

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES, DEDICADO A LAS ACTIVIDADES DE CARÁCTER RECREATIVO, DEPORTIVO, SOCIAL Y CAMPESTRE, UBICADO EN CONOCOTO, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

AUTORA:

GABRIELA PAULINA SÁNCHEZ PLAZA

DIRECTORA:

ING. RAQUEL CHICAIZA VILLALBA

Quito, Enero de 2012

AUTORÍA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente Plan Estratégico de Marketing, son de exclusiva responsabilidad de la autora, Señorita, Gabriela Paulina Sánchez Plaza.

Quito, Enero -25- 2012

Gabriela Paulina Sánchez Plaza

C.I. 1721671772

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, quien ha sido mi soporte y me ha dado las fuerzas necesarias para continuar en el camino, a la Virgen Santísima quien me ha ayudado a levantarme varias veces después de los tropiezos; a mi madre que me ha enseñado el valor de la perseverancia, por ser mi guía, por su ayuda siempre incondicional, y ser uno de los principales pilares de mi vida, a mi padre por su preocupación, a mis hermanos que son parte importante de mi.

Está dedicado también a mi esposo y a mi pequeño bebé que está por nacer, quien es mi fuente de lucha diaria.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a la Ing. Raquel Chicaiza, quien con su guía, conocimientos y experiencia me han permitido forjar el presente trabajo.

Un agradecimiento profundo a los Directivos del Club Social y Deportivo Los Cipreses, especialmente a la Presidencia y Tesorería, y de igual manera a sus distinguidos socios, por la apertura y el apoyo que me brindaron para desarrollar el presente trabajo de tesis.

Contenido

AUTORÍA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I: ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA	1
1.1 Historia del Club	1
1.2 ¿Quiénes conforman el Club social y deportivo Los Cipreses?.....	2
1.2.1 ¿Quiénes pueden hacer uso de las instalaciones y de los servicios que presta el Club?	4
1.3 Objetivos de la Institución.....	5
1.4 Lema del Club.....	6
1.5 Logotipo.....	6
1.6 Infraestructura del Club.....	6
1.7 Análisis Organizacional	12
1.7.1 Estructura Organizacional	12
1.7.2 Análisis del Talento Humano	17
1.7.3 Análisis de los Directivos.....	21
1.7.4 Análisis de la forma de la administración	23
1.7.5 Análisis Financiero.....	27
1.8 Definición de la problemática	34
1.8.1 Falta de aprovechamiento de sus recursos	34
1.8.2 Poco interés por parte de los socios en las actividades del Club.....	34
1.8.3 Falta de control interno.....	37
1.8.4 Carencia de un plan que guíe las actividades del Club.	38
1.8.5 Falta de definición de una Planeación Estratégica	41
1.8.6 Situación Legal.....	42
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	44
2.1 Análisis del Macroentorno	44
2.1.1 Entorno Geográfico	44
2.1.2 Entorno Cultural	44
2.1.3 Entorno Demográfico.....	45
2.1.4 Entorno Económico.....	49
2.1.5 Entorno Político.....	53
2.1.6 Entorno Tecnológico	54

2.1.7 Entorno del medio ambiente.....	54
2.2 Análisis del Microentorno	55
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	55
2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes	57
2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos	57
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	58
2.2.5 Rivalidad entre los competidores	58
2.3 Análisis FODA.....	59
2.4 Análisis de las actividades del Marketing	61
2.4.1 Producto (Servicio).....	61
2.4.2 Precio	63
2.4.3 Plaza.....	66
2.4.4 Promoción.....	66
CAPÍTULO III: ESTUDIO DEL MERCADO	68
3.1 Identificación del mercado	68
3.2 Identificación de Mercado.....	69
3.3 Técnicas de recolección de Información.	71
3.3.1 La Encuesta	71
3.3.2 La Entrevista.....	72
3.4 Técnicas de análisis y tratamiento de la información	73
3.5 Estudio Mercado Actual.....	76
3.5.1 Análisis de la segmentación	76
3.5.2 Aplicación de Encuestas y Entrevistas	77
3.6 Estudio Mercado Potencial.....	124
3.6.1 Análisis de la segmentación	125
3.6.2 Formato de la Encuesta	127
3.6.3 Cálculo del tamaño de la muestra.....	128
3.6.4 Aplicación de Encuestas.....	129
3.6.5 Objetivos de la Investigación	130
3.6.6 Cómo se realizó la encuesta	130
3.6.7 Tabulación de los resultados	130
3.7 Determinación de oferta y demanda.....	141
3.7.1 Análisis de la Oferta.....	142
3.7.2 Análisis de la Demanda.....	143
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	146

4.1 Planificación Organizacional	147
4.1.1-Misión estratégica propuesta.....	147
4.1.2-Visión estratégica propuesta	147
4.1.3- Objetivos propuestos.....	148
4.1.4- Valores propuestos.....	148
4.1.5- Políticas Propuestas.....	150
4.1.6-Organigrama propuesto.....	151
4.2 Planificación de Marketing	152
4.2.1 Propuesta del Plan estratégico de Marketing	152
4.2.2 Determinación de los Objetivos de Marketing para la Institución	153
4.2.3- Proceso de formulación de estrategias (Matrices)	154
4.2.4 Propuestas.....	163
4.2.5 Planeación Táctica y Operativa.....	168
4.2.6 Evaluación, Control y Retroalimentación.....	193
4.3 Propuesta Legal.....	194
4.3.1 Antecedentes	194
4.3.2 Requisitos para convertirse en una Sociedad Anónima	195
CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.....	232
5.1 Presupuesto	232
5.2 Estudio Financiero	235
5.3 Estado de Resultados sin el plan de marketing.....	239
5.4 Estado de Resultados con el plan de marketing.....	242
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	249
CONCLUSIONES	249
RECOMENDACIONES.....	250
BIBLIOGRAFÍA.....	251
ANEXOS.....	254
Anexo 1: Croquis Externo del Club Social y Deportivo Los Cipreses	255
Anexo 2: Formato de la Entrevista para los Socios deudores	256
Anexo 3: Formato de la Entrevista para los arrendatarios	257
Anexo 4: Formato de la Entrevista para los socios propietarios, socios dependientes y socios usuarios	258
Anexo 5: Formato de la encuesta para los habitantes de Conocoto.....	261

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: Número de socios dependientes de los años 2008-2010.....	2
TABLA No. 2: Número de socios usuarios de los años 2008-2010.....	3
TABLA No. 3: Autoridades.....	17
TABLA No. 4: Personal Administrativo.....	18
TABLA No. 5: Personal Mantenimiento.....	18
TABLA No. 6: Personal Seguridad.....	18
TABLA No. 7: Otros Colaboradores.....	18
TABLA No 8: Total Colaboradores.....	19
TABLA No. 9: Tiempo de trabajo de los empleados.....	25
TABLA No. 10: Tiempo de trabajo de la Secretaria.....	25
TABLA No. 11: Activos Años 2000-2010.....	27
TABLA No. 12: Pasivos Años 2000-2010.....	28
TABLA No. 13: Patrimonio Años 2000-2010.....	30
TABLA No. 14: Ingresos Años 2000-2010.....	31
TABLA No. 15: Egresos Años 2000-2010.....	32
TABLA No. 16: Resultados de los ejercicios Años 2000-2010.....	33
TABLA No.17: Promedio de Asistencia a Asambleas para los Socios.....	35
TABLA No. 18: Pago de cuotas de socios propietarios años 2008-2010.....	36
TABLA No.19: Proyección de la Población de la Administración Zonal de Los Chillos.....	45
TABLA No. 20: Proyección de la Población y tasa de crecimiento de Los Chillos.....	46
TABLA No. 21: Proyección de la Población al 2010 de las parroquias de Los Chillos.....	46
TABLA No. 22: Niveles de Escolaridad de las parroquias de Los Chillos.....	47
TABLA No. 23: Costo por ingreso de invitados.....	64

TABLA No. 24: Costo por uso de la suite.....	64
TABLA No. 25: Costo por ingreso de arrendatarios.....	65
TABLA No. 26: Costo para utilizar los salones.....	65
TABLA No. 27: Costo gorras de baño.....	65
TABLA No. 28: Descuento pago cuotas por adelantado.....	67
TABLA No. 29: Socios a los que se aplica la encuesta.....	83
TABLA No. 30: Requerimientos para la segmentación de la investigación.....	126
TABLA No. 31: Población segmentada de Conocoto.....	127
TABLA No. 32: Demanda por parte de los habitantes de Conocoto.....	141
TABLA No. 33 Matriz EFE para el Club Los Cipreses.....	155
TABLA No. 34: Matriz EFI para el Club Los Cipreses.....	156
TABLA No. 35: Matriz de Perfil Competitivo para el Club Los Cipreses.....	157
TABLA No. 36: Matriz FODA para el Club Los Cipreses.....	159
Tabla No. 37: Ingresos Históricos por alquileres del Club Los Cipreses.....	236
Tabla No. 38: Ingresos Históricos por alquileres del Club Los Cipreses.....	237

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Número de socios dependientes de los años 2008-2010.....	3
GRÁFICO No. 2: Número de socios usuarios de los años 2008-2010.....	4
GRÁFICO No. 3: Activos Año 2000-2010.....	28
GRÁFICO No. 4: Pasivos Años 2000-2010.....	29
GRÁFICO No. 5: Patrimonio Años 2000-2010.....	30
GRÁFICO No. 6: Ingresos Años 2000-2010.....	31
GRÁFICO No. 7: Egresos Años 2000-2010.....	32
GRÁFICO No. 8: Resultados de los ejercicios Años 2000-2010.....	33
GRÁFICO No. 9: Asistencia a Asambleas de los Socios Años 2008-2010.....	35
GRÁFICO No. 10: Pago de cuotas de socios propietarios años 2008-2010.....	36
GRÁFICO No. 11: Ubicación del Club Los Cipreses.....	44
GRÁFICO No. 12: Porcentajes de pobreza por necesidades básicas insatisfechas de las parroquias de Los Chillos.....	48
GRÁFICO No. 13: Población en edad para trabajar de las parroquias de Los Chillos.....	48
GRÁFICO No. 14: Variación trimestral del Producto Interno Bruto Años 2008-2010.....	49
GRÁFICO No. 15: Inflación mensual Años 2009-2010.....	50
GRÁFICO No. 16: Riesgo País Años 2001-2008.....	51
GRÁFICO No. 17: Canasta básica Años 2009-2010.....	52
GRÁFICO No. 18: Ingresos Familiares Años 2007-2009.....	52
GRÁFICO No. 19: Calificación que dan los socios propietarios al servicio de la piscina.....	84

GRÁFICO No. 20: Calificación que dan los socios usuarios al servicio de la piscina.....	85
GRÁFICO No. 21: Calificación que dan los socios dependientes al servicio de la piscina.....	86
GRÁFICO No. 22: Calificación que dan los socios propietarios al servicio de sauna, turco e hidromasaje.....	87
GRÁFICO No. 23: Calificación que dan los socios usuarios al servicio de sauna, turco e hidromasaje.....	88
GRÁFICO No. 24: Calificación que dan los socios dependientes al servicio de sauna, turco e hidromasaje.....	89
GRÁFICO No. 25: Calificación que dan los socios propietarios al servicio que le brindan las canchas.....	90
GRÁFICO No. 26: Calificación que dan los socios usuarios al servicio que le brindan las canchas.....	91
GRÁFICO No. 27: Calificación que dan los socios dependientes al servicio que le brindan las canchas.....	92
GRÁFICO No. 28: Calificación que dan los socios propietarios a las suites.....	93
GRÁFICO No. 29: Calificación que dan los socios usuarios a las suites.....	94
GRÁFICO No. 30: Calificación que dan los socios dependientes a las suites.....	95
GRÁFICO No. 31: Servicios que utilizan los socios propietarios.....	96
GRÁFICO No. 32: Servicios que utilizan los socios dependientes.....	97
GRÁFICO No. 33: Servicios que utilizan los socios usuarios.....	98
GRÁFICO No. 34: Frecuencia de asistencia de los socios propietarios al Club....	100
GRÁFICO No. 35: Frecuencia de asistencia de los socios usuarios al Club.....	100
GRÁFICO No. 36: Frecuencia de asistencia de los socios dependientes al Club.....	101
GRÁFICO No. 37: Servicios que el Club debería mejorar según los socios propietarios.....	102

GRÁFICO No. 38: Servicios que el Club debería mejorar según los socios usuarios.....	103
GRÁFICO No. 39: Servicios que el Club debería mejorar según los socios dependientes.....	104
GRÁFICO No. 40: Percepción del trato del personal según los socios propietarios.....	105
GRÁFICO No. 41: Percepción del trato del personal según los socios usuarios... 	106
GRÁFICO No. 42: Percepción del trato del personal según los socios dependientes.....	107
GRÁFICO No. 43: Actividades que buscan los socios propietarios.....	108
GRÁFICO No. 44: Actividades que buscan los socios usuarios.....	109
GRÁFICO No. 45: Actividades que buscan los socios dependientes.....	110
GRÁFICO No. 46: Personas con las que asisten al Club los socios propietarios	112
GRÁFICO No. 47: Personas con las que asisten al Club los socios usuarios.....	113
GRÁFICO No. 48: Personas con las que asisten al Club los socios dependientes.....	114
GRÁFICO No. 49: Calificación de la administración según los socios propietarios.....	115
GRÁFICO No. 50: Calificación de la administración según los socios usuarios.....	116
GRÁFICO No. 51: Calificación de la administración según los socios dependientes.....	117
GRÁFICO No. 52: Opciones de atención al público según los socios propietarios.....	118
GRÁFICO No. 53: Opciones de atención al público según los socios usuarios.....	119
GRÁFICO No. 54: Opciones de atención al público según los socios dependientes.....	120
GRÁFICO No. 55: Opciones para obtener más fondos según socios propietarios.....	121

GRÁFICO No. 56: Opciones para obtener más fondos según socios usuarios.....	122
GRÁFICO No. 57: Opciones para obtener más fondos según socios dependientes.....	123
GRÁFICO No. 58: Proceso para la investigación de mercados.....	124
GRÁFICO No. 59: Población de Conocoto encuestada según el género.....	130
GRÁFICO No. 60: Población de Conocoto encuestada según la edad.....	131
GRÁFICO No. 61: Actividades que realizan los habitantes de Conocoto.....	132
GRÁFICO No. 62: Otras opciones de actividades que realizan los habitantes de Conocoto.....	133
GRÁFICO No. 63: Personas con las que realizan sus actividades los habitantes de Conocoto.....	134
GRÁFICO No. 64: Frecuencia con la que realizan sus actividades los habitantes de Conocoto.....	134
GRÁFICO No. 65: Presupuesto mensual para las actividades de los habitantes de Conocoto.....	135
GRÁFICO No. 66: Calificación a los servicios de las actividades de los habitantes de Conocoto.....	136
GRÁFICO No. 67: Consideración de afiliación a un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto.....	136
GRÁFICO No. 68: Actividades de importancia en un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto.....	137
GRÁFICO No. 69: Razones de no asistencia a un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto.....	138
GRÁFICO No. 70: Complejos Deportivos que conocen los habitantes de Conocoto.....	139
GRÁFICO No. 71: Elementos que generaron experiencia positiva en un complejo deportivo en los habitantes de Conocoto.....	140
GRÁFICO No. 72: Planeación Estratégica de Marketing.....	147
GRÁFICO No. 73: Ingresos Históricos del Club Los Cipreses.....	236

GRÁFICO No. 74: Ingresos Históricos por alquileres del Club Los Cipreses.....237

GRÁFICO No. 75: Ingresos Históricos por comisión alimentos del Club Los Cipreses.....238

GRÁFICO No. 76: Ingresos Históricos por alquiler del bar del Club Los Cipreses.....238

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan Estratégico de Marketing está compuesto por cinco capítulos que corresponden a una investigación que se realizó tanto dentro como fuera del Club Los Cipreses.

En primer capítulo se realiza un análisis actual de la institución: la historia, que tipo de socios conforman el Club, descripción de sus instalaciones, se investiga la estructura organizacional, esto comprende al talento humano y el directorio del Club. Además se define la problemática actual del Club.

En el segundo capítulo se realiza una auditoría al Club a través de un análisis del macroentorno y microentorno, donde se realiza un análisis FODA, y también de las actividades que comprenden el Marketing.

En el tercer capítulo se realiza un Estudio de Mercado que comprende dos sectores, el primero estudiar al mercado actual, se investiga y analiza a los socios propietarios, dependiente y usuarios, a los frecuentes arrendatarios de las instalaciones, una vez identificado el mercado se segmenta, ya que no toda la población de socios es accesible. Se aplica la encuesta para el caso de los socios y la entrevista a los arrendatarios; esto se realizó con el fin de recabar la información necesaria para elaborar el presente plan, conocer las falencias y posibles cambios.

La segunda parte del tercer capítulo consiste en realizar un estudio al mercado potencial de socios, para conocer si están interesados en adquirir los servicios que ofrece el Club, este estudio se realizó en el Sector del Valle de Los Chillos que es donde se encuentra ubicado el Club; de la misma manera se identificó el mercado, se realizó una

segmentación del mismo y después se procedió a aplicar la encuesta a los habitantes de Conocoto para conocer el nivel de interés en este tipo de actividades.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de una Planeación Estratégica de Marketing para el Club Los Cipreses, basado en la realidad presente de la institución. Este capítulo está compuesto de tres partes; en la primera se plantea misión, visión, objetivos, valores, políticas y organigrama. En la segunda parte se realiza el análisis FODA, se elaboran las matrices EFE, EFI, de Perfil Competitivo y FODA. Luego de elaborar las matrices se procede a formular las estrategias adecuadas. A través de estas se utilizaron planes tácticos con sus respectivos planes operativos anuales, además de la evaluación, control y retroalimentación.

La tercera parte contempla el cambio de la figura legal del Club, se propone el cambio a una Sociedad Anónima, las leyes que lo permiten, los requisitos, así como un proyecto de Estatutos a ser debatido por la Asamblea.

Los elementos que conforman la planeación estratégica fueron analizados y realizados con base en los resultados reales obtenidos en el estudio del mercado y de su respectivo diagnóstico.

En el quinto capítulo se encuentra el Estudio Financiero del Proyecto, donde se detallan el presupuesto con los costos reales obtenidos de cada plan operativo, así como los gastos de constitución en los que se incurriría al transformarse en una sociedad anónima.

Finalmente se encuentran las conclusiones que se desprenden del presente trabajo, las recomendaciones que se hacen a la institución, después de todo el análisis realizado.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo se ha ido reconociendo la importancia de las actividades físicas, deportivas y sociales como parte importante de la actividad humana ya que contribuyen con el desarrollo y mantenimiento de una buena calidad de vida.

El estrés, las preocupaciones, la monotonía, se han convertido en parte de nuestras vidas y por esa razón se considera que el deporte y las actividades de recreación son muy beneficiosas, permiten mantener al cuerpo y mente sanos, son un medio de relajación y ayuda a incrementar el nivel de energía.

A pesar de que la situación económica actual no permite a muchas personas considerar la integración a un Club Social, para los seres humanos se hace necesario actividades de sano esparcimiento, donde se sientan parte de un grupo, se fomente la convivencia en familia, el liderazgo, la actitud de solidaridad y compañerismo con nuestros semejantes, se compartan gustos y aficiones con los demás.

Estar inmerso en este tipo de actividades no solo implica diversión, y sentirse cómodo, sino también un nivel de compromiso, ya que al integrarse y ser parte de un grupo de personas deben cumplir las reglas para buen uso de lo que les rodea y facilitar la convivencia.

Estas actividades constituyen un pilar fundamental en la vida del ser humano, sin embargo es necesario tener en cuenta que no se puede caer en excesos, ni dejar de lado nuestras obligaciones.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, lo que se pretende es crear un plan de marketing estratégico para el Club Social y Deportivo Los Cipreses, ubicado en Conocoto, esta servirá como una herramienta importante para aprovechar los recursos que tienen, disminuir las debilidades, mejorar los procesos dentro de la institución, utilizar las técnicas necesarias para captar nuevos socios, propender actividades que fortalezcan los lazos familiares, además de generar utilidad a sus miembros y a la sociedad.

La implementación del presente estudio dependerá de las decisiones tomadas por los Directivos, así como del más alto nivel de compromiso de todos quienes conforman el Club: socios propietarios, dependientes, usuarios, directivos, y empleados.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia del Club

El Club Los Cipreses fue constituido de la siguiente manera; la empresa Texaco Petroleum Company desarrolló sus actividades hasta 1989; previo a esto y como una obligación contraída con sus trabajadores, a través del Sindicato construyó la Sede Social denominada para los trabajadores sindicalizados de Texaco.

En 1985 la empresa compró el terreno ubicado en la vía a Guangopolo en Conocoto s/n, y estableció un acuerdo con sus trabajadores que consistía en:

- El 60% lo aportaba la empresa.
- El 40% restante del costo total de la sede social lo aportaban los trabajadores a través de descuentos mensuales de su rol de pagos.

Adicionalmente a esto, los trabajadores realizaron mingas con el objetivo de fomentar la unión y colaborar en la construcción de la Sede Social.

Cuando la empresa Texaco decide liquidar sus operaciones en el Ecuador, en 1989 obtiene un acuerdo con los trabajadores por medio del cual transfiere la totalidad de los derechos y acciones de la Sede Social a cada uno de ellos, mediante la entrega de Acciones Únicas y personales.

Este proceso de transferencia de la Sede social, de emisión de acciones, y de estructuración del ente jurídico denominado: Club Los Cipreses, llega a feliz término, cuando mediante Registro Oficial No. 358, con fecha jueves, 13 de enero de 1994, mediante el cual el Ministerio de Educación y Cultura, acuerda aprobar el Estatuto del Club Deportivo, Social y Cultural Los Cipreses.

Es así como obtuvo su personería jurídica con carácter privado, sin fines de lucro; por su naturaleza deportiva, social y recreativa.

1.2 ¿Quiénes conforman el Club social y deportivo Los Cipreses?

- a) Se consideran miembros del Club los miembros de la asociación de Texaco, que hayan suscrito el Acta Constitutiva del Club o se adhieran a ella hasta el 15 de septiembre de 1993. En ambos casos ostentaran la calidad de socios fundadores; y,
- b) Quienes posteriormente se incorporen al Club, previa solicitud escrita aprobada por la Junta Directiva, en las condiciones que establezca el Reglamento Interno del Club.

En la actualidad el Club está conformado por los siguientes miembros

- **Socios Propietarios:** Existen 340 acciones emitidas a los socios, este número no ha cambiado desde el año 2001 y por lo tanto no se han emitido más acciones.
- **Socios Dependientes:** 82 socios dependientes, son hijos de los socios propietarios, que mediante una solicitud pasen a obtener una membresía y pueden ingresar al club con sus respectivos núcleos familiares. Como se puede observar existe un incremento entre el 5 y 6% anual de socios dependientes.

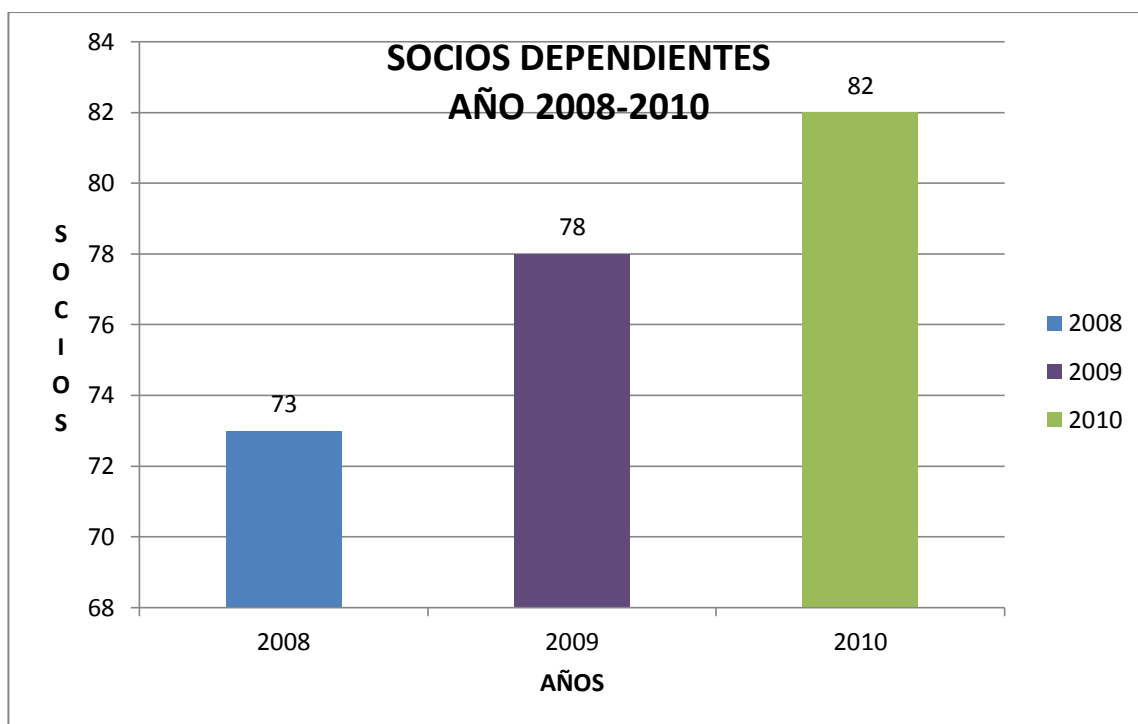
TABLA No. 1: Número de socios dependientes de los años 2008-2010

No.	Detalle	AÑOS		
		2008	2009	2010
1	Número de socios dependientes	73	78	82

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

GRÁFICO No. 1: Número de socios dependientes de los años 2008-2010



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

- **Socios Usuarios:** 17 socios usuarios, a pesar de que es una propuesta relativamente nueva se puede observar que el incremento ha sido impresionante, en el año 2008 no se aceptaban socios usuarios, en el 2009 se aceptó carpetas y se aceptaron a 5 y el incremento para el año 2010, creció 3 veces más como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

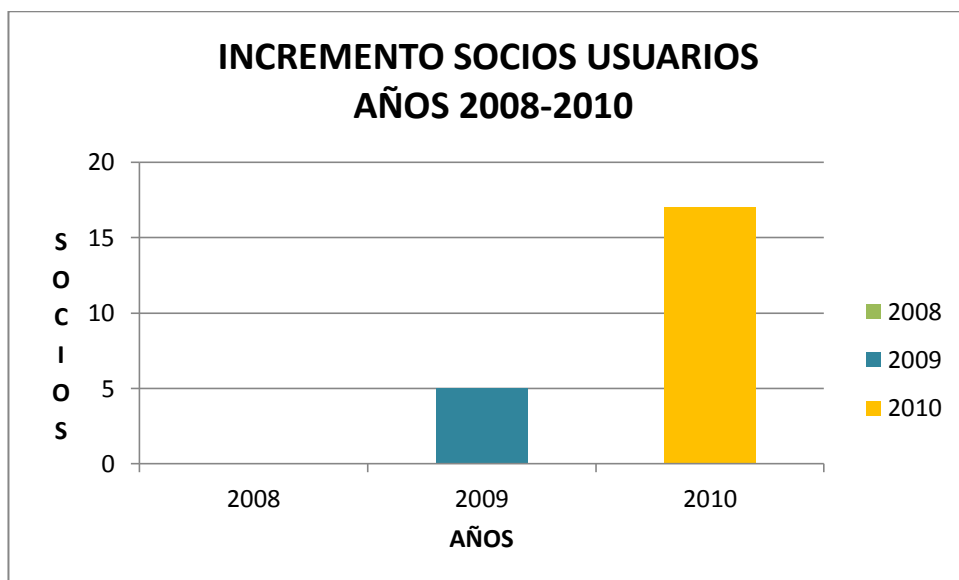
TABLA No. 2: Número de socios usuarios de los años 2008-2010

No.	Detalle	AÑOS		
		2008	2009	2010
1	Número de socios usuarios	0	5	17

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

GRÁFICO No. 2: Número de socios usuarios de los años 2008-2010



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Dichos socios tienen la obligación de aportar con cuotas mensuales, que corresponde a las cuotas de mantenimiento, dicho valor no ha sido modificado desde el año 2000. Los socios usuarios realizan un aporte mensual de más alto que el de los socios propietarios y su membresía es válida por un año después de esto tienen que renovarla mediante una solicitud dirigida a la Junta Directiva.

1.2.1 ¿Quiénes pueden hacer uso de las instalaciones y de los servicios que presta el Club?

Pueden hacer uso de las instalaciones los socios mencionados en el punto 1.2 y las personas naturales o jurídicas que realicen una solicitud para alquilar las instalaciones para llevar a cabo toda clase de eventos: como seminarios, conferencias, cócteles, reuniones sociales y todo tipo de reunión empresarial.etc.

Este servicio han contratado grandes empresas como:

- Prohubanco

- Banco del Pichincha
- Mazda
- Reyventas
- Instituto Superior Central Técnico
- La Unidad de Secuestros de Policía del Ecuador (UNASE)
- Unidad de Policía del Medio Ambiente
- Banco del Pichincha
- Maresa etc.

Entre otras empresas, quienes han salido satisfechos y vuelven a alquilar las instalaciones para sus eventos.

1.3 Objetivos de la Institución

- ❖ Fomentar el espíritu deportivo y recreativo entre sus socios.
- ❖ Incentivar por todos los medios posibles la práctica del deporte para el mejoramiento físico, moral y técnico de sus asociados y de la comunidad.
- ❖ Propender al mejoramiento social, cultural y deportivo de los socios incentivando y promoviendo las cualidades individuales o de grupo y fomentando actividades de esta naturaleza.
- ❖ Organizar y participar en cuantos programas y compromisos deportivos adquiera el Club, estableciendo y fomentando relaciones con organizaciones similares.
- ❖ Estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones entre los socios; y,
- ❖ En general, todos aquellos que se encuadren en su aspiración de servicio a los socios y a la colectividad en la que se desenvuelven.

1.4 Lema del Club

El Club Los Cipreses tiene el siguiente lema: “FRATERNIDAD, DISCIPLINA Y DEPORTE” y el logotipo incluye letras color verde, y la denominación “Los Cipreses”, sobre un fondo de color blanco.

1.5 Logotipo

El diseño del logotipo fue diseñado y se describe dentro de los Estatutos del Club donde indica que “Los Cipreses” irán en color verde sobre un fondo blanco; es decir fue realizado en base a la cultura organizacional de la Institución. Este indica la actividad a la que se dedica; el logotipo es original y sencillo, lo que le permitiría ser fácilmente recordado.

El logotipo del Club es el siguiente:



1.6 Infraestructura del Club

La institución se encuentra asentada en un amplio terreno de 15.000 m², además posee la infraestructura adecuada:

- 1 Estadio de fútbol
- 2 Canchas de indor fútbol
- 2 Canchas de voleibol
- 1 Cancha de Tenis
- 1 Cancha de básquet

- Piscina
- Sauna
- Turco
- Hidromasaje
- Piscina Polar
- Cuarto de máquinas
- 1 Gimnasio
- 2 Suites
- 2 Salones para eventos
- Amplias Áreas Verdes
- Amplios parqueadores
- Edificio Administrativo

Al contar con las instalaciones apropiadas facilita la recreación de sus socios activos, socios dependientes, usuarios e invitados, permite actividades de carácter recreativo, deportivo, social y campestre, y así busca fomentar la unión familiar, el bienestar y la integración de sus miembros.

A continuación se encuentran las fotografías de las instalaciones del Club:

Edificio Club Los Cipreses



Áreas de juegos infantiles



Áreas verdes



Cancha de básquet



Cancha de Tenis



Cancha de fútbol



Cancha de voleibol



Estadio



Piscina



Sauna



Turco



Hidromasaje



Piscina Polar



Parqueaderos



Salones



Juegos de mesa



Suites



1.7 Análisis Organizacional

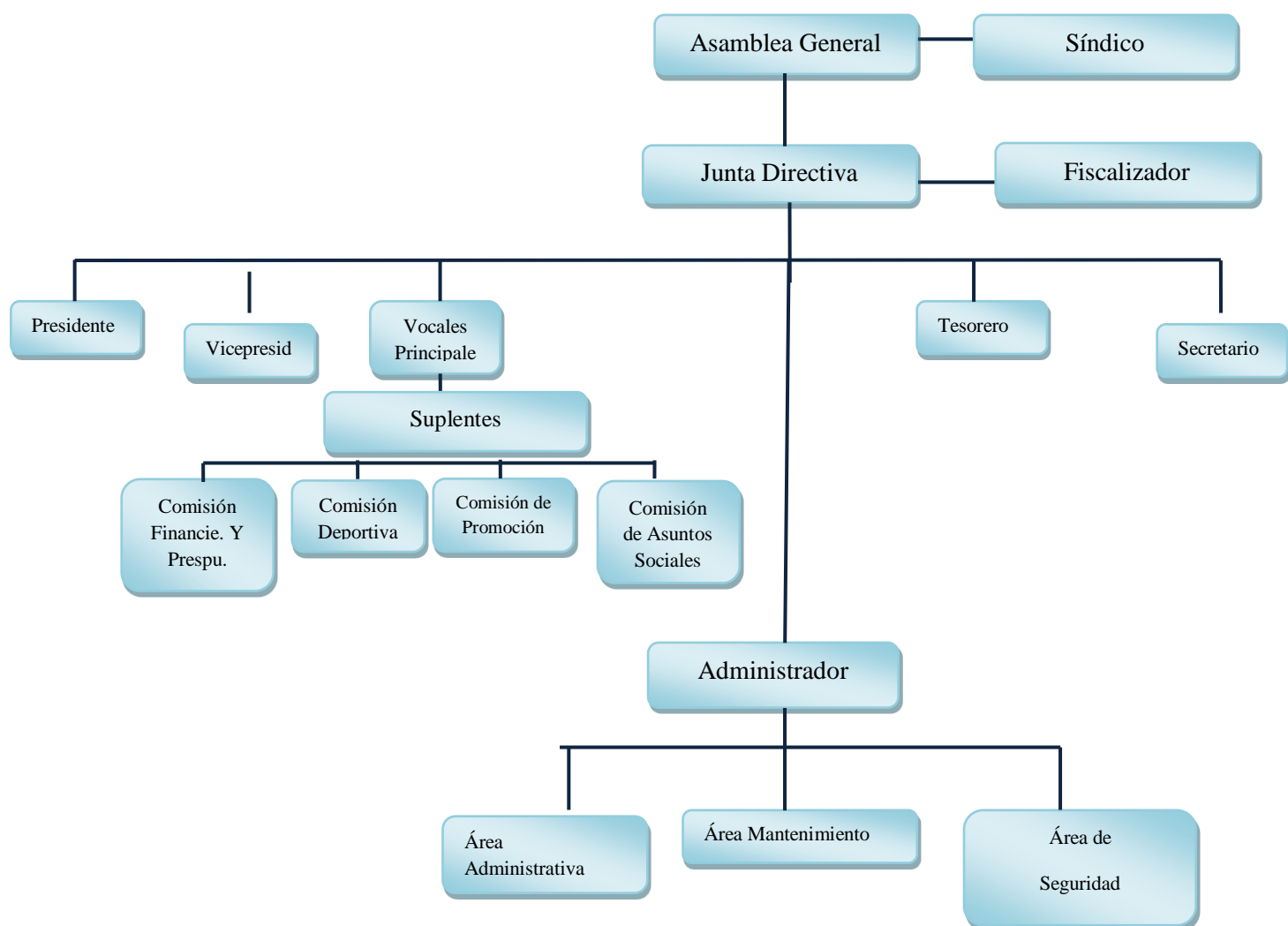
La estructura organizacional de una empresa es una herramienta esencial para el buen desarrollo de las actividades de la organización, así como en el camino para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales. Tener claro la estructura organizacional permite conocer las responsabilidades de cada área.

1.7.1 Estructura Organizacional

Se analizará las áreas que forman parte de la institución, quienes lo conforman, si se cumplen las leyes que se estipulan en los estatutos que rigen al Club, así como su formación académica.

1.7.1.2 Organigrama según los Estatutos

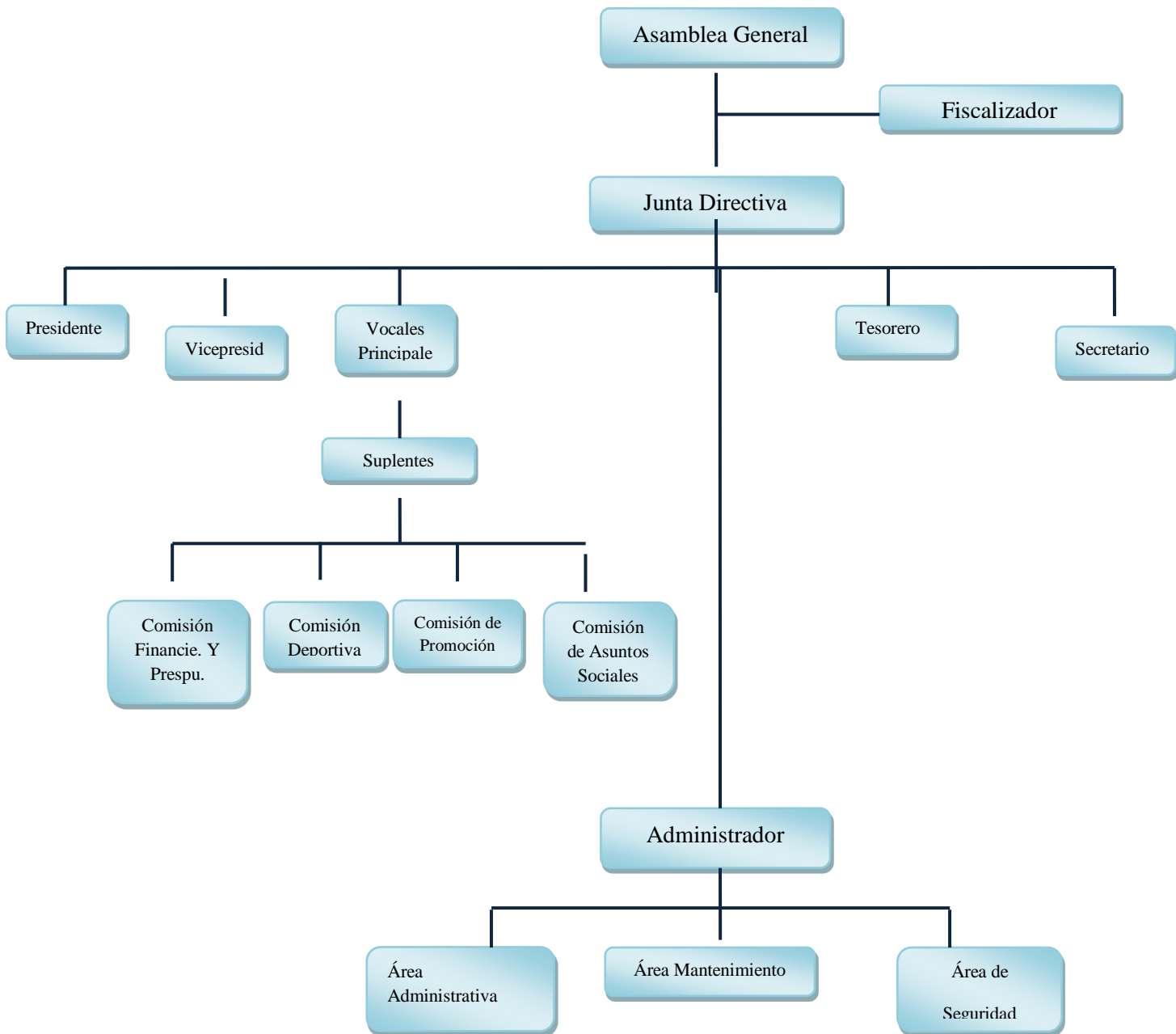
Es necesario recalcar que en los artículos: 21, 26, 30 literal d, 31, 35, 42, 44, 46 y 47 de los Estatutos del Club se plantea una estructura organizacional, pero esta difiere de la realidad; dicha estructura se detalla a continuación:



Para la elaboración del organigrama se contó con la colaboración del personal del Club así como de los directivos del Club.

1.7.1.3 Estructura organizacional real

El siguiente organigrama es el que se cumple en el Club:



Para la elaboración del organigrama se contó con la colaboración del personal del Club así como de los directivos del Club.

Como se puede evidenciar no existe un Administrador, pero que claramente se establece en los Estatutos del Club, artículo 42 y en el artículo 43 se establece sus funciones:

“**Art.42.- DEL ADMINISTRADOR:** La Junta Directiva queda facultada para designar un Administrador del Club. El nombramiento podrá recaer en una persona jurídica, autorizada estatutariamente y en forma específica para este tipo de menester. En cualquier caso el Administrador deberá rendir garantía suficiente previa a su desempeño, la misma que podrá consistir en una **PÓLIZA DE FIDELIDAD** debidamente otorgada.

La Junta Directiva podrá dar por terminado el contrato de prestación de servicios de administración del Club, de conformidad con el literal n) del art. 34 de estos Estatutos; o a pedido de un número equivalente al 15% de los socios activos que registre el Club.

Art. 43.- Son funciones del Administrador:

- a. Las que el reglamento Interno del Club le atribuya expresamente;
- b. Responder por los bienes del Club, los mismos que le serán entregados mediante inventarios de todas las instalaciones, construcciones, muebles y enseres de la sede social;
- c. Presentar a la Junta Directiva, en forma mensual y anticipada la lista de instrumentos, menajes y utensilios que deban adquirirse y de gastos que tengan que hacerse en la Sede del Club;
- d. Entregar al Presidente del Club un informe semanal y detallado de las novedades que se hubieren presentado;
- e. Hacer conocer a la Junta Directiva las necesidades de infraestructura, del personal o técnicas;
- f. Mantener una meticulosa y exigente limpieza en todas las dependencias del Club;
- g. Mantener un buen estado de conservación las instalaciones, mobiliario y mas bienes del Club;
- h. Impartir órdenes y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de la Junta Directiva, a los empleados y más personas que laboren bajo la dependencia del Club;

- i. Permanecer en las instalaciones del Club, en forma obligatoria durante las horas de atención a los socios, y mientras se encuentren abiertas al público sus dependencias;
- j. Adquirir, previa autorización de la Junta Directiva, bienes, insumos, herramientas, implementos y artefactos necesarios para el normal desarrollo de las actividades del Club;
- k. Coordinar las actividades de las Comisiones y,
- l. Las demás que se desprendan del presente Estatuto y de los reglamentos de la Institución.”¹

Con respecto a la comisiones no se palpó su trabajo en el año 2010, lo que se pudo evidenciar en la Asamblea General Ordinaria del sábado 26 de marzo de 2011, cuando las comisiones tenían que presentar su informe de labores correspondientes al año 2010; la comisión de deportes y de promoción no se hicieron presentes de ninguna manera; por lo que la Asamblea facultó a la Presidenta a realizar una reprimenda moral por su falta de compromiso a los Directivos.

Con respecto al síndico el Estatuto establece lo siguiente:

“Art. 44.- DEL SÍNDICO: el Síndico será el Asesor del Club y deberá poseer título de doctor en Jurisprudencia o abogado, pudiendo o no ser socio del Club.

Art. 45.- Son funciones del Síndico:

- a. Emitir su opinión acerca de las consultas que le formule la Asamblea General, la Junta Directiva, las Comisiones o cualquiera de los miembros de la Junta Directiva;
- b. Asistir con voz informativa a las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva;
- c. Patrocinar o defender al Club en cualquier instancia judicial o extrajudicial que se requiera; y,
- d. Las demás que se desprendan de los presentes Estatutos y de los Reglamentos del Club.”²

¹ Estatutos del Club Los Cipreses, Capítulo III Órganos del Club, Quito, 10 de julio de 1993

² Idem.

Por el momento el Club no cuenta con una persona que pueda colaborar en este aspecto, pero es de vital importancia contar con asesoría jurídica en una institución.

1.7.2 Análisis del Talento Humano

El Club cuenta con 7 empleados directos, con los miembros de la Junta Directiva y una empresa que se encarga de la Contabilidad.

Autoridades:

TABLA No. 3: Autoridades

Autoridades	No. De Empleados
Presidente	1
Vicepresidente	1
Vocales Principales	4
Vocales Suplentes	4
Tesorero	1
TOTAL AUTORIDADES	11

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Personal Administrativo:

TABLA No. 4: Personal Administrativo

Empleados Administrativos	No. De Empleados
Secretaria	1
Tramitadora-Recaudadora	1
TOTAL EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	2

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Personal de Mantenimiento:

TABLA No. 5: Personal Mantenimiento

Empleados Mantenimiento	No. De Empleados
Asistentes de Mantenimiento de las Instalaciones	2
TOTAL EMPLEADOS DE MANTENIMIENTO	2

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Personal de Seguridad:

TABLA No. 6: Personal Seguridad

Empleados de Seguridad	No. De Empleados
Guardias de Seguridad	2
TOTAL EMPLEADOS DE SEGURIDAD	2

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Otros Colaboradores:

TABLA No. 7: Otros Colaboradores

Otros Empleados	No. De Empleados
Cobradora (Vocalías fines de semana)	1
Contadora	1
TOTAL OTROS COLABORADORES	2

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

A continuación se detalla el total de colaboradores que tiene el Club:

TABLA No 8: Total Colaboradores

DETALLE	No.
Autoridades	11
Administrativo	2
Mantenimiento	2
Seguridad	2
Otros empleados	2
TOTAL COLABORADORES	19

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

No existe ningún manual ni reglamento específico para la contratación de empleados; lo que se contempla en los Estatutos del Club es lo siguiente:

- a. Las funciones, obligaciones y remuneraciones estarán a cargo de la Junta Directiva y que podrán separarlos de los cargos a los empleados de conformidad con las Leyes Laborales.
- b. Los empleados están obligados a cumplir estrictamente los Estatutos, Reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva
- c. La Junta Directiva, no podrá contratar como empleados personas con las que tengan relación de parentesco.
- d. Las contrataciones de empleados para el Club deberán celebrarse por escrito.

Los empleados del área Administrativa, de Seguridad y de Mantenimiento reciben las remuneraciones y los beneficios que contempla la ley; además en el aspecto laboral el Club Los Cipreses está siempre atento a los cambios que se da; y como un ejemplo se puede señalar que a los empleados se les acogió a la Ley de Incremento Salarial según las Tablas Sectoriales que dispuso el Ministerio de Relaciones

Laborales. Es decir a todos los empleados para enero de 2011 se les incrementó el sueldo y se cumple con ellos los pagos que la ley indica

Con respecto a la Contabilidad, el Club Los Cipreses tiene tercerizado este aspecto es decir la empresa OFIDESA, se encarga de toda la parte contable; los días lunes de todas las semanas, la Secretaria envía los comprobantes de ingreso a dicha empresa; y los fines de mes envía la carpeta con los movimientos financieros del Club que comprenden los siguientes: diarios, comprobantes de egresos, facturas, comprobantes de retención, liquidación de compras y recibos de cobro. Ofidesa realiza los balances para la empresa así como ingresa y verifica que la información enviada por el Club esté bien sustentada que los valores, la retenciones los pagos estén bien hechos. Por realizar este trabajo reciben una remuneración mensual.

Con respecto a este tema el Club debería contratar un profesional CPA a tiempo completo que se comprometa con el Club, si bien es cierto que el servicio que brinda Ofidesa es eficiente sería mejor contar con alguien a tiempo completo.

El Club Los Cipreses, solicita los servicios de una persona que se dedique a prestar los servicios de vocalía los fines de semana y feriados; esta persona entrega una factura cada fin de mes por los servicios prestados.

Con respecto a los Directivos del Club, son elegidos por la Asamblea, ya que esta al ser el máximo organismo de la Institución, está facultado a elegir a sus representantes, así lo establece el siguiente artículo de los Estatutos:

“Art. 30.- DE LAS ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL:

Son atribuciones de la Asamblea General, las siguientes:

- c. Elegir por votación directa, nominal o secreta, al Presidente, al Vicepresidente, y a cuatro Vocales principales y a cuatro vocales suplentes de la Junta Directiva y posesionarlos en sus cargos. Todos ellos durarán dos

años en sus funciones, no podrán ser reelegidos, sino después de transcurrido un período.

- d. Elegir a los Fiscalizadores, quienes deberán revisar las cuentas del Club y emitir un informe pormenorizado, que será sometido a consideración de la Asamblea General Ordinaria. De estimarlo conveniente, podrá la Asamblea elegir solamente a un Fiscalizador. En ningún caso el Fiscalizador podrá ser pariente o amigo íntimo de los miembros de la Junta Directiva.”³

1.7.3 Análisis de los Directivos

La Junta Directiva del Club Los Cipreses tiene a su cargo las actividades administrativas y ejecutivas del Club; así como cumplir las disposiciones de los Estatutos y las Resoluciones de la Asamblea y de la misma Junta. La Junta Directiva está conformada de la siguiente manera:

- a. Presidente
- b. Vicepresidente
- c. Vocales Principales
- d. Vocales Secundarios
- e. Secretario

Dichos miembros serán elegidos por los socios de la Asamblea General, podrán ser electos por votación directa, nominal o secreta

1.7.3.1 Presidente

Es la persona que ejerce la representación legal, judicial, social y deportiva del Club; preside las sesiones de la Asamblea General y la de la Junta Directiva; autorizar las inversiones, gastos y contratos; además vigila las actividades de Tesorería, Secretaría y demás dependencias del Club y hacer las recomendaciones que crea necesarias.

³ Estatutos del Club Los Cipreses Op. Cit.

1.7.3.2 Vicepresidente

Colaborar con las funciones y actividades que le designa el Presidente; y en ausencia o reemplazo tiene las mismas funciones del Presidente.

1.7.3.3 Vocales Principales y Vocales Suplentes

Los vocales principales presidirán cada una de las cuatro comisiones que se establecen en los Estatutos, y tendrán sus respectivos suplentes, dichas comisiones son:

- a. De Finanzas y Presupuesto;
- b. De Deportes;
- c. De Promoción y Relaciones Públicas; y,
- d. De Asuntos Sociales.

Pero dichas comisiones no se cumplen en el diario vivir del Club; el Directorio tiene sus vocales y suplentes pero el trabajo de las comisiones no se ha podido palpar.

1.7.3.4 Tesorero

Mantener la contabilidad del Club al día, presentar el Presupuesto a la Junta Directiva, autorizar pagos; así como la recaudación de las cuotas de los socios.

1.7.3.5 Secretario

Es su obligación llevar el libro de actas, llevar la correspondencia y archivo de documentos de la Junta. Facilitar a los Directivos los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones.

Dentro de los miembros de la Junta Directiva existen serias diferencias que les impiden ponerse de acuerdo en la toma de decisiones, no existe unión ni

compañerismo dentro de dichos miembros; lo que impide que el Club avance y tampoco les permite mostrar una imagen sólida frente a los miembros de la Asamblea General de Socios.

1.7.4 Análisis de la forma de la administración

Para analizar este punto es necesario reconocer las funciones de administración, que se compone de la siguiente manera:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Integración de personal
- Control

1.7.4.1 Planeación

“La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados”⁴

En el Club no ha existido una planificación de actividades, se ha vivido planificando para el día que se vive; lo que no les ha permitido prepararse para dificultades futuras, no han podido trazar el camino para alcanzar sus objetivos. La administración está a cargo de la Presidencia y Tesorería.

1.7.4.2 Organización

“La Organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién”⁵

⁴FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ta edición., editorial Hispanoamericana, México 1997, Pág. 131

⁵Idem., p. 133

La organización contiene todas las actividades administrativas que se refieren a la designación de tareas a quienes conforman la institución. Es necesario recalcar que en el Club esta función está designada a la Presidencia y a la Tesorería. El Tesorero es quien vela porque las personas encargadas a sus tareas cumplan con ellas.

1.7.4.3 Dirección

“La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional”.⁶

En realidad este es el punto que más le hace falta al Club, hace falta liderazgo y encaminar a quienes conforman el Club en la consecución de sus objetivos. Cuando este factor tan importante se dé existirá un cambio de actitud de los miembros de esta institución.

1.7.4.4 Integración de personal

Esta función incluye: “...actividades como reclutamiento entrevista, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación,, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales...”

