009	Deportivo Quito	Deportivo Cuenca
2010	LDU Quito	Emelec
2011	Deportivo Quito	Emelec

**Fuente:** Departamento de estadísticas, Federación Ecuatoriana de Fútbol  
**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

### 3.1.5. MODELOS DE COMUNICACIÓN DE EQUIPOS DE FÚTBOL A NIVEL INTERNACIONAL

La comunicación en el fútbol constituye una herramienta muy importante tanto intrínsecamente en los actores de un mismo equipo, como también en la proyección del mensaje que llega a los hinchas y rivales.

El rol que desempeñan los coaches de fútbol por ejemplo, en los entrenamientos con los jugadores y en ruedas de prensa antes y después de los encuentros deportivos, puede determinar muchos efectos en los jugadores

del mismo equipo, equipos rivales y en la misma hinchada y audiencia en general.

Los entrenadores de fútbol tienen la capacidad de actuar acorde con las estuaciones que se les presentan en el medio en el cual se desenvuelven. Este hecho implica que ocupen un lugar definitivo en el ámbito deportivo aparte del reconocimiento social que su compromiso conlleva.

En el fútbol de alta competición es muy importante mantener estabilidad en el liderazgo como también demostrar buenos resultados. Como menciona el siguiente artículo expuesto en una reconocida pagina web española:

“Existen varios modelos y los entrenadores de Barcelona y Real Madrid identifican a la perfección los dos clásicos: el liderazgo tradicional, caracterizado por una fuerte jerarquización; y el conocido como nuevo liderazgo, más participativo y comunicativo. Guardiola y Mourinho también difieren en su forma de comunicar. Tanto en el fondo como en las formas” (Marfil, 2012)

Se pueden encontrar tanto modelos de comunicación como equipos de fútbol existen, y en realidad el modelo es exitoso sin necesidad de la competitividad del equipo, para ello es necesario entender que la comunicación depende de varios factores y dentro de ellos el principal es el que los actores: Jugadores, Entrenadores, Aficionados, Medios y Canales, tiene en común; pero está en su generalidad es diferente a la comunicación tradicional ya que los aspectos psicológicos son el fundamento principal del consumo de productos y servicios relacionados con el deporte.

### **3.1.5.1. CASO REAL MADRID**

El estudio del caso Real Madrid ha logrado despejar varias dudas a cerca de los ámbitos en los que hoy en día se desenvuelven los deportes. Entender la integralidad de un equipo de fútbol permite asociar al deporte de alto

rendimiento con varios espectros económicos, sociales, estratégicos y empresariales.

Anteriormente el negocio del fútbol estaba basado en la explotación del espectáculo deportivo y poco a poco la generación de los ingresos originados por este concepto se encontraban restringidos ya que el espacio y capacidad de los estadios quedaba ya corto, y por otro lado los derechos de retransmisión por televisión está en fase de regresión en todo el mundo. Ante tal situación, las entidades deportivas se han visto obligadas a pensar en nuevas formas de aplicación de este negocio.

La solución que ha dado el Real Madrid, y otras instituciones deportivas a estas circunstancias, se ha basado en las siguientes acciones:

1. La racionalización de la explotación de sus negocios tradicionales.
2. Generar valor a su marca, con la finalidad de producir nuevos ingresos. Esto a través de la búsqueda de patrocinios y alianzas estratégicas con empresas conexas.

Mediante el patrocinio deportivo dos mas empresas acuerdan generar junto con una entidad deportiva valores agregados para beneficio de todos y así lograrán satisfacer necesidades individuales de los involucrados. Esto sin duda alguna hace más fácil que los consumidores reconozcan y tengan más cercanía con las marcas de los equipos, sus productos y servicios. (Aguiar & Molina, 2003)

El Club de Fútbol Real Madrid es un ejemplo destacado de estrategia y posee un modelo muy efectivo de comunicación en el fútbol, situaciones por las cuales en el año 2001 fue reconocido por la FIFA como el mejor club del siglo veinte, como una empresa futbolística de alto rendimiento económico que no solo se destaca en el ámbito deportivo.

El negocio del fútbol se ha transformado desde la década de los noventa en un suceso empresarial que ha cambiado este deporte a uno de los negocios de entretenimiento más rentables del mundo (Szymanski, 1998). A tal punto que ha adquirido importancia creciente en la economía de los países desarrollados de Europa.

“El impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española supera los 8.000 millones de euros, lo que supone, aproximadamente, un 1,7% del PIB general y un 2,5% del PIB correspondiente al sector servicios.” (Marfil, 2012)

El cambio en la estrategia del club Real Madrid fue afín al arribo de su flamante presidente Florentino Pérez en el año 2000. Su consigna y principal meta era la de transformar al club en la primera empresa deportiva de Europa, obteniendo como resultado gran estabilidad financiera.

La definición de la nueva estrategia de gestión de Florentino para la dirección del club se ha sostenido sobre los siguientes cimientos:

- “Re-estructuración de la organización interna del club. Su consecución ha supuesto la implantación de una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas: deportiva, marketing y económico-corporativa. Además, se ha creado un gabinete de la presidencia, al frente del cual se ha puesto una dirección ejecutiva.
- Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid. Se ha intentado, para conseguirlo, dotarla de una proyección mundial que permita su posicionamiento en mercados estratégicos.
- Recuperación de activos. Se ha retomado la gestión de gran cantidad de activos que fueron vendidos a otras empresas, lo que ha conducido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios, debido a una gestión y explotación más coherente, planificada y racional.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio, que han permitido diversificar las fuentes de ingresos del club.
- Transformación en clientes efectivos de los seguidores y simpatizantes que, por su adhesión sentimental al club, demandan de forma creciente productos que los asocien e identifiquen con "su equipo". En el caso de las marcas deportivas, la vinculación del cliente con la marca no es puramente mercantil, sino que va más

allá, consiguiendo que el grado de identificación y la fidelización sea mucho mayor que para otro tipo de productos comerciales (El País de los Negocios, 2001a). Con la implantación de esta estrategia, el Real Madrid ha conseguido que los ingresos se hayan elevado desde los 137,9 millones (temporada 2000-2001) hasta los 275,7 millones que se obtuvieron.” (Marfil, 2012)

De lo anterior se deduce que el proceso que definió el éxito integral del Real Madrid ha de haber sido diseñado pensando en varios ámbitos económicos deportivos y sociales. Implementando estudiadas estrategias de marketing y habiendo estructurado planes estratégicos con los que todo el club se comprometió a cumplir.

Real Madrid ha asentado una estrategia muy clara sobre tres elementos fundamentales: deportivo, social y de marketing. Sin embargo para sintetizar toda la visión estratégica del club decimos que su conquista se basa en el equilibrio perfecto encontrado entre el éxito económico y el deportivo. Según este ya probado modelo, no se admite la posibilidad de tener el éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico.

Resulta importante mencionar que la estrategia deportiva del Real Madrid está a su vez sostenida en dos importantes vías de acción:

1. La contratación de jugadores de alto impacto y popularidad en los medios de esta manera con poseer a los mejores futbolistas del mundo se busca la calidad futbolística y la ventaja competitiva sobre los demás equipos, lo que implica el impulso en el mundo publicitario.
2. Dedicar esfuerzos en reforzar políticas de enfoque en las secciones formativas para que el Real Madrid puede tener de primera mano acceso a la primera tanda de futbolistas formados dentro del club que mantengan los valores y la identidad del equipo.

En lo que se refiere a la estrategia social del club se describen tres componentes:

1. La gestión de la masa social, en la cual el club se muestra a sus socios con transparencia informativa, respeto y protección de sus derechos, lo que se traduce en la valoración de su público a la entidad.

2. La política de imagen pública, que es gestionada a través de su Fundación y con un plan de comunicación amigable instaurador de la paz del espectador del fútbol.

“En la actualidad, el club ostenta el título de embajador de UNICEF, programa y realiza actividades de integración social, de carácter educativo y coopera en una gran variedad de programas por todo el mundo para recaudar fondos que ayuden a paliar desastres naturales y otros tipos de pandemias”. (Marfil, 2012)

3. El espectáculo futbolístico, lo cual ha llevado a establecer programas de reeducación y reubicación de los aficionados, que ha reducido actos violentos dentro del estadio

En los que se refiere a la estrategia de marketing, el club tiene la prioridad potenciar su MARCA, y así convertir a sus aficionados en fieles clientes.

Al igual que muchas compañías exitosas alrededor del mundo el Real Madrid cree que su marca es su activo más valioso.

Obviamente el resultado del plan de marketing arroja el diseño una estrategia comercial para la explotación de la marca donde se destacan los siguientes aspectos:

1. Las alianzas estratégicas con empresas conexas al deporte y otras marcas deportivas.
2. La explotación de la marca en mercados emergentes del fútbol.

3. La utilización de estrategias de comunicación por varios canales de tecnológicos como aplicaciones en teléfonos móviles, videojuegos, centros de noticias RRS, redes sociales etc.
4. La explotación publicitaria a partir de las ventas de los derechos de imagen del club y de sus jugadores.
5. Los programa de fidelización de sus hinchas y aficionados.
6. Los programas de venta franquicias y licencias para la comercialización de la marca.

### **3.1.6. MODELOS DE COMUNICACIÓN DE EQUIPOS NACIONALES.**

No se ha podido definir modelos concretos establecidos por clubes de fútbol a nivel nacional que hayan garantizado el éxito estable en su comunicación. Sin embargo vale la pena mencionar el caso de Liga Deportiva Universitaria de Quito, principal rival del equipo en estudio, que por manejar altos presupuestos destinados a comunicación han podido ser más claros y determinantes al momento de diferenciarse con un mensaje.

La intención de Liga Deportiva Universitaria es desarrollar su marca y poder dejar recordación tanto en el mercado nacional como internacional. Por tal motivo, debido al alto rendimiento económico que alcanzo en los últimos años. Tiene la capacidad de reproducir modelos de equipos internacionales y como el Real Madrid y Manchester.

Tomando en cuenta el trabajo de Alberto Zapater, Sergio Cuervo Julio Meza, Martín Vargas, Blanca Velásquez y Miguel Ángel Zúñiga titulado Valor de marca en el fútbol profesional, quienes realizan una investigación entre los clubes más exitosos durante los últimos 5 años en América Latina y se identificó al Club Atlético Boca Juniors de Argentina, la Liga Deportiva Universitaria (LDU) de Ecuador y el Pachuca Club de Fútbol de México como los equipos con mejores prácticas de gestión deportiva, y obteniendo copas

internacionales. Estos equipos representan modelos de éxito para el benchmarking, al alcanzar reconocimiento general en cuanto cada vez mejores prácticas de marketing deportivo en el mundo. (Zapater y otros, 2011)

Esta tarea implica una la preparación futbolística y también un manejo gerencial del club que le permita alcanzar un status de marca para así conseguir una serie de beneficios, tales como:

1. Aumentar el número de hinchas, aficionados y socios.
2. Generar mayor interés de las empresas e instituciones para invertir en patrocinios.
3. Invertir en secciones formativas y venta de jugadores.
4. Explotar las ventas de productos y servicios del plantel deportivo a través de una buena aplicación de merchandising.
5. Crear cargos y funciones individuales en la estructura organizacional, apartando al marketing, administración, búsqueda de talentos del desarrollo futbolístico del equipo.

Gracias al buen trabajo de sus dirigentes Liga Deportiva Universitaria pudo conseguir cuatro torneos ganados en América del Sur (2008-2010). La Copa Libertadores de América, La Copa Sudamericana y dos Re-copas Sudamericanas. Tal gestión ha permitido administrar el club de manera organizada teniendo clara una estrategia de éxito basada en una buena inversión, en la formación de jugadores de divisiones menores y en la constitución de un equipo con jugadores y técnicos altamente capacitados.

El Ing. Luis Chiriboga, presidente de la FEF, elogió los logros del club en el 2010 y mencionó que es digno de imitar por el resto de equipos de la Serie A de Ecuador. Según los dirigentes de Liga esta mención es de gran valor pues el trabajo de las divisiones menores de formar jugadores de gran capacidad se utiliza en como atributo de marca del equipo. (Zapater y otros, 2011)

Liga deportiva universitaria representa para los estudiosos deportivos un caso de éxito para el benchmarking pues sus directivos tratan de encontrar el equilibrio en el negocio y el deporte y de este modo poder parecerse a grandes equipos internacionales que han encontrado esa fórmula perfecta para poder ser equipos de millones de dólares. Al igual que Real Madrid CF el desarrollo de nuevas líneas de negocio, es un notorio elemento que el equipo albo adoptó como su modelo puesto que a través de su Tienda de Liga comercializa regalos, ropa, y suvenires con la marca LDU. En conclusión Liga Deportiva Universitaria hace más de una década ha intentado potenciar la imagen de su marca lo que le ha permitido ganar gran experiencia en torneos internacionales y una proyección mundial que le ha dado cada vez un mayor status y valor.

### **3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO IMPLEMENTADAS POR SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO**

Luego de entrevistar a Jeannette Acosta Hidalgo, Gerente de Marketing de Sociedad Deportivo Quito y analizar la información que proporciono se llega a definir y desarrollar los siguientes puntos.

#### **3.2.1. POLÍTICAS DE USO DE IMAGEN**

Según la Real Academia de la Lengua, una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Este es el resultado de la interacción de, sentimientos, ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre dicho objeto.

Una imagen corporativa debe ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones de la institución, basándose en una identidad real establecida por la misión, visión y valores corporativos de la empresa, y debe transmitir un mensaje que el público identifique.

Según Joan Costa, “tener una imagen implica la existencia de un proceso. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: La duración del proceso, que puede ser mas o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor.

A consecuencia de la duración del proceso y la intensidad psicológica de la imagen aparece una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social”. (Costa, 2003)

La falta de estrategias de comunicación de la organización, y la falta o subutilización de canales de comunicación, genera lentitud en los procesos y en las respuestas. Además la desinformación acerca de las políticas de comunicación, imposibilita la verdadera interacción de los niveles de la comunicación tanto interna como externa y esto hace que no haya coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Al momento en Sociedad Deportiva Quito no existen políticas claras en cuanto al uso de la imagen del club a más del uso de manuales de marca. Desde esta perspectiva, la imagen corporativa de la Sociedad Deportiva Quito debería desarrollar y plasmar con políticas claras su imagen corporativa, su comportamiento corporativo y su personalidad corporativa.

### **3.2.2. MANUALES DE MARCA**

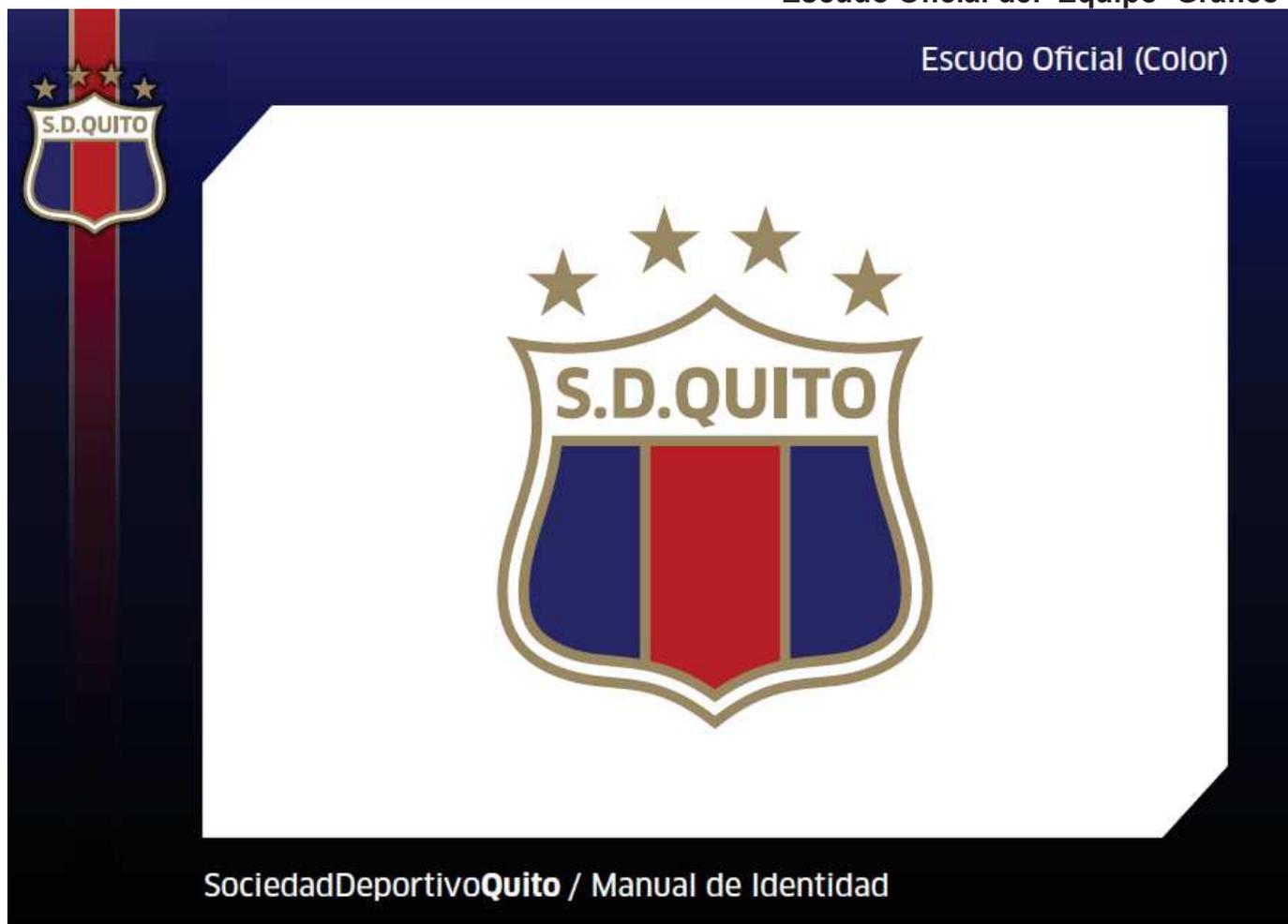
Un manual de marca responde a la necesidad de asegurar la eficiente aplicación visual de los elementos de identidad corporativa de una institución. Sociedad Deportivo Quito cuenta con algunos manuales de identidad corporativa.

Estos sin embargo deberían responder a un programa de diseño estudiado y planificado para así poder traducir la personalidad de la institución dotándole de una identidad bien diferenciada.

En uno de los manuales se define el escudo oficial del equipo claramente estructurado, con una selección de tipografías oficiales y los colores claramente determinados en la escala cromática. Sin embargo existe otro logotipo que no tiene asociación directa y responde a las siglas AKD por Academia.

Esta propuesta responde a una estrategia de identificación de la academia deportiva por parte de los hinchas, que se ha derivado de un lema o grito de guerra “vamo AKD” que mantienen como apelativo. Se debe poner mucha atención en el uso adecuado del logotipo en todas las piezas de comunicación, ya que es fundamental para crear una imagen fuerte y duradera.

## Escudo Oficial del Equipo Gráfico 4



**Fuente:** Departamento de Marketing Sociedad Deportivo Quito, Marca vigente a Diciembre de 2011  
**Elaborado por:** Bolívar Ruiz



**Fuente:** Departamento de Marketing Sociedad Deportivo Quito, Marca a partir de Enero de 2012

**Elaborado por:** Bolívar Ruiz

Como se observa no se cuenta con un manual de marca definitivo que responda a una estrategia de comunicación clara. Sin embargo con el adecuado uso de los elementos en el manual se podría lograr preservar la identidad visual de la institución y así aumentar el grado de recordación simbólico de cada uno de sus elementos.

