



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE SOCIEDAD DEPORTIVA AUCAS

AUTOR

JAVIER SEBASTIAN FIGUEROA TUFÍÑO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE SOCIEDAD DEPORTIVA AUCAS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía
MBA. Paul Román

Autor
Javier Sebastián Figueroa Tufiño

Año
2017

DECLARACION PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.

Paul Andrés Román Reyes

Master Universitario en Dirección de entidades Deportivas MBA

1712623139

DECLARACIÓN CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Milton Eduardo Gallardo Herrera
Master en Administración de Empresas
0501269922

DECLARACION DE AUTORIA DE ESTUDIANTE

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

Javier Sebastián Figueroa Tufiño

1719569038

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y abuelos por hacer realidad mis estudios, al igual a la Universidad de las Américas por permitir realizar mi carrera.

DEDICATORIA

La culminación de mi carrera y mi tesis, dedico a mi familia, a mi mama Dra. Elizabeth, mis padres Olmedo y Lucrecia, a mi tía Beatriz, a Martin y hermanos han sido mi motor e inspiración que me dieron fuerza y motivarme para culminar mi carrera profesional que sin su presencia no hubiera sido posible

RESUMEN

El presente trabajo de titulación busca determinar los factores favorables y en contra en relación a vallas publicitarias de estadio Gonzalo Pozo, previamente analizando los macro y micro entorno para determinar primero la industria en la que involucrada la institución a tratar. Además, proyectar porcentaje mínimo de crecimiento a través de programas de factibilidad en los siguientes cinco años, por medio de gestiones nuevas en mercado que Aucas no ha incursionado, proponiendo una creación de departamento de marketing, reingeniería de vallas publicitarias, incursión en redes sociales, e-commerce, implementación tecnológica, construcción de instalaciones para museo y tienda y categorización de sponsors, para que a través de nuevas gestiones se revalúe los paquetes publicitarios, entre ellos las vallas publicitarias a vender e incentivar a empresas a invertir en el club con beneficios triple, empresa-club-aficionado. La medición de resultados será cuantitativa por lo que se evaluará en cifras, los nuevos ingresos que posiblemente tenga la institución, y cualitativo por brindar experiencias nuevas al aficionado.

Como conclusión determinar que un club de fútbol con ingresos de millones de dólares, no se administra como solo un ente deportivo, sino como una empresa, al ser denominada así, el club debe estar en constantes renovaciones e innovaciones que este a la par de la sociedad identificando el mercado y segmento a incursionar, buscar nuevos modelos de gestión que proyecte a largo plazo la relación de empresa privada, club y aficionado, tres ejes primordiales para el sustento del club.

ABSTRACT

This paper seeks to determine the degree favorable and against related factors stadium billboards Gonzalo Pozo, previously analyzing the macro and micro environment to determine the industry in which the institution involved to try first. In addition, project minimum percentage of growth through programs feasibility in the next five years, through new efforts in market Aucas has not dabbled proposing a creation of marketing department, reengineering billboards, foray into social networking, e-commerce, technology implementation, construction of facilities for museum and shop and categorization of sponsors, to dare new steps advertising packages, including advertising to sell and encourage companies to invest in the club with benefits fences revalue triple , business-club-fan. The measurement results will be quantitative so it will be evaluated in numbers, new revenues possibly be the institution, and to provide new qualitative amateur experience.

In conclusion determine that a football club with incomes of millions of dollars, not given as just a sports entity, but as a company, to be called so, the club must be in constant renovations and innovations that this pace of society by identifying the market segment to enter, search for new management models to project long-term relationship private company, club and amateur, three major axes to sustain the club.

INDICE

1.- Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	3
2.1 Análisis Externo	3
2.1.1 Industria	3
2.1.2 Mercado.....	3
2.1.2. Análisis PESTEL.....	3
2.1.2.1 Factores Políticos (Gubernamental y legal).....	3
2.1.2.2. Factores Económicos	4
2.1.2.3. Factores Sociales, demográficos y Culturales	7
2.1.2.4 Factores Tecnológicos.....	9
2.1.3. Análisis de la Industria (Cinco fuerzas de Porter)	10
2.1.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	10
2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.1.3.3 Poder de negociación de los clientes	11
2.1.3.4. Productos sustitutos	11
2.1.3.5. Rivalidad entre competidores	12
2.2 Análisis Interno	14
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional:.....	14
2.3.1.1 Misión	14
2.3.1.2. Visión.....	14
2.3.1.3 Objetivos.....	15
2.3. Situación general de la empresa	17
2.3.1 Administración y Recurso Humanos	17
2.2.2 Funciones principales del club.....	18
2.2.3 Producción y operaciones.....	21
2.2.4. Investigación y desarrollo	24

2.2.5. Sistemas de información gerencial	27
2.2.6. Marketing y Ventas	29
2.2.6.1 Matriz BCG	30
2.2.6.2 COMERCIALIZACION	34
2.2.7 Finanzas y contabilidad	35
3. EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORA.....	42
3.1 FODA	42
3.2 Propuestas de mejora	46
4. PROYECCION Y EVALAUCION FINANCIERA	56
4.1 Estado de resultados y situación financiera con mejora	56
4 1.1 Análisis	56
4.2 Estado de flujo de efectivo con mejora	57
4.4 Inversiones.....	58
4.5 Flujos incrementales.....	59
4.6 CAPM.....	60
4.7 Indicadores Financieros.....	61
4.8 Indicadores Comparativos.....	62
5 CONCLUSIONES GENERALES.....	63
REFERENCIAS	65
ANEXOS	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis trimestral del PIB petrolero y no petrolero trimestral 2012 a 2015 Tomado, Banco central del Ecuador, s.f.....	6
Figura 2. Análisis del tiempo de la población	8
Figura 3. Administración y Recurso Humanos	17
Figura 4. Matriz BCG.....	30
Figura 5. Encuesta aficionados	45
Figura 6. Encuesta aficionados	45
Figura 7. Encuesta aficionados	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIU	3
Tabla 2. Riesgo país	6
Tabla 3. Matriz EFE.....	13
Tabla 4. Área Administrativa	22
Tabla 5. Área Operativa	22
Tabla 6. Matriz BCG	30
Tabla 7. Estados financieros Aucas 2015	36
Tabla 8. Estado de flujo de efectivo Aucas 2015.....	37
Tabla 9. Indicadores.....	39
Tabla 10. Matriz EFI	39
Tabla 11. FODA	42
Tabla 12. MATRIZ HOSHING KANRI	44
Tabla 13. Resultados de mejora.....	56
Tabla 14. Estado de situación financiera.....	57
Tabla 15. Estado de flujo de efectivo con mejora	58
Tabla 16. INVERSIONES	59
Tabla 17. Ingresos incrementales	59
Tabla 18. ESTRUCTURA Y EVALUACION FIANCIERA	60
Tabla 19. Variables macro económicas	60
Tabla 20. IDICADORES FINANCIEROS.....	62

1.- Introducción

1.1 Justificación

El negocio del Fútbol ha ido en constante crecimiento; ya que, con los años a evolucionado este mercado con inversiones millonarias por parte de empresa privadas, lo que ha obligado a las entidades deportivas a manejar su organización como grandes empresas, que como consecuencia, la falta de preparación y entendimiento ha encadenado una serie de crisis económicas y administrativas que como resultado el ausentamiento de inversión privada en los clubes, que además la poca efectividad de venta de espacios publicitarios en el club, se plantea un plan de mejora con estrategias de mercadeo a ejecutar para la venta del espacio publicitario y aumente sus ingresos prolongadamente. Según Ecuador en cifras 2.1 millones de personas practican algún deporte, y en relación a consumo de espectáculos, es decir entradas le genera al país 1.198.817 USD. Además el INEC revela que 3,6 horas a la semana dedican las personas a la práctica deportiva. (INEC, s.f.)

Por otro lado, el fútbol profesional ha tenido un crecimiento en todos su ámbitos, es decir, aficionado, publicitario, sponsor que conlleva un crecimiento económico. Esto a tener un crecimiento conlleva mayor responsabilidad, esto ha desencadenado aun grandes irresponsabilidades en manejo, esto debe minimizar con gestiones más óptimas y mejor estructuradas.

Todos estos factores explicados anteriormente, ha motivado a desarrollar el tema de mejoramiento de un club deportivo profesional de la ciudad de Quito. Este proyecto de mejora pretende analizar y proponer adecuaciones en áreas que sean necesarias para optimización de tiempo y recursos.

1.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de mejoramiento de sociedad deportiva Aucas, previo, analizar sus áreas más deficientes y proponer proyectos de factibilidad.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Analizar la información recopilada de Aucas, y determinar sus fortalezas y debilidades.
- ▶ Analizar enfoques micro y macro entornos de la industria para determinar la situación que enfrenta Aucas.
- ▶ Expandir línea de servicios y productos en áreas a mejorar.
- ▶ Proponer el plan de mejora identificando los puntos vulnerables y proponer estrategias óptimas y eficientes para el beneficio del club.

2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Industria

2.1.2 Mercado

Tabla 1. CIU

SECTOR	R	Artes, Entretenimiento y Recreación
	R93	Actividades Deportivas, De Esparcimiento y Recreativas
INDUSTRIA	R9312	Actividades de clubes Deportivos
	R9312.00	Actividades de clubes deportivos profesionales, semi profesionales o de aficionados.
NEGOCIO		Plan de mejora de Sociedad Deportiva Aucas

Según la clasificación nacional de actividades económicas de la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la industria de artes, entretenimiento y recreación abarca algunos servicios. El negocio se ha catalogado en la industria de actividades de clubes deportivos profesionales, semi profesionales o de aficionados, con el código R9312.00 (INEC, s.f.)

2.1.2. Análisis PESTEL

2.1.2.1 Factores Políticos (Gubernamental y legal)

- Gobierno y sus políticas de independizar ministerios según funciones y actividades para la optimización de tiempo para mejores resultados de cada ministerio; decisiones ya sea de entes reguladores (FEF-AFNA) o gobierno que pueden afectar a organizaciones y clubes, por ende adaptando sus objetivos.
- Restricción de venta y publicidad en estadios, tras la ausencia de público, lo que genera menos atractivo la inversión de empresas. (Ministerio de deporte)

- El Municipio a través de la EPMMOP-Q para la implementación de un nuevo sistema iluminación para el estadio del Aucas, por el monto de 1 millón 783.270 dólares. (EPMMOP-Q, s.f.)
- El estado ecuatoriano toma como compromiso a financiar la preparación y adecuación de instalaciones idóneas para los deportistas de alto rendimiento para competencias nacionales e internacionales. (Ley cultura física, deporte y recreación, s.f.)
- El deporte de alto rendimiento se considera de interés para el estado ecuatoriano, es un factor esencial en el desarrollo deportivo, por el estímulo para el deporte en virtud de las exigencias técnicas y científicas de su preparación y por la función que cumple en la representación del Ecuador en competencias deportivas oficiales.(Ley cultura física, deporte y recreación s.f.)
- Reconocer la autonomía de organizaciones deportivas; el deporte profesional son sociedades mercantiles con finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización (Ley cultura física, deporte y recreación, art. 6, 16 s.f.)

Conclusión: En una reseña breve, el análisis político, determina el interés de gobierno central y local en apoyar al deporte profesional, entre sus principales enfoques esta la infraestructura deportiva, esto es una oportunidad que ha tenido el club en mejorar sus instalaciones, como el complejo del club “Luis Flores” y su última obra por medio de entidad pública las torres de iluminación artificial.

2.1.2.2. Factores Económicos

INFLACION

La inflación anual a diciembre 2015 fue 3.38%, en relación a diciembre 2016 fue 1.12%. Lo cual ha tenido un decrecimiento en comparación a 2015 fue 2.26%. (bcn.fin.ec s.f.)

Conclusión: Se determina que comparando dos periodos similares existe decrecimiento de la inflación, es decir los precios de productos y servicios se ha mantenido o ha bajado y su influencia en el poder adquisitivo no se ha visto afectada, esto es una oportunidad ya que con inflación baja genera confianza para invertir o a su vez, existe la posibilidad que aficionados adquieran artículos o servicios referente a clubes deportivos.

TASA DE INTERES

- La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea.

La tasa activa en Diciembre 2015 es de 9,12%, mientras que en Diciembre 2016 es de 8,10%, hubo decrecimiento de un punto porcentual en periodos similares. (Banco central del Ecuador, s.f.)

Conclusión: La tasa activa tiene tendencia a la baja comparando dos periodos similares, baja costo de financiación con baja rentabilidad, con esta tendencia no es vistoso la búsqueda de créditos, que pudiesen sanar la economía de un club, sin embargo se puede rescatar el ahorro.

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en Quito, en septiembre 2016 es de 8,71%, tomando como referencia en el mismo periodo de septiembre 2015 es de 5,21%, el desempleo ha crecido en casi 4 puntos porcentuales. (Banco central del Ecuador, s.f.)

Conclusión: Esto determina la crisis que atraviesa el país, agudizando más con el desempleo, al no existir plazas de empleo, carece la circulación de dinero y por ende, la compra de artículos o servicios de entretenimiento pasan a segundo plano y su preferencia es el ahorro o gastos en relación al hogar.

Riesgo país

El riesgo país, es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras (Banco central del Ecuador, s.f.).

Riesgo País, ha aumentando en los últimos meses, al momento está en \$ 647.00; lo cual, es cifra negativa debido a que este es un indicador expresa un peligro para invertir en un negocio en el país, aun mas en la industria de clubes profesionales. ya que, al aumentar la tasa de riesgo país, las empresas no van a tener facilidad para obtener créditos en países extranjeros.

Tabla 2. Riesgo país

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	647.00
Diciembre-30-2016	647.00
Diciembre-29-2016	636.00

Tomado del banco central del Ecuador s.f.

PIB no petrolero

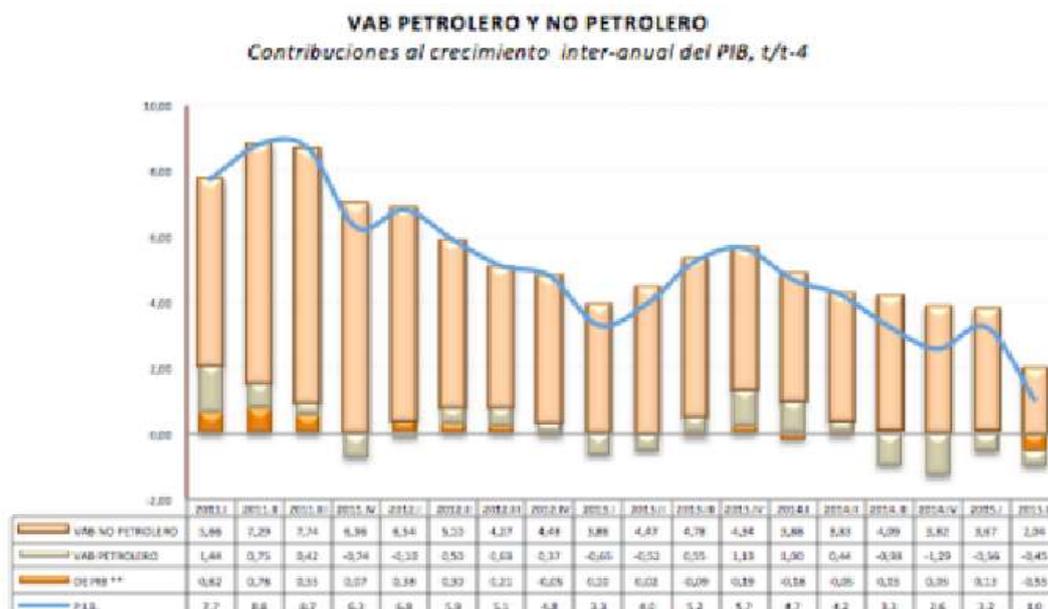


Figura 1. Análisis trimestral del PIB petrolero y no petrolero trimestral 2012 a 2015

Tomado, Banco central del Ecuador, s.f.

El PIB no petrolero en el segundo trimestre 2016 empezó el decrecimiento en 0.45 puntos porcentuales, en 2014 el PIB no petrolero represento el 3.72% sobre PIB anual 4.9%. Esta tendencia de decrecimiento ha mantenido por recesiones económicas que han perjudicado al país que ocasiona menos decisión de compra e inversión. (Banco central del Ecuador, s.f.)

Conclusión: Factor económico tiene resultados de consideración, ya que por la recesión que pasa el país existe menos interés en invertir en grandes proporciones de dinero, tal como lo refleja PIB y PIN no petrolero; esto obliga a interactuar en nuevos campos de poca inversión con rentabilidad al menor tiempo posible.