El talento humano juega un papel importante dentro de la administración estratégica.

⁶ Fred R. David Op. Cit. p. 134

Con respecto al tema de personal del Club es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Rotación del personal.-** el personal que labora en el Club ha sido relativamente estable, y se muestra en el siguiente cuadro:

TABLA No. 9: Tiempo de trabajo de los empleados

No.	NOMBRES	Cargo	FECHA DE INGRESO	TIEMPO QUE LABORAN
1	Sánchez Plaza Gabriela	Secretaria	15 de noviembre de 2010	1 año
2	Paucar Paucar Carina	Recaudadora	1 de octubre de 2009	2 años
3	Guashco Baltazar Juan	Asis. Manten.	1 de agosto de 1993	18 años
4	Iles Amaguaña Luis Ramiro	Asis. Manten.	15 de mayo de 2006	5 años
5	Paredes Augusto Leonel	Guardia	9 de mayo de 2003	8 años
6	Párraga Peñafiel Antonio Oswaldo	Guardia	1 de enero de 2002	9 años

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Todos los puestos sin duda alguna cumplen un papel muy importante en el Club; sin embargo se pudo investigar que el puesto de Secretaria, eje principal, dentro de las funciones administrativas del Club tiene gran rotación tal como se muestra a continuación:

TABLA No. 10: Tiempo de trabajo de la Secretaria

No.	NOMBRES	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	TIEMPO DE TRABAJO
1	Sánchez Plaza Gabriela	15-nov-10		1 año
2	Morales Sánchez Myriam Viviana	01-mar-10	27-oct-10	7 meses
3	Rojas Sanguña María Belén	16-oct-09	09-feb-10	4 meses
4	Cruz Valverde María Teresa	01-dic-08	24-sep-09	9 meses
5	Chango Estrada Geovanna Patricia	03-oct-07	05-nov-08	13 meses

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

- **Recompensas.-** no existen recompensas económicas; sin embargo se toma en cuenta el trabajo que realizan, la entrega y el interés en sus actividades.

- **Relaciones interpersonales.-** el ambiente del trabajo en el Club es aceptable; pero existe un factor importante, los trabajadores que están muchos años en el Club; necesitan motivación para recobrar el interés en el bienestar de la institución.

1.7.4.5 Control

“La función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas”.

El Control a la ejecución de las actividades relacionadas con los ingresos, egresos, control de inventarios, manejo de agenda, manejo de cartera, ventas, asuntos relacionados con talento humano, están a cargo de la Tesorería y la Presidencia

Después de analizar los factores anteriores que intervienen en la administración, se puede concluir que durante varios años la forma de la administración se ha basado en una forma empírica ya que desde el Club adquirió su personería jurídica y empezó a funcionar como una institución legalmente establecida, no ha habido administración que guíe sus actividades;

El Club ni siquiera ha definido puntos importantes como: la misión, visión, ni estrategias empresariales.

Según los artículos 32 y 33 establecidos en los estatutos del Club se manifiesta que debe haber un administrador; que estará encargado de las funciones administrativas; pero cabe señalar que en desde el Club inició sus actividades ha contratado algún administrador.

La administración del Club Los Cipreses ha estado a cargo de los Presidentes de las Juntas Directivas que han sido elegidas para los diferentes años

1.7.5 Análisis Financiero

A continuación se detallarán de manera gráfica el crecimiento o decrecimiento que han tenido las cuentas del Club, las barras de los gráficos están por colores, estos quieren decir los diferentes períodos de las Juntas Directivas.

Con este análisis también se busca encontrar la variación relativa que hayan sufrido los estados financieros, en un periodo respecto a otro, para esto se contó con la ayuda de Tesorería.

A través de este análisis se podrá determinar si el comportamiento de la institución en un periodo fue bueno, regular o malo.

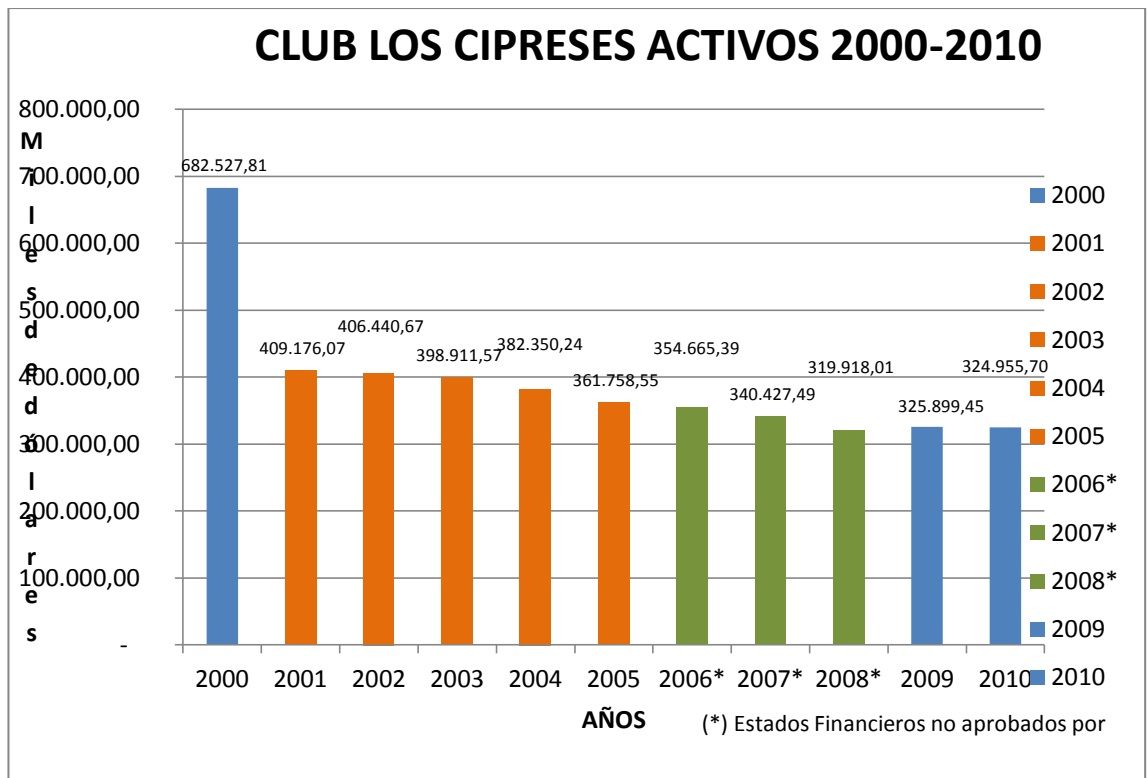
TABLA No. 11: Activos Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	682.527,81	409.176,07	406.440,67	398.911,57	382.350,24	361.758,55	354.665,39	340.427,49	319.918,01	325.899,45	324.955,70

Fuente: Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por: Tesorería

GRÁFICO No. 3: Activos Año 2000-2010



Fuente:Archivos del Club Los Cipreses
Elaborado por:Tesorería

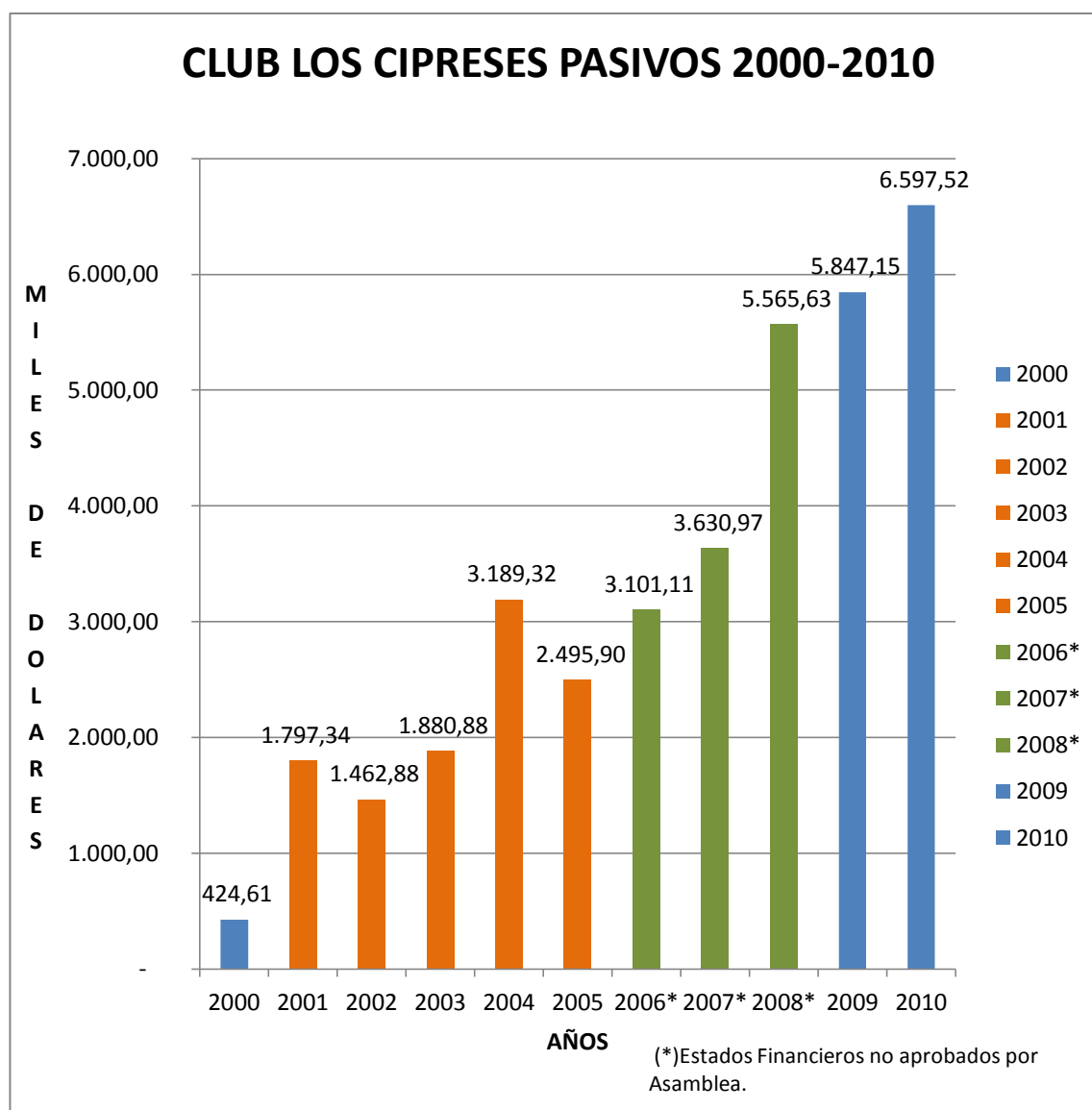
Los activos han ido decreciendo a través de los años, esto se debe a que se ha incrementado la depreciación y no se ha adquirido ningún activo a través de los años.

TABLA No. 12: Pasivos Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	424,61	1.797,34	1.462,88	1.880,88	3.189,32	2.495,90	3.101,11	3.630,97	5.565,63	5.847,15	6.597,52

Fuente:Archivos del Club Los Cipreses
Elaborado por:Tesorería

GRÁFICO No. 4: Pasivos Años 2000-2010



Fuente:Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por:Tesorería

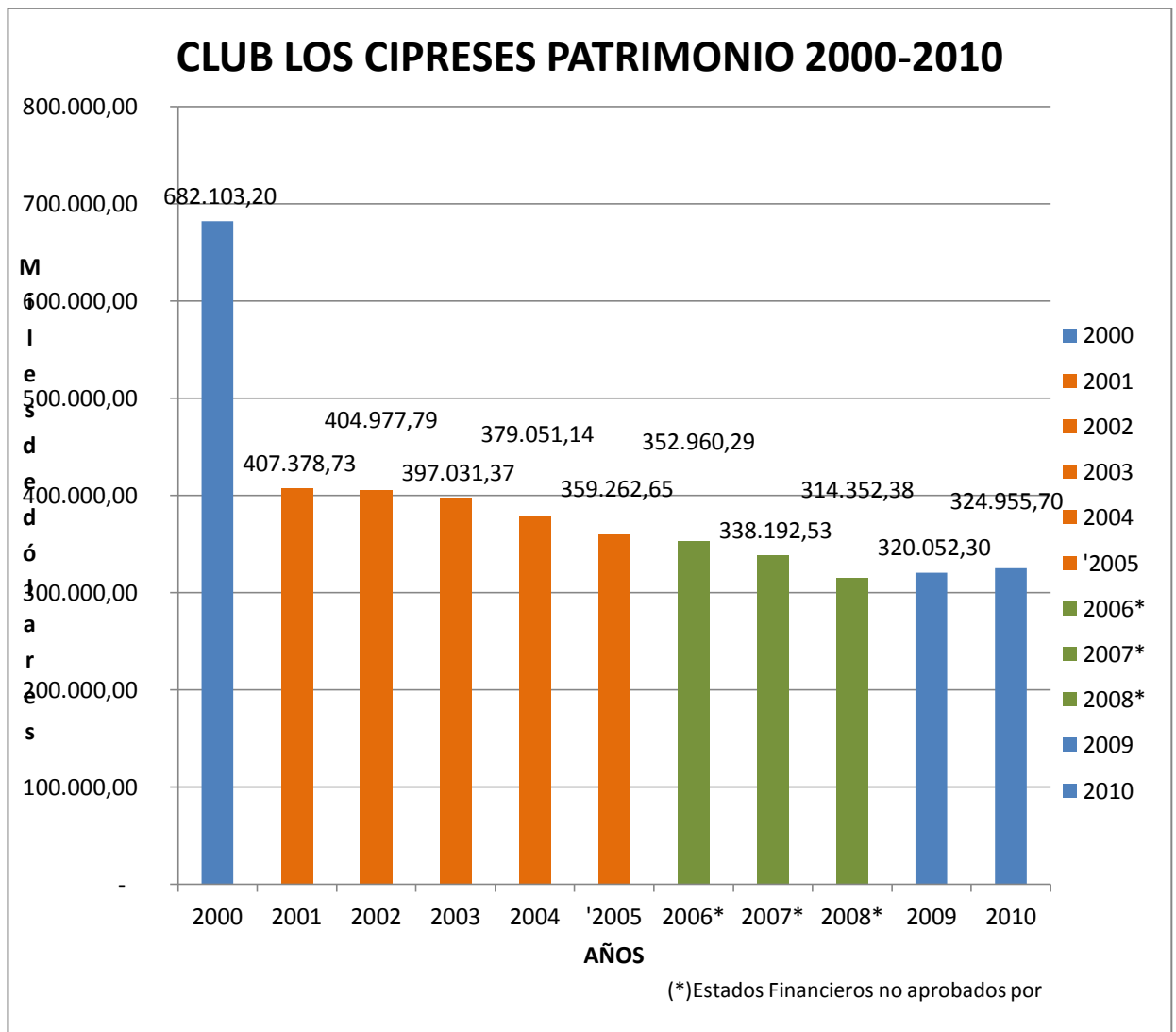
Los pasivos van incrementándose cada año, esto se debe a las obligaciones por cancelar a los acreedores, a los gastos, a las provisiones legales que han ido creciendo cada año.

TABLA No. 13: Patrimonio Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2004	'2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	682.103,20	407.378,73	404.977,79	397.031,37	379.051,14	359.262,65	352.960,29	338.192,53	314.352,38	320.052,30	324.955,70

Fuente:Archivos del Club Los Cipreses
Elaborado por:Tesorería

GRÁFICO No. 5: Patrimonio Años 2000-2010



Fuente:Archivos del Club Los Cipreses
Elaborado por:Tesorería

El patrimonio de los socios ha ido decreciendo a través de los años, ya que no se ha realizado inversiones, ni adquisición de activos.

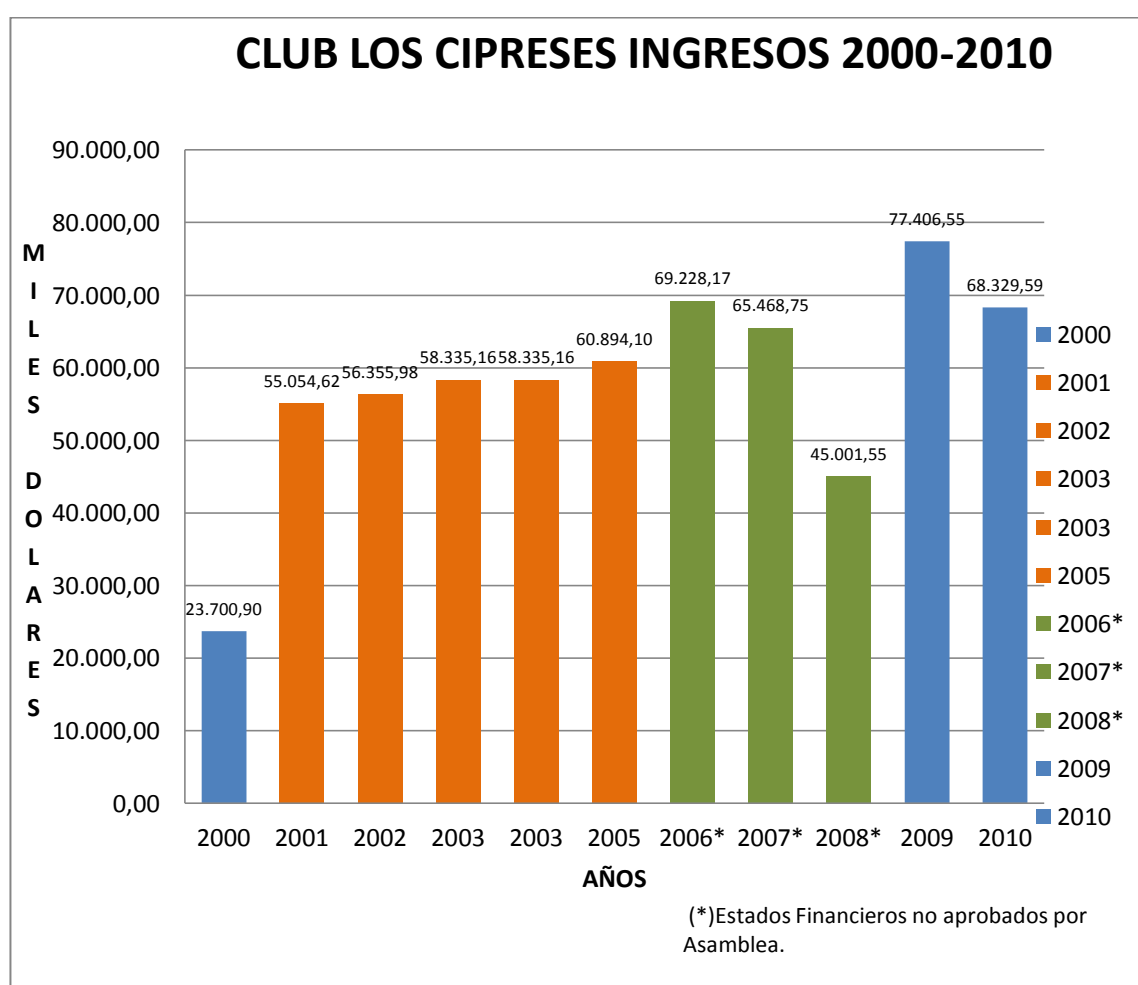
TABLA No. 14: Ingresos Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2003	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	23.700,90	55.054,62	56.355,98	58.335,16	58.335,16	60.894,10	69.228,17	65.468,75	45.001,55	77.406,55	68.329,59

Fuente:Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por:Tesorería

GRÁFICO No. 6: Ingresos Años 2000-2010



Fuente:Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por:Tesorería

Los ingresos tuvieron un crecimiento constante hasta el año 2006, después los ingresos que se reciben son inestables. Al terminar el año 2008 se registran los ingresos más bajos, una de las razones es que en este año se presentaron problemas administrativos, el Presidente de la Junta Directiva de ese tiempo fue destituido y se realizó una auditoría a su período. Después de esto se trata de recuperar una economía estable en el Club.

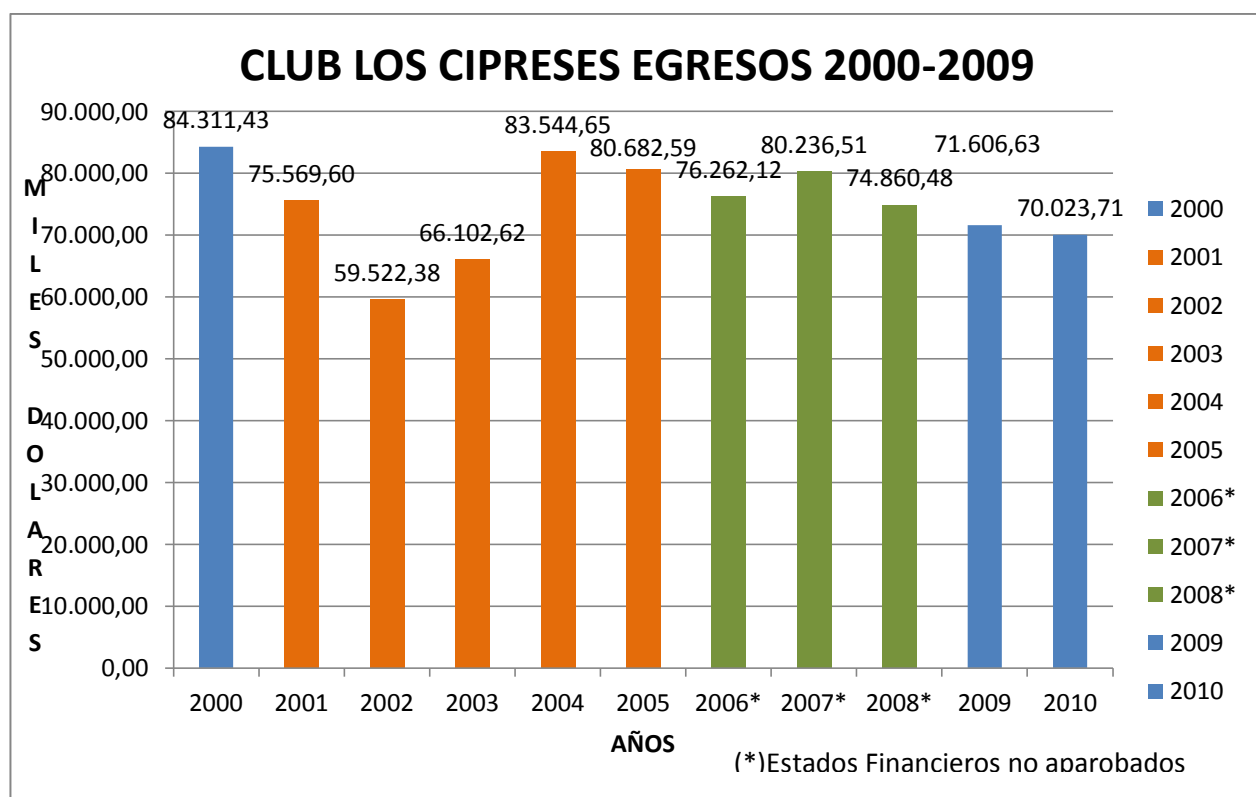
TABLA No. 15: Egresos Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	84.311,43	75.569,60	59.522,38	66.102,62	83.544,65	80.682,59	76.262,12	80.236,51	74.860,48	71.606,63	70.023,71

Fuente: Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por: Tesorería

GRÁFICO No. 7: Egresos Años 2000-2010



Fuente: Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por: Tesorería

Los egresos se han mantenido relativamente constantes a través de los años, pero como no ha sucedido lo mismo con los ingresos, se ha producido un déficit cada año, y solamente superávit en un año. Al tener unos ingresos tan inconstantes era muy difícil planificar las actividades anuales.

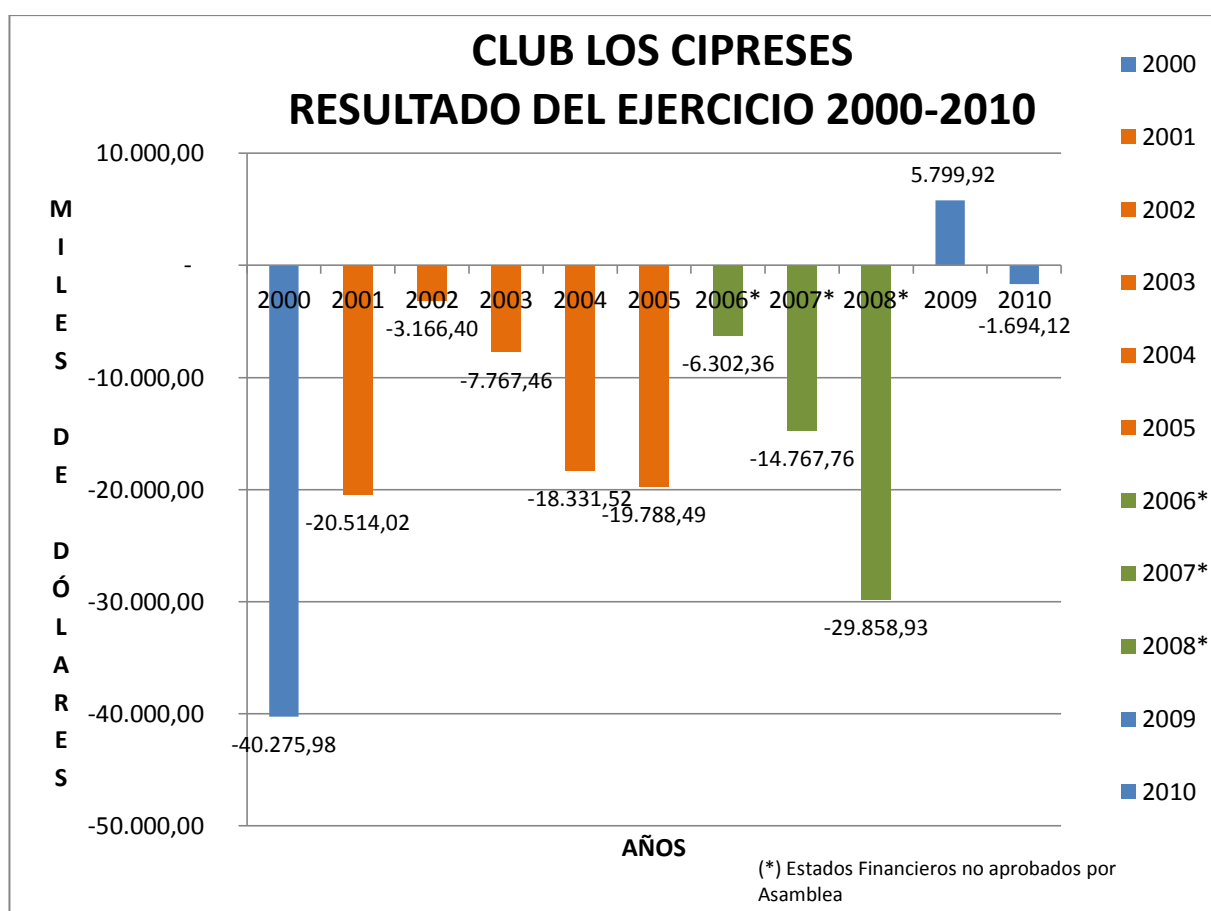
TABLA No. 16: Resultados de los ejercicios Años 2000-2010

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010
Valores	(40.275,98)	(20.514,02)	(3.166,40)	(7.767,46)	(18.331,52)	(19.788,49)	(6.302,36)	(14.767,76)	(29.858,93)	5.799,92	(1.694,12)

Fuente:Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por:Tesorería

GRÁFICO No. 8: Resultados de los ejercicios Años 2000-2010



Fuente:Archivos del Club Los Cipreses

Elaborado por:La Autora

1.8 Definición de la problemática

El Club Los Cipreses está atravesando por varios problemas los que se detallan a continuación:

- Falta de aprovechamiento de sus recursos
- Poco interés de los socios en las actividades que desarrolla el Club
- Falta de control interno y carencia de un plan que guie las actividades del Club.
- Falta de definición de una planeación estratégica.
- Situación legal

1.8.1 Falta de aprovechamiento de sus recursos

El Club Social y Deportivo Los Cipreses no aprovecha al máximo las magníficas instalaciones que posee ya que solo abre sus puertas los sábados, domingos y feriados a sus diferentes socios, mientras que de lunes a viernes el Club pasa cerrado.

1.8.2 Poco interés por parte de los socios en las actividades del Club

Con el paso de los años los socios propietarios han ido perdiendo interés en los temas que tienen que ver con el Club, se debe a las malas administraciones; las que han provocado que muchos socios se despecharan.

La falta de interés por parte de los socios se evidencia en la poca asistencia de los mismos a las Asambleas Generales que se realizan para tratar puntos de suma importancia para el futuro del Club; durante los últimos años ésta ha sido la concurrencia a las sesiones:

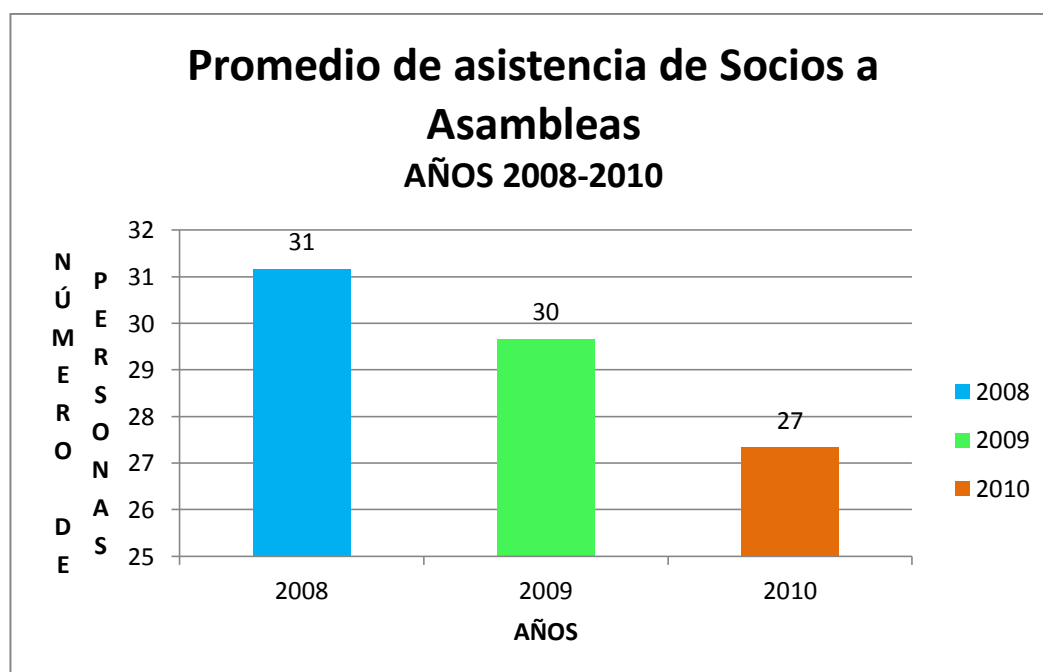
TABLA No.17: Promedio de Asistencia a Asambleas para los Socios

DETALLE	AÑOS		
	2008	2009	2010
Promedio de propietarios que asiste a Asambleas	31	30	27

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

GRÁFICO No. 9: Asistencia a Asambleas de los Socios Años 2008-2010



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Se tomó en cuenta la asistencia de los Socios Propietarios a las Asambleas ya que solamente ellos tienen la facultad para votar en dichas sesiones. Como se pudo observar no existe ni el 50% de la asistencia de los Socios a las Asambleas, asisten a penas un promedio de 31 personas lo que no representa ni el 10% de los Socios.

También se evidencia en el pago de las cuotas de mantenimiento que están obligados a pagar; la mayoría de los socios propietarios no se encuentran al día y en un gran porcentaje se encuentran atrasados durante algún tiempo, mayor a 12 meses; tal como se muestra a continuación:

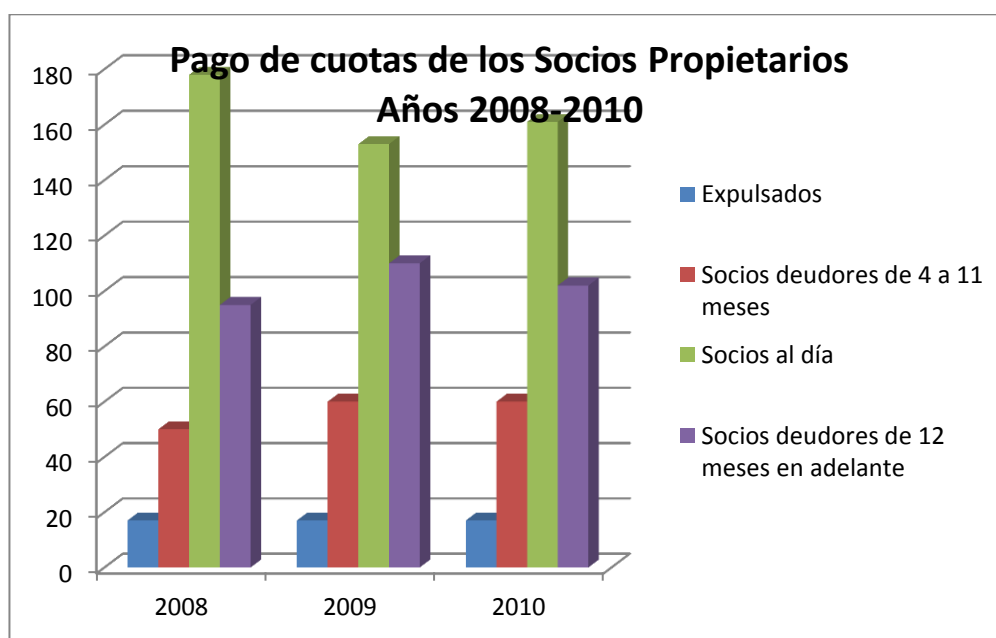
TABLA No. 18: Pago de cuotas de socios propietarios años 2008-2010

No.	DETALLE	AÑOS		
		2008	2009	2010
1	Expulsados	17	17	17
2	Socios deudores de 4 a 11 meses	50	60	60
3	Socios al día	178	153	161
4	Socios deudores de 12 meses en adelante	95	110	102
	TOTAL SOCIOS	340	340	340

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

GRÁFICO No. 10: Pago de cuotas de socios propietarios años 2008-2010



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

Se analizó el caso de los socios propietarios ya que ellos son dueños de la acción, los socios dependientes se encuentran bajo la acción de sus padres, y los usuarios pueden retirarse en el momento que ellos lo decidan con previa comunicación.

Además de que los socios han notado las graves diferencias que existen entre los miembros de la Junta Directiva del Club, lo que evidencia una falta de consenso en la toma de decisiones, mostrando una imagen desfragmentada de los Directivos ante los socios.

Esto se puede evidenciar en denuncias que se han hecho entre socios ante organismos que la ley posibilita.

1.8.3 Falta de control interno

Existen problemas en la estructura del Control Interno, eso dio como resultado la Auditoría Interna realizada a los años 2006, 2007 y 2008, hace falta información transparente y adecuada que respalde algunos ingresos y egresos.

La Falta de Control Interno en el Club da como resultado:

- ✘ Inconsistencia en la toma de decisiones por parte de los Directivos
- ✘ Desconfianza en la transparencia de la Administración del Club
- ✘ Falta de políticas de control en el manejo de los recursos.
- ✘ Falta de verificación en la exactitud y veracidad de la información financiera
- ✘ Inexistencia de Manuales de Procedimientos
- ✘ Falta de control en los inventarios físicos.

El Control Interno incluye las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control; las cuales no existen en la administración del Club, ya que durante varios años la forma de dirigir la institución ha sido empírica.

Si el Club sigue descuidando el Control Interno su situación se volverá frágil, arriesgando el futuro del patrimonio de sus socios.

Al no existir un Administrador que dirija las actividades del Club, se hace muy complicado controlar las actividades administrativas y financieras del Club.

La Presidencia está encargada de dirigir, controlar, organizar y vigilar el cumplimiento de dichas actividades por parte de los empleados del Club, pero lamentablemente la Presidenta trabaja en una empresa pública y se hace difícil cumplir con estas obligaciones para con el Club; así que controla cualquier situación por teléfono o vía electrónica.

Si la Presidencia no pudiera hacerse cargo al 100% de estas actividades, se debería suponer que la Vicepresidencia apoyaría en dichas labores; pero lamentablemente existe una ausencia total por parte del Vicepresidente, además que las relaciones personales están quebrantado con la Presidencia y otros miembros de la Junta Directiva.

Al no existir alguien que controle internamente lo que sucede en el Club, la Tesorería del Club se ha hecho cargo de esto; sin embargo se hace necesario que una persona permanezca en el Club a tiempo completo.

1.8.4 Carencia de un plan que guie las actividades del Club.

Es necesario tomar en cuenta una variable importante que ha influido en este problema; es la falta de educación y formación de un gran porcentaje de los Directivos así como la resistencia frente al uso de la tecnología.

Tomando en cuenta esto da como resultado la falta de concientización de poseer un Plan Estratégico de Marketing; que es una herramienta fundamental en la orientación de cualquier organización.

Los efectos que se han generado son la falta de dirección en las actividades que desarrolla el Club, procesos repetitivos, no aprovechar al máximo sus recursos, no le permite alcanzar una “ventaja competitiva” que es muy necesaria para el éxito de la organización.

Sin un Plan de Marketing es difícil reconocer y aprovechar las oportunidades, así como tener las herramientas necesarias para enfrentar problemas futuros.

Este problema le genera a la institución falta de conocimiento de:

- ✘ el mercado
- ✘ los competidores
- ✘ la legislación vigente
- ✘ la situación tecnológica
- ✘ los recursos disponibles.

Contar con un Plan Estratégico de Marketing le permite al Club prever los posibles cambios futuros, planificar el camino para alcanzar los objetivos deseados.

Es necesario señalar que a pesar del desconocimiento de los Directivos sobre los contenidos de un Plan Estratégico de Marketing aceptan que el Club necesita ayuda inmediata en la dirección de sus actividades

La falta de dedicación para un Diseño de un Plan de Marketing está ligado con la falta de empatía que existe entre las partes constitutivas del Club, ya que al no existir consenso entre los Directivos es imposible llegar a un acuerdo para el bien del club; lo que ha generado lo siguiente:

- ✘ Carácter negativo frente a la expresión de ideas de los compañeros, como propuestas innovadoras

- ✘ Falta de cooperación que impide la feliz culminación del trabajo
- ✘ La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- ✘ Resistencia, negación continua y desacuerdo constante frente a nuevos proyectos planteados por los Directivos del Club

La falta de empatía entre las partes constitutivas del Club desemboca en el fraccionamiento en la unión de los socios y esto puede llevar a que el Club poco a poco vaya decayendo en su normal funcionamiento. Este problema se debe a la falta de comunicación entre los integrantes de la institución; quienes no están dispuestos a llegar a un consenso que le beneficie al Club.

Este problema trae como consecuencias un clima de tensión, división entre los miembros y formación de pequeños grupos de socios; lo que hace imposible llegar a un consenso para el diseño de un Plan Estratégico para el Club que es tan necesario en estos momentos.

Todas estas variables no permiten forjar una institución con mejores servicios; es necesario crear un sentido de compromiso, de colaboración e identificación con el Club, y entusiasmo por alcanzar los objetivos de dicha institución, para así tener un único fin el desarrollo del Club.

Es primordial fomentar la confianza, el respeto, el compañerismo y la cortesía para mantener una buena salud en la relación entre las personas.

Durante muchos años, la dirección del Club se ha basado en conocimientos empíricos y esto se debe a la falta de preparación de los Directivos, siguen utilizando métodos obsoletos y se rehúsan a cambios o a probar cosas distintas.

No solamente los Directivos piensan de esta manera errada sino también muchos socios propietarios; piensan que si algo ha venido funcionando bien durante 20 años, puede seguir funcionando por otros 20 años más.

Al no tener conocimientos más amplios sobre la Administración, no están conscientes de la importancia de la Planeación Estratégica para el Club, así como un Plan de Marketing.

1.8.5 Falta de definición de una Planeación Estratégica

- 1 Según Fred R. David “la administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a sus futuro; le permite iniciar e influir en las actividades) en vez de limitarse a responder a ellas y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino”⁸.

Llevar un modelo de Administración Estratégica es fundamental para la institución ya que este le obliga a plantearse una misión, visión, objetivos y estrategias ya que como lo indica Fred R David “es el punto de partida lógico de la administración estratégica”⁸

El Club no cuenta con una misión, visión y objetivos, así que es necesario saber quiénes son y a dónde van, y así definir el camino para alcanzar sus objetivos, mejorar su rentabilidad.

⁷FRED, David. Op. Cit. p. 16.

⁸ Idem., p. 17.

También es necesario definir un organigrama, ya que en documentos se propone uno y en la vida diaria del Club se da otro; así como definir sus funciones, realizar las acciones correspondientes para que se vigile el cumplimiento de los mismos.

1.8.6 Situación Legal

El Club necesita de manera imperiosa el plantearse el diseño de un Plan de Marketing, que le permita aprovechar sus recursos al máximo; tomando en cuenta la rentabilidad que será percibida.

Además de un Plan Estratégico de Marketing es necesario tomar en cuenta una variable dentro del Marco Legal y es que el Club está en la posibilidad de cambiar su estatus de una Organización sin fines de lucro a una Sociedad Anónima; ya que el Club es una organización que persigue rentabilidad.

Para dicho proceso el Club tiene la posibilidad de acogerse a la décimo cuarta disposición general de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, que manifiesta lo siguiente:

“Las organizaciones que no manejan fondos públicos, que han estado sujetas al Ministerio del Deporte y que no tengan como única actividad la propiamente deportiva, como, por ejemplo, las actividades sociales o recreativas, podrán seguir desarrollando todas sus actividades, conservando la personalidad jurídica que adquirieron cuando fueron aprobados sus Estatutos. Para el efecto, deberán registrarse en el Ministerio de Cultura, de Turismo u otro que fuere del ramo respectivo, a sus libre elección, y bajo la denominación de “clubes sociales” o “instituciones recreativas privadas (IRP)”, según el caso”.⁹

⁹ Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, Disposiciones Generales, Quito, 29 de julio de 2010.

Las leyes Ecuatorianas posibilitan el cambio de estatus legal de una institución, y es necesario tomar en cuenta esta alternativa ya que es complemento del Plan Estratégico de Marketing; ambos darán como resultado alcanzar la máxima rentabilidad de manera legal, transparentar la administración financiera del Club.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1 Entorno Geográfico

A continuación se indica la ubicación geográfica del Club Los Cipreses:

GRÁFICO No. 11: Ubicación del Club Los Cipreses



Fuente: <http://wikimapia.org/7023730/es/La-Armenia>

Elaborado por: Fundación WikiMapia

Como se puede observar en el mapa, el Club se encuentra en un lugar campestre, a 15 minutos del centro de Quito. Al encontrarse en una zona poco poblada, rodeada de montañas y árboles, favorece a las actividades que ofrece la Institución.

Como se observa, se puede llegar fácilmente desde cualquier parte de Quito y del Valle de los Chillos, existe una sola vía para llegar al Club, la carretera de acceso es de una vía de ida y otra de vuelta. En el anexo No. 1 se encuentra un croquis detallado de cómo llegar al Club Los Cipreses

2.1.2 Entorno Cultural

Al analizar este punto es necesario tomar en cuenta que el asistir a un club social, es porque se tiene un cierto nivel social y económico, ya que significa

el pago de una cuota mensual para ingresar a utilizar las instalaciones y sus servicios.

Entonces la gente que asiste al club en calidad de socio, busca relajarse, disfrutar con su familia y los arrendatarios buscan un lugar agradable donde llevar a cabo sus actividades.

Es decir que existe una cultura de buscar espacios para relajarse, hacer deporte, compartir con la familia o personas allegadas.

2.1.3 Entorno Demográfico

Para analizar este tema se tomará en cuenta la población de la zona de Los Chillos, donde se encuentra ubicado el Club Los Cipreses, y de donde residen gran cantidad de Socios que asisten al Club, además de donde puede captar nuevos Socios.

TABLA No. 19: Proyección de la Población de la Administración Zonal de Los Chillos

PROYECCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL LOS CHILLOS												
POR QUINQUEÑOS SEGÚN PARROQUIAS												
PARROQUIAS	Población Censo		Proyección año y Tasa de Crecimiento(tc)									
	1990	2001	2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL ADMINISTRACION	73.894	116.946	132.601	3,2	152.170	2,8	171.739	2,4	191.309	2,2	210.878	2
AMAGUAÑA	16.783	23.584	25.435	2	27.233	1	28.456	0,9	29.102	0,5	29.187	0,1
CONOCOTO	29.160	53.137	63.247	5	77.028	4	92.089	3,6	108.443	3,3	126.082	3,1
GUANGOPOLO	1.670	2.284	2.438	2	2.577	1	2.656	0,6	2.679	0,2	2.649	-0
ALANGASI	11.064	17.322	19.458	3	21.964	3	24.243	2	26.245	1,6	27.926	1,2
LA MERCED	3.733	6.132	7.015	3	8.109	3	9.176	2,5	10.196	2,1	11.150	1,8
PINTAG	11.484	14.487	15.007	1	15.259	0	15.120	-0	14.642	-1	13.884	-1

Fuente: INEC.

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

Como se puede apreciar en la tabla la mayor población entre las parroquias de la Zona de Los Chillos la tiene Conocoto, al igual que la mayor tasa de crecimiento.

TABLA No. 20: Proyección de la Población y tasa de crecimiento de Los Chillos

PROYECCION DE LA POBLACION DE LA ADMINISTRACION ZONAL LOS CHILLOS												
POR QUINQUEÑOS SEGÚN PARROQUIAS												
PARROQUIAS	Población Censo		Proyección año y Tasa de Crecimiento(tc)									
	1990	2001	2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL ADMINISTRACION	73.894	116.946	132.601	3,2	152.170	2,8	171.739	2,4	191.309	2,2	210.878	2
AMAGUAÑA	16.783	23.584	25.435	2	27.233	1	28.456	0,9	29.102	0,5	29.187	0,1
CONOCOTO	29.160	53.137	63.247	5	77.028	4	92.089	3,6	108.443	3,3	126.082	3,1
GUANGOPOLO	1.670	2.284	2.438	2	2.577	1	2.656	0,6	2.679	0,2	2.649	-0
ALANGASI	11.064	17.322	19.458	3	21.964	3	24.243	2	26.245	1,6	27.926	1,2
LA MERCED	3.733	6.132	7.015	3	8.109	3	9.176	2,5	10.196	2,1	11.150	1,8
PINTAG	11.484	14.487	15.007	1	15.259	0	15.120	-0	14.642	-1	13.884	-1

Fuente: INEC.

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

TABLA No. 21: Proyección de la Población al 2010 de las parroquias de Los Chillos

Parroquias	Población
AMAGUAÑA	27.233
CONOCOTO	77.028
GUANGOPOLO	2.577
ALANGASI	21.964
LA MERCED	8.109
PINTAG	15.259
TOTAL	152.170

Fuente: Unidad de Estudios e Investigación; DMPT-MDMQ

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

La población de Conocoto representará aproximadamente el 50% de la Zona de Los Chillos, se conocerán los datos exactos en agosto de 2011 con el Censo de Población.

TABLA No. 22: Niveles de Escolaridad de las parroquias de Los Chillos

**Niveles de Escolaridad
En porcentajes**

Parroquias	Población Analfabeta mayores de 12 años	Años de escolaridad	Primaria Completa	Secundaria Completa	Instrucción superior
AMAGUAÑA	9.6%	7,1	71,80%	17,60%	14,10%
CONOCOTO	4%	10	84,80%	41,35%	34,20%
GUANGOPOLO	7.9%	6,6	69,80%	15,30%	9,80%
ALANGASI	4.1%	9,7	81,30%	38,10%	32%
LA MERCED	10.8%	6,4	62,50%	17,00%	13,90%
PINTAG	11.5%	5,4	58,70%	11,30%	7,90%

Fuente: INEC.

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

El nivel de escolaridad más alto lo tiene Conocoto, esto es muy importante ya que si tienen acceso a la educación, accederán a mejores trabajos y la posición económica se incrementará de igual manera.

GRÁFICO No. 12: Porcentajes de pobreza por necesidades básicas insatisfechas de las parroquias de Los Chillos

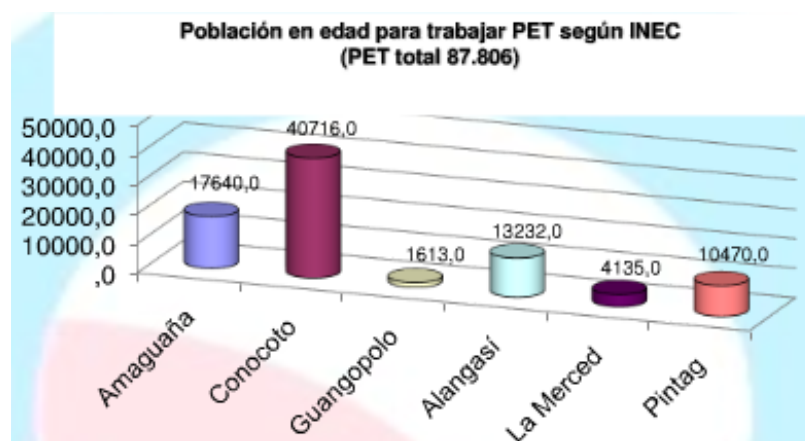


Fuente: INEC.

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

El menor porcentaje de pobreza por necesidades básicas insatisfechas la tiene Conocoto, lo que quiere decir que si las necesidades primarias están cubiertas, pueden tomar en cuenta participar en actividades adicionales, como las sociales, culturales y deportivas.

GRÁFICO No. 13: Población en edad para trabajar de las parroquias de Los Chillos



Fuente: INEC.

Elaborado por: Administración Zonal de Los Chillos

La mayor cantidad de población en edad para trabajar está en Conocoto, es decir la población económicamente activa, es decir quienes tendrán el poder adquisitivo, y así tomar en cuenta actividades secundarias como las sociales, y deportivas.