### 3.2.3. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

Para efectos de comunicación, Sociedad Deportivo Quito mantiene canales directos con información actualizada minuto a minuto:

- Página Web Oficial: [www.deportivoQuito.com](http://www.deportivoQuito.com) Promedio diario de 6,000 visitas.

**Banner de la página web oficial Gráfico 6**



**Fuente:** Pagina Web oficial del Deportivo Quito

**Elaborado por:** AKD comunicaciones.

Como se observa en el Gráfico 7, se pueden encontrar enlaces que refieren a las redes sociales en la revista de la AKD y en su página web oficial

- Facebook Oficial: Sociedad Deportivo Quito Más de 12,500 “likes” y 5,000 amigos
- Twitter Oficial: @sdQuito Más de 8,800 seguidores

### Banner de la página web oficial Gráfico 7



**Fuente:** Pagina Web oficial del Deportivo Quito” Guía de medios”

**Elaborado por:** AKD Comunicaciones.

- El Departamento de Comunicación mantiene informados a los medios sobre noticias, actualidad y novedades importantes de la AKD a través de los Boletines de Prensa enviados diariamente.
- El día martes 06 de marzo del presente año, se estrenó AKDradio “La Voz de Nuestra Pasión”. Un espacio dedicado a noticias de la AKD por Radio La Red 102.1 de 19h30 a 20h00.

### Banner de la página web oficial, AKD Radio Gráfico 8



**Fuente:** Pagina Web oficial del Deportivo Quito.

**Elaborado por:** AKD Comunicaciones.

- Otro proyecto importante a implementarse pronto es AKDTV. El programa de televisión de la AKD. Lanzamiento oficial estimado abril 2012. Este es un canal en Youtube donde se archivan en video los momentos importantes de los partidos del club.

**Banner de la página web oficial, AKD Televisión Gráfico 9**

**Fuente:** Pagina Web oficial del Deportivo Quito

**Elaborado por:** AKD Comunicaciones.

- Envío de correos electrónicos (mailing directo) a la base de Socios AKD y suscritos.
- Para los clientes de telefonía celular (Claro) se estableció una alianza con una importante empresa para el envío de información diaria con noticias y novedades. Este servicio aplica especialmente para clientes prepago, cuyo acceso a internet y redes sociales podría ser limitado. En el Gráfico 10 se puede observar el banner publicitario de la táctica de celular que esta colgada en la pagina web oficial de Sociedad Deportiva Quito.

Banner de la página web oficial, táctica CLARO Gráfico 10



**Fuente:** Pagina Web oficial del Deportivo Quito

**Elaborado por:** AKD Comunicaciones.

- La tarjeta Socio AKD te permite acceder a una serie de beneficios exclusivos, con el pago de un valor mensual, debitado de tarjeta de crédito o pagado de contado por la anualidad.
- El beneficio primordial es el ingreso al Estadio por accesos exclusivos para Socio AKD, sin filas ni canje de entradas, entrada a todos los partidos que la AKD juega de local, 50% de descuento en entrada a torneos internacionales, descuento en la compra de suvenires, sorteos y beneficios exclusivos para socios, cadena de establecimientos afiliados que brindan descuentos especiales, eventos y encuentros con jugadores.

Banner de la página web oficial, tarjeta socio Gráfico 11



**Fuente:** Departamento de Marketing Sociedad Deportivo Quito.

**Elaborado por:** AKD Comunicaciones.

### 3.2.4. MEDIOS UTILIZADOS

En internet existe el sitio oficial del Deportivo Quito [deportivoQuito.com](http://deportivoQuito.com), donde un usuario puede registrarse y seguir de cerca las noticias del club, puede ver las galerías de fotos, agenda, tabla de posiciones y partidos sobresalientes colgados de YouTube en un canal de TV de YouTube llamado SDQuitoTV.

Se cuenta también con un programa de radio llamado AKD radio con su eslogan la voz es nuestra pasión que esta al aire todos los días martes en el horario de las 19h00 a través de la estación la Red 102.1.

Si el hincha se perdió uno de los programas radiales tiene la capacidad de escucharlo a través de el sitio web oficial, ya que aquí se encuentra muy promocionado el espacio radial.

Dentro de la página oficial también esta disponible la guía de medios para la Copa Santander Libertadores que sintetiza en pocas paginas la identidad del club en el mensaje de sus directivos.

El Departamento de Comunicación mantiene informados a los medios sobre noticias, actualidad y novedades importantes de la AKD a través de los Boletines de Prensa enviados diariamente.

En Facebook se lo puede encontrar como Sociedad Deportiva Quito y en Twitter seguir noticias del club minuto a minuto en @sdQuito y @sdQuitomktg.

Existen también sitios no oficiales impulsados por hinchas como akd.ec donde se lanzan concursos, sorteos, trivias y foros, además de sitios de blogs como yosoydelQuito.blogspot.com.

### **3.2.5. PRESUPUESTOS**

El Departamento de Marketing y Comunicación maneja un presupuesto propio. Es auto sustentado. Para cada proyecto puntual de la planificación estratégica, los fondos se obtienen de los ingresos por venta de sociaturas y por comercialización de auspicios para los mismos. No existe al momento una fuente fidedigna de presupuestos. Sin embargo determinamos que el equipo Sociedad Deportivo Quito gasta en promedio 100.000 dólares al año en estrategias aisladas de comunicación que no responden a ningún plan en contraste con el Club Liga deportiva universitaria la cual responde a proyectos anuales y de presupuestos definidos destinados a comunicación.

### **3.2.6. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO IMPLEMENTADAS.**

Sociedad Deportivo Quito cuenta con información fresca y al día de las estadísticas de visitas y suscritos a medios propios y con información de fuentes externas con datos estadísticos y demográficos. Sin embargo no ha diseñado procesos claros de control y medición del retorno de sus campañas.

Es lógico pensar que la falta de políticas claras de comunicación no permite establecer herramientas claras que permitan medir el impacto y la efectividad de las mismas políticas o acciones. Esto es vital para la mejora y sostenibilidad de las estrategias y también para estimar el grado de evolución que se alcance en los procesos de comunicación.

Es necesario diseñar indicadores que permitan definir una herramienta clara y fácil de usar que sea coherente con las políticas de comunicación y de manejo de imagen corporativa y que además respondan a un plan estratégico que busque la consecución de metas de comunicación que se conviertan en réditos económicos para la institución.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS O GRUPOS

#### 4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados es una herramienta de recopilación de datos que permite obtener información para la toma de decisiones de marketing, para ellos según Malhotra (2004) se debe establecer tanto las necesidades de información como el problema de decisión que tendrá la gerencia, este es el punto de partida para el diseño de la investigación que posteriormente deberá definir el método a aplicar, el tipo de estudio, la técnica a utilizarse, el muestro e instrumentos de recolección.

El presente capítulo desarrolla cada uno de los pasos para identificar datos relacionados con la comunicación actual de Sociedad Deportivo Quito y como esta se relaciona con sus públicos de interés en cuanto a su marca se refiere.

#### 4.1.1. PROBLEMA, OBJETIVO E HIPÓTESIS

##### 4.1.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La investigación tiene que dar solución a una problemática tanto referencial o de decisión como investigativa o de información, en tal virtud se definen dos problemas el primero de ellos relacionado con lo que la gerencia busca responder respecto de la comunicación actual del equipo y el otro para identificar que información será de utilidad para la construcción de la propuesta.

- **Problema Gerencial**

¿Es necesario implementar un modelo de comunicación integrada de marketing para Sociedad Deportivo Quito?

- **Problema de Investigación**

¿Se necesita conocer el grado de posicionamiento, y reconocimiento del equipo de fútbol Sociedad Deportivo Quito, entre los hinchas y aficionados al fútbol en la ciudad de Quito?

#### 4.1.1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que persigue el estudio a desarrollar son:

1. Conocer la percepción de la marca Sociedad Deportivo Quito en los hinchas de este equipo de fútbol.
2. Definir la relación entre los aficionados al equipo y los medios de comunicación que prefieren.
3. Definir los aspectos que se deben tener en cuenta para la estructuración de un plan de CIM para el club.

#### 4.1.1.3. HIPÓTESIS

**H1:** El diseño de una propuesta de comunicación integrada de marketing para el club de fútbol profesional Sociedad Deportivo Quito incrementa el número de aficionados y socios en la ciudad de Quito.

**H0:** El diseño de una propuesta de comunicación integrada de marketing para el club de fútbol profesional Sociedad Deportivo Quito no incrementa el número de aficionados y socios en la ciudad de Quito.

Las variables de la hipótesis de investigación son:

- Variable dependiente: El número de aficionados que se identifican con el equipo.
- Variable independiente: Plan de Comunicación Integrada de Marketing.

#### 4.1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollarse será de dos tipos:

- Cualitativa, que es la que sin mayor estructura tiene como fin establecer ideas generales sobre el estado de la comunicación actual y relación del hincha- aficionado con la marca Sociedad Deportivos Quito.
- Cuantitativa, que a través de la aplicación de técnicas de recolección como la encuesta permitirá concluir en cifras estadísticas sobre el uso, efectividad de los medios de comunicación al emitir mensajes a los hinchas sobre la marca Sociedad Deportivo Quito.

##### 4.1.2.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El estudio cualitativo es también llamado exploratorio pues se concentra en describir ideas y conocimientos sobre la relación entre la marca y los grupos de interés de esta (Malhotra, 2004, pág. 76), a través de él se puede determinar con un nivel de flexibilidad la relación entre las variables de la hipótesis.

- **Técnicas de recolección**

La investigación se desarrollará a través de dos métodos de recolección cualitativa de información: el grupo focal que es una entrevista a un grupo de encuestados reducido llevada a cabo por uno moderador (Malhotra, 2004, pág. 139); y, la entrevista de profundidad que es el contacto con expertos en la temática a través de una entrevista estructurada.

- **Instrumentos de recolección**

Los instrumentos de recolección de la información son:

- **Grupo Focal:** Que cuenta con 10 preguntas y va a recabar información a cerca del sentir de 8 hinchas entrevistados en el foro y un ex-jugador del club Sociedad Deportivo Quito. Con un rango de edad de 15 – 55 años.

#### **Preguntas Grupo Focal**

1. ¿Que opinan del Fútbol?
  2. ¿Por qué escogió ser del Deportivo Quito?
  3. ¿Como se siente luego de los campeonatos?
  4. ¿Una marca de fútbol que se le venga a la mente?
  5. ¿Piensan que el deportivo Quito es una marca?
  6. ¿Creen ustedes que es beneficioso que se utilice a la marca del Deportivo Quito para conseguir recursos económicos?
  7. ¿Que creen ustedes que hacen los dirigentes por la marca?
  8. ¿Ustedes conocen los beneficios de la marca AKD?
  9. ¿Como quisieran ver ustedes a la marca deportivo Quito?
  10. ¿Cual es la precepción que tiene entre deportivo Quito y AKD?
- **Entrevista a profundidad:** Realizada a cuatro expertos:
    - Alfredo Dávalos - Docente Marketing Deportivo Universidad de las Américas.
    - Geovana Tipán - Departamento de Marketing NEOHYUNDAI
    - Fernando Mantilla – Presidente Sociedad Deportivo Quito.

#### **4.1.2.1.1. GRUPO FOCAL**

A continuación se encuentran el resumen o los principales extractos de las opiniones, ideas y pensamientos recopilados a un grupo de Hinchas de Sociedad Deportivo Quito en la ciudad de Quito en el mes de marzo de 2012.

### **1. ¿Que opinan del Fútbol?**

Para los participantes el futbol es una disciplina deportiva y como tal en nuestro país y alrededor de todo el mundo el fútbol se ha convertido en uno de los deportes de mayor atracción, el fútbol es algo que causa mucha adrenalina en las personas y a veces la adrenalina produce muchos inconvenientes tanto dentro como afuera del escenario deportivo. El único deporte que les ha permitido disfrutar la pasión de una equipo tanto como viéndolo como practicándolo como sintiéndolo como hinchándolo va mas allá incluso mas que el mismo deporte es una forma de ver la vida.

### **2. ¿Por qué escogió ser del Deportivo Quito?**

Siempre me parece interesante esa frase que utilizan los hinchas cuando dicen que de tal equipo se nace. Creo que es medio inexplicable desde mi punto de vista. En mi caso fue así mi papa es del Quito y yo soy del Quito pero yo le tengo mucho cariño al equipo yo no imaginaria ser de otro equipo que no fuera el deportivo Quito.

### **3. ¿Como se siente luego de los campeonatos?**

Yo mas ha sido una especie de reflexión es decir considerar el componente de dirigentes y jugadores. Y debe ser el mayor y mejor esfuerzo para lograr dos campeonatos seguidos cosa que no se veía desde hace muchos años y siempre pensar que el factor fundamental en esto es la persona los jugadores y los dirigentes.

Es una satisfacción inexplicable se siente también en la hinchada que ahora esta apoyando mas ahora va mucha mas gente al estadio igual a partidos de copa siempre va y se siente bien.

#### **4. ¿Una marca de fútbol que se le venga a la mente?**

Adidas, Pilsener, El Arbolito, AIG, Manchester United, Topper, Coca cola, Puma

#### **5. ¿Piensan que el deportivo Quito es una marca?**

Yo diría que primero es una organización y una institución que genera una marca. Generalmente una institución como el deportivo Quito es sujeto de sponsoring y puede estar identificado con determinada marca y eso ayuda a generar recursos económicos que le permiten financiar el staff de jugadores y también empleados en la parte administrativa porque todos los equipos ahora tienen la tendencia que constituirse en sociedades deportivas y compañías deportivas. Creo que debemos tender a ser una marca y es la visión que tiene actualmente al directiva posicionarle como una marca que llegue a convertirse en un generador de recursos y necesitamos darle una visión de merchandising y necesitamos alejarnos de tendencias antiguas y de romanticismos, debemos despegar explorar y convertir al equipo en una marca como es el real Madrid por ejemplo y eso le da fortaleza en todo sentido y sobre todo económica.

Pienso que el fenómeno del Quito es interesante porque después de todas las luchas que tuvo durante toditos estos años en los campeonatos la pasó negra sin plata y sin apoyo y ahora logro conseguir lo que consiguió y eso hace que ya sea una marca.

#### **6. ¿Creen ustedes que es beneficioso que se utilice a la marca del deportivo Quito para conseguir recursos económicos?**

Creo que el espíritu del Quito es muy místico y le impregnada de esto a la marca. Estoy de acuerdo de que seamos una marca y que participemos de obtener recursos económicos pero no me gustaría que se pierda esa mística de impregnar algo en los jugadores y en el entorno del Quito eso crea una esfera de distinción eso es algo que siempre ha destacado al deportivo Quito.

**7. ¿Que creen ustedes que hacen los dirigentes por la marca?**

Yo si considero que las directivas que estuvieron desde que se retomo a alcanzar títulos las directivas han venido paulatinamente de bueno a muy bueno y considero que algún momento llegara a lo excelente y esto es el objetivo de cualquier institución y como es el deportivo Quito creo que tiene bien claro las metas como directiva ya sea en lo deportivo financiero recursos humanos tiene un gran trato a las políticas y eso es lo que las directivas han venido consiguiendo con objetivos claros y concretos.

Admiro la posición que tiene el presidente actual mantilla que es un empresario y él tiene un enfoque de llevar al equipo como un negocio incluso hizo una alianza con el Racing S.C. para que el merchandising alrededor sea parecido y el manejo es bastante bueno por ejemplo ahora tenemos un espacio de radio vamos a iniciar con lo del estadio yo considero que es bastante bueno que por fin estamos comenzando a dar lo pasos por el bien sendero.

**8. ¿Ustedes conocen los beneficios de la marca AKD?**

Lo único que conocen los participantes es el descuento que adquieren en la compra de entradas para ciertos partidos.

**9. ¿Como quisieran ver ustedes a la marca deportivo Quito?**

Creo que la aspiración mas grande de un hincha es que trascienda que deje huella que no solo se contente por ejemplo ahora uno de los propósitos del deportivo Quito es tratar de trascender lo que mas pueda en la copa libertadores. Tanto cualitativo como cuantitativa para que el deportivo Quito llegue ha ser conocido y considerado.

Me gusta bastante el manejo que tiene el real Madrid sin embargo creo que el real perdió el foco y ya se convirtió casi en una moda y eso es lo que no quiero porque creo que a nivel local tenemos bastantes parecidos me gustaría el manejo pero me gusta la pasión que el impregnan los equipos argentinos.

#### **10. ¿Cual es la percepción que tiene entre deportivo Quito y AKD?**

Deportivo Quito es sinónimo de AKD, me gustaría que nos identifiquemos ya sea con Deportivo Quito o con AKD porque nos va a dar lo mismo. Yo creo que es un target, AKD es como una renovación, mientras que Deportivo Quito es mas para los hinchas más antiguos.

#### **4.1.2.1.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

Se realizaron las entrevistas a profundidad a tres expertos que conocen de la relación del fútbol con el marketing y aportaron de importante información para el desarrollo de la investigación. A continuación se encuentra su mensaje a cerca del futbol.

- **ALFREDO DÁVALOS**  
**Docente Marketing Deportivo**  
**Universidad de las Américas**

El fútbol es vida y pasión, y de hecho el fútbol ecuatoriano ha crecido a pasos agigantados, ahora el problema principal es que los equipos están vinculados con la política, otros dependen de cuantos hinchas vayan al estadio y otros que no tienen planeación a futuro, es importante que los dirigentes profesionalicen ciertas áreas dentro de cada equipo. La idea de hacer una guía para un plan de CIM es muy interesante debido a que sería importante ver a los equipos de fútbol que se manejen como marcas como verdaderas

empresas y con verdaderos profesionales en todas sus áreas, para que así se tenga una correcta planeación a futuro, sería importante también darle mucha más importancia a las canteras de los equipos, ya que son muy pocos los que se fijan en estos aspectos.

- **GEOVANA TIPÁN**  
**Departamento de Marketing**  
**NEOHYUNDAI**

El fútbol es un deporte que genera pasión para los que lo practican y para los que no, el fútbol ecuatoriano ha ido mucho mejor evidenciándolo principalmente con los resultados últimos obtenidos por Liga de Quito, esto confirma que está en constante y rápido desarrollo.

Pocos son los clubes que se manejan bien otros solo tienen fines particulares y no de equipo, esto se debe a que los directivos son políticos como suele suceder con Barcelona de Ecuador, el tema propuesto en la guía que me comenta sería importante para el mejor manejo de la administración y el mercadeo de los equipos de fútbol, ya que es un tema que no ha sido claramente explotado, ya que en nuestro país hace falta que las personas a cargo de los distintos departamentos de los equipos de fútbol sean profesionales titulados en el tema.

- **FERNANDO MANTILLA**  
**PRESIDENTE**  
**SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO**

El fútbol corre por nuestras venas es nuestra pasión, aunque para los que estamos al frente de un equipo es una gran responsabilidad. Ahora en nuestro fútbol existen mayores oportunidades para los futbolistas y todos los que componen las instituciones deportivas. El problema mayor de nuestro fútbol es que la mayoría de dirigentes ven a sus equipos simplemente como eso y no

los ven ni los manejan como una empresa real que es, aquí en Deportivo Quito si bien es cierto no hace mucho hemos implementado áreas para cada función que necesita el equipo con profesionales a cargo, lo que nos ha llevado a ver mejores resultados no solo en lo deportivo sino también en el Deportivo Quito como marca como empresa, de ahí que me parece bastante interesante el tema que plantea usted, ya que como le comentaba recién se está empezando a tomar acción en ese campo y sería de gran importancia su aporte no solo para Deportivo Quito sino también para que el resto de instituciones deportivas tomen el mismo camino por el bien y mejor nivel de nuestro fútbol.

