

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL SISTEMA DE
SOCIOS DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL**

AUTOR:

RUBÉN DARÍO ROSERO CARPIO

DIRECTORA:

GILMA BEATRIZ CEVALLOS MOSCOSO

Quito, enero del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DE TRABAJO DE GRADO**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la reproducción parcial o total de este trabajo de grado y su publicación sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, enero de 2014

.....

Rubén Darío Rosero Carpio
CC: 1716537533

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que me han brindado su apoyo, guía, conocimiento, experiencias en el desarrollo del presente trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirme realizar mis estudios profesionales.

Especial agradecimiento a la Ing. Gilma Cevallos por haberme guiado de la mejor manera en el desarrollo del proyecto.

A todos en general quienes colaboraron de alguna u otra manera en la culminación de mi trabajo.

Rubén Rosero C.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Análisis de la industria del fútbol.....	2
1.1.1 El Fútbol.....	2
1.2 La FIFA (Federation International Football Association)	2
1.2.1 Conformación.....	4
1.2.1.1 Principales competiciones.....	5
1.2.2. Las confederaciones afiliadas a la FIFA	7
1.2.2.1 La UEFA.....	7
1.2.2.2 La Confederación Asiática.....	7
1.2.2.3 La Confederación Africana.....	8
1.2.2.4 La Confederación de Oceanía.....	9
1.2.2.5 Confederación Sudamericana De Fútbol (CONMEBOL)	9
1.2.2.5.2 Principales competiciones.....	11
1.2.2.6 Confederación Norte, Centro Americana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF)	13
1.2.2.6.1 Conformación:	14
1.2.2.6.2 Principales competiciones.....	14
1.3 Creación de la Confederación Americana de Fútbol	15
1.3.1 Primeros acercamientos	17
1.3.2 Sponsors compartidos	17
1.3.2.1 Traffic Marketing Deportivo	17
1.3.2.2 Torneos y Competencias (Fox Sports)	18

1.3.3 Las grandes transnacionales	18
1.4 Entorno del fútbol a nivel mundial.	21
1.4.1 Entorno del fútbol en Europa.	24
CAPÍTULO II	28
INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING	28
2.1 Descripción del proyecto	28
2.1.1 Derechos de televisión	28
2.1.2 Marketing y sponsors:	29
2.1.3 Traspaso de jugadores	29
2.1.4 Venta de entradas y membrecías de socio.....	30
2.2 Objetivos	31
2.2.1 Objetivo general	31
2.2.2 Objetivos específicos	31
2.3 Metodología	32
2.3.1 Investigación prospectiva.....	32
2.3.2 Investigación prospectiva cuantitativa	32
2.3.3 Investigación prospectiva cualitativa	32
2.4 Estrategias	33
2.4.1 Mercado objetivo	33
2.4.2 Estrategia comercial	33
2.4.3 Presupuesto	33
CAPÍTULO III	34
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
3.1 Análisis del macro ambiente	34
3.1.1 Político y legal.	34
3.1.2 Factor Económico	36

3.1.2.1 Inflación	36
3.1.2.2 Tasas de interés	38
3.1.2.4 Riesgo país	39
3.1.3. Factor social	40
3.1.3.1 El desempleo.....	41
3.1.3.2 La pobreza.....	42
3.1.3.3 Delincuencia (enfoque social barras bravas)	43
3.1.3.4 Violencia en Ecuador.....	44
3.1.4. Factores tecnológicos.....	48
3.1.5. Factor demográfico	49
3.2 Principales oportunidades y amenazas.....	50
3.2.1. Amenazas:	50
3.2.2 Oportunidades:	50
3.3. Benchmarking	50
3.3.1 Caso selección nacional del Ecuador	51
3.4 Análisis del microambiente.....	51
3.4.1 Historia del club	52
3.4.2 Socios Club Nacional.....	53
3.4.3 Cadena de valor.....	57
3.4.5.1 El fútbol profesional dentro de la industria de la entretención.....	59
3.4.5.2 Rivalidad entre los competidores considerando al fútbol como una industria	59
3.4.5.3 Poder de negociación de los proveedores	60
3.4.5.4 Poder de negociación de los compradores.....	62
3.4.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos considerando al fútbol como una industria.....	63
3.5 El Club Deportivo el Nacional dentro de la industria del fútbol.....	63

3.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	63
3.5.2 Rivalidad entre los competidores enfocado al Club Deportivo El Nacional ...	64
3.5.3 Poder de negociación de los proveedores	67
3.5.4 Poder de negociación de los compradores	67
3.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos enfocado al club deportivo el nacional	70
CAPÍTULO IV	72
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	72
4. 1 Investigación prospectiva cuantitativa	72
4.2 Investigación prospectiva cualitativa.	72
4.3 Investigación prospectiva cuantitativa	75
4.4 Mercado.....	75
4.4.1 Mercado total	76
4.4.2 Mercado potencial	76
4.4.3 Mercado objetivo	77
4.5 Resultados De La Encuesta.....	78
4.6 Demanda Insatisfecha	93
CAPÍTULO V	95
PLAN DE MARKETING Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	95
5.1 Análisis F O D A.....	95
5.1.1 Fortalezas	95
5.1.1.1 Posicionamiento.....	95
5.1.1.2 Recinto privado.....	95
5.1.1.3 Socios y espectadores	96
5.1.1.4 Inversión en el estadio	96
5.1.2 Oportunidades	96
5.1.2.1 Potencial de crecimiento-.....	96

5.1.2.2 Inversión en el estadio	97
5.1.2.3 Selección ecuatoriana	97
5.1.3 Debilidades.....	97
5.1.3.1 Baja calidad del espectáculo	97
5.1.3.2 Administración.....	97
5.1.4 Amenazas	97
5.1.4.1 Inseguridad.....	98
5.1.4.2 Productos sustitutos	98
5.2 Estrategia genérica	100
5.2.1 Diferenciación y enfoque	100
5.2.1.1 Diferenciación.....	100
5.2.1.2 El enfoque	100
5.3 Propuesta de valor	102
5.4 Estrategia de posicionamiento.....	103
5.4.1 Marketing <i>Mix</i> comercial	103
5.4.1.1 Estrategia de producto	103
5.4.1.2 Socios.....	104
5.4.1.3 Abonados	104
5.4.1.4 Venta de entradas.....	105
5.4.2 Estrategia de precio	105
5.4.2.1 Tarificación caso neutro.....	106
5.4.3 Estrategia de distribución (Plaza).....	109
5.4.4 Estrategia de promoción.....	110
5.5 Plan de implementación	116
CAPÍTULO VI.....	121
ESTUDIO FINANCIERO	121

6.1 Evaluación económica	121
6.1.1 Inversión.....	121
6.1.2 Costos.....	123
6.1.3 Ingresos	123
6.1.4 Indicadores	126
6.2 Beneficios no cuantitativos	126
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129
ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Confederaciones de Fútbol a Nivel Mundial	20
Tabla 2: Análisis de oportunidades y amenazas factor político y legal	35
Tabla 3: Inflación en Ecuador años 2010-2011	36
Tabla 4: Tasas de interés años 2010-2011	38
Tabla 5: Análisis de Oportunidades y Amenazas Factores Económicos	40
Tabla 6: Nivel de Desempleo	41
Tabla 7: Sucesos registrados en las actas de novedades de la policía 2006-2007	45
Tabla 8: Análisis de oportunidades y amenazas factor social.....	48
Tabla 9: Análisis de oportunidades y amenazas factores tecnológicos.....	49
Tabla 10: Simpatizantes por edad y nivel socio económico en la ciudad de Quito ...	54
Tabla 11: Membrecías socios militares Club Deportivo "El Nacional"	55
Tabla 12: Membrecías socios civiles Club Deportivo "El Nacional"	56
Tabla 13: Número de socios por tipo de membrecía.....	56
Tabla 14: Ahorro anual por socio platinum	57
Tabla 15: Proveedores Club Deportivo El Nacional.....	61
Tabla 16: Compradores Club Deportivo El Nacional	69
Tabla 17: Preferencia por sector del estadio	75
Tabla 18: Mercado total de simpatizantes.....	76

Tabla 19: Mercado potencial de hinchas del CDN en Quito	77
Tabla 20: Grado de futbolización Quito.....	77
Tabla 21: Mercado objetivo	78
Tabla 22: Resultado Frecuencia de Asistencia al Estadio.....	79
Tabla 23: Resultado Hinchas por Tipo de Género.....	80
Tabla 24: Resultado Cantidad de Socios CDN	81
Tabla 25: Resultado ¿Con quién asiste usted al estadio?.....	82
Tabla 26: Resultado ¿Con cuánta anticipación usted decide ir al estadio?.....	83
Tabla 27: Resultado ¿Por qué medio se informa del partido del Club Deportivo el Nacional?.....	84
Tabla 28: Resultado ¿Qué medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?	85
Tabla 29: Resultado Percepción de los Hinchas	86
Tabla 30: Resultado Relevancia de Atributos.....	88
Tabla 31: Resultado Principales motivos por el cual usted no asiste al estadio	90
Tabla 32: Resultado ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un estacionamiento privado.....	92
Tabla 33: Demanda Insatisfecha	93
Tabla 34: Calculo demanda insatisfecha.....	93
Tabla 35: Elaboración de la matriz FODA	99
Tabla 36: Tabla Aplicación de estrategia de producto.....	103
Tabla 37: Tabla de precios, caso neutro.....	106
Tabla 38: Tabla Precios Promedio	107
Tabla 39: Tabla de ahorro real por localidad	108
Tabla 40: Tabla Aplicación de estrategia de producto.....	110
Tabla 41: Detalle de Publicidad en TV	112
Tabla 42: Cruces Estratégicos	115
Tabla 43: Plan de implementación estratégico para el sistema de socios del club deportivo el nacional definición de estrategias.....	118
Tabla 44: Estrategias marketing mix a implementar en el sistema de socios del Club Deportivo El Nacional	120
Tabla 45: Presupuesto 2013 CDN.....	122
Tabla 46: Inversión	122
Tabla 47: Proyección de cantidad de socios	123