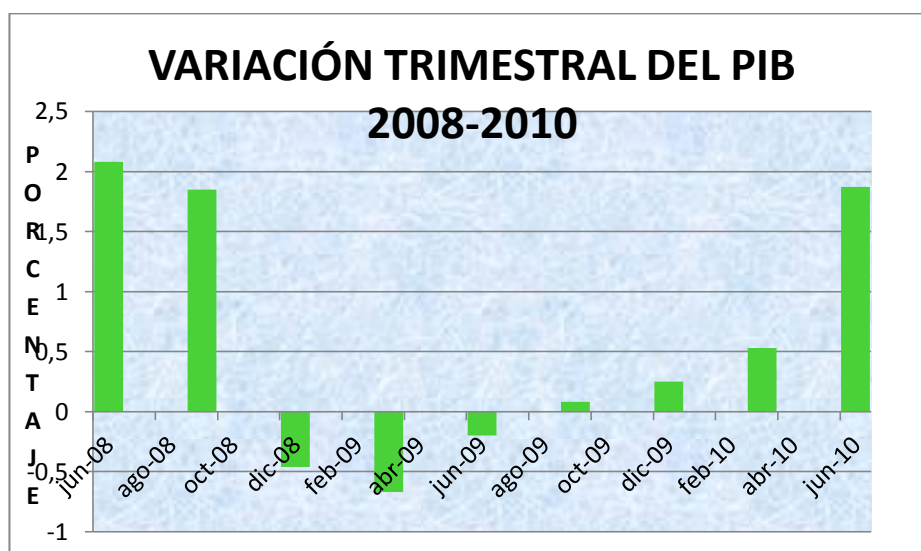
2.1.4 Entorno Económico

Para analizarlo es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

➤ **Producto Interno Bruto**

“Mide el valor de todos los bienes y servicios producidos durante un año en un país. Es decir, con él se calcula la actividad económica que se ha producido durante doce meses, pero no la riqueza acumulada por su población y las empresas. Su evolución indica si la economía de un país crece o está en recesión.”¹⁰

GRÁFICO No. 14: Variación trimestral del Producto Interno Bruto Años 2008-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

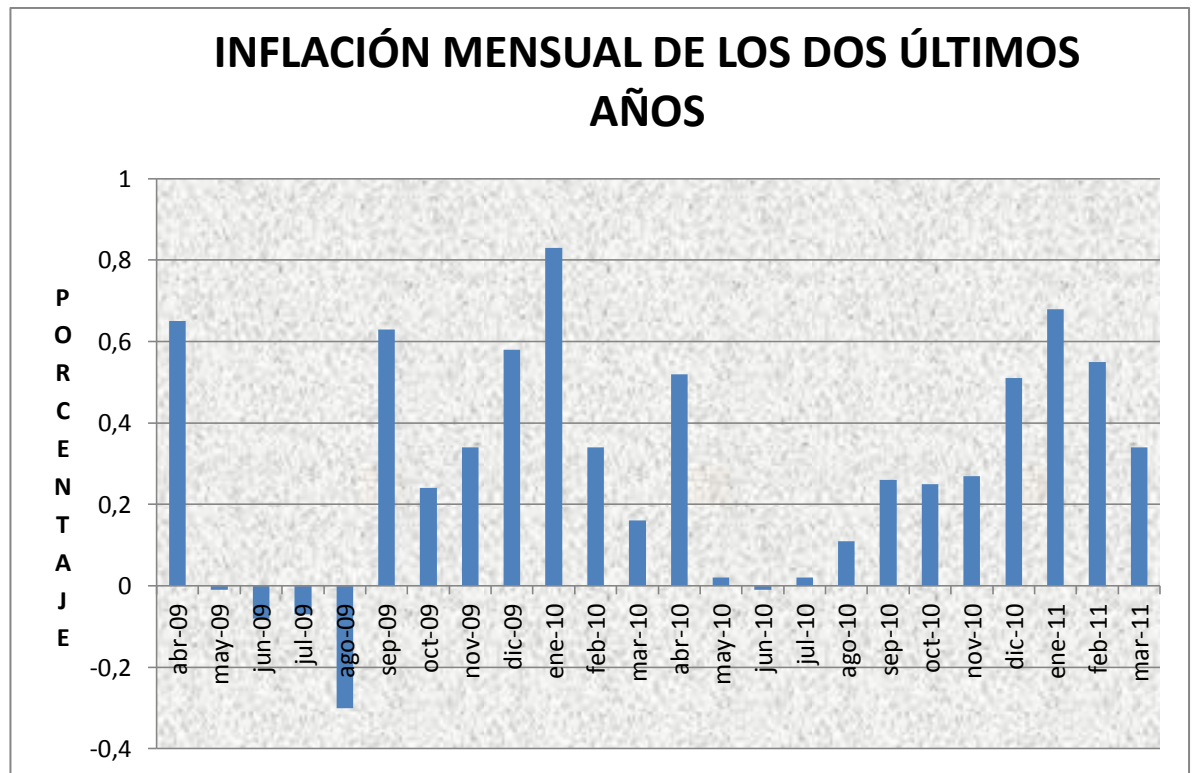
Elaborado por: La autora

¹⁰Diccionario de Finanzas, www.finanzas.com/servicios/diccionario/resultados/termino/PIB

➤ Inflación

“Incremento sostenido en el nivel general de los precios y servicios de la economía; esto implica que el aumento de unos pocos precios, sea por razones estacionales o no, no constituye inflación; como tampoco debe denominarse inflación un incremento ocasional de precios. Su medición se realiza utilizando diversos índices, entre los que pueden citarse el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el Índice de Precios Mayoristas (IPM), el Índice de Precios de la Construcción, etc.”¹¹

GRÁFICO No. 15: Inflación mensual Años 2009-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

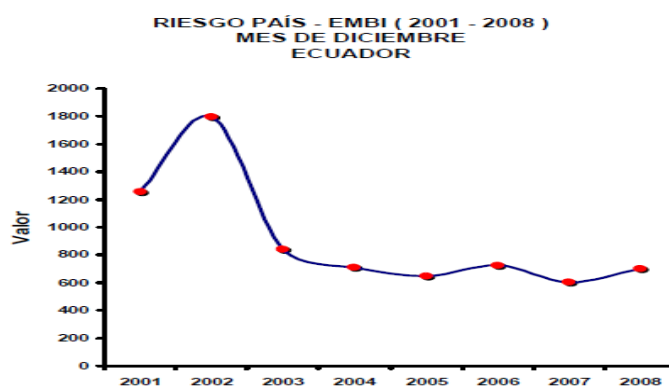
Elaborado por: La autora

¹¹RODRIGUEZ Carlos, Diccionario de Economía, Etimológico, Conceptual y Procedimental, Edición especial para estudiantes. p. 66-67

➤ Riesgo País

“Indicador construido a partir de la diferencia entre la tasa de interés que debe pagar un país para colocar sus bonos de deuda y la tasa que pagan los bonos del tesoro de los EEUU. Introduce la evaluación de factores políticos e institucionales al análisis económico.”¹²

GRÁFICO No. 16: Riesgo País Años 2001-2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

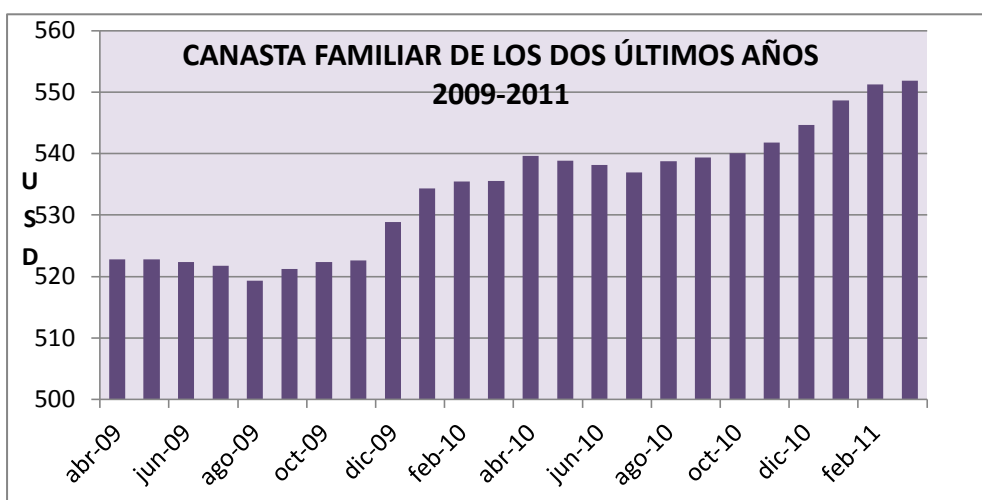
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

➤ Canasta Básica

Esta se define como el conjunto de productos mínimos vitales que requiere consumir una familia mensualmente para desarrollar con normalidad sus actividades.

¹²RODRIGUEZ Carlos, Op. Cit. p. 105

GRÁFICO No. 17: Canasta básica Años 2009-2010



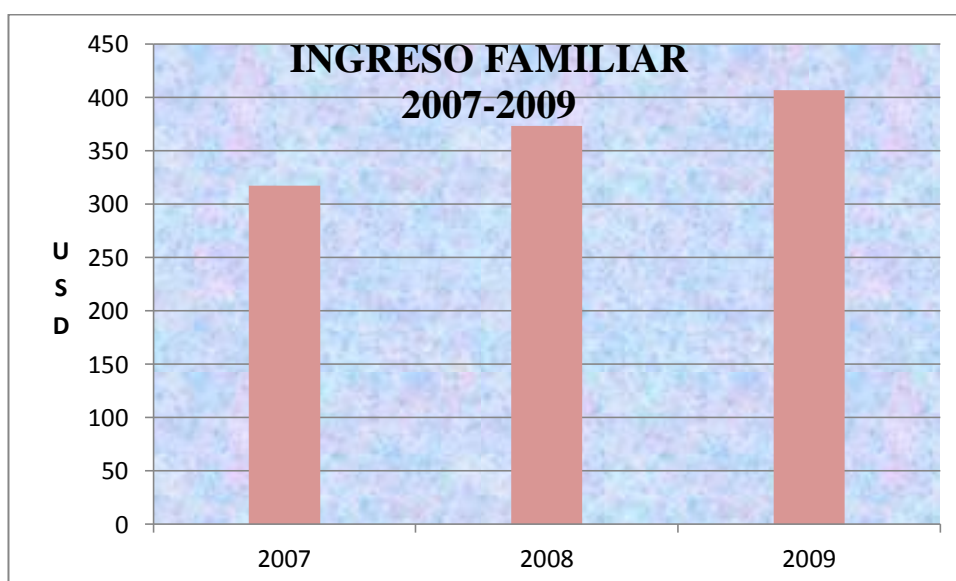
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La autora

Como se puede evidenciar el precio de la canasta familiar sigue incrementándose con el paso del tiempo, este debería ser compatible con el ingreso familiar.

➤ **Ingreso Familiar**

GRÁFICO No. 18: Ingresos Familiares Años 2007-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La autora

Se puede evidenciar que los ingresos familiares son incompatibles con el precio de la canasta familiar.

2.1.5 Entorno Político

Esto se refiere a la estabilidad del sistema político legal *para* planificar actividades a largo plazo.

El entorno político se considera como: “Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones”¹³

Como se indicó en el párrafo anterior es necesario conocer el entorno político que rodea al Club Los Cipreses y esto implica la Ley de Educación Física, la ley de compañías, leyes tributarias y todas aquellas que tengan relación con las actividades propias de la Institución.

Conocer las leyes le brindará las oportunidades necesarias para avanzar; así como el desconocimiento de las mismas representarán amenazas; es por esa razón que es necesario conocer todas las leyes.

En este momento el Club está bajo la tutela del Ministerio de Deportes; pero se plantea una nueva posibilidad y es el cambio del Club a una sociedad anónima; a continuación se detallan los beneficios de pasar a esta nueva figura jurídica:

¹³Fred R. David Op. Cit. p.90-93

2.1.6 Entorno Tecnológico

“Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones”¹⁴

El buen uso de la tecnología de una empresa depende de sus Directivos; con respecto al entorno tecnológico del Club Los Cipreses es necesario detallar que para el calentamiento de la piscina; la institución hizo la adquisición de Paneles Solares en enero del presente año; lo cual fue un gran adelanto para el Club; ya que anteriormente, se utilizaba diesel para los calderos los cuales calentaban el agua de la piscina; a continuación se detallan los puntos a favor y los puntos en contra de utilizar diesel y paneles solares.

2.1.7 Entorno del medio ambiente

El Club ha tomando muy en cuenta este punto y se evidencia en el cambio del uso del diesel por los paneles solares para el calentamiento de la piscina; esta es una opción más amigable con el medio ambiente ya que el diesel emite altas emisiones de contaminante; en cambio los paneles solares son inofensivos, no generan polución y entregan energía limpia.

Invertir en la compra de paneles solares fue una buena decisión ya que el sol es una fuente inagotable de calor y energía; además de que les permite parar el consumo de diesel.

A continuación se muestran las ventajas y desventajas del calentamiento solar

¹⁴Fred R. David Op. Cit. p.94

Ventajas

- Es energía no contaminante.
- La energía solar proviene de un fuente inagotable
- Sistema de fácil mantenimiento

Desventaja

- El nivel de radiación varía durante el año

2.2 Análisis del Microentorno

Para analizar este tema se va a tomar como base las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, es una herramienta muy útil que permitirá realizar un análisis del Club. Este modelo está compuesto por los siguientes puntos:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre los competidores existentes

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores:

Cuando ingresan nuevos competidores lo que buscan estos es obtener participación en el mercado lo que puede afectar al margen de utilidad que percibe el Club.

La entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada que están definidas de la siguiente manera:

- a. Economías de escala.-** se refiere a cuando una empresa alcanza un nivel máximo de producción; este punto no se aplicaría al Club ya que este es una organización que brinda servicios.

- b. Diferenciación del producto.-** el Club no tiene una marca reconocida ni tampoco cuenta con la fidelidad de los socios ya que la imagen de este ante los socios propietarios esta resquebrajada; así que los nuevos competidores fácilmente podrían atraer la atención de los socios. No existe un posicionamiento del servicio en la mente de los usuarios ya que el Club no ha dado importancia, ni ha trabajado en su imagen frente a sus miembros.

- c. Acceso a los canales de distribución.-** el canal de distribución es directo, no hay intermediarios, ya que en el momento que el usuario solicita el servicio, que es utilizar las instalaciones del Club, adquiere inmediatamente.

- d. Política gubernamental.-** el Club actualmente está regido bajo el Ministerio de Cultura es decir a la ley que se acatan es la Ley de Deportes; pero en ésta claramente indica que no pueden tener acciones porque se contrapone a las leyes; es por eso que es necesario un cambio en el estatus legal del Club.

Siempre existe la posibilidad de apertura de nuevos clubes de distracción y entretenimiento en la capital. Sin embargo, existen factores que determinan su mercado objetivo. La ubicación geográfica es uno de los más importantes, seguido de las instalaciones e infraestructura disponible. En este sentido, si bien es cierto no es imposible, es bastante difícil que se abra un nuevo club cercano, debido a que el sector se encuentra en crecimiento con prioridad del sector de la construcción de vivienda principalmente.

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

Los socios tienen un alto poder de negociación, ya que son ellos los que determinan los servicios que demandan en función de sus necesidades. Para ello, tanto la junta de socios como las principales autoridades deben ser designadas por votación.

2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Estos se caracterizan por cumplir la misma función que los productos o servicios originales. La decisión de cambiar un producto depende de la calidad del mismo. Para los servicios que el Club ofrece que son deportivos y campestres; se puede considerar como sustitutos a los que ofrece un gimnasio o un spa, o instituciones que ofrezcan las siguientes actividades:

En la actualidad hay un sinnúmero de actividades que hacen que las personas no asistan a los clubes deportivos, entre estas se analizan a continuación los más importantes:

Hosterías

Cuentan con infraestructuras interesantes, como buen servicio de alimentación, piscina, áreas verdes y demás. No obligan a ser socios para ocupar las instalaciones.

Parques:

Cuentan con canchas principalmente y caminatas. No tienen costo sin embargo tienen una alta frecuencia de visitantes principalmente los fines de semana y feriados.

Cines:

Son distracciones alternativas que la familia puede hacer uso. Su visita no es frecuente por lo general pero llama mucho la atención por el constante crecimiento de la industria que oferta una variedad de temas constantemente.

Los productos sustitutos presentados, pueden afectar la presencia de los socios a los clubes deportivos por lo que deben ser tomados en cuenta en la formulación de las estrategias.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El Club mantiene una buena relación con sus proveedores, los mismos que llevan varios años colaborando con el Club

Sin embargo, existe siempre un poder de parte de los proveedores referente principalmente a los elementos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

En el sector es el único club que ofrece actividades de tipo campestre, ofrece membrecías para que ingresen nuevos socios usuarios; sin embargo está el Complejo de los Ingenieros Geólogos que arrienda su instalaciones para eventos de la misma manera que lo hace el Club; entonces esta sería una competencia para un tipo de segmento de mercado que tiene el Club, es decir el de arrendar las instalaciones para terceras personas.

Para realizar un análisis de los competidores es necesario tomar en cuenta a clubes que se encuentran alrededor como es:

- El más cercano es el Castillo de Amaguaña
- Club El Condado
- Complejo Banco Central

Sobre dichos competidores y sus servicios se desarrolla en el Capítulo 3, en la Metodología del Análisis de la Oferta.

2.3 Análisis FODA

Este análisis permitirá conocer lo que le afecta y lo que le beneficia tanto interna como externamente.

Fortalezas

- ❖ El Club se encuentra ubicado en un área privilegiada para desarrollar sus actividades.
- ❖ Cuenta con la infraestructura adecuada para sus socios y arrendatarios.
- ❖ Cada área cuenta con los implementos necesarios
- ❖ Promueve el deporte, las actividades al aire libre y la unión familiar.
- ❖ Cuenta con servicio de guardianía lo que les brinda la sensación de seguridad a los socios y arrendatarios
- ❖ Usan tecnología amigable con el medio ambiente para calentar las piscinas
- ❖ El precio de las cuotas mensuales que cancelan los socios es bajo.
- ❖ Cuenta con un presupuesto establecido para cada año.
- ❖ Se llevan los libros contables de manera correcta.
- ❖ Convivencia con la naturaleza
- ❖ Personal administrativo capacitado
- ❖ Cuenta con empleados que conocen bien su trabajo.
- ❖ Los terrenos son de propiedad de sus socios.
- ❖ Cuenta con varios años de experiencia
- ❖ Actualización constante de las leyes para mantenerse dentro del marco legal
- ❖ Oferta promociones y descuentos por el pronto pago de las cuotas de los socios
- ❖ Empresas grandes así como personas particulares han realizado sus eventos sociales y han quedado satisfechos.

Debilidades

- Carencia de Planes de Marketing. Promoción y publicidad.
- No existe inversión en relaciones públicas
- Existe un ambiente de rivalidad entre los socios.

- Existe un gran porcentaje de socios desinteresados en el Club
- No existe un letrero que llame la atención o que dé a conocer sus actividades.
- Ausencia de una página web para el Club
- Acciones negativas que toman como represalia los socios, denuncias ante organismos legales
- La contabilidad lo maneja otra empresa, un servicio tercerizado.
- Existe poco interés por parte de los hijos de los socios propietarios por afiliarse, es decir obtener una membresía.

Oportunidades

- La cultura de vida; ya que a pesar de que la situación económica del país es difícil la gente busca para ellos y sus familias momentos y lugares de esparcimiento.
- Ubicado a 15 minutos de la ciudad de Quito y 20 minutos de el Valle de los Chillos
- Posicionar al Club dentro del mercado
- Aplicación de comercio electrónico a través de la página web
- La tasa de crecimiento de la población en el cantón es del 2.4% aproximadamente al año.
- Modificar su estatus legal y redefinir el número de socios para empezar con los que realmente estén interesados.
- La aparición de nuevas tecnologías que ayuden al mantenimiento del Club.
- Existen varios conjuntos familiares alrededor de las instalaciones.
- Atraer empresas grandes para que realicen sus eventos mediante el alquiler de las instalaciones.

Amenazas.

- Política inestable del país que puede repercutir en este tipo de actividades de recreación
- La inestabilidad laboral del país.
- Diferencia entre la canasta básica y el ingreso familiar, lo que disminuye el dinero que se dedica a actividades suntuarias

- El cambio climático repentino que no permite utilizar las instalaciones al Club

2.4 Análisis de las actividades del Marketing

2.4.1 Producto (Servicio)

2.4.1.1 Socios

El Club les permite a sus socios propietarios, socios dependientes, socios usuarios utilizar sus instalaciones:

- ✓ Piscinas
- ✓ Sauna, turco e hidromasaje
- ✓ Canchas
- ✓ Áreas verdes
- ✓ Salones para eventos
- ✓ Áreas verdes
- ✓ Servicio de bar

Estos servicios se ponen a disposición de los socios los fines de semana y feriados, pueden ingresar estos con sus respectivos grupos familiares. También pueden llevar al Club personas invitadas los socios pero eso tiene un costo adicional; en el punto de Precio.

El ingreso de invitados de socios tiene un cupo límite, en días sábados hasta 20 personas y los días domingos y feriados hasta 10 personas.

Si los socios propietarios desean llevar más invitados se convierte en un arriendo que tiene el mismo costo como si fuera para terceras personas, dicho costo se detalla en el siguiente punto.

2.4.1.2 Terceras Personas

También se arrienda las instalaciones del Club a terceras personas se puede arrendar solo los salones o todas las instalaciones.

- **Salones:** Se utilizan son para eventos que organizan generalmente medianas y grandes que utilizan para: seminarios, conferencias, cócteles, reuniones sociales y todo tipo de reunión empresarial; así como utilizan personas particulares para eventos como reuniones familiares, bodas, bautizos, etc.

También pueden arrendar todas las instalaciones que incluyen todos los servicios: piscinas, sauna, turco y este tiene un cupo mínimo de arriendo

- **Todas las instalaciones:** está disponible cualquier día de la semana, exceptuando domingos y feriados ya que en una resolución de Junta se llegó al acuerdo de que estos días son de uso exclusivo para los propietarios. Se alquila a un mínimo de 27 personas.

Para utilizar los salones o todas las instalaciones por terceras personas se siguen los siguientes pasos:

- Solicitud dirigida a la Presidencia, manifestando el deseo de arrendar
- Pago por utilizar las instalaciones (Se detallan costos en el punto Precio)
- Un cheque de garantía de \$ 200.00 con la copia de la cédula de quien firma el cheque.

2.4.1.3 Suites

El Club tiene dos suites, ofrece el servicio de utilizarlas, estas están a disposición de los socios y terceras personas para los socios implica es un costo adicional que no está incluido en la cuota mensual. Para hacer uso de estas es necesario:

- Solicitud manifestando el deseo de alquilar
- Cancelar el valor por el uso de las suites

2.4.1.4 Gorras de baño

También ofrece el servicio de venta de gorras de baño para utilizar las instalaciones de piscinas, sauna turco e hidromasaje. El uso de esto es necesario para evitar que se taponen las tuberías con cabellos.

2.4.2 Precio

Los socios del Club, es decir propietarios, dependientes y usuarios realizan el pago de una cuota por mes, a continuación se detalla dicho pago:

2.4.2.1 Pago para ingreso de invitados

Este pago les permite ingresar al socio con su núcleo familiar (mamá, papá e hijos); pero tienen la opción de llevar invitados que pueden ser amigos o familia que están fuera del núcleo familiar como tíos, primos, sobrinos, suegros, etc.; el costo para que ingresen dichos invitados se detalla a continuación:

TABLA No. 23: Costo por ingreso de invitados

INVITADOS	
DETALLE	COSTO
Adultos	\$ 4,00
Niños	\$ 1,00

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

2.4.2.2 Uso de las suites

Tanto los socios como terceras pueden hacer uso de cualquier de las dos suites, en cualquier día del año; en ambos casos se arrienda previa solicitud; el costo es el mismo tanto para socios como para terceras personas:

TABLA No. 24: Costo por uso de la suite

UTILIZACIÓN DE SUITE	
DETALLE	COSTO
Utilización de una suite por día	\$ 11,20

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

2.4.2.3 Uso de las instalaciones para arrendatarias

Se arrienda las instalaciones que comprenden: piscinas, sauna, turco, hidromasaje y canchas a empresas generalmente estas son medianas y grandes que deciden realizar sus eventos en las instalaciones del Club tales como: mañanas deportivas de integración, inauguración de campeonatos internos empresariales, festejos como días del maestro, de la madre, del padre, etc. Se arrienda a un mínimo de 27 personas, eso fue lo que se decidió sesión de Junta Directiva.

TABLA No. 25: Costo por ingreso de arrendatarios

UTILIZACIÓN DE INSTALACIONES	
DETALLE	COSTO
Adultos	\$ 5,60
Niños	\$ 2,24

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

2.4.2.4 Uso de los salones

A continuación se detalla el costo que varía según el número de personas:

TABLA No. 26: Costo para utilizar los salones

UTILIZACIÓN DE SALONES	
DETALLE	COSTO
De 50-80 personas	\$ 112,00
De 81-150 personas	\$ 224,00
De 151- 250 personas	\$ 336,00
De 251-350 personas	\$ 448,00
De 351-450 personas	\$ 560,00

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

2.4.2.5 Venta de gorras de baño

TABLA No. 27: Costo gorras de baño

GORRAS DE BAÑO	
DETALLE	COSTO
Gorra de baño por unidad	\$ 1,60

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

El Club compra a una tercera persona las gorras de baño y ofrece la venta al público para que quienes deseen utilizar las piscinas, sauna, turco o hidromasaje.

Todos los costos de los servicios antes descritos ya incluyen IVA.

2.4.3 Plaza

El Club entrega sus servicios de manera directa no existen intermediarios, es decir existe un solo nivel

La persona interesada en obtener dichos servicios se acerca a las instalaciones del Club, llama por teléfono o envía un correo electrónico, solicitando información, la cual es respondida por la Secretaria.

2.4.4 Promoción

La promoción permite a la institución obtener una adecuada diferenciación, y que de esta manera obtenga o mantenga una ventaja competitiva.

El Club Los Cipreses no ha realizado ninguna actividad de marketing para darse a conocer de manera exterior.

El Club se ha dado a conocer por medio de referencias, recomendaciones, experiencias, de conocidos, de los propios socios y arrendatarios; y por conocer a los socios usuarios ya que están ubicados en el mismo sector del Club; se dio a conocer por su rótulo.

Existe un tipo de promoción que estimula el pronto pago de las cuotas sociales de los socios que consiste en aplicar un descuento por cancelar las cuotas por adelantado; aunque este no se ha promocionado mucho entre los socios, el descuento se describe a continuación:

TABLA No. 28: Descuento pago cuotas por adelantado

Detalle	Descuento
Pago de 12 cuotas por adelantado	4%
Pago de 9 cuotas por adelantado	3%
Pago de 6 cuotas por adelantado	2%
Pago de 3 cuotas por adelantado	1%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III: ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Identificación del mercado

Es de suma importancia realizar el presente estudio de mercado que está enfocado en dos partes esenciales:

En primer lugar busca identificar las falencias, las opiniones y los hábitos que existen dentro de los socios del Club Los Cipreses, conocer el nivel de satisfacción que tienen con respecto al servicio que reciben, así como sus necesidades

En segunda instancia, busca identificar la existencia de un mercado objetivo, es decir mediante la aplicación de variables demográficas, geográficas y psicográficas determina el perfil de los clientes objetivos, determinados como aquellos que tienen necesidad de los servicios que actualmente presta el Club.

Una vez determinado el cliente objetivo se obtendrá información sobre sus hábitos de consumo, es decir determinar cuáles son sus preferencias en relación a los servicios que busca, los lugares que frecuenta y su nivel de satisfacción.

Como se puede observar, el estudio comprende un análisis de la posible competencia directa e indirecta situación que permitirá además desarrollar procesos complementarios de investigación para determinar los servicios que estas empresas actualmente prestan, información que apoyará al desarrollo de un eficiente plan de mercadeo que permita cumplir los objetivos planteados.

Para determinar el cliente objetivo que permita sustentar el crecimiento del Club Los Cipreses en función de conocer sus necesidades, gustos y preferencias que orienten

los servicios a prestar, las modalidades y los precios posibles a cobrar; además de conocer estas mismas variables dentro de los socios que actualmente frecuentan el Club, y de la misma manera mejorar los servicios que requieren.

Para ello, la presente investigación ha tomado como herramienta principal, la investigación de campo mediante la aplicación de modelos que permitan entender si existe una necesidad parcial o totalmente insatisfecha en los servicios que actualmente se prestan y como se puede inducir al cliente objetivo a su consumo.

Su desarrollo es fundamental para la presente investigación en el sentido de que provee la información real y específica que permita diseñar un adecuado plan de mercadeo en base al planteamiento de estrategias debidamente enfocadas al consumidor, maximizando los recursos disponibles y minimizando los riesgos existentes facultando el desarrollo de un alto nivel de competitividad y eficiencia

3.2 Identificación de Mercado

Este proceso está específicamente enfocado al mercado potencial, ya que el mercado actual son los socios que actualmente el Club posee.

Debido a que existen múltiples maneras de segmentar los posibles clientes del Club, es necesario establecer adecuados parámetros que permitan orientar a la investigación.¹⁵

¹⁵Kottler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Mc Grill, 2007, p. 95

Este proceso es fundamental ya que si no se realiza el tamaño de los posibles clientes potenciales sería demasiado amplio impidiendo conocer con exactitud sus necesidades y nivel de satisfacción.

Como se indicó anteriormente, existen una serie de variables permiten identificar el mercado ya que cumplen una tarea de tamización, es decir van depurando el objetivo hasta definirlo con claridad.¹⁶

Es importante el éxito del crecimiento del Club consiste fundamentalmente en enfocarse adecuadamente en su mercado potencial, conformado por personas que requieran de los servicios que se ofrece y que tengan la capacidad de cumplir con los pagos estipulados que permitan obtener la rentabilidad deseada.

Abarcar un mercado sumamente amplio sería un error debido ya que la falta de concentración evitaría generar un adecuado sistema de servicios, impidiendo obtener altos niveles de calidad que afecten la satisfacción del cliente. En tal virtud, la identificación del mercado es un tema altamente importante

En la presente investigación, para cumplir con el proceso de selección del mercado se han seleccionado variables basadas en un estudio demográfico, geográfico y psicográfico que se detalla a continuación:

Demográficas:

Se entiende como variables demográficas aquellas que brindan información referente a la edad, sexo, estado civil, social, nivel de ingresos, etc.

¹⁶Al Ries, La Guerra de la Mercadotecnia, Ed. Empresarial, 2008, p. 89

Geográficas:

Se entiende como variables geográficas aquellas que se enfocan en determinar una ubicación física dada por un país, estado, provincia, ciudad, población, etc.

Psicográficas:

Se enfocan en brindar información referente al nivel de vida y clase social principalmente.

La utilización de las variables de segmentación es necesaria y da como resultado un conjunto de segmentos de mercado que deben ser seleccionados en función de la posibilidad de servirlos con los recursos existentes y la rentabilidad esperada.

3.3 Técnicas de recolección de Información.

Las técnicas de recolección que se describen a continuación se utilizarán en la presente investigación de mercado para conocer las falencias del mercado actual y el mercado potencial.

3.3.1 La Encuesta

La utilización de la encuesta es una herramienta fundamental para levantar datos directamente en la fuente, es decir donde se quiere llegar. Para su adecuada funcionalidad, la encuesta desarrollada en la presente investigación se ha conformado principalmente de preguntas cerradas, es decir aquellas en las que el encuestado debe seleccionar entre las opciones que mejor expresen su criterio frente

a cada cuestionamiento y han sido clasificadas tanto para socios activos como para la población en general.¹⁷

Para la población en general, la encuesta será aplicada en la parroquia de Conocoto en la ciudad de Quito, para lo cual se utilizará una muestra ya que por el tamaño de la población sería demasiado costoso poder realizarla a todo el Universo

Según datos del INEN 2009 se estima que la población de la parroquia de Conocoto es de 32.456 habitantes siendo este valor el universo del proyecto.¹⁸

3.3.2 La Entrevista

La entrevista es un proceso fundamental en la investigación y se enfocará principalmente a socios del Club que por una u otra razón han dejado de asistir a las instalaciones.

En este sentido, este instrumento será utilizado con el objetivo de entender las razones que han motivado la ausencia de socios inscritos con el objetivo de identificar debilidades existentes que deben ser transformadas en fortalezas en el corto plazo.

Se establece a través de este mecanismo un sistema de mejoramiento continuo que busca elevar la calidad de los servicios acorde a las necesidades de sus usuarios y socios.

¹⁷Tamayo Mario, El proceso de la investigación, Ed. Académica 2000, 2007.

¹⁸INEN 2009.Informe de Población por sectores.

3.4 Técnicas de análisis y tratamiento de la información

El procesamiento de los datos levantados es fundamental para obtener información que identifique el mercado objetivo en función de los resultados obtenidos.

Para ello, es necesario definir con precisión el método de procesamiento a fin de disponer de una presentación que sea entendible, clara y principalmente precisa.

En este sentido, el método de procesamiento de datos debe ser bien definido para garantizar una adecuada interpretación que enfoque las soluciones posibles de manera eficiente y oportuna, describiendo el segmento al cual debe orientarse el plan de mercadeo a desarrollar.

El procesamiento de datos está basado en los siguientes puntos:

1. Ordenamiento de las encuestas desarrolladas
2. Preparación de la hoja de cálculo
3. Ingreso de los datos en la hoja de cálculo
4. Cálculo de los totales por opción existente
5. Cálculo de las tasas de participación
6. Presentación de las tablas de datos
7. Desarrollo de Gráficos
8. Análisis de los datos
9. Interpretación de los datos
10. Presentación del informe

Ordenamiento de las encuestas desarrolladas

Para ordenar las encuestas, se procederá a clasificarlos por rango de edad conforme el formato de la encuesta desarrollada.

Preparación de la hoja de cálculo

Mediante la utilización del Excel, se procederá a utilizar macros que permitan una vez ingresados los datos agruparlos conforme sus categorías.

De igual manera, mediante la utilización de funciones se calculará los totales y sus respectivas participaciones.

Finalmente, se utilizará la opción de gráficos para expresar los datos obtenidos permitiendo una mejor visualización de los mismos.

Ingreso de los datos en la hoja de cálculo

Una vez terminada la hoja de cálculo, se ingresará los datos levantados en cada una de las encuestas desarrolladas conforme la muestra calculada.

Es necesario revisar permanentemente el ingreso realizado a fin de evitar fallas que distorsionen el estudio.

Se solicitará el apoyo de personas externas para revisar mediante muestreo la calidad de los datos ingresados. El siguiente proceso solo se efectuará si el muestreo desarrollado determina que los datos si corresponden a las respuestas dadas por los habitantes encuestados.

Cálculo de los totales por opción existente

Una vez obtenidos los datos completos, mediante la utilización de las funciones de Excel se calcularán los totales y sus respectivas participaciones.

Cálculo de las tasas de participación

Las tasas representan la expresión en porcentaje del total de datos existentes en cada opción de las preguntas de la encuesta.

Se utilizará la siguiente fórmula (Valor de la Opción/Valor Total) x 100¹⁹

Presentación de las tablas de datos

Por cada una de las preguntas citadas, se elaborarán las tablas en donde se expondrá los resultados de manera organizada.

Desarrollo de Gráficos

Los datos serán expresados de manera gráfica, para lo cual se utilizará el pie en donde se incluirá la información de los totales por cada opción y los títulos respectivos que identifiquen cada respuesta.

Análisis de los datos

En función de la participación de cada una de las opciones se analizará las mayores y menores concentraciones, determinando las más y menos importantes, estableciendo el mercado objetivo y sus gustos y preferencias.

Interpretación de los datos

El análisis de datos se efectuará en base a los resultados obtenidos, buscando interpretaciones que den a conocer las tendencias que permitan entender el mercado objetivo y definir las bases para el desarrollo del plan de mercadeo.

¹⁹Freedman David, Estadística Aplicada, Ed. Avellaneda, 2005.

Presentación del informe

Todos los datos estudiados serán agrupados en el informe que contenga todos los análisis desarrollados, siendo el resultante de la presente investigación.

3.5 Estudio Mercado Actual

3.5.1 Análisis de la segmentación

Como se indicó anteriormente, actualmente el Club dispone de socios activos clasificados de la siguiente manera:

1. **Socios Propietarios.-** son 340 socios, con edades aproximadamente entre 50 y 60 años, de los cuales 17 han sido expulsados, 100 no están interesados en el Club, se determina que no están interesados ya que han dejado de cancelar sus cuotas por más de 12 meses.
2. **Socios Dependientes.-** son 85 socios, con edades entre 28 y 40 años, son personas que se afilian bajo la acción de su padre/madre e ingresan con su grupo familiar, 30 no están interesados y se determina de la misma manera ya que estos socios han dejado de cancelar sus cuotas por más de 12 meses.
3. **Socios Usuarios.-** son 19 socios, son personas jóvenes que se solicitan una membresía para ingresar son núcleo familiar, 2 ya no están interesados ya que adeudan más de 11 meses.
4. **Arrendatarios ocasionales.-** aproximadamente son 50 por año, generalmente son empresas grandes o medianas que realizan sus eventos en el Club como: seminarios, conferencias, cócteles, reuniones sociales y todo tipo de reunión

empresarial, también arriendan personas particulares para eventos como: matrimonios, bautizos, 15 años, etc.

3.5.2 Aplicación de Encuestas y Entrevistas

La Entrevista

Este instrumento para obtener información se realiza a través del diálogo. Dicha herramienta se aplicó a los Socios Propietarios que no están interesados en cancelar sus cuotas, deben de 12 meses en adelante y obviamente tampoco en asistir a las instalaciones del Club, Existe un número aproximado de 100 personas que están en este grupo.

De igual manera se realizó una entrevista a un porcentaje de los arrendatarios, ya que al no asistir al Club y ser empresas grandes no es tan fácil conseguir una entrevista con ellos.

Objetivos de la Investigación.

- Recopilar información sobre las percepciones que tienen los socios del servicio e imagen del Club.
- Conocer las razones por las cuales los socios dejaron de interesarse en el Club.
- Conocer el nivel de satisfacción de los arrendatarios.
- Conocer las sugerencias y posibles alternativas de cambio

¿Cómo se realizó la entrevista?

- Se diseñó un formato de entrevista para los socios y otro para los arrendatarios
- Los formatos de entrevista fueron aprobadas por la Directora de tesis.

- Se aplicó la entrevista al mercado actual de los socios propietarios, ya que ellos se encuentran más atrasados en sus cuotas, y son dueños de las acciones, que se describió en el análisis de la segmentación.
- Se aplicó la entrevista a los arrendatarios.
- La entrevista en su mayoría fue realizada vía telefónica, ya que obviamente este grupo de socios no asiste al Club.
- La entrevista a los arrendatarios se realizó vía telefónica y personalmente se logró entrevistar al 50% de ellos.
- Realizar esta entrevista fue muy complicado y tomó varias semanas contactar a los Socios, ya que están reacios a escuchar cualquier tema relacionado con el Club.
- Se logró contactar solamente al 15% de los Socios.

A continuación se va a detallar cada una de las preguntas realizadas a los socios propietarios, con su respectiva interpretación:

1. ¿Desde hace cuanto no asiste a las instalaciones del Club Los Cipreses?

En esta pregunta existen respuestas diversas, no han asistido entre 2 y 7 años al Club

2. ¿Por qué dejó de asistir al Club Los Cipreses?

Dieron las siguientes respuestas:

- La transferencia de acciones aún no se encuentra legalizada a pesar de que ya han pasado varios años, por lo que no sienten interés a asistir.
- Se sienten decepcionados por los problemas administrativos que han presenciado.
- Consideran que las instalaciones necesitan mejoras, en especial el calentamiento de la piscina.
- El Socio y su grupo familiar se fueron a vivir fuera de la ciudad.
- Vive lejos y no tiene con quien asistir al Club

- Se jubiló o perdió su trabajo y no tiene dinero para cancelar las cuotas
- Las constantes discusiones, malos tratos entre socios del Club
- No existen actividades de interés para los socios.
- La acción no le interesa en lo absoluta, incluso está pensando en solicitar que su acción le den de baja.

3. ¿Qué alternativas de cambio propone Usted?

- Que se organicen actividades para unir y se propicien momentos para compartir entre socios.
- Que exista mayor información entre los socios.
- Mayor transparencia en el manejo administrativo y se comuniquen las actividades que realizan.
- Que existan alternativas de pago para cancelar la deuda poco a poco.
- Que se solucione el tema de las transferencias de acción.
- Mejorar el aspecto de las instalaciones, como la pintura de la fachada.
- Ninguna

4. Si se le propusieran un convenio de pago para que usted volviera a ingresar al Club mientras se iguala las cuotas lo haría.

- Solamente uno de ellos indicó que si lo haría para ingresar el con su grupo familiar, propone que le dejen cancelar su deuda en algunos meses en una fecha puntual siempre y cuando vuelva a hacer uso de las instalaciones.

Análisis de las respuestas

Conseguir la colaboración de estos socios fue muy difícil ya que no se encuentran interesados en el Club en las respuestas se puede evidenciar en las respuestas obtenidas de los socios existe una clara inconformidad con respecto a las instalaciones, al manejo administrativo, al medio ambiente que se vive entre los socios.

La mayoría ha dado sugerencias como mejorar la comunicación entre los socios, que se analice el tema de transferencias de acción inconclusas, y se realicen actividades de integración.

Se puede indicar los beneficios de un convenio de pago a los socios deudores, y lograr un compromiso para que se igualen las cuotas atrasadas y volver a hacer uso de las instalaciones y recobrar sus derechos de socio activo.

A continuación se detallarán las preguntas realizadas en la encuesta a los arrendatarios del Club, con su respectivo análisis:

1. ¿Cómo se enteró que el Club arrienda sus instalaciones?

A continuación se detallan algunas respuestas:

- Porque uno de los trabajadores de la empresa vive cerca a las instalaciones del Club.
- Porque ya se realizó un arriendo en años pasados.
- Porque tiene como familiar a un Socio.
- Por casualidad, simplemente pasaba cerca del Club y decidió preguntar si alquilaban las instalaciones a terceras personas

2. ¿Qué es lo que más le gustó del arriendo que se llevó a cabo en las instalaciones del Club?

A continuación se detallan algunas respuestas:

- Tiene una buena infraestructura, es decir es grande, acogedora, adecuada.
- Recibieron un buen servicio, es decir las instalaciones estuvieron en buen estado, hubo personal de seguridad y mantenimiento pendientes del evento, el servicio de comida fue muy bueno.

- Está ubicado en un área estratégica para desarrollar actividades deportivas para los colaboradores de la empresa.
- El Club es muy acogedor, y lo más agradable es que tiene un aspecto rústico.
- Los precios para arrendar las instalaciones son económicos.
- Los salones para reuniones, son muy grandes y tiene el espacio para adaptar diferentes ambientes.
- Existe la libertad para decorar el Club y realizar las actividades necesarias que son programadas para los invitados.

3. ¿Qué es lo que menos le gustó del arriendo que se llevó a cabo en las instalaciones del Club?

- Se demoraron varios días en dar una respuesta para indicar la aprobación del arriendo.
- El Club no ofrece exclusividad en el arriendo de las instalaciones.
- Faltó limpieza en los baños de los salones del Club.
- Sintieron que les pusieron varias trabas antes de aprobar el arriendo.

4. Volvería a arrendar las instalaciones del Club.

- El 75% de los entrevistados respondieron que si, y que de hecho el 6% de los entrevistados han arrendado las instalaciones más de una vez.
- El 10% respondió que no lo volvería a arrendar.

5. Tiene Usted alguna sugerencia para mejorar el servicio que recibió

- Se podría mejorar la limpieza de las instalaciones.
- No poner tantas trabas para aprobar el arriendo.
- Se debería considerar la exclusividad para los arrendatarios.
- Se deberían publicitar por internet

Análisis de las respuestas

Existe un alto nivel de satisfacción en los arrendatarios ya que la gran mayoría respondieron que volverían a utilizar las instalaciones, resaltaron que les gusta la infraestructura, los precios, y la ubicación del Club pero indicaron que se podría mejorar la limpieza de las instalaciones, así como el trámite para aceptar o rechazar el arriendo.

La Encuesta

Objetivos de la Investigación.

- Recopilar información sobre las percepciones y comentarios que tienen los socios propietarios, dependientes y usuarios sobre el Club Los Cipreses.
- Conocer si los servicios del Club y si sus instalaciones cubren las necesidades y expectativas de los socios; de la misma manera conocer sus criterios con respecto a la administración del Club; y de esta forma se podrá proponer las alternativas de cambio.

¿Cómo se realizó la encuesta?

- Se diseñó un formato de encuesta que se aplicará a los 3 tipos de socios, al comenzar la encuesta tendrán que especificar qué tipo de socio es.
- El formato de la encuesta fue aprobada por la Directora de tesis.
- Se aplicó la encuesta al mercado actual que se describió en el análisis de la segmentación
- Se aplicó a todos los que conforman el mercado actual ya que es una muestra pequeña.
- Se aplicaron las encuestas los fines de semana, días que se abren las puertas al público, se aplicaron durante varias semanas
- Algunas encuestas fueron llenadas vía telefónica, por petición de los socios.

A continuación se detalla la encuesta con cada una de las preguntas realizadas a los socios, con su respectivo análisis.

Análisis de la encuesta

Se utilizó el mismo formato de encuesta para los 3 tipos de socios del Club pero al comenzar a realizar la encuesta, en la primera pregunta se pide especificar qué tipo de socio es.

A continuación se detallan las preguntas realizadas a los socios y el respectivo análisis para cada pregunta. El desarrollo de la encuesta interna a los socios se procedió a realizarla al Universo, compuesta por los siguientes participantes:

TABLA No. 29: Socios a los que se aplica la encuesta

No.	Tipo de Socio	Cantidad
1	Propietarios	220
2	Dependientes	53
3	Usuarios	17

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: La autora

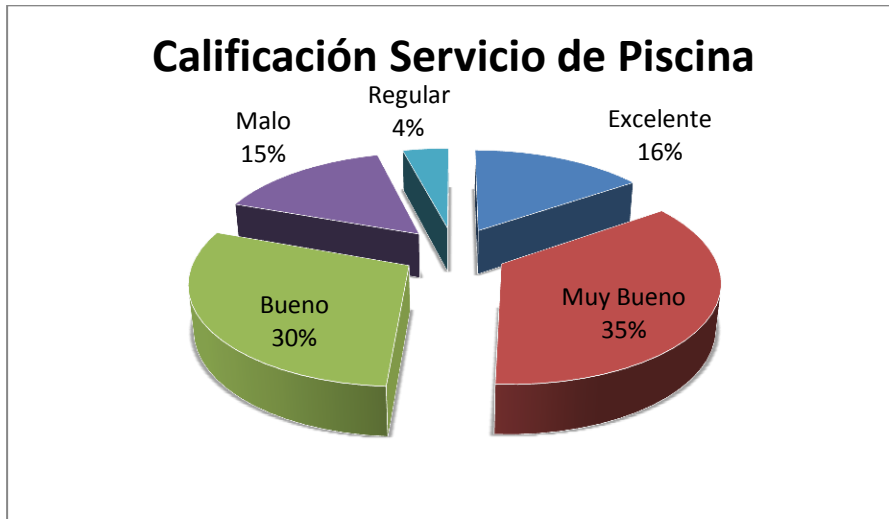
Resultados Obtenidos

2. ¿Cómo califica usted el servicio que le brinda la piscina del Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	34	15,45
Muy Bueno	78	35,45
Bueno	65	29,55
Malo	34	15,45
Regular	9	4,09
TOTAL	220	100

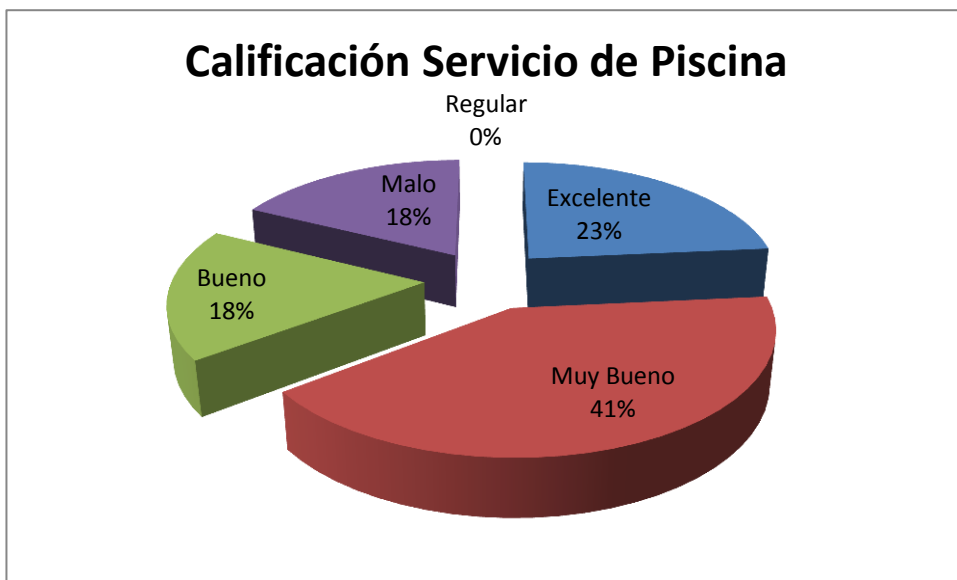
GRÁFICO No. 19: Calificación que dan los socios propietarios al servicio de la piscina



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	4	23,53
Muy Bueno	7	41,18
Bueno	3	17,65
Malo	3	17,65
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100

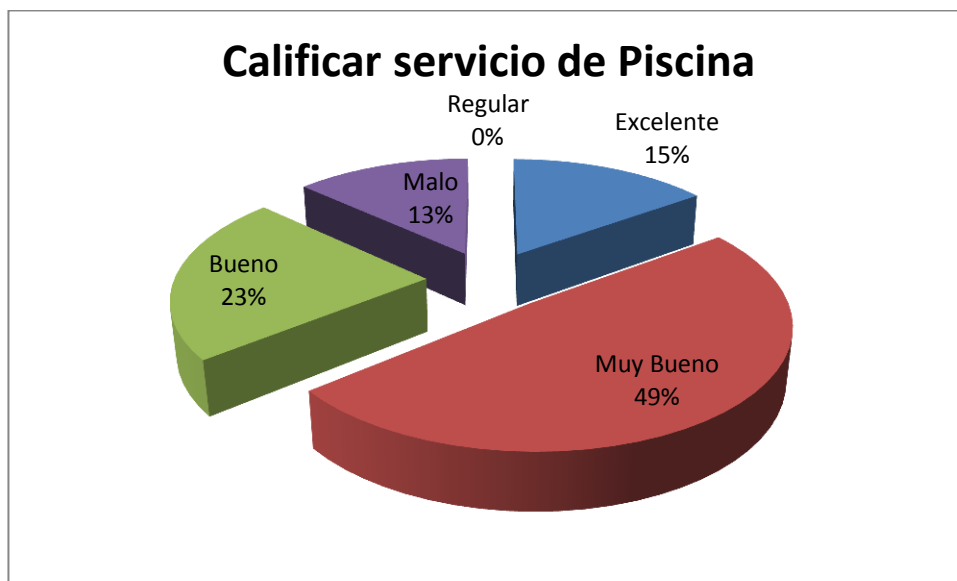
GRÁFICO No. 20: Calificación que dan los socios usuarios al servicio de la piscina



Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	8	15,09
Muy Bueno	26	49,06
Bueno	12	22,64
Malo	7	13,21
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100

GRÁFICO No. 21: Calificación que dan los socios dependientes al servicio de la piscina



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

En su gran mayoría, 35% se ha calificado al servicio de piscina como muy bueno, situación que es positiva, ya que observa una satisfacción en su uso. 16% la han calificado como excelente, 30% como bueno, 15% como malo y 4% como regular.

Usuarios:

El 41% calificó el servicio como Muy Bueno, 23% como Excelente y 18% como Bueno y Malo respectivamente.

Dependientes:

El 49% ha calificado al servicio como muy bueno, 23% como bueno, 15% como excelente y 13% como malo. No existen calificaciones de tipo regular.

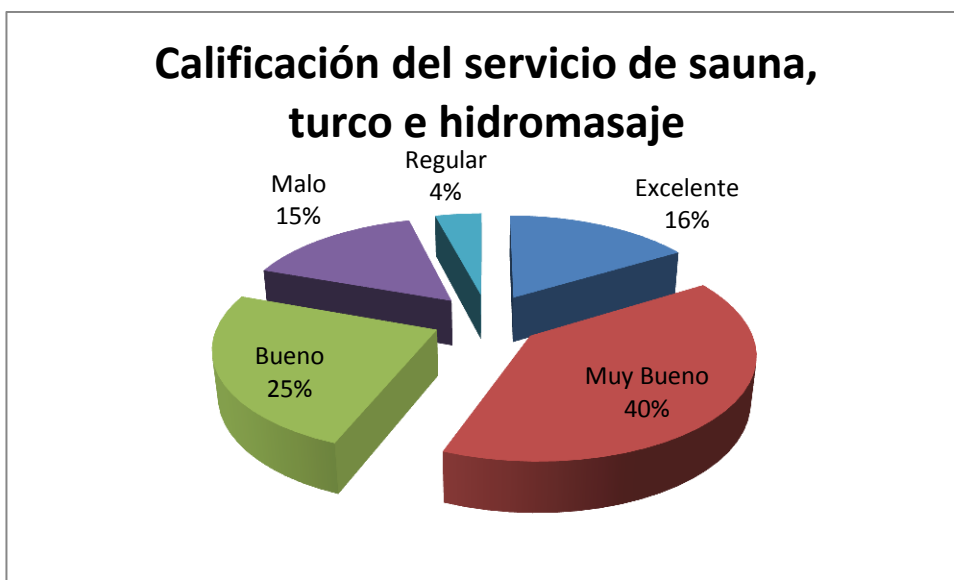
La respuesta obtenida, permite determinar que el servicio en su mayoría es aceptable pero puede mejorar.