#### **4.1.2.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

En cuanto a la investigación cuantitativa el estudio será conclusivo o descriptivo, que tiene como fin definir las características que existen en la relación entre los grupos de interés (hinchada) con la marca a través de los medios de comunicación y recursos utilizados por la directiva del club Sociedad Deportivo Quito para llegar a esos públicos.

- **Técnicas de recolección**

Se utilizará la encuesta que es un cuestionario estructurado que se aplicará a una muestra de la hinchada del club.

- **Población o Universo**

La población establecida para el estudio corresponde al total de hinchas son 27.000 personas según los registros del Departamento de Marketing de la Institución. (Departamento de marketing Sociedad Deportivo Quito, 2012)

- **Muestreo**

El muestreo a realizarse será probabilístico, aleatorio simple, donde cada elemento del universo tendrá similar probabilidad de ser seleccionado

como parte de la muestra de investigación, para su cálculo se utilizará la fórmula de poblaciones infinitas puesto que el universo no sobrepasa los 100.000 elementos (Muñiz, 2010)

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

Teniendo en cuenta que el tamaño del universo es de 27000 socios, se procede a calcular el tamaño de la muestra.

Donde;

n= Muestra

p y q= probabilidades con las que se presenta el fenómeno

z= valor crítico correspondiente al nivel de confianza

E= margen de error admitido

La muestra se calculará con un nivel de confianza de 95% con una probabilidad de ocurrencia del fenómeno p y q fijadas en el punto medio 50%, al no existir estudios de mercado anteriores con un margen de error máximo del 5%.

Remplazando;

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

$$n = \frac{(1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5 * 27000}{68(27000 - 1) * (0.05 * 0.05) + (1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5.4579}$$

$$n = \frac{25930.8}{68.4579}$$

$$n = 378.78$$

En total se deberán aplicar 379 encuestas.

- **Instrumento de recolección**

- La Encuesta.- Que cuenta con 10 preguntas y el objetivo de Definir la relación entre los aficionados al equipo y los medios de comunicación que prefieren o que están teniendo mayor efectividad a la hora de

comunicar, respecto a la creación de una propuesta de Comunicación Integral de Marketing.

#### 4.1.2.2.1. HALLAZGOS DE LA ENCUESTA

**Pregunta 1 Tabla 5**

1. ¿Es usted socio de la AKD?	F	%
Si	94	25%
No	285	75%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 1 Gráfico 12**



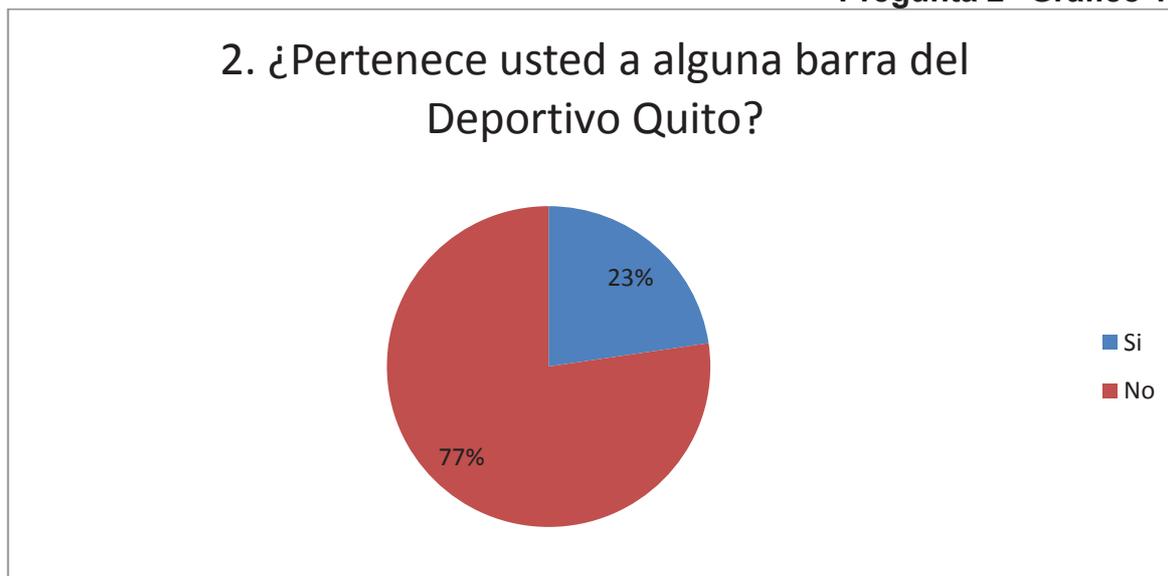
**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

1. El 75% de los encuestados que representa 285 hinchas de la muestra encuestados no son socios de la AKD, lo que muestra que no solo un cuarto de los hinchas, han podido registrarse como socios. Entre las principales respuestas recopiladas a cerca de las causas para no ser socio se identificó como motivo principal a la falta de información, y en segundo lugar el alto costo de la membresía. Por lo tanto hay un desconocimiento generalizado por falta de estrategias de comunicación que no permiten que se conozca de manera clara los beneficios de ser socio y tampoco hay una cobertura considerable para captar socios nuevos.

**Pregunta 2 Tabla 6**

2. ¿Pertenece usted a alguna barra del Deportivo Quito?	F	%
Si	86	23%
No	293	77%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 2 Gráfico 13**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

2. El 77% de la muestra de hinchas encuestados no pertenece a ninguna barra. Al ser los datos de la tabla 6 muy similares a estos, se podría pensar que la misma cantidad de hinchas pertenecientes a barras bravas del Deportivo Quito son los que están registrados como socios de la AKD. Quiere decir que el 23% de hinchas tienen un sentido de pertenencia con el equipo a tal punto de pertenecer a una barra que alienta al equipo en cada partido con gran fidelidad y que además son socios de la AKD por conocer directamente sus beneficios al estar en mayor contacto con la información y las novedades referentes al club.

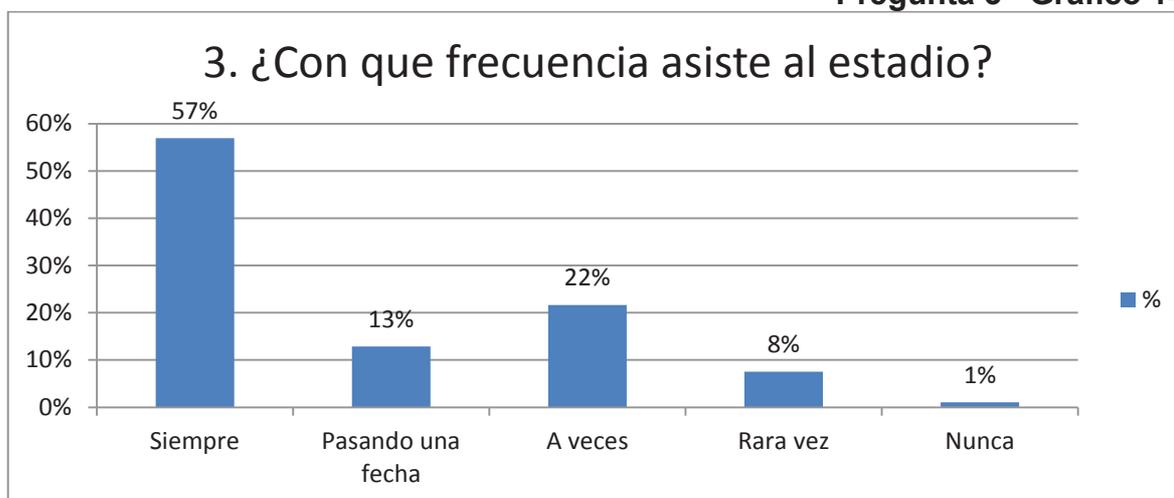
Quiere decir que el 23% de individuos que perteneces a la AKD, son hinchas con un alto sentido de pertenencia que pueden pertenecer a alguna barra brava del Deportivo Quito.

Pregunta 3 Tabla 7

3. ¿Con que frecuencia asiste al estadio?	F	%
Siempre	216	57%
Pasando una fecha	49	13%
A veces	82	22%
Rara vez	29	8%
Nunca	4	1%
TOTAL	379	100%

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Pregunta 3 Gráfico 14



Elaborada por: Bolívar Ruiz

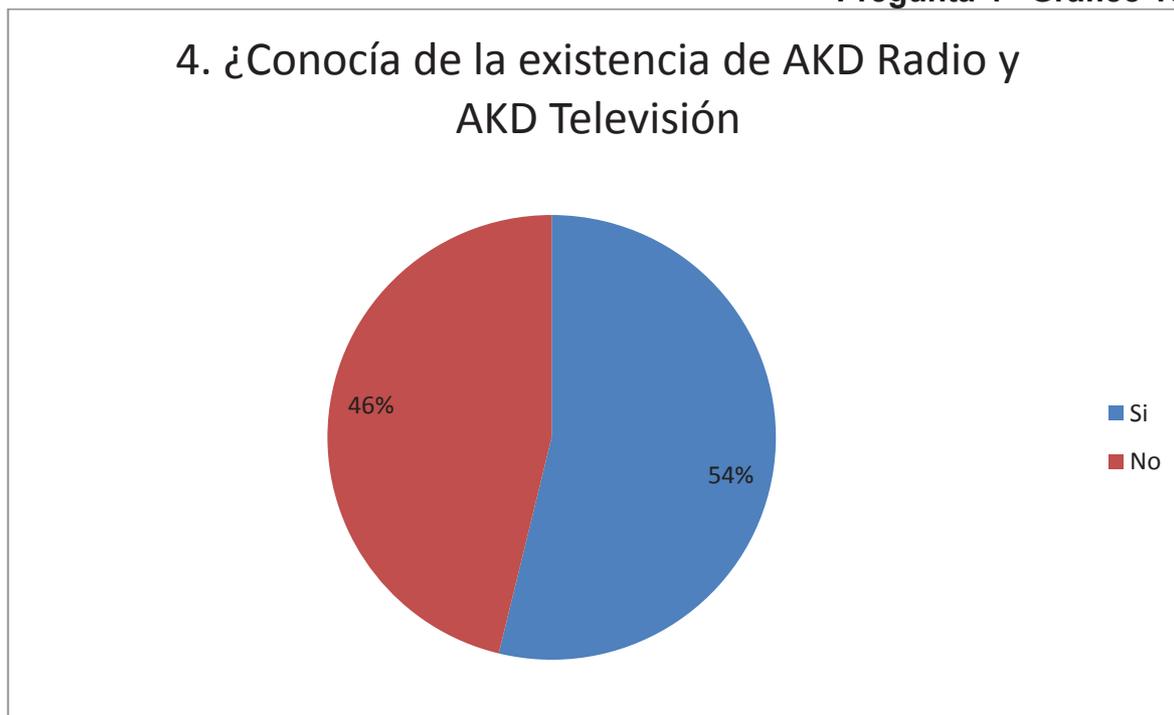
3. El 57% de los hinchas encuestados siempre asisten al estadio para alentar al Deportivo Quito. El 22 % de los hinchas asiste a veces, cantidad similar de hinchas que asisten pasando una fechas con el 13%. Tenemos también un grupo que representa el 1 % del universo que afirma que nunca asisten al estadio cuando juega su equipo el Deportivo Quito.

Esto demuestra que existe una buena asistencia por parte de los hinchas a alentar a su equipo preferido ya sea por pasión con el equipo, afición, habito o simple disfrute del espectáculo deportivo.

**Pregunta 4 Tabla 8**

4. ¿Conocía de la existencia de AKD Radio y AKD Televisión	F	%
Si	204	54%
No	175	46%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 4 Gráfico 15**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

4. El 46% de los hinchas encuestados no conocen de la existencia de la AKD Radio, la cual es una estrategia nueva que se promociona a través de una radio local (la Red), ni de la existencia de AKD televisión que es una estrategia que se ha promocionado, menormente en la pagina web de Sociedad Deportivo Quito, sin embargo es un proyecto que sigue pendiente.

A pesar que el 53% de los hinchas encuestados conocen de la existencia del programa radial AKD, no es hay una diferencia importante pues casi la mitad de la muestra no conoce las estrategias de comunicación de su equipo de fútbol, por no tener una forma efectiva de enviar el mensaje a sus hinchas.

**Pregunta 5 Tabla 9**

5. ¿Se ha registrado o seguido en algún medio electrónico de Sociedad Deportivo Quito?	F	%
Pagina Web Oficial	220	58%
Twitter	87	23%
Facebook	220	58%
No	54	14%
Otro medio	29	8%
TOTAL	610	161%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 5 Gráfico 16**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

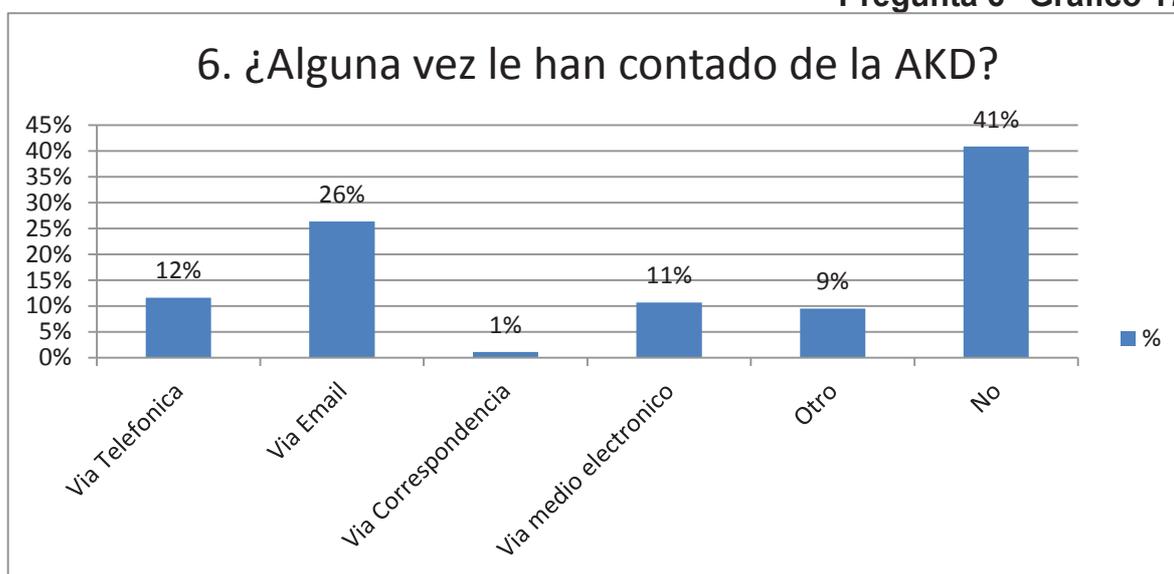
**5.** El 86% de los hinchas encuestados se han registrado en medios electrónicos y redes sociales de Sociedad Deportivo Quito, sin embargo, como se apreció en la tabla 4, las redes sociales y la pagina web oficial del Deportivo Quito, es el medio principal por el cual se promociona AKD Radio y Televisión, quiere decir que la gente no esta muy pendiente de los banners de la pagina web o no sigue de cerca a su equipo a través de medio digitales.

Por otro lado observamos que el 5% de los hinchas encuestados que representa 29 respuestas se han registrado por otro medio el cual es desconocido.

**Pregunta 6 Tabla 10**

6. ¿Alguna vez le han contado de la AKD?	F	%
Vía Telefónica	44	12%
Vía Email	100	26%
Vía Correspondencia	4	1%
Vía medio electrónico	40	11%
Otro	36	9%
No	155	41%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 6 Gráfico 17**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**6.** El 40 % de los hinchas encuestados no han sido contactados por la AKD. El 60% restante han recibido contacto por distintos medios. El 27% han sido contactados por el medio más común que es vía correo electrónico. Quiere decir que la AKD cuenta de alguna manera con una base de datos de los hinchas. Por otro lado el 12% afirma haber sido contactado por teléfono.

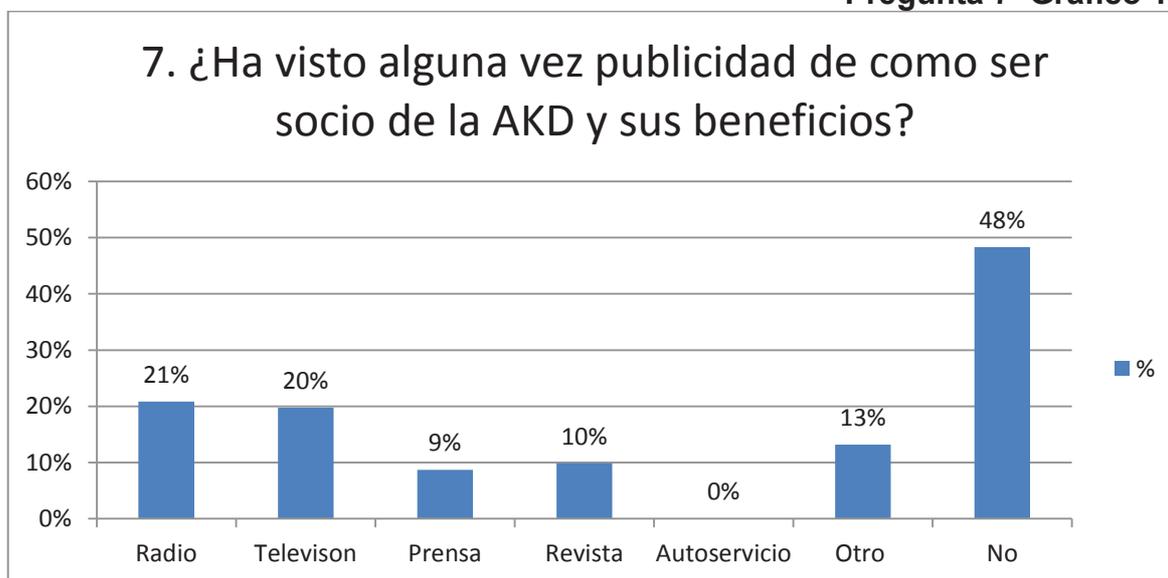
El 1% dice haber recibido correspondencia del club. Y el 11% han sido contactados por otros medios electrónicos, hayan sido medios electrónicos por Facebook o Twitter. El 11% afirma haber sido contactado por otro medio que es desconocido.