Tabla 48: Proyección de cantidad de abonados	124
Tabla 49: Proyección recaudación de entradas	125
Tabla 50: Calculo de Indicadores por Tipo de Escenarios.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Generalidades de las organizaciones deportivas.....	131
Anexo 2: Producto interno bruto por clase de actividad económica.....	135
Anexo 3 Tipos de membresías.....	137
Anexo 4: Directorio 2012.....	147
Anexo 5: Encuesta.....	149
Anexo 6: Resultado de la encuesta.....	152
Anexo 7: Flujos de caja.....	155
Anexo 8: Distribución por tipo de socio.....	158
Anexo 9: Ciudad deportiva la victoria.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Inflación en Ecuador años 2010-2011	37
Gráfico 2 Tasas de interés años 2010-2011	38
Gráfico 3 Inflación últimos dos años	39
Gráfico 4 Índice de pobreza en Ecuador	42
Gráfico 5 Violencia en los Estadios	45
Gráfico 6 Cadena de valor actual	58
Gráfico 7 Organigrama Estructural	58
Gráfico 8 Fuerzas de Porter.....	59
Gráfico 9 Equipos con mayor participación por región	65
Gráfico 10 Equipos de Mayor Participacion Región Sierra.....	65
Gráfico 11 Porcentaje Participación de Equipos en Guayaquil y Región Costa.....	66
Gráfico 12 Equipos de Mayor Participación Región Costa	66
Gráfico 13 Resultado Frecuencia de Asistencia al Estadio.....	79
Gráfico 14 Resultado Hincha por Tipo de Género.....	80
Gráfico 15 Resultado Cantida de Socios CDN	81
Gráfico 16 Resultado ¿Con quién asiste usted al estadio?	82
Gráfico 17 Resultado ¿Con cuánta anticipación usted decide ir al estadio?.....	83
Gráfico 18 Resultado ¿Por qué medio se informa del partido del Club Deportivo el Nacional?.....	84
Gráfico 19 Resultado ¿Qué medio de transporte utiliza para asistir al estadio.....	85
Gráfico 20 Resultado Percepción de los Hinchas	86
Gráfico 21 Resultado Relevancia de Atributos	88
Gráfico 22 Resultado Principales motivos por el cual usted no asiste al estadio	90
Gráfico 23 Resultado ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un estacionamiento privado.....	92
Gráfico 24 Demanda Insatisfecha	94
Gráfico 25 Nueva Propuesta de Valor	102
Gráfico 26 Ejemplo Publicidad Prensa Escrita	111
Gráfico 27 Ejemplo Montaje de la Tienda.....	113
Gráfico 28 Sistemas de Seguridad	114

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Diseño de una estratégica comercial para el sistema de socios del Club Deportivo El Nacional” es un aporte para que tanto socios, hinchas y dirigentes de este prestigioso club deportivo puedan cambiar la imagen corporativa que presenta en la actualidad el club, basados en una mejor estrategia comercial y de marketing, contribuyendo así a la consecución de objetivos institucionales y proyectándose a mejorar continuamente.

En primer lugar se realiza un análisis global sobre la industria del fútbol para continuar revisando el estado actual del club y cual es el segmento al que debemos enfocarnos, con un estudio sobre las preferencias de los clientes potenciales en este caso los socios.

Se realiza una descripción del proyecto basado en los aspectos fundamentales en los que se encuentra centrado los ingresos del CDN actualmente para posteriormente poder definir las estrategias que se van a implementar .

A continuación se define el análisis del entorno el cual envuelve al club considerando factores internos y externos determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se define el mercado al cual vamos a estar enfocados.

Se establecerá el mercado objetivo tomando en cuenta el segmento de personas a las que queremos llegar y así poder definir el satisfactor que nos permita atraer el mayor número de socios al Club, generando de esta forma una rentabilidad mucho más alta.

Como aspecto final tenemos un análisis de la rentabilidad que generaría esta reestructura en el modelo de abonados donde se muestra al CDN.

ABSTRACT

This research entitled " Design of a commercial system for strategic partners Club Deportivo El Nacional" is a contribution to both partners , supporters and leaders of this prestigious sporting club can change corporate image presented today the club based on better business and marketing strategy , thus contributing to the achievement of corporate goals and projecting to continuously improve . Firstly, a comprehensive analysis of the football industry is done to continue reviewing the current state of the club and what is the segment to which we focus, with a study on the preferences of potential customers in this case the partners.

A description of the project based on the fundamental aspects that is focused currently CDN revenues to subsequently define the strategies that will be implemented is performed. An analysis of the environment which surrounds the club considering internal and external factors determining strengths , weaknesses, opportunities and threats with which the market will be focused defined .

The target market is established, taking into account the segment of people who want to go so we can define the satisfactions that allows us to attract more partners to the Club, thus generating a much higher return. As a final point we have a cost-benefit analysis would generate this restructuring in the model which shows subscribers to CDN.

INTRODUCCIÓN

El Club Deportivo el Nacional a lo largo de los años se ha constituido en un modelo de institución deportiva y administrativa basada en lineamientos firmes y sólidos establecidos por su administración la cual ha estado siempre a cargo de las FFAA del Ecuador lo que a su vez le ha permitido alcanzar grandes logros dentro del fútbol ecuatoriano ser uno de los equipo más reconocidos por sus títulos nacionales bajo este modelo de gestión, de la misma forma ha sido el equipo que ha generado de sus canteras los mejores jugadores tanto en calidad y cantidad teniendo entre los más destacados actualmente a Antonio Valencia, Cristian Benítez (+) quien también fue un jugador, por mencionar algunos de ellos .

Es así que su administración firme en su convicción de mantener un Club exitoso, próspero y preocupado en los resultados de los últimos años se ve en la necesidad de plantear un nuevo modelo de gestión que le permita estar a la par de los sistemas administrativos con los que ya cuentan otros equipos de fútbol a nivel mundial y que en la actualidad ya han conseguido logros no solo nacionales si no también a nivel internacional basados en este nuevo planteamiento orientado principalmente en hacer de la imagen del club el valor agregado que a futuro sea lo que motive a los aficionados a formar parte como socio activo del equipo, obteniendo mayores ingresos, una mejor aceptación en el hincha efecto que a su vez genera una mayor asistencia al estadio y un espectáculo de calidad , factores que es su conjunto presentan ante los simpatizantes de un deporte como es el fútbol un gran atractivo y estímulo, esto a su vez se verá reflejado en el posicionamiento de una marca llamada Club Deportivo el Nacional destinada a un consumidor (hincha), quien en este nuevo modelo es el pilar fundamental para colocar al equipo en lugares estelares culminando con la consecución de logros deportivos, que es el deseo tanto de la administración como de los hinchas .

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Análisis de la industria del fútbol

1.1.1 El Fútbol

El fútbol es hoy en día el deporte más popular del mundo. También es nombrado como el deporte más hermoso. A nivel deportivo, el fútbol se ha convertido en uno de los negocios más productivos. El importante ingreso que percibe por parte de las taquillas, la venta de mercancía y sobre todo por los patrocinios y derechos de transmisión ha creado que se sature la televisión de fútbol 6 días a la semana. Las diferentes confederaciones han inventado tantos torneos que actualmente los jugadores más importantes del mundo tienen hasta 80 partidos al año y todo por el dinero. Así como el fútbol es tan popular, su estructura organizacional también es muy compleja.

Cada continente en el mundo tiene una sola federación. Desde Europa hasta Oceanía, todos los países de cada continente compiten todos contra todos por cada una de las competencias tanto locales como de la FIFA. Quizá por su amplia extensión desde el Norte hasta el sur del Continente en América se da el único caso en el mundo que en el mismo continente rigen dos confederaciones que han tenido a lo largo de la historia un desarrollo y nivel de competencia muy distinto.

1.2 La FIFA (Federation International Football Association)

Universalmente, conocido por su acrónimo FIFA es la institución que gobierna las federaciones de fútbol a nivel internacional. Se fundó el 21 de mayo de 1904. Agrupa a 207 asociaciones o federaciones de fútbol de distintos países. La FIFA está

encargada de reglamentar las reglas del juego. Organiza los campeonatos mundiales de fútbol en sus distintas modalidades.

La Federación Internacional de Fútbol Asociación fue creada en París el 21 de mayo de 1904 con la anuencia de las asociaciones deportivas de Francia, Bélgica, España, Dinamarca, Suecia, Suiza y Holanda quienes firmaron el acta constitutiva de la nueva Federación. Según la historia del organismo existente en la página oficial de la FIFA, la idea de crear un organismo que rigiera el fútbol mundial se venía promoviendo desde principios del siglo XX. Al igual que con todos los organismos internacionales que no fueron fundados por ellos y que no tenían reglas impuestas por ellos, los ingleses se rehusaron a participar en la creación de esta nueva Federación, porque ellos consideraban que su Football Association debía ser considerado como el organismo supremo.

El pretexto para reunir a los dirigentes fue un encuentro de fútbol entre las selecciones de Francia y Bélgica. Durante esta reunión se fundó oficialmente el organismo y se crearon los primeros estatutos. El francés Robert Guérin fue designado Primer Presidente de la Federación. Los ingleses finalmente reconocieron a la FIFA como organismo supremo y se afiliaron un año después de su fundación. A partir de entonces la FIFA fue ganando adeptos que lo tienen actualmente como el organismo internacional con más países afiliados. Desde el año 2000 la FIFA cuenta con 207 federaciones afiliadas y 200 millones de miembros activos.

La política exterior de neutralidad de Suiza y la tranquilidad social en este país son elementos que hicieron que la FIFA decidiera establecer su sede principal en la ciudad de Zúrich donde reside actualmente y se rige bajo las leyes de este país.

1.2.1 Conformación

Los organismos de la FIFA son: Congreso, Presidente de la FIFA, la Secretaria General, las Confederaciones y las Comisiones especializadas. La ley Suprema del organismo son los estatutos de la FIFA, negociados, modificados y redactados por el Congreso, Según el artículo 32 del Estatuto de la FIFA, referente a los órganos que componen:

- a) El Congreso es conocido como el organismo legislativo supremo. Los representante de cada una de las 207 federaciones afiliadas a la FIFA los componen y todos tienen derecho a voto en las resoluciones. El congreso se realiza una vez al año.

Comité Ejecutivo es considerado como el organismo ejecutivo de la Federación. El artículo 30 del estatuto de la FIFA menciona “El comité será conformado por el presidente de la FIFA, 8 vicepresidentes y 15 miembros más elegidos por las confederaciones y asociaciones” .(FIFA, 2012)

El actual presidente de la FIFA es el Suizo Joseph Blatter quien ganó la elección en el congreso de 1998 y ha sido reelegido en los congresos de 2002 y 2006 el artículo 34 del estatuto menciona a las 20 comisiones permanente que componen a la FIFA.

- Comisión Financiera;
- Comisión de Auditoría Interna;
- Comisión Organizadora de la Copa Mundial de la FIFA;
- Comisión organizadora de la FIFA Confederaciones;
- Comisión Organizadora del Torneo Olímpico;
- Comisión de los Campeonatos Juveniles;

- Comisión de Fútbol Femenino y de sus Competiciones;
- Comisión de Fútbol Sala (FUTSAL)
- Comisión Organizadora del Campeonato Mundial de Clubes;
- Comisión de Árbitros;
- Comisión Técnica y de Desarrollo;
- Comisión de Medicina Deportiva;
- Comisión del Estatuto del Jugador;
- Comisión de Asuntos Legales;
- Comisión Deportiva y Responsabilidad Social;
- Comisión de Medios Informativos;
- Comisión de las Asociaciones;
- Comisión de Fútbol;
- Comisión de Estudios Estratégicos y;
- Consejo de Mercadotecnia y Televisión;

1.2.1.1 Principales competiciones

a) Copa Mundial de la FIFA: Es el torneo más importante del mundo a nivel de selecciones nacionales. Se realiza cada cuatro años en sedes alternativas elegidas por mayoría de votos de las Federaciones afiliadas. Desde 1930 esta competencia se ha realizado en 18 ocasiones: 10 han sido en Europa; 7 se han llevado a cabo en América y una en Asia. La edición 2010 fue la primera realizada en el continente africano.