2.1.2.3. Factores Sociales, demográficos y Culturales

La ciudad de Quito tiene una población de 2.239.191, la cual consta de 1.150.380 mujeres y 1.088.811 hombres. (INEC, s.f.)

El crecimiento de la población de Quito en los últimos censos, en el censo del 2001 a comparación del censo del 2010, Quito aumento en su población en 399.339. (INEC, s.f.)

La edad promedio de Quito consta de 29.5 años de edad. La personas afiliadas al seguridad social IESS representa el 46.1% de la población y con la contratación de seguro privado representa 19.1%. (INEC, s.f.)

Tiempo en la que la población distribuye su tiempo según cada característica.

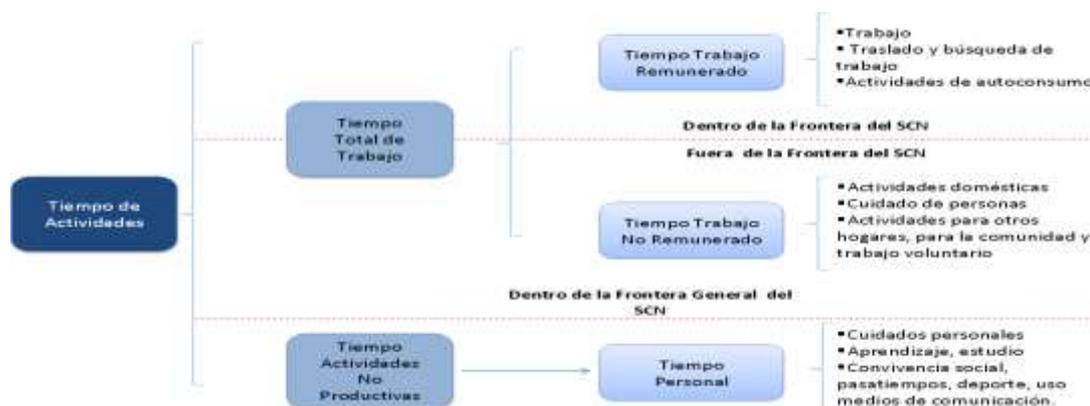


Figura 2. Análisis del tiempo de la población

Tomado, INEC, s.f.

SCN: Sistema de cuentas nacionales

Distribución del Tiempo Total por sexo: población ocupada de 12 años y más:

Del total de tiempo a la semana, las mujeres destinan un 46% al trabajo (remunerado y no remunerado) y un 54% al tiempo personal. Los hombres destinan un 40% al trabajo (remunerado y no remunerado) y un 60% al tiempo personal. (INEC, s.f.)

Tiempo Trabajo Remunerado (Trabajo y traslado + autoconsumo)

A nivel nacional el tiempo de trabajo remunerado promedio de las mujeres es de 46:15 horas. Los hombres su promedio es de 51.36 horas a la semana. Lo que más consume es el tiempo de trabajo y traslado con más de 40 horas a la semana tanto hombres como mujeres. (INEC, s.f.)

Conclusión: En factor social, demográfico y cultural establece el constante crecimiento de la población, como punto eje, la madurez del edad promedio de la ciudad de Quito en 29 años, de lo cual, más del 50% destina a tiempo personal, que implica enfocar estrategias acorde a este tipo de segmento con relación a su tiempo. , esto puede ser aprovechado para que acudan constante y masivamente a encuentros deportivos.

2.1.2.4 Factores Tecnológicos

- El 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010. (INEC, s.f.)
- El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que en 2010.
- El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos. (INEC, s.f.) La provincia con mayor acceso a internet en el año 2013 es Pichincha con el 53,1%, mientras que Los Ríos con el 25,0% es la provincia con menor acceso. (INEC, s.f.)
- De la población nacional de 15.872.755, el 91,5% de la población tiene más de 5 años. El 7,95% tiene Smartphone y el 6,8% (1.081.620 utiliza redes sociales.

Conclusión: En factor tecnológico determina que la población ecuatoriana ha desarrollado un interés y/o necesidad en adquirir dispositivos tecnológicos como computadoras y celulares con internet y redes sociales, ya sea por información o por consumo, esto obliga a empresas a plantear nuevas vías en llegar al consumidor a través de estas herramientas, que es útil al momento de llegar al aficionado porque su costo es bajo y su cobertura es alta.

Conclusiones PEST:

- La población ecuatoriana tiene índices de crecimiento y madurez, en relación a censos anteriores, esto puede generar una oportunidad al tener más consumidores con poder adquisitivo y mayor dependencia en consumir espectáculos deportivos.

- La gran mayoría de la población en usar dispositivos y redes sociales establece un nuevo enfoque de estrategias de las empresas para atacar a este tipo de medios masivos y obtener resultados constantes en cada encuentro deportivo.
- La recesión económica es una gran amenaza para las empresas por falta de liquides, que carece de inversión privada en los clubes y poco consumo de clientes, que dificulta en el crecimiento.
- La disponibilidad de tiempo de la población puede ampliar el horario de atender a los aficionados y no limitarse solo a los horarios de encuentros deportivos.

2.1.3. Análisis de la Industria (Cinco fuerzas de Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, según las actividades económicas del INEC dentro de la categorización de clubes profesionales, semi profesionales y de aficionados, se basara únicamente en clubes profesionales porque va ser objeto de análisis una entidad de tales características.

2.1.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro de la categorización de la industria de clubes profesionales, es complejo el ingreso de nuevos competidores por su cuerpo jurídico, requerimiento a cumplir y sobre todo la masificación económica y de categorías inferiores, en el caso de nuevos clubes profesionales, su participación a nivel comercial es bajo, porque los ingresos de clubes consolidadas bordean los 2.5 millones, esto abarca aficionados y nivel de audiencia que nuevos competidores no abarcaran dichas cifras. Por estas razones la rivalidad entre competidores en BAJO.

Conclusión: Es complicado ingresar a este mercado, por ende, lo recomendable es invertir en un club consolidado para poder tener réditos.

2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores hacia los equipos de futbol es mínimo, en este caso por ser club profesional, sus proveedores son los sponsor, por lo que existe gran variedad de empresas en las distintas industrias como de bebidas, telefónicas, financieras, indumentaria, etc, esto determina que el poder de negociación con los proveedores es BAJO.

Conclusión: Este tipo de negociación beneficia al club, ya que puede conseguir patrocinios con más beneficios, calidad e inclusive proyecciones a largo plazo.

2.1.3.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes hacia la industria de clubes profesionales en Quito, no existe una cifras exactas, pero análisis realizado por medio de comunicación bordea alrededor de 850 mil, (El Comercio, 2015), sin embargo, su asistencia no influye en los estadios, su presencia es baja, por ende sus ingresos son limitados. Por las circunstancias antes descritas el poder de negociación de los clientes es BAJO.

Conclusión: Lo servicios y productos que puede ofrecer el club a sus aficionados observaran las opciones que ofrezca el club, esto depende de la misma institución, ya sea costos y calidad, esto determina en la confianza de los aficionados sin importar el precio que puedan pagar.

2.1.3.4. Productos sustitutos

En la industria de entretenimiento existe gran variedad de servicios y productos sustitutos en las que enfrenta los clubes profesionales, como parques, ciclo paseos, cine, etc., además de los productos sustitutos que enfrentan las instituciones deportivas, estos deben enfrentar las emociones que genera el futbol ya que depende la asistencia del aficionado los resultados y posición que se encuentre el club. Por estas características es ALTA.

Conclusión: Los productos sustitutos que enfrenta Aucas es alta, por ende el club debe establecer diferenciadores en su servicio y producto para atraer y retener al aficionado al menos dos veces al mes que el club juega de local.

2.1.3.5. Rivalidad entre competidores

Según la industria de clubes profesionales, existe varias instituciones futbolísticas en Quito, por ende afectaría en la inversión de empresas hacia los clubes, ya que estas entidades toman en cuenta la afluencia en los partidos, retorno de la inversión acorde a la compra de productos del club de los aficionados, es por eso que las decisiones y estrategias que tomen los clubes debe ser acorde a sus clientes enfocados en su segmento para tener una alianza comercial. Por estas características la rivalidad de competidores en ALTO.

Conclusión: Al no tener respaldo de empresas privadas, este tipo de instituciones deben plantear nuevas herramientas y estrategias para que sea atractiva para empresas privadas, por lo tanto sea beneficio mutuo.

Conclusiones PORTER:

- El mercado tiene una amplia competencia en lo que se refiere a la industria de semi profesionales, en cambio para la industria de clubes profesionales su competencia es más compleja, por lo que involucra emociones y sentimientos; para una mayor efectividad en estrategias, se debe invertir en clubes con trayectoria y estables para tener réditos a corto plazo.
- En la industria que desempeña los clubes profesionales, sus proveedores es amplia, ya que existe variedad y en cada uno de las industrias, mientras más amplia sea la gama de proveedores mas fácil será encontrar la mejor opción para la empresa.
- En la industria de clubes profesionales existe muchos consumidores y/o aficionados, sin embargo no representa al momento de contribuir presencial y económicamente, esto hace que se dificulte al anclar al

aficionado, por lo cual el club deberá implementar nuevos servicios para una mayor fidelidad.

- En la industria de entretenimiento es variada, existe muchas actividades para realizar en familia, lo que podría ser impedimento para consumir todo lo referente al futbol profesional, es por eso que usar estrategias referentes a las emociones puede dar resultados para favorecer una inclinación mas precisa del cliente hacia el club.
- La rivalidad de nuevos competidores es prácticamente nula, ya que el apego hacia una institución se basa más en lo emocional que en lo comercial, es un mercado que cada institución debería aprovechar para poder crear más opciones de consumo.

Tabla 3. Matriz EFE

OPORTUNIDADES				
N.-	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1	Apoyo e interés del gobierno hacia el deporte nacional competitivo	0,10	4	0,5
2	Infraestructura financiada por parte del gobierno para mejores resultados deportivos	0,08	3	0,24
3	Buena demanda hacia el consumo del futbol	0,10	4	0,5
4	Mas del 50% de su tiempo la población ocupa en actividades no productivas	0,05	2	0,1
5	45% de la población tiene al menos un computador, y 28,3% con internet	0,08	3	0,24
6	1'081620 utiliza y consume redes sociales	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
N.-	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1	Inflación acumulada mensual la más alta del primer trimestre.	0,08	3	0,21
2	la competencia en la industria es alta	0,10	4	0,5
3	gran variedad de productos sustitutos	0,08	4	0,32
4	PIB sufrió una decreciente en el primer trimestre, comparación 2013-2014	0,07	2	0,14
5	Factor traslado influye en el día de la población	0,10	4	0,4
6	Nuevos impuestos en el mercado	0,08	4	0,32
TOTAL		1,00		3,79

Conclusiones EFE

- El interés del gobierno en aportar con el deporte nacional, hace que los clubes puedan mejorar sus instalaciones para dar un mejor servicio a sus aficionados.
- Un uso adecuado de internet y redes sociales puede ser una gran oportunidad de los clubes para acaparar socios o a su vez puedan interactuar con los aficionados para tener un vínculo más cercano.
- El club debe estar realizando constantes estrategias de mercadeo para mantener contento a su afición, dentro de parámetros de servicio, para crear una relación más intensa y cercana con el fin de que consuma los productos y servicios del club.
- Manejar y tomar medidas alternativas para que la afectación a la economía del país no se vea afectada al consumidor, y no alterar en gran medida las ventas.
- Proponer nuevas actividades antes o después del encuentro deportivo, para que de esta manera poder retener a la afición y no decida por otro actividad, además este tipo de actividades debe ser manejado en un horario adecuado para que el traslado no sea un impedimento.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional:

2.3.1.1 Misión

Sociedad deportiva aucas no contiene una misión organizacional.

2.3.1.2. Visión

Sociedad deportiva aucas no contiene una visión organizacional.

Análisis

Sociedad Deportiva Aucas ha sido tratada como tan solo un ente deportivo, más no empresarial, por ende, al no tener misión y visión establecidas es complicado identificar su identidad y además conocer a dónde quiere llegar la

institución, y por lo tanto, es inmedible la misión en cliente, producto, lugar, tiempo y empleados.

2.3.1.3 Objetivos

- Área de compras locales

Establecer un proceso de registro y control de adquisiciones de insumos deportivos que ingresan al club, mediante la aprobación y elaboración de un informe para cada proveedor donde se detalle valores y fechas de pago.

- Área de Activos fijos

Obtener valores reales, su depreciación y establecer responsables de uso y mantenimiento evitando manejos inadecuados y perdidos.

- Área proveedores: C x P

Establecer registro que permita manejos de pago de manera oportuna y precisa

- Área de facturación

Regular y controla sistemas de facturación para controlar emisión de facturas con informe mensual de ventas realizadas.

- Aéreas de clientes y socios: C x C

Regular y controlar los procedimientos y registro de las cuentas por cobrar mediante informe mensual de las ventas realizadas con fechas de cobro.

- Área tesorería

Adecuado manejo, registro y custodia del efectivo, evitando pérdidas y malversaciones de fondos privados disponibles.

- Área de talento humano

Proceso de nómina sea regulado y controlado en cada una de sus fases de manera coordinada.

- Área contabilidad

Lograr una interconexión apropiada, que permita tener información contable confiable de cada uno de los departamentos con exactitud y veracidad.

- Área deportiva

Este sector del club busca tener mejores resultados deportivos, como estar en posiciones cómodas con opción a torneos internacionales, entre tercero y

séptimo lugar, para devengar la inversión inicial de 3 millones con premios que acaparan ciertas posiciones del torneo y con ellos poder reforzar cada vez mejor a la institución manteniendo un promedio de 7.500 hinchas por temporada con proyección a 8.500.

- Área financiera

El único objetivo es llevar a buen puerto las finanzas del club, como minimizar el déficit en 3% de 500.000 en 15.000 por año, minimizando déficit y deudas a través de nuevas inversiones o auspicios, por medio de estrategias de diferenciación dar valor agregado a sus productos y servicios. Además administrar y proyectar precios módicos a entradas a partidos para recaudar fondos, establecer margen de financiación para gastos y contrataciones, entre otras; que su principal función es buscar nuevos ingresos económicos para minimizar el déficit.

- Área de RRPP

Este sector también maneja lo que es marketing, esta maneja lo que es plan de socios y sus planes de reclutamiento por medio de redes sociales en base y promociones relevantes al club.

Análisis de objetivos:

El siguiente análisis de los objetivos se centrara en tres puntos fundamentales y necesarios como las áreas deportivas, financieras y RRPP; ya que las demás dotan de complejidad para su análisis profundo:

- Aucas busca acaparar nuevos socios en 5% adicional al actual por temporada, por medios de paquetes promocionales a través de informativos en medios digitales a inicios de temporada para que pueda tener más ingresos el club.
- El club, en su plan de acaparar más socios, debería plantarse cierta cantidad para medir si cumplió con la meta y así plantear estrategias para lograr el objetivo o mejorarlo; así como lo realiza en el ámbito financiero que busca reducir su déficit en un 5 a 10 % por año.

- En el ámbito económico, el club en sus proyecciones planea llegar a un crecimiento de 1000 aficionados más a final de temporada o al menos mantener el promedio de asistentes de 7.500 por temporada para aumentar sus ingresos
- Los objetivos planteados es adaptable a la realidad del club y en función a su negocio.
- Los tiempos planteados en los objetivos son dentro de una temporada (1 año) que al final del mismo deberán analizar si se cumplió o no los objetivos, en caso de que no fuese así, buscar soluciones y métodos para replantear los mismos y cumplir.

2.3. Situación general de la empresa

2.3.1 Administración y Recurso Humanos

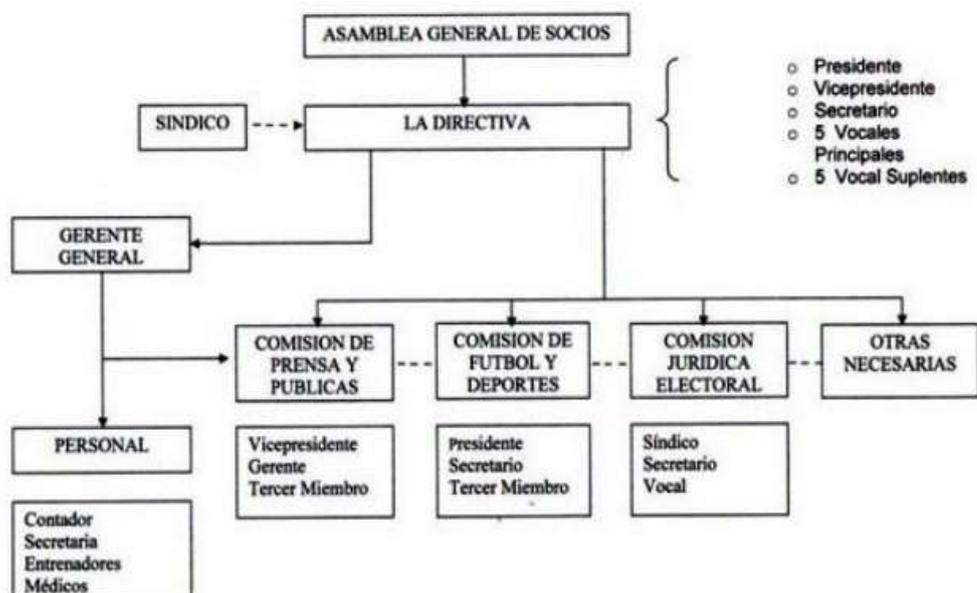


Figura 3. Administración y Recurso Humanos

Tomado Sociedad Deportiva Aucas, s.f.