Pregunta 7 Tabla 11

7. ¿Ha visto alguna vez publicidad de como ser socio de la AKD y sus beneficios?	F	%
Radio	79	21%
Televisión	75	20%
Prensa	33	9%
Revista	37	10%
Autoservicio	0	0%
Otro	50	13%
No	183	48%
TOTAL	457	121%

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Pregunta 7 Gráfico 18



Elaborada por: Bolívar Ruiz

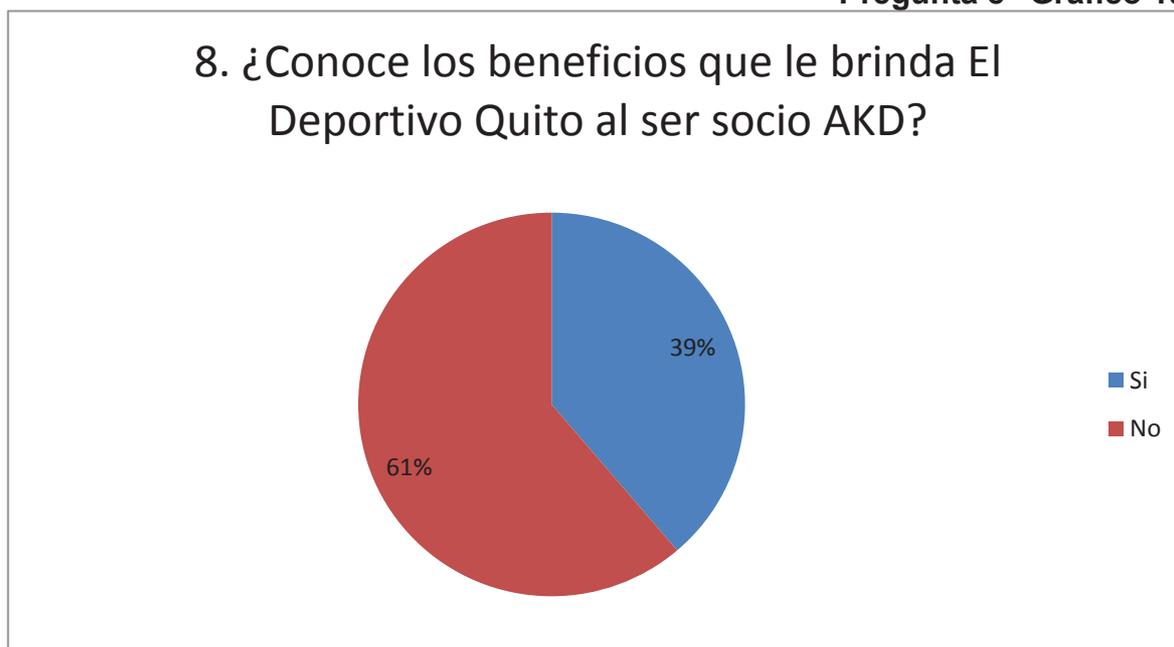
7. El 48% de los hinchas encuestados no han visto ninguna publicidad que indique el proceso de registro para asociarse a la AKD, ni sus beneficios. El restante 52% si han visto publicidad de como ser socio, preferentemente en radio o televisión con un 41%.

Observamos que el 32% restante han visto información en medios escritos o en otros medios desconocidos.

**Pregunta 8 Tabla 12**

8. ¿Conoce los beneficios que le brinda El Deportivo Quito al ser socio AKD?	F	%
Si	147	39%
No	232	61%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 8 Gráfico 19**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

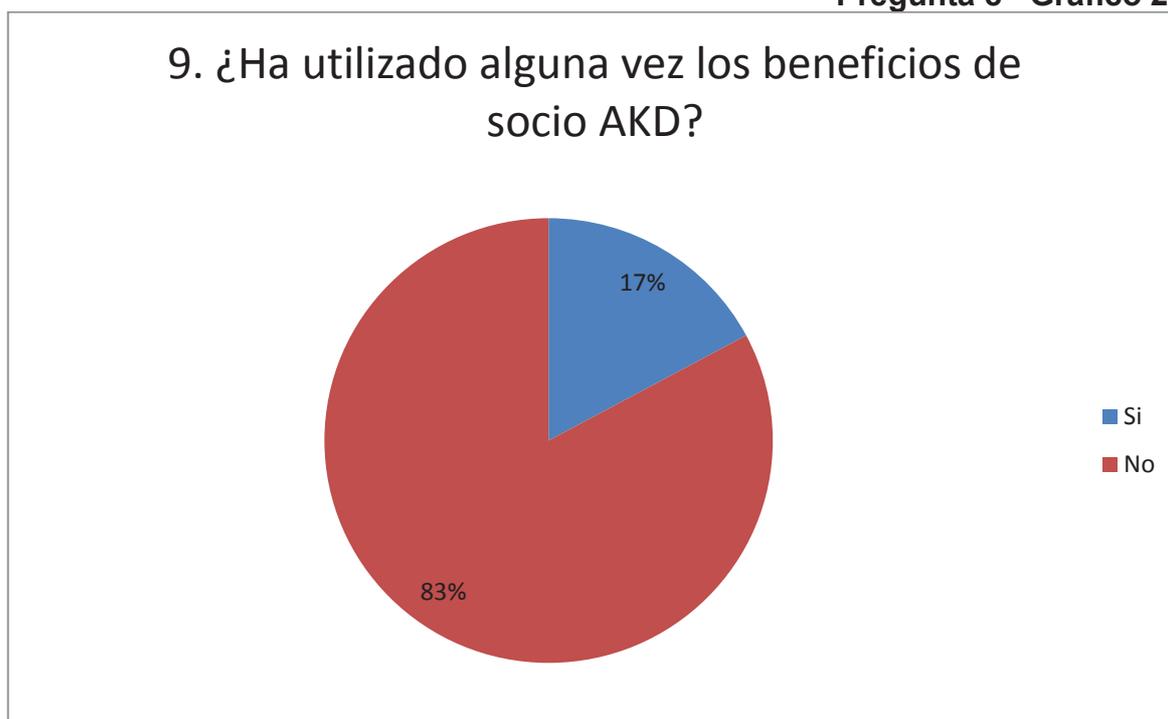
8. El 61% de los hinchas encuestados no conoce los beneficios que le brinda su equipo el Deportivo Quito al ser socio de la AKD. Lo que muestra que no hay una campaña concreta que lleve un mensaje claro a cerca de los beneficios de la sociedad con la AKD a los hinchas del equipo.

Se debe considerar que uno de los principales objetivos para la creación de una Guía de Comunicación Integrada del Marketing esta enfocada en incrementar el número de hinchas y fortalecer las comunicaciones y los vínculos con los hinchas actuales.

**Pregunta 9 Tabla 13**

9. ¿Ha utilizado alguna vez los beneficios de socio AKD?	F	%
Si	65	17%
No	314	83%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 8 Gráfico 20**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

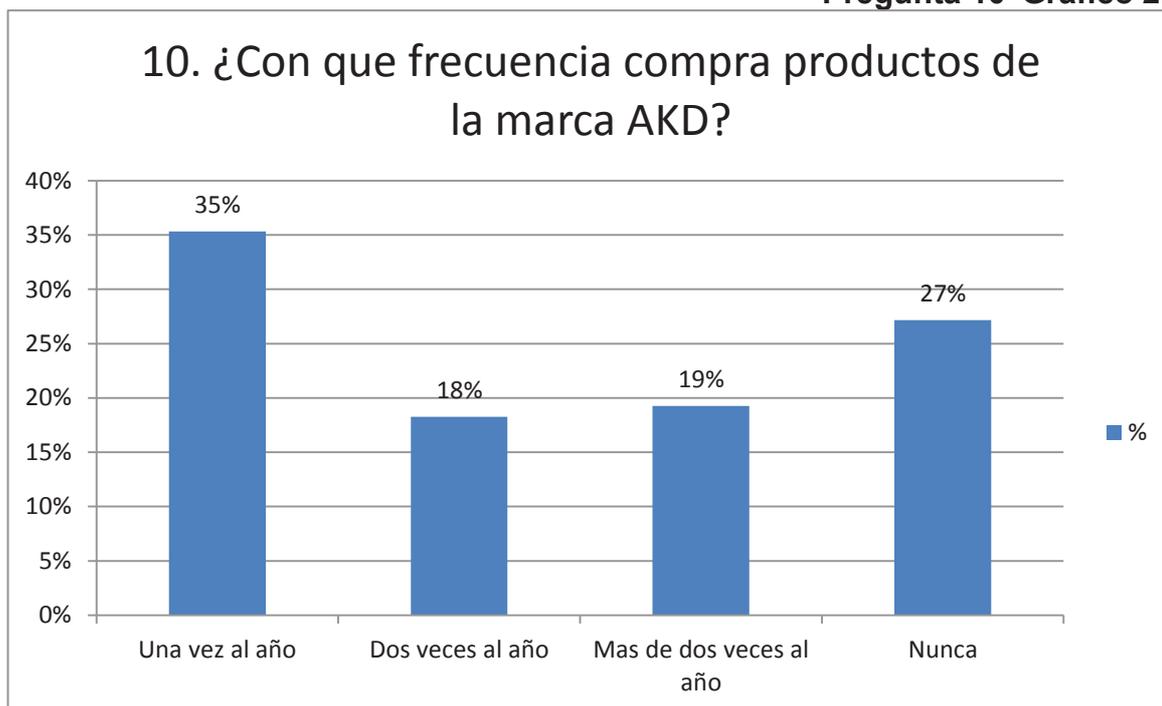
**9.** El 83% de los hinchas encuestados no ha utilizado los beneficios de socio AKD, esto demuestra que apenas el 17% del universo representado en la muestra de 65 individuos encuestados es socio activo de la AKD.

Por consiguiente en el presente análisis se considera que hay pocas estrategias de comunicación que hagan dar a conocer a los hinchas las bondades de la sociedad o que las estrategias utilizadas no demuestran una efectividad razonable.

**Pregunta 10 Tabla 14**

10. ¿Con que frecuencia compra productos de la marca AKD?	F	%
Una vez al año	134	35%
Dos veces al año	69	18%
Mas de dos veces al año	73	19%
Nunca	103	27%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 10 Gráfico 21**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**10.** El 27% de los hinchas encuestados nunca han comprado algún producto de la marca AKD, sin embargo el restante 73% si han comprado alguna vez un producto de la AKD. Es importante aclarar que muchas veces se confunde la Marca AKD con la Marca Deportivo Quito que según los hinchas es lo mismo. Este tema será dilucidado y explicado en el siguiente capítulo que trata del diseño de una guía de comunicación integrada del marketing particular para Sociedad Deportivo Quito Generalmente los hinchas encuestados se refieren a la compra de camisetas de su equipo.

### Conclusiones de la investigación Tabla 15

<b>Hipótesis:</b> El diseño de una propuesta de comunicación integrada de marketing para el club de fútbol profesional Sociedad Deportivo Quito incrementa el número de aficionados y socios en la ciudad de Quito.	
1. Conocer la percepción de la marca Sociedad Deportivo Quito en los hinchas de este equipo de fútbol.	80%
2. Definir la relación entre los aficionados al equipo y los medios de comunicación que prefieren.	90%
3. Definir los aspectos que se deben tener en cuenta para la estructuración de un plan de CIM para el club.	70%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

Como conclusión a la investigación de mercado, se determina que los tres objetivos de la misma se cumplen en gran porcentaje, como se observa en la tabla 15, demostrando que hubo efectividad en los resultados del estudio y los datos han sido concluyentes, pues en primera instancia han permitido determinar la percepción que tienen los hinchas de la marca AKD y Deportivo Quito. El grupo focal fue de gran ayuda para poder llegar a esta conclusión

El segundo objetivo a cerca de la relación que existe entre los medios de comunicación preferidos por los aficionados se cumplió en un 90% puesto que ha través de las encuestas se pudo determinar las preferencias que tenían los hinchas y la efectividad de los planes de comunicación que maneja el club en la actualidad.

El tercer objetivo de la investigación, donde se busca definir los aspectos a tener en cuenta para la estructuración de un plan CIM, se cumplió en un 70% y se ha tenido una idea general a cerca de la estructura del plan, Por otro lado específicamente habría que equiparar los resultados de la investigación con este objetivo con el análisis de la esencia de la marca y los análisis basados en la matriz FODA.

## **CAPÍTULO V**

### **5. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING PARA EQUIPOS DE FÚTBOL DEL ECUADOR: CASO SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO**

#### **5.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING**

En este capítulo se detalla el proceso para el diseño del mensaje de posicionamiento de la marca Deportivo Quito, que estará enmarcado en los objetivos estratégicos de comunicación y las estrategias de mercadeo.

Es necesario en primera instancia realizar una segmentación basada en las necesidades del mercado, concretamente, deberá esta referenciada en los hinchas del Club Deportivo Quito. La segunda parte del proceso tiene que ver con la definición de un segmento meta o público objetivo, para a continuación listar los atributos de la marca. Después se deberá determinar y redactar el un conjunto de los atributo más sobresalientes que identifiquen a la marca y una razón para creer que de soporte a la credibilidad de la marca. En estos aspectos detallados anteriormente se encuentra la base para realizar el posicionamiento de la marca Sociedad Deportivo Quito, el mismo que deberá responder a los objetivos estratégicos del plan que deben ser definidos.

Dentro de los objetivos estratégicos se debe tomar en cuenta un objetivo de posicionamiento, para el cual se desarrollaran las estrategias de posicionamiento que identifiquen la esencia de la marca, sus distintos niveles y los beneficios emocionales que brinda a los segmento objetivos. Solo y únicamente después de haber realizado este proceso se procederá a definir las estrategias de comunicación y mercadeo que están directamente relacionadas con la creación de un concepto de marca en el plan de comunicación integrado de marketing, el mismo que debe ser identificado por la audiencia objetiva con un mensaje claro y

concreto en todos los aspectos relacionados con la publicidad, la promoción, las relaciones públicas, el marketing directo, el merchandising, y el Internet.

Así pues se puede definir al posicionamiento como una fuerte asociación entre la marca, en este caso El Club Deportivo Quito y los atributos de la misma que ofrece a través de uno o más beneficios de tipo emocional a los aficionados.

Mientras este vínculo sea más fuerte y mas clara sea la relación entre el producto y los atributos con un correcto mensaje el posicionamiento habrá sido bien realizado.

#### **5.1.1. HALLAZGOS EN LA PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL DEL CLUB**

Para poder determinar los problemas de comunicación del Deportivo Quito se procede a analizar la información recopilada en el capítulo III que tiene que ver con la situación actual del club y el capítulo IV, relacionado con la investigación de mercado, puntualmente con la información que arrojó el análisis de las encuestas y el Grupo focal.

Como conclusión al análisis de los resultados de la investigación se ha determinado que los resultados en el ámbito deportivo tienen un peso muy importante y en realidad el trabajo de la dirigencia del club ha sido muy satisfactorio en los últimos cuatro años. Esto se evidencia en las victorias y la consecución de las copas de los campeonatos que han logrado construir un mensaje de éxito en la historia del equipo.

Esta racha de éxito futbolístico ha identificado a Sociedad Deportivo Quito como uno de los equipos quiteños que ha conseguido los mayores logros deportivos reconocidos tanto nacionales como internacionalmente en los últimos 4 años. Sin embargo los resultados de la investigación también dejan a la luz ciertos problemas e inconsistencias de comunicación que causan que el mensaje de

éxito en los resultados futbolísticos, no llegue de forma efectiva y uniforme a la hinchada ni a todas las empresas y entidades interesadas en el equipo.

Se ha definido la siguientes problemática de comunicación:

1. El Club no tiene un direccionamiento estratégico.
2. No se ha utilizado un canal o código que llegue al hincha de una forma clara.
3. El Club no tiene dirección en marketing y comunicación.
4. Hay carencia de una planificación adecuada.

La falta de estrategias para racionalizar el sentimiento de la mística y la pasión por equipo de fútbol han provocado que el posicionamiento del hincha sea meramente sentimental. La hinchada ha sido por un lado, mediáticamente acostumbrada a que el amor y la pasión por el equipo este enfocada en el sufrimiento. Este sentir esta expresado en la frase “los dos corazones”.

En la guía de medios del Deportivo Quito, el Ing. Wilson Saldarriaga (Vicepresidente S.D. Quito) alienta a la hinchada del Deportivo Quito en su mensaje a olvidar el perfil del hincha que sufre:

“por una copa yo no cambio mi pasión, “olvidémonos de frases que no invitan, que no unen porque nadie nos acompañará si es que queremos seguir sufriendo, la gente nos acompañará que disfrutemos de nuestra gloria, disfrutemos de esos campeonatos, gocemos el hecho de que hemos sido el mejor equipo de los últimos cuatro años en torneos nacionales.”  
(AKD, 2012)

La directiva de esta manera propone y siguiere cambiar la esencia del mensaje por un mensaje de esperanza, unión, progreso, que esté ligada por argumentos positivos y de crecimiento. Las estrategias que serán planteadas buscaran racionalizar el consumo de sentimiento para dirigir el consumo de los beneficios que el Club ofrecería a la hinchada en la forma de productos y paquetes y de esta manera poder llegar al licenciamiento de la marca AKD.

De esta manera determinamos que existen problemas en el canal (AKD Radio, Pagina Web, Pagina de Facebook) que generan distorsiones en el mensaje, pues no hay material de desarrollo comunicacional (las piezas publicitarias).

La empresa no esta comunicando los que es. Pues la comunicación que busca el Club Deportivo Quito como marca deportiva no debería ser social pero si comercial.

Otro de los problemas fundamentales de comunicación del Club Deportivo Quito tienen que ver con la falta de un direccionamiento estratégico, pues no se ha socializado ni a la hinchada ni a las entidades interesadas en el equipo una misión ni tampoco una visión de la organización.

### 5.1.2. CONSTRUCCIÓN DEL FODA DE LA MARCA

El FODA es el análisis externo e interno de la institución. En esta se definen las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. Al definir con argumentos de una manera objetiva la situación actual del Club, se podrá establecer de con claridad cuales son los puntos débiles sobre los cuales hay que aplicar mejoras, utilizando las propias fortalezas de la institución para ser mas proactivos y eficientes.

**Fortalezas Tabla 16**

<b>FORTALEZAS</b>
El concepto creativo actual se encuentra relacionado con la mística del fútbol
El Club tiene actualmente una directiva consecuente que ha encontrado una forma de trabajo exitosa.
El Club tiene grandes posibilidades de mantener logos deportivos, debido a su nivel técnico y futbolístico en un equipo que muestra una estrategia deportiva consolidada.
El Deportivo Quito ha desarrollado un posicionamiento histórico.
El Deportivo Quito tiene una fuerte identidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

Debilidades Tabla 17

DEBILIDADES
No hay una sola identidad
Problema de difusión del mensaje
La hinchada había dejado de asistir a los partidos de fútbol por no haberse destacado, perdiendo fidelidad.
El departamento de marketing genera estrategias aisladas de comunicación.
Solo el 25% de los hinchas son socios de la AKD.

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Matriz De Evolución De Factores Internos EFI Tabla 18

MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO POND.
<b>Fortalezas:</b>			
El concepto creativo actual se encuentra relacionado con la mística del fútbol	0.12	4	0.48
El Club tiene actualmente una directiva consecuyente que ha encontrado una forma de trabajo exitosa.	0.05	3	0.15
El Club tiene grandes posibilidades de mantener logos deportivos, debido a su nivel técnico y futbolístico en un equipo que muestra una estrategia deportiva consolidada.	0.05	3	0.15
El Deportivo Quito ha desarrollado un posicionamiento histórico.	0.10	4	0.40
El Deportivo Quito tiene una fuerte identidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional.	0.12	3	0.36
<b>Debilidades</b>			
No hay una sola identidad	0.15	1	0.15
Problema de difusión del mensaje	0.15	1	0.15
La hinchada había dejado de asistir a los partidos de fútbol por no haberse destacado, perdiendo fidelidad.	0.08	2	0.16
El departamento de marketing genera estrategias aisladas de comunicación.	0.12	1	0.12
Solo el 25% de los hinchas son socios de la AKD.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>

Elaborada por: Bolívar Ruiz

La calificación debe ser 3 o 4, 3 si la fortaleza es medianamente importante y 4 si es muy importante. La empresa esta por debajo de la media competitiva de 2.5. En la sumatoria de la ponderación entre la calificación y el peso. Quiere decir que hay que reforzar los aspectos internos para poder competir en el mercado y poder tener un buen rendimiento.

**Oportunidades Tabla 19**

<b>OPORTUNIDADES</b>
El equipo puede mantener su racha de victorias en los campeonatos en los que esta participando.
La hinchada esta regularizando su asistencia después de los partidos victoriosos
Es posible mejorar la comunicación con los hinchas y mejorar la relación que tiene con el equipo.
Al destacarse en campeonatos internacionales tiene mayor capacidad de generar razones para creer.
El momento de victorias permite al equipo conseguir recursos económicos con mayor facilidad.