- b) Copa FIFA Confederaciones: Este torneo nació a principio de los 90's por iniciativa del Rey Fahd de Arabia Saudita. En 1997 la FIFA toma la responsabilidad de la organización del torneo y cambió el nombre a la Copa FIFA Confederaciones. El torneo a celebrarse cada 4 años en el año previo al mundial y conserva su formato.

- b) Campeonato Mundial de Clubes : Vio la luz en 1999 cuando se llevó a cabo la primera edición en Brasil, pero a pesar del éxito obtenido el torneo no fue continuando cada dos años como se había dicho . No fue sino hasta 2005 que el torneo renació con un nuevo formato.

- c) Campeonatos Juveniles: Se establecieron con el fin de desarrollar a los jugadores del futuro. Se establecieron 3 campeonatos con límite de edad: el campeonato sub 17; campeonato sub 20 y el torneo olímpico que permite jugadores hasta 23 años.

- d) Campeonato mundial Femenil: El campeonato Mundial femenino se jugó por primera vez en 1991 en China, resultando campeón el conjunto de los Estados Unidos. El torneo representó un éxito mercadológico y los locales se coronaron por segunda ocasión

- e) Otros torneos organizados por la FIFA: la FIFA también tiene torneos mundiales de modalidades de fútbol: con el fútbol de sala y el fútbol de playa. Este último es muy reciente. La primera edición se llevó a cabo en el año 2005 y se ha realizado dos veces. Ambas en Río de Janeiro. Brasil

1.2.2. Las confederaciones afiliadas a la FIFA

1.2.2.1 La UEFA

La Unión Europea de Fútbol Asociación (UEFA) fue creada el 15 de junio de 1954 en Suiza. A partir de entonces, la UEFA se ha convertido en la confederación más importante de la FIFA. Muchos periodistas y analistas han coincidido en considerar que este organismo tiene más poder que la FIFA debido al peso específico de sus afiliados. El organismo cuenta con 53 federaciones afiliadas, incluidas federaciones que no están ubicadas en Europa como son las Casas de Israel, Turquía y Kazajistán. La FIFA le ha otorgado a esta Confederación 14 de los 32 boletos para la copa mundial.

Michael Platini es desde enero de 2007 el presidente del organismo. La UEFA es gobernada por tres organismos supremos: Congreso, Comité Ejecutivo y Secretaría General. Las principales competiciones son: la Champions League, Copa UEFA y Supercopa europea (a nivel clubes), así como la Copa Europea de Naciones o Eurocopa (a nivel de selecciones nacionales). Además, la UEFA contempla la eliminatoria mundialista, las competencias con límite de edad, los torneos femeniles y las modalidades de FUTSAL y Fútbol de Playa (UEFA).

1.2.2.2 La Confederación Asiática

Según el portal oficial del organismo, la Confederación Asiática (AFC) de Fútbol surgió en Manila, Filipinas en 1954 dentro de la celebración de los Juegos Asiáticos. Fueron 12 las primeras federaciones afiliadas al organismo: Filipinas, China, Afganistán, Burma, India, Indonesia, Corea del Sur, Vietnam, Singapur, Japón, Hong Kong y Pakistán. El primer país en representar a la confederación en un mundial fue Corea del Norte en 1966.

Debido a su gran extensión, son 4 confederaciones las que componen a esta confederación: Federación de fútbol de la ASEAN (13 miembros), Federación de Fútbol del Este de Asia (9 miembros), Federación de Fútbol del Oeste de Asia (12 miembros) y Federación de Fútbol del Centro y Sur de Asia (12 miembros). El actual presidente de la Confederación es el Qatarí Mohamed Bin Hammam. El organismo, al igual que las demás confederaciones del mundo se gobierna bajo tres comités principales: Congreso, Comité Ejecutivo y Secretaría General. La confederación asiática tiene 4 boletos para la copa mundial de la FIFA. Además, un quinto equipo tiene la posibilidad de jugar en contra del cuarto lugar de la CONCACAF por otro boleto más para el torneo. A nivel local sus principales competiciones son: LA AFC Cup a nivel de selecciones nacionales; la Liga de Campeones de la AFC y la recién creada AFC Presidents Cup.

1.2.2.3 La Confederación Africana

La Confederación Africana de Fútbol (CAF) fue creada en el año de 1957 por las federaciones de Egipto, Etiopía, Sudan y Sudáfrica. Actualmente es una de las confederaciones más grandes del mundo ya que cuenta con 54 miembros. Los países africanos tardaron mucho tiempo para poder tener un lugar en las competencias importantes de la FIFA, pero ahora tienen derecho a 4 lugares directos en la Copa Mundial.

La confederación está regida por el Presidente (hoy en día es Issa Hayatou), la Asamblea General, la Secretaria General y los Comités Permanentes. Al igual que la Confederación Asiática, la CAF está dividida en 6 zonas para facilitar su administración; dichas zonas son: Norte (5 miembros), Oeste A (11 miembros); Oeste B (7 miembros); Centro (8 miembros); Centro Este (10 miembros) y Sur (13 miembros).

Las principales competiciones internas en la confederación son: la Champions League, La Confederación Cup y la Nations Cup.

1.2.2.4 La Confederación de Oceanía

Según el portal de Internet www.oceaniafootball.com, la idea de crear esta confederación surgió en 1964 durante los juegos Olímpicos de Tokio. En aquel entonces Sir Stanley Rouss (presidente de FIFA), Jim Bayutti (presidente de la Federación Australiana) y Sid Guppy (presidente de la federación de Nueva Zelanda) acordaron el surgimiento de la Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC). El punto de partida para su creación fue la negativa de la Confederación Asiática de permitir el ingreso de Australia y Nueva Zelanda.

La OFC es la zona con menos países integrantes (11) y con menos nivel futbolístico en el mundo, por esta razón la FIFA no le otorga al país ganador de la eliminatoria un boleto directo para Copa Mundial. El Equipo ganador de la zona tiene que jugar una eliminatoria contra el quinto lugar de la eliminatoria sudamericana para acceder al mundial.

1.2.2.5 Confederación Sudamericana De Fútbol (CONMEBOL)

La Confederación Sudamericana de Fútbol fue fundada el 9 de Julio de 1916 como organismo rector de este deporte en el sur del continente americano. La COMMEBOL fue resultado del éxito de un torneo organizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina para conmemorar los primeros 100 años de independencia de este país. Los países fundadores del organismo fueron Uruguay, Argentina, Brasil y Chile.

Para los historiadores del organismo, el dirigente uruguayo Héctor Rivadeneira es el padre del organismo. Fue el principal impulsor de la idea de crear un organismo rector del fútbol sudamericano y a la vez se convirtió en el primer presidente del mismo. Según el portal de Internet el organismo, aunque la CONMEBOL, nació oficialmente el 9 de julio, fue hasta el 15 de diciembre de 1916 cuando quedó oficialmente constituida dentro del Congreso Constitucional del organismo con la firma y publicación del “Estatuto” como es llamado. La confederación se ha ido desarrollando a nivel mundial.

1.2.2.5.1 Conformación

La CONMEBOL está compuesta de diversos organismos que se encargan de manejarla y llevarla por buen rumbo. Estos son: El Congreso, el Comité Ejecutivo y las comisiones especializadas. A partir de 1990 el congreso decidió establecer la sede del organismo en Asunción Paraguay, inaugurándose en 1998 la nueva sede.

- a) **Congreso:** es el principal organismo de la Confederación. Según el portal oficial del organismo, está conformado por los dirigentes de cada una de las federaciones afiliadas a CONMEBOL. Dicho congreso se reúne cada dos años en sede definida por los miembros del mismo. Las reuniones son presididas por el presidente de la Confederación (CONMEBOL).

- b) **Comité Ejecutivo:** Esta encargado de manejar y representar a la Confederación en ausencia de las dirigencias nacionales. El comité está conformado por un presidente, un vicepresidente, el secretario general, un tesorero y siete directores. Quienes forman parte de este comité son elegidos cada cuatro años por el congreso. (CONMEBOL).

El presidente en funciones del organismo es Nicolás Leoz; Eduardo Figueredo es el Vicepresidente y Eduardo de Lucas es el Secretario General.

- c) **Comisiones Especializadas:** Son pequeñas secretarías que llevan a cabo el sistema de operaciones de la CONMEBOL. Las comisiones especializadas son: La Representación del organismo ante la FIFA; la representación del organismo en la Comisión Organizadora de la Copa Mundial; Comisión Técnica; Comisión de Finanzas; Comisión de control de Doping, Comisión de Fútbol, Comisión de Árbitros, Comisión de fútbol femenino y Comisión de Asuntos Legales.

1.2.2.5.2 Principales competiciones

La CONMEBOL: al igual que las seis federaciones perteneciente a la FIFA tiene competencias importantes tanto a nivel de clubes como a nivel de selecciones nacionales. La principal competencia del organismo es la Copa América. A nivel de clubes, existe la Copa Libertadores de América, considerada la mejor del continente, la recién creada Copa Sudamericana (antes copa MERCOSUR) y la también reciente Recopa Sudamericana. También hay torneos femeniles y campeonatos de fútbol de salón.

- a) **La Copa América:** Es el torneo de selecciones más antiguo del mundo. Según el portal oficial de la CONMEBOL, el torneo organizado en 1916 para conmemorar el centenario de la independencia argentina es considerado como la primera Copa América, aunque fue realmente hasta el año siguiente cuando llevó el nombre de Campeonato Sudamericano de Selecciones

En 1993 por primera vez en la historia dos equipos ajenos a la CONMEBOL participaron en el torneo que se llevó a cabo en Ecuador. La Selección Nacional de México y Estados Unidos fueron invitadas a participar en dicho torneo. Tras quedar como subcampeón, México ha sido invitado a todas las ediciones siguientes. Además de estas selecciones, Japón, Costa Rica y

Honduras han sido otras selecciones ajenas a la confederación que han sido invitadas a disputar la copa.

Copa Libertadores: Aunque ya habían existido varios intentos por crear una Copa Sudamericana de campeones de clubes, fue en 1959 que esta idea quedó cristalizada. El portal www.educar.org menciona que la UEFA fue un promotor importante para la creación de esta nueva copa: “el proyecto incluía la disputa de una copa después llamada intercontinental entre el campeón sudamericano y el europeo. El sueño se vio oficialmente cristalizado en 1959 cuando la CONMEBOL aprobó oficialmente el proyecto “(FIFA, 2012)

Originalmente participaba únicamente el campeón de cada país, pero debido al éxito deportivo y sobre todo económico se invitó también a los equipos subcampeones. Además a partir de la primera edición, el equipo campeón de la copa se enfrentó al equipo campeón de la Copa Europea de Campeones de Liga en la denominada Copa Intercontinental.