3. ¿Cómo califica Usted el Servicio que le brinda el sauna, turco, hidromasaje y piscina polar del Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	36	16,36
Muy Bueno	87	39,55
Bueno	54	24,55
Malo	34	15,45
Regular	9	4,09
TOTAL	220	100

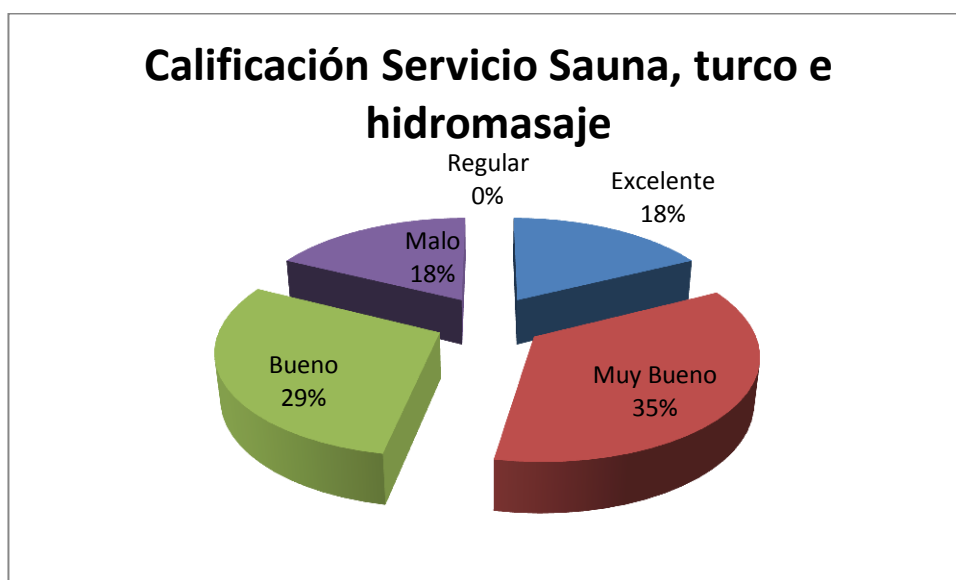
GRÁFICO No. 22: Calificación que dan los socios propietarios al servicio de sauna, turco e hidromasaje



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	3	17,65
Muy Bueno	6	35,29
Bueno	5	29,41
Malo	3	17,65
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100

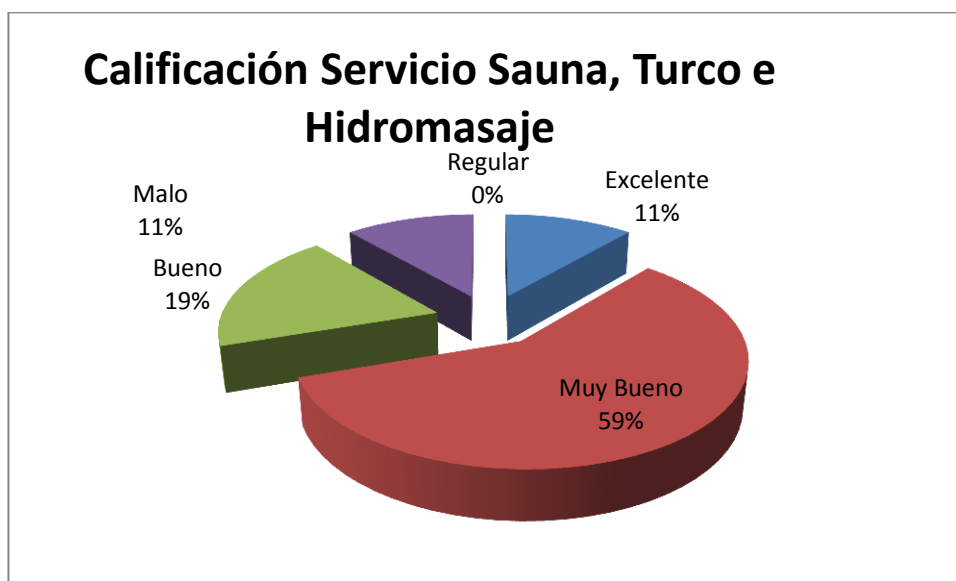
GRÁFICO No. 23: Calificación que dan los socios usuarios al servicio de sauna, turco e hidromasaje



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	6	11,32
Muy Bueno	31	58,49
Bueno	10	18,87
Malo	6	11,32
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100

GRÁFICO No. 24: Calificación que dan los socios dependientes al servicio de sauna, turco e hidromasaje



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El estudio reveló que el 40% califica el servicio como muy bueno, 25% como bueno, 16% como excelente, 15% como malo y 4% como regular

Usuarios

El 35% califica el servicio como muy bueno, 29% como bueno y 18% como malo y excelente respectivamente.

Dependientes

El 59% califica el servicio como muy bueno, 19% como bueno, 11% como malo y excelente respectivamente

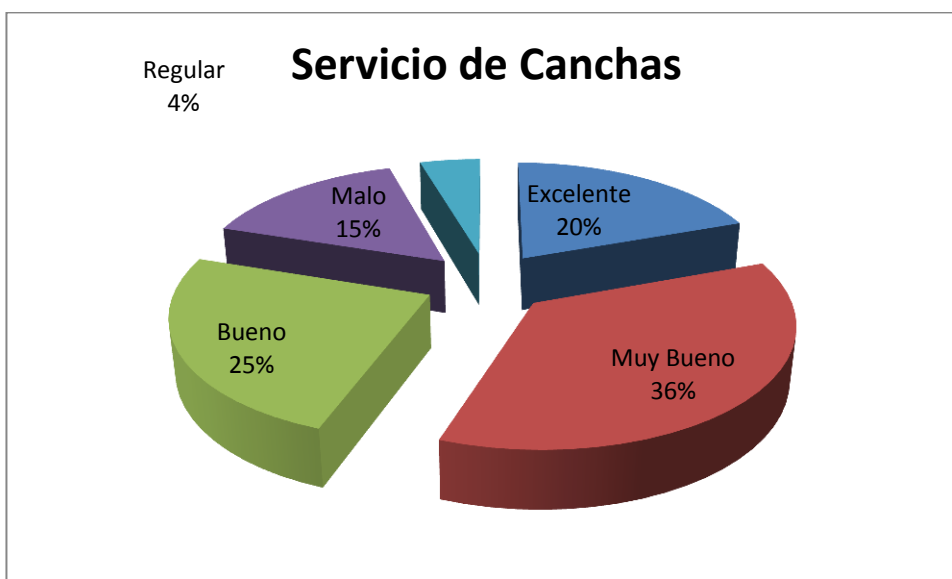
Se puede observar que las tendencias son claras siendo en promedio un servicio aceptable.

4. ¿Cómo califica Usted el servicio que brinda las canchas de: fútbol, básquet, volley y tenis del Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	43	19,55
Muy Bueno	79	35,91
Bueno	54	24,55
Malo	34	15,45
Regular	10	4,55
TOTAL	220	100

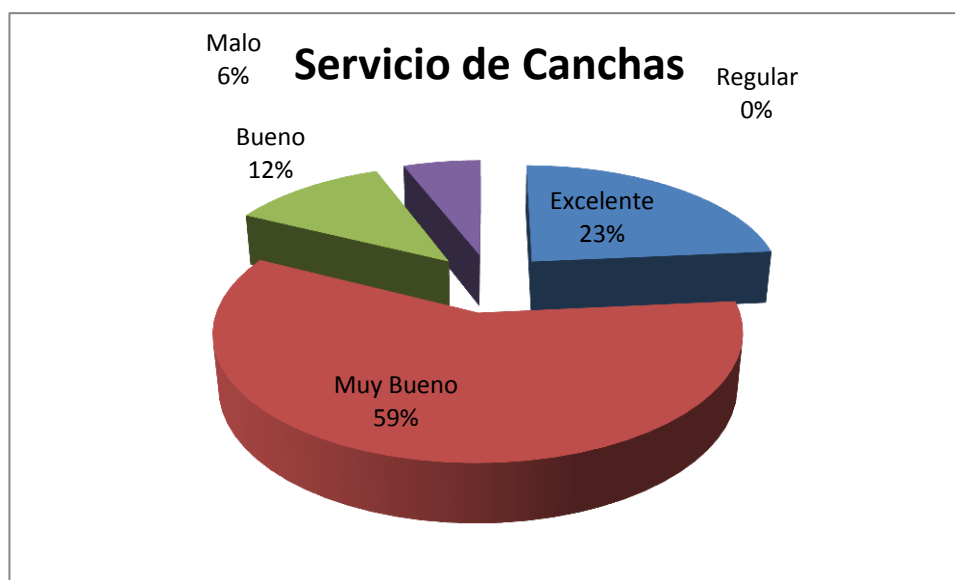
GRÁFICO No. 25: Calificación que dan los socios propietarios al servicio que le brindan las canchas



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	4	23,53
Muy Bueno	10	58,82
Bueno	2	11,76
Malo	1	5,88
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100

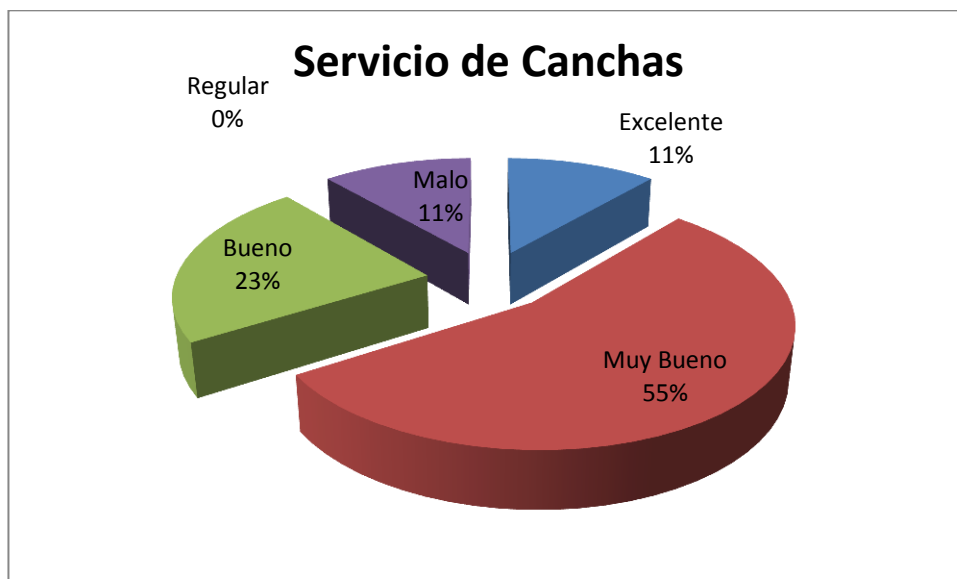
GRÁFICO No. 26: Calificación que dan los socios usuarios al servicio que le brindan las canchas



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	6	11,32
Muy Bueno	29	54,72
Bueno	12	22,64
Malo	6	11,32
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100

GRÁFICO No. 27: Calificación que dan los socios dependientes al servicio que le brindan las canchas



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El 36% califica al servicio como muy bueno, 25% como bueno, 20% como excelente, 15% como malo y 4% como regular

Usuarios

El 59% califica el servicio como muy bueno, 23% como excelente, 12% como bueno y 6% como malo. No se registran calificaciones de tipo regular

Socios Dependientes

El 55% califica el servicio como muy bueno, 23% como bueno, 11% como malo y excelente respectivamente

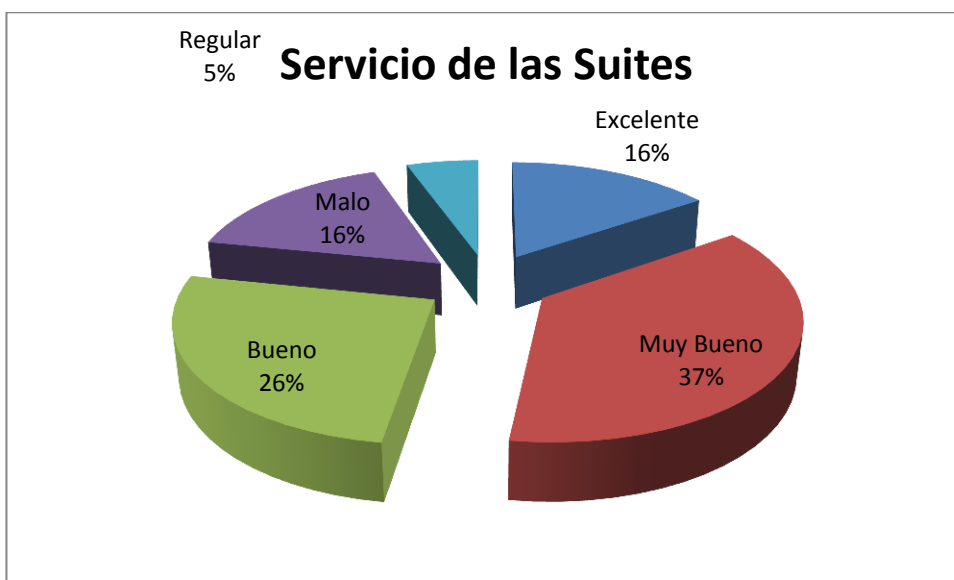
La tendencia general obtenida muestra una mayor concentración de una calificación muy buena de las canchas.

5. ¿Cómo califica Usted el servicio que le brinda las suites del Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	34	15,45
Muy Bueno	81	36,82
Bueno	57	25,91
Malo	36	16,36
Regular	12	5,45
TOTAL	220	100,00

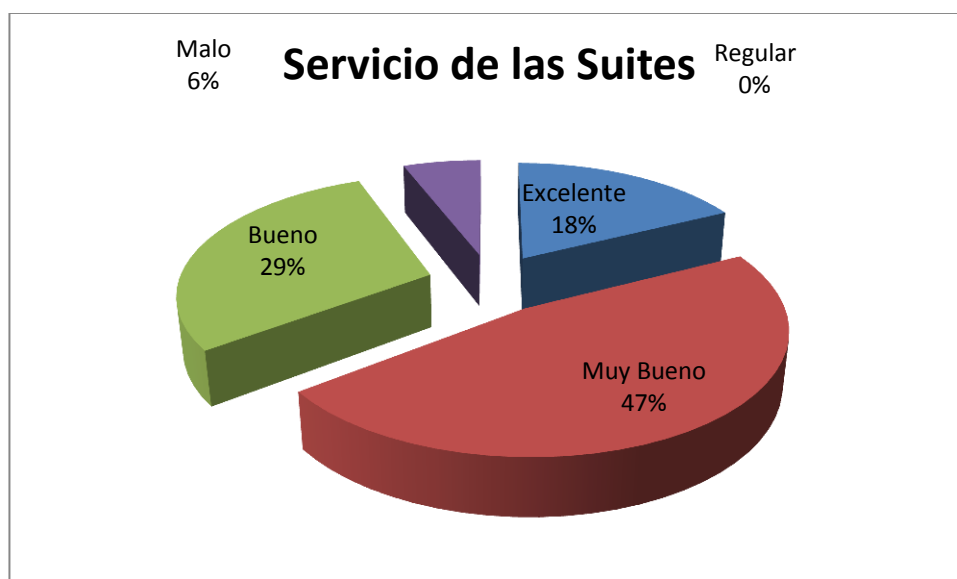
GRÁFICO No. 28: Calificación que dan los socios propietarios a las suites



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	3	17,65
Muy Bueno	8	47,06
Bueno	5	29,41
Malo	1	5,88
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100,00

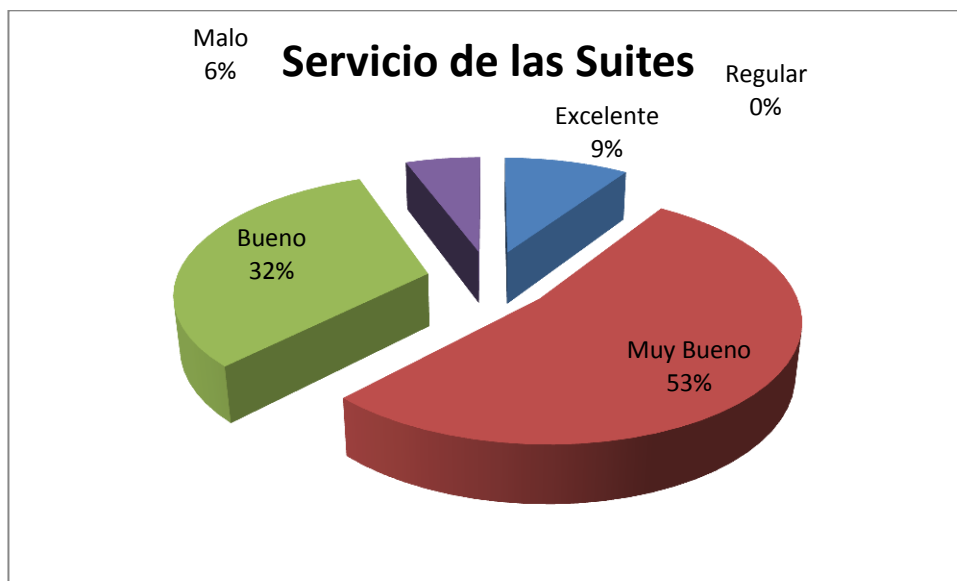
GRÁFICO No. 29: Calificación que dan los socios usuarios a las suites



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	5	9,43
Muy Bueno	28	52,83
Bueno	17	32,08
Malo	3	5,66
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 30: Calificación que dan los socios dependientes a las suites



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El 37% califica el servicio de las suites como muy bueno, 26% como bueno, 16% como malo y excelente respectivamente y 5% como regular.

Usuarios

El 47% califica el servicio de suites como muy bueno, 29% bueno, 18% como excelente y 6% como malo. No existen calificaciones de regular.

Socios Dependientes

El 53% califica el servicio como muy bueno, el 32% califica como bueno, 9% como excelente, 6% como malo. No existen calificaciones de tipo regular.

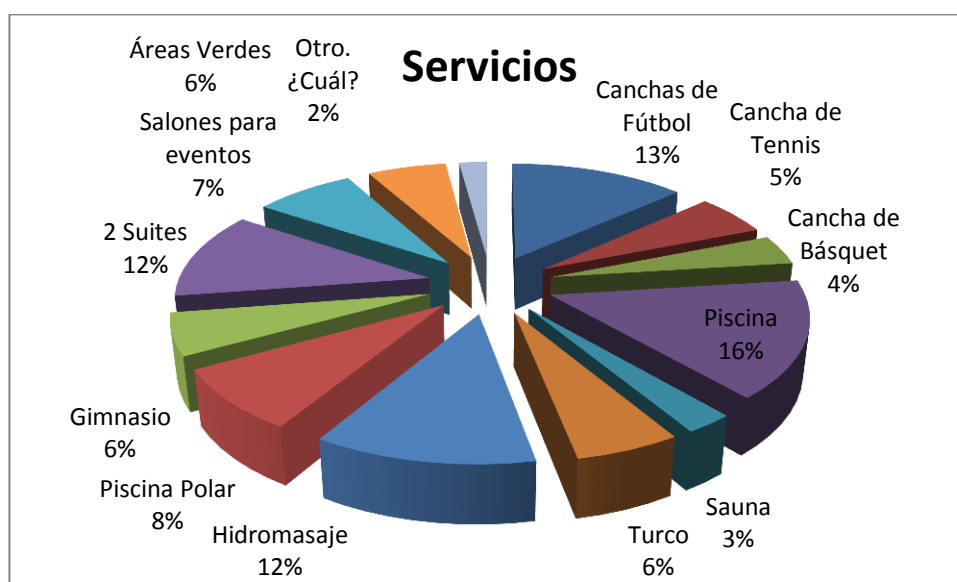
En forma general el personal ha calificado el servicio de suites como muy bueno, situación que es positiva para el Club de los Cipreses.

6. ¿Cuál de los siguientes servicios del Club, utiliza usted normalmente?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Canchas de Fútbol	76	13,36
Cancha de Tennis	32	5,62
Cancha de Básquet	23	4,04
Piscina	89	15,64
Sauna	15	2,64
Turco	32	5,62
Hidromasaje	67	11,78
Piscina Polar	47	8,26
Gimnasio	32	5,62
2 Suites	67	11,78
Salones para eventos	43	7,56
Áreas Verdes	34	5,98
Otro. ¿Cuál?	12	2,11
TOTAL	569	100,00

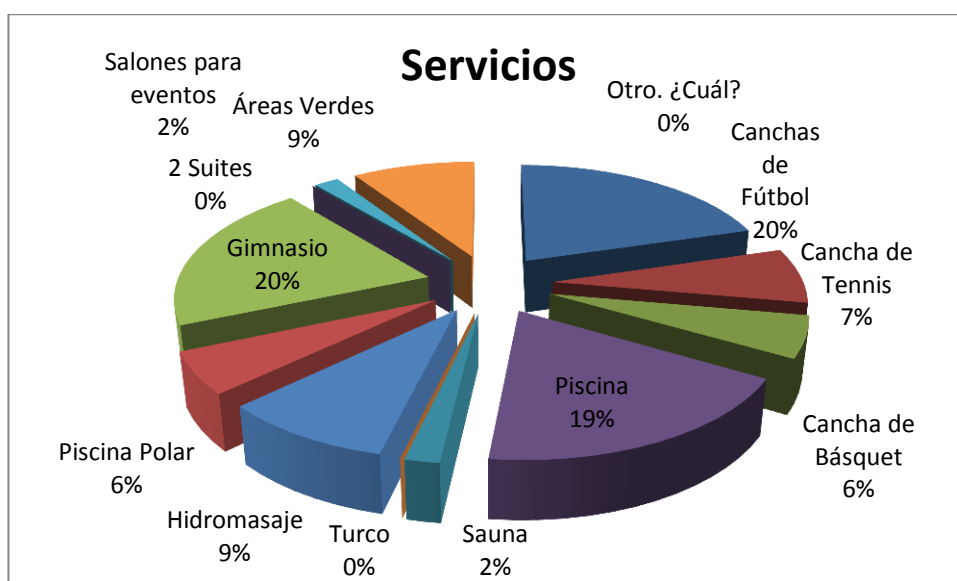
GRÁFICO No. 31: Servicios que utilizan los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Canchas de Fútbol	11	20,37
Cancha de Tennis	4	7,41
Cancha de Básquet	3	5,56
Piscina	10	18,52
Sauna	1	1,85
Turco	0	0,00
Hidromasaje	5	9,26
Piscina Polar	3	5,56
Gimnasio	11	20,37
2 Suites	0	0,00
Salones para eventos	1	1,85
Áreas Verdes	5	9,26
Otro. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	54	100,00

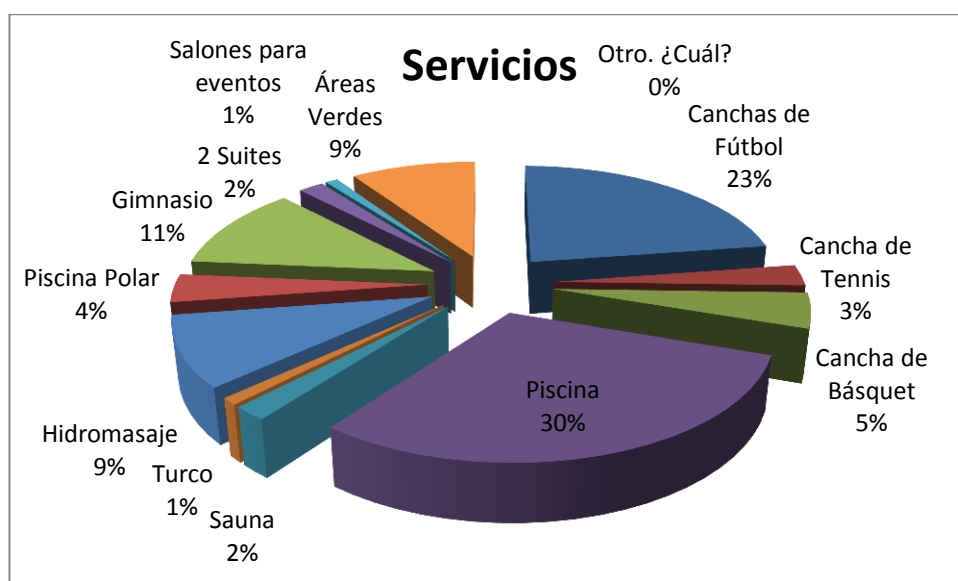
GRÁFICO No. 32: Servicios que utilizan los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Canchas de Fútbol	24	22,64
Cancha de Tennis	3	2,83
Cancha de Básquet	5	4,72
Piscina	32	30,19
Sauna	2	1,89
Turco	1	0,94
Hidromasaje	10	9,43
Piscina Polar	4	3,77
Gimnasio	12	11,32
2 Suites	2	1,89
Salones para eventos	1	0,94
Áreas Verdes	10	9,43
Otro. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	106	100,00

GRÁFICO No. 33: Servicios que utilizan los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

Los servicios preferenciales con los que desean contar son Canchas de Fútbol 13,36%, Piscina con 15,64%, Hidromasaje con 11,78% y Suites con el 11,78%.

Usuarios

Los servicios preferenciales son Canchas de Fútbol con 20,37%, Piscina con 18,53% y Gimnasio con 20,37%

Socios Dependientes

Los servicios preferenciales son Canchas de Fútbol con el 22,64%, Piscina con el 32% y Gimnasio con el 11,32%.

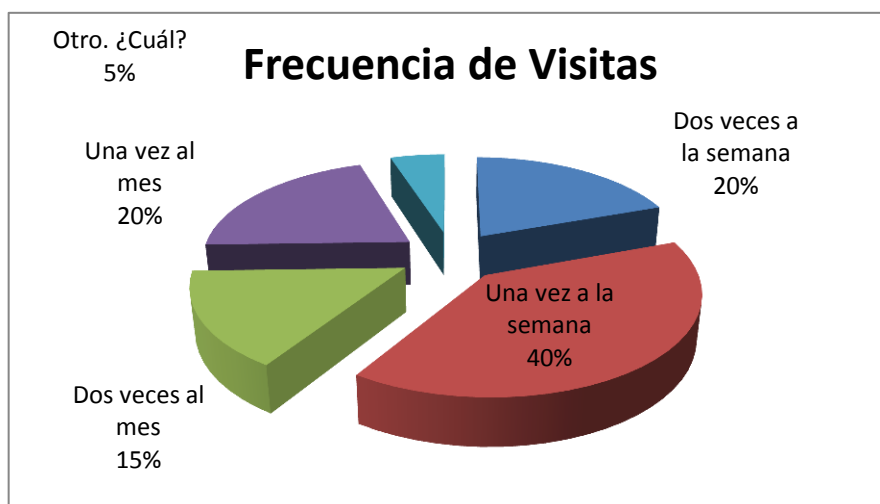
La encuesta revela los servicios más deseados, mismos que brindan satisfacción a los diferentes usuarios.

6. ¿Con qué frecuencia asiste a las instalaciones del Club los Cipreses?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Dos veces a la semana	43	19,55
Una vez a la semana	87	39,55
Dos veces al mes	34	15,45
Una vez al mes	45	20,45
Otro. ¿Cuál?	11	5,00
TOTAL	220	100,00

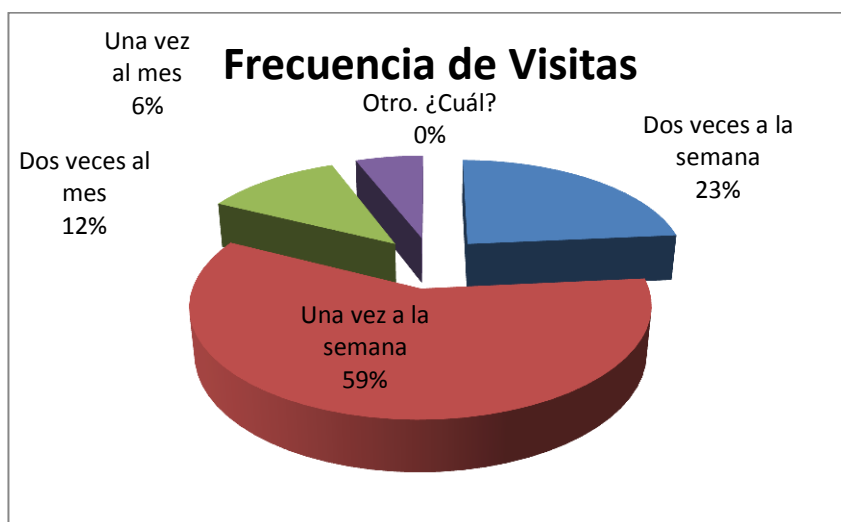
GRÁFICO No. 34: Frecuencia de asistencia de los socios propietarios al Club



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Dos veces a la semana	4	23,53
Una vez a la semana	10	58,82
Dos veces al mes	2	11,76
Una vez al mes	1	5,88
Otro. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	17	100,00

GRÁFICO No. 35: Frecuencia de asistencia de los socios usuarios al Club



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Dos veces a la semana	10	18,87
Una vez a la semana	31	58,49
Dos veces al mes	5	9,43
Una vez al mes	7	13,21
Otro. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 36: Frecuencia de asistencia de los socios dependientes al Club



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

La preferencia de visitas al Club es una vez semanalmente con el 40%. Una vez al mes y dos veces a la semana con el 20%

Usuarios

El 58,82% prefiere visitar el Club una vez a la semana, El 23,53% dos veces por semana y el 11,76% dos veces al mes.

Socios Dependientes

El 59% prefiere visitar el Club una vez por semana, el 19% dos veces por semana y el 13% una vez al mes

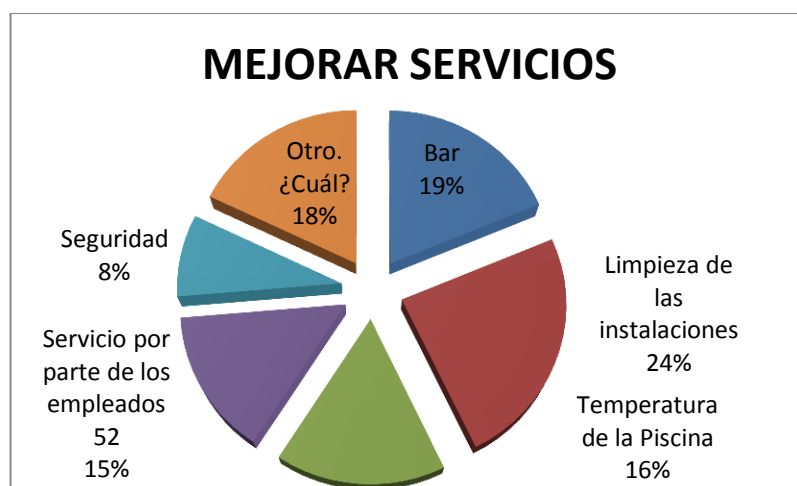
La frecuencia de preferencia de visita al Club no es alta, situación que debe ser manejada con mucho cuidado ya que puede afectar el crecimiento del mismo, en el sentido de la poca afluencia de visitantes.

8. ¿Cuál de los siguientes servicios cree Usted que el Club debería mejorar?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Bar	67	18,77
Limpieza de las instalaciones	86	24,09
Temperatura de la Piscina	58	16,25
Servicio por parte de los empleados	52	14,57
Seguridad	30	8,40
Otro. ¿Cuál?	64	17,93
TOTAL	357	100,00

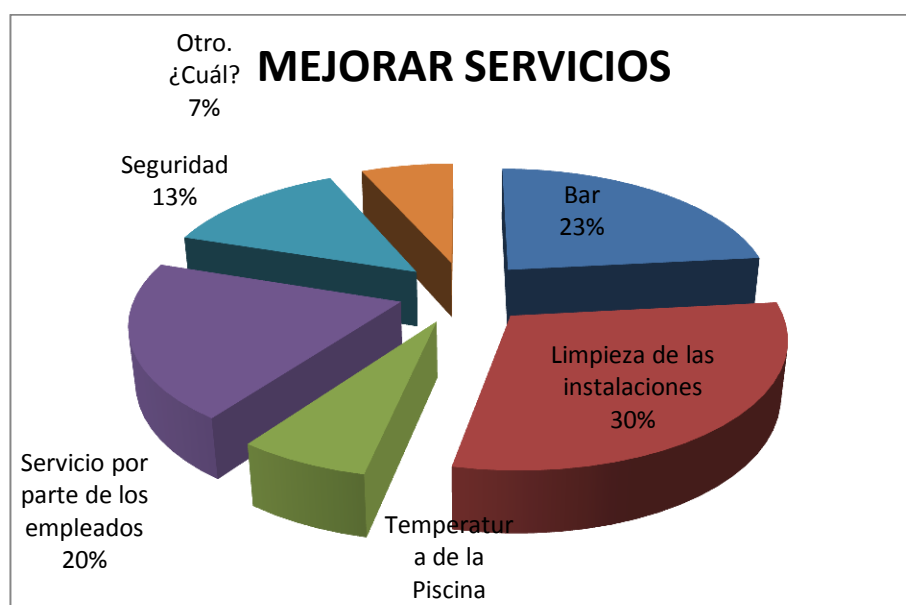
GRÁFICO No. 37: Servicios que el Club debería mejorar según los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Bar	7	23,33
Limpieza de las instalaciones	9	30,00
Temperatura de la Piscina	2	6,67
Servicio por parte de los empleados	6	20,00
Seguridad	4	13,33
Otro. ¿Cuál?	2	6,67
TOTAL	30	100,00

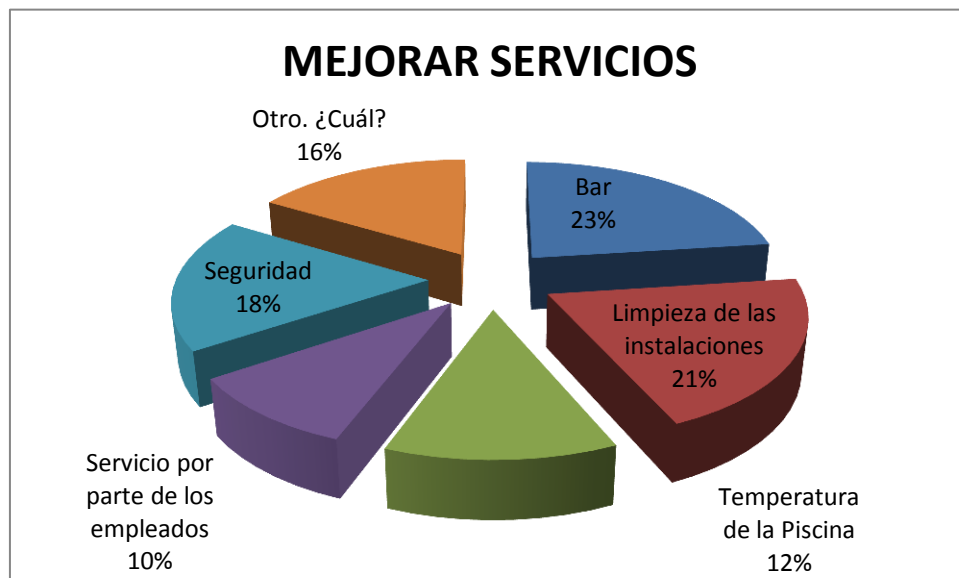
GRÁFICO No. 38: Servicios que el Club debería mejorar según los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Bar	28	22,95
Limpieza de las instalaciones	25	20,49
Temperatura de la Piscina	15	12,30
Servicio por parte de los empleados	12	9,84
Seguridad	22	18,03
Otro. ¿Cuál?	20	16,39
TOTAL	122	100,00

GRÁFICO No. 39: Servicios que el Club debería mejorar según los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

Se considera que lo principal que debe mejorarse es la limpieza de las instalaciones con el 24%, seguido por el servicio prestado por el bar con el 19% y otros con el 18%, una de la propuesta más representativa fue que exista mayor información de las actividades del Club a los Socios, seguida por que se realicen actividades internas deportivas para los Socios.

Usuarios

Los aspectos más importantes que debe mejorarse son la limpieza de las instalaciones con el 30%, el servicio del bar con el 23%, seguido con un 20% del servicio prestado por los empleados.

Socios Dependientes

Se considera como lo principal a mejorar el servicios del bar tiene con un 23%, la limpieza de las instalaciones con un 20% y seguridad con el 18%, son los aspectos más representativos que se consideran deben mejorar.

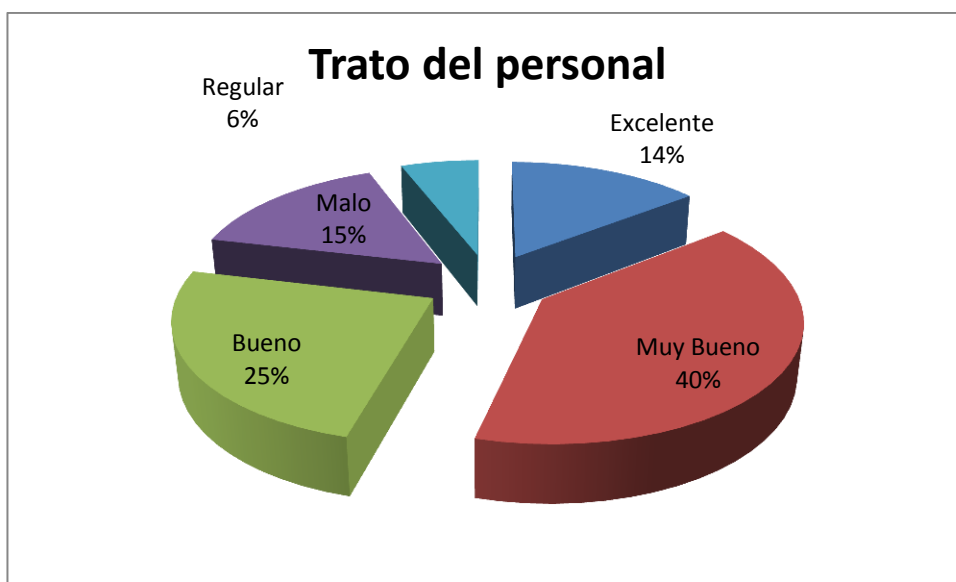
Como se puede observar en las respuestas obtenidas, el mejoramiento se concentra en la limpieza de las instalaciones, los servicios que ofrece el bar, el servicios de los empleados, así como la seguridad interna, son las debilidades actuales más representativas.

9. ¿Cómo describe Usted el trato que recibe del personal que labora en el Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	32	14,55
Muy Bueno	87	39,55
Bueno	54	24,55
Malo	34	15,45
Regular	13	5,91
TOTAL	220	100,00

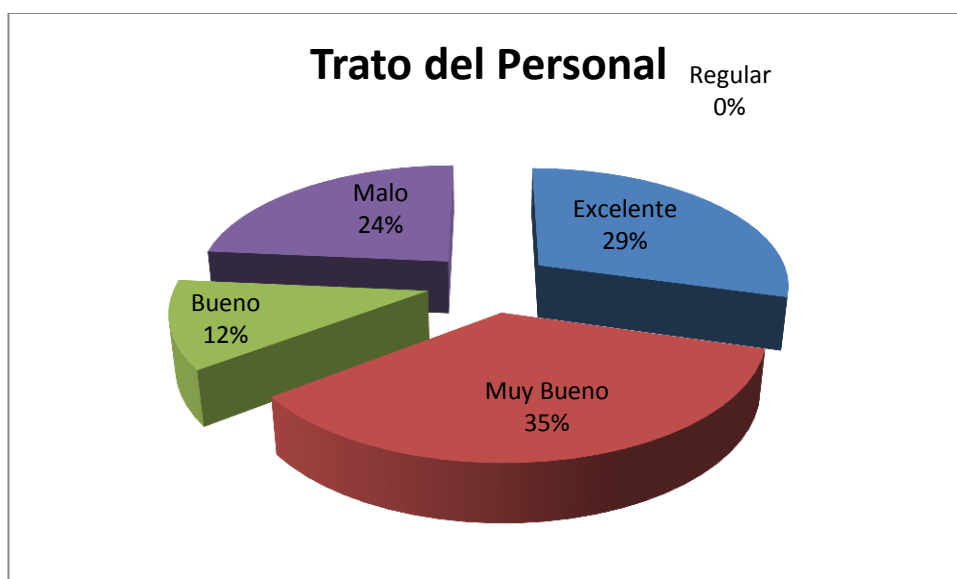
GRÁFICO No. 40: Percepción del trato del personal según los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	5	29,41
Muy Bueno	6	35,29
Bueno	2	11,76
Malo	4	23,53
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100,00

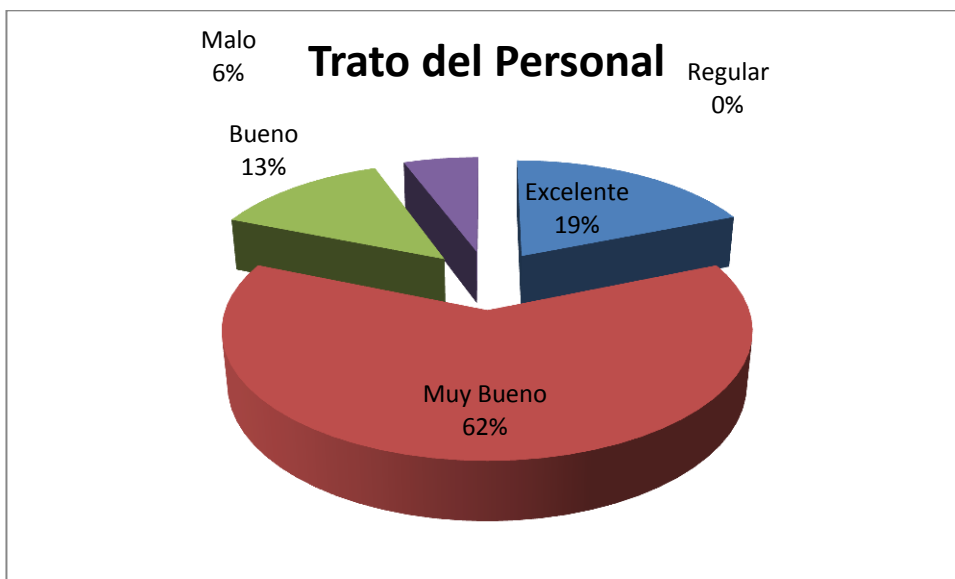
GRÁFICO No. 41: Percepción del trato del personal según los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	10	18,87
Muy Bueno	33	62,26
Bueno	7	13,21
Malo	3	5,66
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 42: Percepción del trato del personal según los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El 40% califica el servicio como muy bueno, 25% como bueno, 15% como malo, 14% como excelente y 6% regular.

Usuarios

El 35% califica el servicio como muy bueno, 29% como excelente, 24% como malo, 12% como regular

Socios Dependientes

El 62% lo califica como muy bueno, el 19% como excelente, 13% como bueno.

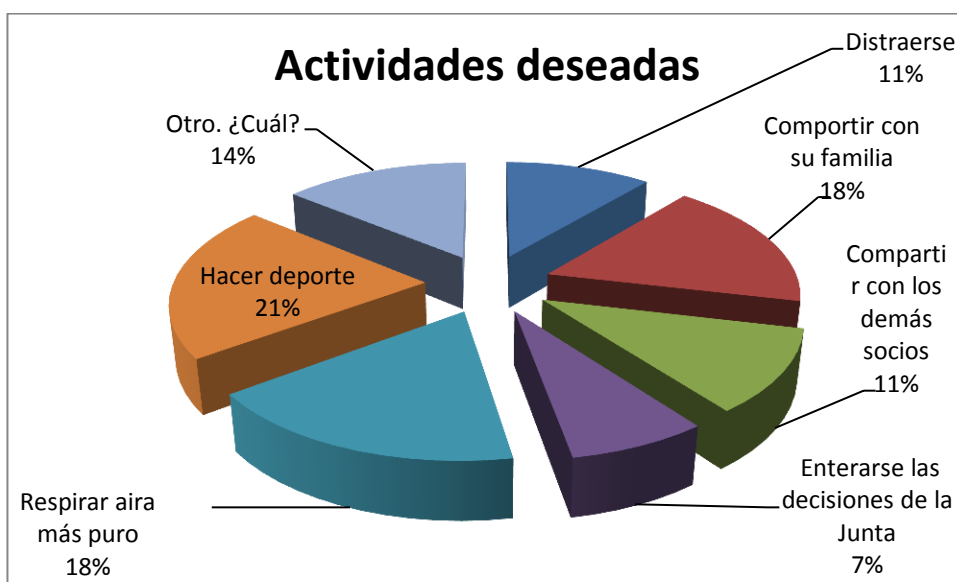
En forma general, la calificación del servicio es bastante buena aunque siempre existe la posibilidad de mejorarlo, situación que es una recomendación obtenida de la encuesta anterior.

10. ¿Cuándo viene al Club cuál de las siguientes actividades busca Usted?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Distraerse	34	11,07
Compartir con su familia	54	17,59
Compartir con los demás socios	34	11,07
Hacer deporte	65	21,17
Respirar aire más puro	54	17,59
Enterarse de las decisiones de la Junta Directiva	23	7,49
Otro. ¿Cuál?	43	14,01
TOTAL	307	100,00

GRÁFICO No. 43: Actividades que buscan los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Distraerse	3	13,04
Compartir con su familia	2	8,70
Compartir con los demás socios	1	4,35
Hacer deporte	2	8,70
Respirar aire más puro	6	26,09
Enterarse de las decisiones de la Junta Directiva	5	21,74
Otro. ¿Cuál?	4	17,39
TOTAL	23	100,00

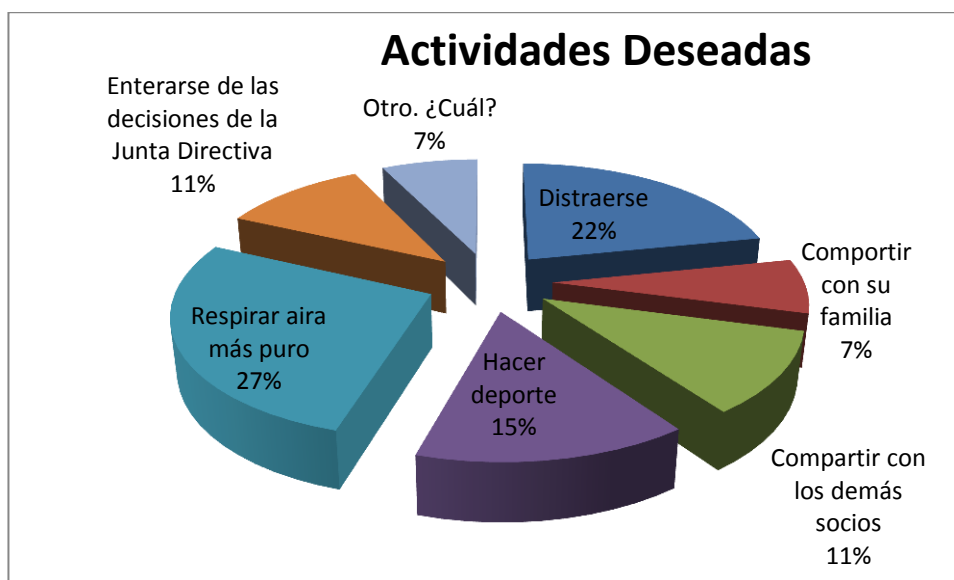
GRÁFICO No. 44: Actividades que buscan los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Distraerse	12	21,82
Compartir con su familia	4	7,27
Compartir con los demás socios	6	10,91
Hacer deporte	8	14,55
Respirar aire más puro	15	27,27
Enterarse de las decisiones de la Junta Directiva	6	10,91
Otro. ¿Cuál?	4	7,27
TOTAL	55	100,00

GRÁFICO No. 45: Actividades que buscan los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

Los socios en realidad no buscan enterarse de las decisiones de la Junta Directiva, buscan compartir con la familia 17,59%, respirar aire más puro con el 17,59% y hacer deporte.

Usuarios

De igual manera respirar aire más puro con el 26 % es la opción más importante, seguida de 22% enterarse de las decisiones de la Junta Directiva con el 21,74%.

Socios Dependientes

Respirar aire más puro con el 27% es la opción más importante, distraerse con el 22% y hacer deporte con el 15% sigue en importancia

Los socios demandan mucho tener áreas verdes para poder respirar aire puro, compartir actividades en familia y gozar de buenos servicios y una adecuada atención, mientras que los socios propietarios no se encuentran interesados en las decisiones que toman sus directivos para el rumbo del Club.

11. ¿Con qué personas asiste al club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Esposo/esposa	78	27,37
Amigos	45	15,79
Hijos	58	20,35
Padres	32	11,23
Invitados	68	23,86
Otros. ¿Cuál?	4	1,40
TOTAL	285	100,00

GRÁFICO No. 46: Personas con las que asisten al Club los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Esposo/esposa	9	30,00
Amigos	5	16,67
Hijos	4	13,33
Padres	3	10,00
Invitados	9	30,00
Otros. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	30	100,00

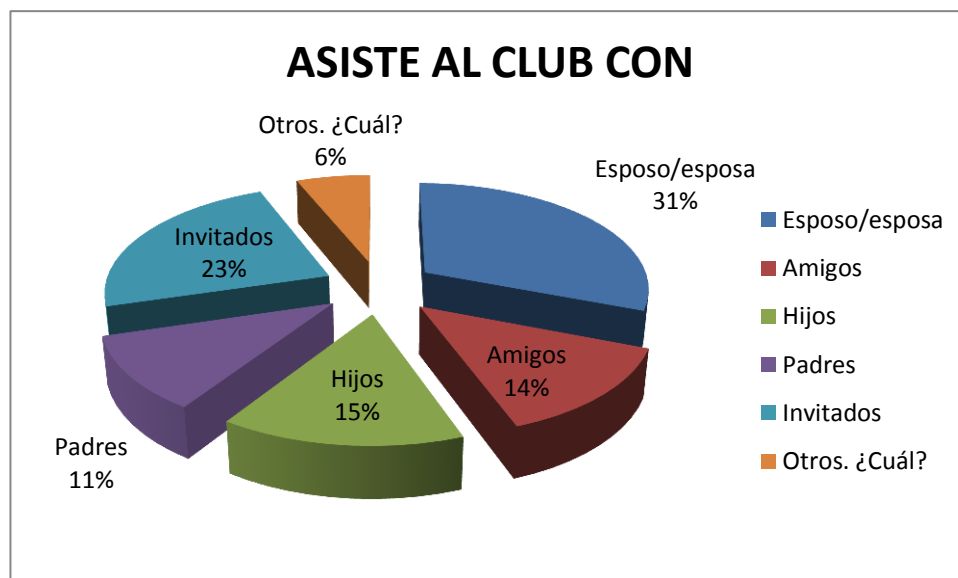
GRÁFICO No. 47: Personas con las que asisten al Club los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Esposo/esposa	25	30,86
Amigos	11	13,58
Hijos	12	14,81
Padres	9	11,11
Invitados	19	23,46
Otros. ¿Cuál?	5	6,17
TOTAL	81	100,00

GRÁFICO No. 48: Personas con las que asisten al Club los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El 27% asiste con sus cónyuges, 24% con invitados y con la familia, 20% con sus hijos y 5% con amigos.

Usuarios

El 30% con sus esposos o esposas y con el mismo porcentaje con sus invitados, 17% con amigos, 13% con sus hijos.