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Amenazas Tabla 20**

<b>AMENAZAS</b>
Al hincha no le interesa ver al equipo en un nivel comercial
El equipo puede perder su victoriosa racha de partidos ganados y campeonatos obtenidos y perderá la asistencia de parcial de la hinchada.
La falta de interés de la directiva del equipo por redefinir los objetivos de posicionamiento y la esencia de la marca.
El 23% de los hinchas pertenecen a barras bravas del Deportivo Quito lo que demuestra que es solo el grupo de hinchas participativos socio de la AKD.
La falta de presupuesto del equipo y la falta de aprovechamiento de los recursos.

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Matriz De Evolución De Factores Externos EFE Tabla 21**

<b>MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALF</b>	<b>PESO POND.</b>
<b>Oportunidades:</b>			
El equipo puede mantener su racha de victorias en los campeonatos en los que esta participando.	0.05	3	0.15
La hinchada esta regularizando su asistencia después de los partidos victoriosos	0.12	4	0.48
Es posible mejorar la comunicación con los hinchas y mejorar la relación que tiene con el equipo.	0.18	4	0.72

Al destacarse en campeonatos internacionales tiene mayor capacidad de generar razones para creer.	0.15	3	0.45
El momento de victorias permite al equipo conseguir recursos económicos con mayor facilidad.	0.05	3	0.15
<b>Amenazas:</b>			
Al hincha no le interesa ver al equipo en un nivel comercial	0.05	1	0.05
El equipo puede perder su victoriosa racha de partidos ganados y campeonatos obtenidos y perderá la asistencia de parcial de la hinchada.	0.08	1	0.08
La falta de interés de la directiva del equipo por redefinir los objetivos de posicionamiento y la esencia de la marca.	0.12	2	0.24
El 23% de los hinchas pertenecen a barras bravas del Deportivo Quito lo que demuestra que es solo el grupo de hinchas participativos socio de la AKD.	0.10	1	0.10
La falta de presupuesto del equipo y la falta de aprovechamiento de los recursos.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>0</b>	<b>2.62</b>

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

La calificación debe ser 3 o 4, 3 si la oportunidad es medianamente importante y 4 si es muy importante en amenazas La calificación es 1 o 2; 1 si la amenaza es muy fuerte y 2 si es medianamente fuerte. Al encontrar que el valor de 2.62 esta por encima de la media de 2.5, quiere decir que hay mas oportunidades de crecimiento en el mercado y que la marca podría aprovechar de estas circunstancias para posicionarse mejor.

### 5.1.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para definir los objetivos estratégicos y de posicionamiento en primer lugar, hay que determinar las ventajas competitivas que se busca que el publico objetivo reconozca en la marca Sociedad Deportivo Quito. Como segundo paso sobre este posicionamiento se procede a elaborar la estrategia de marketing y Comunicación en base, en una propuesta coherente y única. Se ha determinado como objetivos estratégicos, los siguientes:

### Objetivos de Comunicación

- Posicionar la Marca con un mensaje claro que garantiza un posicionamiento uniforme.
- Redefinir el concepto de comunicación de la marca en un mensaje integrador, que muestre a la Sociedad Deportivo Quito como el emblema de los resultados futbolísticos y a la AKD como una marca comercial.

### Objetivos de Marketing

- Incrementar en un 5% anual el número de hinchas socios de la AKD.

#### 5.1.4. SEGMENTACIÓN

La "American Marketing Asociación", define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes de manera que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización."(Vértice, Publicaciones, 2010, pág. 205)

Este proceso constituye una herramienta muy importante para poder enfocar todos esfuerzos del departamento de marketing en comunicar el mensaje por el canal correcto y que llegue al público objetivo correcto, de una manera eficiente para el Club y que permita obtener beneficios tanto para el emisor como para el receptor del mensaje

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- **“Ser medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.

- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing". (Kotler y Armstrong, 2004, Pág. 254)

Se sabe que el mercado está limitado geográficamente pues generalmente el hincha del Deportivo Quito es quiteño y reside en la ciudad de Quito. Los segmentos están muy bien definidos porque todos gustan del equipo y es una hinchada fiel que aunque en su totalidad no siga al equipo de cerca en todos sus momentos es fiel a la marca debido a la unión sentimental que tiene con el Deportivo Quito.

Se tomó en cuenta para el proceso de segmentación el criterio demográfico de la edad de los hinchas y también el criterio conductual de lealtad a la marca. Y a través de estos criterios mencionados se han podido identificar tres grupos principales de hinchas, que se describen de la siguiente manera:

- **Hinchas Participativos.-** Este grupo está caracterizado por individuos que han seguido al equipo toda su vida, en algunos casos desde sus inicios, y su nivel de fidelidad con el equipo es muy alto. Este grupo de hinchas se encuentra en un rango de edad de 12 en adelante. Su nivel de concurrencia al estadio a alentar al Deportivo Quito es muy regular. Generalmente pertenecieron o pertenecen a alguna barra brava del equipo.
- **Hinchas Pasivos.-** Este grupo está caracterizado por hinchas que no son tan apasionados como los hinchas participativos que por lo general asisten al estadio a alentar su equipo únicamente en fechas importantes y cuando el equipo se encuentra en momentos atractivos y destacados con victorias consecutivas y campeonatos ganados. En este grupo se encuentran hinchas ubicados en un rango de edad 12 en adelante años. Generalmente no conocen

todos los beneficios de ser socio del Club, sin embargo conocen vagamente a cerca de ciertas promociones y conocen de existencia de la página web y el programa de radio AKD aunque no se hayan vinculado ni escuchado el programa.

- **Aficionados que gustan del equipo.-** Este grupo se caracteriza por tener aprecio y gusto por el equipo, aunque no siguen de cerca los triunfos y derrotas del equipo. Simplemente se sienten identificados por el equipo pero no sienten una profunda pasión por el mismo. Los aficionados de este grupo se encuentran entre los 5 a 12. Estos son los hijos, sobrinos y nietos de los hinchas participativos o pasivos. Ellos están empezando a empezando a seguir al equipo.

#### 5.1.5. ESENCIA DE LA MARCA

##### Esencia de la Marca Tabla 22

<b>NOMBRE:</b>
Sociedad Deportivo Quito
<b>ESENCIA DE LA MARCA:</b>
Es un equipo de fútbol de la Capital del Ecuador que se ha forjado una historia a través de los tiempos que se a dedicado a brindar a su hinchada un espectáculo futbolístico de calidad y resultados que han permitido al hincha sentir con pertenecía esos triunfos que lo destacan del resto de equipos del país por su tradición futbolística que se ha arraigado en el núcleo familiar de su hinchada.
<b>ACTIVOS DE LA MARCA</b>
La nomina de jugadores del equipo es primera con un gran talento futbolístico y técnico.
El equipo cuenta con un cuerpo técnico de primera.
Los encuentros de Sociedad Deportivo Quito como local se desarrollan en el Estadio Olímpico Atahualpa, el escenario deportivo más importante de la capital.
El Deportivo Quito tiene una fuerte identidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional.
El Equipo se ha mantenido por 48 temporadas en la serie A, habiendo ganado 5 torneos locales.
Ha participado en 9 Copas Libertadores de América y en 3 Copas Sudamericanas.

<b>POSICIONAMIENTO</b>
------------------------

Es un equipo de fútbol de la Capital del Ecuador que se ha destacado en el tiempo, como un equipo de resultados que ha dejado huella en el fútbol nacional e internacional y que tiene una esencia de equipo tradicional que dejara en su hinchada un legado de pasión de generación en generación.
---

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

Detrás del Deportivo Quito esta una hinchada diferente que refleja la influencia familiar y la tradición que pasa el amor por la marca Deportivo Quito a una nueva generación que como una nueva hermandad que esta unida fuertemente, sigue a su equipo como una religión. Viste orgullosamente su emblema que es la camiseta de su equipo.

El hincha sigue a la AKD de una manera religiosa, deja cualquier cosa por acompañar al equipo tal cual como un cruzado de antaño de las épocas del medio evo, con su camiseta como escudo e iba en pos del santo grial, porque sabía que si bebía el agua del santo grial alcanzaría la gloria.

Los hinchas van pues a ese campo de batalla donde les entregan la responsabilidad a los jugadores quienes defienden los colores del Deportivo Quito, colores que aman mientras ponemos los gritos de apoyo desde las gradas.

#### 5.1.6. ESCALERA DE BENEFICIOS

**Escalera de beneficios Tabla 23**

<b>BENEFICIO EMOCIONAL DE LA MARCA</b>
Ser hincha de Sociedad Deportivo Quito representa sentir con pertenencia el amor y la pasión por el equipo, ayer, hoy y siempre.
<b>BENEFICIOS DE LA MARCA</b>
Sociedad Deportivo Quito ha permitido a su hinchada genera un sentimiento de satisfacción y buen animo debido a los triunfos.
Ha permitido a los hinchas sentirse parte del triunfo en los campeonatos nacionales 2008, 2009, 2011.

<b>ATRIBUTO DE LA MARCA</b>
La nomina de jugadores del equipo es primera con un gran talento futbolístico y técnico.
El equipo cuenta con un cuerpo técnico de primera.
Los encuentros de Sociedad Deportivo Quito como local se desarrollan en el Estadio Olímpico Atahualpa, el escenario deportivo más importante de la capital.
El Deportivo Quito tiene una fuerte identidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional.
El Equipo se ha mantenido por 48 temporadas en la serie A, habiendo ganado 5 torneos locales.
Ha participado en 9 Copas Libertadores de América y en 3 Copas Sudamericanas.

<b>DIFERENCIACION</b>
El concepto creativo actual se encuentra relacionado con la mística del fútbol
El Club tiene actualmente una directiva consecuente que ha encontrado una forma de trabajo exitosa.
El Club tiene grandes posibilidades de mantener logros deportivos, debido a su nivel técnico y futbolístico en un equipo que muestra una estrategia deportiva consolidada.
El Deportivo Quito ha desarrollado un posicionamiento histórico.

<b>VALOR DE LA MARCA</b>
Tiene un valor sentimental para el hincha quien lleva en el corazón al Deportivo Quito y hay una fuerte asociación con la familia.

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

La escalera de Beneficios de la Marca es un análisis en el cual se toman en cuenta tres niveles, partiendo de la diferenciación que se busca obtener. A partir del FODA se obtiene las fortalezas del Equipo, lo cual da una pauta para construir los niveles de la escalera.

En el primer nivel enlistamos los atributos más sobresalientes del equipo los cuales arrojarán los beneficios que la marca ofrece a sus consumidores, Definir esos beneficios concretos viene a ser el segundo escalón de la escalera. Como

peldaño final redactamos un beneficio emocional con el cual los hinchas se identifican

#### **5.1.7. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento se determina en la esencia de la marca Sociedad Deportivo Quito, quiere decir que los activos de la marca del equipo son traducidos en beneficios de la marca, y este es el medio por el cual se accede a la mente del hincha para poder posicionar un mensaje y un producto.

Así pues el mensaje que se requiere llevar al hincha, con respecto a la marca Sociedad Deportivo Quito es el siguiente:

“El Deportivo Quito es un equipo de fútbol de la Capital del Ecuador que se ha destacado en el tiempo, como un equipo de resultados que ha dejado huella en el fútbol nacional e internacional y que tiene una esencia de equipo tradicional que dejara en su hinchada un legado de pasión de generación en generación.”

A partir de esta frase de posicionamiento que se encuentra estrechamente vinculado al concepto de propuesta de valor del equipo, se va a considerar el diseño integral del mensaje y de la oferta de productos de la AKD con el fin de mantener una demanda sostenible de hinchas en el tiempo.

#### **5.1.8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO**

La marca AKD surge de apelativo que tenia el Club en sus inicios. Sin embargo tuvo que cambiar su nombre por el de Sociedad Deportivo Quito y así es como se lo va a reconocer a nivel Deportivo y para todos los resultados futbolísticos con su escudo. Por otro lado AKD será impulsada como la marca comercial del Club.

Al utilizar a AKD como una marca comercial del equipo se busca como objetivo fundamental tratar de captar el mayor número de hinchas y convertirlos en socios.

Esto con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de posicionar uniformemente un mensaje que lograr incrementar el número de socios en un 5 % anual. A futuro la intención es que el estadio este lleno de socios en los partidos en los que juega el Deportivo Quito, tal como lo hacen ciertos clubes argentinos como el Boca Juniors y el River Plate.

Para esto se propone la redistribuir los socios según el estudio de segmentación realizado, en el que se definieron tres grupos de hinchas.

#### **5.1.8.1. PRODUCTO**

Ya que el segundo objetivo plantea la redefinición del concepto de comunicación de la marca en un mensaje integrador, se mostrara el tradicional e histórico emblema de Sociedad Deportivo Quito para los resultados futbolísticos y al logo AKD, se lo impulsara como la imagen con fines comerciales de la marca.

Producto: Tarjetas de socio diferenciadas para cada grupo de hinchas:

- AKD GLORIA.- Para hinchas que han seguido al Glorioso Deportivo Quito desde sus inicios. Los de la plaza del teatro, los de la Academia.
- AKD BARRA BRAVA.- Con un toque juvenil, y resaltando la fortaleza de la hinchada de la generación actual que con bríos alienta a su AKD.
- AKD Junior.- Porque las nuevas generaciones aprenderán a querer al Quito como sus padres y hermanos, solo con pasión se puede entender este sentimiento que se transmite con amor.

### **5.1.8.2. PRECIO**

El socio paga una membresía no caducable en el tiempo.

- AKD GLORIA.- 25 dólares (incluye, paquete de suvenires y 4 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa.)
- AKD BARRA BRAVA.- 18 dólares (Incluye bufanda AKD y 2 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa.)
- AKD JUNIOR.- 15 dólares (incluye llavero AKD y 2 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa.)

Las tarjetas AKD pueden ser recargadas a través de internet en convenio con tarjetas de crédito para la compra de abonos semestrales y anuales para todos los partidos del campeonato nacional.

### **5.1.8.3. PLAZA**

Se empaquetarán y venderán las membresías, esto quiere decir que cada sociatura de Deportivo Quito tiene un regalo.

- AKD GLORIA.- Paquete de suvenires (Bufanda, llavero AKD y 5 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa.
- AKD BARRA BRAVA.- Bufanda AKD y 2 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa.
- AKD JUNIOR.- Llavero AKD y 2 entradas a partidos de campeonato nacional en el Estadio Olímpico Atahualpa

Las membresías también serán empaquetadas con manuales de registro autónomo a través de internet. Estos serán impulsados por modelos que lleven el atuendo AKD, quienes exhibirán los paquetes de socio, y en las mesas de inscripción, personeros de Deportivo Quito son los que venderán el paquete. Los registros de nuevos socios se harán a través de la página web oficial en el mismo

modulo de registro a la pagina donde se incluirá una ventana para ingreso de los datos de la tarjeta socio.

Después de este proceso se brindara una bienvenida al nuevo socio y se lo vinculara a las paginas de redes sociales para su asociación a paginas fan page en Facebook y de seguimiento en Twitter.

#### **5.1.8.4. PROMOCIÓN**

- Las tarjetas de los paquetes tendrán un descuento del 15% en el valor de la tarjeta si la compra se la en las 4 primeras semanas de lanzamiento.
- Paga una sola vez para tener la característica de socio antiguo.
- Con la tarjeta adquiere preferencia en la entrada al Estadio Olímpico Atahualpa.
- Adquiere descuentos en los boletos.
- Tiene la posibilidad de comprar abonos semestrales y anuales para asistir a todos los partidos del campeonato nacional.

#### **5.1.8.5. PUBLICIDAD**

Campania: "AKD Lo que es los que fue y los que será".

##### **Medios Radiales:**

Se mantendrá el programa AKD radio, que esta al aire todos los martes los a las 19:30 por Radio la Red 102.1 FM. Este es conducido por Andrea Ortiz, hincha confesa del elenco chulla y por los miembros del Departamento de Marketing y Comunicación del equipo

Se plantea una modificación del formato de radio de la AKD teniendo en cuenta tres espacios: DE GLORIA, DE BARRA BRAVA, AKDCITOS.

- “DE BARRA BRAVA”.- Programa de noticias actuales sobre el rendimiento del equipo y de hinchada brava.
- “DE GLORIA”.- Saldrá al aire los días jueves y es un espacio para recordar la historia del equipo sus triunfos y anécdotas.
- “AKDECITOS”, es un programa de día viernes, donde los jóvenes y niños AKD, participan en el programa de radio a través de entrevistas donde se entrega premios a la hinchada por su participación.

### **Medios Virtuales**

La estrategia de medios virtuales debe seguir el mismo planteamiento de público objetivo y se debe promocionar los programas de radio en la página web oficial. Además que habrá un impulso a la asociación de los blogs y páginas de hinchas a la página oficial.

- Página web oficial con vinculación a las páginas web de hinchas y blogs del Deportivo Quito.

#### **5.1.8.6. RELACIONES PÚBLICAS**

Se realizan eventos que involucren a los jugadores con sus hinchas y socios. En todos los eventos se promocionan las tarjetas de membresía por medio de impulsaciones con modelos que utilicen un atuendo AKD.

- Firmas de autógrafos con los jugadores del Deportivo Quito en los centros comerciales de la capital, (El Recreo, El Bosque, CCI, Quicentro Shopping).
- Creación de campeonatos el campeonato AKD de divisiones menores para reposicionar el nombre de cantera.

#### **5.1.8.7. MARKETING DIRECTO Y MERCHANDISING**

Para el marketing directo se proponen las siguientes tácticas.

- Creación de Material POP de la AKD (jarros, llaveros, gorras, bufandas). Este material tiene que ver con la campana publicitaria de esta manera se diferenciara diseños para AKD GLORIA, AKD BARRA BRAVA y AKD Junior.
- Se organizaran sorteos de productos a través de la pagina web oficial y pagina AKD.
- Diseño del Kit de Bienvenida a los nuevos hinchas SOCIOS que estará empaquetado en las tarjetas.
- Re-edición de las camisetas con las que el equipo ha ganado campeonatos desde 1968.

#### **5.1.8.8. INTERNET**

Se propone las siguientes acciones para implementación de la campana "AKD Lo que es lo que fue y lo que será".

- Rediseño de la pagina web incluyendo a los componentes generacionales de AKD GLORIA, AKD BARRA BRAVA y AKD Junior
- Mejoramiento de la administración de Bases de Datos, para vincularlas con sorteos y promociones.
- Potenciación de Bases de Datos Redes Sociales.
- WEB 2.0. en la web oficial
- Vinculación componentes virtuales a blogs de las barras.
- Creación de aplicaciones del Deportivo Quito para iPhone y BlackBerry Appworld.
- Creación de la pagina AKD, exclusiva para sorteos y premios.

A través de los productos que se generarán, se busca posicionar un mensaje uniforme para cada uno de los segmentos.

La intensión, es racionalizar el consumo, que se encontraba simplemente efímero y emocional, para poder llegar de esta manera al licenciamiento de marca y a un retorno tangible traducido en aportes económicos.

### **5.1.9. ACCIONES**

La implementación de la compañía dependerán de la organización de un cronograma que establecerá tiempos y presupuestos, y se deberá ser muy estricto en el seguimiento al cumplimiento distintas acciones y la verificación del avance de los procesos a cargo de los responsables del proyecto.

#### **5.1.9.1. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Las siguientes tablas, 24 y 25, muestran el cronograma de seguimiento y control para el producto “tarjetas de hinchas”, precio y la implementación de la promoción.