En 1997 se invitó por primera vez a dos equipos de otra confederación a participar en la Copa. América y Guadalajara fueron los elegidos esa ocasión. Ambos accedieron a la ronda de grupos después de eliminar a dos equipos venezolanos.

- b) **La Copa Sudamericana.**- El antecedente directo de esta copa relativamente nueva son las llamadas Copa MERCOSUR y copa MERCONORTE que se jugaron de 1996 al 2001. En aquel año, la CONMEBOL decidió unificar ambas copas y crear la copa Sudamericana.
- c) **La Recopa Sudamérica:** en el año 2010 surgió esta copa a la par de la Copa Sudamérica. Ahora el campeón de la Copa Libertadores de ese mismo año.

- d) **Eliminatorias rumbo al mundial:** Los 10 equipos de la confederación se enfrentan todos contra todos dos veces. Los cuatro equipos que más puntos acumulan avanzan de forma directa al mundial, mientras tanto, el quinto lugar juega dos partidos ante el mejor equipo de Oceanía para buscar su boleto al mundial. Esta eliminatoria llega a durar hasta dos años.

- e) **Otras competiciones:** La CONMEBOL no solo contempla seleccionados nacionales y grandes clubes. Existen también torneos sudamericanos de selecciones nacionales con límite de edad otorgan boletos a Juegos Olímpicos y mundiales de diferente categorías.

1.2.2.6 Confederación Norte, Centro Americana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF)

Es la segunda confederación con mayores atrasos tanto a nivel deportivo como a nivel de organización en el mundo, solo después de la Confederación de Oceanía. La CONCACAF ha sufrido tradicionalmente por el pobre nivel presentado por el 80% de los equipos miembros. La región en todos sentidos es dominada por México y los Estados Unidos. La gran enciclopedia del fútbol menciona que la CONCACAF fue creada en 1961 en la ciudad de México tras la fusión de la Confederación Centroamericana y del Caribe de fútbol y de la Confederación de fútbol de América del Norte. (CONCACAF, 2012)

La CONCACAF se rige por medio de un estatuto que establece el modo de acción de este organismo. Dicho estatuto fue aprobado en el momento mismo de su fundación y en él se contemplan las funciones administrativas del mismo. La sede oficial de la Confederación está en Nassau Bahamas.

1.2.2.6.1 Conformación:

Al igual que la CONMBEBOL, la CONCACAF está regida por: el Congreso, el Comité Ejecutivo, la Secretaría General y las Comisiones Especializadas.

a) Congreso: es el órgano supremo de la confederación. Está conformado por los presidentes de las 40 federaciones afiliadas al organismo. El congreso está encargado de supervisar, aprobar o desaprobar las acciones de los otros dos comités regidores de la confederación.

b) Comité Ejecutivo: es el encargado de representar legalmente a la Confederación ante la FIFA y sus organismos afiliados. El dirigente de este comité es el presidente. Además cuenta con tres vicepresidentes y tres miembros que son elegidos en el congreso cada 4 años.

c) Secretaría General: está definida como el órgano administrativo. El Secretario General es quien dirige esta secretaría y es designado por el Presidente de la confederación. Para facilitar el trabajo y dividir responsabilidades se crearon comisiones especializadas encargadas de la administración y de la organización de sus eventos.

1.2.2.6.2 Principales competiciones

a) Copa Oro: Es el torneo de la Confederación a nivel de selecciones nacionales. Este torneo fue creado en 1991. Se juega cada dos o tres años (dependiendo de la organización) y debido a su éxito económico salvo dos ocasiones se ha llevado a cabo en su totalidad en los Estados Unidos.

b) Copa de Campeones y Subcampeones de la CONCACAF: Fue creada en 1962 para enfrentar a los campeones de cada país miembro. Posteriormente se permitió el acceso también a los subcampeones de cada torneo.

c) Otras Competencias: Al igual que las demás Confederaciones, la CONCACAF se encarga de organizar las competencias juveniles, la eliminatoria rumbo al mundial y a los juegos olímpicos. Así mismo, el organismo se encarga de lo referente a las competencias femeninas, el fútbol de salón y el fútbol de playa.

1.3 Creación de la Confederación Americana de Fútbol

Este tema no ha sido materia de un estudio más profundo, esta opción se considera por un debate que surge cada 4 años mientras se llevan a cabo las disparejas eliminatorias de la CONCACAF y la más competitiva eliminatoria sudamericana. Para analizar esta posibilidad debemos tomar en cuenta lo que representa América a nivel deportivo para el mundo. Más allá de los 9 campeonatos mundiales ganados por equipos sudamericanos, no debemos olvidar que el continente americano es el principal semillero de jugadores de las mejores ligas de Europa: Argentina, Brasil por tradición son países formadores de jugadores, que son debutados desde los 16 años en equipos importantes para ser vendidos antes de los 20 años por muchos millones de euros a los equipos más importantes de Europa.

Lo anterior ha provocado que las ligas en América aparenten poca competitividad en las ligas locales, sin embargo, los equipos americanos han dominado a los europeos en los enfrentamientos entre ellos en la ya citada Copa Intercontinental y en el mundo de clubes. Este efecto de migración masiva de jugadores ha provocado que, salvo el caso de Brasil, las selecciones nacionales sean más competitivas, esto se debe a que en Europa los jugadores se enfrentan a un nivel de competencia mucho más alto al que estaban acostumbrados y esto los hace mejorar individualmente. Sin embargo, a nivel organizativo es imposible la integración de las dos confederaciones

de fútbol vigentes en este continente. Las razones de lo anteriormente expuesto es que no son a nivel estructural de confederaciones, sino a nivel deportivo. La estructura y los estatutos bajo los que se gobiernan ambas confederaciones es muy similar, por lo tanto, una fusión no representaría un gran reto para ambos organismos.

A nivel deportivo la situación no es tan fácil, la diferencia de desarrollos deportivos en la misma CONCACAF ha representado un freno al crecimiento de esta zona futbolística. Encontramos casos como los de Jamaica, Trinidad y Tobago ó Panamá que han sido capaces de desarrollar sus programas de trabajo deportivo y se han ido desarrollando al punto de clasificar para las dos últimas ediciones de la Copa Mundial. La infraestructura es otro punto a tomar en cuenta México, Estados Unidos y algunos países de Centroamérica cuentan con instalaciones para desarrollar sus programas deportivos. Mientras tanto, los países caribeños no cuentan siquiera con una cancha para poder jugar este deporte. Hay casos en los que selecciones nacionales del Caribe han tenido que ir a jugar sus partidos oficiales a otros países, principalmente a Estados Unidos. Para lograr emparejar esto, sería necesaria la creación de un nuevo proyecto de desarrollo del deporte en el Caribe y esto implicaría una inversión millonaria y un largo tiempo de espera.

Mientras tanto en Sudamérica la situación no es tan crítica, países antes atrasados futbolísticamente como Venezuela, Ecuador y Bolivia ahora pelean con los grandes de la zona. En el caso de Ecuador, este conjunto se ha convertido en el cuarto mejor equipo de la zona. Varios analistas comentan que el fútbol argentino le lleva 30 años de ventaja al mexicano en desarrollo. Pero a pesar de todas estas limitaciones, ambos organismos tienen cosas en común y han trabajado juntos en la organización de algunas competiciones, lo anterior hace pensar en una unión a nivel administrativo entre ambos.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración es el papel que desempeñan los patrocinadores.

1.3.1 Primeros acercamientos

Durante los años 60's, la CONCACAF negoció con la CONMEBOL la posible creación de un torneo que enfrentara a los campeones de los principales torneos a nivel de clubes de cada zona. En un par de partidos jugarían el campeón del torneo de campeones de clubes de la CONCACAF y el campeón de la Copa Libertadores. Esta eliminatoria sería denominada Copa Interamericana. Este torneo se comenzó a disputar en 1968 y hasta 1994 se llevó a cabo ininterrumpidamente.

1.3.2 Sponsors compartidos

La evolución del fútbol internacional ha hecho vital la participación de importantes patrocinadores que proporcionen el capital necesario para desarrollar eventos del tamaño de los torneos organizados por ambas confederaciones. Así como la FIFA tiene como sus sponsors principales a Internacional Sport Marketing, ADIDAS y Coca Cola.

CONMEBOL y CONCACAF comparten un par de sponsors o patrocinadores muy importantes: Fox Sports Latinoamérica y Traffic Marketing Deportivo.

1.3.2.1 Traffic Marketing Deportivo

“Es un grupo brasileño de marketing deportivo, de acuerdo con el portal oficial del grupo, esta entidad es la encargada del desarrollo, mercadeo y gerenciamiento de todos los eventos organizados por la CONMEBOL y también por la CONCACAF”. (CONMEBOL, 2012)

Además, el grupo también se encarga de la venta de publicidad estática y espacios publicitarios durante las transmisiones de los eventos que tiene. El grupo brasileño

tiene presencia en Sudamérica, Estados Unidos y Europa; mantiene contactos con las principales estaciones televisivas del mundo.

1.3.2.2 Torneos y Competencias (Fox Sports)

Según el portal de internet de la empresa de telecomunicaciones, esta empresa surgió en 1985 por la idea de Carlos Ávila para convertirse en una de las principales cadenas televisivas de deportes en Latinoamérica. Asociada desde 1991 con la empresa de comunicaciones Clarín en Argentina, se convirtió en un poderoso organismo deportivo en el cono sur.

Encargada de la transmisión del torneo argentino de fútbol, esta empresa adquirió los derechos de transmisión y difusión de las competencias organizadas por la CONMEBOL en exclusiva desde la desaparición de la cadena televisiva PSN en el año 2000. La cadena argentina decide entre otras cosas los calendarios, horarios de juego y establece obligaciones de los equipos que compiten tanto en la Copa Libertadores como en la sudamericana. Fox es el único patrocinador que realmente juega un papel decisivo en la organización de los torneos y es la empresa que tiene que aprobar los días, los horarios y la manera de calendarizar cada etapa de acuerdo a sus intereses de transmisión de todos los partidos y de acuerdo a lo que ellos consideren conveniente para sus espectadores en América Latina, particularmente en Argentina y Brasil. A nivel CONCACAF, Fox Sports Latinoamérica adquirió los derechos de transmisión de la Copa de Campeones de la CONCACAF y las transmite en directo a todo el continente.