Socios Dependientes

El 30% con sus esposos, 23% con invitados, 15% con hijos y 14% con amigos. En base a las repuestas obtenidas se deduce con claridad que los tres tipos de socios disfrutan de compartir en familia y con amigos, situación que es muy importante al momento de desarrollar las actividades que el club ofrece. De igual manera ingresan

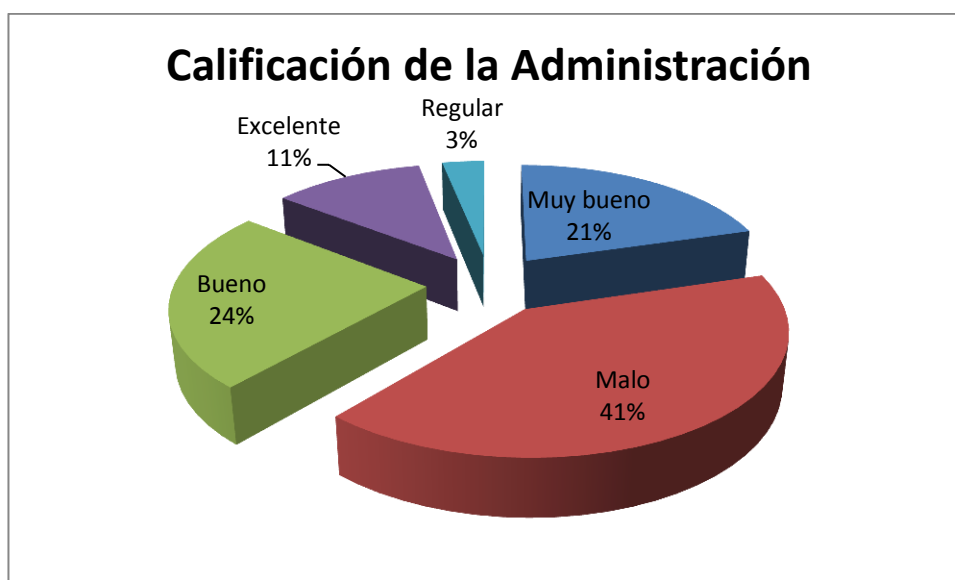
con invitados que pueden ser familiares lejanos como primos, cuñados, etc.; o en algunos casos con amigos

12. ¿Cómo calificaría Usted la Administración del Club?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	25	11,36
Muy Bueno	45	20,45
Bueno	53	24,09
Malo	90	40,91
Regular	7	3,18
TOTAL	220	100,00

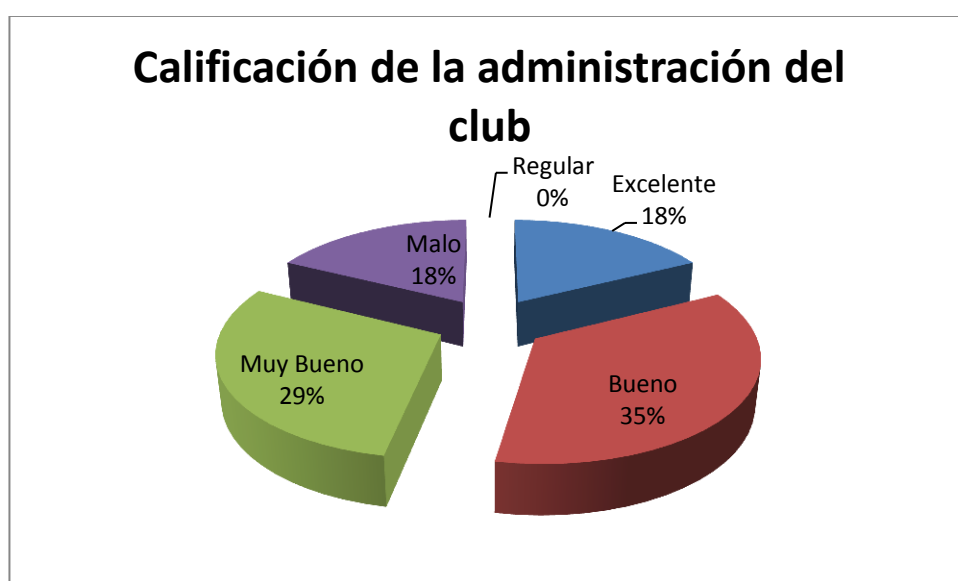
GRÁFICO No. 49: Calificación de la administración según los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	3	17,65
Muy Bueno	5	29,41
Bueno	6	35,29
Malo	3	17,65
Regular	0	0,00
TOTAL	17	100,00

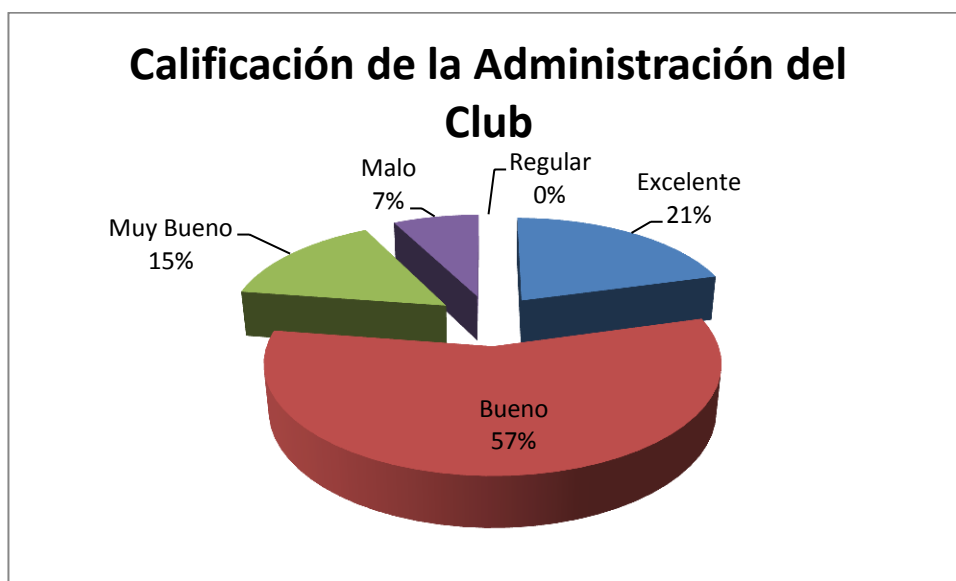
GRÁFICO No. 50: Calificación de la administración según los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Excelente	11	20,75
Muy Bueno	8	19,09
Bueno	30	56,60
Malo	4	7,55
Regular	0	0,00
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 51: Calificación de la administración según los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

Se muestra claramente que no se encuentran satisfechos con la administración actual, tiene un 41% que la califica como mala, es una clara muestra que no existe aceptación de las decisiones de la actual directiva. Un 24% califica como buena y un 21% como muy buena.

Usuarios

El 29% califica como muy bueno, 35% como bueno, 18% como malo y excelente respectivamente. Existe un porcentaje de aceptación considerable ante la administración del Club, a pesar de que la decisión de extender membresías a terceras personas, es decir a personas que no sean socios se tomó en el año 2008.

Socios Dependientes

57% califica como bueno, 21% como excelente y 15% como bueno

Si bien es cierto las calificaciones son adecuadas para con los socios usuarios y socios dependientes, claramente se identifica que la mayoría de los socios

propietarios no se encuentran a gusto con las decisiones de los directivos, la administración debe mejorar su comunicación con los socios para establecer una integración adecuada.

13. ¿Con cuál de las siguientes opciones cree usted que el club debería atender al público?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Sábado, Domingo y Feriados	65	29,55
Miércoles a Domingo y Feriados	89	40,45
Viernes a Domingo y Feriados	50	22,73
Otros. ¿Cuál?	16	7,27
TOTAL	220	100,00

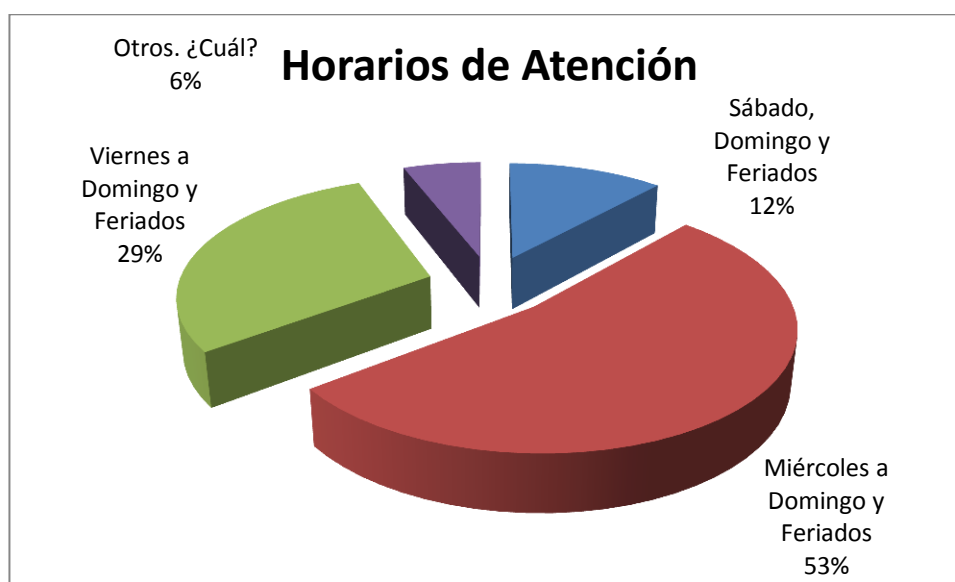
GRÁFICO No. 52: Opciones de atención al público según los socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Sábado, Domingo y Feriados	2	11,76
Miércoles a Domingo y Feriados	9	52,94
Viernes a Domingo y Feriados	5	29,41
Otros. ¿Cuál?	1	5,88
TOTAL	17	100,00

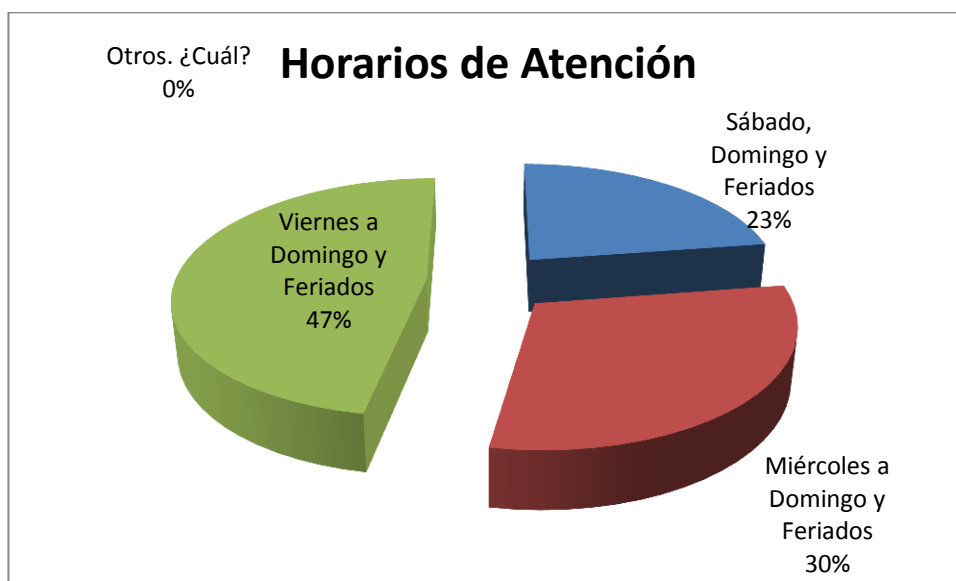
GRÁFICO No. 53: Opciones de atención al público según los socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Sábado, Domingo y Feriados	12	22,64
Miércoles a Domingo y Feriados	16	30,19
Viernes a Domingo y Feriados	25	47,17
Otros. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 54: Opciones de atención al público según los socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

El 40% prefiere que los horarios de atención sean de miércoles a domingos y feriados. El 23% prefieren que sea Viernes, Domingo y Feriados, el 30% sábados, domingo y feriados

Usuarios

El 53% prefiere que el horario sea Miércoles, domingo y feriados, el 29% Viernes, domingos y feriados, el 12% Sábados, domingos y feriados

Socios Dependientes

El 47% prefiere que los horarios sean Viernes, domingos y feriados, el 30% miércoles, domingos y feriados y el 23% sábados, domingos y feriados.

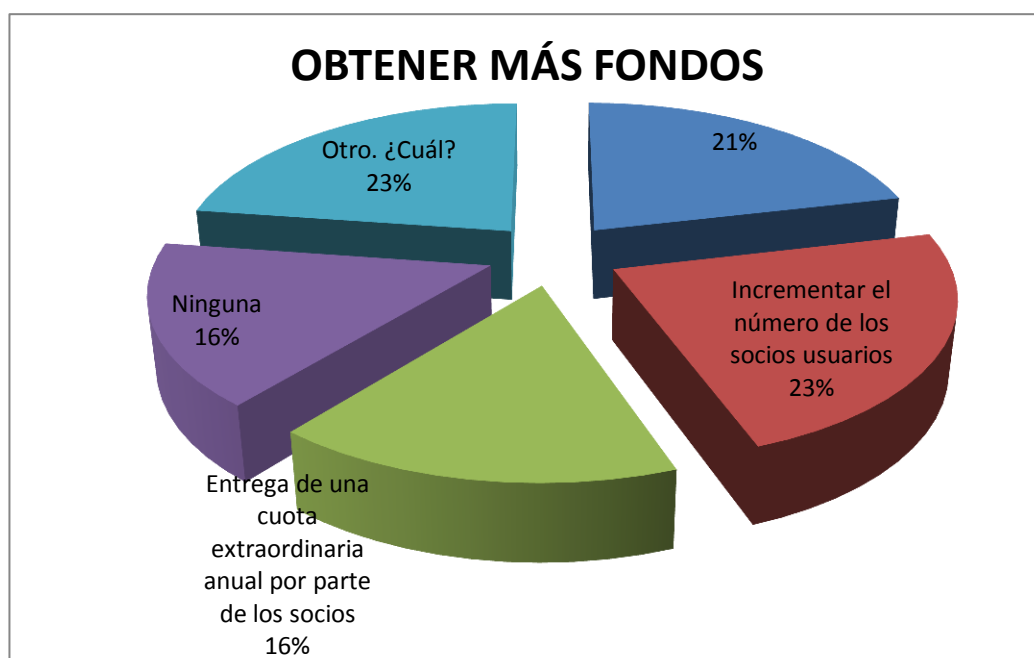
La preferencia de horarios se concentra principalmente en los fines de semana y feriados, pero si se desea tomar la decisión de abrir más días en la semana, debe plantearse en una sesión de Asamblea y decidir los socios propietarios.

14. ¿Cómo considera que el Club debería obtener más fondos para mejorar la calidad de los servicios?

Socios Propietarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Incrementar el valor de las cuotas sociales	47	21,36
Incrementar el número de los socios usuarios	51	23,18
Entrega de una cuota extraordinaria anual por parte de los socios	36	16,36
Ninguna	36	16,36
Otro. ¿Cuál?	50	22,73
TOTAL	220	100,00

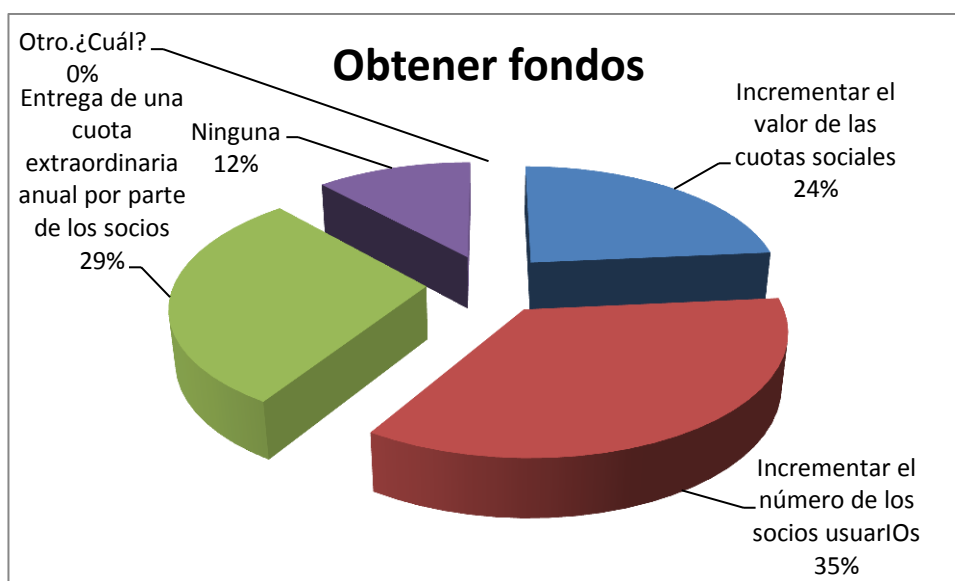
GRÁFICO No. 55: Opciones para obtener más fondos según socios propietarios



Usuarios

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Incrementar el valor de las cuotas sociales	4	23,53
Incrementar el número de los socios usuarios	6	35,29
Entrega de una cuota extraordinaria anual por parte de los socios	5	29,41
Ninguna	2	11,76
Otro. ¿Cuál?	0	0,00
TOTAL	17	100,00

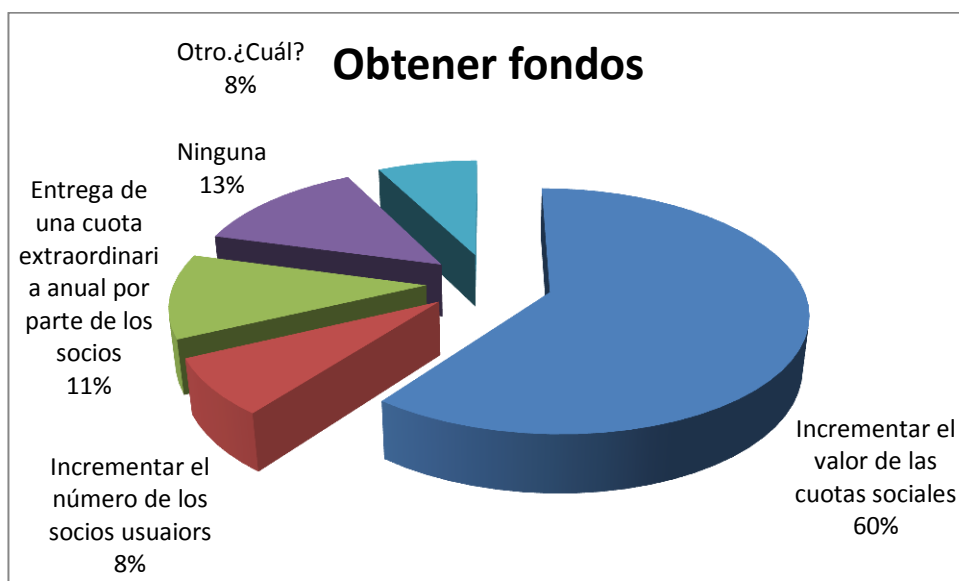
GRÁFICO No. 56: Opciones para obtener más fondos según socios usuarios



Socios Dependientes

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
Incrementar el valor de las cuotas sociales	32	60,38
Incrementar el número de los socios usuarios	4	7,55
Entrega de una cuota extraordinaria anual por parte de los socios	6	11,32
Ninguna	7	13,21
Otro. ¿Cuál?	4	7,55
TOTAL	53	100,00

GRÁFICO No. 57: Opciones para obtener más fondos según socios dependientes



Análisis e Interpretación

Socios Propietarios

No existe una opción que esté claramente diferenciada de cómo se espera conseguir más fondos, ya que los porcentajes van muy seguidos por 1 o 2 puntos porcentuales pero sobresalta el 23% con incrementar el número de socios usuarios, al igual que el 23% piensan que se puede obtener de otra manera fondos, a continuación se describen los comentarios de los socios en este punto:

- Promocionar más el Club en el sector y así captar más eventos.
- Cobrar las deudas, se refieren a los socios que adeudan más de 12 meses
- Realizar eventos deportivos dentro de los socios.
- Realizar más arriendos

Usuarios

35% incrementar el número de usuarios, 29% entregar una cuota extraordinaria, 24% incrementar el valor de las cuotas

Socios Dependientes

60% incrementar el número de socios, 11% una cuota extraordinaria y 8% el número de usuarios.

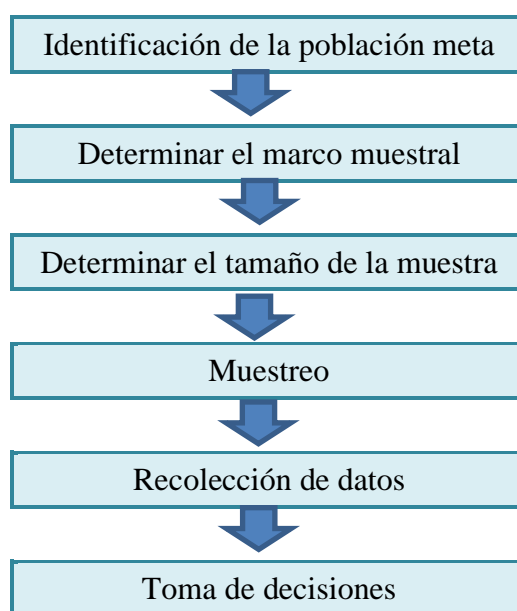
Existen como se puede observar nuevas opciones que deben evaluarse a fin de obtener mayores ingresos con un menor impacto

3.6 Estudio Mercado Potencial

“La investigación de mercado puede ayudar a la empresa a preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de productos lanzados dependiendo del ciclo de vida, además pueden aprender más sobre clientes en curso y potenciales”.²⁰

El proceso para la investigación de mercados es la siguiente:

GRÁFICO No. 58: Proceso para la investigación de mercados



Fuente: MARTINEZ, Ciro, Estadística y Muestreo, Décima segunda edición, Bogotá 2005, pág. 13.

Elaboradopor: La Autora

²⁰ MARTINEZ, Ciro, Estadística y Muestreo, Décima segunda edición, Bogotá 2005, página 13.

3.6.1 Análisis de la segmentación

Como se indicó anteriormente, el proceso de segmentación se basa en un conjunto de variables definidas para determinar el segmento de mercado más idóneo para establecer estrategias que fomenten el crecimiento del Club.

En este caso, dentro de la clasificación geográfica, la investigación se realizó en la parroquia de Conocoto, en la ciudad de Quito, sitio donde se encuentra ubicado el Club; se demostrará posteriormente en el estudio es un factor fundamental.

Por otra parte, la segmentación incluye elementos dados por la edad y poder adquisitivo que son necesarios para establecer al cliente objetivo.

En la segmentación se busca dividir el mercado en submercados de acuerdo a los requerimientos necesarios y siguiendo el proceso a continuación detallado:

- Identificación de variables de segmentación
- Descripción de perfiles de segmento
- Evaluación de resultados
- Selección del mercado.

Identificación de variables de segmentación:

- **Variables Geográficas:** dentro de estas se encuentran los países, estados, ciudades, poblaciones.
- **Variables Demográficas:** se encuentran la edad, el sexo, tamaño de la familia, religión, estatus sociales.
- **Variables Psicográficas:** se encuentran la clase social, clase de vida, personalidad.

- **Variables conductuales:** conocimiento del servicio, actitud ante él, percepción de beneficios, utilización.

En el siguiente cuadro se detalla la segmentación requerida para la investigación

TABLA No. 30: Requerimientos para la segmentación de la investigación

No.	VARIABLES	REQUERIMIENTO
1	País	Ecuador
2	Provincia	Pichincha
3	Ciudad	Quito
4	Sector	Conocoto
5	Población	77.028 habitantes
6	Edad	Desde los 20 hasta los 60 años, es decir la población que se encuentra en edad para trabajar y pagar por el servicio
7	Sexo	Masculino y Femenino ambos sexos.
8	Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo, Divorciado u otro parecido.
9	Religión	Sin distinción alguna
10	Nivel Socioeconómico	Nivel Medio – Medio Alto, Alto; se puede medir a través del porcentaje de necesidades básicas satisfechas
11	Nivel de Instrucción	Secundaria completa o instrucción superior
12	Características de Vivienda	Propias- alquiladas-anticresis-u otras.
13	Unidad geográfica	Sector Urbano.
14	Raza	Sin distinción alguna
15	Clase social	Media baja, Media y Media Alta.
16	Personalidad	Grupos de personas que le den el valor correspondiente a actividades deportivas y sociales
17	Cultura	Donde se fomente la práctica sana de realizar deporte al aire libre o en espacios cerrados
18	Motivos de Compra	Necesidad de sentirse bien a través del deporte, compartir momentos agradables con la familia y amigos
19	Frecuencia de Uso.	Todos los fines de semana
20	Ocasión de Uso	Cuando sienten la necesidad de actividades de esparcimiento

Fuente: Municipio DMQ, Administración Zonal de Los Chillos, Censo Poblacional 2011 proyectado, Requerimientos admisión nuevos socios usuarios

Elaborado por: La Autora

Las variables que se requieren para realizar una segmentación fueron detalladas en base a la información que fue proporcionada por el personal administrativo del Club.

Con la información obtenida en el cuadro de la segmentación para los servicios que ofrece el Club Los Cipreses, se procede a determinar la población a la que se va a aplicar la encuesta:

TABLA No. 31: Población segmentada de Conocoto

Variables	Segmentación
Población:	77.028 Habitantes
Edad	55.000 Habitantes
Nivel Socioeconómico	48.528 Habitantes
Población segmentada	48.528 Habitantes

Fuente: Municipio DMQ, Administración Zonal de Los Chillos, Censo Poblacional 2011 proyectado, Requerimientos admisión nuevos socios usuarios

Elaborado por: La Autora

3.6.2 Formato de la Encuesta

Se aplicaron nueve preguntas cerradas y una abierta presentando una estructura que cumple con los aspectos citados anteriormente deseados en el desarrollo de la investigación. Esto se aplicó a los habitantes de Conocoto.

3.6.3 Cálculo del tamaño de la muestra

Tipo y tamaño de la muestra

Según técnicas establecidas para muestreo de encuestas, se tomó en cuenta el muestreo aleatorio simple.

En el procedimiento empleado para efectuar el muestreo aleatorio simple, se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de la muestra. Se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Para él calculo muestral, se requiere el tamaño poblacional, entre otros elementos.

Se procede a utilizar la siguiente fórmula basada en el muestreo aleatorio simple:

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

n= Muestra

N= Tamaño del Universo.

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Coeficiente de estandarización. **E**= Margen de Error permitido.

Se procede a asignar los valores para la aplicación de la fórmula:

N= 48528 habitantes

P= 53%

Q= 47%

Resultados obtenidos mediante la realización de una pregunta base enfocada a las personas que habitan en el sector de Conocoto, la prueba piloto de encuestas fue a 20 personas las cuales el 53% respondieron que si estarían dispuestos a adquirir una membresía en un club.

Z= Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; para el caso se ha seleccionado un nivel de confianza del 95% que opera con valor $Z= 1.96$. Se utiliza este valor debido al alto grado de confiabilidad que se espera, por el crecimiento constante en el interés en actividades deportivas.

E= 5%

Aplicación Matemática:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.53) * (0.47) * (48528)}{(0.05)^2 * (48528 - 1) + (1.96)^2 * (0.53) * (0.47)} = 380 \text{ personas}$$

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder a aplicar la encuesta a 380 habitantes, para tener un resultado 95 % confiable.

3.6.4 Aplicación de Encuestas

La encuesta se aplicó conforme al siguiente procedimiento:

Día de Inicio:	Jueves, 12 de mayo del 2011
Día de Término:	Jueves, 19 de mayo del 2011
Horario:	9am hasta 12h00 pm, 14h00 pm hasta 17h00 pm
Parroquia:	Conocoto
Ciudad:	Quito
Provincia:	Pichincha
País:	República del Ecuador

3.6.5 Objetivos de la Investigación

El objetivo de la investigación es identificar el mercado objetivo más rentable que permita una pronta recuperación y crecimiento del complejo deportivo, para lo cual identificará los gustos y preferencias así como también la capacidad de pago, información útil para enfocar adecuadas estrategias en el desarrollo de un plan de mercadeo pertinente.

3.6.6 Cómo se realizó la encuesta

La encuesta se realizó a los transeúntes de la parroquia de Conocoto, solicitando su colaboración para llenar la misma, en los tiempos definidos anteriormente

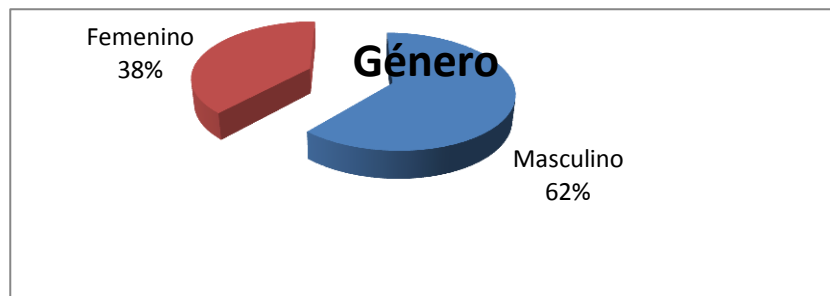
3.6.7 Tabulación de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada cuestionamiento a la población de Conocoto.

Género:

Opción	Cantidad	Tasa
Masculino	234	61,58
Femenino	146	38,42
TOTAL	380	100,00

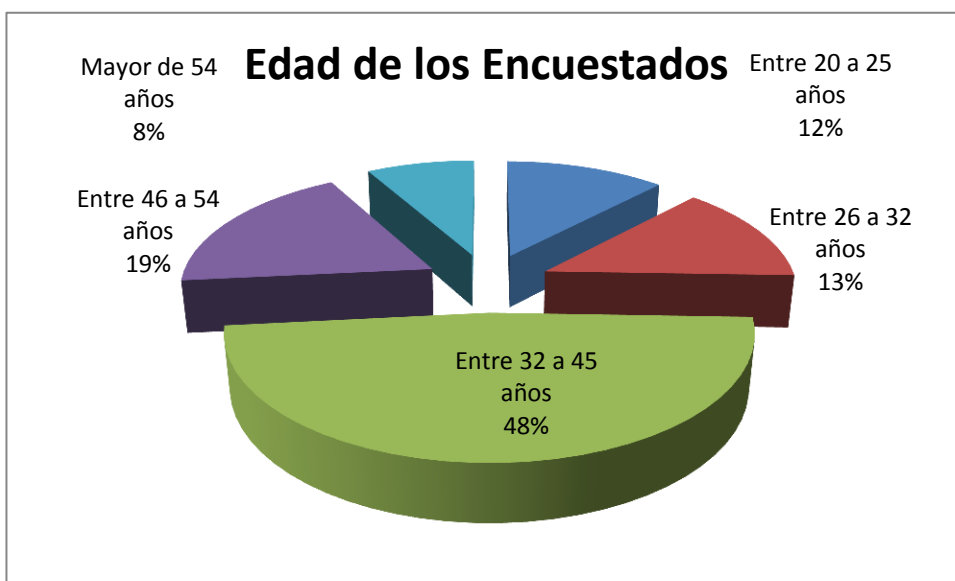
GRÁFICO No. 59: Población de Conocoto encuestada según el género



Edades:

Opción	Cantidad	Tasa
Entre 20 a 25 años	46	12,11
Entre 26 a 32 años	51	13,42
Entre 33 a 45 años	182	47,89
Entre 46 a 54 años	70	18,42
Mayor de 54 años	31	8,16
TOTAL	380	100,00

GRÁFICO No. 60: Población de Conocoto encuestada según la edad

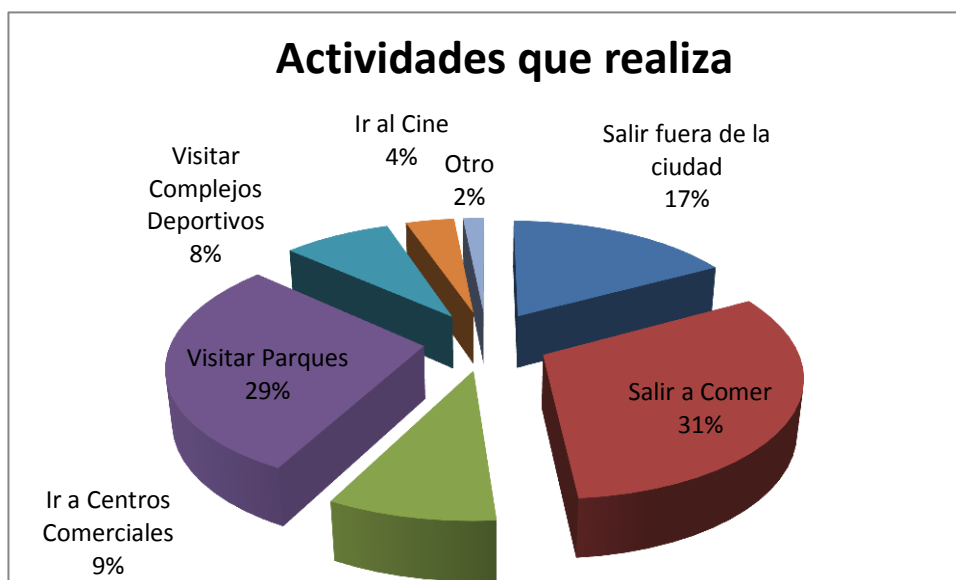


Desarrollo de la encuesta

1. ¿Con relación a las actividades de recreación, qué acostumbra o frecuenta realizar?

Opción	Cantidad	Tasa
Salir fuera de la ciudad	65	17,11
Salir a Comer	120	31,58
Ir a Centros Comerciales	34	8,95
Visitar Parques	110	28,95
Visitar Complejos Deportivos	31	8,16
Ir al Cine	14	3,68
Otro	6	1,58
TOTAL	380	100

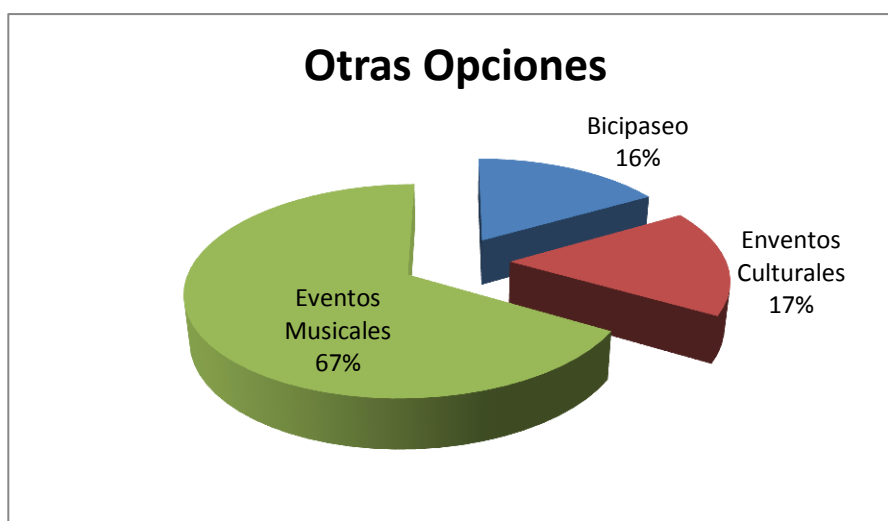
GRÁFICO No. 61: Actividades que realizan los habitantes de Conocoto



Como en la respuesta existieron opciones de “Otras Opciones”, a continuación se expresan los resultados:

Opción	Cantidad	Tasa
Bici paseo	1	16,67
Eventos Culturales	1	16,67
Eventos Musicales	4	66,67
TOTAL	6	100

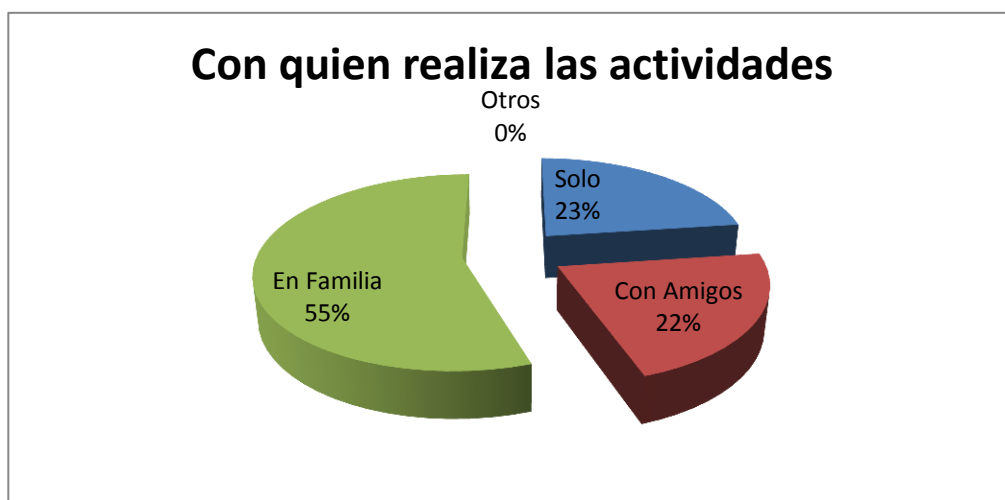
GRÁFICO No. 62: Otras opciones de actividades que realizan los habitantes de Conocoto



2. Las actividades que seleccionó, acostumbra a realizarlas:

Opción	Cantidad	Tasa
Solo	87	22,89
Con Amigos	83	21,84
En Familia	210	55,26
Otros	0	0,00
TOTAL	380	100

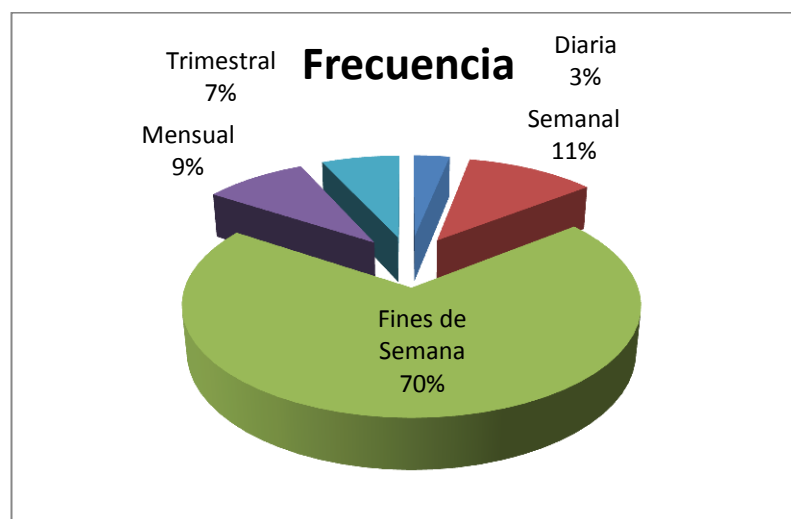
GRÁFICO No. 63: Personas con las que realizan sus actividades los habitantes de Conocoto



3. ¿Con qué frecuencia realiza estas actividades?

Opción	Cantidad	Tasa
Diaria	12	3,16
Semanal	43	11,32
Fines de Semana	265	69,74
Mensual	34	8,95
Trimestral	26	6,84
TOTAL	380	100

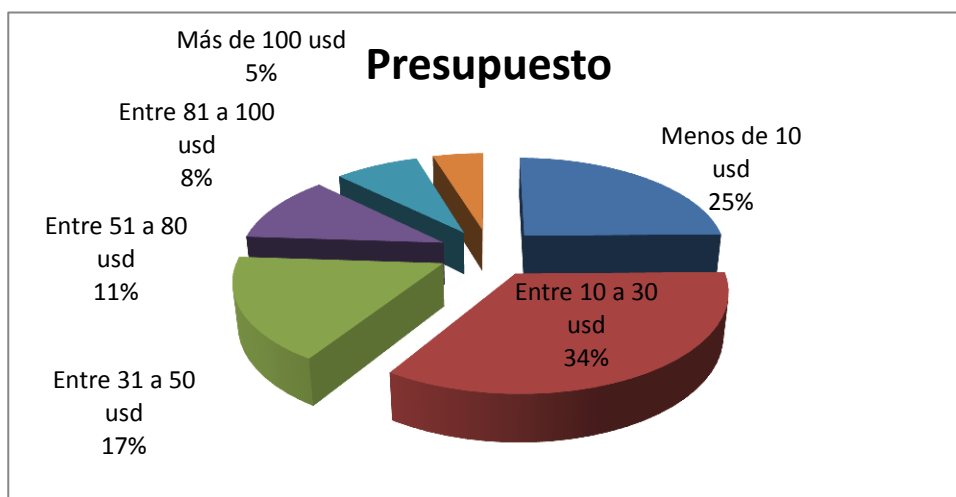
GRÁFICO No. 64: Frecuencia con la que realizan sus actividades los habitantes de Conocoto



4. ¿Cuál es el presupuesto mensual en relación a sus gastos y las personas que seleccionó en el punto 2?

Opción	Cantidad	Tasa
Menos de 10 usd	94	24,74
Entre 10 a 30 usd	130	34,21
Entre 31 a 50 usd	65	17,11
Entre 51 a 80 usd	43	11,32
Entre 81 a 100 usd	30	7,89
Más de 100 usd	18	4,74
TOTAL	380	100,00

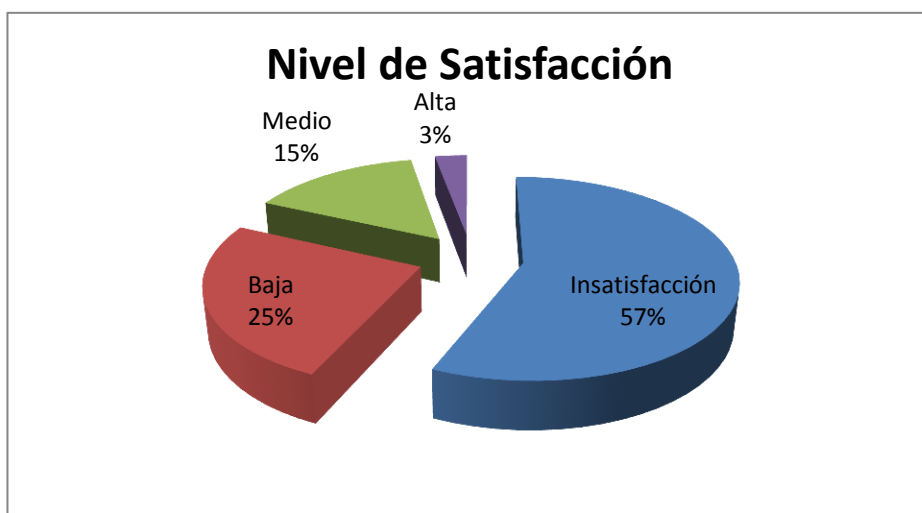
GRÁFICO No. 65: Presupuesto mensual para las actividades de los habitantes de Conocoto



5. ¿Califique el nivel de satisfacción que obtuvo de los servicios que recibió?

Opción	Cantidad	Tasa
Insatisfacción	215	56,58
Baja	96	25,26
Medio	58	15,26
Alta	11	2,89
TOTAL	380	100

GRÁFICO No. 66: Calificación a los servicios de las actividades de los habitantes de Conocoto



6. ¿Considera la posibilidad de ser socio de un complejo deportivo?

Opción	Cantidad	Tasa
Siempre	120	31,58
A Veces	160	42,11
Nunca	100	26,32
TOTAL	380	100,00

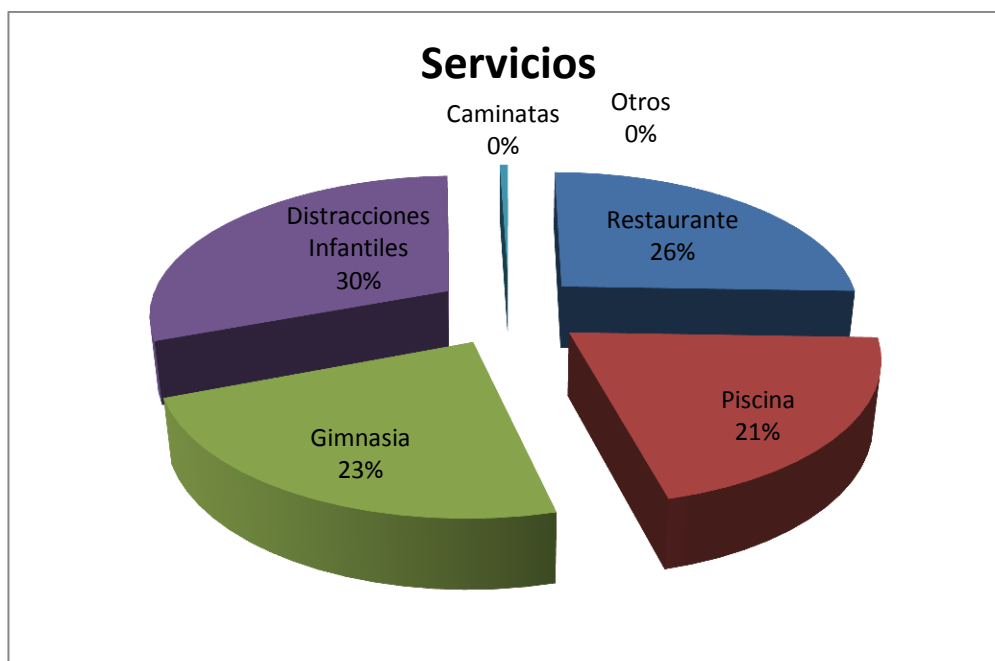
GRÁFICO No. 67: Consideración de afiliación a un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto



7. ¿Qué tipo de actividades considera importantes en un complejo deportivo?

Opción	Cantidad	Tasa
Restaurante	97	25,53
Piscina	78	20,53
Gimnasia	88	23,16
Distracciones Infantiles	115	30,26
Caminatas	2	0,53
Otros	0	0,00
TOTAL	380	100

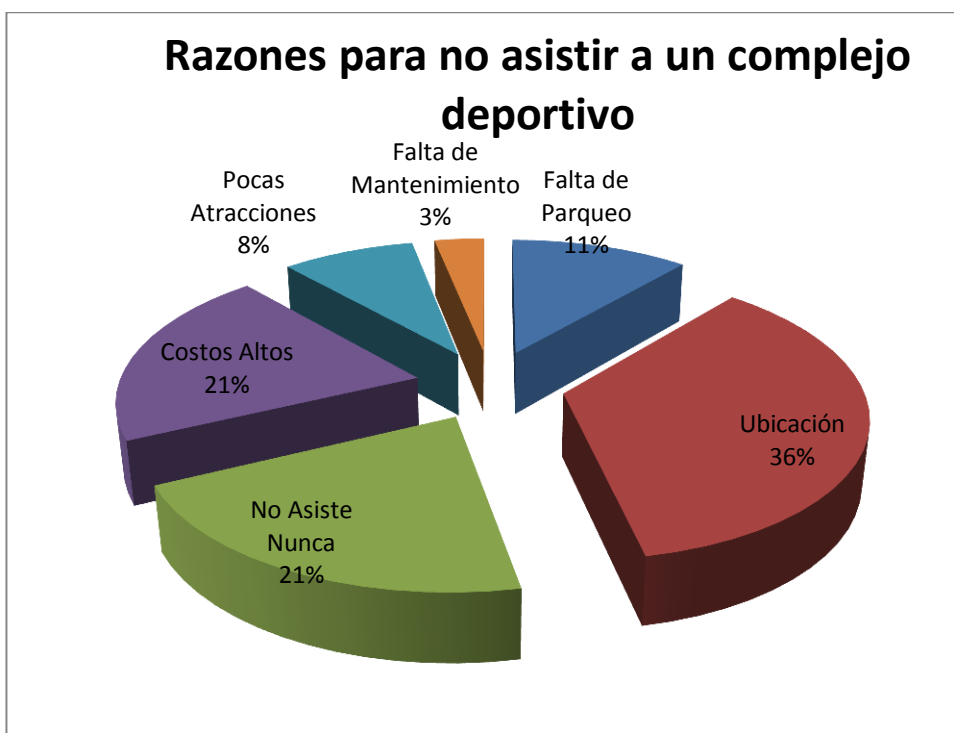
GRÁFICO No. 68: Actividades de importancia en un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto



8. ¿Cuáles de las siguientes variables no permitiría su asistencia a un complejo deportivo?

Opción	Cantidad	Tasa
Falta de parqueo	43	11,32
Ubicación	135	35,53
No asiste nunca	80	21,05
Costos altos	78	20,53
Pocas atracciones	32	8,42
Falta de mantenimiento	12	3,16
TOTAL	380	100,00

GRÁFICO No. 69: Razones de no asistencia a un complejo deportivo por parte de los habitantes de Conocoto



9. ¿Conoce algún complejo deportivo

Opción	Cantidad	Tasa
Club Los Chillos	120	28,44
Castillo Amaguaña	210	49,76
Club de Golf Los Cerros	78	18,48
Otro	14	3,32
TOTAL	422	100

GRÁFICO No. 70: Complejos Deportivos que conocen los habitantes de Conocoto



El total supera a las 380 personas encuestadas ya que la pregunta permitía responder una o varias opciones simultáneamente.

10. Si conoce algún complejo deportivo, ¿qué elementos considera generaron una experiencia positiva en usted?

Opción	Cantidad	Tasa
Buen Servicio	181	47,63
Distracciones Variadas	78	20,53
Mantenimiento adecuado	65	17,11
Seguridad	56	14,74
TOTAL	380	100,00

GRÁFICO No. 71: Elementos que generaron experiencia positiva en un complejo deportivo en los habitantes de Conocoto



3.7 Determinación de oferta y demanda

Demanda

La tabulación de los datos de la encuesta generó los siguientes segmentos posibles para ser considerados por el Club:

TABLA No. 32: Demanda por parte de los habitantes de Conocoto

Segmento	Edad	Gustos	Presupuesto Mensual	Compañía	Frecuencia	Observaciones
1	32 a 45 años	Salir a Comer Visitar Parques Salir fuera de la Ciudad	Entre 10 a 30 usd	En Familia	Fines de Semana	Distracciones Infantiles Restaurante Piscina
2	46 a 54 años	Salir a Comer Visitar Complejos Deportivos	Entre 31 a 50 usd	En Familia	Fines de Semana	Caminatas Restaurante Piscina
3	26 a 32 años	Ir al Cine Visitar Parques Salir de Comer	Entre 10 a 30 usd	En Familia Con Amigos	Fines de Semana	Gimnasia Piscina

En relación a la investigación del mercado, se han agrupado los segmentos más representativos que pueden ser considerados como clientes potenciales. De los tres el segmento conformado por personas entre 46 a 54 años muestra una mayor receptibilidad.

3.7.1 Análisis de la Oferta

Los complejos deportivos con mayor posicionamiento actualmente en la ciudad de Quito y el Distrito Metropolitano son el Castillo de Amaguaña 49,76%, Club Los Chillos 28,44% y el Club Los Cerros 18,48%. Es importante señalar que la población encuestada identifica estos complejos pero no necesariamente son socios o consumen sus servicios, debiendo entenderse como un nivel de posicionamiento únicamente.

Principalmente el estudio se enfocó en identificar el nivel de posicionamiento en la población objetivo de los principales complejos deportivos existentes en la ciudad.

Esta situación es importante ya que en base a los resultados obtenidos es posible verificar las estrategias y servicios prestados por estos a fin de obtener información que permita el desarrollo del plan de mercadeo. Posteriormente, se estableció la siguiente información:

Club de Golf Los Cerros

Es un club privado ubicado en Selva Alegre, Valle de los Chillos, cuenta con amplias áreas verdes, canchas, y permite la práctica de varios deportes, además cuenta con una laguna, pero no tiene piscina.

La acción está entre \$ 8000,00 y \$ 10000,00 y la cuota mensual es \$ 300,00, de los cuales \$ 100.00 se puede disponer para el consumo en el bar.

Castillo de Amaguaña

Es un club privado que cuenta con dos etapas. Su equipamiento es amplio disponiendo de servicio de piscina, caminatas a caballo, canchas de fútbol, tenis, básquet, vóley, pista de patinaje sobre hielo, laguna artificial.

El precio por acción es \$3.000,00 pese a que se pueden encontrar venta directa de socios por la mitad de precio. El pago de las mensualidades asciende a \$ 40,00.

Su enfoque es destinado a una población de clase alta. Dispone de servicios de piscina, spa, gimnasio, canchas de futbol, tenis, básquet y vóley. El valor por acción asciende a los \$ 9.000,00 y sus pagos mensuales a 450,00.

3.7.2 Análisis de la Demanda

Para determinar los segmentos de la demanda presentados, se analizaron las respuestas obtenidas en los diferentes cuestionamientos en donde se seleccionó las opciones con mayor concentración de datos.

En forma general, se obtuvieron los siguientes resultados:

Las actividades preferidas por la población encuestada se basan en salidas a comer (31,58%), Visitar Parques (28,95%) y salir fuera de la ciudad (17,11%). La opción relacionada al complejo deportivo obtuvo 8,16%.