Cronograma de Implementación de Producto Tabla 24

II. OBJETIVOS															
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Redefinir el concepto de comunicación de la marca en un mensaje integrador, que muestra a Sociedad Deportivo Quito como el emblema de los resultados futbolísticos y a la AKD como una marca comercial del equipo.														
<b>Estrategia:</b>	Posicionamiento según el estilo de vida del cliente.														
<b>Táctica:</b>	Crear un producto de tarjetas de socio que se puedan registrar a través de la Web.														
<b>Mix:</b>	Producto														
III. PRESUPUESTO															
<b>Imprevistos 10%:</b>	\$2,000.00														
<b>Costos Administrativos 8%:</b>	\$1,600.00														
<b>Presupuesto de costos aproximado:</b>	\$20,000.00														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
TIEMPO	2012											Responsable	Presupuesto		
	Julio				Agosto				Sept.						
ACTIVIDAD	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2					
Conseguir cotizaciones de proveedor de sistema de tarjetas.	x	x												Departamento de Marketing y Comunicación de Sociedad Deportivo Quito	\$ 200.00
Contratación de proveedor anticipo 50%			x												\$ 10,000.00
Implementación del Concepto.				x											\$ 1,800.00
Terminación del contrato 100%															\$ 8,000.00
<b>Seguimiento</b>		x		x	x		x		x						
<b>* Fecha de inicio:</b>	10 de julio de 2012														
<b>* Fecha de terminación:</b>	30 de septiembre de 2012														
<b>* Indicadores:</b>	El sistema registro debe tener la capacidad de configurarlo a través de la pagina web.														

Elaborada por: Bolívar Ruiz

## Cronograma de Implementación de Precio Tabla 25

OBJETIVOS											
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Posicionar la Marca con un mensaje claro que garantiza un posicionamiento uniforme que incremente en un 5% anual el numero de hinchas socios de la AKD										
<b>Estrategia:</b>	Implementar un plan de precios que haga atractivo al producto y sea rentable para la campaña										
<b>Táctica:</b>	El socio paga una membresía no caducable en el tiempo										
<b>Mix:</b>	Precio										
PRESUPUESTO											
<b>Presupuesto de costos aproximado:</b>	\$0.00										
CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO	2012								Responsable	Presupuesto	
	Julio				Agosto						
ACTIVIDAD	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4		\$ 0.00	
<b>FIJACIÓN DE PRECIO DE PAQUETE MINDO BIO EXPERIENCE</b>										Departamento de Marketing y Comunicación de S.D.Q.	\$ 0.00
Definición de costos del paquete.	x										\$ 0.00
Determinación de la rentabilidad.		x									\$ 0.00
Análisis de los costos de promoción.			x	x							\$ 0.00
<b>Seguimiento</b>		x		x		x		x			
<b>* Fecha de inicio:</b>	5 de julio de 2012										
<b>* Fecha de terminación:</b>	Última semana de Julio										
<b>* Indicadores:</b>	Encontrar el punto de equilibrio; Definir un precio atractivo para el socio										

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Cronograma de Implementación de Promoción Tabla 26

OBJETIVOS																								
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Redefinir el concepto de comunicación de la marca en un mensaje integrador.																							
<b>Estrategia:</b>	Posicionamiento de la Marca AKD.																							
<b>Táctica:</b>	Utilizar los medios virtuales para lanzar promociones y sorteos con el concepto AKD																							
<b>Mix:</b>	Promoción																							
PRESUPUESTO																								
<b>Imprevistos 10%:</b>																			\$200.00					
<b>Costos Administrativos 8%:</b>																			\$160.00					
<b>Presupuesto de costos aprox.:</b>																			\$2,360.00					
CURSOS DE ACCIÓN																								
TIEMPO		2012																				Responsable	Prespto.	
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre						
ACTIVIDAD		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4		\$ 2,000.00	
PLAN DE COMUNICACIÓN																							Departamento de Marketing y Comunicación de S.D.Q.	Parcial
Medio	Pautaje	#																						
Virtual	Pagina AKD/sorteo	10					x		x		x		x		x		x		x		x			
	Facebook	10					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Twitter	10					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Radial	AKD Radio	10					x		x		x		x		x		x		x		x			
<b>Seguimiento</b>			x		x		x		x		x		x		x		x		x		x			
<b>* Fecha de inicio:</b>	10 de Agosto de 2012																							
<b>* Fecha de terminación:</b>	20 de septiembre de 2012																							
<b>* Indicadores:</b>	Creación de paquetes de premios y definición de la modalidad de los sorteos.																							

Elaborada por: Bolívar Ruiz

## 5.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.2.1. CONCLUSIONES

- Las estrategias basadas en los estilos de vida de los hinchas deben centrarse en los intereses y actitudes de los consumidores, para poder dirigir las tácticas y los mensajes a ellos, según sus comportamientos y necesidades en relación al equipo.
- Es necesario que planificar el desarrollo actividades claves para tener un plan de comunicación adecuado y relacionado con el público objetivo y que garantice el crecimiento del número de hinchas.
- El problema raíz de la imagen del Deportivo Quito esta en la falta de solida, inclusive con su propia hinchada, entre el emblema Deportivo Quito y AKD, las mismas que son relacionadas de una forma sentimental pero no hay una racionalidad comercial de la marca.
- El hincha esta únicamente consumiendo sentimiento a través de los programas desarrollados actualmente por el Departamento de Marketing y Comunicación del Deportivo Quito. Y se debe racionaliza este sentimiento con estrategias donde los hinchas puedan tener una participación mas tangible y que sea reflejada en un intercambio comercia con el Club.
- De acuerdo a la problemática identificada no hay un material de desarrollo comunicacional determinado, ni tácticas de comunicación por canal para evitar el ruido. Lo que quiere decir que la empresa no esta comunicando lo que necesita comunicar, o que no esta llegando a un mensaje correcto al no estar claro para la audiencia.

- Existen problemas en la integración de los canales de difusión de la información en el equipo, lo que generan distorsiones en el mensaje hacia los hinchas y por esta razón ha sido mínima la afiliación de los hinchas con la sociedad AKD.

### **5.2.2. RECOMENDACIONES**

- Es preciso mantener una segmentación basada en las necesidades de los hinchas para cada actividad que se realice a futuro.
- Se debe medir desde el inicio y constantemente los resultados reflejados en el número de socios que se van sumando a partir de la implementación del nuevo plan de comunicación integrada de marketing.
- Hay que tomar en cuenta siempre que no se trata de comunicación con fines sociales, sino comerciales y que todas las estrategias y tácticas generadas a partir de las CIM deben ser medidos en réditos económicos en beneficio del club.
- Es necesario empezar a acostumbrar al hincha a que apoye al equipo no solo en los estadios sino con su participación en los medios radiales y virtuales, lo que impulsara la campana. También es necesario que se dé cuenta que si consume a S.D.Q. tanto dentro como fuera de la cancha estará contribuyendo de manera activa con su equipo.
- Se recomienda que las planificaciones estratégicas, implementación y establecimiento de nuevas tácticas a futuro, siempre sean basadas en los lineamientos de esta guía por lo menos por un tiempo de 3 años, en los cuales se fortalecerá el posicionamiento de la marca sobre un mensaje claro, coherente e integrado.

- Se recomienda iniciar un estudio para la creación de escuelas de fútbol satélites y a partir de este punto empezar a pensar en el licenciamiento de la marca a este nivel.
- Después de que se haya implementado este plan y cuando la marca AKD este mas solida y puedan reflejarse índices de crecimiento en el numero de hinchas, es necesario implementar una segunda etapa de refuerzo, donde se fidelice a los socios a través de nuevas tácticas de marketing directo y servicio al cliente.

## REFERENCIAS

(n.d.).

## LIBROS

Aguiar & Molina. (2003). *Marketing Deportivo*. Buenos Aires: Editorial Norma.

Ardura, I. R. (2007). *Una visión integrada en el Marketing, Estrategias y Técnicas de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.

Arens, W. (2000). *Publicidad*. México: McGraw Hill.

Blanco, M. (2006). *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW ACTUALIDAD ECONÓMICA*. Madrid: ISSN 1698-5117.

Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa En El Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia Editores.

Desbordes, M. (2001). *Estrategias del Marketing Deportivo*. España: Editorial Paidotribo.

Gonzales, M. (2010). *El reflejo del deporte en los medios de comunicación en España*. España: Universidad de la Laguna.

Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Jiménez Gutiérrez, A. (2007). *Entrenamiento Personal, bases y fundamentos*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2005). *A Reader in Marketing Communications*. New York: Editorial matter.

Kotler & Armstrong. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lieberman, A. (2006). *Marketing del Entretenimiento*. Buenos Aires: Nobuko.

Molina, Gerardo. (2010). *El poder del Marketing Deportivo*. Managua: Unicornio Azul.

Treviño, R. (2001). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. Madrid: McGraw Hill.

Vértice, P. (2010). *Animación y Presentación del Producto en el Punto de Venta*. Málaga: Editorial Vértice.

Vicuña, J. M. (2008). *El plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.

Zapater y otros. (2011). *Valor de Marca en el Fútbol Profesional*. Lima.

## REVISTAS Y DIARIOS

Navarro Bailón, María Ángeles; Piñero, María Sicilia y Delgado Ballester, Elena. *Efectos de la Comunicación Integrada de Marketing a través de la consistencia estratégica: Una propuesta teórica y metodológica. Estudios Gerenciales [en línea] 2009, vol. 25 [citado 2012-05-11]. Disponible en Internet:*<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211972003>. ISSN 0123-5923.

DIARIO EL UNIVERSO. (2011, 3 10). Retrieved 3 10, 2011, from <http://www.eluniverso.com/2011/10/03/1/1356/disensa-llega-formula-1-como-sponsor-equipo.html>

The New York Times. (2011). *Pro Fútbol*. Retrieved 2011, from <http://fifthdown.blogs.nytimes.com/2011/02/08/record-ratings-for-super-bowl/>

**DOCUMENTOS DE INTERNET**

FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FUTBOL. (2011). *FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FUTBOL*. Retrieved 11 2011, from <http://www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx>

FEF. (2012, 01). *www.ecuafutbol.org*. Retrieved 06 2012, from [www.ecuafutbol.org](http://www.ecuafutbol.org)

AKD, C. (2012). *Guía de medios Sociedad Deportivo Quito*. Quito. Retrieved from: [www.deportivoquito.com/detallenoticia.php?cod=618](http://www.deportivoquito.com/detallenoticia.php?cod=618)

Marfil, P. (2012). *KEY PROCOM*. Retrieved from <http://jpmarfil.blogspot.com/2011/04/modelos-de-comunicacion-deportiva.html>

PORTAL BARCELONA S.C. (2000). Retrieved 2011, from [http://www.barcelonasc.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=118&Itemid=112](http://www.barcelonasc.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=112)

PORTAL PURO MARKETING. (2010). *PORTAL PURO MARKETING*. Retrieved 11 10, 2011, from <http://www.puromarketing.com/39/8995/merchandising-publicidad-television-convierten-real-madrid-club-rico.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO 1****UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
ENCUESTA**

**Objetivo:** Definir la relación entre los aficionados al equipo y los medios de comunicación que prefieren o que están teniendo mayor efectividad a la hora de comunicar, respecto a la creación de una propuesta de Comunicación Integral de Marketing.

Marque con una x su respuesta.

1. ¿Es usted socio de la AKD?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Pertenece usted a alguna barra del Deportivo Quito?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3. ¿Con que frecuencia asiste al estadio?

Siempre \_\_\_

Pasando una fecha \_\_\_

A veces \_\_\_

Rara vez \_\_\_

Nunca \_\_\_

4. ¿Conocía de la existencia de AKD Radio y AKD Televisión?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

5. ¿Se ha registrado o seguido en algún medio electrónico de Sociedad Deportivo Quito?

Pagina web oficial \_\_\_

Twitter \_\_\_

Facebook \_\_\_

No \_\_\_

Otro medio \_\_\_ ¿Cual?

6. ¿Alguna vez a le han contactado de la AKD?

Vía Telefónica \_\_\_\_

Vía Email \_\_\_\_

Vía Correspondencia \_\_\_\_

Vía medio electrónico \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_ ¿Cual?

7. ¿Ha visto alguna vez publicidad de como ser socio de la AKD y sus beneficios?

Donde:

Radio \_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_

Prensa \_\_\_\_

Revista \_\_\_\_

Autoservicio \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_ ¿Cual?

No \_\_\_\_

8. ¿Conoce los beneficios que le brinda El Deportivo Quito al ser socio AKD?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9. ¿Ha utilizado alguna vez los beneficios de socio AKD?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10. ¿Con que frecuencia compra productos de la marca AKD?

Una vez al año \_\_\_\_

Dos veces al año \_\_\_\_

Más de dos veces al año \_\_\_\_

¿Qué tipo de producto? \_\_\_\_\_

**DATOS DEL ENCUESTADO**

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Ciudad de residencia: \_\_\_\_\_

Barrio: \_\_\_\_\_

Si es socio de AKD, ¿desde que año? \_\_\_\_\_

GRACIAS

## ANEXO 2

### ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

**Pregunta 1 Tabla 5**

1. ¿Es usted socio de la AKD?	F	%
Si	94	25%
No	285	75%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 1 Gráfico 12**



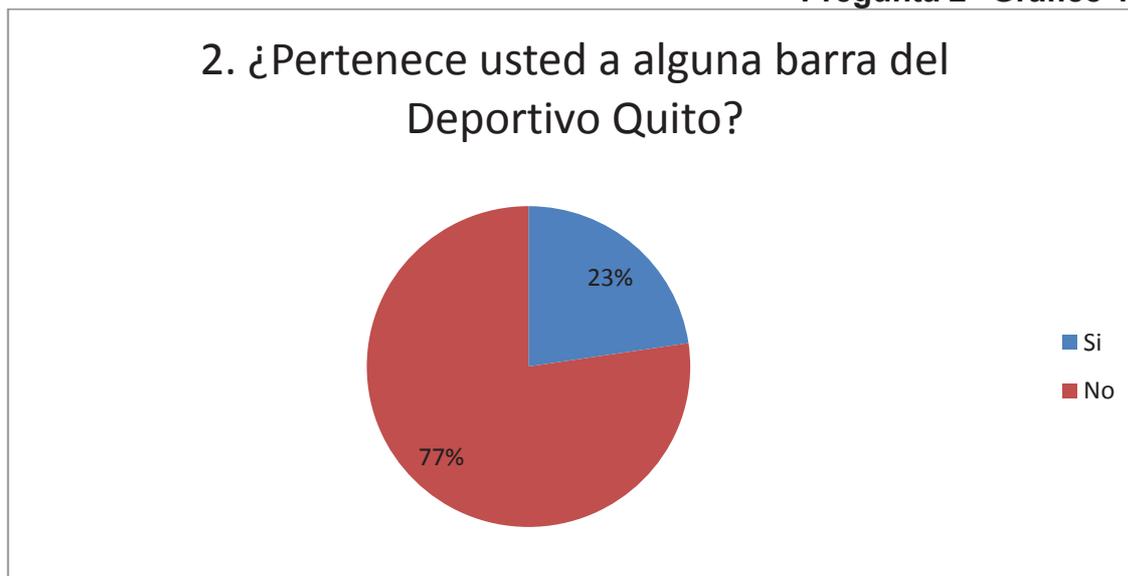
**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

11. El 75% de los encuestados que representa 285 hinchas de la muestra encuestados no son socios de la AKD, lo que muestra que no solo un cuarto de los hinchas, han podido registrarse como socios. Entre las principales respuestas recopiladas a cerca de las causas para no ser socio se identificó como motivo principal a la falta de información, y en segundo lugar el alto costo de la membresía. Por lo tanto hay un desconocimiento generalizado por falta de estrategias de comunicación que no permiten que se conozca de manera clara los beneficios de ser socio y tampoco hay una cobertura considerable para captar socios nuevos.

**Pregunta 2 Tabla 6**

2. ¿Pertenece usted a alguna barra del Deportivo Quito?	F	%
Si	86	23%
No	293	77%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 2 Gráfico 13**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

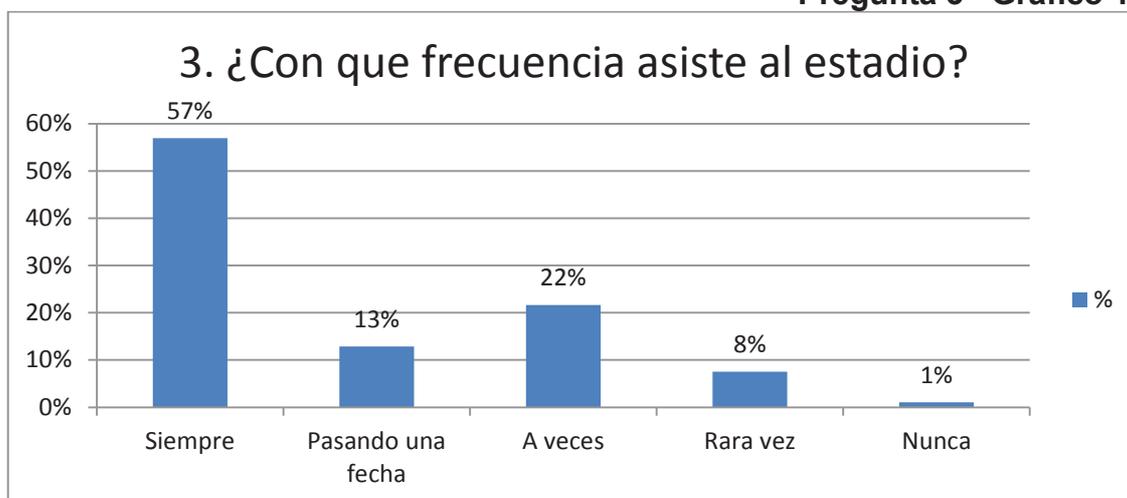
**12.** El 77% de la muestra de hinchas encuestados no pertenece a ninguna barra. Al ser los datos de la tabla 6 muy similares a estos, se podría pensar que la misma cantidad de hinchas pertenecientes a barras bravas del Deportivo Quito son los que están registrados como socios de la AKD. Quiere decir que el 23% de hinchas tienen un sentido de pertenencia con el equipo a tal punto de pertenecer a una barra que alienta al equipo en cada partido con gran fidelidad y que además son socios de la AKD por conocer directamente sus beneficios al estar en mayor contacto con la información y las novedades referentes al club.

Quiere decir que el 23% de individuos que perteneces a la AKD, son hinchas con un alto sentido de pertenencia que pueden pertenecer a alguna barra brava del Deportivo Quito.