- En relación al organigrama del punto de vista legal, su TIPO de organización es FORMAL, ya que divide sus funciones y actividades para alcanzar objetivos, así también la división de trabajo, autoridad y

responsabilidad, además delegaciones de mando y equidad en la carga de trabajo.

- Diseño de la estructura es complejidad, en una división de funciones verticales, ya que sus grados de separación de unidades, requiere más cargos y ocupaciones diferentes, como por ejemplo el área administrativa y deportiva.
- Diseño organizacional y sus respectivas funciones deberán cumplir metas y objetivos con eficiencia y a su vez el presidente deberá coordinar actividades de manera vertical y horizontal.

Conclusión

Este tipo de organigrama es adecuado para el giro de negocio que incursiona el club, porque divide sus funciones y establece su jerarquía, esto es importante porque en este tipo de organización es necesaria su división porque está formada por personal administrativo y técnico. En cuestión de talento humano el club es direccionado por una familia, por ende, en cargos administrativos es poco probable programas de selección, inducción de personal pero existe capacitación, esto se realiza cuando hay reformas externas y ajenas al club o a su vez cambios en las metas, en cuestión de comunicación enlaza las funciones para cumplir metas a la par; cada informe es presentado trimestralmente. En el ámbito de cargos deportivos establece procesos de selección, inducción y comunicación de personal para no desorientar los objetivos deportivos establecidos entre la directiva, cuerpo técnico y jugadores.

2.2.2 Funciones principales del club

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Según los estatutos del Club, son atribuciones de la Asamblea General: Dictar, aprobar, cumplir y hacer cumplir el estatuto y disponer que el directorio elabore, apruebe y aplique los reglamentos y reformas que se requieran para el

correcto funcionamiento de la institución. Además, estudiar y aprobar los proyectos de reforma del estatuto que presenten el directorio o los socios de la entidad, de acuerdo con las disposiciones del reglamento interno. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Directiva

La Directiva se encarga de ejecutar las actividades deportivas, ejecutar las actividades administrativas, ejecutar las actividades financieras de la Institución.

(Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Gerente General

Se encarga de dar funcionamiento y seguimiento a las comisiones existentes y del personal administrativo y logístico del club. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Comisión De Rrpp Y Mercadeo

Responsable de RRPP del Club, como boletines de prensa e información al público, adicional actualizar de forma permanente los medios en los que se difunde la información del club deportivo, como facebook, twitter, pagina web y por ultimo promover actividades que permitan promocionar la imagen del club. El club no cuenta con un departamento de recursos humanos, por ende no contempla los procesos relacionados con dicho departamento. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Talento Humano

El club no cuenta con departamento específico de talento humano, estas actividades, en caso que los requiera, cumple la directiva, ya que el club optimiza recursos económicos, y es considerado un puesto sin trascendencia. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

- Sin embargo, los requerimientos que efectúa el personal son atendido en la brevedad posible, existe tablas de atención según el departamento, en términos generales divide en dos, el practico (fútbolístico) tiene un tiempo de máximo una semana y como mínimo 72 horas y administrativo

que puede tomar un mes como mínimo. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

- Selección de personal tiene dos divisiones, practico (fútbolístico) para la selección de jugadores o cuerpo técnico se establece reuniones con el directorio para determinar el mejor perfil en base a los objetivos que esté planteando la directiva y en la parte administrativa la gerencia es encargado de analizar el mejor perfil idóneo para el puesto que lo requiera.
- La capacitación es únicamente para la parte administrativa en caso de que existiera personal nuevo para inducirle que características debe cumplir en su rol. En la parte práctica (fútbolístico) se lo considera capacitación a las pretemporadas de cada año.
- Los despidos, en la administración actual, se trata de llegar a un acuerdo mutuo, aun mas en lo fútbolístico, ya que este sector los contratos son firmados por grande cifras de dinero y al no tener un acuerdo significa perdidas en indemnización y así no agravar la crisis financiera
- Comunicación interna del club esta dividida acorde a sus funciones, en la parte administrativa es cada semana que se acopla a la parte practica en cuestiones de movilizaciones, partidos, etc. que puedan alterar el cronograma, es por eso que cada semana se plantea cronogramas y por ende comunicaciones inmediatas en caso de que existiera algún cambio en el sector fútbolístico. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Conclusión: Sociedad Deportiva Aucas está estructurada dentro de los parámetros establecidos por entes reguladores, como AFNA, FEF y ministerio de deporte. Pese a ello, el club cuenta con falencia I no tener un departamento específico de talento humano, pese a esto, el club a manejado este sistema de manejar optima, ya que las decisiones que incurra lo hacen en conjunto que puede resultar favorable para este tipo de industrias, ya que, está en juego presupuesto, espectáculo, mercado y al tomar buenas o malas decisiones tiene sus consecuencias como ir a serie B o clasificar a campeonatos internacionales.

2.2.3 Producción y operaciones

- **POVEEDORES:** Sociedad deportiva Aucas cuenta con proveedores, dentro de la cadena de suministros de la organización, los cuales detalla a continuación:
 - Derechos de televisión: Gama tv
 - Derechos de comercialización de productos: Big cola, Español
 - Derechos de imagen: Lotto, Coop. Andalucía, Cóndor, El Macho, Santa María, IMG. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

La institución cuenta con varios tipos de proveedores, que cubre las aéreas necesarias para su financiamiento y comercialización, como derechos de televisión para poder llegar al consumidor y a través de a publicidad del canal cancele rubros al club. Es indispensable contar con patrocinador de marca deportiva, ya que podrá proveer al club de indumentarias y materiales necesario para cumplimiento de actividades del club. Dentro del estadio, la comercialización de productos como gaseosa y comida promueve al asistente a consumir y por ende generar ingresos al club. El resto de patrocinadores trae beneficios al club ya sea en productos o en efectivo, pero en la situación de Aucas concierne en manejo de imagen, es decir efectivo para poder contrarrestar el déficit. (Sociedad deportiva Aucass.f.)

- **Operaciones:**
 - 1) Boletos: la impresión de boletos se divide en 2 partes; interés moderado, su impresión es de 25% de la capacidad del estadio, cuando los partidos en su asistencia la asistencia es mayoritariamente local pero bajo el promedio, es habitual con rivales de poca afición y de interés alto, su impresión es de 100% de la capacidad del estadio, cuando los partidos son con presencia de aficionados locales y visitantes y tienden a dividir localidades.
 - 2) Alimentos y bebidas: Las empresas auspiciantes con 4 horas de anterioridad proveen al estadio de productos para su posterior venta; las cantidades varían según el interés del partido, cantidades que las

empresas encargadas manejan a sus estudios y análisis. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

- **CAPACIDAD INSTALADA:** la capacidad de estadio “Gonzalo Pozo” es de 21.00 aficionados, su capacidad utilizada es del 30% de 6.500 aficionados, por una capacidad por utilizarse es del 70% de 14.700, ya que su promedio es de 6.500 hinchas por temporada.

Conclusión: Es importante tener una gama de patrocinadores para poder financiar la temporada del club, este tipo de gestión, para que tenga mayor consistencia, es proyectarlo a largo plazo con mejoras cada temporada, esto ayuda a tener una estabilidad y sostenibilidad que con ello el club puede plantear sus objetivos a mayor alcance. Si bien es cierto es necesario vender la imagen del club, pero no es factible saturar el club de publicidad, para evitar aquello, es necesario una gestión con proyección mínimo a mediano plazo, para no distorsionar y afectar el presupuesto general cada temporada.

- **INVENTARIOS**

Tabla 4. Área Administrativa

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio Gerencial	3	570	1710
Escritorio secretarial	6	295	1770
Mesas auxiliares	3	220	660
Archivadoras	3	185	555
Silla gerencial	3	350	1050
Silla secretarial	6	175	1050
Casilleros	3	355	1065
Equipo de sonido	3	450	1350
TOTAL			9210

Tomado de Sociedad Deportiva Aucas, s.f.

Tabla 5. Área Operativa

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Chalecos	189	5	945
Balones	63	65	4095
Art. Practica técnica	329		644
Indumentaria de entreno	215	65	13975
Calzado (Alto y bajo)	154	115	17710
Maletas	14	39	546
Televisión	3	950	2850
Audio y sonido	3	450	1350
TOTAL			42115

Tomado de Sociedad Deportiva Aucas, s.f.

En el siguiente cuadro están identificadas las vallas dentro y fuera del estadio con sus respectivas características. Ver anexo 11

- LOGISTICA

Para la impresión de entradas, primero se evalúa el partido a jugarse, por ejemplo, cuando el club juega con rivales de atracción baja salen a la venta el 25% de su capacidad (5.500), en cambio con rivales de alta atracción sale toda su capacidad (22.000).

Cada semana tiene su cronograma establecido con días de anticipación, aun mas cuando juega de visitante, se reserva vuelo, hotel y el tipo de preparación de alimentos, esto se prevé conociendo el calendario inicios de etapa y empieza a realizarse las gestiones de reserva. Los pagos quedan establecidos a una semana de efectivizarse la gestión. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

- TRANSPORTE

Cada semana se tiene pleno conocimiento como va ser e transporte para dirigirse a los distintos encuentros, ya sea dentro o fuera de la ciudad, que además existe coordinación con la policía nacional para el resguardo del plantel. En caso de que el club juegue fuera de la ciudad, se toma las medida pertinentes que con antelación fueron establecidas, empieza con la partida al aeropuerto, llegada al destino y es recogido por bus para que sea responsable de llevar al hotel y al recinto deportivo. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

MANTENIMIENTO DE VALLAS

El club enviara imágenes mensuales a la empresa para tener un continuo seguimiento, en caso de que exista un daño a la publicidad, ajenas a las empresas involucradas, el club asumirá el costo de la reposición del mismo. En caso de que la empresa desee cambiar la imagen del plotter, la empresa deberá asumir costos nuevos a su paquete. La calidad de la imagen publicitaria es adecuada para este tipo de servicio, con materiales tecnológicos que demanda el mismo.

El mantenimiento de la estructura metálica no es tan contundente, pero existe mantenimiento básico como es pintura y análisis de la estructura. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

ENTREGA

La entrega del producto final, es decir la valla publicitaria, asisten representantes de la empresa patrocinadora y del club, detallando toda la información sobre calidad, colores, medidas y demás para cumplir con los parámetros establecidos.(Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

DISTRIBUCION

En la distribución de sus principales productos y servicios esta la venta de entradas, que se lo realiza en las boleterías del club, dependiendo del partido, se lo hace con días de anticipo o el mismo día del partido. En relación al indumentario con la marca del club está encargada la marca patrocinadora deportiva LOTTO, esta realiza gestiones para que los productos estén presentes en sus locales. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Conclusión: Si bien es argumentado que la saturación de publicidad no es adecuada por contaminación visual, en esta ocasión es necesaria porque el club busca atraer empresas que inviertan en Aucas para poder financiar el déficit. En lo que concierne al tema, el club tiene un control óptimo de sus vallas, con paquetes de publicidad establecidos que ayuda a las empresas en su inversión, en logística, transporte y mantenimiento son en base a estándares de calidad publicitarios que prácticamente son temas básicos dentro de un contrato de imagen.

2.2.4. Investigación y desarrollo

TENDENCIA DE MERCADO

El club divide en dos la categorización de asistencia a partidos:

- 1) -Asistencia moderada: encuentros que se efectúan con rivales de poca influencia en los asistentes, mayor aforo es copada por hinchas locales en concurrencia media, bajo el promedio.
 - La impresión de boletos es de 25% de la capacidad del estadio, cuando los partidos en su asistencia la asistencia es mayoritariamente local pero bajo el promedio, es habitual con rivales de poca afición.
 - Niveles de seguridad, la policía nacional resguarda alrededor de 280 en los distintos servicios, más 60 agentes metropolitanos y 40 personal de operativo en función a ingreso y guía de asientos.
- 2) -Asistencia alta: encuentros con rivales de grandes masas y presencia en el escenario deportivo, la totalidad del escenario es copada en su totalidad por las dos hinchadas.
 - El boletaje de modalidad y riesgo alto es impreso el 100% de la capacidad permitida y los partidos son con presencia de aficionados locales y visitantes y tienden a dividir localidades.
 - La seguridad por parte de la policía nacional es distribuida en 580 servidores en sus distintos servicios, 250 agentes metropolitanos y 180 personal operativo en guía y acceso al recinto.

Aucas no presenta un proceso adecuado para poder hacer efectivo una venta, el mismo se encuentra limitado con ausencias de mercadeo lo cual no hace atractivo la propuesta, en la actualidad las empresas para invertir ya no desean tan solo la imagen, sino un valor agregado que también saquen provecho, esto se puede rever con una propuesta mejor a la actual, con más beneficios y estrategias de marketing. Los beneficio que busca la empresa privada ya no es solo la venta de la imagen, sino también, otros beneficios como venta de sus productos en instalaciones del club, imagen promociones, ya sea físico o digital, para que el aficionado tenga presente la marca al momento de efectuar consumo.

El club no aplicado estrategias de mercadeo para poder atraer inversión externa, el club se ha limitado en temas publicidad, y no afianzar la las

relaciones, la cual es con la figura sponsor o auspiciante, es decir canje o efectivo, esto por medio de una análisis de mayor propuesta.

-Tendencia de ventas, el club ha calculado el volumen de venta de aficionados, que su promedio es de 7.693 por encuentro, lo que influye es el poco servicio de calidad que ofrece el club como los servicios higiénicos, la poca fluencia de entrar y salir del escenario, la poca participación de los hinchas que solo limitan a ver el partido, esto hace que solo sea un simple partido de futbol, cuando el club deberá preocuparse por dar un mejor trato al hincha y tener una relación más cercana, con beneficios siendo socio, calidad y variedad de alimentos dentro del escenario, el avance de la tecnología.

-Tendencia de ventas por promoción el club maneja incentivos en vender abonos para la temporada, media temporada y por partidos de mes con precios cómodos para los aficionados, inclusive obsequiando camiseta autografiada por los jugadores para que la propuesta sea más atractiva. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

Conclusión: Aucas ha mejorado su gestión de promociones, pero aun es insuficiente, ya que el promedio de asistencia es por debajo de lo esperado que es de 10mil hinchas , es por eso que se debe investigar y estudiar las tendencias del mercado para tomar resoluciones adecuadas para subir el promedio de asistencia.

TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

La información recopilada se lo puede catalogar como común, ya que, cada vez el consumidor requiere de nuevos e innovadas ideas que hagan atractiva una propuesta, es por eso que en la actualidad el club ha implementado zona wifi al menos en cabinas de prensa, pese aquello, el club no da servicio de calidad, que es una aspiración para que esto cambie.

En lo requerimientos del aficionado o cliente busca es más emocional, mas no comercial, ya que el aficionado busca es los resultados, es el punto central que motiva acudir al recinto, pero según análisis efectuado por el club, cuando acude al recinto busca un mejor servicio en la adquisición de bebidas y

alimentos y sobre todo en los servicios higiénicos, ya que son descuidados y poco mantenimiento. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

EL club ha sabido sobrevivir a cambios tecnológicos, en cuestión de seguimiento de rendimiento de jugadores, y control administrativo, lo cual no determina que el club este bien, esto implica invertir en nuevas tecnologías. (Sociedad Deportiva Aucas, .s.f.)

Conclusión: Aucas, en su intención de vender a sus aficionados productos de calidad con promociones atractivas, le falta constancia y buscar nuevos modelos de gestión para comenzar a crear un nuevo trato y vinculo con el aficionado, inclusive para que esos puedan ser socios y generar ingresos adicionales al club.

2.2.5. Sistemas de información gerencial

La institución cuenta con software para el área administrativa en sus diferentes funciones para un seguimiento y alineamiento de procesos en relación y base al organigrama del club para no desviar ninguna acción o proyecto. En el área deportiva, el control y seguimiento es a base de sistema de evolución de rendimiento donde consta, velocidad, potencia, destreza, habilidad con sus respectivos componentes, la cual ha tenido éxito en el proceso del club y opiniones satisfactorias por parte de cuerpo técnico.