1.3.3 Las grandes transnacionales

Grandes empresas transnacionales han puesto sus ojos en el continente americano, en especial en Sudamérica, el caso más importante es la empresa japonesa Toyota, quien desde 1998 anexó su nombre al de la Copa Libertadores, torneo que desde

entonces es conocido como Copa Toyota Libertadores. Esta empresa apoya a la CONMEBOL con los premios particulares a los mejores jugadores del torneo. Este acontecimiento marcó la expansión de la automotriz al mercado sudamericano y después hacia México, la expansión ha traído diversos beneficios al corporativo. La empresa japonesa Nissan no se quedó atrás e inició el plan de expansión hacia Sudamérica, la empresa automotriz hizo lo propio con el nombre de la copa sudamericana que desde su nacimiento es conocida como Copa Nissan Sudamericana. Aporta dinero y productos a los equipos y jugadores participantes. El Tercer patrocinador principal en esta zona es la empresa de crédito internacional VISA.

CONMEBOL anunció que Toyota no hizo válida la opción de renovación de contrato para auspiciar la Copa Libertadores por 10 años más, y ahora fue la institución bancaria española **Banco Santander** quien buscó ocupar ese lugar; a partir del 2008 será la encargada de ser el principal sponsor del torneo más importante a nivel de clubes en América. La empresa deportiva norteamericana Nike ganó la carrera a la alemana Adidas y se convirtió en el proveedor oficial de balones de las competencias de la CONMEBOL. En 2002, Nike creó el primer balón exclusivo para CONMEBOL conocido como Geo Merlín y desde entonces provee un balón diferente para cada una de las competiciones de la zona. Este año, la empresa alemana PUMA logró un contrato para patrocinar totalmente los torneos de la CONCACAF en términos similares a los del contrato de Nike con la CONMEBOL. Además, las dos empresas, junto con la alemana ADIDAS están invirtiendo fuertemente en contratos para vestir las diferentes selecciones nacionales del continente. La inversión de estas grandes compañías deportivas ha ido ganando la pugna por los contratos a las empresas latinoamericanas Topper (Sudamérica), Marathon (Ecuador) y Atlética (México) e incluso a la compañía inglesa Umbro. Estas cuatro empresas dominaban al continente hasta hace algunos años y quizá en algunos años las empresas latinoamericanas se vean obligadas a ser absorbidas por el monopolio mundial como sucedió con Reebok que tuvo que ser absorbida por Adidas para poder competir con Nike en Estados Unidos.

Tabla 1

Confederaciones de Fútbol a Nivel Mundial

	Confederación	Región	Año de fundación	Miembros	Sede	Presidente
1.	Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).	Sudamérica.	1916	10	 Luque, Paraguay	 Nicolás Leoz
2.	Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA)	Europa.	1954	53	 Nyon, Suiza	 Michel Platini
3.	Confederación Asiática de Fútbol (AFC).	Asia.	1954	46	 Kuala Lumpur, Malasia	 Mohammed Bin Hammam
4.	Confederación Africana de Fútbol (CAF).	África.	1957	53	 Seis de Octubre, Egipto	 Issa Hayatou
5.	Confederación de Fútbol de Norte, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF)	América del Norte, Centro y Caribe.	1961	40, pero solo 35 en FIFA	 Nueva York, Estados Unidos	 Alfredo Hawit
6.	Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC)	Oceanía.	1966			

Fuente: Federation International Football Association.(2012).

1.4 Entorno del fútbol a nivel mundial.

Definitivamente el Fútbol es una Industria que no detiene su crecimiento y se adapta muy bien a las necesidades del mercado y de los consumidores, viéndose de gran forma reflejado en los grandes ingresos que genera. Ofrece cada vez mejores escenarios a las diferentes empresas que trabajan sus estrategias, productos y servicios en torno a él, ya sea a través de publicidad, patrocinio o demás acciones que se puedan derivar de diversas posibilidades que ofrece como el Mundial, la Eurocopa, la Champions League, la Copa Libertadores, la Copa América, La Europa League, solo por nombrar algunos de los casos más relevantes. Sin embargo, para que los buenos resultados aparezcan la gestión debe ser rigurosa y equilibrada.

Es por eso que hemos tomado algunos casos que se viven en la Industria del Fútbol para que puedan conocer su verdadera dimensión y poder. Para empezar, en temas como los contratos de derechos de transmisión de las diferentes ligas europeas se estableció un ranking con el fin de ver cuál de ellos es el de mayor lucro económico. Como últimamente, el primer lugar lo ostenta la Premier League con un contrato récord por tres temporadas por valor de USD\$ 4,69 billones, de los cuales USD\$ 2,09 billones corresponden a la venta de los derechos a nivel internacional y de ese monto total, USD\$ 1,84 billones se repartirán entre los 20 clubes de la liga Inglesa. La sigue la Liga Italiana con un contrato por dos temporadas por valor de USD\$ 2,15 millones, la liga francesa, la alemana y como quinta la española que tiene la particularidad (no es la única liga) de que Real Madrid y Barcelona no negocian de manera colectiva, pues así obtienen mayores recursos con alrededor de USD\$ 283 millones anuales entre los dos, mientras que los restantes 18 equipos suman esa cifra entre todos ellos. La última del ranking (puesto 11) es la liga belga que genera USD\$ 13,45 millones de euros anuales.

Pasando de ligas a la FIFA, tenemos que decir que el máximo referente del Fútbol generó ingresos por más de USD\$ 1billón por primera vez en su historia en 2009,

con lo cual alcanzó una utilidad de USD\$ 196 millones, lo cual confirma el gran crecimiento y solidez de esta entidad.

Y hablando de Suráfrica 2010 y los ingresos que generó, Danny Jordan presidente del Comité organizador del Mundial ha dicho que este es el mundial que mayores ingresos generó con una proyección de USD\$ 3.5 billones en comparación a los USD\$ 2.6 billones generados en Alemania 2006.

En el campo de compra y venta de equipos está la noticia de que el multimillonario estadounidense E. Stanley Kroenke es dueño ahora del 29.9844% del Arsenal. Esto quiere decir que con solo adquirir 10 acciones más será el dueño del 30%, lo cual le dará la posibilidad de hacer una oferta para la compra total del equipo. Esto lo pone en posibilidad de convertirse en uno más de los equipos ingleses que cuentan con dueños extranjeros como el Liverpool, el Chelsea, el Manchester United, el Manchester City y el Fulham entre otros, aunque ya de por si dos de sus socios suman el 56%, uno de ellos Kroenke y el otro Alisher Usmanov con el 26.25% .

También se puede hablar en la esfera de compra y venta de equipos la decisión tomada por el presidente de La Liga (España) Francisco Roca Pérez de motivar e incentivar a los inversionistas extranjeros para que miren a los equipos de España como una alternativa de inversión diferente a la más recurrente que es Inglaterra. La idea es generar propuestas para que los clubes mejoren su situación financiera y de esta forma se presenten como inversiones atractivas para los posibles interesados.

Estos datos expuestos anteriormente eran los movimientos financieros positivos dentro de los varios que se producen día a día en el fútbol mundial, ahora veamos un poco la otra parte, eso que no siempre se presenta como ideal.

Del lado oscuro están casos como los del Portsmouth que entró en ley de quiebras al igual que el Crystal Palace de la segunda división inglesa. A esto se le suman los

problemas de las deudas de tres de los equipos más grandes de Inglaterra como lo son Manchester United, que a través de los Red Knights (un grupo de reconocidos hinchas) está buscando hacer una oferta por el equipo a los actuales dueños, que puede ascender a USD\$ 2.25 billones. En el caso del Liverpool, algunos hinchas en protesta por la actual administración hicieron amenazas al banco RBS con el fin de evitar que a los dueños del Liverpool les sea refinanciada la deuda actual y así se vean obligados a vender al equipo a nuevos inversionistas. Chelsea por su parte aún cuando cuenta con una alta deuda primordialmente con su principal accionista Roman Abramovich, se dispone a pasar por alto este tema y ya se tiene entendido que nuevamente atacará fuertemente el mercado de fichajes de verano después del Mundial de fútbol.

También está el caso del Real Madrid, que debido a la crisis en España ha vendido 7.8% menos de camisetas que el año pasado y tendrá menos ingresos para lidiar con los intereses del préstamo adquirido para la compra de Cristiano Ronaldo, Benzema y Xabi Alonso. Adicionalmente ha visto como la asistencia al Santiago Bernabéu se ha visto disminuida de 73.000 a 67.500 este año. Y finalmente su derrota frente al Lyon y consecuente eliminación de la Champions League según el profesor Simon Chadwick le significa dejar de recibir aproximadamente USD\$ 82 millones representados en premios, bonos de sus patrocinadores, taquillas y otros ingresos que se desprenden de su participación en la competencia más importante de clubes de Europa y el mundo.

Como se puede ver el Fútbol es una Industria madura, pero que aún tiene posibilidades de crecimiento y de sorprendernos con nuevos contratos, negocios, estrategias y con manejo y gestión idóneas y sólidas que colaboren a que el fútbol siga promoviéndose como la más popular, pero también como la más fuerte de las industrias deportivas y de entretenimiento a nivel mundial.

1.4.1 Entorno del fútbol en Europa.

Dentro de lo que al continente europeo se refiere la Champions League amerita un análisis en especial, ya que es la que mayores réditos económicos genera en esta parte del mundo.

La Champions League nace a partir de la temporada 1992-1993, cuando asume un nuevo formato y una nueva vida después de denominarse anteriormente como Copa de Clubes Campeones Europeos, Bajo el nuevo nombre y la excelente labor de Lennart Johansson y actualmente de Michel Platini, el torneo ha logrado un crecimiento exponencial tanto en términos futbolísticos, como financieros y de mercadeo, consolidándose como uno de los grandes espectáculos deportivos a nivel mundial, con una audiencia aproximada en TV para la última final de 170 millones de espectadores. (Gómez Verdolaga, 2012)

Según un estudio de Mastercard (uno de los patrocinadores oficiales del certamen), solo en la final de la temporada 2009-2010 en la que el Inter de Milán le ganó al Bayern Munich, se generaron USD\$ 498 millones para la economía europea. Esto se refleja como un aumento de USD\$58 millones con respecto a la final anterior. El estudio conducido por el profesor Simón Chadwick calculó que Madrid como anfitriona se benefició con una ganancia estimada de 50 millones de euros. Y qué decir de los equipos, el Inter de Milán se cree generó ingresos por el orden de USD\$170 millones y el perdedor Bayern Munich la nada despreciable suma de USD\$ 99 millones.

Ha sido tanto el éxito de la final, que la UEFA en una medida única y exclusivamente dirigida a inflar sus arcas decidió aumentar los precios para la final de Wembley de manera absurda, donde la boleta más barata asciende a USD\$ 285 y las más cara a USD\$ 530. Con esto la UEFA espera recaudar USD\$ 22 millones por

concepto de taquilla, elevando en casi USD\$ 5 millones la última y más alta recaudación conseguida en Madrid.