Es importante que la población en general prefiera las salidas en familia 55,26% lo que brinda una clara orientación sobre los atractivos que deben incluirse en el complejo deportivo.

Las actividades recreativas se realizan principalmente los fines de semana 69,74%, asignando un presupuesto entre los 10 a 30 usd principalmente, presupuesto con el que perfectamente podrían asistir al Club los 4 o 5 fines de semana que tiene el mes, además de los feriados

Si bien es cierto, no es una prioridad ser socio de un complejo deportivo, el mercado potencial si lo considera dentro de sus opciones, situación que es importante y debe inducirse con mayor información dentro del plan de mercadeo, es decir se puede vender la idea de adquisición de una membresía para pertenecer al Club.

Los servicios con mayor preferencia son las distracciones infantiles 30,26%, restaurante 25,53% y gimnasia 23,16%.

Adicionalmente, para garantizar su satisfacción es importante que el complejo deportivo este cerca del lugar de domicilio 35,53%, tenga costos accesibles a sus presupuestos 20,53% y disponga de lugares seguros para parqueadero 11,32%. Opciones con las que claramente cubre el Club Los Cipreses.

Es importante conocer que gran parte de la demanda actual de los servicios proporcionados por los complejos turísticos no tienen un alto grado de satisfacción siendo esto un elemento fundamental para poder introducir propuestas nuevas en el mercado.

El 56,58% indica que no ha tenido un buen servicio, pudiendo considerarse este factor como uno de los causantes que no exista actualmente un verdadero atractivo hacia este tipo de opciones de recreación.

Solo el 2,89% indicó que el servicio tiene una alta calidad y se siente totalmente satisfecho.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Existen tres “niveles de planificación” fáciles de reconocer. Todo proyecto debería incluir al menos un Plan Estratégico (de largo plazo), un Plan Táctico (mediano y corto plazo, generalmente 1 año) y un Plan Operativo (con fechas y tareas específicas).²¹

- **Planeación Estratégica**

Este encierra la misión, visión, objetivos y valores, los cuales deben estar claramente definidos. La misión expresa la actividad a la que se dedica la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios. La visión es la aspiración, explica a dónde quiere llegar la empresa, está compuesta por la misión y los valores. Los objetivos se refieren a lo que la empresa desea alcanzar y deben ser cuantitativos.

- **Planeación Táctica**

Estas están definidas para 2, 3 o 5 años, permitirán enfrentarse a situaciones en la vida práctica, están alineadas con las estrategias.

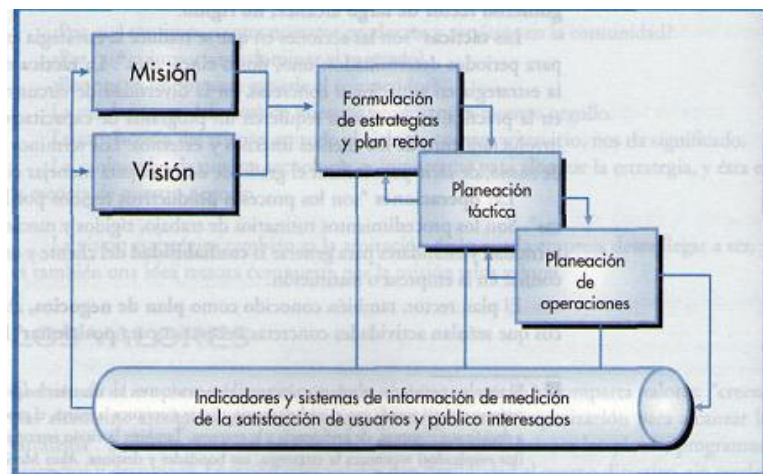
- **Planeación Operativa**

Es una herramienta ágil, sencilla y clara que está definida de manera anual, definen las acciones específicas, que permitirán alcanzar los resultados claramente identificados.

La presente propuesta de Planeación Estratégica de Marketing se basa en los planes antes descritos, es decir estratégicos, tácticos y operativos. A continuación se muestra un gráfico de lo que se va a realizar:

²¹ Enciclopedia de Negocios, http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:planes-estrategicos-tacticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72

GRÁFICO No. 72: Planeación Estratégica de Marketing



Fuente: RODRIGUEZ y Hernández, Sergio, Introducción a la Administración, Cuarta edición, México 2006, pág. 314.

Elaborado: RODRIGUEZ y Hernández, Sergio

4.1 Planificación Organizacional

4.1.1-Misión estratégica propuesta

“El CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES, es una institución recreativa de carácter privado, constituida con el fin de fomentar el espíritu deportivo y recreativo entre sus socios, además brindar servicios variados orientados a satisfacer los requerimientos de distracción, recreación y descanso, generando un importante posicionamiento en la ciudad de Quito y un liderazgo sostenido y sustentable”

4.1.2-Visión estratégica propuesta

“Ser para el año 2016 uno de los mejores clubes de distracción familiar en la ciudad de Quito que brinde servicios de calidad y genere una alta satisfacción en sus socios y familias”

4.1.3- Objetivos propuestos

Los objetivos propuestos a desarrollarse mediante la ejecución del presente plan de marketing son:

- Establecer un adecuado posicionamiento en la ciudad de Quito para alcanzar una identificación y reconocimiento de los servicios prestados
- Generar lealtad en los socios existentes mediante la prestación de servicios con alto nivel de satisfacción
- Mantener una administración eficiente que impulse el mejoramiento continuo del club en beneficio de todos sus socios
- Contar con personal calificado en todas las áreas a fin de que se garantice el servicio eficiente acorde a las necesidades de los socios
- Desarrollar programas adecuados de mercadeo que impulsen el ingreso de nuevos socios al club
- Establecer programas eficientes de mantenimiento de socios
- Motivar a los socios a aumentar la frecuencia de visita al club
- Transformar al club en una sociedad anónima con fines de lucro que permita sustentar el crecimiento deseado
- Obtener una rentabilidad adecuada conforme a un presupuesto desarrollado con el objetivo de garantizar el crecimiento del club.

4.1.4- Valores propuestos

Para poder cumplir con los diferentes objetivos propuestos, es importante que todas las acciones que se efectúen estén respaldadas en valores institucionales. En este sentido, se proponen los siguientes valores:

El “espíritu constructivo”

Demostrar en todo tiempo y lugar una actitud positiva, emprendedora y optimista en el cumplimiento del trabajo, buscando sistemáticamente las soluciones y las decisiones en

lugar de los problemas y las indecisiones, dentro del abanico de alternativas que presentan los proyectos emprendidos y tareas para su exitosa realización, aportando a la Misión planteada.

Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de las funciones específicas de trabajo, de tal suerte que el sello personal incremente y fortalezca la cadena de valor de los procesos operativos, administrativos y comerciales del club.

Actuar permanentemente con recta intención y buena fe en la ejecución de los proyectos y tareas, buscando siempre las formas y métodos que aseguren los óptimos resultados de éxito, productividad y eficiencia.

El “respeto a los demás”

Es un valor básico que induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral

En base de este valor se debe:

- Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.
- Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro del club, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias

La “lealtad”

Hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento se debe demostrar, para y por el club.

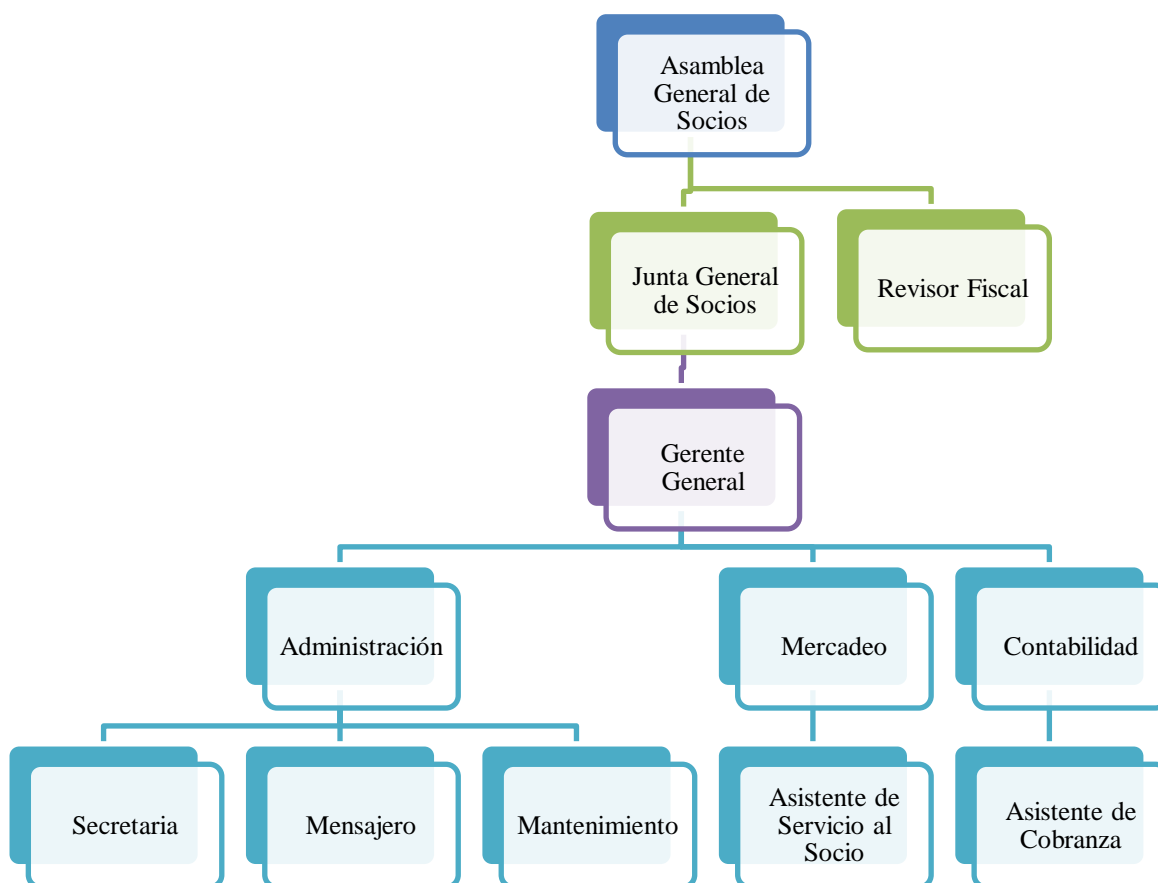
En consecuencia, se debe

- Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, filosofía y valores del club en el desempeño cotidiano e invertir la capacidad, talento y esfuerzo del personal en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas necesarias para garantizar la excelencia.

4.1.5- Políticas Propuestas

- ❖ Realizar constantemente el servicio de gestión de Cobro a los socios deudores para mejorar los ingresos del Club e incentivar a los Socios a realizar un compromiso de pago.
- ❖ Mantener continuamente informados a los Socios del Club, de las resoluciones importantes de la Junta Directiva vía correo electrónico, telefónica o a través de una cartelera
- ❖ Capacitar al personal administrativo y de mantenimiento que se encuentra en contacto con los Socios, en el tema de atención al cliente.
- ❖ Brindar un servicio de calidad a todos quienes visiten las instalaciones del Club; así conseguir la fidelidad con respecto a la asistencia de los usuarios.
- ❖ Conservar siempre la limpieza de todas las instalaciones del Club, y así preservar una imagen de pulcritud, orden y preocupación por un servicio de calidad a los Socios.
- ❖ Ofrecer la apertura para atraer nuevos Socios Usuarios del sector donde se encuentra ubicado el Club.

4.1.6-Organigrama propuesto



El organigrama propuesto a ser implementado por el Club Los Cipreses, está compuesto por cuatro áreas de gestión:

Administración:

Encargada de proveer los recursos necesarios para cumplir eficientemente los diferentes procesos demandados por el Club.

Mercadeo

Se encarga de cumplir el plan de mercadeo, publicidad y servicio al socio encargado de medir y evaluar la satisfacción interna y los mecanismos necesarios para

incrementar el número de socios, en acción conjunta con la administración y compromiso de la Junta General de Socios

Finanzas

Encargado de controlar las transacciones internas basados en un presupuesto y el cumplimiento de los procesos contables y de tributación exigidos por ley.

Es necesaria la presencia de un Revisor Fiscal, mismo que debe ser elegido en Asamblea General de Socios, y actuará de la misma forma que el Fiscal.

Además el Gerente General puede ser elegido de la misma Junta Directiva y cobrará sus honorarios mediante factura sin tener relación de dependencia, aunque eso depende de la decisión de la Asamblea General de Socios, tal como se plantea en los nuevos Estatutos.

4.2 Planificación de Marketing

4.2.1 Propuesta del Plan estratégico de Marketing

El plan de mercadeo propuesto, se sustenta en el desarrollo de una serie de estrategias debidamente alineadas a objetivos, que permitan mejorar el posicionamiento del Club en base al mantenimiento de los socios actuales y a la incorporación de socios nuevos

.

Para ello, el plan se concentra en dos ejes.

Por una parte, busca mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades de los socios en base a una administración pertinente enfocada en las exigencias obtenidas en el estudio de mercado.

Por otra parte, establecer acciones que permitan un mayor posicionamiento del club a fin de que sea identificado por los socios potenciales incrementando de esta manera su cantidad acorde a las instalaciones instaladas.

4.2.2 Determinación de los Objetivos de Marketing para la Institución

Los objetivos de marketing determinan todas las acciones que se buscan, mismas que están totalmente enfocadas. En este sentido, el planteamiento de los objetivos representan las bases por las cuales se estructura todo el plan que a continuación se presenta:

Objetivo a corto plazo

- Mejorar los servicios de piscina, mantenimiento y seguridad del Club.
- Establecer una capacitación sobre la importancia del servicio y la atención a los usuarios del Club
- Establecer un equipo de comercialización definido para que de cumplimiento al plan de marketing citado
- Transformar al club en una sociedad anónima que permita generar programas tendientes a incrementar los ingresos
- Mejoramiento del portal web

Objetivo a mediano plazo

- Aumentar los socios en el 15% anual
- Incorporar nuevos servicios de recreación (Gimnasio, Estética, Yoga)
- Mejorar el posicionamiento en el mercado en busca de un mayor reconocimiento del mercado objetivo
- Establecer programas de campeonatos internos entre socios

- Mejorar las instalaciones para llevar a cabo programas de capacitación para las empresas

Objetivo de largo plazo

- Incorporar servicios nuevos en el Club en beneficio de sus usuarios. (clases de bailoterapia, clases de yoga o aeróbicos, pista de cuadrones)

4.2.3- Proceso de formulación de estrategias (Matrices)

Se han analizado los aspectos tanto interno como externo, lo que permitirá formular las matrices, el aspecto tanto interno como externo y el estudio previo al diagnóstico de la institución, se llevó a cabo con el fin de formular matrices que son herramientas que se utilizan, entre las cuales tenemos las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos), Matriz de Perfil Competitivo, FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dichos instrumentos permitirán elaborar las estrategias.

TABLA No. 33 Matriz EFE para el Club Los Cipreses

	No.	Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES	1	Mayor interés de la población por actividades deportivas	0,10	2,00	0,20
	2	La mayor tasa de crecimiento del sector dentro del Valle de Los Chillos	0,12	3,00	0,36
	3	Conocoto representa aproximadamente el 50% de la población de la Zona de Los Chillos	0,10	2,00	0,20
	4	Aparición de nuevas tecnologías para el mantenimiento de las instalaciones	0,08	2,00	0,16
	5	Se pueden ofrecer diferentes servicios adicionales, clases de tenis, bailoterapia, etc.	0,08	2,00	0,16
	6	Presencia de varios conjuntos familiares alrededor del Club	0,09	3,00	0,27
	7	Aplicación de comercio electrónico a través de la página web.	0,06	2,00	0,12
	Total Oportunidades			0,63	
AMENAZAS	1	Aumento de nuevos servicios que pueden sustituir las actividades que ofrece el Club como gimnasios, spas, etc.	0,06	2,00	0,20
	2	Cada vez existen familias con menor estructura, lo que puede afectar ya que el Club se dedica a actividades familiares	0,05	2,00	0,20
	3	El cambio climático repentino, no permite utilizar constantemente las instalaciones	0,06	2,00	0,20
	4	El precio de la canasta familiar no aumenta en la misma manera que el ingreso familiar, lo que puede ocasionar que las personas no tomen en cuenta actividades recreativas	0,08	3,00	0,20
	5	Situación económica y laboral inestable	0,06	3,00	0,20
	6	Constante cambio y reformas a la leyes que rigen la institución	0,06	2,00	0,20
	Total Amenazas			0,37	
TOTAL			1,00		2,67

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes; en cambio un promedio ponderado de 1.0 indica que la empresa no está

aprovechando con eficacia las oportunidades existentes ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

El total ponderado de 2.67 lo que significa que el Club está por encima de la media en su esfuerzo por conseguir aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas. Sin embargo es necesario plantear las estrategias necesarias para aprovechar de mejor manera las oportunidades y minimizar los riesgos.

TABLA No. 34: Matriz EFI para el Club Los Cipreses

	No.	Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS	1	Fidelidad de los socios	0,06	2	0,12
	2	Ubicación Estratégica	0,06	3	0,18
	3	Amplias áreas	0,05	4	0,2
	4	Infraestructura Instalada	0,07	2	0,14
	5	Personal que conoce bien su trabajo	0,06	2	0,12
	6	Uso de tecnología	0,07	3	0,21
	7	Presupuesto establecido para cada año	0,05	3	0,15
	8	Buena predisposición de los socios a actividades deportivas	0,04	3	0,12
	9	El valor de la cuota no es alto	0,03	3	0,09
	10	Personal administrativo capacitado	0,05	3	0,15
	Total Fortalezas			0,54	
DEBILIDADES	1	Inexistencia de un Plan de Marketing y Publicidad	0,04	3	0,12
	2	La contabilidad es un servicio tercerizado	0,05	2	0,1
	3	El letrero no llama la atención	0,05	2	0,1
	4	Desinterés por parte de los Socios en las actividades del Club	0,03	2	0,06
	5	Rivalidad y falta de compañerismos de los socios	0,04	3	0,12
	6	Poca asistencia de los Socios al mes	0,06	2	0,12
	7	Más del 64% de los socios no se encuentran al día en sus pagos	0,06	3	0,18
	8	Falta de acuerdo entre Directivos	0,05	2	0,1
	9	Ausencia de página web	0,04	2	0,08
	10	Falta de organigrama definido	0,04	3	0,12
	Total Debilidades			0,46	
TOTAL			1,00		2,58

Para la elaboración de la Matriz EFI se tomó la información obtenida en el análisis interno del Club, que se realizó en capítulos anteriores

La calificación promedio de 2.5. que se debe obtener en esta matriz, los totales ponderados que se encuentran debajo del 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La calificación que obtuvo el Club Los Cipreses es de 2.58, está por encima del promedio pero indica que la fuerza interna no está bien consolidada y es necesario trabajar en ella.

Para la elaboración y ponderación de esta matriz del Perfil Competitivo, se contó con la ayuda del personal de la institución.

TABLA No.35: Matriz de Perfil Competitivo para el Club Los Cipreses

No.	Factores que determinan el éxito	Ponderación	CLUB LOS CIPRESES		CASTILLO DE AMAGUAÑA		LOS CERROS CLUB DE GOLF	
			Clasificación n	Puntuación n	Clasificación n	Puntuación n	Clasificación n	Puntuación n
1	Infraestructura	0,14	3	0,42	2,00	0,28	3,00	0,42
2	Precio de la membresía para ingresar	0,11	4	0,44	3,00	0,33	2,00	0,22
3	Precio de la cuotas mensual	0,09	4	0,36	3,00	0,27	1,00	0,09
4	Requisitos para ingresar a la institución	0,10	4	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
5	Posición financiera	0,08	2	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24
6	Personal Atención al Cliente	0,14	3	0,42	3,00	0,42	3,00	0,42
7	Publicidad	0,09	1	0,09	4,00	0,36	3,00	0,27
8	Ubicación	0,12	3	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36
9	Satisfacción de los Socios	0,13	2	0,26	3,00	0,39	3,00	0,39
TOTAL		1,00		2,91		2,95		2,71

Se consideraron nueve factores críticos de éxitos, ya que son los más importantes en las instituciones que brindan este servicio.

A través de esta matriz se puede interpretar que el competidor más débil es Los Cerros Club de Golf, ya que tiene un puntaje de 2.71, en relación a los otros dos clubes.

En cuanto a la interpretación de esta matriz se puede indicar que tenga una calificación más alta que la otra quiera decir que es en un porcentaje mejor. Las cifras revelan la fuerza relativa de las instituciones.

El propósito es evaluar la información de manera sensata; entonces se puede indicar que a pesar de que el Castillo de Amaguaña, obtuvo una puntuación más alta, el Club Los Cipreses sigue siendo un competidor fuerte en algunos puntos críticos como la infraestructura, el precio de la cuota y la membresía, así como los requisitos para ingresar a la institución; pero cabe recalcar que es necesario trabajar en otros como la publicidad, y la satisfacción, puntos importantes para alcanzar la eficiencia en el servicio que se brinda.

Para la elaboración y ponderación de esta matriz del Perfil Competitivo, se contó con la ayuda del personal de la institución.

Matriz FODA

Una vez que se realizaron las matrices correspondientes a la etapa de entrada (EFE, EFI, MPC), constituye la información necesaria para la formulación de estrategias, se realiza la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que pertenece a la etapa de conciliación.

“Una herramienta importante, de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, las estrategias FO (Fortalezas- Oportunidades), las

estrategias DO (Debilidades- Oportunidades), las estrategias FA (Fortalezas- Amenazas) y las estrategias DA (Debilidades- Amenazas)”²²

TABLA No. 36: Matriz FODA para el Club Los Cipreses

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 El Club se encuentra ubicado en un área privilegiada</p> <p>F2 Cuenta con la infraestructura adecuada para sus socios y arrendatarios</p> <p>F3 Personal administrativo capacitado</p> <p>F4 Cuenta con un presupuesto establecido para cada año</p> <p>F5 El precio de la cuota que cancelan los socios es bajo</p> <p>F6 Usa tecnología amigable con el ambiente para calentar el agua de la piscina</p> <p>F7 Cuenta con personal que conoce bien su trabajo</p> <p>F8 Grandes empresas han realizado sus eventos sociales y han quedado satisfechos</p> <p>F9 Buena predisposición de los socios a las actividades deportivas</p> <p>F10 Percepción de buen servicio de los empleados a los socios</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Carencia de un Plan de Marketing</p> <p>D2 Falta de interés de los socios en las actividades del Club</p> <p>D3 Existe un ambiente de rivalidad entre los Socios</p> <p>D4 Ausencia de una página web</p> <p>D5 La contabilidad es un servicio tercerizado</p> <p>D6 Baja asistencia de socios al Club</p> <p>D7 Más del 64% de los socios propietarios no se encuentran al día en el pago de cuotas</p> <p>D8 Falta de acuerdo entre los Directivos del Club</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Mayor interés por actividades deportivas por parte de la población</p> <p>O2 Conocoto representa aproximadamente el 50% de la población de la Zona de Los Chillos.</p> <p>O3 Se pueden ofrecer diferentes servicios adicionales,</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1. Mejorar la imagen del Club frente a todos sus socios: propietarios, dependientes y usuarios, a través del aprovechamiento del comercio electrónico, y conseguir mayor interés por parte de los socios al Club (O1, O5, F9, F10)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1. Abrir las instalaciones de lunes a viernes, ofreciendo el uso exclusivo de las canchas y áreas verdes, para que los Socios realicen deporte, sin pagar algún costo adicional (O1, O3, D2, D3, D7, D8)</p>

²²FRED, David. Op. Cit. p. 221

<p>relacionados con el deporte</p> <p>O4 Presencia de varios conjuntos familiares alrededor del Club</p> <p>O5 Aparición de nuevas tecnologías para mantenimiento del Club</p> <p>O6 Conocoto tiene la mayor tasa de crecimiento en el Valle de Los Chillos</p>	<p>2. Realizar la publicidad necesaria, promoviendo la imagen y calidad del servicio, explicando los beneficios y servicios que ofrece el club; así atraer más socios y su afiliación, además asegurar la fidelidad de los Socios actuales (O1, O2, O4, O6, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8)</p> <p>3. Aprovechar la eficiencia del sistema del calentamiento solar instalado para abrir las instalaciones del Club a sus socios y arrendatarios; sin que esto signifique un costo adicional en las cuotas ya que el calentamiento de la piscina funciona en base al calentamiento solar. (O1, O3, F1, F5, F6)</p>	<p>2. Crear un sistema de publicidad interna y externa, para atraer mayor cantidad de socios usuarios, a través de un sistema de información y comunicación institucional (O2, O4, O6, D1, D2,D4, D6)</p> <p>3. Crear un departamento de Finanzas, que mantenga el uso de instrumentos financieros y de esta, manerarealizar una reestructuración de costos y gastos. (D5, O5)</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1 La inestabilidad laboral y económica, provoca la disminución en la inversión en actividades deportivas</p> <p>A2 Incremento de servicios que pueden sustituir lo que ofrece el Club</p> <p>A3 Los cambios de clima repentinos no permiten la asistencia constante al Club</p> <p>A4 El ingreso familiar no incrementa de la misma manera</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>1. Promover las actividades que se realicen dentro de las instalaciones, como juegos de mesa, utilización del gimnasio, de los salones para eventos culturales y sociales, para fortalecer las actividades familiares y las relaciones entre socios satisfaciendo sus necesidades (A1, A3, A5, F7, F9)</p> <p>2. Mejorar la calidad de los servicios del Club, sin necesidad de realizar un incremento cuantioso en el valor de la cuota que cancelan los Socios (A1, A2,A4, F1, F2, F3, F4, F5)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1. Fortalecer la imagen y la presencia institucional, ofreciendo servicios de calidad a sus socios y arrendatarios (A1, A2, A4, D1, D2, D3, D6)</p> <p>2, Aprovecher las instalaciones con las que cuenta el Club para atraer la asistencia de los socios, a través de la comunicación de una imagen sólida y preocupada por el bienestar familiar de sus</p>

<p>que la canasta familiar</p> <p>A5 La disminución de familias con estructura afecta, ya que el Club se dedica a actividades familiares</p>		<p>integrantes, enfocándose en el cumplimiento del reglamento interno.(A1, A3, A5, D2, D6)</p>
---	--	--

En conjunto con los resultados arrojados por las matrices y para el cumplimiento de los objetivos planteados se han desarrollado las siguientes estrategias:

4.2.3.1 Estrategias de Diferenciación

Para alcanzar una adecuada diferenciación del Club Los Cipreses del resto existente en la ciudad de Quito, se desarrollarán las siguientes estrategias acorde a los objetivos planteados:

- Definir la imagen corporativa
- Desarrollar el plan de publicidad
- Mejorar el portal Web
- Establecer un programa de relaciones públicas

4.2.3.2 Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento buscan afianzar el reconocimiento del Club en el mercado local, para ello se formulan las siguientes estrategias:

- Mejorar la publicidad externa del Club
- Generar una estrategia mailing que permita dar a conocer el club
- Establecer un programa de eventos que sean debidamente informados buscando el posicionamiento del club en el medio

4.2.3.3 Estrategias de Crecimiento

El crecimiento se basa en el mantenimiento de socios y la adopción de nuevos, en tal virtud se formula las siguientes estrategias:

- Desarrollar un programa de comercialización que incluya atención permanente en el club y visita a empresas
- Mejorar la publicidad del club
- Realizar alianzas estratégicas con gimnasios y peluquerías locales en donde se pueda entregar información del club.

4.2.3.4 Estrategias de Fidelización

Es importante que los socios se sientan parte del Club y generen una lealtad que permita sustentar todos los proyectos previstos.

Las estrategias enfocadas para tal efecto son las siguientes:

- Establecer programas de competencias internas para fomentar la integración de los socios
- Establecer un programa de información permanente de las actividades a realizarse en el club y de las novedades existentes
- Establecer cursos vacacionales en el verano para los hijos de los socios
- Abrir actividades nuevas para fomentar la mayor participación al club de los socios

4.2.3.5 Estrategias Funcionales

Para poder sustentar las diferentes estrategias se plantean las siguientes alternativas:

- Definir el pago de una cuota extraordinaria
- Establecer un programa de valores incrementales aprobado por los socios para financiar los proyectos

- Definir los valores de compra de acción y valor mensual para los nuevos socios

4.2.3.6 Estrategias de Mix de Marketing

A continuación se formulan las siguientes estrategias clasificadas en función de los elementos del marketing mix.

Producto

- Definir adecuadamente los productos y servicios que el club va prestar
- Establecer adecuadamente los horarios de atención
- Establecer los programas extracurriculares dados por las épocas de verano principalmente

Precio

- Definir el valor de la cuota extraordinaria
- Definir el valor de la acción y el pago mensual
- Establecer el programa de incremento de valores mensuales

Plaza

- Mejorar la publicidad externa
- Mejorar la señalización e información de los servicios prestados

Promoción

- Establecer la campaña de relaciones públicas
- Establecer la imagen corporativa
- Establecer el uso de medios tecnológicos en la publicidad

4.2.4 Propuestas

Definidas las estrategias se proponen las siguientes propuestas:

4.2.4.1 Propuesta de Slogan

Para refrescar la imagen del Club, se ha desarrollado una propuesta enfocada principalmente en la familia, acorde a los datos obtenidos en la investigación de mercado:

“En donde la familia se integra”

El slogan establecido busca hacer un acercamiento a la familia, mostrando que todos sus integrantes encontrarán servicios que le permitan disfrutar buenos momentos.

Se busca desarrollar una imagen en donde la familia se integre en actividades entretenidas que le permitan a cada miembro disfrutar de bellos momentos.

4.2.4.1.1 Justificación de Colores

Los colores corporativos se basan en cuatro gamas debidamente combinadas que se explican a continuación:



Descripción Técnica de los Colores

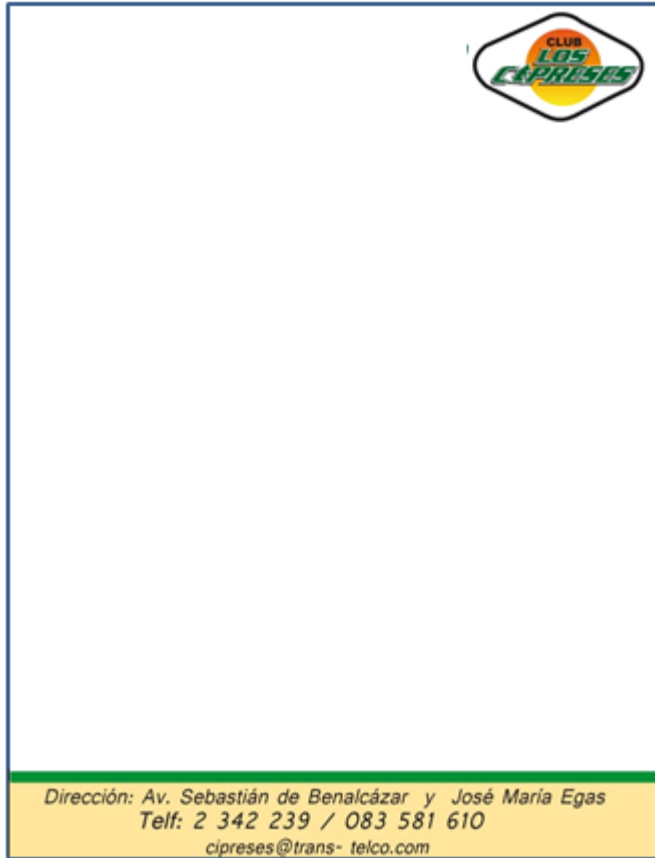
Color Verde: Objetivamente conocido como la esperanza, el uso del color verde guarda relación con los espacios verdes del club. Para fortalecer la idea la letra I ha tomado la forma de un pino, situación que se enfoca a la necesidad de aire fresco que fue una de las principales exigencias del mercado. Las letras se rodean de un borde color blanco que busca aumentar el peso visual de las letras

Color Amarillo/Tomate: Brinda luz al diseño y alegría, significados subjetivos de estos colores. Representa el sol que acompaña las principales actividades del club. Refuerza la idea de naturaleza como elemento más importante.

Color Negro: Brinda seriedad al diseño y aumenta su peso visual para que tanto el texto como el sol puedan ser identificados.

4.2.4.2 Construcción de papelería corporativa

La papelería corporativa contará con la imagen del club y los datos generales, como se puede observar en la ilustración:



4.2.4.3 Construcción de tarjeta de presentación

La tarjeta de presentación guarda la misma estructura de la hoja membretada presentada anteriormente:



4.2.4.4 Construcción de tarjeta de presentación de servicios

Esta tarjeta de presentación guarda la misma estructura de la hoja membretada presentada anteriormente:



4.2.4.5 Proceso de la Comunicación

La comunicación es uno de los elementos más importantes en el desarrollo y aplicación de las diferentes estrategias.

Para ello el proceso propuesto, se compone de las siguientes fases:

- Comunicación Tecnológica
- Programa de Relaciones Públicas
- Programa de Servicio al Socio

Comunicación Tecnológica

Se enfoca en la utilización de herramientas tecnológicas disponibles actualmente.

Entre las principales actividades se describen las siguientes:

- Envío permanente de información a través del mail
- Mejoramiento del Portal Web
- Incorporación del sistema de comunicación propio vía chat
- Envío de publicidad por medios informáticos

Programa de Relaciones Públicas:

Se enfoca en difundir las actividades programadas en diferentes medios:

- Coordinar el programa de visitas a los potenciales usuarios del sector
- Coordinar el programa de visitas a las empresas
- Coordinar la realización de eventos internos.

4.2.5 Planeación Táctica y Operativa

A continuación se describen los planes tácticos basados en los elementos que conforman el marketing mix, tomando en cuenta también el personal, eje importante para brindar un servicio de calidad a los socios y arrendatarios del Club.

Posteriormente los planes tácticos se concilian con los planes operativos. Es importante recalcar que: “El Plan Operativo Anual, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la Institución y del Programa, debe recoger en su programación justamente las prioridades establecidas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación d los productos finales, y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc.”²³

²³ ARMIJOS, Marianela, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES/CEPAL 2009, página 54

PLAN TÁCTICO PARA: SERVICIO

Objetivo:

Ofrecer un servicio de excelencia y calidad , de acuerdo a los requerimientos de los clientes actuales

Objetivos de Marketing:

- * Mantener a los socios propietarios, dependientes, usuarios actuales y arrendatarios, y así propaguen los servicios que ofrece el Club
- * Lograr la satisfacción de los clientes, para que así se sientan a gusto con los servicios brindados.
- * Incrementar el nivel de asistencia de los socios al Club
- * Ofrecer un servicio de calidad con precios atractivos frente a la competencia.
- * Incrementar en un 125% el número de socios usuarios del Club dentro de los cinco años

Estrategias	Tácticas	Tiempo		Responsables	Departamento	Meta	Índices
		Inicio	Fin				
Realizar la revisión correspondiente de los equipos que utiliza el Club, para verificar su correcto funcionamiento, y así brindar un servicio de calidad.	Crear una cultura dentro de los empleados de mantenimiento en la que se priorice el mantenimiento preventivo y no correctivo de los equipos	02-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mantenimiento	Administración	Satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia	=Porcentaje del pago del mantenimiento preventivo/ mantenimiento correctivo
Ofrecer servicios adicionales de carácter deportivo y social, a los miembros del Club.	Proponer e implementar nuevas actividades, ofreciendo mayores servicios de distracción y esparcimiento, y así lograr mayor interés por parte de los socios a asistir al Club.	07-abr-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia	=Porcentaje de incremento asistencia socios/ asistencia de años anteriores
Mejorar la comunicación entre los socios, informando las decisiones importantes tomadas por los directivos, e informar sobre la calidad, y beneficios de los servicios del Club	Realizar campañas informativas orientadas a todos los socios del Club Publicar en la página Web del Club sobre los beneficios de utilizar los servicios de la institución	02-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Informar a los socios sobre las actividades del Club, así como dar a conocer sus servicios	=Porcentaje de incremento asistencia socios/ asistencia de años anteriores
Realizar una gestión de cobranza más enfática a los socios deudores de varios meses, incluso años.	Ofrecerles convenios de pago y realizar el seguimiento respectivo, y así que puedan volver a ingresar y hacer uso de las instalaciones	03-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Cobranza	Contabilidad	Disminuir el rubro de cuentas por cobrar e incrementar los ingresos	=Pago cuotas de socios/ Cuentas por cobrar socios
Realizar actividades de unión para compartir entre socios	Proponer al menos una reunión al año que tenga como objetivo propiciar la comunicación y momentos de amistades entre los socios	17-dic-12	18-dic-12	Asistente de Mercadeo	Administración	Crear lazos de unión y confraternidad entre los Socios	=Número de Socios Satisfechos/ Total de Socios
Orientarse a los segmentos objetivos identificados	Dar a conocer los servicios que brinda el Club y así captar su interés	04-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Incrementar la cartera de socios usuarios	=Incremento de nuevos socios/ Cantidad de socios anteriores

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Realizar la revisión correspondiente de los equipos que utiliza el Club, para verificar su correcto funcionamiento, y así brindar un servicio de calidad.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer cuáles son los equipos que principalmente se utilizan para brindar un servicio de calidad	Asistente de Mantenimiento	1 día
2	Realizar mantenimiento preventivo a los equipos que intervienen en el cuidado del aspecto físico de los espacios del Club como: tractor, motogüadaña, aspiradora.	Asistente de Mantenimiento	1 semana
3	Dar mantenimiento preventivo: a calefones, calderos, equipo de calentamiento solar, que son aquellos que intervienen para utilizar áreas de piscina, sauna, turco, hidromasaje	Asistente de Mantenimiento	1 semana
4	Establecer un cronograma de seguimiento para revisar los equipos	Asistente Administrativo	1 día
Indicadores	=Pago de mantenimiento preventivo / Pago de mantenimiento correctivo		
Recursos	Suministros de oficina, Infraestructura, servicios básicos, Técnicos en los equipos		
Presupuesto	\$ 400,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Ofrecer servicios adicionales de carácter deportivo y social, a los miembros del Club.		
Departamento:	Gerente General/Junta General de Socios		
Meta:	Satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer reuniones entre la Junta General de Socios	Secretaria	1 semana
2	Establecer las actividades de esparcimiento de mayor interés como: yoga, bailoterapia o aeróbicos	Asistente de Mercadeo	1 semana
3	Conocer los implementos que se utilizarán y el personal involucrado	Asistente de Mercadeo	3 días
4	Realizar el correspondiente Proyecto de factibilidad para implementar las nuevas actividades	Asistente de Mercadeo	1 mes
Indicadores	=Incremento de la Asistencia de los socios / Asistencia de socios en años anteriores		
Recursos	Suministros de oficina, Infraestructura, servicios básicos, Equipos de computación		
Presupuesto	\$ 350,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Mejorar la comunicación entre los socios, informando las decisiones importantes tomadas por los directivos, la calidad, y beneficios de los servicios del Club		
Departamento:	Administración		
Meta:	Informar a los socios sobre las actividades del Club, así como dar a conocer sus servicios		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer cuáles serán los mecanismos de comunicación entre todos los socios.	Asistente de Mercadeo	2 semanas
2	Publicar una cartelera mensual donde se informe las novedades del Club.	Secretaria	1 día
3	Utilizar las herramientas tecnológicas para hacer conocer los servicios y beneficios como el mailing, la página web.	Asistente de Mercadeo	1 semana
4	Realizar el seguimiento para que los socios se mantengan actualizados con las noticias	Asistente de Mercadeo	1 semana
Indicadores	= Número de socios satisfechos / Número de socios		
Recursos	Suministros de oficina, Infraestructura, servicios básicos, página web, correo electrónico, llamadas telefónicas, cartelera		
Presupuesto	\$ 100,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Realizar una gestión de cobranza más enfática a los socios deudores de varios meses, incluso años.		
Departamento:	Contabilidad		
Meta:	Disminuir el rubro de cuentas por cobrar e incrementar los ingresos		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer las acciones coordinadas y adecuadas, para que se dé un proceso interactivo con los socios deudores	Asistente de Cobranza	1 semana
2	Realizar un análisis de los casos para conocer la situación actual y porque cayó en mora	Asistente de Cobranza	4 meses
3	Establecer contacto con el socio	Asistente de Cobranza	1 mes
4	Diagnosticar el tipo de socio	Asistente de Cobranza	1 mes
5	Identificar las posibles alternativas e inculcar una cultura de pago con el socio	Asistente de Cobranza	1 mes
6	Obtener un compromiso de pago donde se identifique cuando , como, donde y cuanto va a cancelar	Asistente de Cobranza	3 meses
7	Realizar el seguimiento al compromiso de pago	Asistente de Cobranza	2 meses
Indicadores	=Número de socios con convenio de pago / Número de socios deudores		
Recursos	Suministros de oficina, equipo de computación, llamadas telefónicas convencional y celular		
Presupuesto	\$ 300,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL

Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Orientarse a los segmentos objetivos identificados		
Departamento:	Administración		
Meta:	Incrementar la cartera de socios usuarios en un 25%		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer contacto con el segmento identificado a través de visitas programadas, llamadas telefónicas	Asistente de Mercadeo	2 meses
2	Captar la atención, a través de invitaciones al Club y mostrando los servicios y la infraestructura	Asistente de Mercadeo	2 meses
3	Vender la membresía y crear el compromiso de afiliación por un año	Asistente de Mercadeo	1 mes
4	Realizar el seguimiento de asistencia de los socios y medir su satisfacción	Asistente de Mercadeo	1 mes
5	Realizar el seguimiento de pago de cuotas a tiempo	Asistente de Cobranza	1 mes
Indicadores	= Número de socios usuarios nuevos / Número de socios usuarios		
Recursos	Hojas volantes, trípticos, llamadas telefónicas		
Presupuesto	\$ 200,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	SERVICIOS		
Estrategia:	Realizar actividades de unión para compartir entre socios		
Departamento:	Administración		
Meta:	Crear lazos de unión y confraternidad entre los Socios		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	2 meses
2	Presentar las posibles fechas en las que se podría realizar el evento aprovechando los espacios del Club	Asistente de Mercadeo	2 meses
3	Elegir la fecha y actividades a realizarse	Asistente de Mercadeo	1 mes
4	Informar y promocionar el evento ante los socios	Asistente de Mercadeo	1 mes
Indicadores	= Número de socios satisfechos / Número de socios totales		
Recursos	Suministros de oficina, llamadas telefónicas, refrigerio,		
Presupuesto	\$ 900,00		
Observaciones:			

PLAN TÁCTICO PARA: PRECIO

Objetivo:

Incrementar en un 120% el número de socios usuarios del Club dentro de los siguientes 5 años, así como la rentabilidad del Club.

Objetivos de Marketing:

- * Captar nuevos socios usuarios
- * Lograr la satisfacción de los clientes, para que así se sientan a gusto con los servicios brindados.
- * Manejar adecuadamente los costos y gastos del Club
- * Ofrecer un servicio de calidad con precios atractivos frente a la competencia.
- * Mejorar la rentabilidad del Club

Estrategias	Tácticas	Tiempo		Responsables	Departamento	Meta	Índices
		Inicio	Fin				
Realizar un incremento mínimo en el pago de la cuota mensual, manteniendo la ventaja de un precio económico frente a la competencia y tomando en cuenta que no se ha incrementado este valor en 10 años	Establecer precios en función de la demanda y de la competencia.	07-abr-12	Se propone como estrategia permanente	Contador	Gerente General	Incrementar el porcentaje de rentabilidad del Club	Porcentaje de incremento de la rentabilidad del Club
Mantener el plan de descuento por pronto pago de cuotas de los Socios	Otorgar un porcentaje de descuentos a los clientes que cancelan con anticipación sus cuotas	02-ene-12	Decisión de la Junta Directiva	Contador	Gerente General	Incrementar el número de socios y satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia	=Pago cuotas de socios/Cuentas por cobrar socios
Optimizar costos y gastos del Club	Reducir los gastos que realiza la institución, especialmente optimizando en pago de mantenimiento.	Análisis Previo		Contador	Gerente General	Reducir los costos y gastos de la institución.	Porcentaje de disminución de gastos

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PRECIO		
Estrategia:	Realizar un incremento mínimo en el pago de la cuota mensual, manteniendo la ventaja de un precio económico frente a la competencia y tomando en cuenta que no se ha incrementado este valor en 10 años		
Departamento:	Gerente General		
Meta:	Incrementar el porcentaje de rentabilidad del Club		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Analizar de manera detallada y minuciosa los precios que ofrece la competencia, tomando en cuenta los servicios ofrecidos	Asistente de Mercadeo	3 meses
2	Establecer el precio en base a la oferta y la demanda, y al estudio realizado por el Departamento de Tesorería	Contador	2 meses
3	Incrementar en un porcentaje mínimo el pago de la cuota, estableciendo como algo vital el mejoramiento continuo de la calidad del servicio	Contador	1 mes
4	Poner en consideración el incremento ante los miembros de la Asamblea General de Socios	Junta General de Socios	1 día
Indicadores	=Cuotas pagadas / cuotas por cobrar		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, llamadas, correo electrónico		
Presupuesto	\$ 80,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PRECIO		
Estrategia:	Mantener el plan de descuento por pronto pago de cuotas de los Socios		
Departamento:	Contabilidad		
Meta:	Satisfacer las necesidades de los socios con un servicio de calidad y excelencia e incrementar el número de socios		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Conservar el rubro dentro de los balances del plan de descuento para los socios que cancelan con anticipación las cuotas	Contabilidad	1 día
2	Informar a los socios actuales de este descuento para que puedan beneficiarse del mismo	Asistente de Mercadeo	3 días
3	Los descuentos deben publicarse con en lugares clave del Club, además de utilizar las herramientas tecnológicas	Asistente de Mercadeo	2 días
4	Comunicar este beneficio a los socios usuarios interesados en afiliarse al Club, a través de publicidad externa	Asistente de Mercadeo	1 semana
Indicadores	= Número de socios que utilizan el descuento/Número de Socios		
Recursos	Suministros de oficina, Infraestructura, servicios básicos, página web, correo electrónico, llamadas telefónicas, cartelera		
Presupuesto	\$ 80,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PRECIO		
Estrategia:	Optimizar costos y gastos del Club		
Departamento:	Contabilidad		
Meta:	Reducir los costos y gastos de la institución.		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva, con el Contador para identificar las causas de la inestabilidad en costos y gastos en los últimos años	Gerente General	1 día
2	Ofrecer posibles soluciones a los expertos a este fenómeno	Contador	1 semana
3	Optimizar los sueldos de los empleados	Contador	Permanentemente
4	Dar a conocer los instrumentos financieros que se utilizan a la Junta Directiva	Contador	1 día
5	Mantener una base de datos de proveedores de buena calidad y buen precio	Secretaria	Frecuentemente
Indicadores	= Costos y gastos actuales/Costos y gastos de años anteriores		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, servicios básicos		
Presupuesto	\$ 57,00		
Observaciones:			

PLAN TÁCTICO PARA: PLAZA

Objetivo:

Llegar a más clientes, con el fin de incrementar la cartera del Club, así como llegar a más arrendatarios de las instalaciones.