-Canales informales: este tipo de relaciones se da más cuando existe una comunicación entre algún directivo y el personal operativo para aclarar algún tema en específico para intercambiar información, es informal por lo que no está establecido ni detallado en el organigrama formal.

-Interdependencias: la necesidad de dependencia de departamentos administrativos y operativos del club, ya que es necesario compartir información al momento de contratación de un personal en específico, donde

los temas a tratar es presupuesto, características y si alinea con las mismas metas.

-Actores y procedimientos: el personal, dentro de sus funciones, están capacitados e informados para las metas a cumplir, esto es un proceso principal de la organización, ya que, con departamentos entrelazados es fundamental para la contratación de jugadores, logística de partidos, campañas de socios, etc. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

-Hardware: Incluye todos los dispositivos utilizados para el almacenamiento de la información y la comunicación de los datos del sistema en las diversas áreas de la entidad. Es un sistema de información que integra a los computadores, recopilar información para establecer proyectos en mejora al plantel del club. Con sistemas periféricos de entrada y salida para un mayor desempeño en el trabajo del personal. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

-Software: Aucas utiliza un sistema de dos categorías: el software del sistema y el software de la aplicación. Software del sistema se encuentre principalmente el sistema operativo. Este, Maneja la interacción entre el hardware, los datos y archivos de programas y otro recursos del sistema para proveer al personal del club un medio por el cual controlar la computadora a través de un interfaz gráfica. Por otra parte el software de aplicación son programas diseñados para manejar una tarea específica por parte del personal del club como por ejemplo un sistema que almacene los datos de envíos de reservas de hotel, de transporte, entre otras actividades relacionadas a la logística e historial de los mismos. (Sociedad Deportiva Aucas, 2015) Telecomunicaciones: Aucas cuenta con un sistema de conexión media. La cual cuenta con cableado y zona wifi, además utiliza redes locales para la comunicación interna del club y así sea la información más rápida y eficaz. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

-El club no cuenta con una base de datos.

2.2.6. Marketing y Ventas

- Las necesidades de mercado en relación a la asistencia al recinto deportivo es deficiente, ya que de la capacidad total del estadio de 21.000 espectadores, y es copada en un 30%, es decir 6.500 hinchas en promedio por temporada, y no cumple con necesidades que el club requiere de 8.500 hinchas que está proyectado; para dicho mercado, se basa más en segmento de mujeres y niños realizando promociones o descuentos en fechas específicas para que su concurrencia sea más seguida y busca que el estadio sea encuentro para compartir en familia. Lo cual el club NO realiza estrategia específica para atraer más espectadores
- Las necesidades de mercado en relación a productos del club es cumplida levemente, ya que para la venta de camisetas salieron a la venta 10.000 unidades, de las cuales fueron vendidas en 90%, de las cuales hubo un incremento en 40% en relación a la temporada pasada que salieron a la venta 6.000 unidades. Para este producto hubo segmento enfocado a hombres, mujeres y niños en sus distintas tallas. (Fuente lotto, vía S.D. Aucas)
- En relación a plan socios es un mercado insatisfecho, ya que cuentan con 167 socios activos, mínimo valor en relación al promedio de asistencia que cuenta el club. No se determina específicamente el segmento, ni estrategias para obtener más socios.

Promedio de afluencia

Para determinar las necesidades de mercado según la pirámide de Maslow, sería estima, ya que, este tipo de mercado está relacionado con victorias y derrotas, esto va anclado al resultado que obtenga el club; pero para determinar un producto o servicio que ofrezca el club, se puede identificar en algo básico y común, en un club de fútbol ecuatoriano, como es la venta de camisetas en el afán de satisfacer una necesidad básica en la adquisición de la indumentaria representativa del club, además cumple con la necesidad de poner a disposición la venta de boletos para observar los encuentros

deportivos. Estas dos son las necesidades cubiertas por el club, pese a ello existe una atención muy básica hacia los aficionados. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

2.2.6.1 Matriz BCG

Tabla 6. Matriz BCG

2014					
PRODCUTOS	UNIDADES	%	VENTAS	%	
Indumentarias	6000	4%	\$ 270.000,00	20%	
Entradas	139.243	94%	\$ 1.042.791,00	76%	
Plan socio	173	0%	\$ 20.760,00	2%	
Abonos	2000	1%	\$ 40.000,00	3%	
TOTAL	147416	100%	\$ 1.373.551,00	100%	

2015					
UNIDADES	%	VENTAS	%	Partic relativ.	T/C
8000	4%	\$ 360.000,00	21%	0,3	33%
169.243	94%	\$ 1.278.781,00	74%	3,6	23%
198	0%	\$ 23.760,00	1%	0,07	14%
3500	2%	\$ 70.000,00	4%	0,19	75%
180941	100%	\$ 1.732.541,00	100%		26%

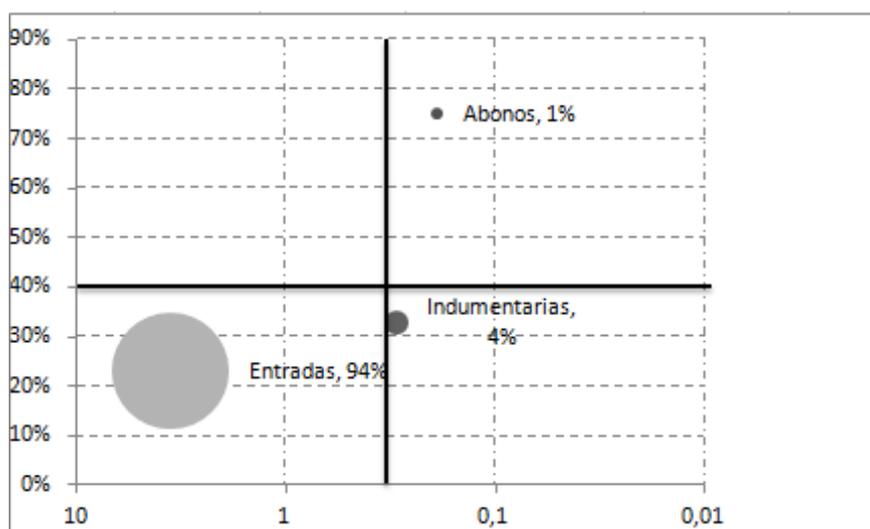


Figura 4. Matriz BCG

- Según el grafico de la matriz BCG, determina que la venta de abonos es interrogante, requiere de mucha inversión y su participación es nula, con

un nuevo enfoque, estrategia e inversión plan abonos puede ser convertida en estrella.

- La venta de indumentaria de aucas es perro nula y su inversión es alta participación, por ende debe ser replanteada la propuesta, haciendo participe a la afición el diseño puede cambiar la dirección.
- Plan socio está en el cuadrante perro, es un producto que no genera grandes utilidades y además su participación es baja. Tomando en consideración que este plan es necesario para un club, debe ser reingenierada totalmente para una mejor propuesta.
- Por último, la venta de entradas es producto vaca, ya que genera fondos y utilidades en grandes proporciones, la venta de entradas es el principal ingreso del club, por ende este servicio debe ser complementado.

Estrategia de marketing de la organización

- La estrategia analizada es de diferenciación, ya que sus productos y servicios es percibidos para todo el mercado como único, como camisetas innovadoras y vistosas, además sensaciones de poder acudir al recinto sin ningún problema y vivir sensaciones emocionales referentes a aucas, tomando en cuenta que el club es más emocional que comercial.
 - Es importante que la gran parte de aficionados perciba y valore estos productos y servicios, manteniendo el rango de asistencia y la venta de camisetas.
 - Este mercado es distinto por lo que depende mucho de emociones, ya que cada club ofrece su originalidad para poder reunir a todo el aficionado.
 - Este mercado es además inimitable en relación a los clientes, porque su afición hace que su enfoque se centre en el club que los identifica, es por eso que la innovación en servicios y productos deben ser constantes para que la fidelidad sea más amplia.
 - Los precios son alcanzables para los aficionados, en relación a entradas que va desde los 8usd. A 20usd.; en cambio para la venta

de camisetas sus precios son competitivos, por su composición y calidad, el cual es valorada en 49.99usd.

- El negocio del futbol siempre será rentable, por los grandes ingresos de auspicios, entradas y venta de artículos, su manejo financiero y económico es indispensable al momento de ejecutar proyectos sin afectar el presupuesto del club. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)
- Tipo de estrategia de diferenciación se pudo identificar estrategia de IMAGEN, ya que los aficionados reaccionan positivamente ante los productos del club que brinda sensaciones de aspiraciones, una identidad única en relación con Aucas.
- Mercado objetivo son hincas de aucas, en todos sus segmentos, el mercado del futbol es multi target.
- Aucas no cuenta con registros de segmentación para cada localidad, sin embargo según el análisis se determina que, en la localidad de palco asisten los hinchas con poder adquisitivo alto con su costo, en las localidad de tribuna se puede identificar segmento medio, medio alto y por ultimo las generales son segmentos populares o bajos.

Aucas puede aprovechar el sentimentalismo que tienen los aficionados hacia el club, y de hecho está comenzando a implementarse como atraer nuevos socios, pero el club se limita a propuestas comunes y no con propuestas innovadoras aprovechando el mercado de aucas, en la actualidad y según índices de INNEC, la sociedad ha incrementado el uso de tecnología, entre ellos computadores y celulares en función de redes sociales, obviamente a través del internet.

MARKETING MIX

PRODUCTO

- Producto básico: estadio de Aucas, y sus encuentros deportivos o presentaciones de artistas.
- Producto real: servicios de socios y alimenticios, venta de indumentarias del club.

- Producto aumentado: Parqueaderos, SSHH.
- Jornadas de servicio: Cada que Aucas juegue en su estadio.
- Formas de pago: Únicamente en efectivo
- Marca: Escudo y nombre del club
- Servicio al cliente: al momento de realizar la compra de la entrada y afiliación socio, pero no se da un seguimiento postventa.
- Ciclo de vida: Este tipo de producto se encuentra en la etapa de turbulencia, no logra tener estabilidad y sostenibilidad, tiene jornadas de asistencia por 20 mil pero también presencia de 4 mil hinchas.

PRECIO

- Costo de venta: ingreso a las distintas localidades tienen costo por cada una de ellas en promedio: General 8usd., Tribuna: 12usd., Palco 20 usd.
- Estrategia de ajuste implementa en la venta de entradas, obtiene un descuento en efectivo al momento de realizar la compra anticipada, además existe precios para cada uno de sus localidades o se determinaría segmentos.
- Estrategia de entrada: La estrategia de precio de entrada se fijo en año 2015 por participación del equipo en la seria "A", por ende mayores ingresos competitivos en relación a las marcas auspiciadoras.
- Estrategia de ajuste: En el precio de entras a partidos ha subido por la categoría a participar.

PLAZA

- Lugar: Sector Chillogallo
- Estrategia de distribución, utiliza exclusiva, porque solo un distribuidor, en la venta de entradas que se encarga Ecuatiket y además el derecho de poner a la venta la indumentaria del club, en este caso, LOTTO, con políticas de calidad que exige este tipo de vestimenta y servicio al momento de efectuar la venta.

- Puntos de venta de adquirir las entradas en las boleterías del club e instalaciones de Ecuatiket, además la vestimenta es en todos los locales de LOTTO, para la compra de entradas es en las boleterías del escenario, en cambio para la afiliación de socio y venta de abonos, se realiza en las oficinas sede del club.
- Los canales de distribución, por parte de la empresa deportiva es directa y en relación a la venta de abonos, entradas y afiliación por parte del club hacia los aficionados es directa por lo que no existe intermediarios.

PROMOCION

- La publicidad manejada por Aucas ha estado en constante mejoramiento, tanto en cifras como en vallas. En la actualidad Aucas cuenta con 25 vallas publicitarias en el estadio, lo que ha generado mayores recursos al club, si bien es cierto, la imagen dentro del recinto puede estar algo saturada pero es necesaria para cubrir rubros que mantiene el club cada temporada, adicionalmente ayuda a sostener en algo la economía del club en situaciones ajenas a la institución, como encuentros de la selección, manifestaciones de entes futbolísticos, entre otros. Pese que el club ha mantenido negociaciones con empresa privadas, no ha logrado vender dichos espacios lo que dificulta cubrir proyecciones financieras.(Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

2.2.6.2 COMERCIALIZACION

Básicamente se asocia con la transmisión y realización de partidos de futbol, así como pago de los mismos que ha generado ingresos al club. Estos incluyen derechos de televisión, derechos de imagen y la venta de productos.

Derechos de televisión: Gama tv.

Derechos de comercialización de productos: Big cola, Español

Derechos de imagen: Lotto, Coop. Andalucía, Cóndor, El Macho, Santa María, IMG.

S. D. Aucas ha comercializado con estas marcas para llegar al presupuesto esperado de 3 millones para el año 2015. (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

2.2.7 Finanzas y contabilidad

ESTADO SITUACION FINANCIERA Y ESTADO DE RESULTADOS

ANALISIS

En los estados financieros de Aucas presenta un balance general y un estado de resultados del periodo a Diciembre 2015, la cual visualiza estados generales, donde se identifica ingresos de 2.725.777 usd. , pero a su vez, determina un mal manejo administrativo, ya que cuenta por pagar tiene 520.000 y además presenta pérdidas acumuladas por 504.441 lo que representa casi el 50% de los ingresos totales del club. El respaldo que tiene el club es sus activos valuados en 1.388.442, lo que puede ser una garantía del club en caso de que desee efectuar una acción financiera.

Tabla 7. Estados financieros Aucas 2015

	2015
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	185.300
Caja Bancos	160.000
Inventario	25.300
Pagos anticipados	-
ACTIVO FIJO	1.148.142
Instalaciones	1.200.000
Maquinaria y Equipo	3.144
Muebles y enseres	6.718
menos: Depreciaciones	- 61.720
TOTAL ACTIVO	1.333.442
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	1.158.486
Cuentas por pagar	520.883
Deudas directivas anteriores	637.603
PATRIMONIO NETO	174.956
Capital Social	
Utilidades o pérdidas acumuladas	- 504.441
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	679.397
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.333.442
	0
	2015
INGRESOS	2.725.777
Operativos	1.125.000
Venta de servicios	1.100.000
Imagen	500.777
GASTOS FIJOS	2.046.380
Agua	4.200
Luz	2.160
Internet	900
Mantenimiento	2.400
Depreciaciones	61.720
Otros gastos	55.000
Sueldos	1.920.000
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	679.397
Crecimiento esperado actual	2%
Inflacion	2%

Tomado de (Sociedad Deportiva Aucas, s.f.)

CONCLUSION

En los estados antes analizados, se determina que S. D. Aucas no ha sido manejado de una manera adecuada, sin embargo Aucas cuenta con activos de 1.200.000, lo que representa un sustento para cubrir el déficit de 504.441. El club no ha sido manejado como una empresa, teniendo ingresos de por

2.725.777, sus gestiones administrativas no han sido proyectadas a largo plazo, administraciones cumplen un periodo y dejan al club en deudas, es por eso que teniendo una proyección de indicador de endeudamiento sobre el 0.4 y con nuevos ingresos por al menos 8% más se podrá cubrir deudas acumuladas en periodos anteriores.

FLUJO DE EFECTIVO

ANALISIS

El estado de flujo de efectivo determina el efectivo generado y utilizado por el club en su operación, inversión y de financiación muestra la caja final en 163.200 hasta el año 5 por 283.045, que son recursos que ha generado en los de 5 años periodos. La deuda que tiene el club por 636.292 no ha logrado eliminar los índices de la inflación llevado al club.