**Pregunta 3 Tabla 7**

<b>3. ¿Con que frecuencia asiste al estadio?</b>	F	%
Siempre	216	57%
Pasando una fecha	49	13%
A veces	82	22%
Rara vez	29	8%
Nunca	4	1%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 3 Gráfico 14**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

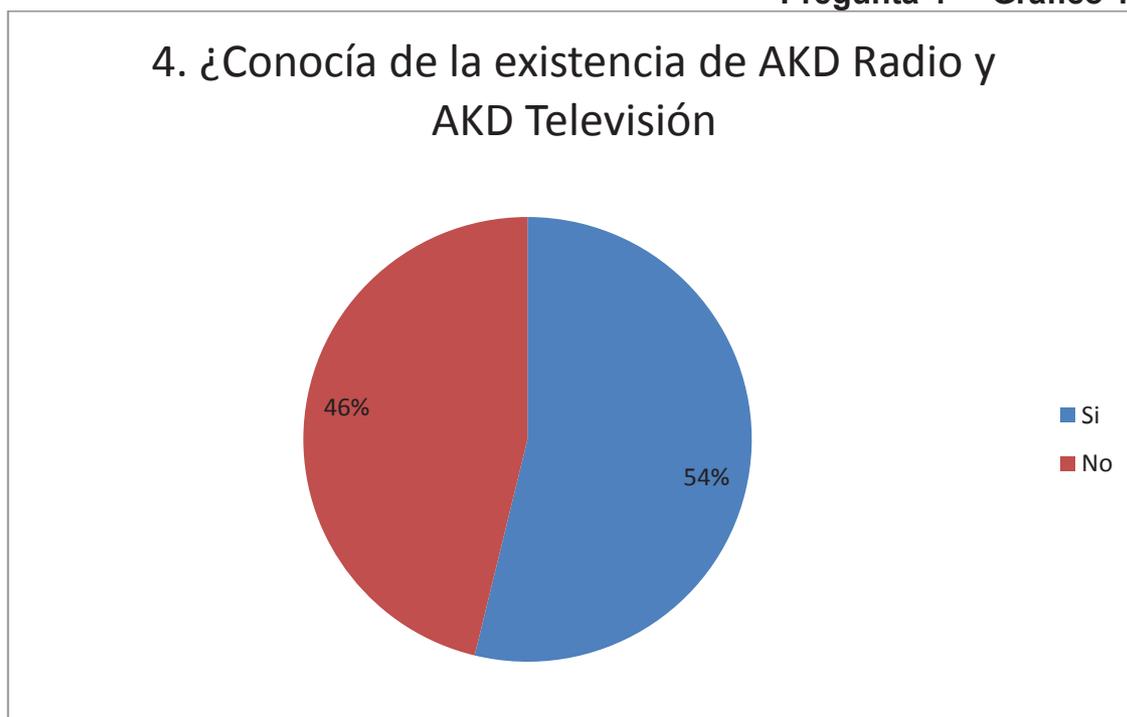
**13.** El 57% de los hinchas encuestados siempre asisten al estadio para alentar al Deportivo Quito. El 22 % de los hinchas asiste a veces, cantidad similar de hinchas que asisten pasando una fechas con el 13%. Tenemos también un grupo que representa el 1 % del universo que afirma que nunca asisten al estadio cuando juega su equipo el Deportivo Quito.

Esto demuestra que existe una buena asistencia por parte de los hinchas a alentar a su equipo preferido ya sea por pasión con el equipo, afición, hábito o simple disfrute del espectáculo deportivo.

**Pregunta 4 Tabla 8**

4. ¿Conocía de la existencia de AKD Radio y AKD Televisión	F	%
Si	204	54%
No	175	46%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 4 Gráfico 15**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**14.** El 46% de los hinchas encuestados no conocen de la existencia de la AKD Radio, la cual es una estrategia nueva que se promociona a través de una radio local (la Red), ni de la existencia de AKD televisión que es una estrategia que se ha promocionado, menormente en la pagina web de Sociedad Deportivo Quito, sin embrago es un proyecto que sigue pendiente.

A pesar que el 53% de los hinchas encuestados conocen de la existencia del programa radial AKD, no es hay una diferencia importante pues casi la mitad de la muestra no conoce las estrategias de comunicación de su equipo de fútbol, por no tener una forma efectiva de enviar el mensaje a sus hinchas.

**Pregunta 5 Tabla 9**

5. ¿Se ha registrado o seguido en algún medio electrónico de Sociedad Deportivo Quito?	F	%
Pagina Web Oficial	220	58%
Twitter	87	23%
Facebook	220	58%
No	54	14%
Otro medio	29	8%
TOTAL	610	161%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 5 Gráfico 16**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

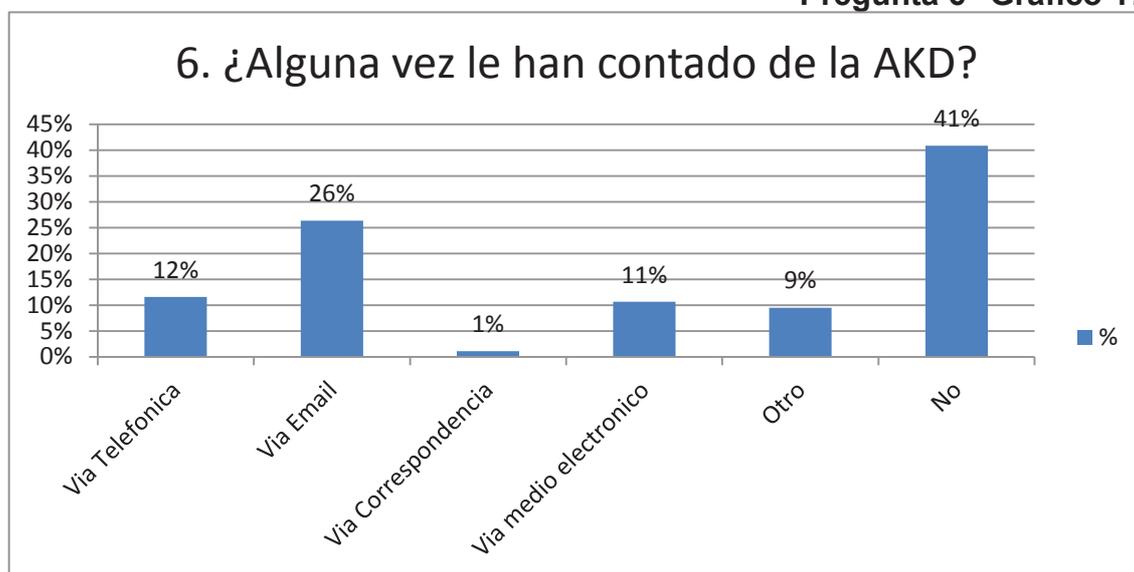
**15.** El 86% de los hinchas encuestados se han registrado en medios electrónicos y redes sociales de Sociedad Deportivo Quito, sin embargo, como se apreció en la tabla 4, las redes sociales y la pagina web oficial del Deportivo Quito, es el medio principal por el cual se promociona AKD Radio y Televisión, quiere decir que la gente no esta muy pendiente de los banners de la pagina web o no sigue de cerca a su equipo a través de medio digitales.

Por otro lado observamos que el 5% de los hinchas encuestados que representa 29 respuestas se han registrado por otro medio el cual es desconocido.

**Pregunta 6 Tabla 10**

6. ¿Alguna vez le han contado de la AKD?	F	%
Vía Telefónica	44	12%
Vía Email	100	26%
Vía Correspondencia	4	1%
Vía medio electrónico	40	11%
Otro	36	9%
No	155	41%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 6 Gráfico 17**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**16.** El 40 % de los hinchas encuestados no han sido contactados por la AKD. El 60% restante han recibido contacto por distintos medios. El 27% han sido contactados por el medio más común que es vía correo electrónico. Quiere decir que la AKD cuenta de alguna manera con una base de datos de los hinchas. Por otro lado el 12% afirma haber sido contactado por teléfono.

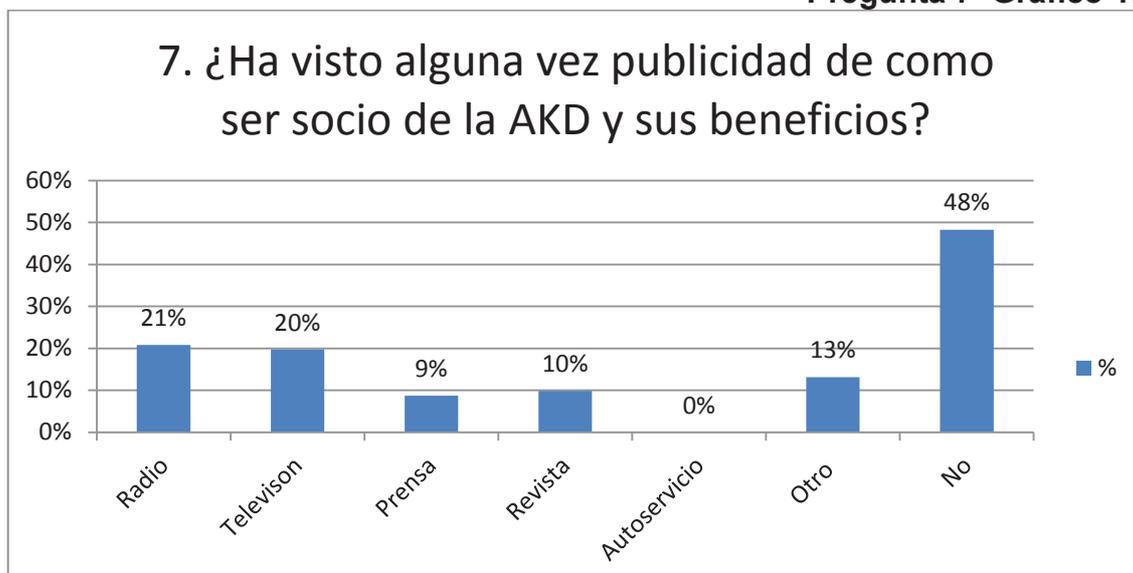
El 1% dice haber recibido correspondencia del club. Y el 11% han sido contactados por otros medios electrónicos, hayan sido medios electrónicos por Facebook o Twitter. El 11% afirma haber sido contactado por otro medio que es desconocido.

Pregunta 7 Tabla 11

7. ¿Ha visto alguna vez publicidad de como ser socio de la AKD y sus beneficios?	F	%
Radio	79	21%
Televisión	75	20%
Prensa	33	9%
Revista	37	10%
Autoservicio	0	0%
Otro	50	13%
No	183	48%
TOTAL	457	121 %

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Pregunta 7 Gráfico 18



Elaborada por: Bolívar Ruiz

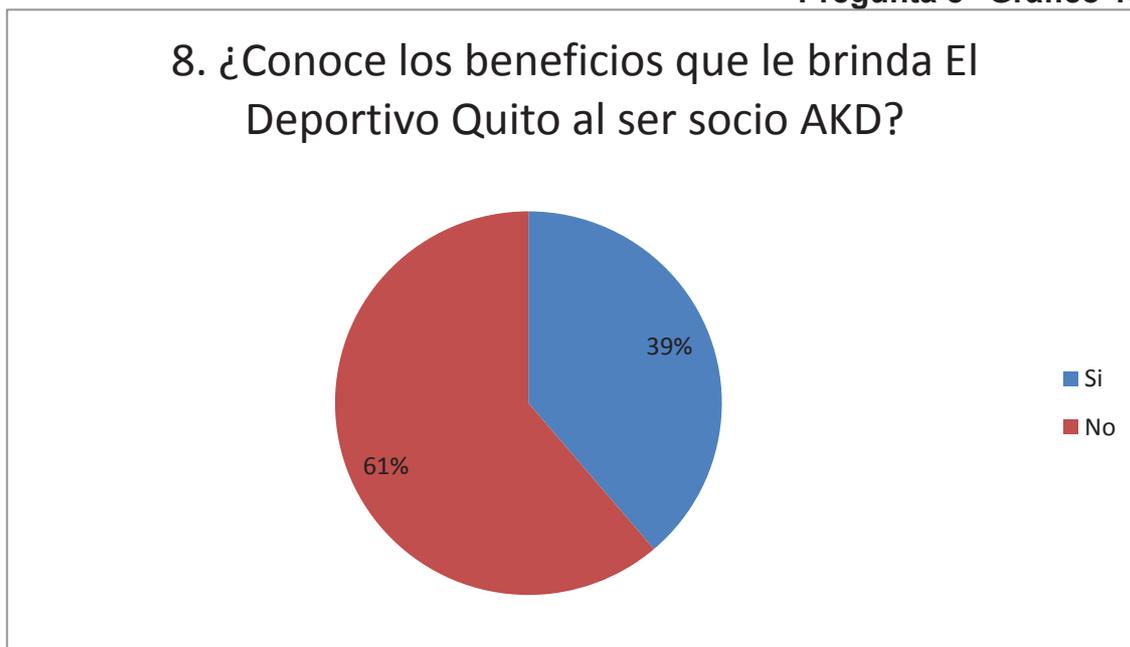
17. El 48% de los hinchas encuestados no han visto ninguna publicidad que indique el proceso de registro para asociarse a la AKD, ni sus beneficios. El restante 52% si han visto publicidad de como ser socio, preferentemente en radio o televisión con un 41%.

Observamos que el 32% restante han visto información en medios escritos o en otros medios desconocidos.

**Pregunta 8 Tabla 12**

8. ¿Conoce los beneficios que le brinda El Deportivo Quito al ser socio AKD?	F	%
Si	147	39%
No	232	61%
TOTAL	379	100%

Elaborada por: Bolívar Ruiz

**Pregunta 8 Gráfico 19**

Elaborada por: Bolívar Ruiz

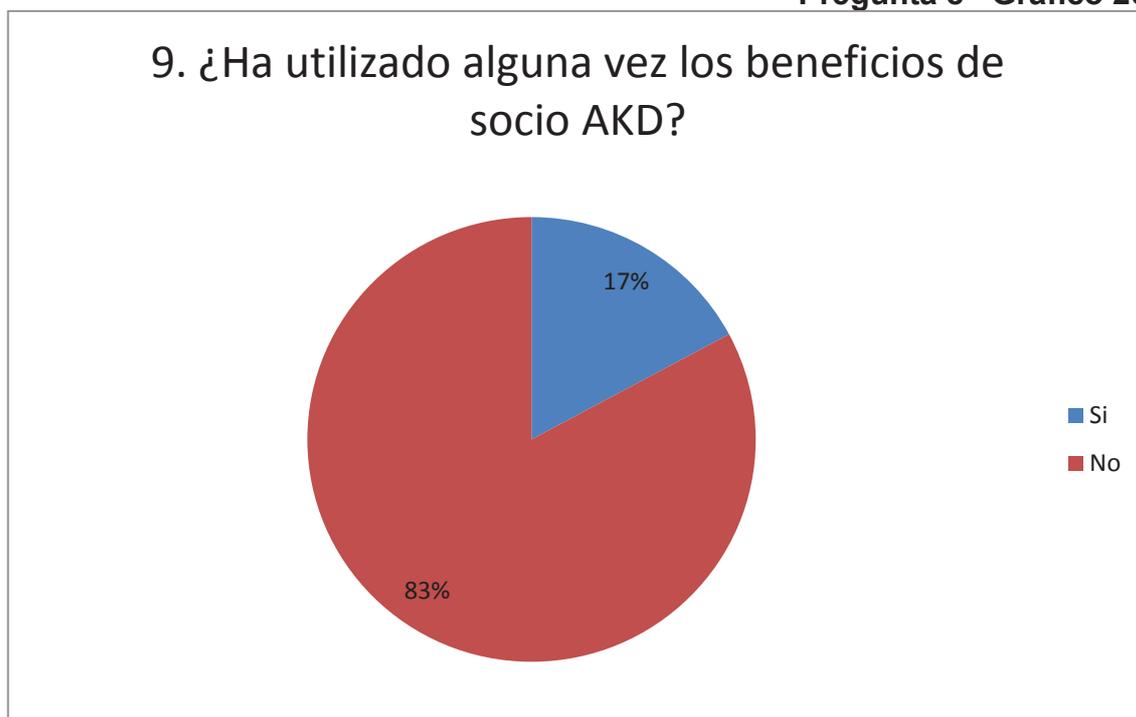
**18.** El 61% de los hinchas encuestados no conoce los beneficios que le brinda su equipo el Deportivo Quito al ser socio de la AKD. Lo que muestra que no hay una campaña concreta que lleve un mensaje claro a cerca de los beneficios de la sociedad con la AKD a los hinchas del equipo.

Se debe considerar que uno de los principales objetivos para la creación de una Guía de Comunicación Integrada del Marketing esta enfocada en incrementar el número de hinchas y fortalecer las comunicaciones y los vínculos con los hinchas actuales.

**Pregunta 9 Tabla 13**

9. ¿Ha utilizado alguna vez los beneficios de socio AKD?	F	%
Si	65	17%
No	314	83%
TOTAL	379	100%

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**Pregunta 8 Gráfico 20**

**Elaborada por:** Bolívar Ruiz

**19.** El 83% de los hinchas encuestados no ha utilizado los beneficios de socio AKD, esto demuestra que apenas el 17% del universo representado en la muestra de 65 individuos encuestados es socio activo de la AKD.

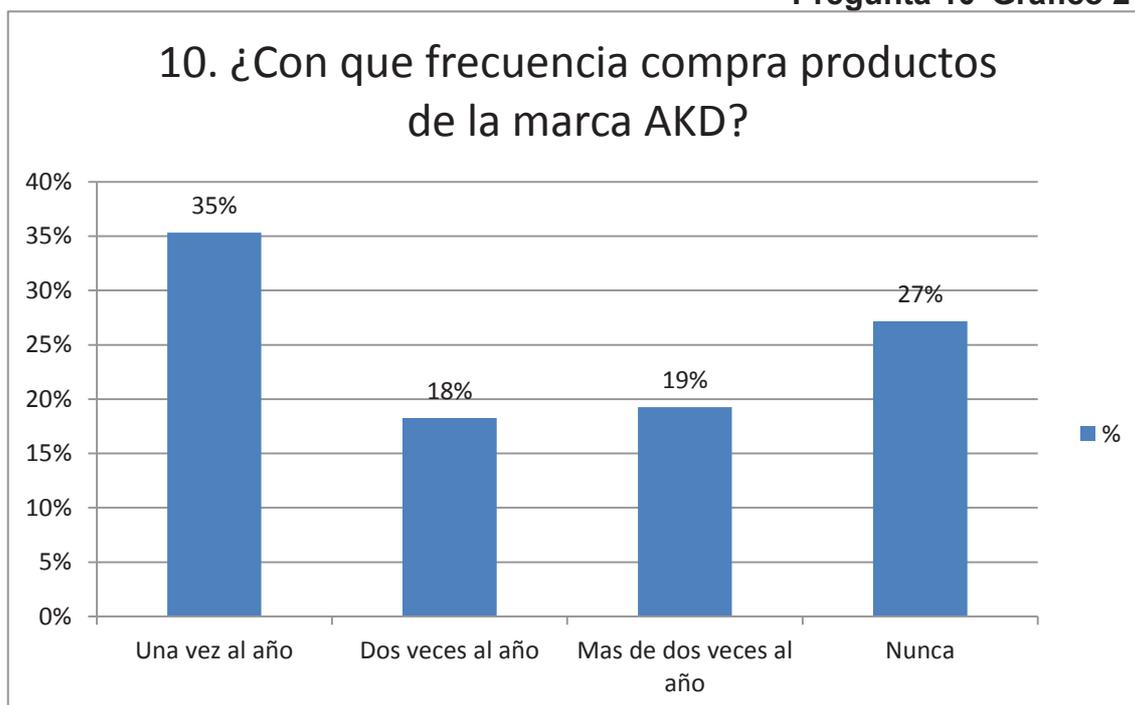
Por consiguiente en el presente análisis se considera que hay pocas estrategias de comunicación que hagan dar a conocer a los hinchas las bondades de la sociedad o que las estrategias utilizadas no demuestran una efectividad razonable.

Pregunta 10 Tabla 14

10. ¿Con que frecuencia compra productos de la marca AKD?	F	%
Una vez al año	134	35%
Dos veces al año	69	18%
Mas de dos veces al año	73	19%
Nunca	103	27%
TOTAL	379	100%

Elaborada por: Bolívar Ruiz

Pregunta 10 Gráfico 21



Elaborada por: Bolívar Ruiz

**20.** El 27% de los hinchas encuestados nunca han comprado algún producto de la marca AKD, sin embargo el restante 73% si han comprado alguna vez un producto de la AKD. Es importante aclarar que muchas veces se confunde la Marca AKD con la Marca Deportivo Quito que según los hinchas es lo mismo. Este tema será dilucidado y explicado en el siguiente capítulo que trata del diseño de una guía de comunicación integrada del marketing particular para Sociedad Deportivo Quito Generalmente los hinchas encuestados se refieren a la compra de camisetas de su equipo.