Objetivos de Marketing:

- * Incrementar en un 125% el número de socios usuarios del Club dentro de los cinco años
- * Lograr la satisfacción de los clientes, para que así se sientan a gusto con los servicios brindados.
- * Mantener e incrementar los arriendos de las instalaciones al sector empresarial

Estrategias	Tácticas	Tiempo		Responsables	Departamento	Meta	Índices
		Inicio	Fin				
Disponer de un servicio para conocer la satisfacción del cliente, y así identificar las falencias, las molestias y que se puede mejorar, mediante la instalación visible de un buzón de quejas.	Obtener las quejas más significativas por parte de los socios y quienes utilizan el Club, con el fin de mejorar los servicios	02-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Secretaria	Administración	Mejorar la satisfacción de los clientes	= Número de clientes satisfechos / Número de Clientes
Aprovechar las herramientas tecnológicas para dar a conocer los servicios y la infraestructura, a los clientes potenciales y posibles arrendatarios	Dar a conocer los servicios y la infraestructura con la que cuenta el Club.	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Atraer nuevos socios y también arrendatarios de las instalaciones	= Boletines leídos / Boletines enviados
Controlar el mantenimiento interno de las instalaciones	Ofrecer todas las áreas en buen estado a los socios del Club	02-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mantenimiento	Administración	Lograr que los socios de las áreas del Club	= Número de clientes satisfechos / Número de Clientes

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PLAZA		
Estrategia:	Disponer de un servicio para conocer la satisfacción del cliente, y así identificar las falencias, las molestias y que se puede mejorar, mediante la instalación visible de un buzón de quejas.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Mejorar la satisfacción de los clientes		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Diseñar los posibles de formatos que se ubicarán en el buzón de quejas	Asistente de Mercadeo	3 días
3	Analizar y elegir el formato para conocer molestias, falencias y posibles sugerencias.	Junta General de Socios	1 día
4	Construir el buzón de quejas de tal manera que se pueda retirar el formato y depositar dentro del buzón	Carpintero-Cerrajero	3 días
5	Ubicar el buzón de quejas y sugerencias en un lugar visible	Asistente de Mercadeo	1 día
6	Informar a los socios de la existencia del buzón, mediante la cartelera, y el correo electrónico	Asistente de Mercadeo	1 semana
7	Revisión del contenido del buzón una vez por mes	Asistente de Mercadeo	1 día
8	Realizar sesiones de la Junta General de Socios para discutir las principales quejas y sugerencias, tomarlas en cuenta para posibles sugerencias	Secretaria	1 día
Indicadores	= Número de clientes satisfechos / Número de Clientes		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, buzón de quejas		
Presupuesto	\$ 110,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PLAZA		
Estrategia:	Aprovechar las herramientas tecnológicas para dar a conocer los servicios y la infraestructura, a los clientes potenciales y posibles arrendatarios		
Departamento:	Administración		
Meta:	Informar a los socios y también arrendatarios de las instalaciones		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Decidir la información que se enviará a través de correo electrónico	Gerente General	2 días
2	Enviar un boletín informativo mensual con las novedades, recordando los servicios que se ofrecen a los clientes actuales	Secretaria	1 día
3	Recordar a los arrendatarios de los servicios y la infraestructura que posee	Secretaria	1 día
Indicadores	= Boletines leídos / Boletines enviados		
Recursos	Equipo de computación, internet, suministros de oficina		
Presupuesto	\$ 50,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PLAZA		
Estrategia:	Controlar el mantenimiento interno de las instalaciones		
Departamento:	Administración		
Meta:	Lograr que los socios disfruten de todas las áreas del Club		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Establecer un cronograma de limpieza y cuidado de las instalaciones, en el que se dividan entre los espacios cerrados y áreas verdes,	Asistente de Mantenimiento	1 día
2	Decidir qué áreas necesitan mayor mantenimiento y cada cuanto tiempo, por ejemplo los salones y área de juegos deberían ser limpiados cada semana, mientras que el corte de la hierba y poda de los árboles cada 15 días en invierno.	Asistente de Mantenimiento	1 día
3	Realizar un seguimiento al cronograma de limpieza	Administración	Permanentemente
Indicadores	= Número de clientes satisfechos / Número de Clientes		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, útiles de aseo		
Presupuesto	\$ 80,00		
Observaciones:			

PLAN TÁCTICO PARA: PROMOCIÓN

Objetivo:

Lograr al año 2016 mayor reconocimiento como un Club Social y Deportivo, que ofrece servicios para la distracción familiar

Objetivos de Marketing:

- * Incrementar en un 125% el número de socios usuarios del Club dentro de los cinco años
- * Desarrollar elementos de comunicación que permitan mantener a los socios informados
- * Alcanzar el fortalecimiento de relaciones con los clientes y ganar fidelización a largo plazo
- * Impulsar la imagen del Club ante los posibles arrendatarios en el sector corporativo

Estrategias	Tácticas	Tiempo		Responsables	Departamento	Meta	Índices
		Inicio	Fin				
Crear una página Web donde se muestre, los beneficios, las ventajas, la infraestructura, servicios adicionales, y la información relevante para que llame la atención de los clientes	Promocionar por medio de la página Web los beneficios, servicios, información relevante del Club.	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Diseñador Gráfico	Administración	Reforzar y actualizar la imagen de la institución	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas
Diseño y entrega de volantes en los conjuntos familiares que están ubicados alrededor del Club.	Elaborar los volantes con la información más relevante de la institución.	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Diseñador Gráfico	Administración	Captar mayor número de socios usuarios	Porcentaje de incremento de socios
Crear una cartelera informativa para los socios del Club, donde se dé a conocer las actividades internas, y el rumbo del Club	Dar a conocer a todos los socios, las actividades que se desarrollan en el Club, así como sus novedades.	03-ene-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Mantener siempre informados a los socios y así captar su atención y preocupación por la institución	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas
Incorporar el logotipo de la empresa en la papelería corporativa	Lograr el reconocimiento de la marca tanto interna como externamente	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente de Mercadeo	Administración	Lograr reconocimiento en el mercado.	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas
Promocionar de mejor manera la imagen, actividad comercial y la calidad del servicio que oferta el Club en el mercado, a través de redes sociales.	Publicar la información más relevante de la institución.	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Diseñador Gráfico	Mercadeo	Lograr reconocimiento en el mercado.	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PROMOCIÓN		
Estrategia:	Crear una página Web donde se muestre, los beneficios, las ventajas, la infraestructura, servicios adicionales, y la información relevante para que llame la atención de los clientes.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Reforzar y actualizar la imagen de la Institución		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Solicitar los posibles diseños de la página web	Diseñador Gráfico	3 días
3	Analizar el contenido que se va a publicar en la página web como servicios, beneficios, actividades, galería de fotos de las instalaciones, membresías y otros aspectos relevantes del Club	Junta General de Socios	1 día
4	Elegir el diseño de la página web que identifique y defina a la institución	Junta General de Socios	1 día
5	Publicar la página web	Diseñador Gráfico	2 días
6	Informar a los socios de la existencia del página web, mediante la cartelera, y el correo electrónico	Asistente de Servicio al Socio	1 día
7	Evaluar y comprobar su funcionamiento, y siempre mantenerlo actualizado	Asistente de Mercadeo	Permanentemente
Indicadores	Número de visitas de la página web		
Recursos	Equipo de computación, internet, página web		
Presupuesto	\$ 500,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PROMOCIÓN		
Estrategia:	Diseño y entrega de volantes de volantes en los conjuntos familiares que están ubicados alrededor del Club.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Captar mayor número de socios usuarios		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Definir el diseño y la información relevante que estará plasmada en los volantes	Jefe de Mercadeo	1 día
3	Presentar los diseños para la elección de del mejor volante informativo	Asistente de Mercadeo	1 día
4	Delegar un grupo de empleados que se encargue de entregar el volante de manera formal y amigable	Gerente General	1 día
5	Imprimir los volantes, se sugiere en papel couché de 150 gramos	Asistente de Mercadeo	1 día
6	Repartir los volantes en los conjuntos familiares que están alrededor del Club	Grupo delegado	2 semanas
Indicadores	Porcentaje de socios interesados en el Club por información leída en el volante		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, volantes		
Presupuesto	\$ 90,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PROMOCIÓN		
Estrategia:	Crear una cartelera informativa para los socios del Club, donde se dé a conocer las actividades internas, y el rumbo del Club		
Departamento:	Administración		
Meta:	Mantener siempre informados a los socios y así captar su atención y preocupación por la institución		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Delegar el personal que se encargue de la información a publicar en la cartelera	Asistente de Mercadeo	1 día
3	Publicar las actividades del Club	Personal Delegado	1 día
4	Realizar un seguimiento al cumplimiento de la publicación en la cartelera	Asistente de Mercadeo	1 día
Indicadores	= Número de clientes satisfechos / Número de Clientes		
Recursos	Cartelera, impresiones, equipo de computación		
Presupuesto	\$ 75,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PROMOCIÓN		
Estrategia:	Incorporar el logotipo de la empresa en la papelería corporativa		
Departamento:	Administración		
Meta:	Lograr reconocimiento en el mercado.		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Presentar los posibles diseños de la papelería corporativa	Asistente de Mercadeo	1 día
3	Elección del diseño de la papelería corporativa	Junta General de Socios	1 día
4	Implementar la papelería corporativa con el logotipo del Club	Asistente de Mercadeo	1 día
Indicadores	= Número de clientes que reconocen la marca / Número de Clientes		
Recursos	Equipo de computación, papelería corporativa, tarjetas de presentación		
Presupuesto	\$ 100,00		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PROMOCIÓN		
Estrategia:	Promocionar de mejor manera la imagen, actividad comercial y la calidad del servicio que oferta el Club en el mercado a través de redes sociales.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Lograr reconocimiento en el mercado.		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Realizar una reunión entre los miembros de la Junta Directiva para discutir el tema	Secretaria	1 día
2	Escoger la información que se va a difundir a través de este medio	Asistente de Mercadeo	1 día
3	Discutir y elegir que redes sociales, se utilizarán, están las más utilizadas: facebook, twiter, linkednl	Asistente de Mercadeo	1 día
4	Mantener actualizada la página social	Asistente de Mercadeo	1 día
Indicadores	= Número de clientes que reconocen la marca / Número de Clientes		
Recursos	Equipo de computación, suministros de oficina, internet,		
Presupuesto	\$ 0,00		
Observaciones:			

PLAN TÁCTICO PARA: PERSONAL

Objetivo:

Contar con personal capacitado que le brinde un excelente servicio al cliente

Objetivos de Marketing:

* Incrementar en un 125% el número de socios usuarios del Club dentro de los cinco años

* Contar con el personal adecuado, para que desempeñe el cargo encomendado.

* Desarrollar al máximo el potencial de los empleados, a base de sus competencias y así como crear un verdadero compromiso de trabajo con la institución hasta el 2016

Estrategias	Tácticas	Tiempo		Responsables	Departamento	Meta	Índices
		Inicio	Fin				
Promover el desarrollo del Talento Humano.	Desarrollar las capacidades de los colaboradores del Club y que así estos puedan brindar un mejor servicio a los socios	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente Administrativo	Gerencia General	Optimizar el talento humano y mejorar la imagen institucional frente a los socios	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas
Contar con un personal administrativo, financiero y de operaciones, de mercadeo, capacitado constantemente en atención y servicio al cliente.	Capacitar al personal en servicio al cliente	03-feb-12	Se propone como estrategia permanente	Asistente Administrativo	Gerencia General	Poseer talento humano capacitado en la institución	Porcentaje de satisfacción de los socios a través de sencillas encuestas

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PERSONAL		
Estrategia:	Contar con un personal administrativo, financiero y de operaciones, de mercadeo, capacitado constantemente en atención y servicio al cliente.		
Departamento:	Junta General de Socios		
Meta:	Poseer talento humano capacitado en la institución		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseñar un plan de reclutamiento para la contratación de personal, una vez que se han definido los puestos que requiere la organización	Junta General de Socios	1 mes
2	Definir los perfiles, competencias y formación de los empleados que se requieren	Junta General de Socios	1 mes
3	Concertación de entrevistas y elección de los candidatos más adecuados	Presidente y Vicepresidente	1 mes
4	Realizar un seguimiento al proceso de reclutamiento	Presidente	1 mes
Indicadores	Número de objetivos cumplidos de la organización / número de objetivos		
Recursos	Equipo de computación, servicios básicos		
Presupuesto	\$ 200,08		
Observaciones:			

PLAN OPERATIVO ANUAL			
Proyecto:	PERSONAL		
Estrategia:	Promover el desarrollo del Talento Humano.		
Departamento:	Administración		
Meta:	Optimizar el talento humano y mejorar la imagen institucional frente a los socios		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseñar un plan de capacitación, donde se especifiquen responsables, temas a tratar, actividades, y fechas	Asistente de Administración	2 meses
2	Implementar el plan que desarrolle conocimientos y capacidades, para así alcanzar un mejor desempeño del cargo.	Gerente General	1 mes
3	Elaboración de un plan motivacional para los empleados	Asistente de Administración	1 semana
4	Crear programas de incentivos para los empleados que consigan los objetivos establecidos, como recuperación en la cartera vencida, captar mayor número de usuarios etc.	Asistente de Administración	1 semana
5	Evaluar el desempeño de acuerdo a las competencias laborales establecidas	Gerente General	Permanentemente
Indicadores	Empleados que practican sus conocimientos/ número de empleados		
Recursos	Salón de conferencias, equipo de computación, servicios básicos		
Presupuesto	\$ 800,00		
Observaciones:			

4.2.6 Evaluación, Control y Retroalimentación

Evaluación

La evaluación del servicio es muy importante para lo cual se utilizará las encuestas como principal instrumento. Al igual que el proceso de levantamiento llevado a cabo, se fijará una vez al año un levantamiento que permita identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del club a fin de identificar los aspectos que pueden mejorar considerablemente.

Control

El control se enfoca en determinar que los servicios planificados se presten eficientemente. En este sentido mediante check list se definirá si se han cumplido eficientemente los procesos de mantenimiento de las instalaciones. De igual manera, los aspectos relacionados a la limpieza y seguridad serán evaluados a fin de que estos siempre estén acorde a lo requerido.

Retroalimentación

La retroalimentación se establece en función de un informe de las actividades de levantamiento y control efectuadas.

Su objetivo principal es verificar si los servicios no están dentro de los parámetros de calidad demandados para de esta manera poder establecer un plan de mejoras que permita su fortalecimiento.

4.3 Propuesta Legal

4.3.1 Antecedentes

Además de un Plan Estratégico de Marketing es necesario tomar en cuenta una variable dentro del Marco Legal y es que el Club está en la posibilidad de cambiar su estatus de una Organización sin fines de lucro a una Sociedad Anónima; ya que el Club es una organización que persigue rentabilidad.

Para dicho proceso el Club tiene la posibilidad de acogerse a la décimo cuarta disposición general de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, que manifiesta lo siguiente:

“Las organizaciones que no manejan fondos públicos, que han estado sujetas al Ministerio del Deporte y que no tengan como única actividad la propiamente deportiva, como, por ejemplo, las actividades sociales o recreativas, podrán seguir desarrollando todas sus actividades, conservando la personalidad jurídica que adquirieron cuando fueron aprobados sus Estatutos. Para el efecto, deberán registrarse en el Ministerio de Cultura, de Turismo u otro que fuere del ramo respectivo, a sus libre elección, y bajo la denominación de “clubes sociales” o “instituciones recreativas privadas (IRP)”, según el caso”.

Las leyes Ecuatorianas posibilitan el cambio de estatus legal de una institución, y es necesario tomar en cuenta esta alternativa ya que es complemento del Plan Estratégico de Marketing; ambos darán como resultado alcanzar la máxima rentabilidad de manera legal, transparentar la administración financiera del Club.

Para empezar como una sociedad anónima es necesario redefinir con que número de socios empieza la empresa.

4.3.2 Requisitos para convertirse en una Sociedad Anónima

4.3.2.1 Pasos legales a seguir

Para conseguir la información necesaria para el cambio a sociedad anónima, así como los costos en los que se incurriría, se contó con el respaldo y colaboración de Presidencia además del Asesor Jurídico del Club, Dr. Jorge Morales.

Los pasos legales necesarios para convertir al Club en una sociedad anónima son los siguientes:

- Establecer el capital social y el número de acciones comunes a definirse.
- Se puede emitir hasta 5 alternativas de nombres a la Superintendencia de Compañías, se aprueba un nombre.
- Presentar a la Asamblea el nuevo Proyecto de Estatutos para su aprobación
- Establecer el capital social y el número de acciones comunes a definirse
- Luego se procede a realizar la minuta, revisada por los interesados y revisada por la Superintendencia de Compañías.
- Una vez aprobada la minuta, se hace realiza la apertura de la cuenta de integración con el original y copia de la minuta, copia de cédulas de los socios, aprobación del nombre, cuadro de integración de capital, todos estos requisitos con copias notariadas.
- Una vez hecha la apertura de la cuenta, y que todo se encuentre aprobado por el Banco se lleva al Notario, para elevar a escritura Pública.
- Luego de elevar la minuta a escritura pública, se lleva a la Superintendencia de Compañías 3 copias certificadas de la escritura, aprobación de nombre, para la elaboración del extracto para su publicación con una carta dirigida al Superintendente (10 x 15 cm).
- La Súper entrega las escrituras aprobadas con el extracto y 3 resoluciones de aprobación de la escritura.
- Se lleva al notario toda la documentación, para su marginación, con la resolución de la Súper.

- Se llama al Registro Mercantil para que conceda el número de partida o de registro el cual debe de ir en los nombramientos antes de llevar al Registro Mercantil, esto va acompañado al Registro Mercantil de las escrituras marginadas, con los nombramientos de Gerente y de Presidente.
- Se lleva a la Superintendencia de Compañías toda la documentación con formulario 01^a, 01B, para que conceda el SRI el funcionamiento de la Compañía (petición con firma de Abogado) – (1 día), (nombramiento de Gerente, copia de cédula y certificado de votación, escritura certificada, resolución de la Súper y su aprobación, con su registro de sociedades y carta de luz, agua o teléfono.)
- Luego una vez que el SRI entrega el Ruc, se saca una copia y se lleva a la Súper de Compañías para que nos den la carta de solicitud para el Banco y poder retirar el capital que se aportó (capital pagado).
- Se lleva al Banco personalmente copia de su nombramiento, copia de su cédula y la carta de la Superintendencia de Compañías para el Banco.

En este aspecto se establecen los siguientes requerimientos de orden legal:

El Nombre

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía, Club Los Cipreses, es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación

La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la

Compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Socios

Capacidad

Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías.

El Objeto Social

La sociedad anónima limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, segura, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

En la etapa de nacimiento de un establecimiento de este tipo, se deben realizar los planes para la supervivencia del negocio, para lo cual se debe tomar en cuenta un aspecto fundamental para ponerlo en marcha, es decir contar con los requisitos que la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito exige, tales como:

Registro Único de Contribuyentes

Para arrancar con la constitución legal de un negocio, el servicio de rentas internas exige obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que es el número de identificación con el cual toda persona natural o sociedad está obligada a cancelar los impuestos pertinentes al caso.

El trámite es personal, y se deben cumplir con los siguientes requisitos, en el caso de personas jurídicas:

- Formulario RUC 01 A
- Copia de la escritura de constitución
- Nombramiento del representante legal inscrito en el registro mercantil
- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal
- Original y copia de pago del agua, luz o teléfono

La persona a cargo de realizar todos los trámites pertinentes está en la obligación de inscribirse en el SRI dentro de 30 días hábiles luego de iniciadas las actividades correspondientes.

4.3.2.1 Proyecto de nuevos Estatutos

A continuación propongo el proyecto de Estatutos para la conformación de la nueva figura legal del Club:

ESTATUTOS DEL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES S.A.

Capítulo I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN

ART. 1º-La Sociedad se denominará "Club Social y Deportivo Los Cipreses S.A.", Sociedad Anónima Comercial, de nacionalidad ecuatoriana.

ART. 2º-El domicilio de la sociedad será la ciudad de Quito pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas (o de la junta directiva) y con arreglo a la ley.

ART. 3º-La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

Todas aquellas que fomenten el espíritu deportivo y recreativo entre sus socios.

Prácticas que incentiven el deporte para el mejoramiento físico, moral y técnico de sus asociados y de la comunidad.

Programas y compromisos deportivos que propendan al mejoramiento social, cultural y deportivo de los socios incentivando y promoviendo las cualidades individuales o de grupo y fomentando actividades de esta naturaleza.

En general, todos aquellos que se encuadren en su aspiración de servicio a los socios y a la colectividad en la que se desenvuelven.

En desarrollo del mismo podrá la sociedad ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tengan relación directa con el objeto mencionado.

ART. 4º- En el cantón Quito, provincia de Pichincha, se constituye por tiempo indefinido el Club “Los Cipreses”.

Capítulo II

CAPITAL SOCIAL, APORTES Y RESERVAS

ART. 5º-El capital social autorizado es de \$ 320.000,00.

ART. 6º-El capital de la sociedad se encuentra dividido en acciones, 225, de valor nominal de \$ 1422,22.

ART. 7º-Podrán crearse acciones de goce o industria para compensar las aportaciones de servicios, trabajo, conocimientos tecnológicos, secretos industriales o comerciales, asistencia técnica y, en general, toda obligación de hacer a cargo del aportante. Los títulos de estas acciones permanecerán depositados en la caja de la sociedad para ser entregados al aportante, en la medida en que cumpla su obligación y, mientras tanto, no serán negociables.

ART. 8º-Las acciones podrán ser ordinarias o privilegiadas. Las primeras conferirán a sus titulares los derechos de:

1. Participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella.
2. Recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los estatutos.
3. Negociar las acciones con sujeción al derecho de preferencia pactado en estos estatutos.
4. Inspeccionar libremente los libros y papeles sociales dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general en que se examinen los balances de fin de ejercicio.
5. Recibir una parte proporcional de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

Las segundas a más de los anteriores derechos conferirán los siguientes:

1. Un derecho preferencial para su reembolso en caso de liquidación hasta concurrencia de su valor nominal.
2. Un derecho a que de las utilidades se les destine, en primer término, una cuota determinada, acumulable o no. La acumulación no podrá extenderse a un período mayor de cinco años.
3. Cualesquier otro privilegio de carácter económico que la asamblea decreta en favor de los poseedores de esta clase de acciones con el voto de no menos del setenta y cinco por ciento de las acciones suscritas cuando con posterioridad a la constitución de la sociedad se emitieren acciones de este tipo.

ART. 9º-La sociedad podrá emitir acciones con dividendo preferencial y sin derecho de voto, siempre y cuando su emisión sea aprobada por la asamblea general de accionistas, conforme a las condiciones y requisitos señalados para tal efecto en las normas que regulen la materia.

ART. 10.-Toda emisión de acciones podrá revocarse o modificarse por la asamblea general, antes de que éstas sean colocadas o suscritas y con sujeción a las exigencias legales. La disminución o supresión de los privilegios concedidos a unas acciones deberá adoptarse con el voto favorable de accionistas que representen no menos del setenta y cinco por ciento de acciones suscritas, siempre que esta mayoría incluya en la misma proporción el voto de tenedores de esta clase de acciones.

ART. 11.-Las acciones no suscritas en el acto de constitución y las que emita posteriormente la sociedad serán colocadas de acuerdo con el reglamento de suscripción. Con excepción de las acciones privilegiadas, de goce y de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, corresponderá a la junta directiva aprobar el reglamento de suscripción.

ART. 12.-Los accionistas tendrán derecho a suscribir preferencialmente en toda nueva emisión de acciones una cantidad proporcional a las que posean en la fecha en que el órgano social competente apruebe el reglamento de suscripción. El aviso de oferta de las acciones se dará por los mismos medios de comunicación previstos en estos estatutos para la convocatoria de la asamblea. Por disposición de la asamblea adoptada con la mayoría calificada prevista en estos estatutos podrá decidirse que las acciones se coloquen sin sujeción al derecho de preferencia.

ART. 13.-El derecho a la suscripción de acciones será negociable desde la fecha del aviso de oferta. Bastará para ello que el titular indique por escrito a la sociedad el nombre del cesionario o cesionarios.

ART. 14.-La sociedad no podrá adquirir sus propias acciones, sino por decisión de la asamblea con el voto favorable de no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas. Para realizar esa operación empleará fondos tomados de las utilidades líquidas, requiriéndose además que dichas acciones se hallen totalmente

liberadas. Mientras estas acciones pertenezcan a la sociedad, quedarán en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

ART. 15.-Cuando un accionista esté en mora de pagar las cuotas de las acciones que haya suscrito, no podrá ejercer los derechos inherentes a ellas. Para este efecto, la sociedad anotará los pagos efectuados y los saldos pendientes. Si la sociedad tuviere obligaciones vencidas a cargo de los accionistas por concepto de cuotas de las acciones suscritas, acudirá, a elección de la junta directiva, al cobro judicial, o a vender de cuenta y riesgo del moroso y por conducto de un comisionista, las acciones que hubiere suscrito, o a imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones que correspondan a las cuotas pagadas, previa deducción de un veinte por ciento a título de indemnización de perjuicios que se presumirán causados. Las acciones que la sociedad retire al accionista moroso las colocará de inmediato.

ART. 16.-A todo suscriptor de acciones deberá expedírsele por la sociedad el título o títulos que justifiquen su calidad de tal. Mientras el valor de las acciones no esté cubierto íntegramente sólo se expedirán certificados provisionales a los suscriptores.

ART. 17.-En caso de hurto de un título nominativo la sociedad lo sustituirá entregándole un duplicado al propietario que aparezca inscrito en el registro de acciones, comprobando el hecho ante los administradores, y en todo caso, presentando la copia auténtica de la denuncia penal correspondiente.

Cuando el accionista solicite un duplicado por pérdida del título, dará la garantía que le exija la junta directiva. En caso de deterioro, la expedición del duplicado requerirá la entrega por parte del accionista de los títulos originales para que la sociedad los anule. Los títulos al portador solo serán sustituibles en caso de deterioro.

ART. 18.-Las acciones serán libremente negociables salvo:

1°-Las privilegiadas, respecto de las cuales se estará a lo dispuesto en la parte pertinente de estos estatutos o en su defecto por la ley.

2°-Las comunes, respecto al derecho de preferencia, pactado en estos estatutos.

3°-Las de industria no liberadas, que no serán negociables sino con autorización de la junta directiva o de la asamblea general, según corresponda.

4°-Las gravadas con prenda respecto de las cuales se requerirá autorización del acreedor.

ART. 19.-Los administradores de la sociedad no podrán ni por sí ni por interpuesta persona, enajenar o adquirir acciones de la misma mientras estén en ejercicio de sus cargos, sino cuando se trate de operaciones ajenas a motivos de especulación y con autorización de la junta directiva, otorgada con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, excluido el del solicitante, o de la asamblea general, con el voto favorable de la mayoría prevista en estos estatutos, excluido el solicitante.

ART. 20.-Las acciones no pagadas en su integridad podrán ser negociadas, pero el suscriptor y los adquirentes subsiguientes serán solidariamente responsables del importe no pagado de las mismas. La enajenación de las acciones puede hacerse por el simple consenso de las partes, mas, para que produzca efectos respecto de la sociedad y de terceros, será necesaria su inscripción en el libro de registro de acciones mediante orden escrita del enajenante, la que podrá darse en forma de endoso hecho sobre el título respectivo. Para la nueva inscripción y expedir el título al adquirente es necesaria la previa cancelación de los títulos expedidos. En ventas forzadas y en las adjudicaciones judiciales de acciones el registro se hará mediante exhibición del original o copia auténtica de los documentos pertinentes.

PAR. 1°-Los accionistas que deseen enajenar sus acciones en todo o en parte, deberán ofrecerlas en primer lugar a la sociedad. La oferta se hará por escrito, a través del gerente de la compañía y en ella se indicará el número de acciones a enajenar, el precio y la forma de pago de las mismas. La sociedad gozará de un

término de quince días hábiles para aceptar o no la oferta, según lo que decida la junta directiva, que será convocada para tales efectos.

Vencido el término anterior, si la junta no hace pronunciamiento alguno, o si decide no adquirir las acciones o determina adquirirlas parcialmente, el gerente de la sociedad oficiará a los demás accionistas para que éstos decidan adquirir la totalidad o el resto de las acciones ofrecidas, según el caso, para lo cual tendrán igualmente un plazo de quince días hábiles contados a partir del vencimiento del término anterior.

Es entendido que los accionistas podrán adquirir las acciones en proporción a las que posean en la compañía. Vencido el término mencionado, las acciones no adquiridas por la sociedad o por los socios podrán ser cedidas libremente a los terceros.

Si la sociedad o los accionistas, según el caso, estuvieren interesados en adquirir las acciones total o parcialmente, pero discreparen con el oferente respecto del precio o de la forma de pago, o de ambos, éstos serán fijados por peritos designados por las partes o, en su defecto, por la Superintendencia de Sociedades. En este evento, la negociación se perfeccionará dentro de los cinco días siguientes a la rendición del experticio.

PAR. 2º-Esta cláusula tendrá vigencia mientras las acciones de la compañía no se inscriban en la Bolsa de Valores.

ART. 21.-La sociedad llevará un libro de registro de acciones en el cual figure cada uno de los socios con el número de acciones que posea, en el cual se anotarán los trasposos, pignoraciones, embargos, y la constitución de derechos reales que ocurran.

ART. 22.-La pignoración o prenda de acciones no surtirá efectos ante la sociedad mientras no se le dé aviso de esto por escrito, y el gravamen se haya inscrito en el libro respectivo con la comunicación en la que se informa la obligación que se garantiza.

ART. 23.-Cuando se trate de acciones dadas en prenda, salvo estipulación contraria y escrita de las partes, comunicada a la sociedad y registrada en el libro de acciones, la sociedad reconocerá al accionista todos los derechos inherentes a su calidad.

ART. 24.-Las acciones adquiridas en la forma indicada en el artículo 14 podrán ser objeto de las siguientes medidas:

1. Ser enajenadas y distribuido su precio como una utilidad (salvo que se haya pactado u ordenado por la asamblea una reserva especial para la adquisición de acciones caso en el cual este valor se llevará a dicha reserva).
2. Distribuirse entre los accionistas en forma de dividendo.
3. Cancelarse y aumentar en forma proporcional el valor de las demás acciones mediante reforma del contrato social.
4. Cancelarlas y disminuir el capital hasta concurrencia de su valor nominal.
5. Destinarlas a fines de beneficencia, recompensas o premios especiales.

ART. 25.-Los dividendos pendientes pertenecerán al adquirente de las acciones desde la fecha de la carta de traspaso, salvo pacto en contrario de las partes en cuyo caso lo expresarán en la misma carta.

ART. 26.-La sociedad formará una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. En caso de que este último porcentaje disminuyere por cualquier causa, la sociedad deberá seguir apropiando el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de los ejercicios siguientes hasta cuando la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado.

ART. 27.-La asamblea general de accionistas podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan destinación específica y estén debidamente justificadas. Antes de

formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos. Hechas las deducciones por este concepto y las reservas que acuerde la asamblea general de accionistas, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades líquidas se repartirá entre los socios en proporción a las acciones que posean.

ART. 28.-En caso de pérdidas, éstas se enjugarán con las reservas que se hayan constituido para ese fin y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la asamblea general de accionistas. Si la reserva legal fuere insuficiente para enjugar el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes.

Capítulo III

REVISOR FISCAL

ART. 29.-El revisor fiscal deberá ser contador público. Será nombrado por la asamblea general de accionistas para un período de 5 años por mayoría absoluta de la asamblea, podrá ser reelegido indefinidamente y tendrá un suplente quien lo remplazará en sus faltas absolutas, accidentales o temporales.

ART. 30.-El revisor fiscal no podrá:

- 1.-Ni por sí ni por interpuesta persona, ser accionista de la compañía y su empleo es incompatible con cualquier otro cargo en ella, en el Ministerio Público o en la Rama Jurisdiccional del Poder Público.
- 2.- Celebrar contratos con la compañía directa o indirectamente.
- 3.-Encontrarse en alguna de las incompatibilidades previstas por la ley.

ART. 31.-No podrán ser revisor fiscal:

1. Quienes sean asociados de la compañía o de alguna de sus subordinadas (si existen éstas).
2. Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sean consocios de los administradores o funcionarios directivos, el cajero, auditor o contador de la misma sociedad, y
3. Quienes desempeñen en la misma compañía o en sus subordinadas cualquier otro cargo.

ART. 32.-Son funciones del revisor fiscal:

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones de estos estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.
2. Dar cuenta oportuna, por escrito, a la asamblea, junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.
3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la compañía y rendir los informes a que haya lugar o les sean solicitados.
4. Velar porque la contabilidad de la sociedad se lleve regularmente, así como las actas de las reuniones de la asamblea, la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen en forma oportuna las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.

6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
8. Convocar a la asamblea de reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario y
9. Cumplir las demás atribuciones que le señalen la ley o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea.

ART. 33.-El revisor fiscal recibirá por sus servicios la remuneración que fije la asamblea general de accionistas.

ART. 34.-El dictamen o informe del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:

1. Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones.
2. Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.
3. Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso.
4. Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho período.
5. Las reservas o salvedades que tengan sobre la fidelidad de los estados financieros.

ART. 35.-El informe del revisor fiscal a la asamblea deberá expresar:

1. Si los actos de los administradores de la sociedad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea.
2. Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones, en su caso, se llevan y se conservan debidamente, y
3. Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía.

ART. 36.-Cuando las circunstancias lo exijan, a juicio de la asamblea, el revisor podrá tener auxiliares u otros colaboradores nombrados y removidos libremente por él, que obrarán bajo su dirección y responsabilidad, con la remuneración que fije la asamblea, sin perjuicio de que el revisor tenga colaboradores o auxiliares contratados y remunerados libremente por él. El revisor fiscal solamente estará bajo la dependencia de la asamblea.

ART. 37.-El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

ART. 38.-El revisor fiscal tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y la junta directiva, aunque sin derecho a voto, cuando sea citado. Tendrá así mismo, derecho a inspeccionar en cualquier tiempo los libros de contabilidad, libros de actas, correspondencia, comprobantes de cuentas y de más papeles de la sociedad.

PAR.-El revisor fiscal deberá guardar completa reserva sobre los actos o hechos de que tenga conocimiento en ejercicio de su cargo y solamente podrá comunicarlos o denunciarlos en la forma y casos previstos expresamente en las leyes.

Capítulo IV

ELECCIONES Y VOTACIONES

ART. 39.-En las elecciones y votaciones que corresponde hacer a la asamblea general de accionistas, se observarán las reglas siguientes:

- a) Todas las votaciones serán secretas;
- b) El nombramiento del revisor fiscal y de su suplente se hará por la mayoría absoluta de la asamblea;
- c) Para la elección de miembros de la junta directiva y sus suplentes personales se aplicará el sistema de cociente electoral el que se determinará dividiendo el número total de los votos por el de las personas que se trate de elegir. De cada lista se elegirán tantos nombres cuantas quepa el cociente en el número de votos emitidos por la misma, y si quedaren puestos éstos corresponderán a los residuos en orden descendente. En caso de empate en los residuos decidirá la suerte;
- d) Se requiere el voto de una mayoría que represente no menos de las tres cuartas partes de las acciones suscritas para el ejercicio de las siguientes facultades privativas de la asamblea general de accionistas: Decretar extraordinariamente disuelta la compañía; fusión de esta compañía con otra u otras; para el traspaso, la enajenación o el arrendamiento de la totalidad de la empresa o de la totalidad de los haberes de ésta y para cambiar el domicilio social;
- e) Para disponer que una emisión de acciones sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para que la asamblea general de accionistas pueda ocuparse de temas no incluidos en el orden del día, una vez agotado éste, y, cuando la asamblea decida no repartir dividendos en los casos en que está obligada a hacerlo la sociedad, se requerirá el voto del setenta por ciento de las acciones representadas;
- f) Para fijar el valor de los aportes en especie, será necesario el voto del setenta por ciento de las acciones suscritas, con exclusión de las acciones de los aportantes;
- g) Para emitir acciones privilegiadas, será necesario el voto del setenta y cinco por ciento de las acciones suscritas, para terminar o disminuir el privilegio de las acciones, será necesario el voto del 75% de las acciones suscritas siempre que esté incluido un 75% por lo menos de las acciones privilegiadas;

h) Para pagar el dividendo en acciones liberadas será necesario el voto del 80% de las acciones representadas. A falta de esta mayoría sólo podrán entregarse las acciones a título de dividendo a los accionistas que así lo acepten;

i) Se requiere el voto del 100% de las acciones suscritas: Para decretar la transformación de la sociedad, cuando este hecho aumente la responsabilidad de los accionistas. Para decretar la fusión cuando ella imponga a los accionistas una mayor responsabilidad; y, para que la sociedad forme parte de sociedad o sociedades colectivas.

PAR. 1º-Las demás decisiones de la asamblea se adoptarán con el voto del 51% de las acciones representadas en la reunión.

PAR. 2º-Las restricciones al voto consagradas en el artículos 428 del Código de Comercio no operan. (Si se omite esta previsión expresa se entienden pactadas las restricciones contempladas en las normas aludidas).

Capítulo V

REFORMAS DE ESTATUTOS

ART. 40.-Las resoluciones sobre reformas de estatutos deben ser aprobadas en un solo debate, en reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea general de accionistas y requieren el voto favorable del setenta por ciento de las acciones representadas en la reunión. Estas reformas serán elevadas a escritura pública que firmará el representante legal y se inscribirá en el registro mercantil conforme a la ley.

Capítulo VI

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, JUNTA DIRECTIVA, REPRESENTANTE LEGAL

Sección Primera ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

ART. 41.-La asamblea de accionistas la constituyen éstos reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos.

ART. 42.-La asamblea general de accionistas será presidida por el presidente de la junta directiva, a falta de éste por los miembros principales o suplentes de la junta directiva en su orden, y en último caso, por el accionista que designe la asamblea.

ART. 43.-Las reuniones de la asamblea general de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. La convocatoria se hará mediante aviso que se publicará en un diario de circulación en la ciudad de Quito. Cuando se tratase de asamblea extraordinaria en el aviso debe insertarse el orden del día. La convocatoria deberá hacerse con quince días hábiles de anticipación o mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios.

ART. 44.-Las reuniones ordinarias se celebrarán por lo menos una vez al año dentro de los tres primeros meses siguientes al vencimiento del ejercicio social. Si convocada la asamblea ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación señalada, entonces se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril a las 10 a.m. en las oficinas de la administración del domicilio principal.

ART. 45.-Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.

Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan, por convocatoria de la junta directiva, del representante legal o del revisor fiscal, o a solicitud de un número de socios representantes de la cuarta parte por lo menos del capital suscrito.

La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista por las ordinarias.

ART. 46.-Las reuniones de la asamblea se efectuarán en el domicilio social. Sin embargo, podrá reunirse válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare representada la totalidad de las acciones suscritas.

ART. 47.-Con el aviso de convocatoria para las reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá, sin que puedan tratarse temas distintos, a menos que así lo disponga el setenta por ciento de las acciones presentes o representadas, una vez agotado el orden del día. En todo caso, podrá remover a los administradores y demás funcionarios cuya designación les corresponda.

ART. 48.-Si se convoca la asamblea general de accionistas y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de socios, cualquiera que sea la cantidad de acciones que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez días hábiles ni después de los treinta días, también hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión.

Cuando la asamblea se reúna en sesión ordinaria por derecho propio el primer día hábil del mes de abril también podrá deliberar y decidir válidamente en los términos anteriores. En todo caso, las reformas estatutarias se adoptarán con la mayoría requerida por la ley o por estos estatutos.

ART. 49.- Para que la Asamblea General se constituya válidamente, será necesario que estén presentes la mitad más uno de los socios activos. Si en la primera convocatoria no se obtuviere el quórum requerido, la Asamblea podrá instalarse una hora más tarde con el número de socios activos asistentes y las resoluciones que adopte serán obligatorias para todos los socios.

ART. 50.- Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la asamblea general de accionistas mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en quien éste pueda sustituirlo y la fecha de la reunión para la cual se confiere, (y los demás requisitos que en cada caso se resuelva incluir en los estatutos). El poder otorgado podrá comprender dos o más reuniones de la asamblea de accionistas.

ART. 51.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por la misma, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el presidente y el secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse su número, lugar, la fecha y hora de la reunión; el número de acciones suscritas; la forma y antelación de la convocatoria; la lista de los asistentes con indicación del número de acciones propias o ajenas que representen; los asuntos tratados, los votos emitidos en favor, en contra, o en blanco; las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones efectuadas, y la fecha y hora de su clausura .

ART. 52.- Son funciones de la asamblea general de accionistas:

1. Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales.
2. Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará.
3. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal.
4. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.

5. Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones presentes en la reunión.
6. Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad.
7. Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
8. Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores.
9. Disponer de las utilidades sociales conforme al contrato y a las leyes.
10. Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal.
11. Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.
12. Las demás que señalen la ley y estos estatutos.

Sección Segunda

JUNTA DIRECTIVA

ART. 53.- La Junta Directiva es el organismo que tiene a su cargo las funciones administrativas y ejecutivas del Club. Está integrado por: un Presidente, un Vicepresidente, cuatro Vocales Principales y sus respectivos Suplentes. El gerente general de la sociedad tendrá voz pero no voto en las reuniones de la junta directiva y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella, a menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz, voto y remuneración.

ART. 54.-El período de duración de los miembros principales y sus suplentes en la junta directiva será de 4 años, y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la asamblea de accionistas. La junta directiva designará de su seno un presidente y un vicepresidente.

ART. 55.-La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada

mes y podrá reunirse en forma extraordinaria cuando lo soliciten dos de sus miembros que actúen como principales, el gerente de la sociedad o el revisor fiscal.

ART. 56.-La junta directiva deliberará y decidirá válidamente con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

ART. 57.-Son atribuciones de la junta directiva:

1. Nombrar y remover a los empleados cuya designación no corresponda a la asamblea general de accionistas.
2. Designar el gerente fijándole su remuneración.
3. Crear los demás empleos que considere necesarios para el buen servicio de la empresa, señalarles funciones y remuneración.
4. Delegar en el gerente o en cualquier otro empleado, las funciones que estime convenientes.
5. Autorizar al gerente para comprar, vender o gravar bienes inmuebles y para celebrar los contratos hasta un monto equivalente a los 15 salarios mínimos vitales.
6. Convocar a la asamblea a su reunión ordinaria, cuando no lo haga oportunamente el representante legal o a reuniones extraordinarias, cuando lo juzgue conveniente.
7. Impartirle al gerente las instrucciones, orientaciones y órdenes que juzgue convenientes.
8. Presentar a la asamblea general los informes que ordene la ley.
9. Determinar las partidas que se deseen llevar a fondos especiales.
10. Examinar cuando lo tenga a bien, los libros, documentos, fábricas, instalaciones, depósitos y caja de la compañía.
11. Abrir sucursales o agencias o dependencias, dentro o fuera del país.
12. Elaborar el reglamento de emisión, ofrecimiento y colocación de acciones en reserva de conformidad con lo previsto en el artículo undécimo (11º) de estos estatutos.

13. Tomar las decisiones que no correspondan a la asamblea o a otro órgano de la sociedad.

ART. 58.-Cualquier duda o colisión respecto de las funciones o atribuciones de la junta directiva y el gerente, se resolverá siempre en favor de la junta directiva y las colisiones entre la junta y la asamblea general, se resolverán, a su vez, a favor de la asamblea.

ART. 59.-La citación o convocación de la junta directiva se hará personalmente a los principales y también a los suplentes de quienes estén ausentes o impedidos para actuar o manifiesten al hacérseles la citación, que no habrán de concurrir a la reunión.

ART. 60.-Respecto a las reuniones de la junta directiva se observarán las siguientes reglas:

- a) La junta elegirá un presidente y un secretario para un período igual al suyo, a quienes podrá remover libremente en cualquier tiempo;
- b) El gerente tendrá voz, sin derecho a voto, en las deliberaciones de la junta directiva, salvo que se designe para tal cargo a un miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz y voto en las deliberaciones de la misma;
- c) Las autorizaciones de la junta directiva al gerente, en los casos previstos en estos estatutos, podrán darse en particular, para cada acto u operación;
- d) De las reuniones de la junta se levantarán actas completas, firmadas por el presidente y el secretario, y en ellas se dejará constancia del lugar y fecha de la reunión, del nombre de los asistentes, con la especificación de la condición de principales o suplentes con que concurran, de todos los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas, negadas o aplazada.

ART. 61.-No podrá haber en la junta directiva una mayoría cualquiera formada por

personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en el caso de que la sociedad se reconozca como de familia.

Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para la nueva elección. Carecerán de toda eficacia las decisiones adoptadas por la junta con el voto de una mayoría que contraviniera lo dispuesto en este artículo.

ART. 62.-Los principales y los suplentes de la junta serán elegidos por la asamblea general, para períodos determinados y por cuociente electoral, según lo previsto en el artículo ciento noventa y siete (197) del Código de Comercio, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos libremente por la misma asamblea.

Las personas elegidas no podrán ser reemplazadas en elecciones parciales, sin proceder a nueva elección por el sistema de cuociente electoral, a menos que las vacantes se provean por unanimidad.

ART. 63.-La junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines.

Sección Tercera

GERENTE

ART. 64.-La sociedad tendrá un gerente, que podrá ser o no miembro de la junta directiva, con un suplente que remplazará al principal, en sus faltas accidentales, temporales o absolutas.

ART. 65.-Tanto el gerente principal, como el suplente, serán elegidos por la junta directiva para períodos de 4 años, sin perjuicio de que la misma junta pueda removerlos libremente en cualquier tiempo.

ART. 66.-El gerente, o quien haga sus veces es el representante legal de la sociedad para todos los efectos.

ART. 67.-El gerente ejercerá todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes:

1. Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo y jurisdiccional.
2. Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las leyes y en estos estatutos.
3. Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad.
4. Presentar a la asamblea general en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas.
5. Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción le delegue la junta directiva.
6. Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía.
7. Convocar la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los estatutos, la junta directiva o el revisor fiscal de la sociedad.
8. Convocar la junta directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales.

9. Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la asamblea general o la junta directiva, y, en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la asamblea o la junta directiva según lo disponen las normas correspondientes del presente estatuto.

10. Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.

ART. 68.-En el registro mercantil se inscribirá la designación de representantes legales y del revisor fiscal y sus suplentes, mediante copia de la parte pertinente del acta de la junta directiva o de la asamblea cuando sea ella quien los nombre, una vez aprobada y firmada por el presidente y el secretario, y en su defecto, por el revisor fiscal.

PAR.-Las personas cuyos nombres figuren inscritos en el correspondiente registro mercantil como gerente principal y suplentes serán los representantes de la sociedad para todos los efectos legales, mientras no se cancele su inscripción mediante el registro de un nuevo nombramiento.

ART. 69.-El gerente deberá rendir cuentas comprobadas de su gestión, cuando se lo exijan la asamblea general o la junta directiva, al final de cada año y cuando se retire de su cargo.

Sección Cuarta

SECRETARIO

ART. 70.-La compañía tendrá un empleado llamado secretario de libre nombramiento de la junta directiva, que será a la vez secretario de la asamblea, de la junta directiva y del gerente.

ART. 71.-Son deberes del secretario:

- a) Llevar los libros de las actas de la asamblea general de accionistas y de la junta directiva;
- b) Comunicar las convocatorias para las reuniones de la asamblea y de la junta;
- c) Cumplir los demás deberes que le impongan la asamblea general, la junta directiva y el gerente.

Capítulo VII

BALANCE, DIVIDENDOS

ART. 72.-La sociedad tendrá ejercicios anuales, que se cerrarán el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, para hacer el inventario, y el balance general de fin de ejercicio y someterlos a la aprobación de la asamblea. El balance se hará conforme a las prescripciones legales. Copia del balance, autorizada por un contador público, será publicada, por lo menos, en el boletín de la Cámara de Comercio del domicilio social.

ART. 73.-La junta directiva y el representante legal presentarán a la asamblea a su aprobación o desaprobación el balance de cada ejercicio, acompañado de los siguientes documentos:

1. El detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias del correspondiente ejercicio social, con especificación de las apropiaciones hechas por concepto de depreciación de activos fijos y de amortización de intangibles.
2. Un proyecto de distribución de utilidades repartibles, con la deducción de una suma calculada para el pago de impuestos sobre la renta y sus complementarios por el correspondiente ejercicio gravable.
3. El informe de la junta directiva sobre la situación económica y financiera de la sociedad que contendrá, además de los datos contables y estadísticos pertinentes, los que a continuación se enumeran:
 - a) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por

concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones que hubiere percibido cada uno de los directivos de la sociedad;

b) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el literal anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores o gestores, vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones;

c) Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas a favor de personas naturales o jurídicas;

d) Los gastos de propaganda y de relaciones públicas, discriminados unos y otros;

e) Los dineros y otros bienes que la sociedad posea en el exterior y las obligaciones en moneda extranjera, y

f) Las inversiones discriminadas de la compañía en otras sociedades, nacionales o extranjeras.

4. Un informe escrito al representante legal sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la asamblea.

5. El informe escrito del revisor fiscal.

ART. 74.-Los documentos indicados en el artículo anterior, junto con los libros y demás comprobantes exigidos por la ley, deberán ponerse a disposición de los accionistas en las oficinas de la administración, durante los quince días hábiles que preceden a la reunión de la asamblea.

ART. 75.-Dentro de los treinta días hábiles siguientes a la reunión de la asamblea el representante legal de la sociedad remitirá a la Superintendencia una copia del balance, según el formulario oficial, y de los anexos que lo expliquen o justifiquen,

junto con el acta de la reunión de la asamblea en que hubieren sido discutidos y aprobados.

ART. 76.-Al final de cada ejercicio se producirá el estado de pérdidas y ganancias. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas en el respectivo ejercicio será necesario que se hayan apropiado previamente, de acuerdo con las leyes y con las normas de contabilidad, las partidas necesarias para atender el deprecio, desvalorización y garantía del patrimonio social. Los inventarios se evaluarán de acuerdo con los métodos permitidos por la legislación fiscal.

ART. 77.-La distribución de utilidades sociales se hará, previa aprobación de la asamblea, justificada con balances fidedignos y después de hechas las reservas legal, estatutarias y ocasionales, así como las apropiaciones para el pago de impuestos en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones suscritas.

ART. 78.-Salvo determinación en contrario, aprobada por el setenta por ciento (70%) de las acciones representadas en la asamblea, la sociedad repartirá, a título de dividendo o participación, no menos del cincuenta por ciento (50%) de las utilidades líquidas obtenidas en cada ejercicio o del saldo de las mismas, si tuviere que enjugar pérdidas de ejercicios anteriores.

ART. 79.-Si la suma de las reservas legal, estatutarias y ocasionales excediere del ciento por ciento del capital suscrito, el porcentaje obligatorio de utilidades líquidas que deberá repartir la sociedad se elevará al setenta por ciento (70%).

ART. 80.-Las sumas debidas a los asociados por concepto de utilidades formarán parte del pasivo externo de la sociedad y podrán exigirse judicialmente. Prestarán mérito ejecutivo el balance y la copia auténtica de las actas en que consten los acuerdos válidamente aprobados por la asamblea general. Las utilidades que se

repartan se pagarán en dinero efectivo dentro del año siguiente a la fecha en que se decreten y se compensarán con las sumas exigibles que los socios deban a la sociedad.

ART. 81.-El pago de dividendos se hará en dinero efectivo, en las épocas que acuerde la asamblea general y a quien tenga la calidad de accionista al tiempo de hacerse exigible cada pago. No obstante, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad, si así lo dispone la asamblea con el voto del ochenta por ciento (80%) de las acciones representadas. A falta de esta mayoría, sólo podrán entregarse tales acciones a título de dividendo a los accionistas que así lo acepten.

ART. 82.-La sociedad no reconocerá intereses sobre los dividendos que no fueren reclamados oportunamente, los cuales quedarán en la caja social, en depósito disponible a la orden del dueño.

ART. 83.-La aprobación del balance general, implica la de las cuentas del respectivo ejercicio y también su fenecimiento. Para esta aprobación es necesario el voto del 51% de las acciones representadas en la asamblea, sin que puedan votar los administradores o empleados de la sociedad.

Capítulo VIII

BONOS

ART. 84.-La sociedad podrá obtener empréstitos por medio de emisión de bonos o títulos representativos de obligaciones, con autorización de la asamblea general y de acuerdo con las estipulaciones de la ley. Podrá sin embargo, la junta directiva aprobar el prospecto de bonos, siempre que la asamblea fije las bases de que tratan

los numerales 1 a 7 del artículo 7° del Decreto Ley 1026 de 1990, y las normas que los adicionen, modifiquen o sustituyan.

Capítulo IX

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ART. 85.-La sociedad se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.
2. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
3. Por reducción del número de accionistas a menos del requerido en la ley para su formación y funcionamiento.
4. Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria de la sociedad.
5. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes.
6. Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al presente estatuto.
7. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo de cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.
8. Cuando el noventa y cinco por ciento (95%) o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista.

ART. 86.-Cuando se verifiquen las pérdidas indicadas en el numeral 7° del artículo anterior, los administradores se abstendrán de iniciar nuevas operaciones y convocarán inmediatamente a la asamblea general, para informarla completa y documentadamente de dicha situación.

ART. 87.-La asamblea podrá tomar u ordenar las medidas conducentes al restablecimiento del patrimonio por encima del cincuenta por ciento (50%) del

capital suscrito, como la venta de bienes sociales valorizados, la reducción del capital suscrito, conforme a lo previsto en la ley, la emisión de nuevas acciones, etc.

Si tales medidas no se adoptan, la asamblea deberá declarar disuelta la sociedad para que se proceda a su liquidación. Estas medidas deberán tomarse dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que queden consumadas las pérdidas indicadas.

ART. 88.- La disolución proveniente de decisión de los asociados se sujetará a las reglas previstas para la reforma del contrato social.

Cuando la disolución provenga de la iniciación del trámite de liquidación obligatoria o de la decisión de autoridad competente, se registrará copia de la correspondiente providencia, en la forma y con los efectos previstos para las reformas del contrato social.

La disolución se producirá entre los asociados a partir de la fecha que se indique en dicha providencia, pero no producirá efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha del registro.

ART. 89.- Cuando la disolución provenga de causales distintas de las indicadas en el artículo anterior, los asociados deberán declarar disuelta la sociedad por la ocurrencia de la causal respectiva y darán cumplimiento a las formalidades exigidas para las reformas del contrato social. No obstante, los asociados podrán evitar la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida y observando las reglas prescritas para las reformas del contrato, siempre que el acuerdo se formalice dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

ART. 90.- Disuelta la sociedad se procederá de inmediato a su liquidación. En consecuencia, no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y se conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, salvo los autorizados expresamente por la ley, hará responsables frente a la sociedad, a los asociados y a

terceros, en forma ilimitada y solidaria, al liquidador y al revisor fiscal que no se hubiere opuesto.

El nombre de la sociedad disuelta deberá adicionarse siempre con la expresión "en liquidación". Los encargados de realizarla responderán de los daños y perjuicios que se deriven por dicha omisión.

ART. 91.-Disuelta la sociedad se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito por las leyes. Las determinaciones de la asamblea deberán tener relación directa con la liquidación. Tales decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de votos presentes, salvo que en la ley se disponga expresamente otra cosa.

ART. 92.-Los liquidadores presentarán en las reuniones ordinarias de la asamblea estados de liquidación, con un informe razonado sobre su desarrollo, un balance general y un inventario detallado. Estos documentos estarán a disposición de los asociados durante el término de la convocatoria.

ART. 93.-Mientras no se haga y se registre el nombramiento de liquidadores, actuarán como tales las personas que figuren inscritas en el registro mercantil del domicilio social como representantes de la sociedad.

ART. 94.-La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador especial, nombrado conforme a los estatutos o a la ley. Podrán nombrarse varios liquidadores y por cada uno deberá nombrarse un suplente.

Estos nombramientos se registrarán en el registro mercantil del domicilio social y de las sucursales y sólo a partir de la fecha de la inscripción tendrán los nombrados Las facultades y obligaciones de los liquidadores. Cuando agotados los medios previstos por la ley o en estos estatutos para hacer la designación de liquidador, esta no se haga, cualquiera de los asociados podrá solicitar a la Superintendencia de Sociedades que se nombre por ella el respectivo liquidador.

ART. 95.-Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por la asamblea general de accionistas.

Si transcurridos treinta días desde la fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador.

ART. 96.-Salvo estipulación en contrario, cuando haya dos o más liquidadores, actuarán de consuno, y si se presentan discrepancias entre ellos, la asamblea de accionistas decidirá con el voto de la mayoría absoluta de las acciones representadas en la correspondiente reunión.

ART. 97.-Las personas que entren a actuar como liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicará en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijará en lugar visible de las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad.

ART. 98.-Dentro del mes siguiente a la fecha en que la sociedad quede disuelta respecto de los socios y de terceros los liquidadores deberán solicitar al Superintendente de Sociedades la aprobación del inventario del patrimonio social.

ART. 99.-Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podrá distribuirse suma alguna de los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda del doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución.

ART. 100.-El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles la que se distribuirá entre los socios en caso contrario.