Tabla 8. Estado de flujo de efectivo Aucas 2015

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN MEJORA					
	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES OPERACIONALES					
Utilidad Neta	750.320	766.560	783.126	800.023	817.258
+ Depreciaciones	61.720	61.720	61.720	61.720	61.720
? Inventario	14.649	- 213	- 217	- 222	- 226
? Pagos Anticipados	-	-	-	-	-
? Cuentas por pagar	- 377.500	3.104	3.166	3.229	3.293
? Deudas directiva anteriores	- 445.988	- 191.615	-	-	-
Flujo neto de caja operativo	3.200	639.556	847.794	864.750	882.045
ACTIVIDADES DE INVERSION					
? Activos fijos					
Flujo de caja neto por inversiones	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS					
Uso de Utilidades del ejercicio en cuentas pendientes y manejo del equipo	-	- 636.292	- 844.465	- 861.354	- 772.189
Flujo neto de caja por act. Financieras	-	- 636.292	- 844.465	- 861.354	- 772.189
FLUJO DE CAJA NETO	3.200	3.264	3.329	3.396	109.856
Caja al inicio	160.000	163.200	166.464	169.793	173.189
Caja Final	163.200	166.464	169.793	173.189	283.045
	0	- 0	0	0	- 0

Conclusión: Aucas no cuenta con cifras a su favor, teniendo cuentas por pagar por 520.883, pese a ello el club no es tan grave en relación a deudas de sus competidores, como Barcelona o Dep. Quito que superan los 10 millones, con el déficit que tiene el club puede ser refinanciado a largo plazo con acciones propias del club, como publicidad, insertar nuevo modelo de negocio que contrarreste el déficit anualmente. Aucas, en su análisis proyecta una disminución del déficit en 10% anual aproximadamente en 10 años como máximo. Además el club aspira crecer 10% adicional en 5 años, esto en base al manejo institucional y gestión a largo plazo con empresas patrocinadoras. El club de fútbol presenta ingresos representativos por 2.225.000, aquí encuentra entradas de fútbol, abonos, venta de camisetas, en el caso de realizar una mejor propuesta de mercadeo estas cifras pueden aumentar con la venta de entradas con un mejor servicio y de productos que tenga la marca del club que no solo se limite a la camiseta.

INDICADORES FINANCIEROS

ANALISIS

- Indicador razón corriente determina que por cada dólar de deuda, el club puede representar por 0,52, es decir que no tiene sustento ni balance entre saldos positivos y negativos.
- El nivel de apalancamiento del club determina que 0,27 es el efecto a endeudar sobre la rentabilidad de capitales propios.
- El indicador de margen neto de utilidades representa 27%, porcentaje aceptable para generar utilidades optimas.
- La rentabilidad sobre el patrimonio oscila el 81%, este ratio de eficiencia determina que el club tiene capacidad de 81% d beneficios a partir de la inversión realizada.
- La rotación de activos fijos indica que el club por cantidad de unidades monetarias vendidas representa 2,56 por cada unidad monetaria invertida a activos inmovilizados.

Tabla 9. Indicadores

INDICES FINANCIEROS PROYECTADOS SIN MEJORA										
	1		2		3		4		5	
RAZON CORRIENTE										
ACTIVO CORRIENTE	173.850,82	0,52	177.327,83	1,21	180.874,39	1,21	184.491,88	1,21	294.574,08	1,89
PASIVO CORRIENTE	334.997,48		146.486,05		149.651,65		152.880,57		156.174,07	
NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL										
PASIVO TOTAL	334.997,48	0,27	146.486,05	0,12	149.651,65	0,13	152.880,57	0,14	156.174,07	0,14
ACTIVOS TOTALES	1.260.273,42		1.202.030,74		1.143.857,59		1.085.755,38		1.134.117,89	
MARGEN NETO DE UTILIDAD										
UTILIDAD NETA	750.319,64	27%	766.560,43	27%	783.126,03	27%	800.022,94	27%	817.257,80	27%
VENTAS NETAS	2.780.292,54		2.835.898,39		2.892.616,36		2.950.468,69		3.009.478,06	
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO										
UTILIDAD NETA	750.319,64	81%	766.560,43	73%	783.126,03	79%	800.022,94	86%	817.257,80	84%
PATRIMONIO	925.275,94		1.055.544,69		994.205,94		932.874,81		977.943,82	
INDICE ESTRUCTURAL										
PATRIMONIO	925.275,94	0,73	1.055.544,69	0,88	994.205,94	0,87	932.874,81	0,86	977.943,82	0,86
ACTIVO TOTAL	1.260.273,42		1.202.030,74		1.143.857,59		1.085.755,38		1.134.117,89	
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS										
VENTAS	2.780.292,54	2,56	2.835.898,39	2,77	2.892.616,36	3,00	2.950.468,69	3,27	3.009.478,06	3,58
ACTIVOS FIJOS	1.086.422,60		1.024.702,90		962.983,20		901.263,50		839.543,80	

Conclusión:

El club cuenta con cifras considerables, primero por el valor que tiene en activos lo que genera confianza y seguridad, en lo que refiere a su endeudamiento presenta cifra alta, por lo que no presenta pagos en tiempo óptimos y minimizar el déficit. La rentabilidad es aceptable, representa las ventas que tiene el club, que si se presentara mejor propuesta al cliente estas pueden subir y tener mayor margen de vetas y utilidad. Por último el valor de mercado tendrá que demorarse 9 meses por lo que su precio aun no está dentro de los parámetros del mercado, esto es a causa de la poca continuidad de asistencia en gran masa.

Tabla 10. Matriz EFI

FOTALEZAS				
N.-	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1	Estadio y complejo propio	0,1	3	0,18
2	Sistema adecuado y distribución de insumos para el desarrollo de actividades deportivas	0,04	3	0,12
3	Independencia de funciones para realizar su trabajo cada área.	0,05	3	0,15
4	Sistema financiero reestructurado	0,1	3	0,18
5	Zona geográfica de fácil acceso.	0,04	1	0,4

DEBILIDADES				
N.-	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1	No existe monitoreo continuo de planificación de objetivos y estrategias	0,04	1	0,4
2	Carencia de de programas administrativos	0,07	2	0,14
3	Administración en proceso de organización	0,07	2	0,14
4	No cuenta con una adecuada estructura de área de marketing	0,07	2	0,14
5	Poco uso de implementos electrónicos y tecnológicos para un mejoramiento continuo hacia aficionados	0,05	2	0,1
6	Ausencia de programas de marketing	0,07	2	0,14
TOTAL		1,0		

Conclusiones:

- Al tener activos propios esto genera una mayor oportunidad para poder subsanar el déficit financiero por medio de créditos o financiamiento.
- Al tener los materiales adecuados para el desarrollo y practica de las actividades genera mayor confianza en el plano administrativo y operativo, de esta manera se puede buscar metas más ambiciosas con la creación de un departamento de marketing.
- La falta de seguimiento a los objetivos genera alteración en las metas, es sumamente necesario presentar informes constantes para control de gestión sea optimo y evitar perdida de recursos.
- La falta de actualización de tecnología hace más lenta el sistema de gestión, al no prestar atención a los estudios de la gran cantidad de personas usas dispositivos con redes sociales, está desaprovechando una oportunidad de llegar en masa a los consumidores.
- Ausencia o inexistencia de departamento y programas de marketing dificulta plantear el posicionamiento de la marca, es necesario y fundamental la creación de un departamento para aprovechar la hinchada que tiene el club.

Conclusiones generales: externo e interno

En la industria que se encuentra S. D. Aucas determina oportunidades de proyectar un nuevo modelo publicitario, tomando en consideración los índices crecientes en respaldo gubernamental, como financiamiento en infraestructura, además factores sociales y tecnológicos que determina edad joven promedio de la sociedad lo que entrelaza con el creciente uso de la tecnología y sus dispositivos, como celular, computadoras y sobre todo uso de redes sociales. Un factor preponderante puede ser la inflación y la crisis por baja del precio del crudo y la devaluación de monedas vecinas como sol y peso, han encadenado que la sociedad sea cautelosa en el momento de adquirir productos o servicios. En lo que compete a club deportivo, existe muchas limitaciones, se puede determinar que es considerado solo como un club de futbol, mas no como una entidad empresarial tomando en consideración sus ingresos millonarios y su gran demanda. El club cuenta con muchas deficiencias, al no tener misión, visión y objetivos no están respaldadas sus proyecciones y aun mas falta de identidad empresarial, pese que su organigrama sea claro en relación a sus características, funciones y metas, el club queda desprotegido al no tener claro su filosofía empresarial porque la organización no va a tener claro sus proyecciones. Aucas, dentro de una de sus funciones, ha cambiado su modelo de gestión con la administración actual, con un adecuado manejo y ampliación publicidad.

3. EVALUACION Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 FODA

Tabla 11. FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
N.-	FACTORES	N.-	FACTORES
1	Estadio y complejo propio	1	No existe monitoreo continuo de planificación de objetivos y estrategias
2	Sistema adecuado y distribución de insumos para el desarrollo de actividades deportivas	2	Carencia de de programas administrativos
3	Independencia de funciones para realizar su trabajo cada área.	3	Administración en proceso de organización
4	Sistema financiero reestructurado	4	No cuenta con una adecuada estructura de área de marketing
5	Zona geográfica de fácil acceso.	5	Poco uso de implementos electrónicos y tecnológicos para un mejoramiento continuo hacia el aficionado
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
N.-	FACTORES	N.-	FACTORES
1	Apoyo e interés del gobierno hacia el deporte nacional competitivo	1	Inflación acumulada mensual la más alta del primer trimestre.
2	Infraestructura financiada por parte del gobierno para mejores resultados deportivos	2	la competencia en la industria es alta
3	Buena demanda hacia el consumo del futbol	3	gran variedad de productos sustitutos
4	Mas del 50% de su tiempo la población ocupa en actividades no productivas	4	PIB sufrió una decreciente en el primer trimestre, comparación 2015-2016
5	45% de la población tiene al menos un computador, y 28,3% con internet	5	Factor traslado influye en el traslado hacia eventos deportivos
6		6	Nuevos impuestos en el mercado

Conclusiones FODA:

- Aucas al no tener un manejo adecuado de sus estrategias y procedimientos esto puede ocasionar un retraso o en el peor de los casos un estancamiento de objetivos.
- En una organización es necesario tener constantes programas y renovaciones del mismo para poder tener un seguimiento.
- Poca o nula renovación tecnológica lo que dificulta tener seguimiento constantes a nivel administrativo y futbolístico.
- Al no tener departamento o programas de marketing, el resultado es el poco aprovechamiento a la asistencia de los encuentros deportivos.
- Aucas tiene un beneficio al tener activos propios.
- Según la propuesta que se va a plantear que tiene una inversión baja, en relación a los ingresos anuales del club, en principal fuente de ingreso es a través de redes sociales que no tiene mayor inversión y el resultado será el consumo de productos y servicios que ofrece el club.
- Dentro de la misma consta:
 - Creación de departamento de marketing con su respectivo organigrama
 - Reingeniería de estructura de vallas
 - Redes Sociales
 - E-commerce
 - Implementación tecnológica
 - Servicios adicionales en función a redes sociales
 - Construcción de instalaciones
 - Categorización de sponsors

Tabla 12. MATRIZ HOSHING KANRI

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	Estado y complejo propio	distribución de insumos para el desarrollo de actividades deportivas	Independencia de funciones para realizar su trabajo cada área.	Sistema financiero reestructurado
Infraestructura financiada por parte del gobierno para mejores resultados deportivos		2	1	2	1
Buena demanda hacia el consumo del futbol		3	1	1	2
Mas del 50% de su tiempo la población ocupa en actividades no productivas		3	1	1	2
45% de la población tiene al menos un computador, y 28,3% con internet		2	1	2	1
TOTAL		10	4	6	6
AMENAZAS	DEBILIDADES	NO existe monitoreo continuo de planificación de objetivos y estrategias	No cuenta con una adecuada estructura de área de marketing	implementos electrónicos y tecnológicos para un mejoramiento continuo hacia el aficionado	
Gran variedad de productos sustitutos		3	3	2	
Factor traslado influye en el traslado hacia eventos deportivos		3	2	1	
Nuevos impuestos en el mercado		3	3	2	
TOTAL		9	8	5	

INVESTIGACION DE MERADO DEL CLIENTE

Para determinar qué factores influyen en el aficionado para que no asista a los encuentros deportivos y a su vez identificar posibles soluciones para clientes insatisfechos. , determinar Para este tipo de investigación se decidió utilizar el método de **muestreo no probabilístico**; debido a que, no se cuenta con una base de datos de la cual se pueda escoger a los miembros para la muestra; es decir, no todos los individuos de la población tienen iguales oportunidades de ser escogidos.

A continuación los resultados de la investigación de mercado mas importantes:

- El 31% de los aficionados concuerda que la calidad de productos y servicios es factor para no acudir al estadio, seguido de la seguridad tomando en cuenta que muchas familias acuden al estadio.

2.- ¿Qué factores influye para que el aficionado no asiste con frecuencia, en relación al servicio?

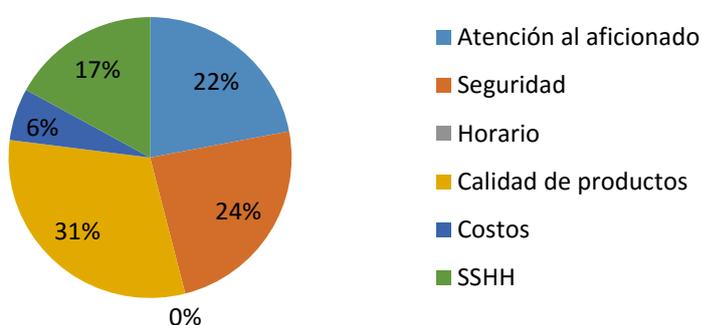


Figura 5. Encuesta aficionados

- El 28% de personas encuestadas insisten que no se les da mucha atención a ellos como aficionados, siendo uno de los ingresos principales del club, seguido por la poca calidad de productos y servicios.

3.- ¿Cuándo asiste a los encuentros deportivos que deficiencias encuentra, en relación al servicio?

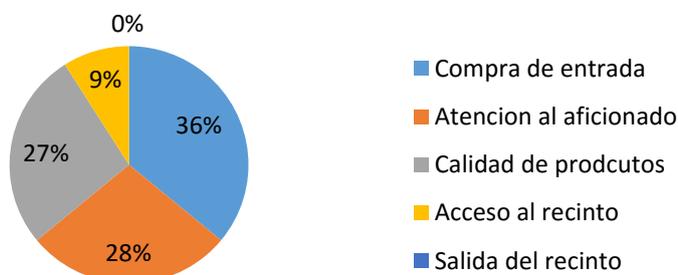


Figura 6. Encuesta aficionados

- El 36% le gustaría tener una relación más cercana con el club, hacerle sentir que es parte de la institución, seguido muy de cerca de promociones e incentivos que van de la mano con la interacción club – aficionado.

4.- ¿Qué factores considera que le falta al club al momento de brindar servicio?

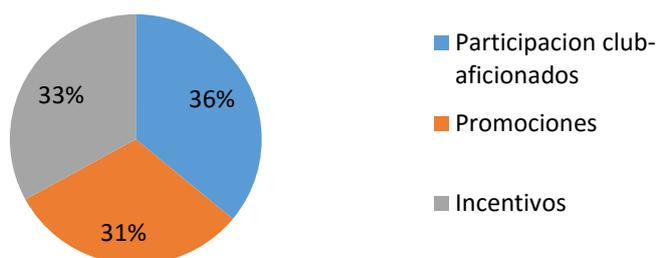


Figura 7. Encuesta aficionados

EL RESTO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y LA ENCUESTA VEASE EN ANEXOS 8 Y 9.

3.2 PROPUESTAS DE MEJORA:

En base a lo analizado anteriormente las aéreas con más deficiencias son:

- Administración; Filosofía y estructura organizacional: no cuenta con misión, visión y objetivos
- Administración; Investigación y desarrollo: tener más seguimiento de modelos exitosos
- Administración; Sistemas de información gerencial: Adquirir un software exclusivo de marketing
- Marketing es el área que tendrá mas atención y plan de mejora será en base a este departamento.

De estas aéreas dependerán para el desarrollo de marketing en, porque no tiene un departamento establecido ni explotado que además, no es constante ni consistente con su mercado que debería explotarlo de una manera más optima brindándole servicios extras que al aficionado lo haga sentir importante.

OBJETIVOS:

- Se realizara una reestructura interna del club en un periodo de 3 meses para establecer misión y visión.
- Se realizara investigaciones de marketing deportivo para tomar como referencia grandes acontecimientos mundiales para poder ejecutar y adaptar al medio local las estrategias e ideas innovadoras.
- En la adquisición y masificación de software se establecerá periodo de un año con costo de 10mil usd, para su ejecución.
- La contratación de nuevo personal para departamento de marketing en lapso de 3 meses con costos de mensualidades de 20,535 mas beneficios de ley.
- Introducción en aéreas tecnológicas como redes sociales, e-commerce e implementación tecnológica por un tiempo total de 1 año.
- Re categorización de sponsor para una mejora oferta hacia los clientes o sponsors y tener mejores beneficios.

Filosofía y estructura organizacional

Sociedad deportiva Aucas al no tener misión y visión carece de una imagen empresarial, con esto, la organización puede tener una imagen más clara de lo que es y quiere llegar a ser el club, una vez consolidada misión y visión pueden partir propuestas en función de metas.