## **ANEXO 3**

### **GRUPO FORCAL**

A continuación están las palabras, opiniones y pensamientos recopilados a un grupo de Hinchas de Sociedad Deportivo Quito en la ciudad de Quito en el mes de marzo de 2012.

#### **1. ¿Qué opinan del Fútbol?**

Para mí el fútbol es algo que mueve multitudes que gusta a la mayoría de personas, que gusta a hombres y mujeres siempre atiende la atención de las personas que son la afición y está pendiente de partidos, fechas, cuando juegan, calendarios y mueven multitudes. Yo soy una de esas personas.

Para mi es una disciplina deportiva y como tal en nuestro país y alrededor de todo el mundo el fútbol se ha convertido en uno de los deportes de mayor atracción, el fútbol es algo que causa mucha adrenalina en las personas y a veces la adrenalina produce muchos inconvenientes tanto dentro como fuera del escenario deportivo.

Para mí el fútbol como oí una frase alguna vez el fútbol no es un deporte es el único, yo he tenido la oportunidad de practicar algunos deportes pero el único que realmente despierta esa forma de ver es la forma de sentir del fútbol tanto como viéndolo como practicándolo como sintiéndolo como hinchándolo va mas allá incluso más que el mismo deporte es una forma de ver la vida.

El fútbol para mí es un deporte y era un deporte hasta que desde mi punto de vista se convirtió en una transnacional del deporte donde se mueve mucho dinero muchos intereses y creo que el amor al deporte se cambio por el amor al dinero y a las marcas sin embargo creo que en el ecuador estamos todavía manteniendo el amor al deporte. Pienso que puede haber un mix entre la marca y el deporte pero tiene que serlo de una forma racional, probablemente mantener un equilibrio entre el deporte y la empresa de fútbol y la pasión del

deporte. Hacía referencia por ejemplo el caso del fútbol europeo donde los grandes equipos de Europa donde ninguno de los jugadores es propio de ese país sino que viene la mayoría de Sudamérica o de otros lados y no tiene talento propio sino que también se convirtió en una transnacional.

El fútbol para mi es algo que lo he vivido con mucha intensidad desde que tengo uso de razón y lo he practicado toda mi vida hasta hoy, creo que es un excelente deporte un magnifico deporte y obviamente han salido del esquema muchas cosas del fútbol puede ser por asunto económico el asunto de las barras bravas que han dañado en cierta forma al fútbol no solamente en nivel interno sino también nivel externo pero en general siempre será una pasión y nos gustara a las personas que nos dedicamos al fútbol.

A más de ser un deporte, es una pasión en mi caso depende mucho del estado de ánimo, si gana o pierde mi equipo depende como me sienta.

## **2. ¿Por qué escogió ser del Deportivo Quito?**

Yo desde mi punto de vista me acuerdo el Quito no era un equipo fuerte y desde pequeño siempre me han gustado los retos jugar con personas que son mejores que mi , que les cueste ganar un partido y me gusta que contra equipos grandes ganaba o se esforzaba por eso dicen Quito corazón porque es eso siempre vi al fútbol con un esfuerzo algo que se tiene que ganar luchando sudar la camiseta yo vi en el Quito eso ver que los jugadores peleaban por ganar jugaban con el corazón y es uno de los pocos equipo que en los últimos campeonatos ha mantenido cierto tipo de jugadores que han estado ahí lo que es el caso del Oswaldo Minda, cuando salió llorando por el amor que le tiene al equipo y es por eso que yo vi es y opte seguirlo yo soy del Quito, desde que me acuerdo cuando estaba en el jardín era compañero de la hija de Echeverría y desde ahí y también me acuerdo que los colores del uniforme de mi jardín eran azul y rojo y el gusto a los colores también influyo.

Porque casi siempre estuve vinculado con gente que estuvo jugando y haciendo practica en equipos de primera categoría mi compañero fue pablo paredes, fausto carrera, y mi gallada estaba compuesto por dos jugadores activo del deportivo Quito que era Mario Alcocer y el Buquito Vallejo back centro y yo también incursione en las reservas del Quito jugué estoy hablándole de 40 años atrás y en mi colegio la mayoría de mis compañeros éramos del Quito ese gusanito que es inexplicable en realidad que uno se identifica de pronto con determinado equipos. Y el equipo de los amores siempre fue el Deportivo Quito para mí.

Siempre me parece interesante esa frase que utilizan los hinchas cuando dicen que de tal equipo se nace. Creo que es medio inexplicable desde mi punto de vista. En mi caso fue así mi papa es del Quito y yo soy del Quito pero yo le tengo mucho cariño al equipo yo no imaginaria ser de otro equipo que no fuera el deportivo Quito.

En mi caso como dijo Ricardo, mi papa también es hincha del Quito, me acuerdo que cuando era muy niño mi papa me llevaba a ver los partidos del Quito y después de eso yo estuve en la escuela fue mi compañero el Aguinaga. Yo le vi jugar en la cancha al Aguinaga y a su hermano en la selección del colegio y ellos eran buenísimos en la cancha y creo que por ahí se completo y por ahí fue toda la idea de ser del Quito.

En realidad creo que a los 15 o 16 años yo pertenecía a la reserva del deportivo Quito y jugué cuando tenía 16 años en la época de Carlos Sevilla hasta los 17 años y a los 18 jugué en la profesional francamente por muy poco tiempo por en mi casa me dijeron: o los estudios o el deporte. Y hay que tomar en cuenta que en esa época no era rentable el deporte del fútbol y decidí salir. Bueno desde esa época fui hincha del deportivo Quito.

Yo hincha del Quito por mi hermano porque desde que era chiquita jugaba fútbol con ellos y me encanta igual me gustaba como la gente a pesar que el

Quito no ganaba los campeonatos siempre estaba ahí y a los 16 años por primera y única vez gano un campeonato yo veía que los hinchas lloraban.

### **3. ¿Cómo se siente luego de los campeonatos?**

Me siento contento del esfuerzo que ha hecho la directiva por salir adelante y dejar el nombre del equipo en alto y ver que es un equipo ahora de los más importantes dentro del fútbol ecuatoriano. Y me siento feliz tranquilo y contento aspiro a que sigan así y se mantengan en esa racha.

Yo mas ha sido una especie de reflexión es decir considerar el componente de dirigentes y jugadores. Y debe ser el mayor y mejor esfuerzo para lograr dos campeonatos seguidos cosa que no se veía de muchos años atrás y siempre pensar que el factor fundamental en esto es la persona los jugadores y los dirigentes.

Excelente es lo mejor que me ha pasado antes del campeonato del yo no le había visto ganar al Quito y fue algo pletórico algo súper bueno y también porque nos enseña a nosotros que no nos podamos conforma con cosas antiguas sino que podías construir nuestra propia era de gloria y los construimos con este último campeonato y lo seguiremos cosechando porque se ve que por fin el Quito salió de ese tipo d especia amateur que antes nos condenaba a cosas chiquitas, ahora estamos ranqueados súper bien en el fútbol mundial siendo el tercer mejor equipo a nivel nacional después de la liga y nos está yendo bien en copa y de alguna manera nos Quito esa venda de los ojos de que podemos seguir consiguiendo mejores cosas no solo bicampeonatos sino cosas más grandes.

Sabes que también es una sensación interesante es como poder vivir lo que no pudimos ver antes y creo que vivirlo ahora es algo muy interesantes y creo que se da un fenómeno social de ver la autoestima del hincha que crea su autoestima en base a al logro de su equipo favorito y eso ayuda a que ese equipo crezca y su hinchada también es algo muy interesante.

Saber de que desde la época de que tengo uso de razón no he visto campeón al Quito de ver que siempre quedaba en tres el cuarto quinto lugar y nunca pasaba de cierta forma siempre era un poco frustrante porque como digo yo jugaba al fútbol profesional entonces cuando digo algo que me gusta bastante es que el emblema del deportivo Quito es Saritama, yo me acuerdo cuando quedo por primera vez campeón el deportivo Quito yo me acuerdo que un equipo del extranjero le ofrecían más dinero y Saritama dijo, yo quiero quedarme con el deportivo Quito porque quiero quedarme con el mejor equipo y en buena hora así fue y quedamos campeones por primera vez jugando bajo la batuta de Saritama. Es un triunfo fabuloso y obviamente que uno también se siente orgulloso por el triunfo del equipo.

Es una satisfacción inexplicable se siente también en la hinchada que ahora está apoyando mas ahora va mucha más gente al estadio igual a partidos de copa siempre va y se siente bien.

#### **4. ¿Una marca de fútbol que se le venga a la mente?**

Yo me acuerdo que uno de los grandes hinchas ya fallecido del Quito Pichurca nunca me olvidado esa marca el famoso Pichurca una marca de balón y de zapatos ecuatoriano de un hincha a muerte del Quito.

Adidas, Pilsener, El arbolito, Aig, Mancherste United, Topper, Coca cola, Puma

#### **5. ¿Piensan que el deportivo Quito es una marca?**

Sinceramente no es una institución que genera jugadores como una academia donde los peladito entran se prueban van pasando y salen jugadores como pablo palacios, Fernando hidalgo no lo veo como marca sino como academia de fútbol.

Yo diría que primero es una organización y una institución que genera una marca. Generalmente una institución como el deportivo Quito es sujeto de sponsoring y puede estar identificado con determinada marca y eso ayuda a generar recursos económicos que le permiten financiar el staff de jugadores y también empleados en la parte administrativa porque todos los equipos ahora

tienen la tendencia que constituirse en sociedades deportivas y compañías deportivas.

Creo que debemos tender a ser una marca y es la visión que tiene actualmente al directiva posicionarle como una marca que llegue a convertirse en un generador de recursos y necesitamos darle una visión de merchandising y necesitamos alejarnos de tendencias antiguas y de romanticismos, debemos despegar explorar y convertir al equipo en una marca como es el real Madrid por ejemplo y eso le da fortaleza en todo sentido y sobre todo económica.

Creo que luego de ser una institución de tantos años creo que desde mi punto de vista el deportivo Quito ya es una marca. Como algo que deja huella y cuando alguien logra dejar en la cabeza de una persona una idea ya conseguiste una marca yo pienso que la marca del deportivo Quito ya esta constituido en la cabeza la gente en el ecuador y saben que es un equipo que deja huella. Quito ya esta siendo marca y se sigue constituyendo par seguir siendo.

Estoy de acuerdo porque de hecho todos los equipos ecuatorianos como el Quito, el Barcelona, la Liga, el Nacional, el Emelec son los equipo mas grandes que los otros y de hecho el Quito ya es una marca para mi ya ha dejado asentado su nombre y lo que esta ahora participando haciendo mejor aun en la copa libertadores y esperemos que esta vez pase a la segunda fase y creo que ya es una marca.

Creo que es como una moda que va siguiendo para mí el Quito es mi pasión Pienso que el fenómeno del Quito es interesante porque después de todas las luchas que tuvo durante toditos estos años en los campeonatos la pasó negra sin plata y sin apoyo y ahora logro conseguir lo que consiguió y eso hace que ya sea una marca.

**6. ¿Creen ustedes que es beneficioso que se utilice a la marca del deportivo Quito para conseguir recursos económicos?**

Si es bueno porque el equipo se beneficia, cuando la organización llega a ser una marca, esta trasciende y las directrices como marca Deportivo Quito hacen generar recursos económicos para el equipo y todo es de alguna forma producto de las técnicas de mercadeo para llegar tener cautivos a determinados sectores con determinados suvenires, camisetas, balones, propagandas. Yo creo que es una práctica siempre y cuando no se salga de lo estrictamente deportivo pienso que está bien.

Sin embargo creo que el espíritu del Quito es muy místico y le impregnada de esto a la marca. Estoy de acuerdo de que seamos una marca y que participemos de obtener recursos económicos pero no me gustaría que se pierda esa mística de impregnar algo en los jugadores y en el entorno del Quito eso crea una esfera de distinción eso es algo que siempre ha destacado al deportivo Quito.

Yo pienso que este bien y si existe dentro de la institución un manejo racional de las cosas y sustentable puede salir adelante.

Pienso que una marca en cualquier Quito es muy importante. Si es bueno para la institución estoy de acuerdo y si es para sacar recursos y para que el equipo crezca está bien.

**7. ¿Qué creen ustedes que hacen los dirigentes por la marca?**

Promocionar jugadores el tema de camisetas o como está haciendo ahora que está con la marca Reebok y después va a ser Adidas uno prefiere una camiseta Adidas creo que cuando hacen camisetas de diferentes modelos para promocionar con la hinchadas pero podría estar mejor el esfuerzo.

Yo si considero que las directivas que estuvieron desde que se retomo a alcanzar títulos las directivas han venido paulatinamente de bueno a muy bueno y considero que algún momento llegara a lo excelente y esto es el objetivo de cualquier institución y como es el deportivo Quito creo que tiene bien claro las metas como directiva ya sea en lo deportivo financiero recursos humanos tiene un gran trato a las políticas y eso es lo que las directivas han venido consiguiendo con objetivos claros y concretos.

Admiro la posición que tiene el presidente actual mantilla que es un empresario y él tiene un enfoque de llevar al equipo como un negocio incluso hizo una alianza con el Racing S.C. para que el merchandising alrededor sea parecido y el manejo es bastante bueno por ejemplo ahora tenemos un espacio de radio vamos a iniciar con lo del estadio yo considero que es bastante bueno que por fin estamos comenzando a dar los pasos por el bien sendero.

Yo pienso que la están luchando para mejorar y optimizar lo que ya existía. Es cierto que Deportivo Quito actualmente ya se le oye a nivel nacional e internación y ya se le oye como equipo y eso es bueno para todos se nota cada vez el deportivo Quito ha mejorado. Pienso que esta haciendo un mejor trabajo con cosas para que el equipo crezca y para que la hinchada apoye.

#### **8. ¿Ustedes conocen los beneficios de la marca AKD?**

No. He oído algo, pero no estoy seguro. Me han llamado un montón de veces pero no me acuerdo todas. Sé que hay descuentos preferenciales en los estadios para entradas. Sé que tiene algunos pero no sé todos pero es para poder acceder a algunas cosas. No percibo las cosas puntuales.

Sé que la entrada al estado con la tarjeta es gratis para los partidos de copa a mitad de precio y descuentos en algunas tiendas igual para que los niños entren gratis. Han entrado a la página web. No he escuchado el Programa de fútbol pero sé que hay. No sabíamos de AKD televisión.

### **9. ¿Como quisieran ver ustedes a la marca deportivo Quito?**

Como algo que pegue que sea grande que se enfoque al hincha algo grande y bueno que no sea algo así nomas.

Creo que la aspiración más grande de un hincha es que trascienda que deje huella que no solo se contente por ejemplo ahora uno de los propósitos del deportivo Quito es tratar de trascender lo que más pueda en la copa libertadores. Tanto cualitativo como cuantitativa para que el deportivo Quito llegue ha ser conocido y considerado.

Me gusta bastante el manejo que tiene el real Madrid sin embargo creo que el real perdió el foco y ya se convirtió casi en una moda y eso es lo que no quiero porque creo que a nivel local tenemos bastantes parecidos me gustaría el manejo pero me gusta la pasión que el impregnan los equipos argentinos.

Yo quisiera verle por sobre la Liga por sobre el Barcelona por sobre el Emelec. Que sea la mejor y este sobre las demás.

Como la única marca que hay en el país no hay otro equipo como el Deportivo Quito, como algo grande.

### **10. ¿Cuál es la precepción que tiene entre deportivo Quito y AKD?**

Son términos sí empatan porque AKD es el Deportivo Quito se implementó la marca AKD para el Deportivo. Quito Creo que hay muchas relaciones y no están descompaginadas.

Deportivo Quito es sinónimo de AKD, me gustaría que nos identifiquemos ya sea con Deportivo Quito o con AKD porque nos va a dar lo mismo.

Yo creo que es un target, AKD es como una renovación, mientras que Deportivo Quito es mas para los hinchas más antiguos.

Es solamente un juego de palabras para mí como hincha, significa lo mismo.

Tanto deportivo Quito como AKD es lo mismo pues es la Academia Deportivo Quito.

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

#### **ALFREDO DÁVALOS**

**Docente Marketing Deportivo**

**Universidad de las Américas**

El fútbol es vida y pasión, y de hecho el fútbol ecuatoriano ha crecido a pasos agigantados, ahora el problema principal es que los equipos están vinculados con la política, otros dependen de cuantos hinchas vayan al estadio y otros que no tienen planeación a futuro, es importante que los dirigentes profesionalicen ciertas áreas dentro de cada equipo. La idea de hacer una guía para un plan de CIM es muy interesante debido a que sería importante ver a los equipos de fútbol que se manejen como marcas como verdaderas empresas y con verdaderos profesionales en todas sus áreas, para que así se tenga una correcta planeación a futuro, sería importante también darle mucha más importancia a las canteras de los equipos, ya que son muy pocos los que se fijan en estos aspectos.

#### **GEOVANA TIPÁN**

**Departamento de Marketing**

**NEOHYUNDAI**

El fútbol es un deporte que genera pasión para los que lo practican y para los que no, el fútbol ecuatoriano ha ido mucho mejor evidenciándolo principalmente con los resultados últimos obtenidos por Liga de Quito, esto confirma que está en constante y rápido desarrollo.

Pocos son los clubes que se manejan bien otros solo tienen fines particulares y no de equipo, esto se debe a que los directivos son políticos como suele suceder con Barcelona de Ecuador, el tema propuesto en la guía que me

comenta sería importante para el mejor manejo de la administración y el mercadeo de los equipos de fútbol, ya que es un tema que no ha sido claramente explotado, ya que en nuestro país hace falta que las personas a cargo de los distintos departamentos de los equipos de fútbol sean profesionales titulados en el tema.

**FERNANDO MANTILLA**

**PRESIDENTE**

**SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO**

El fútbol corre por nuestras venas es nuestra pasión, aunque para los que estamos al frente de un equipo es una gran responsabilidad. Ahora en nuestro fútbol existen mayores oportunidades para los futbolistas y todos los que componen las instituciones deportivas. El problema mayor de nuestro fútbol es que la mayoría de dirigentes ven a sus equipos simplemente como eso y no los ven ni los manejan como una empresa real que es, aquí en Deportivo Quito si bien es cierto no hace mucho hemos implementado áreas para cada función que necesita el equipo con profesionales a cargo, lo que nos ha llevado a ver mejores resultados no solo en lo deportivo sino también en el Deportivo Quito como marca como empresa, de ahí que me parece bastante interesante el tema que plantea usted, ya que como le comentaba recién se está empezando a tomar acción en ese campo y sería de gran importancia su aporte no solo para Deportivo Quito sino también para que el resto de instituciones deportivas tomen el mismo camino por el bien y mejor nivel de nuestro fútbol.

## ANEXO 5

*Comunicación* **AKD**<sup>®</sup>



Sociedad Deportiva **Quito**

**AKD**<sup>®</sup>

The AKD logo is rendered in a large, bold, silver-to-white gradient font with a gold outline. Below the letters, five gold stars are arranged in a horizontal line.

# AKD<sup>®</sup>

---

## CUERPO DIRECTIVO



Foto Oficial S.D. Quito Campeón 2011 ★



## ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA

---

Escenario Oficial de Sociedad Deportivo Quito para juego de local

Los encuentros de Sociedad Deportivo Quito como local se desarrollan en el Estadio Olímpico Atahualpa, el escenario deportivo más importante de la capital.

"El coloso de Batán" como también se lo conoce, ha sido testigo de logros importantes para el deporte ecuatoriano, entre ellos los campeonatos de la AKD y clasificaciones mundialistas de la selección nacional.