Pero si se trata de cifras, podemos hablar del estadio sede de la final que no se queda atrás, la obra que tomó 4 años y medio en estar lista y se dice presentó un desfase en el presupuesto de aproximadamente el 40% del presupuesto inicial, ascendiendo finalmente a USD\$ 1,2 billones. Es el segundo estadio europeo más grande con un aforo total de 86.500 espectadores, 2do solo detrás del Camp Nou (casa de uno de los finalistas, el FC Barcelona).

Pero los verdaderos protagonistas de esta cita no se quedan atrás y aportan unos números fabulosos a este análisis. Podemos empezar por los equipos y sus resultados como empresas de esta maravillosa industria. En ese sentido, según Forbes el Manchester United propiedad de la familia Glazer, es el equipo deportivo más valioso del mundo con una valoración (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones-EBITDA) actual de USD\$ 1,86 billones, aumentando su valor en un 2% con respecto al año pasado. El caso de Barcelona es de admirar también, ocupando el 5to lugar en este mismo ranking y aunque su valoración cayó en un 2% con respecto al año anterior, sigue teniendo un valor de gran relevancia con USD\$ 975 millones, aunque casi doblado por el de su rival de turno.

Gracias al gran manejo comercial y de mercadeo de ambos equipos, se han convertido en invitados privilegiados del estudio de Deloitte Football Money League 2011 y sus versiones anteriores gracias a su nivel de ingresos. El Manchester United por ejemplo en la temporada 2009-2010 registró ingresos que ascendieron a USD\$ 495 millones incrementándose en un 3% en relación con la temporada anterior ocupando así la 3ra casilla solo después del Real Madrid y el Barcelona. Los ingresos se repartieron de la siguiente forma: Taquilla e ingresos en días de partido USD\$ 173 millones, Derechos de transmisión USD\$ 181 millones y finalmente en ingresos

comerciales generó USD\$ 141 millones. Los últimos ingresos motivados principalmente por los contratos de patrocinio firmados con firmas como Nike, AON, Audi, Betfair, Concha y Toro, DHL, Epson, Hublot, Kumho Tyres, Infinitely yours Seoul, Singha, Thomas Cook y finalmente Turkish Airlines.

En el mismo estudio la institución catalana por su lado ocupó el 2do lugar en mayores ingresos generados en la temporada pasada, representados de la siguiente forma: taquilla e ingresos en días de partido USD\$ 138 millones, Derechos de transmisión USD\$ 252 millones y finalmente en ingresos comerciales generó USD\$ 173 millones con lo cual sus ingresos totales ascendieron a USD\$563 millones subiendo en un 9% con respecto a la temporada anterior. Existe una similitud marcada en los contratos de patrocinios que estas dos instituciones tienen, comparten Nike, Audi, Betfair, Turkish Airlines y adicionalmente Barcelona cuenta con Qatar Foundation, Caixa Catalunya, Antena 3 y Estrella Damm. (FIFA, 2012)

Pasando a los jugadores y a los técnicos, Barcelona cuenta con Messi que es catalogado por Forbes como el deportista No. 26 con mayores ingresos en el mundo y adicionalmente como el 3er futbolista con mayores ingresos con un monto anual de USD\$ 32 millones. Wayne Rooney por su parte está en el lugar No. 7 de la lista de futbolistas con mayores ingresos, pero no entra en los primeros 50 de la lista en la que Messi aparece de 26. En la lista de los mayores salarios de futbolistas publicada por Futbol Finance, Messi aparece en la 2da posición con un salario equivalente a USD\$ 1,24 millones mensuales lo que equivale a un monto anual de USD\$ 14,87 millones. Por su parte Rooney está en el puesto No. 5 con ingresos mensuales de USD\$ 1,12 millones y un monto anual de USD\$ 13,45 millones. Dentro de esta lista en las 1ras. 20 posiciones también encontramos a otros jugadores de estas dos escuadras como lo son: Xavi, Iniesta, David Villa, Dani Alves y Rio Ferdinand. (FIFA, 2012)

Finalmente nos queda espacio para hablar de los entrenadores, Sir Alex Ferguson devenga un salario anual equivalente a USD\$ 6 millones y Josep Guardiola antes de su última renovación ganaba USD\$ 2 más bonificaciones por resultados en las diferentes competencias, por lo cual su salario ascendió aproximadamente a USD\$ 4 millones por año.

Teniendo en cuenta todo lo visto anteriormente, queda claro que esta industria no es un simple juego, sino que tiene incidencia directa e indirecta en cuestiones económicas para empresas multinacionales, ciudades, países, continentes y el mundo entero.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING

2.1 Descripción del proyecto

Un club deportivo de fútbol profesional, posee básicamente 4 fuentes importantes de ingresos, estas son:

2.1.1 Derechos de televisión

Los derechos de televisión del fútbol ecuatoriano corresponden a la mayor parte de ingresos fijos anuales y su administración corresponde directamente a la FEF y al Canal del Fútbol de acuerdo a los contratos firmados y aprobados por el consejo de presidentes de clubes asociados. El CDF es el único canal con derecho a filmar imágenes de los partidos, y sólo los entrega a los noticieros nacionales para su emisión al día posterior al término de una jornada de partidos. Además licita un programa único que emite los resúmenes de dichos partidos en un canal de televisión abierta. Todos estos ingresos que genera este canal en dichas emisiones, sumado a lo recaudado en cada operador de cable y televisión satelital (producto de este canal) son repartidos entre la totalidad de clubes asociados en porcentajes acordados por el consejo de presidentes. Dichos porcentajes son renegociados año a año.

Estos contratos han sido motivo de diversos análisis ya que si bien representan un gran ingreso para el club también le restan público potencial en cada uno de los partidos. Es por esto, principalmente, que han sido modificados por expertos en teoría de contratos para perfeccionarlos y lograr una mayor ecuanimidad.

2.1.2 Marketing y sponsors:

Corresponde al arriendo de espacios publicitarios al interior del estadio, en la indumentaria deportiva e incluso en la marca que fabrica dicha indumentaria. Aquí es donde existen mayores diferencias entre los distintos equipos, ya que cada club es dueño de sus propios espacios y puede vender o arrendar cada ítem según le convenga e incluso existen variados tipos de negocios según la creatividad de sus dirigentes respectivos.

Los equipos catalogados como grandes crean mucho movimiento en torno a ellos, y cada detalle puede ser vendido o arrendado y se encuentran publicidades hasta en medias o pantalonetas de sus jugadores. Es la unidad de negocio más explotada por los clubes nacionales y la segunda fuente de ingresos.

2.1.3 Traspaso de jugadores

En el negocio del fútbol es impensado dejar de lado este ítem, que si bien es un punto muy delicado de analizar, corresponde al núcleo del mercado del fútbol. En particular si hacemos un paralelo entre el fútbol europeo y el sudamericano, la principal diferencia que encontraremos es en el origen de sus futbolistas. En las principales ligas de fútbol de Europa existe un abanico inmenso de nacionalidades de futbolistas, mientras que en el fútbol sudamericano, salvo excepciones, sólo juegan jugadores de los países sudamericanos. Sudamérica ha sido un constante surtidor de jugadores a las principales ligas europeas, llegando incluso a tener mayor participación que las propias naciones locales. Brasil, el principal proveedor de jugadores, anualmente exporta más de 100 jugadores a Europa solamente, dejando ganancias millonarias en su fútbol local. En Ecuador, en cambio, rara vez se realizan más de 2 transacciones en el año con los clubes Europeos aunque se tiene mayor continuidad con otros mercados como el mexicano, aún no se ha llegado a niveles donde éstas puedan lograr sustentar o financiar la actividad nacional.

Según un reciente estudio realizado por la FIFA, el fútbol sudamericano no se puede financiar en el tiempo sólo con la venta de jugadores y debe fortalecer otras unidades de negocio relevantes como lo es el marketing, *merchandising* y venta de boletos.

2.1.4 Venta de entradas y membrecías de socio

Este ítem está asociado al espectáculo y día del partido, siendo bueno separarlo en dos partes importantes: la primera es la venta de entradas para cada uno de los partidos en las distintas localidades del estadio y la segunda, es el pago anual de los socios que obtienen un descuento en el pago de su entrada partido a partido. Por tratarse de un punto que varía de partido en partido, este ingreso variable va directamente relacionado con la campaña actual y en términos generales es la menor fuente de ingresos pero a su vez donde más espacio hay para crecer. El cliente principal son los hinchas a los cuales hay que ofrecerle un buen servicio para que ellos compren el producto, y en esto difiere de los anteriores puntos donde los clientes llegan a realizar ofertas para contratar los respectivos servicios.

De los 4 puntos anteriormente descritos se puede observar que es difícil modificar el rumbo de los contratos de televisión, así como también los de publicidad que están bastante bien explotados y en el caso de traspasos de jugadores si bien se puede y debe establecer una política clara a nivel del club, no es un punto que pueda sufrir muchos cambios en el mediano plazo ya que depende de la materia prima que hay y la que pueda venir en camino. Pero se observa una estrecha relación entre el cliente y el club en el ámbito de ingresos por entradas y membrecías de socio, el cuál merece ser explotado. Es por esto que el presente trabajo consistirá en diseñar una estrategia comercial que rescate el máximo beneficio por parte de los clientes hacia el club. Se analizará el problema con un plazo de 5 años, donde se deberán realizar correctas inversiones y cambios estratégicos para esperar atraer y fidelizar a los hinchas del Club Deportivo el Nacional.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial para el sistema de socios de la rama de Fútbol del Club Deportivo El Nacional que extraiga el máximo de beneficios tanto cuantitativos como cualitativos desde los clientes hacia el club.

2.2.2 Objetivos específicos

Analizar la situación externa e interna en que se desenvuelve el Club Deportivo El Nacional desde la perspectiva estratégica, con el fin de rescatar las variables relevantes al problema para entender la dinámica competitiva de la industria.

- Crear la cadena de valor actual que ofrece el sistema de socios del club, de manera de reflejar y entender la problemática en que está envuelto.
- Definir la mezcla de marketing que esté alineada con los intereses del club.
- Diseñar un plan de implementación del desarrollo de la estrategia comercial propuesta, para poder evaluar por períodos y escenarios los resultados de las estrategias propuestas.

2.3 Metodología

2.3.1 Investigación prospectiva

Este estudio posee una característica fundamental, es la de iniciarse con la exposición de una supuesta causa, y luego seguir a través del tiempo a una población hasta determinar o no la aparición del efecto.

Cuando se realiza un estudio prospectivo, una vez planteada la hipótesis, se define la población que participará en la observación, esta puede ser a partir de un grupo de edad, individuos que practican una profesión e inclusive a todo un sector o comunidad. Se dividen los grupos en función de su exposición o no a un supuesto factor causal, el cual puede ser unos factores individuales, ambientales o ambos.