Misión

S. D. Aucas es un club de futbol profesional, la cual es, administrar y gestionar recursos adecuados del club, que además dar servicio sostenible y eficaz a sus aficionados, en función de formar futbolistas profesionales de manera ejemplar para establecer bases y procesos institucionales con proyección a futuro.

Visión

Llegar a ser uno de los equipos más importantes y solidas del futbol ecuatoriano, con recursos administrativos, económico-financieros y mercadeo bien manejados para aportar, crecer y fortalecer la institución.

Tiempo: 3 meses (corto plazo)

Alcance: Conocimiento de proyectos partiendo de lo que es Aucas

Costo: sin costo

Investigación y desarrollo

Una de las deficiencias del club es no modernizar sus gestiones administrativas en función a sus aficionados, no tener un objetivo principal con el cliente, no dar la atención pertinente y no abrir nuevos campos de interacción de club con el hincha. Un modelo que ha tenido resultados exitosos es de Boca Jr. de Argentina que a continuación se detalla:

Boca junior, Argentina: Negocio, Marketing y Merchandising.

Para lograr rentabilidad financiera se basó en 4 puntos:

1.- Categorías de sponsors

Segmentar a los anunciantes según la relevancia de su aporte, como Nike, fabricante de toda la indumentaria, como también dos empresas rivales puedan invertir en el club, caso Coca Cola y Pepsi. (El Comercio, Boca Jr-socio, s.f.)

2.- Explotar redes sociales

Publicar constantes noticias referentes al club como información, resultados, promocionar productos y lo del siguiente punto. (El Comercio, Boca Jr-socio, s.f.)

3.- E-commerce

Tienda on-line (Boca Shop), ofrece todos los productos oficiales del club (camisetas, bufandas, relojes, tablets) que pueden ser adquiridos en cualquier parte del mundo, bajo licencia de Boca. (El Comercio, Boca Jr-socio, s.f.)

4.- Socio Adherente

Boca tiene 80 mil socios (capacidad de dos bomboneras), Tráves de videos emotivos con lo más representativo del club, ya sea logros, hinchada, pasión o colores provocan en la hinchada la afiliación de socios. Tiene muchos beneficios como ver los partidos de Boca por Internet, descuentos en productos, visitas gratis a los museos del club, acceder a entradas para partidos amistosos o internacionales y la posibilidad de pasar a ser socio activo después de un período de tiempo. En menos de dos años, Boca ha logrado reclutar más de 100 mil socios adherentes. Un éxito absoluto. (Youtube, s.f.)

Dentro del estadio denominado “La bombonera”, tienen sector de restaurantes, boca shop, relación con sus auspiciantes (Camisetas, gorros, posters, tazas, etc.), museo y visitas a las instalaciones con guía. (El comercio, Boca jr-socio, s.f.)

Sistema de información gerencial

En la actualidad se está renovando el sistema de software y medios tecnológicos para el estadio, sin embargo, en la parte administrativa, es necesario tener un sistema de seguimiento sobre todo en marketing, para que con su seguimiento se pueda tomar decisiones en el momento que se presente cualquier situación y para sus constantes renovaciones.

Tiempo: 1 año (largo plazo)

Alcance: Tener un control sobre los planes y proyectos con constante seguimiento

Costo: 10.000 usd (adquisición de software y capacitar personal)

Marketing

Sociedad Deportiva Aucas, se ha caracterizado en limitar sus actividades a ser un club de fútbol, es decir, el club no cuenta con departamento de marketing, por ende carece de programas o actividades controladas de mercadeo tomando en consideración la fidelidad y el volumen de aficionados.

Crear un departamento exclusivo para el club, en la cual también dependería de las propuestas en las anteriores aéreas para una ejecución completa. Para la creación de este departamento se debe considerar los siguientes aspectos:

a) Establecer funciones del departamento

Jefe de marketing: esta encargado en dar luz verde a cada proyecto, este se encargara de proponer, analizar y autorizar campañas de mercadeo con posterior análisis del directorio. Adicional, esta área se encargara de captar socios vía redes sociales, campañas en el estadio, para poder tener una mayor cantidad de socios y que sea atractivo para empresas inversoras.

Ventas: está encargado de gestionar ventas de productos del club en los distintos puntos de distribución, y además, ejecutar y analizar contratos con empresas privadas que deseen invertir en el club.

Políticas de marketing: es el área legal, que se encargara de analizar contratos con sus respectivas especificación, clausulas y términos legales en beneficio al club.

Investigación de mercados: gestionara, en tiempo determinados, análisis de mercados, como entrevistas, encuestas, grupos focales para obtener constantes mejoras para los aficionados, en función con las empresa privadas, es decir, si las actividades en conjunto con la empresa inversora cumple con las expectativas planteadas.

Tiempo: 3 meses

Costo: Mensualidad y beneficios de ley de personal extra. VEASE EN ANEXOS.

Alcance: Explotar mercado aucas

b) Redes Sociales

Incentiva al aficionado de aucas a utilizar y seguir las redes sociales del club con dos puntos relevantes:

1.- Captar socios: a través de este medio es más incentivar a ser socios, primero por costos bajos de operación y segundo, son medios que se puede llegar al aficionado de manera constante y emocional por medio de campañas constantes en redes de afiliación al club, y por ende sus beneficios en tener reservado su asiento en el estadio, visitas y compartir momentos con jugadores en fechas establecidas, descuentos en artículos del club con la creación de tiendas en el estadio.

2.- Por medio de empresa patrocinadora, con los paquetes a detallar, incentivar al socio y aficionado a consumir productos de empresas patrocinadoras por medio de interacción de redes sociales, y así lograr que el cliente tenga relación con la empresa privada y sea un beneficio triple (Auspiciante-Aucas-Socio). Como por ejemplo, interactuando lugares y

fechas de nacimiento de los jugadores, etc., y así tener descuentos o beneficios con la empresa, esto a través de redes sociales.

Tiempo: 6 meses

Alcance: Captación de socios y beneficios institucionales

Costo: 5000 usd. (Capacitar personal, medios digitales)

c) E-commerce

- Creación de tienda on-line o virtual de Aucas con costos accesibles y modalidades de pago como tarjeta de debito, crédito: Ingresando nombre y número de tarjeta, número de seguridad, datos del usuario, y la cantidad y tipo de artículos.
- En efectivo, ya que el sector sur de Quito existe liquides en sus transacciones, y tiene gran concentración de aficionados de aucas, este corre el riesgo de que aficionado no lo adquiriera al momento de la entrega, ya que con tarjetas en cobro es en la tienda virtual, al comprar por esta vía el usuario debe ingresar datos del usuario, y la cantidad y tipo de artículos.
- Variedad de productos en la tienda on-line como bufandas, camisetas personalizadas, tazas, zapatos, etc., esto con licencia de aucas y con presencia de patrocinadores de categoría oro y grana, como marcas deportiva, marca de bebidas, marca financiera. Esta cartera debe ir en constante renovación e innovación para que cada vez sea más atractivo para el usuario e inclusive con características de coleccionar artículos referentes al club.

Tiempo: 1 año

Costo: 2mil (adquisición de on-line)

Alcance: Mayor consumo de productos aucas.

d) Implementación tecnológica

Con el fin de dar un mejor servicio a los asistentes del club, ya sean aficionados o medios de información, en la actualidad de implementa zona

wifi en sector de prensa y algunas plateas del estadio, y así tener una base de datos de los asistentes y enfocado mas con los aficionados, con presencia de marca de telecomunicaciones, esto al momento de su conexión, ingresando sus datos personales y con ello tener un registro constante.

- Cubrir en su totalidad del estadio Gonzalo Pozo Ripalda la zona wifi con 9 rotures , para poder tener mejor anclaje con las empresas auspiciadoras, y por ende un mejor servicio a los asistentes, de esta manera se realizara promociones y sorteos con los aficionados presentes, por medio de redes y auspiciantes en dos puntos, con la ayuda de la conectividad:

Tiempo: 1 trimestre

Costo: 150.00

Alcance: Cubrir de zona WIFI en todas las localidades.

f) SERVICIOS ADICIONALES

1.- Con socios presentes, registrando su boleto del partido en redes, entran a participar en ganar premios: Acertando marcador, el socio tiene beneficio adicional en empresa auspiciadora (beneficios en acuerdo con empresa), una orden de alimento gratis para él y su acompañante (2 botellas de gaseosa de 700ml, dos sandwiches, 2 pop cron), con presencia de marca de supermercados y sorteo de kit deportivo de aucas con presencia de marca deportiva, este constara de calentador, camiseta autografiada, y gorra. Acertando jugadores que conviertan gol, el socio tiene una orden de alimento gratis (Vaso de gaseosa, sanduche y pop cron), con presencia de marca de supermercados y sorteo de camiseta de club y chompa con presencia de marca deportiva.

Acertando en que tiempo Aucas convierte más goles, el socio tiene una botella de gaseosa de 700ml gratis y camiseta del club con presencia de marca deportiva.

NOTA: Toda camiseta sorteada será autografiada por jugadores

2.- Con aficionados presentes, registrando su boleto del partido en redes entran en participar en premios: Acertando marcador, el aficionado puede ingresar el siguiente partido gratis.

Acertando que jugadores conviertan gol, el aficionado tiene descuento de 25% en el siguiente partido.

Acertando en que tiempo Aucas convierte más goles, el aficionado tiene descuento de 10% en el siguiente partido.

G) Instalaciones

- Construcción de museo y tienda dentro del estadio de Aucas, para poder tener una relación más directa entre el aficionado – socio, auspiciante y club.

1.- Con museo se podrá tener todo lo referente a aucas, su historia éxitos, fracasos y demás pero también con la presencia de auspiciantes categoría oro y grana en sectores específicos del lugar, esto también ayudara, en el momento de realizar preguntas y alguien acierte, este obtendrá premio por medio de las empresas privadas, como marca deportiva, marca de supermercados, marca de entidad financiera.

2.- En la tienda de Aucas podrán adquirir todo producto relacionado al club, con presencia de auspiciantes oro y grana, estos son, marca deportiva, marca financiera, marca de pintura.

Tiempo: 1 año

Alcance: Mayor paquete a empresa auspiciadoras

Costo: 10 mil (Construcción, capacitación)

e) Categorizar sponsors

Con la categorización de sponsors se diferencia los paquetes de las empresas que inviertan en el club.

Oro: Patrocinador principal

VALLAS PUBLICITARIAS

-Publicidad interna (triangulo televisivo: vallas sector ESTE, superiores e inferiores centrales; vallas sector OESTE, inferiores y superiores sector cabinas informativas) y externa del estadio

CAMISETA

- Publicidad frontal de la camiseta

REDES SOCIALES

-Imagen de marca, promociones y productos en redes sociales del club por cada publicación, así también, interacción con los socios en casos de aciertos y juegos en redes sociales.

ESTABLECIMIENTOS DE EMPRESAS

-Beneficios de la empresa hacia socios en sus establecimientos y/o productos, esto es exclusivo para socios, que a través de sus pagos mensuales recibirán cupones de beneficios y descuentos en los servicios y productos de las empresas.

MERCHANDISING

-Activaciones de sus productos en cada partido de local sector externa oeste, en zona centro y sur

E-COMMERCE

-Presencia en tienda on-line, y posibilidad de comercializar sus productos.

TECNOLOGIA

-Participación e interacción con los asistentes y socios del club, con consumo de sus productos.

Grana: Auspiciante oficial

VALLAS PUBLICITARIAS

-Publicidad interna (triangulo televisivo: vallas occidentales inferiores laterales; vallas orientales inferiores laterales) y externa del estadio

CAMISETA

-Publicidad espaldar de la camiseta

REDES SOCIALES

-Imagen de marca en redes sociales por publicaciones de entrenamientos y alineaciones del club.

ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS

-Beneficios en la empresa hacia socios con descuento en sus establecimientos y/o productos

MERCHANDISING

- Activaciones de sus productos en cada partido de local sector externa oeste en zona norte.

E-COMMERCE

-Parencia de marca con información de promociones y servicios.

TECNOLOGIA

-Presencia de su marca en redes sociales y descuento de productos

Bronce: Auspiciante PremiumVALLAS PUBLICITARIAS

- Publicidad interna (sector norte y sur) y externa del estadio

CAMISETA

- Publicidad mangas o short de la indumentaria

REDES SOCIALES

- Imagen de marca en redes sociales cada que aucas anote gol.

ESTABLECIMIENTO DE EMPRESA

- Beneficios en la empresa hacia socios con descuentos sus establecimientos y/o productos

Tiempo: 6 meses (medio plazo)

Alcance: Propuesta diferenciada con mayores resultados en partes involucradas

Costo: 1350–1500 usd. (Traslado, propuestas, activaciones, promociones, menciones)

4. PROYECCION Y EVALUACION FINANCIERA

4.1 Estado de resultados y situación financiera con mejora

4 1.1 Análisis

Con el ingreso de nuevas propuestas hacia el club por 734.394 en el primer año, con un cierre en el quinto año por 921.829, esto no da un margen más amplio en relación al anterior estado sin mejora, además las deudas acumuladas puede ser eliminada o a su vez reducida al mínimo a 156.174. al quinto año aucas tendrá ingresos por 540.022, es decir, durante 5 años aucas habría multiplicado sus ingresos de 500%. Si comparamos con los balances sin proyecto de mejora aucas dejaría de recibir 1.703.166usd. por un total por los 5 años, cifra que ayudara a equilibrar las balanzas del club terminado con déficit y con réditos a favor para reinversión, tomando en cuenta que el club es sin fines de lucro y por ende su capital deberá inyectar en programas administrativos.

Tabla 13. Resultados de mejora

	RESULTADOS CON MEJORAS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	2.725.777	3.002.716	3.062.770	3.124.026	3.186.506	3.250.236
GASTOS FIJOS	1.991.380	2.162.384	2.202.398	2.244.896	2.284.193	2.328.407
Agua	4.200	4.284	4.370	4.457	4.546	4.637
Luz	2.160	2.203	2.247	2.292	2.338	2.385
Internet	900	918	936	955	974	994
Mantenimiento	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650
Otros gastos		127.362	128.011	130.355	132.747	135.187
Depreciaciones	61.720	66.770	66.770	66.770	62.720	62.720
Saldos	1.920.000	1.958.400	1.997.568	2.037.519	2.078.270	2.119.835
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	734.397	840.331	860.372	879.130	902.313	921.829

Tabla 14. Estado de situación financiera

AFECTACION ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A C T I V O						
ACTIVO CORRIENTE	36.183	131.245	230.106	331.160	434.450	540.022
Caja Bancos	36.183	131.245	230.106	331.160	434.450	540.022
Inventario						
Pagos anticipados	0					
ACTIVO FIJO	22.150	17.100	12.050	7.000	6.000	5.000
Instalaciones	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Maquinaria y Equipo						
Software y hardware	12.150	12.150	12.150	12.150	12.150	12.150
Muebles y enseres						
menos: Depreciaciones		- 5.050	- 10.100	- 15.150	- 16.150	- 17.150
TOTAL ACTIVO	58.333	148.345	242.156	338.160	440.450	545.022
P A S I V O						
PASIVO CORRIENTE	0	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar						
Deudas directivas anteriores						
PATRIMONIO NETO	58.333	148.345	242.156	338.160	440.450	545.022
Aportes socios	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333
Utilidades Ejercicios anteriores						
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		90.012	183.823	279.827	382.117	486.689
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	58.333	148.345	242.156	338.160	440.450	545.022

Conclusión

La afectación del proyecto en balances acumulados se podrá apreciar el claro aumento de ingresos y liquidez del club, es necesario replantear la deuda para su pronta liquidación, y en breve su inversión. La comparación de estados financieros sin plan de mejora y con plan de mejor VEASE EN ANEXO.

4.2 Estado de flujo de efectivo con mejora

El estado de flujo de efectivo determina el efectivo generado y utilizado por el club en su operación, inversión y de financiación muestra la caja final en 131.245 hasta el año 5 por 540.022 que son recursos que ha generado en los de 5 años periodos. La deuda que tiene le club podrá lograr eliminar los índices de la inflación llevado al club.

Tabla 15. Estado de flujo de efectivo con mejora

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad Neta	-	90.012	93.811	96.004	102.290	104.571
+ Depreciaciones	-	5.050	5.050	5.050	1.000	1.000
? Inventario	-	-	-	-	-	-
? Pagos Anticipados	-	-	-	-	-	-
? Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
? Deudas directiva anteriores	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de caja operativo	-	95.062	98.861	101.054	103.290	105.571
ACTIVIDADES DE INVERSION						
? Activos fijos	- 22.150	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	- 22.150	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Aportes socios	58.333	-	-	-	-	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	58.333	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	36.183	95.062	98.861	101.054	103.290	105.571
Caja al inicio		36.183	131.245	230.106	331.160	434.450
Caja Final	36.183	131.245	230.106	331.160	434.450	540.022

Conclusión

En el periodo específico de 5 años la variación del efectivo es notable desde 131,245 a 540.022 al quinto año, este flujo de efectivo de plan de mejora tiene buenas acumulaciones de activos líquidos en el presente proyecto con buen control de liquidez con un análisis previo de los estados del club.