ART. 101.-En el período de liquidación la asamblea sesionará en reuniones ordinarias o extraordinarias en la forma prevista en estos estatutos y tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, tales como nombrar y remover libremente a los liquidadores y sus suplentes, acordar con ellos el precio de los servicios, aprobar la cuenta final y el acta de liquidación.

ART. 102.-Cancelado el pasivo social externo se elaborará la cuenta final de liquidación y el acta de distribución del remanente entre los accionistas. El liquidador o liquidadores convocarán conforme a estos estatutos a la asamblea para que dicho órgano apruebe las cuentas de su gestión y al acta de distribución; si hecha la citación no se hace presente ningún asociado, los liquidadores convocarán a una segunda reunión para dentro de los diez días hábiles siguientes y si en esta ocasión no concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser impugnadas posteriormente.

Aprobada la cuenta final de liquidación se entregará a los asociados lo que les corresponda y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán mediante avisos que se publicarán por lo menos tres veces con intervalos de ocho a diez días hábiles, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social.

Hecha la citación anterior y transcurridos diez días hábiles después de la última publicación, los liquidadores entregarán a la junta departamental de beneficencia del lugar del domicilio social y a falta de ésta a la junta que opere en el lugar más próximo, los bienes que correspondan a los socios que no se hayan presentado a reclamarlos.

Si éstos no lo hicieren dentro del año siguiente, dichos bienes pasarán a ser propiedad de la entidad de beneficencia para lo cual el liquidador entregará los documentos de traspaso a que haya lugar.

ART. 103.-Por acuerdo de todos los asociados podrá prescindirse de hacer la liquidación en los términos anteriores y constituir con las formalidades legales, una nueva sociedad que continúe la empresa social.

ART. 104.-El acto previsto en el artículo anterior, se someterá a las disposiciones pertinentes sobre fusión y enajenación de establecimientos de comercio. Cumplido tal acto en esta forma, la nueva sociedad se sustituirá en todas las obligaciones de la anterior con todos sus privilegios y garantías.

ART. 105.-Los terceros no tendrán acciones contra los asociados por las obligaciones sociales. Estas acciones sólo podrán ejecutarse contra los liquidadores y únicamente hasta concurrencia de los activos sociales recibidos por ellos.

ART. 106.-Si de acuerdo con las normas anteriores quedaren bienes en especie por distribuir, los accionistas podrán convenir por unanimidad tales distribuciones reunidos en asamblea y el liquidador o liquidadores procederán de conformidad.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 108.- La primera Junta Directiva deberá elaborar el proyecto de Reglamento interno del Club, en un plazo máximo de 60 días, a partir de su legal constitución.

Art. 109.- El presente Estatuto entrará en vigencia desde su promulgación en el Registro Oficial.

CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

Este capítulo tiene como objetivo evaluar el costo del Plan Estratégico de Marketing propuesto para el Club Los Cipreses, y conocer su viabilidad

5.1 Presupuesto

Es un aspecto muy importante dentro de la estructura del Plan Estratégico de Marketing.

Para la elaboración del presupuesto al Club, se ha tomado en cuenta los montos de las inversiones en los que la institución debe incurrir, para poder ejecutar las estrategias y correspondientes planes operativos anuales, pero dentro de este presupuesto se encuentran citados valores que la institución ya tiene como gastos fijos como son el internet, teléfono, pago de servicios básicos.

Se plantean los sueldos del personal que es necesario contratar para llevar a cabo el presente Plan de Marketing, así como los costos en que se incurrirá al cambiarse a una Sociedad Anónima.

**PRESUPUESTO GENERAL PARA EL PLAN DE MARKETING PARA
EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES**

No.	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo real del Plan de Marketing
	Planes de Acción				
1	Plan de Acción para Servicios			\$ 0,00	
	Mantenimiento preventivo equipos: taladro, motogüadaña, Tractor	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
	Instructor de bailoterapia solamente para los sábados	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
	Franelógrafo de 50 cm x 90 cm	1	\$ 29,80	\$ 29,80	
	Resmas de papel	3	\$ 3,40	\$ 10,20	
	Internet 1024 Kbps	1	\$ 25,00	\$ 25,00	
	Teléfono (llamadas telefónicas celular)	1	\$ 90,00	\$ 90,00	
	Notebook HP	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
	Hojas Volantes a color para anuncio de servicio clases de bailoterapia	1000	\$ 0,05	\$ 50,00	
	Hojas Volantes a color para anuncio de reunión social para los socios	1000	\$ 0,05	\$ 50,00	
	Refrigerio Socios	600	\$ 1,10	\$ 660,00	
	Cartuchos de Tinta	1	\$ 60,00	\$ 60,00	
	Subtotal Plan de Acción Servicios			\$ 2.250,00	
2	Plan de Acción para Precio				
	Hojas Volantes comunicando el descuento a los socios	1000	\$ 0,05	\$ 50,00	
	Resmas de papel	5	\$ 3,40	\$ 17,00	
	Teléfono (llamadas telefónicas celular)	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
	Suministros de Oficina	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
	Subtotal Plan de Acción Precio			\$ 217,00	
3	Plan de Acción para Plaza				
	Buzón de Quejas	1	\$ 25,00	\$ 25,00	
	Formato de Quejas-Sugerencia	500	\$ 0,01	\$ 5,00	
	Cámara Casio 10 mpx	1	\$ 120,00	\$ 120,00	
	Útiles de aseo		\$ 60,00	\$ 60,00	
	Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,03	\$ 30,00	
	Subtotal Plan de Acción Plaza			\$ 240,00	
4	Plan de Acción para Promoción		\$ 765,00		
	Diseño de la página web	1	\$ 450,00	\$ 450,00	
	Hojas volantes a color promocionando las instalaciones y los servicios del Club	1000	\$ 0,05	\$ 50,00	
	Papelería corporativa	400	\$ 0,02	\$ 8,00	

	Formato de encuestas sencillas a los padres de familia actuales.	600	\$ 0,02	\$ 12,00	
	Subtotal Plan de Acción Promoción			\$ 520,00	
5	Plan de Acción para Personal				
	Curso de Capacitación de atención y servicio al cliente a todos los empleados	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
	Refrigerios para los empleados	8	\$ 1,00	\$ 8,00	
	Notebook HP	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
	Subtotal Plan de Acción Personal			\$ 1.008,00	
	Gastos imprevistos			\$ 237,08	
	SUBTOTAL			\$ 4.472,08	\$ 4.472,08
	Incremento de personal según organigrama propuesto				
1	Jefe de Mercadeo	12	\$ 310,00	\$ 3.720,00	
2	Contador	12	\$ 310,00	\$ 3.720,00	
3	Asistente de Servicio al Socio	12	\$ 310,00	\$ 3.720,00	
4	Asistente de Cobranza	12	\$ 310,00	\$ 3.720,00	
	SUBTOTAL				\$ 14.880,00
	Gastos de Constitución para una Sociedad Anónima				
1	Abogado			\$ 600,00	
2	Notario			\$ 450,00	
3	Registro Mercantil			\$ 400,00	
4	Municipio			\$ 100,00	
5	SRI			\$ 130,00	
6	Afiliaciones			\$ 150,00	
7	Varios			\$ 120,00	
					\$ 1.950,00
	SUBTOTAL			\$ 2.000,00	
	TOTAL PRESUPUESTO				\$ 21.302,08

Hay gran variabilidad en los gastos de constitución de la empresa, en ningún caso pueden ser exactas, ya que los honorarios del abogado y los gastos en la notaría pueden variar.

5.2 Estudio Financiero

El estudio financiero tiene como objetivo determinar el potencial incremento de la economía de la empresa, permite conocer si la idea del plan de marketing es rentable, para determinar a continuación se realizará un supuesto balance aumentando al aporte de clientes potenciales.

Ingresos Históricos

Los ingresos del Club Los Cipreses están dados por los aportes de los accionistas y los eventos que se realicen conforme al plan de mercadeo definido. En este sentido se describen los ingresos:

Aportes de los Socios:

Representa el pago mensual por concepto de mantenimiento que cada socio debe cancelar al Club. El pago de este valor le permite hacer uso de las instalaciones.

Ingreso por concepto de Invitados

Representa el valor que cancelan personas que acompañan a los socios y que no pertenecen al club.

Ingreso por arriendos

Representa los valores que ingresan por concepto de arriendo de salones, de las instalaciones en general, de las suites, y del bar.

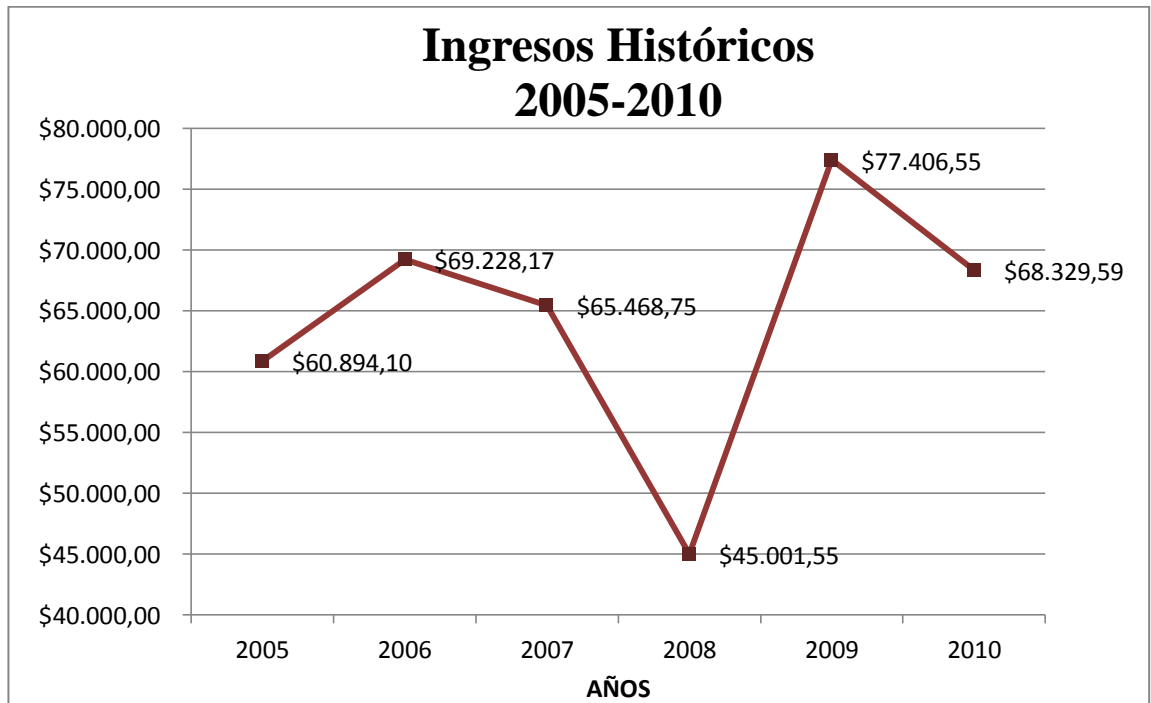
En el siguiente cuadro se muestra la variación que han tenido los ingresos tomando en cuenta todos los rubros anteriormente descritos incluidos las cuotas de los socios del Club desde el año 2005:

Tabla No. 37: Ingresos Históricos del Club Los Cipreses

Ingresos históricos		
Años	Ingresos	% de crecimiento
2005	\$ 60.894,10	
2006	\$ 69.228,17	12,04%
2007	\$ 65.468,75	-5,74%
2008	\$ 45.001,55	-45,48%
2009	\$ 77.406,55	41,86%
2010	\$ 68.329,59	-13,28%

Fuente: Archivos Club Los Cipreses
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 73: Ingresos Históricos del Club Los Cipreses



Fuente: Archivos Club Los Cipreses
Elaborado por: La Autora

- Los ingresos, solamente tomando en cuenta los alquileres, en los últimos 3 años han ido incrementándose como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Tabla No. 38: Ingresos Históricos por alquileres del Club Los Cipreses

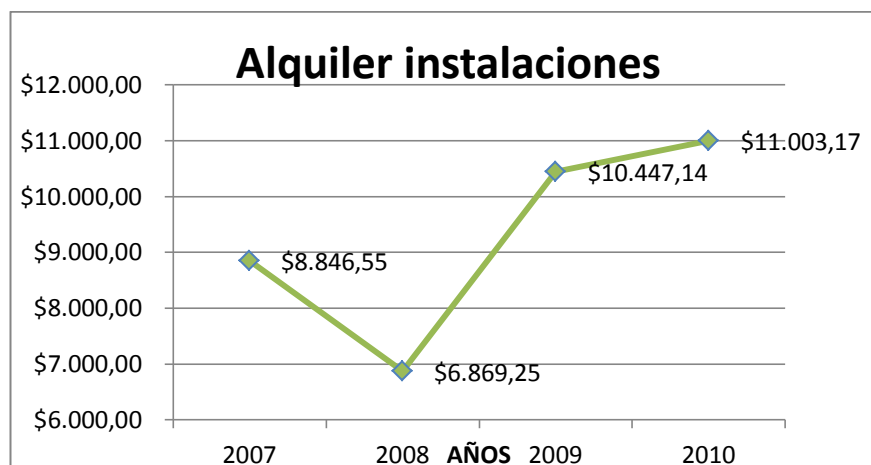
Detalle de Ingresos históricos						
Años	Alquiler instalaciones	% de crecimiento	Comisión Ingreso alimentos	% de crecimiento	Alquiler del bar	% de crecimiento
2007	\$ 8.846,55		\$ 136,70		\$ 285,72	
2008	\$ 6.869,25	-28,78%	\$ 119,25	-14,63%	\$ 446,46	36,00%
2009	\$ 10.447,14	34,25%	\$ 304,48	60,83%	\$ 350,00	-27,56%
2010	\$ 11.003,17	5,05%	\$ 831,14	63,37%	\$ 640,00	45,31%

Fuente: Archivos Club Los Cipreses

Elaborado por: La Autora

En general los ingresos no tienen una tasa de crecimiento constante ya que estos demuestran ser inestables, el rubro por alquileres aumenta cada año, pero la recaudación de cuotas de socios cada año baja y este es un rubro bastante grande dentro de los ingresos, aproximadamente el 60%.

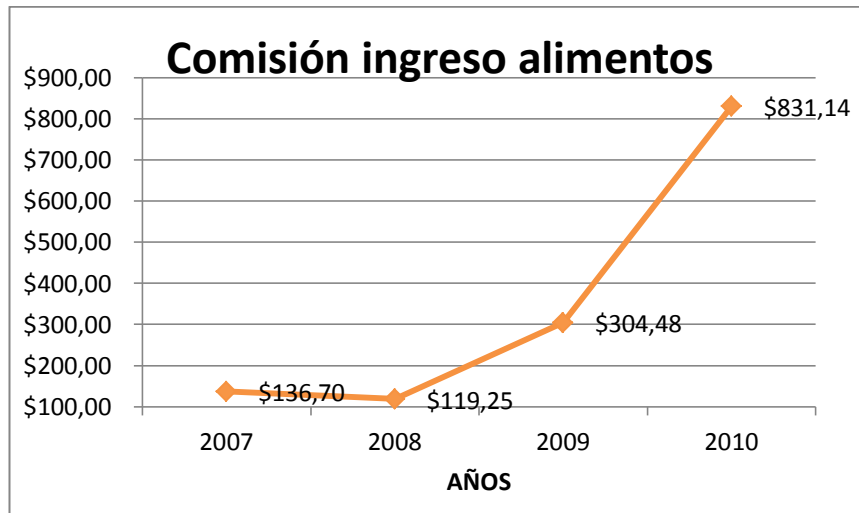
GRÁFICO No. 74: Ingresos Históricos por alquileres del Club Los Cipreses



Fuente: Archivos Club Los Cipreses

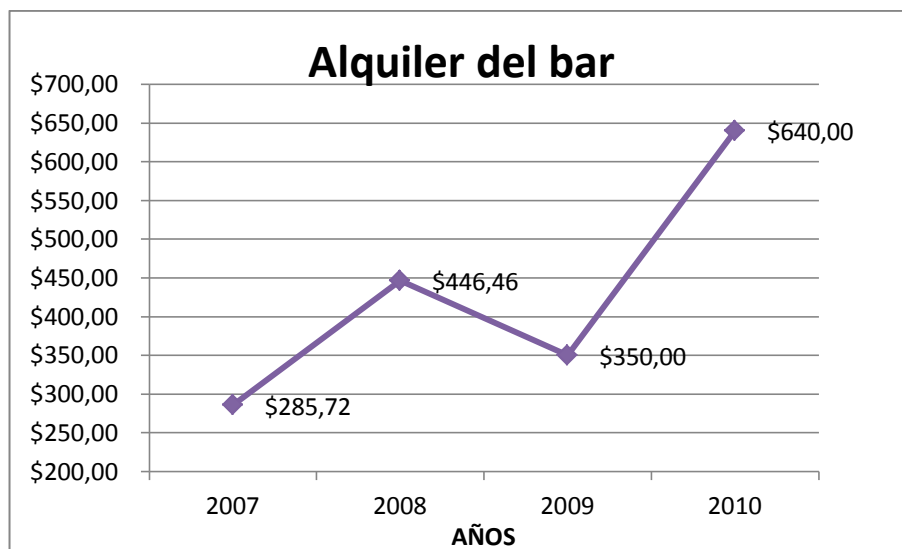
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 75: Ingresos Históricos por comisión alimentos del Club Los Cipreses



Fuente: Archivos Club Los Cipreses
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO No. 76: Ingresos Históricos por alquiler del bar del Club Los Cipreses



Fuente: Archivos Club Los Cipreses
Elaborado por: La Autora

A continuación se detalla una estimación de ventas actuales, así como los costos y gastos que tiene la empresa se trabajará con estos datos para las proyecciones pertinentes:

5.3 Estado de Resultados sin el plan de marketing

Si no se efectúa el plan de marketing, los resultados esperados tendrán un comportamiento general básico, con muy poca posibilidad de ingreso de nuevos socios.

CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO "LOS CIPRESES"
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN EL PLAN DE MARKETING

	AÑOS								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS									
INGRESOS OPERACIONALES									
SERVICIOS	44.832,10	76.466,36	67.905,26	73.418,22	75.135,75	74.487,65	73.624,14	73.088,64	73.046,81
Cuotas propietarios	26.682,40	50.970,00	39.000,00	40.950,00	42.178,50	40.491,36	38.466,79	36.543,45	34.716,28
Cuotas hijos casados	3.385,00	4.479,11	6.901,40	7.039,43	7.109,82	7.252,02	7.397,06	7.545,00	7.695,90
Cuotas Usuarios	0,00	1.150,00	960,00	4.284,00	5.055,12	5.965,04	7.038,75	8.305,72	9.800,75
Pases valorados	7.086,16	8.685,23	8.373,19	7.870,80	7.319,84	6.953,85	6.606,16	6.275,85	5.962,06
Arriendos Bar	446,46	350,00	640,00	684,80	719,04	754,99	717,24	681,38	783,59
Alquiler Suite	243,58	90,00	180,36	198,40	210,30	227,12	245,29	264,92	286,11
Alquiler instalaciones	6.869,25	10.447,14	11.003,17	11.443,30	11.557,73	11.788,88	12.024,66	12.265,16	12.510,46
Comisión ingreso de alimentos	119,25	304,48	831,14	947,50	985,40	1.054,38	1.128,18	1.207,16	1.291,66
Multas-Sanciones	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolso de gastos	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pronto Pago Cuotas Anticip.	0,00	-9,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	169,46	940,19	424,33	441,17	450,47	459,98	469,70	479,65	489,82
Otros Ingresos	101,47	774,51	416,93	425,27	433,77	442,45	451,30	460,32	469,53
En venta de gorras	67,99	136,10	7,40	15,90	16,70	17,53	18,41	19,33	20,29
Servicio de Copias	0,00	29,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	45.001,56	77.406,55	68.329,59	73.859,39	75.586,22	74.947,63	74.093,84	73.568,29	73.536,63
EGRESOS									

GASTOS DE OPERACIÓN	56.193,25	56.151,34	55.529,98	56.269,90	58.628,18	61.181,08	64.084,69	67.346,37	70.977,01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.804,99	18.890,71	19.652,26	20.684,47	22.436,75	24.177,55	26.072,14	28.134,67	30.380,62
DE PERSONAL	11.819,98	6.098,59	7.989,54	8.788,49	9.755,23	10.730,75	11.803,83	12.984,21	14.282,63
DE TERCEROS	6.367,70	9.776,12	7.669,90	7.823,30	8.527,39	9.209,59	9.946,35	10.742,06	11.601,43
OTROS DIVERSOS	4.617,31	3.016,00	3.992,82	4.072,68	4.154,13	4.237,21	4.321,96	4.408,40	4.496,56
GASTOS DE SERVICIOS	32.286,93	36.461,58	34.957,47	34.646,77	35.234,00	36.026,96	37.016,45	38.195,68	39.560,04
DE PERSONAL	15.176,77	17.972,29	17.881,52	18.417,97	19.154,68	19.920,87	20.717,71	21.546,41	22.408,27
DE TERCEROS	8.608,14	9.411,71	9.151,53	9.334,56	10.081,33	10.887,83	11.758,86	12.699,57	13.715,53
OTROS DIVERSOS	8.502,02	9.077,58	7.924,42	6.894,25	5.997,99	5.218,25	4.539,88	3.949,70	3.436,24
OTROS OPERACIONALES	1.101,33	799,05	920,25	938,66	957,43	976,58	996,11	1.016,03	1.036,35
Prop.Cred.Trib. Serv. y exentos	1.101,33	799,05	920,25	938,66	957,43	976,58	996,11	1.016,03	1.036,35
GASTOS NO OPERACIONALES	17.792,34	15.048,34	14.069,18	14.344,03	14.624,44	14.910,52	15.202,39	15.500,16	15.803,95
Depreciación activos fijos	16.365,94	13.587,50	13.851,33	14.128,36	14.410,92	14.699,14	14.993,13	15.292,99	15.598,85
Amortización mejoras e instalac.	1.426,40	1.460,84	217,85	215,67	213,51	211,38	209,27	207,17	205,10
GASTOS NO DEDUCIBLES	874,89	406,95	424,55	457,11	496,14	538,05	583,59	633,07	686,84
Mora Fiscal	34,11	32,58	46,89	49,23	55,63	62,31	69,79	78,16	87,54
Impuesto a la Renta	220,03	374,37	377,66	407,87	440,50	475,74	513,80	554,91	599,30
Otros Varios	620,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	74.860,48	71.606,63	70.023,71	71.071,03	73.748,76	76.629,66	79.870,67	83.479,61	87.467,80
RESULTADO DEL PERÍODO	-29.858,92	5.799,92	-1.694,12	2.788,36	1.837,46	-1.682,03	-5.776,83	-9.911,32	-13.931,17

Gastos de Personal

Correspondiente al pago de la nómina de personal

Gastos Básicos

Correspondientes al pago de los servicios básicos dados por: Luz, Agua, teléfono, internet

Gastos de Publicidad

Corresponde a los gastos de publicidad en medios (Prensa, Hojas Volantes, Trípticos, Folletos)

Gastos Financieros:

Corresponde al pago de intereses producto de las obligaciones contraídas por terceros

5.4 Estado de Resultados con el plan de marketing

Aplicando el plan de mercadeo, se espera un incremento en los ingresos producto de la captación de nuevos socios y servicios prestados. De igual manera, el incremento en los ingresos provoca un incremento en los gastos producto a la necesidad de más personal y requerimientos para prestar un servicio eficiente.

CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO "LOS CIPRESES"
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON EL PLAN DE MARKETING

	AÑOS								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS									
INGRESOS OPERACIONALES									
SERVICIOS	44.832,10	76.466,36	67.905,26	72.474,22	89.756,56	94.899,79	101.331,33	108.885,93	117.861,30
Cuotas propietarios	26.682,40	50.970,00	39.000,00	40.560,00	46.920,00	48.327,60	50.260,70	52.271,13	54.361,98
Cuotas hijos casados	3.385,00	4.479,11	6.901,40	7.177,46	10.812,00	10.812,00	10.812,00	10.812,00	10.812,00
Cuotas Usuarios	0,00	1.150,00	960,00	1.920,00	6.864,00	8.923,20	11.600,16	15.080,21	19.604,27
Pases valorados	7.086,16	8.685,23	8.373,19	8.959,31	9.586,47	10.257,52	10.975,54	11.743,83	12.565,90
Arriendos Bar	446,46	350,00	640,00	736,00	846,40	976,75	1.123,26	1.291,75	1.485,51
Alquiler Suite	243,58	90,00	180,36	207,41	238,53	275,50	316,82	364,35	419,00
Alquiler instalaciones	6.869,25	10.447,14	11.003,17	11.883,42	13.190,60	13.639,08	14.048,25	14.469,70	14.903,79
Comisión ingreso de alimentos	119,25	304,48	831,14	1.030,61	1.298,57	1.688,15	2.194,59	2.852,97	3.708,85
Multas-Sanciones	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolso de gastos	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pronto Pago Cuotas Anticip.	0,00	-9,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	169,46	940,19	424,33	504,77	517,25	533,59	544,66	557,84	571,39
Otros Ingresos	101,47	774,51	416,93	425,27	433,77	444,18	453,07	462,13	471,37
En venta de gorras	67,99	136,10	7,40	79,50	83,48	89,40	91,59	95,71	100,02
Servicio de Copias	0,00	29,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	45.001,56	77.406,55	68.329,59	72.978,99	90.273,81	95.433,37	101.875,99	109.443,77	118.432,69
EGRESOS									
GASTOS DE OPERACIÓN	56.193,25	56.151,34	55.529,98	55.741,63	57.451,97	59.549,08	62.031,83	64.903,23	68.170,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.804,99	18.890,71	19.652,26	20.165,40	21.279,22	22.573,99	24.057,77	25.740,36	27.633,31

DE PERSONAL	11.819,98	6.098,59	7.989,54	8.788,49	9.667,34	10.634,08	11.697,49	12.867,23	14.153,96
DE TERCEROS	6.367,70	9.776,12	7.669,90	7.823,30	8.449,16	9.125,09	9.855,10	10.643,51	11.494,99
OTROS DIVERSOS	4.617,31	3.016,00	3.992,82	3.553,61	3.162,71	2.814,81	2.505,18	2.229,61	1.984,36
GASTOS DE SERVICIOS	32.286,93	36.461,58	34.957,47	34.646,77	35.234,00	36.026,96	37.016,45	38.195,68	39.560,04
DE PERSONAL	15.176,77	17.972,29	17.881,52	18.417,97	19.154,68	19.920,87	20.717,71	21.546,41	22.408,27
DE TERCEROS	8.608,14	9.411,71	9.151,53	9.334,56	10.081,33	10.887,83	11.758,86	12.699,57	13.715,53
OTROS DIVERSOS	8.502,02	9.077,58	7.924,42	6.894,25	5.997,99	5.218,25	4.539,88	3.949,70	3.436,24
OTROS OPERACIONALES	1.101,33	799,05	920,25	929,45	938,75	948,13	957,62	967,19	976,86
Prop.Cred.Trib. Serv. y exentos	1.101,33	799,05	920,25	929,45	938,75	948,13	957,62	967,19	976,86
GASTOS NO OPERACIONALES	17.792,34	15.048,34	14.069,18	14.339,67	14.552,32	14.761,38	15.046,67	15.337,96	15.635,36
Depreciación activos fijos	16.365,94	13.587,50	13.851,33	14.128,36	14.347,35	14.562,56	14.853,81	15.150,88	15.453,90
Amortización mejoras e instalac.	1.426,40	1.460,84	217,85	211,31	204,98	198,83	192,86	187,08	181,46
GASTOS NO DEDUCIBLES	874,89	406,95	424,55	445,38	468,26	496,28	529,21	566,46	607,96
Mora Fiscal	34,11	32,58	46,89	37,51	27,76	20,54	15,41	11,55	8,67
Impuesto a la Renta	220,03	374,37	377,66	407,87	440,50	475,74	513,80	554,91	599,30
Otros Varios	620,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS PLAN DE MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	\$21.302,08	\$20.074,16	\$ 20.877,13	\$ 21.712,21	\$ 22.580,70
TOTAL EGRESOS	74.860,48	71.606,63	70.023,71	70.526,68	93.774,63	94.880,91	98.484,84	102.519,86	106.994,24
RESULTADO DEL PERÍODO	-29.858,92	5.799,92	-1.694,12	2.452,31	-3.500,82	552,46	3.391,15	6.923,91	11.438,45

De acuerdo con las NIIF, a partir del año 2012, los gastos de constitución y de primer establecimiento no son reconocidos como activos intangibles, sino que se deben registrar como gastos, puesto que el desembolso realizado no ha servido para adquirir ni crear ningún activo que pueda ser reconocido como tal.

Es por eso que solamente en el primer año están considerados estos gastos, en el segundo año se restan pero como es obvio los gastos se incrementan en un 4% ya que se están considerando los sueldos de los nuevos empleados, tal como se detalló en el presupuesto.

Ingresos Proyectados

Razones por los cuáles van a incrementar los ingresos del Club.

- El presente proyecto busca atraer mayor cantidad de socios usuarios del sector, y como se demostró en el Estudio Financiero existe interés y acogida en adquirir el servicio, por lo tanto en el año 2008 no existieron usuarios, para el año 2009 hubieron 5, para el año 2010 hubieron 17, para el año 2011 se estiman 21, existe un crecimiento acelerado, que se busca mantener y también la recaudación oportuna de las cuotas; existe un porcentaje de crecimiento de más del 50%, pero el presente proyecto es más reservado propone un crecimiento del 25% anual de socios, conservándolos y manteniendo una gestión de cobro enfática.
- El rubro por ingreso de alquileres ha aumentado cada año, sin embargo el cobro de cuotas no ha incrementado de la misma manera, y eso se ve reflejado en los ingresos de manera total.
- La demanda en este tipo de servicios ha ido creciendo en el Sector del Valle de Los Chillos
- Si se cumple a cabalidad con las estrategias propuestas, la institución crecerá notablemente según las proyecciones.

- Las proyecciones están justificadas en lo siguiente, en el año 2009 se llegó a tener un superávit considerable, entonces eso quiere decir que si una vez una gran utilidad para la institución puede llegar a contar con lo mismo, si aplica varias de las estrategias propuestas.
- La institución va a fortalecer la calidad de los servicios, tratando de mantener un precio cómodo.
- El precio de la membresía es bajo en relación al de otras instituciones de la misma índole en el Sector del Valle de los Chillos y también de Quito.
- Se contará con un área propia de Contabilidad, sin tener el servicio tercerizado de siempre
- Los empleados de la institución aprenderán a tratar con los socios de manera más adecuada.
- Se va a realizar una publicidad below the line, esto quiere decir que sus costos son muy reducidos, pero esto no quiere decir que la publicidad sea mala, sino que se van a optimizar los recursos y el personal, y las actividades a ejecutarse se van a realizar de la manera más adecuada.
- Se entregarán hojas volantes directamente en las viviendas, para que no sean botadas a la basura y olvidadas.
- Se logrará mejorar la imagen de la institución, dentro de los socios del Club Los Cipreses, y así incentivar a que asistan continuamente al Club.
- Se promocionará de una mejor manera a la institución.

Dentro del rubro de ingresos están los siguientes:

- **Cuotas Socios Propietarios.-** Cuando se pasa a ser una sociedad anónima es necesario determinar con que número de Socios se ingresarán, y se toma el mismo número con que se realizó el estudio de mercado, es decir 220 socios, además al aplicar el presente plan de Marketing se espera recuperar al menos el 4% de los socios que estaban desinteresados en el Club, utilizando la herramienta

de convenio de pago para volver ingresar y utilizar las instalaciones de la institución.

Además se propone incrementar la cuota de \$10,00 a \$ 17,00, se consideró este rubro con la ayuda de Tesorería ya que los directivos del Club también plantean en su presupuesto el incremento de la cuota.

Aumentar la cuota a \$ 17,00, es un rubro que sigue siendo un precio competitivo y cómodo frente a la competencia.

- **Cuotas Hijos Casados.-** Se toma cuenta el número de socios dependientes activos que son 53 y el precio de la cuota incrementada.
- **Cuotas Socios Usuarios.-** Con base en el estudio de mercado y los ingresos históricos en este rubro, se ha planificado un crecimiento del 30% anual en el número de socios usuarios.
- **Arriendos del bar.-** el precio que se arrienda las instalaciones del bar se ha incrementado en un 15% anual, esto se tomó de los datos históricos. Como se mostró en los ingresos históricos
- **Alquiler de la suite.-** se ha incrementado en un 15% anual, dato tomado de los datos históricos.
- **Alquiler instalaciones.-** Se planea un crecimiento del 6%, con base en el crecimiento de los datos históricos, así como el estudio de mercado y la aplicación del Plan de Marketing Estratégico.
- **Comisión Ingreso alimentos.-** se cobra el 5% por ingresar alimentos en los arriendos del Club, así como los eventos en los que la persona encargada del bar prepara la comida y bebida. Con base en el estudio de mercado y en los datos históricos del Club se planea un crecimiento del 25%.
- **Pases valorados.-** Se espera un 5% de crecimiento anual con base en el estudio de mercado y estudio de los ingresos históricos.
- **Venta de Gorras de Baño.-** se buscará un nuevo proveedor para adquirir las gorras, ya que cuando se compraron costaron más de lo que se está vendiendo, de

la misma manera se espera un 6% anual de crecimiento con base en el estudio de mercado y los ingresos históricos.

Costos y Gastos Projectados

A continuación se detallan los costos y gastos proyectados para el Plan de Marketing Estratégico:

1. Como se estudió en el análisis financiero de los egresos existe una disminución entre el 1 y 2% mensual, sin embargo al implementarse el Plan de Marketing Estratégico, obviamente incrementará costos y gastos especialmente en la contratación del personal que hace falta.
2. Se optimizarán todos los recursos de la institución.
3. Se tratará de controlar el contrato ocasional que se realiza en la institución.
4. Se designarán actividades a los mismos empleados y se optimizará el recurso económico, Por ejemplo la maestra de religión administrará la biblioteca y de esa manera se deja de pagar un sueldo a la persona encargada de este departamento.
5. No se pagará más el servicio contable a una empresa, se contratará una persona que se encargue en esa área
6. Se va a trabajar bajo proformas, con el fin de seleccionar a los proveedores que otorguen un servicio de calidad con proformas más económicas. Por ejemplo pedir proformas del servicio de mantenimiento y actualización de equipos, escoger al que menos costo cobre por este trabajo. buscar un nuevo proveedor para comprar gorras de baño, ya que las que se compraron representaron pérdida.
7. Se va hacer un análisis profundo de todos los gastos, con el fin de determinar desfalcos económicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Como se pudo observar en el estudio de mercado a los socios existe un nivel alto de inconformidad con respecto a la directiva actual y a sus decisiones por parte de los propietarios sin embargo se encuentran satisfechos con el servicio que les brindan las instalaciones
- Existe una demanda por parte de los habitantes de Conocoto con respecto a que están dispuestos a adquirir una membresía para asistir a un Club Deportivo.
- Es de imperiosa necesidad un Planificación de marketing que guíe las actividades del Club.
- Es necesario que el Club reconsidere su estatus legal, ya que no se encuentran reconocidos por ningún organismo, definirse como una sociedad anónima es vital ya que les permitirá conservar las acciones a los socios y redefinir con cuantos socios cuentan ya que muchos de ellos se consideran inactivos por estar atrasados en las cuotas.
- Las relaciones interpersonales entre los socios se encuentran afectadas , ya que existen rivalidades entre los mismos
- Con el plan de marketing existe un potencial incremento de la economía de la empresa.
- No existe la definición de una misión, visión ni objetivos lo que dificulta a los miembros del Club conocer el rumbo de la institución, ni entregar su mayor esfuerzo para sacarla adelante

RECOMENDACIONES

- Mantener la fidelidad de los socios actuales, propietarios, dependientes y usuarios.
- Atraer más socios usuarios del sector de Conocoto, ya que constituyen un mercado con una necesidad latente.
- Mantener informados a los socios del Club sobre las decisiones de los directivos, sobre eventos, actividades que se realicen, mediante carteleras, hojas volantes, correos electrónicos.
- Se recomienda que los empleados de la institución dar un trato adecuado a los socios del Club, mostrando respeto, amabilidad, voluntad de servicio, cortesía y consideración
- Realizar la retroalimentación correspondiente del presente Plan Estratégico de Marketing periódicamente, ya que los resultados que obtienen modifican las decisiones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO, Rolando; “Marketing Enfoque América Latina”; McGraw Hill, España.
- BLANCHARD Ken; “Empresario en un minuto”; Editorial Norma
- BACA Urbina Gabriel: “Evaluación de Proyectos”. Mc Graw Hill, México, 2006.
- Boletín Laboral del Banco Central del Ecuador, Al IV trimestre del 2009, Dirección General de Estudios 2010, pág. 15.
- CAMARA DE COMERCIO DE QUITO, 2003. Indicadores Económicos – Balanza Comercial.
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Quinta Edición, págs.
- CIRCULO DE LECTORES. (1991).”Curso Básico De Administración.” Editorial Norma.
- ENCICLOPEDIA. MICROSOFT. ENCARTA. 2 000.
- ESTATUTOS Y REGLAMENTOS DEL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LOS CIPRESES.
- FRED R. David,, “Conceptos de Administración Estratégica”, Décimo Primera Edición , Editorial Prentice Hall
- INFORME DE AUDITORÍA A LOS ESTADOS FINANCIEROS al 31 de diciembre del 2006, 2007 y 2008, al club social y deportivo los cipreses realizado por la Ing. CPA. Ruth Fiallos
- KOTLER Philip, “Las preguntas más preguntas del Marketing”, Editorial Norma 2003.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. Cuarta Edición.
- Ley Del Deporte, Educación Física Y Recreación Del Ecuador.
- FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica, 9^{na}. Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2003.

- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing 10ma edición. México: Pearson Educación, 2001.
- LAMBIN, Jean, Marketing Estratégico, 3^{ra}. Edición, Editorial Mac Graw Hill Internacional, España, 2003.
- NARESH, Malhotra, Investigación de Mercados, 5^{ta} Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá- Colombia, 2003.
- MARCILLO, Segundo, Legislación Educativa”, Editorial Orión, Quito-Ecuador.
- PALAO, Jorge; “Domine el Marketing para alcanzar el éxito”; Editores Palao
- PALAO, Jorge; “Como ser un empresario exitoso”; Editores Palao
- PUENTE Egas José; “Marketing II”, Universidad OG Mandino
- PORTER, MICHAEL “Estrategia Competitiva”. México, 2002
- RODRIGUEZ Carlos, Diccionario de Economía, Etimológico, Conceptual y Procedimental, Edición especial para estudiantes.
- SANCHEZ Víctor, Investigación Científica en Educación Quito 1988.
- STANTON, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. “Fundamentos de Marketing”. Quinta Edición; México; McGraw-Hill, 1992.
- SILVESTRE, José, “Economía y empresa”, Capítulo 4, Mc Graw Hill.
- WESTON, J. Fred, Bhigham, Eugene F. “Fundamentos de Administración Financiera”. Décima edición; México: ed. McGraw-Hill, 1994.

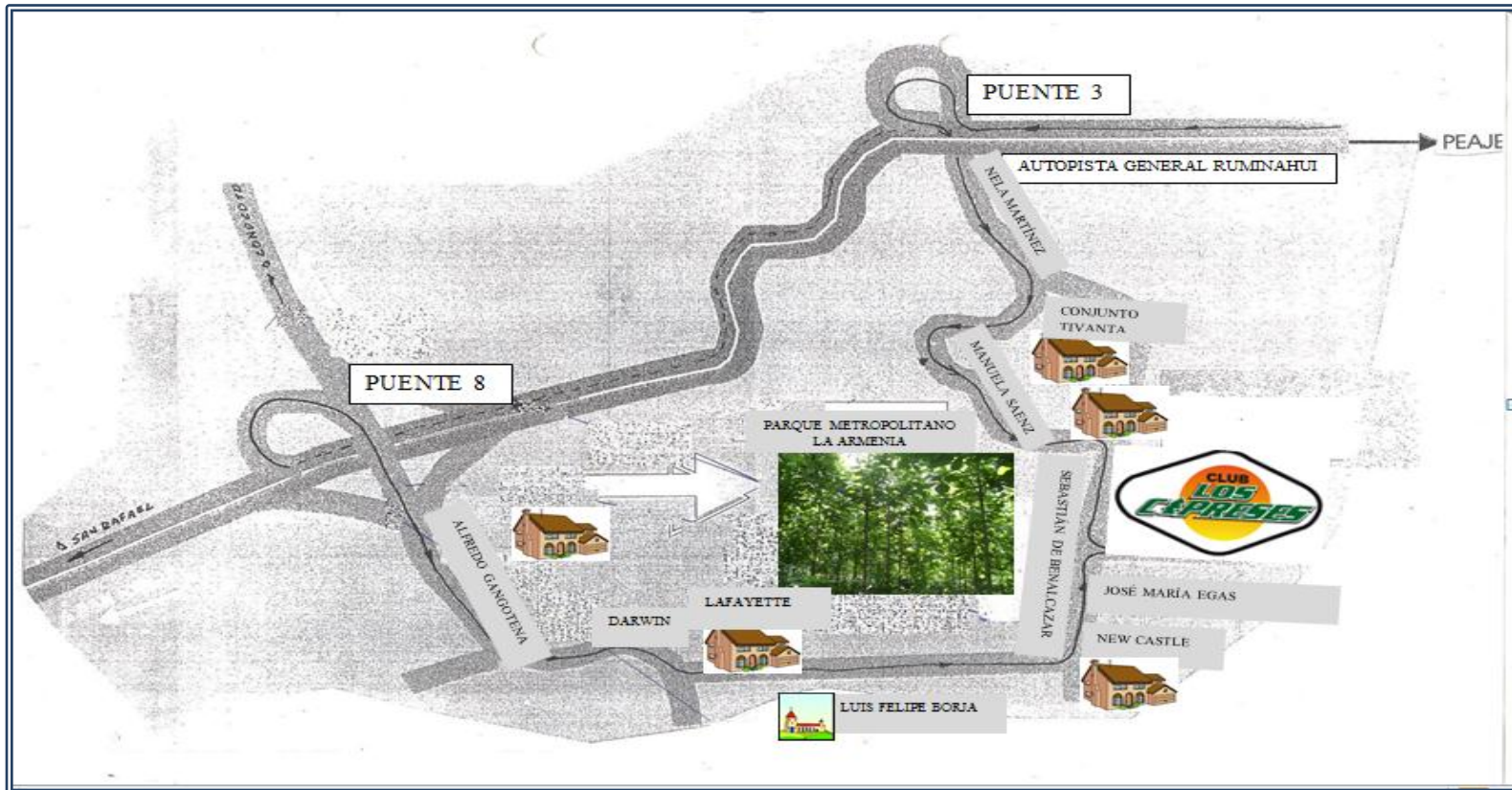
FUENTES DEL INTERNET

- Banco Central del Ecuador, PIB, años 1993-2010, <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
- Banco Central del Ecuador, Desempleo Quito, años 2007-2011, http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual
- Banco Central del Ecuador, PIB trimestral, años 2005-2010 http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib_trimestral
- Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos, Ecuador en cifras, 2011, <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/canastaFamiliar.html#tpi=3>

- Instituto Tecnológico de Tepic, Planeación Estratégica, Unidad 4, Planeación Táctica, <http://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad4/u4.htm>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Los Chillos, Diagnóstico Cuantitativo, <http://www.slideshare.net/ntellotorres/indicadores-zonales-2010>

ANEXOS

Anexo 1: Croquis Externo del Club Social y Deportivo Los Cipreses



Fuente: Investigación 2011

Elaborado: La autora

Anexo 2: Formato de la Entrevista para los Socios deudores

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Esta entrevista se realiza con el objeto de conocer cuáles son las opiniones que tienen los socios sobre el Club Social y Deportivo Los Cipreses, conocer si están satisfechos con el servicio que reciben, identificar las falencias y conocer las posibles alternativas de cambio, con base en esta información se procederá a realizar un Plan Estratégico de Marketing para el Club Social y Deportivo Los Cipreses.

NOTA: SE MANTENDRÁ ABSOLUTA RESERVA DE LAS RESPUESTAS QUE USTED DE A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y SE SOLICITA LA TOTAL SINCERIDAD EN CADA UNA DE SUS RESPUESTAS, CON EL FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO DE ESTA ENTREVISTA.

ENTREVISTA PARA LOS SOCIOS PROPIETARIOS DEUDORES

- 1. ¿Desde hace cuanto no asiste a las instalaciones del Club Los Cipreses?**
- 2. ¿Por qué dejó de asistir al Club Los Cipreses?**
- 3. ¿Qué alternativas de cambio propone Usted?**
- 4. Si se le propusieran un convenio de pago para que usted volviera a ingresar al Club mientras se iguala las cuotas lo haría.**

Anexo 3: Formato de la Entrevista para los arrendatarios

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Esta entrevista se realiza con el objeto de conocer cuáles son las opiniones que tienen los arrendatarios sobre el Club Social y Deportivo Los Cipreses, conocer si están satisfechos con el servicio que reciben, identificar las falencias y conocer las posibles alternativas de cambio, con base en esta información se procederá a realizar un Plan Estratégico de Marketing para el Club Social y Deportivo Los Cipreses.

NOTA: SE MANTENDRÁ ABSOLUTA RESERVA DE LAS RESPUESTAS QUE USTED DE A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y SE SOLICITA LA TOTAL SINCERIDAD EN CADA UNA DE SUS RESPUESTAS, CON EL FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO DE ESTA ENTREVISTA.

ENTREVISTA PARA LOS ARRENDATARIOS

- 1. ¿Cómo se enteró que el Club arrienda sus instalaciones?**
- 2. ¿Qué es lo que más le gustó del arriendo que se llevó a cabo en las instalaciones del Club?**
- 3. ¿Qué es lo que menos le gustó del arriendo que se llevó a cabo en las instalaciones del Club?**
- 4. Volvería a arrendar las instalaciones del Club.**
- 5. Tiene Usted alguna sugerencia para mejorar el servicio que recibió**

Anexo 4: Formato de la Entrevista para los socios propietarios, socios dependientes y socios usuarios

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

Esta encuesta se realiza con el objeto de conocer cuáles son las opiniones que tienen los socios sobre el Club Social y Deportivo Los Cipreses, conocer si están satisfechos con el servicio que reciben, identificar las falencias y conocer las posibles alternativas de cambio, con base en esta información se procederá a realizar un Plan Estratégico de Marketing para el Club Social y Deportivo Los Cipreses.

NOTA: SE MANTENDRÁ ABSOLUTA RESERVA DE LAS RESPUESTAS QUE USTED DE A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y SE SOLICITA LA TOTAL SINCERIDAD EN CADA UNA DE SUS RESPUESTAS, CON EL FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO DE ESTA ENCUESTA.

**ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DEL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVOS LOS
CIPRESES**

1. Indique que tipo de Socio es Usted

.....Socio Propietario Socio DependienteSocio Usuario

2. ¿Cómo califica Usted el servicio que le brinda la piscina del Club?

Excelente..... Muy Bueno..... Bueno..... Malo..... Regular.....

3. ¿Cómo califica Usted el servicio que le brinda el sauna, turco, hidromasaje polar del Club?

Excelente..... Muy Bueno..... Bueno..... Malo..... Regular.....

4. ¿Cómo califica Usted el servicio que le brinda las canchas de: fútbol, básquet, volley y tenis del Club?

Excelente..... Muy Bueno..... Bueno..... Malo..... Regular.....

5. ¿Cómo califica Usted el servicio que le brinda las suites del Club?

Excelente..... Muy Bueno..... Bueno..... Malo..... Regular.....

6. ¿Cuál de los siguientes servicios del Club, utiliza Usted normalmente?

- | | |
|------------------------|---------------------------|
|Canchas de fútbol |Piscina Polar |
|Cancha de Tenis |Gimnasio |
|Cancha de básquet |2 Suites |
|Piscina |Salones para eventos |
|Sauna |Áreas Verdes |
|Turco | Otro ¿cuál? |
|Hidromasaje | |

7. ¿Con qué frecuencia asiste a las instalaciones del Club Los Cipreses?

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| Dos veces a la semana | Una vez al mes |
| Una vez a la semana | Otro ¿Cuál?..... |
| Dos veces al mes | |

8. ¿Cuál de los siguientes servicios cree Usted que el Club debería mejorar?

- | | |
|------------------------------------|--|
|Bar |Servicio por parte de los empleados |
|Limpieza de las instalaciones |Seguridad |
|Temperatura de la Piscina | Otro ¿Cuál? |

9. ¿Cómo describe Usted el trato que recibe del personal que labora en el Club?

Excelente.....Muy Bueno.....Bueno..... Malo.....Regular.....

10. ¿Cuando viene al Club cuál de las siguientes actividades busca Usted?

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| Distraerse | Compartir con su familia |
|------------------|--------------------------------|

- Compartir con los demás socios
- Hacer deporte
- Respirar aire más puro
- Enterarse de las decisiones de la Junta Directiva
- Otro ¿Cuál?

11. ¿Con qué personas asiste al club?

-Amigos
- Hijos
- Padres
- Invitados
- Otros ¿Cuál?

12. ¿Cómo calificaría Usted la Administración del Club?

Excelente.....Muy Bueno.....Bueno..... Malo.....Regular....

13. ¿Con cuál de las siguientes opciones cree usted que el club debería atender al público?

- sábado, domingo y feriados
- miércoles a domingo y feriados
- viernes a domingo y feriados
-otros ¿cuál?

14. ¿Cómo considera que el Club debería obtener más fondos para mejorar la calidad de sus servicios?

- Incrementar el valor de las cuotas sociales
- Incrementar el número de socios usuarios
- Entrega de una cuota extraordinaria anual por parte de los socios
- Ninguna
- Otro ¿Cuál?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Formato de la encuesta para los habitantes de Conocoto

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

La presente encuesta fue desarrollada con el objetivo de identificar las necesidades y preferencias de los habitantes del Sector de Conocoto en el uso de complejos deportivos. Favor responda cada pregunta seleccionando la opción o las opciones que mejor expresen su criterio.

Datos Generales

Edad Entre 20 a 25 años..... Entre 46 a 54 años.....
Entre 26 a 32 años..... Mayor a 54 años.....
Entre 33 a 45 años.....

Género

Masculino..... Femenino.....

1. ¿Con relación a las actividades de recreación, qué acostumbra o frecuenta realizar?

Salir fuera de la ciudad..... Visitar complejos deportivo.....
Salir a comer..... Ir al cine
Ir a centros comercia..... Otro.....
Visitar parques.....

2. Las actividades que seleccionó, acostumbra a realizarlas:

Solo..... En familia
Con amigos

3. ¿Con qué frecuencia realiza estas actividades?

Diario..... Mensual.....
Semanal..... Trimestral.....
Fines de semana.....

4. ¿Cuál es el presupuesto mensual en relación a sus gastos y las personas que seleccionó en el punto 2?

Menos de 10 usd..... Entre 51 a 80 usd.....
Entre 10 a 30 usd..... Entre 81 a 100 usd.....
Entre 31 a 50 usd..... Más de 100 usd.....

5. ¿Califique el nivel de satisfacción que obtuvo de los servicios que recibió?

Insatisfacción..... Medio.....
Baja..... Alta.....

6. ¿Considera la posibilidad de ser socio de un complejo deportivo?

Siempre.....
A veces.....

Nunca.....

7. ¿Qué tipo de actividades considera importantes en un complejo deportivo?

Restaurante.....
Piscina.....
Gimnasia.....

Distracciones Infantiles.....
Caminatas.....
Otros.....

8. ¿Cuáles de las siguientes variables no permitiría su asistencia a un complejo deportivo?

Falta de parqueo.....
Ubicación.....
No asiste nunca.....

Costos altos.....
Pocas atracciones.....
Falta de mantenimiento.....

9. ¿Conoce algún complejo deportivo?

Club Los Chillos.....
Castillo Amaguaña.....

Club de Golf Los Cerros.....

10. Si conoce algún complejo deportivo, ¿qué elementos considera generaron una experiencia positiva en usted?

.....
.....