La población sujeta al estudio (expuesto y no expuesto), se observa a través del tiempo. El seguimiento se realiza mediante la aplicación de cuestionarios, exámenes clínicos periódicos, seguimiento de registros especiales y rutinarios, entre otros.

Diversas situaciones como los recursos económicos disponibles, tamaño de la población estudiada, disponibilidad de facilidades diagnósticas, entre otras situaciones, deben considerarse en torno al periodo que tardará el estudio.

2.3.2 Investigación prospectiva cuantitativa

Tienden a ser altamente estructurados, de modo que el investigador especifica las características principales del diseño antes de obtener un solo dato.

2.3.3 Investigación prospectiva cualitativa

Los diseños de estudios cualitativos son más flexible; permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización.

2.4 Estrategias

2.4.1 Mercado objetivo

El mercado al que está enfocado en el diseño de esta estrategia son hinchas del fútbol hombres y mujeres con la capacidad de ser socios activos para este caso del Club Deportivo el Nacional , posteriormente se detallarán y se segmentarán por categoría el mercado potencial para definir la estrategia

2.4.2 Estrategia comercial

Consiste en planificar acciones teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. Es un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno.

Trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos.

2.4.3 Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover.

En el desarrollo de un proyecto empresarial habrá que analizar los factores del entorno en el que va a actuar la empresa:

Del entorno general:

- Factores económicos
- Factores socioculturales
- Factores políticos y administrativos
- Factores tecnológicos

3.1 Análisis del macro ambiente

3.1.1 Político y legal.

- *Federación Ecuatoriana de Fútbol.-*

Dentro del aspecto político el factor fundamental que puede influir son las nuevas disposiciones que se presenten referente al nuevo canal del fútbol y a la administración de los derechos de televisión ya que un gran porcentaje de los recursos del Club están financiados por la venta de los mismos, lo que se vería reflejado en todas las áreas dentro de las cuales se encuentran los socios.

- *Injerencia del Gobierno:*

Se ha podido evidenciar que en los últimos 5 años que se ha mantenido el gobierno actual se han presentado ciertas restricciones a eventos y espectáculos públicos como fue el caso específico de las corridas de toros, todo esto originado por un factor ideológico sometido a una consulta popular, lo que a su vez ocasionó esta prohibición, lo que nos hace suponer que cualquier momento hechos como este se puedan repetir viéndose afectados otro tipo de eventos de distracción como puede ser el caso del fútbol.

Dentro de los parámetros que el gobierno establece para que club o una entidad deportiva pueda operar sin inconvenientes se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos legales tomados de la Ley del Deporte vigente:

- Aspectos legales y ordenanzas a considerar: Ordenanzas espectáculos públicos (**Véase Anexo 1**)

Tabla 2

Análisis de oportunidades y amenazas factor político y legal

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reglamentos instrumentados por los organismos de Gobierno como el Ministerio de deporte que dan oportunidades para que todas las Federaciones y equipos puedan desenvolverse por igual	<p>* La Federación Ecuatoriana de Fútbol puede cambiar normativas y reglamentos</p> <p>* Nuevos lineamientos que se pueden proponer para regular ingresos principalmente por derechos televisivos</p>

Fuente: Rosero,R.(2012).*Análisis del entorno.*,Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

3.1.2 Factor Económico

3.1.2.1 Inflación

Tabla 3

Inflación en Ecuador años 2010-2011

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	0.40 %
Noviembre-30-2011	0.30 %
Octubre-31-2011	0.35 %
Septiembre-30-2011	0.79 %
Agosto-31-2011	0.49 %
Julio-31-2011	0.18 %
Junio-30-2011	0.04 %
Mayo-31-2011	0.35 %
Abril-30-2011	0.82 %
Marzo-31-2011	0.34 %
Febrero-28-2011	0.55 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	0.51 %
Noviembre-30-2010	0.27 %
Octubre-31-2010	0.25 %
Septiembre-30-2010	0.26 %
Agosto-31-2010	0.11 %
Julio-31-2010	0.02 %
Junio-30-2010	-0.01 %
Mayo-31-2010	0.02 %
Abril-30-2010	0.52 %
Marzo-31-2010	0.16 %
Febrero-28-2010	0.34 %
Enero-31-2010	0.83 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Inflación en Ecuador*.

Gráfico 1



Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Inflación en Ecuador*.

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área urbana a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, basándonos en este concepto se puede evidenciar que en el último año este factor nos indica que el poder adquisitivo de las personas de un estrato medio bajo ha disminuido y se está principalmente orientado a adquirir bienes para consumo personal, pero tomando en cuenta que el fútbol es un fenómeno social los precios por el costo de las entradas a este tipo de eventos no influye en el aspecto económico de una persona promedio dado que los mismos no se realizan con una alta frecuencia en lapsos de tiempos y no existe siempre la disponibilidad de tiempo para asistir a los mismos .

Enfocado al club este factor no representa una amenaza a menos que existiera un cambio desmedido o en los ingresos de los adquirientes o en los precios de las entradas, lo que se vería reflejado en primera instancia en la asistencia y directamente en los ingresos económicos de la institución.

3.1.2.2 Tasas de interés

Tabla 4

Tasas de interés años 2010-2011

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Tasas de Interés*.

Gráfico 2

Tasas de interés años 2010-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Tasas de Interés*.

En este punto tomaremos en referencia la tasa de interés activa que es la que se pacta por temas de crédito, como se puede evidenciar existe una baja en la misma en los dos últimos años.

Este parámetro reflejado en el Club Deportivo el Nacional no tiene una mayor incidencia ya que la institución no trabaja con financiamiento bancario si no que los aportes son producto de aportes de los socios, sponsors, venta de derechos televisivos, y taquillas de los partidos.

3.1.2.3 PIB enfocado al servicio

En la tabla de distribución del PIB el factor de servicio es uno de los que más aporta en el índice global lo que quiere decir que el parámetro servicio dentro del cual se encasilla la actividad del fútbol y por efecto el Club mantiene siempre un estándar alto y no ha decrecido en los últimos años por lo que puede determinar que no constituye una oportunidad. (Véase Anexo 2)

3.1.2.4 Riesgo país

Gráfico 3

Inflación últimos dos años



Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).Inflación.

El factor riesgo país no presenta una mayor injerencia dentro del análisis de esta estrategia ya que ninguno de los clubes de fútbol ecuatoriano depende directamente del estado, lo que significa que para el caso riesgo país dado el peor escenario donde el Ecuador no pueda responder por sus obligaciones con agentes externos los clubes no se verían afectados ya que la fuente de financiamiento provienen de terceros.

Tabla 5

Análisis de Oportunidades y Amenazas Factores Económicos

OPORTUNIDADES	AMENAZANAS
<p>El PIB de servicio nos indica que los espectáculos públicos en donde se incluyen el fútbol no han disminuido, al contrario se incrementa, lo que genera que se puedan incrementar los ingresos año con año</p>	<p>La inflación puede afectar a los espectáculos públicos, ya que disminuye el poder adquisitivo.</p> <p>Riesgo país únicamente si existiría algún equipo financiado o donde los recursos provengan del gobierno. Pueden proponer para regular ingresos principalmente por derechos televisivos.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Tasas de Interés*.

3.1.3. Factor social

Dentro de los factores sociales a considerar para este análisis podemos señalar dos fundamentalmente que pudieran afectar que una persona tome la decisión de ser socio activo o si ya lo es se retire o deje de serlo estos son:

3.1.3.1 El desempleo

Tabla 6

Nivel de Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

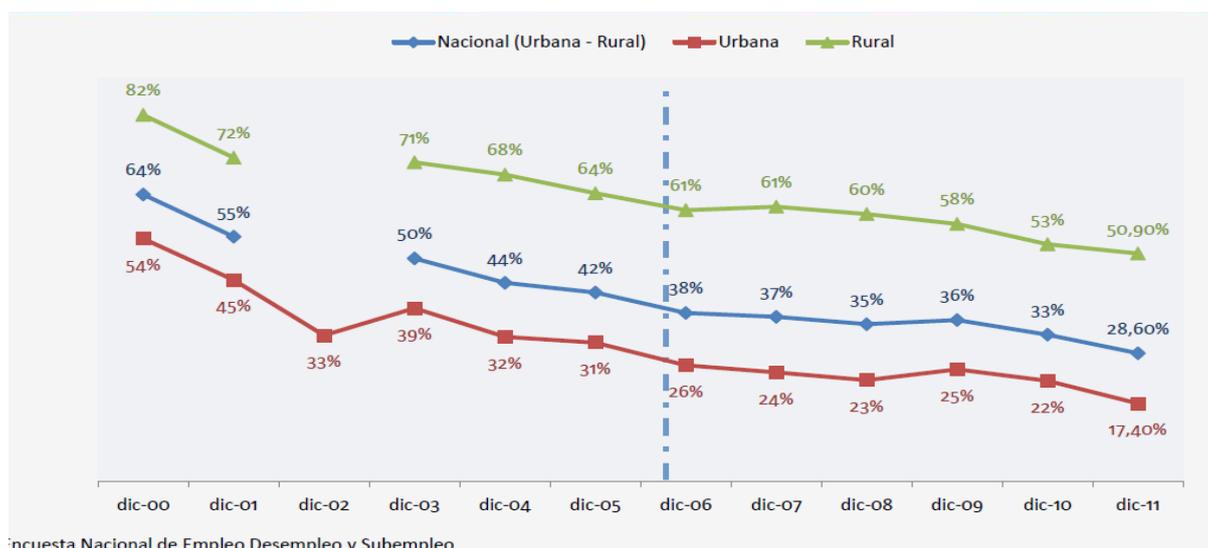
Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Nivel de desempleo.*

El desempleo que se ha constituido en un factor social que merma las capacidades adquisitivas de las personas que para el efecto de estudio afectaría directamente a la panificación que se tiene dentro de este nuevo modelo de gestión para el club.

3.1.3.2 La pobreza

Gráfico 4

Índice de pobreza en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.(2012).*Índices de pobreza en Ecuador*.

Para el caso del Club deportivo el Nacional es una oportunidad. Estos dos factores están asociados y se puede evidenciar que están directamente asociados y han presentado un decrecimiento en los últimos años lo que es beneficioso para el sector en donde se desenvuelve un equipo de fútbol que en este caso es el centro del análisis. En la mayoría de los casos la fuente de ingresos y sustento de una persona es su empleo, lo que permite que se adquieran bienes y servicios o se pueda formar parte de asociaciones como es el caso, adicionalmente la pobreza que no le va a permitir a ninguna persona tener acceso a ningún club, grupo o asociación en la cual se tenga que realizar aportes económicos para ser parte del mismo, ya que este es un factor extremo en donde la persona se encuentra en una posición de subsistencia más que de bienestar.

3.1.3.3 Delincuencia (enfoque social barras bravas)

Es importante como un punto principal citar el artículo 178 de la ley de Violencia.