4.4 INVERSIONES

La inversión es de 35.250, es una cifra mínima en relación a los ingresos del club por 2.500.000, además son valores que representarían en dar un mejor servicio al aficionado y crear una fidelidad más cerca, por medio de estrategias de diferenciación se podrá tener mejores réditos según como indica los siguientes gráficos financieros. La afectación que va a tener el club es representativa con ingresos por más de 500mil dólares, es un proyecto rentable, tal cual se demostrara en la tasa interna de retorno, tomando en consideración las proyecciones de 8% de incremento en el primero y segundo año.

Tabla 16. INVERSIONES

	TOTAL	
Sistema de información gerencial	10.000	una sola vez
Contratar un jefe de marketin	1.000	mensuales
Contratar un ejecutivo de ventas	600	mensuales
Investigación de mercado	5.000	anual
Redes sociales	5.000	anual
E coomerce	2.000	anual
Implementación tecnológica	150	una sola vez
Construccion de un museo y teienda	10.000	una sola vez
Categorizar sponsors	1.500	una sola vez
	35.250,00	
Metas		
Incrementar ventas primer año	8%	44,38%
Incrementar ventas a partir del segundo año	8%	
Reduccion de gastos	2%	

4.5 FLUJOS INCREMENTALES

Tabla 17. Ingresos incrementales

VENTAS USD	1	2	3	4	5
Crecimiento en ventas	222.423	226.872	231.409	236.037	240.758
Reducción de Gastos	40.599	41.387	42.190	43.009	43.844
TOTAL FLUJO INCREMENTAL	263.023	268.259	273.599	279.046	284.603

Existe excedentes en los flujos incrementales totales de 263.023 en el primer año hasta llegas a 284.603 al quinto año, con una reducción de gastos de 40 al primer año y al finalizar el periodo llega a 43 mil. Este cuadro de VENTAS INCREMENTALES refleja la estabilidad y garantiza su factibilidad, así como representa las cifras de TIR, VPN, IR y plazo de recuperación.

Tabla 18. ESTRUCTURA Y EVALUACION FIANCIERA

Evaluación proyecto de mejora						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion	- 139.957	- 58.333	- 38.874	- 39.479	- 40.097	- 40.729
Utilidades antes de impuestos e intereses		90.012	93.811	96.004	102.290	104.571
Depreciación (+)		5.050	5.050	5.050	1.000	1.000
Variación de capital de trabajo		-	-	-	-	-
Flujo disponible para el proyecto	- 139.957	95.062	59.987	61.575	63.193	64.842
Flujos descontados		80.582	43.104	37.506	32.628	28.380
Inversion		- 59.376	(16.271)			
	PROYECTO		0,43			
VAN	82,243					
TIR	44,38%					
iR	1,59					
Plazo de recuperacion	2,43	años				

El club su inversión total en valores actuales representa en 139.957, con una tasa de retorno de 44.38%, porcentaje superior de 17% proyectado inicialmente, esta inversión es recuperable en 2.43 años, lo que determina la viabilidad del proyecto y su rápida retorno del monto invertido. También es representable en función a los porcentajes con ventas. VEASE EN ANEXO

4.6 CAPM

Tabla 19. Variables macro económicas

VARIABLES MACRO ECONÓMICAS	
BETA RECREATION	0,92
BONOS DEL ESTADO	7,94%
RIESGO PAÍS	6,01%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	4,50%
CAPM	17,97%

CAPM representa porcentajes de inversión y de aceptación en base a la industria nacional hacia la inversión, siendo los bonos del estado 7,94% un porcentaje de la inversión adicional garantizar la misma, además el riesgo país representa 6,01% sobre inversiones dentro del Ecuador, porcentaje aceptable para poder invertir en una industria, adicional el rendimiento de mercado representa el 4,50% sobre la inversión adicional y por ultimo CAPM es de 17,97% porcentaje superado por la TIR en 44,38% lo QUE INDICA UN PROYECTO VIABLE Y RENTABLE.

4.7 Indicadores Financieros

- Indicador razón corriente determina que por cada dólar de deuda, el club puede representar por 0,52, en cambio con el plan de mejora asciende a 0,91 en el primer año, es decir que tiene sustento ni balance entre saldos positivos y negativos.
- El nivel de apalancamiento del club determina que 0,27, ahora con el plan de mejora la tendencia casi viene hacer la misma de 0,24, mientras se mantenga en el rango es bueno, es el efecto a endeudar sobre la rentabilidad de capitales propios.
- El indicador de margen neto de utilidades representa 27%, porcentaje aceptable para generar utilidades optimas, con el plan de mejora existe una leve mejoría en aumento de 2 a 3 puntos porcentuales e los 5 años.
- La rentabilidad sobre el patrimonio oscila el 81%, este ratio de eficiencia determina que el club tiene con el plan de mejora capacidad de 78%, una tendencia a la baja que da buenas señales de en relaciona inversiones.
- La rotación de activos fijos indica que el club por cantidad de unidades monetarias vendidas representa ahora con el plan de mejora a 2,72 por cada unidad monetaria invertida a activos inmovilizados.

Tabla 20. IDICADORES FINANCIEROS

INDICES FINANCIEROS PROYECTADOS CON MEJORA										
	1		2		3		4		5	
RAZON CORRIENTE										
ACTIVO CORRIENTE	305.095,43	0,91	407.433,80	2,78	512.034,26	3,42	618.942,03	4,05	834.595,65	5,34
PASIVO CORRIENTE	334.997,48		146.486,05		149.651,65		152.880,57		156.174,07	
NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL										
PASIVO TOTAL	334.997,48	0,24	146.486,05	0,10	149.651,65	0,10	152.880,57	0,10	156.174,07	0,09
ACTIVOS TOTALES	1.408.618,03		1.444.186,71		1.482.017,46		1.526.205,54		1.679.139,45	
MARGEN NETO DE UTILIDAD										
UTILIDAD NETA	840.331,45	28%	860.371,79	30%	879.129,93	30%	902.313,23	31%	921.829,20	31%
VENTAS NETAS	3.002.715,94		2.835.898,39		2.892.616,36		2.950.468,69		3.009.478,06	
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO										
UTILIDAD NETA	840.331,45	78%	860.371,79	66%	879.129,93	66%	902.313,23	66%	921.829,20	61%
PATRIMONIO	1.073.620,55		1.297.700,66		1.332.365,80		1.373.324,96		1.522.965,38	
INDICE ESTRUCTURAL										
PATRIMONIO	1.073.620,55	0,76	1.297.700,66	0,90	1.332.365,80	0,90	1.373.324,96	0,90	1.522.965,38	0,91
ACTIVO TOTAL	1.408.618,03		1.444.186,71		1.482.017,46		1.526.205,54		1.679.139,45	
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS										
VENTAS	3.002.715,94	2,72	2.835.898,39	2,74	2.892.616,36	2,98	2.950.468,69	3,25	3.009.478,06	3,56
ACTIVOS FIJOS	1.103.522,60		1.036.752,90		969.983,20		907.263,50		844.543,80	

4.8 Indicadores Comparativos

Los análisis comparativos indicadores financieros con plan de mejora y sin plan de mejora existe diferencia entre la razón corriente con diferencia desde 0.5 a 24.2 puntos, al igual que el indicador de apalancamiento total de 3 a 4 puntos, no existe gran margen pero es relativo más los ingresos y egresos que tiene el club. El análisis comparativo de indicadores financieros ver en anexo 12.

5 CONCLUSIONES GENERALES

En el actual proyecto de grado se determina la necesidad de incursionar en nuevos mercados, los cuales no han sido explotados.

Tomar en consideración los factores externos a la industria y analizar en base a la ejecución del proyecto, así como factores tecnológicos que concluye el aumento progresivo de la sociedad en dispositivos como celulares, computadoras y su base de uso son las redes sociales, en la actualidad este medio es barato y masivo, puede llegar a cualquier persona en cualquier parte del mundo, y esto beneficia al club ya que no tendrá que invertir grandes cantidades de dinero.

Un club de fútbol deja de ser solo un ente deportivo, cuando mueve millones de dólares, para la inversión de nuevos proyectos es necesario analizar los factores internos del club, identificando las debilidades, con sus posibles alternativas de mejora y fortalezas, reforzando para no desaprovechar sus factores positivos.

La inversión en clubes deportivos es necesaria, dando mejor trato a los aficionados, el club debe ofrecer mejores servicios, así como servicios digitales que minimizan el tiempo de los usuarios, obteniendo mejores respuestas y rotación de productos.

Los indicadores financieros muestran porcentajes de gran endeudamiento en relación al tiempo, por eso se propone tener nuevas fuentes de ingresos para poder minimizar la deuda en la brevedad posible.

La inversión requerida es necesaria, porque al no ser tan costosa, se puede tener otra perspectiva en cómo manejar un equipo de fútbol y no limitarse tan solo al encuentro deportivo, como los grandes clubes en el mundo están a la par de nuevas tecnologías, brindando un mejor servicio a los usuarios, con calidad e innovación, haciendo participe a los aficionados en las actividades del club, como toda empresa, sino esta en constantes actualizaciones sus servicios van a ser precarios y con índices fuertes de desprendimiento de capitales.

Para finalizar, este proyecto de mejoramiento se ha basado en la información adquirida de Sociedad Deportiva Aucas, analizando, identificando y

proponiendo mejoras en áreas que son estrictamente necesarias su evolución y estar en vanguardia con la elite mundial.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (s.f.).Tasas de Interés Activa. Recuperado el 15 noviembre de 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND>
- BCE. (s.f.).Indicadores Económicos. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE. (s.f.).Datos económicos del Ecuador. Recuperado el 12 noviembre de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/808-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-30-en-el-primer-trimestre-de-2015>
- Ecuador en cifras. (s.f.).Si emprende. Recuperado 22 de noviembre de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- El Comercio. (s.f.).Análisis de mercados internacionales. Recuperado 10 de noviembre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/blogs/planeta-deporte/boca-juniors-marketing-socio-adherente.html>
- El Comercio. (s.f.). Investigación y desarrollo de bocajr. Recuperado 20 de noviembre de 2016 de www.elcomercio.com/blogs/planeta.../boca-juniors-marketing-socio-adherente
- Ecuador en cifras. (s.f.).Información interna. Recuperado 02 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf
- INEC. (s.f.).Uso del Tiempo en el Ecuador. Recuperado 15 de noviembre de 2016 de http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf

ANEXOS

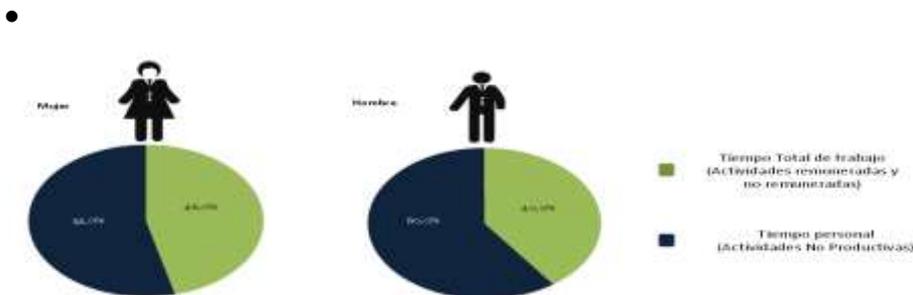
ANEXO 1. Crecimiento de la población



Análisis de la población y su crecimiento poblacional del cantón Quito.

Tomado, INEC, 2015

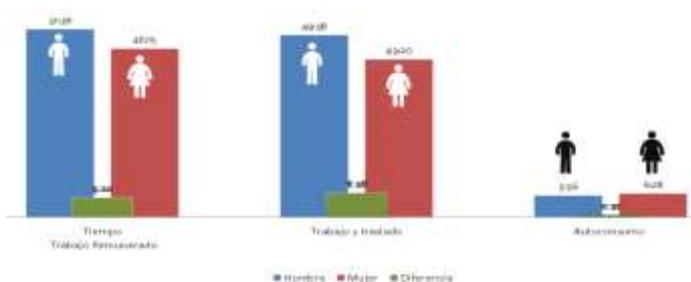
ANEXO 2. Análisis de la ocupación de la población



Análisis de la ocupación de la población

Tomado, INEC, 2015

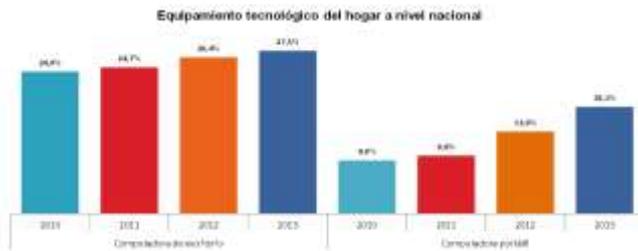
ANEXO 3. Análisis de tiempo de la población en trabajo, traslado y autoconsumo.



Análisis del tiempo de trabajo más traslado

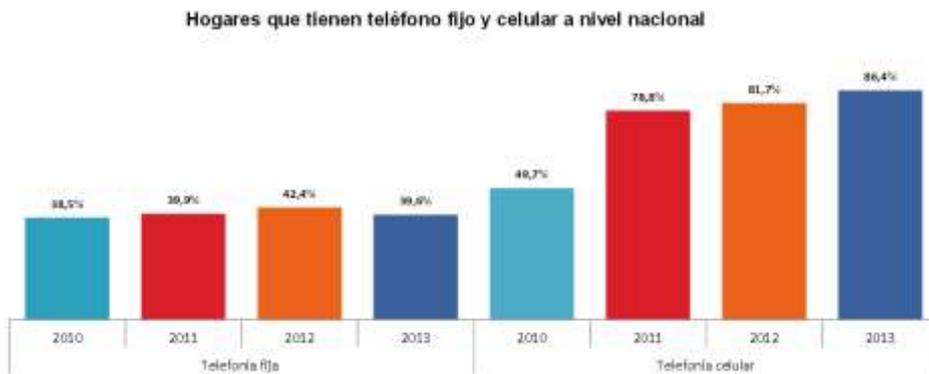
Tomado, INEC, 2015

ANEXO 4. Análisis de equipamiento tecnológico a nivel nacional



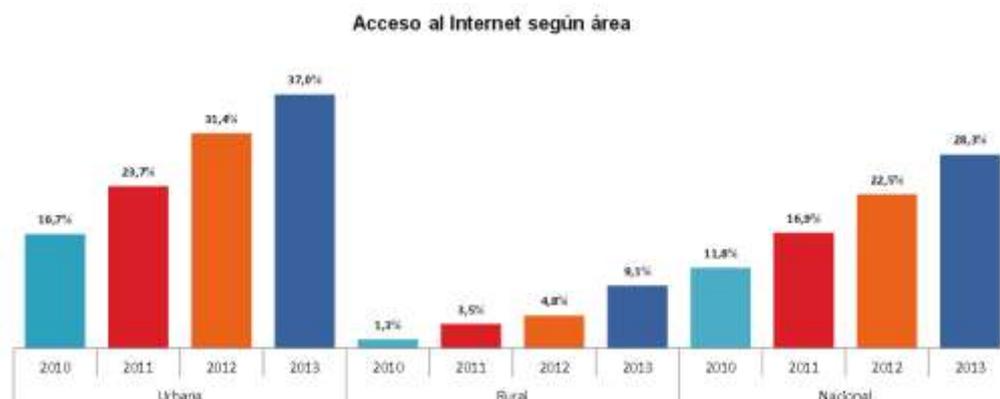
Análisis de los hogares ecuatorianos con disponibilidad de computadora.
Tomado, INEC, 2015

ANEXO 5. Análisis de hogares con teléfono fijo y celular a nivel nacional



Análisis de los hogares con telefonía fija y celular a nivel país.
Tomado, INEC, 2015

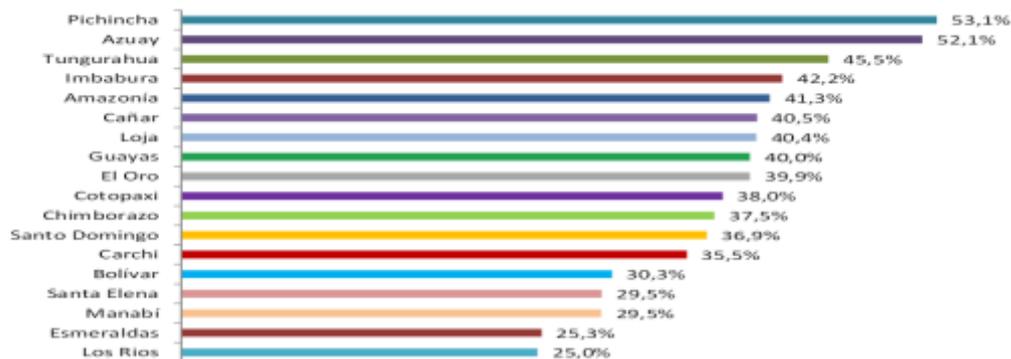
ANEXO 6. Análisis del acceso a internet



Análisis del acceso a internet de la población ecuatoriana
Tomado, INEC, 2011

ANEXO 7

Análisis provincial de uso de internet



Análisis de acceso a internet de la población ecuatoriana

Tomado, INEC, 2015.

ANEXO 8 Investigación de mercado; encuestas a aficionados de Aucas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ENCUESTAS DE SATISFACCION DE AFICIONADOS DE S. D. AUCAS

La siguiente encuesta tiene como propósito investigar la satisfacción y atención que reciben los aficionados de Aucas al momento de asistir a estadio Gonzalo Pozo.

Sabemos de su tiempo es muy valioso, no le tomara más de 3 minutos.

Señale su respuesta con un círculo

1.- ¿Con qué frecuencia asiste a l estadio cada que juegue de local?

Siempre Frecuentemente A veces Rara vez

2.- ¿Qué factores influye para que el aficionado no asiste con frecuencia, en relación al servicio?

Atención al aficionado Seguridad Horario Calidad de alimentos y bebidas
Costos SSHH

3.- ¿Cuándo asiste a los encuentros deportivos que deficiencias encuentra, en relación al servicio?

Compra de entrada Atención al aficionado Calidad de productos Acceso al recinto Salida del recinto

4.- ¿Qué factores considera que le falta al club al momento de brindar servicio cuando asiste al estadio?

Participación aficionado con el club Promociones Incentivos

5.- ¿Le gustaría ser participe en un servicio extra, y que no quede solo en el partido, como activaciones o promociones de marcas auspiciantes?

Si No

Si su respuesta fue negativa, Gracias ha culminado la encuesta.

6.- ¿En qué momento le gustaría utilizar dicho servicio?

Antes del partido después del partido

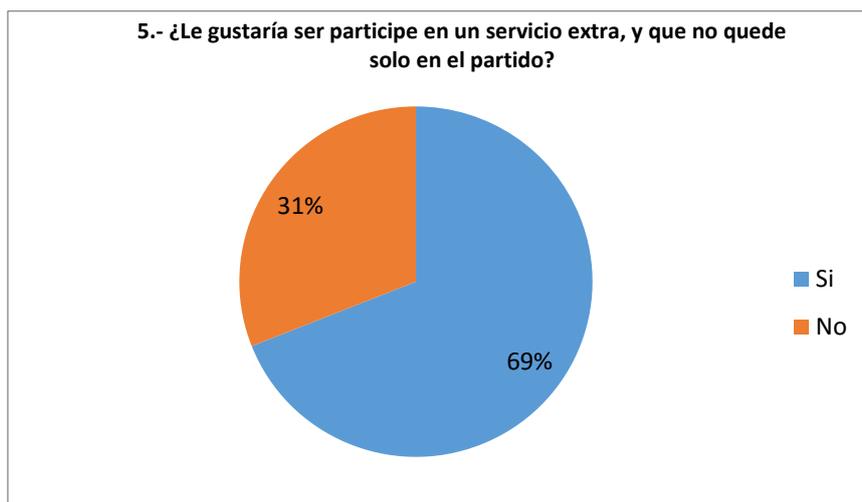
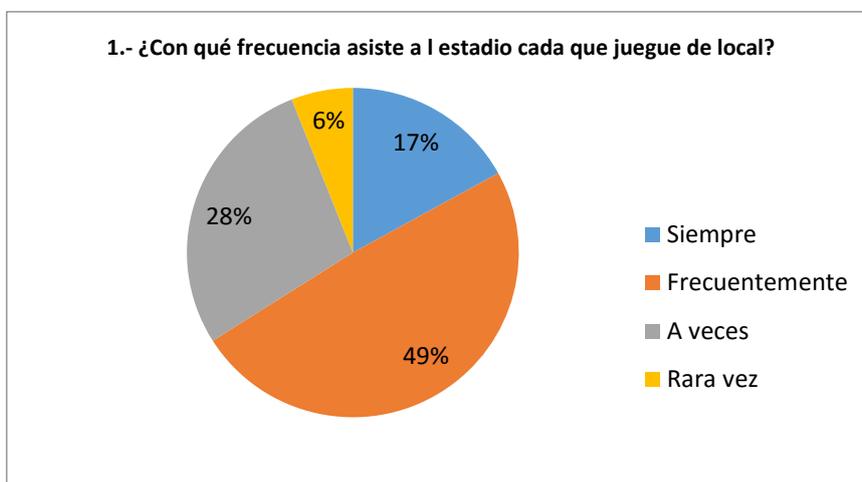
7.- ¿Qué tiempo está dispuesto a destinar a servicios extras?

30 min 1 hora más de una hora

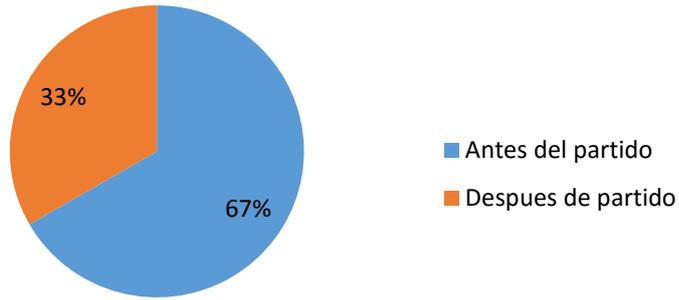
8.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por dicho servicio?

Menos de 2 usd. 2 usd. 2.50usd Mas de 3usd.

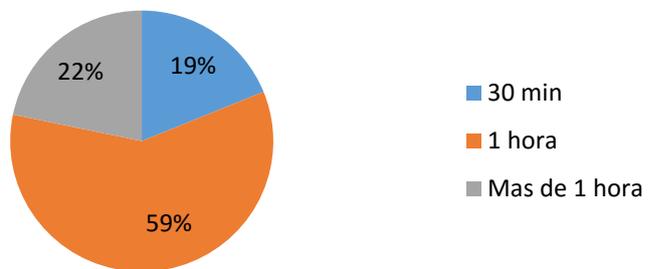
ANEXO 9. Tabulaciones y resultados de la encuesta realizada a aficionados de Aucas



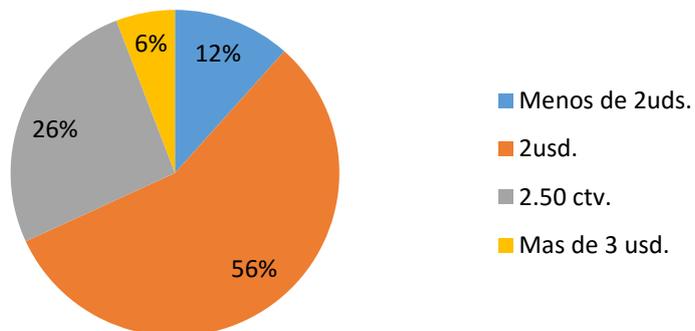
6.- ¿En qué momento le gustaría utilizar dicho servicio?



7.- ¿Qué tiempo está dispuesto a destinar a servicios extras?



8.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por dicho servicio?



ANEXO 10

Rol de pagos al nuevo personal de marketing, sugerido en el plan de mejora.

ROL AÑO 1											
ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Jefe de marketing	1.000	12.000	1.134	10.866	1.000	375		500	1.458	3.333	15.333
Ejecutivo de ventas	600	7.200	680	6.520	600	375		300	875	2.150	9.350
TOTAL		19.200	1.814	17.386	1.600	750	-	800	2.333	5.483	24.683

ROL AÑO 2											
ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Jefe de marketing	1.023	12.270	1.160	11.110	1.023	383	1.023	511	1.491	4.430	16.700
Ejecutivo de ventas	614	7.362	696	6.666	614	383	614	307	894	2.812	10.174
TOTAL										7.242	

		19.632	1.855	17.777	1.636	767	1.636	818	2.385		26.874
--	--	--------	-------	--------	-------	-----	-------	-----	-------	--	--------

ROL AÑO 3											
ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Jefe de marketing	1.046	12.546	1.186	11.360	1.046	392	1.046	523	1.524	4.530	17.076
Ejecutivo de ventas	627	7.528	711	6.816	627	392	627	314	915	2.875	10.403
TOTAL		20.074	1.897	18.177	1.673	784	1.673	836	2.439	7.405	27.479

ROL AÑO 4											
ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Jefe de marketing	1.069	12.828	1.212	11.616	1.069	401	1.069	535	1.559	4.632	17.460
Ejecutivo de ventas	641	7.697	727	6.970	641	401	641	321	935	2.940	10.637
TOTAL										7.572	

		20.525	1.940	18.586	1.710	802	1.710	855	2.494		28.097
--	--	--------	-------	--------	-------	-----	-------	-----	-------	--	--------

ROL AÑO 5											
ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
Jefe de marketing	1.093	13.117	1.240	11.877	1.093	410	1.093	547	1.594	4.736	17.853
Ejecutivo de ventas	656	7.870	744	7.126	656	410	656	328	956	3.006	10.876
TOTAL		20.987	1.983	19.004	1.749	820	1.749	874	2.550	7.742	28.729

ANEXO 11

Análisis porcentual de las ventas sobre las cuentas del club.

2015

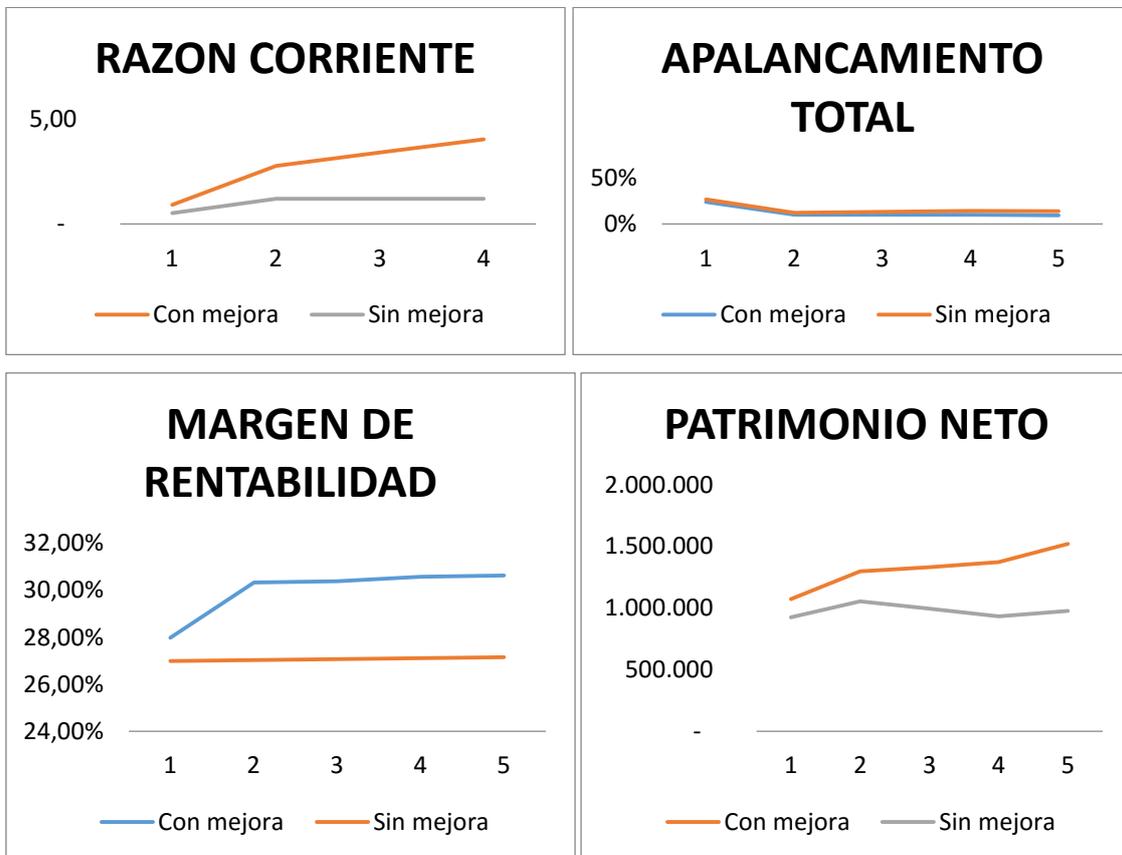
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	6,80%
Caja Bancos	5,87%
Inventario	0,93%
Pagos anticipados	0,00%
ACTIVO FIJO	42,12%
Instalaciones	44,02%
Maquinaria y Equipo	0,12%
Muebles y enseres	0,25%
menos: Depreciaciones	-2,26%
TOTAL ACTIVO	48,92%
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	19,11%
Cuentas por pagar	19,11%
PATRIMONIO NETO	6,42%
Capital Social	0,00%
Utilidades Ejercicios anteriores	-18,51%
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	24,92%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	25,53%

2012

INGRESOS	100,00%
Operativos	41,27%
Venta de servicios	40,36%
Imagen	18,37%
GASTOS FIJOS	75,08%
Agua	0,15%
Luz	0,08%
Internet	0,03%
Mantenimiento	0,09%
Depreciaciones	2,26%
Otros gastos	2,02%
Sueldos	70,44%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	24,92%

ANEXO 12

Cuadros comparativos de indicadores financieros con plan y sin plan de mejora



ANEXO 11 INVENTARIO DE VALLAS

SECTOR	REFERENCIA	SENTIDO	TIPO EST.	MEDIDA
Externo de estadio	Noroccidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Noroccidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Noroccidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Noroccidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Noroccidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Centro occidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Centro occidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Centro occidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Centro occidental	E-O	PARED	4x4
Externo de estadio	Sur-occidental	E-O	PARED	4X4
Externo de estadio	Sur-occidental	E-O	PARED	4X4
Externo de estadio	Sur-occidental	E-O	PARED	4X4
Externo de estadio	Sur-occidental	E-O	PARED	4X4
Externo de estadio	Sur-occidental	E-O	PARED	8x4

Parqueadero occidental	Cerramiento metálico noroccidental	O-E	PARED	6X4
Parqueadero occidental	Cerramiento metálico centro norte occidental	O-E	PARED	6x4
Parqueadero occidental	Cerramiento metálico centro sur occidental	O-E	PARED	6x4
Parqueadero occidental	Cerramiento metálico sur occidental	O-E	PARED	6X4
Parqueadero occidental	Cerramiento metálico norte	N-S	PARED	6x4
Interno superior graderíos	Nororiental	E-O	TUBULAR	8x4
Interno superior graderíos	Centro oriental	E-O	TUBULAR	8x4
Interno superior graderíos	Sur-oriental	E-O	TUBULAR	8x4
Interno superior graderíos	Nororiental	E-O	TUBULAR	8x4
Interno superior graderíos	Centro oriental	E-O	TUBULAR	8x4
Interno superior graderíos	Sur-oriental	E-O	TUBULAR	8x4

Tomado Sociedad Deportiva Aucas, s.f.

ANEXO 12. Indicadores Comparativos

RAZON CORRIENTE	1	2	3	4	5
Con mejora	0,91	2,78	3,42	4,05	5,34
Sin mejora	0,52	1,21	1,21	1,21	1,89
NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL	1	2	3	4	5
Con mejora	24%	10%	10%	10%	9%
Sin mejora	27%	12%	13%	14%	14%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	1	2	3	4	5
Con mejora	27,99%	30,34%	30,39%	30,58%	30,63%
Sin mejora	26,99%	27,03%	27,07%	27,12%	27,16%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1	2	3	4	5
Con mejora	78,27%	66,30%	65,98%	65,70%	60,53%
Sin mejora	81,09%	72,62%	78,77%	85,76%	83,57%
INDICE ESTRUCTURAL	1	2	3	4	5
Con mejora	0,76	0,90	0,90	0,90	0,91
Sin mejora	0,73	0,88	0,87	0,86	0,86
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	1	2	3	4	5
Con mejora	2,72	2,74	2,98	3,25	3,56
Sin mejora	2,56	2,77	3,00	3,27	3,58
PATRIMONIO NETO	1	2	3	4	5
Con mejora	1.073.621	1.297.701	1.332.366	1.373.325	1.522.965
Sin mejora	925.276	1.055.545	994.206	932.875	977.944
Crecimiento patrimonio	16%	23%	34%	47%	56%