Art. 178.- Actos de Violencia.- A más de los sujetos mencionados en los dos artículos anteriores, serán sancionados con la suspensión temporal o definitiva para el acceso a instalaciones o escenarios deportivos quienes cometieran actos de violencia dentro de ellos o en sus inmediaciones. El público que bajo cualquier modo, medio situación generaren actos de violencia o que atenten contra los bienes públicos serán responsables civil y penalmente por daños ocasionados. De considerarlo necesario por motivos de prevención, el Ministerio Sectorial, mediante resolución debidamente motivada, podrá ordenar la realización de eventos deportivos sin público o con público reducido. (Ley del deporte, 2010)

- **La experiencia internacional: el caso inglés**

El primer punto gira en torno a las políticas de seguridad en el caso del fútbol inglés, conjuntamente con la “Convención Europea para la prevención de la violencia en Espectáculos Deportivos” (1985), existen dos documentos e iniciativas que constituyen los antecedentes principales de las políticas de seguridad en los estadios de fútbol de la Unión Europea, la FIFA y otros organismos. Estos documentos fueron realizados como producto de tres tragedias en los estadios ingleses: por un lado, las tragedias de Heysel y Bradford (1985), que produjeron la muerte de 36 y 54 personas respectivamente. A partir de estos eventos, el gobierno inglés elaboró el Football Spectators Act (1989) en donde se proponían dos medidas centrales para el control de los hooligans: elaboración de cédulas de identificación para hinchas y medidas para que estos den cuenta de sus ubicaciones a la hora de asistir a partidos fuera de su ciudad de origen y a nivel internacional.

Y por otro lado, se encuentra la tragedia de Hillsborough (1989) en donde fallecieron 96 personas. Frente a este suceso, el gobierno de Thatcher dispuso la realización de una investigación, sin entrar en detalles, las principales recomendaciones de este informe se centraron en la necesidad de remodelar los estadios (todos los espectadores deben estar sentados en butacas, eliminación de las cercas de seguridad, contar con salas de control, cámaras de video, etc.) y definir con mayor claridad las responsabilidades de los actores involucrados (policía, clubes de fútbol, etc.). Además, se han adoptado un conjunto de medidas respecto a los hooligans como son: Public Disorder Act (1986), en donde se prohíbe el ingreso a los escenarios deportivos a hinchas que hayan cometido delitos”. (Vega, 2012)

3.1.3.4 Violencia en Ecuador

En el Ecuador no existen datos respecto a las dimensiones de este tipo de violencias. Sin embargo, pese a la nula atención recibida desde las instituciones encargadas de generar y ejecutar políticas de seguridad y desde la “academia”, es posible tomar algunos datos dispersos al respecto.

En este sentido, existen dos fuentes que generan algún tipo de información: la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la Policía Nacional. Como veremos adelante, en ambos casos la información resulta insuficiente.

- ***Inseguridad de los estadios***

Se puede hacer mención a dos criterios básicos pero insuficientes respecto a la seguridad en los estadios de fútbol: el ingreso no autorizado al campo de juego y el lanzamiento de objetos hacia el campo de juego o hacia otras áreas del estadio.

Tabla 7

Sucesos registrados en las actas de novedades de la policía 2006-2007

Fecha	Lugar	Descripción	Partido
06/08/2006	Estadio de la Liga	Miembro policial herido en enfrentamiento con la barra de Liga	Liga – Macará
03/09/2006	Estadio de la Liga	Menor con heridas en la cintura por arma corto-punzante por agresión de 40 hinchas de la Liga	Liga - Barcelona
		Persona con heridas en la mano y cabeza producto de agresión de parte de hinchas de la Liga	
		Dos personas detenidas por disturbios en el Estadio de liga (por lanzar botellas de plástico a la cancha, y otra por ingresar al campo de juego). Se les pone una multa de 28 dólares	
14/02/2007	Estadio de la Liga	Miembro policial herido por intervenir en los enfrentamientos entre la hinchada de Liga y Barcelona.	Liga – Barcelona
19/08/2007	Estadio de la Liga	Miembro policial herido por enfrentamiento con la hinchada de EMELEC	Liga – EMELEC

Fuente: Policía Nacional del Ecuador.(2012).*Actas de novedades policía nacional 2006-2007.*

Adicionalmente a estos hechos suscitados en el estadio de Liga deportiva Universitaria y para no puntualizar en es específico a este equipo debemos señalar otros incidente que han ocurrido de igual manera para esto vamos a citar un articulo publicado por la Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica en la que se señala:

Gráfico 5

Violencia en los Estadios



Fuente: Agencia Pública de noticias de Ecuador y Suramérica.(2012)

Cinco personas han fallecido durante partidos de fútbol entre los años 2007 y 2012, dos de ellas dentro de un escenario deportivo. La violencia en los estadios se ha incrementado y se han elaborado propuestas para detenerla y eliminarla.

El Ministerio del Interior incluyó en la lista de los más buscados a un sujeto que aparece en una fotografía disparando un arma de fuego antes del partido entre Barcelona y Emelec en el Puente de la Unidad Nacional. En esos enfrentamientos, ocurridos el domingo pasado, un hincha de Barcelona recibió un disparo en su cabeza y horas después falleció.

Los operativos policiales se realizan antes, durante y después de los partidos, se instalaron cámaras de seguridad dentro y fuera de los estadios, se ha detenido a los aficionados considerados violentos y se ha impedido su ingreso. Además se prevé incluir en el Código Penal sanciones drásticas para los violentos en escenarios deportivos.

Pese a todos los esfuerzos, cinco personas fueron víctimas de la violencia y fallecieron en diferentes circunstancias. Carlos Cedeño, de 11 años, falleció el 16 de septiembre de 2007 en la suite del estadio Monumental de Barcelona tras un impacto de bengala antes de un Clásico del Astillero ante Emelec.

Dos años más tarde, el 20 de junio de 2009, David Erazo fue asesinado después de un partido entre Liga de Quito y Nacional. El incidente se produjo en los exteriores del estadio Casa Blanca de Quito.

Marco Rodríguez murió el 13 de junio de 2011 en Guayaquil después de un enfrentamiento entre hinchadas de Barcelona y Liga de Quito en Guayaquil. El aficionado falleció en un centro de salud por los golpes que le propinaron.

Este mismo año, el 4 de marzo, dentro del estadio Casa Blanca de Quito, Cristian Calvache de 26 años fue agredido por aficionados de su mismo equipo por una riña dentro de la barra Muerte Blanca, de Liga de Quito. El aficionado cayó después del golpe y chocó su cabeza con las gradas.

Ocho meses más tarde, en Guayaquil, Michael Murillo, de 20 años, falleció al recibir un impacto de bala en el cráneo durante una trifulca entre hinchas de Barcelona y Emelec en el puente de la Unidad Nacional antes del Clásico del Astillero en el estadio Monumental.

Las estadísticas aumentan y, además de los cinco muertos por violencia en el fútbol ecuatoriano, se registran 74 detenidos, 46 heridos y 20 personas identificadas como peligrosas y a quienes se les prohibió el ingreso a los estadios. La provincia de Guayas es la más conflictiva con 55 detenciones, seguida por Pichincha con 44 detenidos. (Agencia Pública de noticias del Ecuador y suramérica, 2012)

Tabla 8

Análisis de oportunidades y amenazas factor social

OPORTUNIDADES	AMENAZANAS
Replantear normas estatutos y endurecimiento de sanciones en caso de la violencia en escenarios deportivos y la oportunidad de mejorar los sistemas de control y acceso a los escenarios deportivos	* Ausencia de hinchas al estadio por miedo a la inseguridad y actos de violencia. * Decremento de ingresos directos al club por la baja asistencia al estadio

Fuente: Rosero,R.(2012).*Análisis factor social*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

3.1.4. Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos dentro del desempeño del Club Deportivo el Nacional no implicarían un mejor o peor desempeño dado que el rendimiento que el equipo presenta no depende directamente de este factor, de igual forma los hinchas y socios se ven atraídos a seguir al Club por el rendimiento y logros deportivos y de cómo se encuentra posicionado en el ambiente donde se desenvuelve.

Si consideramos en este punto los recursos e implementos que pueden mejorar la práctica y funcionamiento de este deporte tenemos:

1. Instalaciones de primer nivel para la práctica del deporte canchas de primer orden, lo que se encuentra en vanguardia es el uso de césped sintético.
2. Departamentos médicos con implementos para revisión y rehabilitación médica de última generación los cuales ya se ocupan en Europa y generalmente son portátiles y se los puede llevar a las concentraciones cuando el equipo no juega de local.
3. Accesos inteligentes a los estadios y llaves electrónicas de acceso a los mismos que permiten un mejor control de las personas que acceden a un partido de fútbol

4. Implementos y ropa deportiva tanto de entrenamiento como para los juegos oficiales compuesta de materiales especiales para la práctica de este deporte.

Basado en esta descripción podemos ver que el Club cuenta con la mayoría de estos factores, tomando en cuenta que ciertas puntos no han sido implementados, no por falta de recursos o interés si no que la normativa nacional y el tipo de escenarios deportivos (estadios) no permiten que se realicen mejoras tecnológicas que ya se pueden encontrar en otros países.

Tabla 9

Análisis de oportunidades y amenazas factores tecnológicos

OPORTUNIDADES	AMENAZANAS
*Desarrollar el potencial tanto de los futbolistas en el aspecto deportivo y mejorar el aspecto tecnológico enfocado a brindar un mejor servicio con mayores facilidades a los socios y a las hinchas.	* Costos elevados por adquisición de la tecnología que en ciertos casos puede ser subutilizada.

Fuente: Rosero,R.(2012).*Análisis factores tecnológicos*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

3.1.5. Factor demográfico

Dentro de los factores demográficos posteriormente se diferenciará a los hinchas clasificándolos por sus Niveles Socioeconómicos para realizar el respectivo análisis del microambiente.

3.2 Principales oportunidades y amenazas

Del análisis realizado tanto para la industria del fútbol como para la entretención se detectan las siguientes amenazas y oportunidades para el Club Deportivo El Nacional:

3.2.1. Amenazas:

Productos sustitutos: Los productos sustitutos constituyen la principal amenaza para el Nacional. Éstos pueden ser otros deportes colectivos o la transmisión en directo de los partidos de fútbol, tanto en radio como en televisión o internet. Esta amenaza aumenta a medida que el nivel del espectáculo ofrecido decrece ya que los espectadores podrían preferir disfrutar del encuentro deportivo por otras vías que le brinden mayor satisfacción.

3.2.2 Oportunidades:

Potencial de crecimiento: En términos de oportunidades, el potencial de crecimiento Nacional dentro de la industria del fútbol y a su vez el de ésta actividad dentro de la industria de la entretención, son las principales oportunidades detectadas. El fútbol, como lo ha mostrado la selección nacional, posee un gran potencial de crecimiento que aún no ha sido aprovechado. A su vez, el Club Deportivo el Nacional también tiene un gran potencial de crecimiento dentro de la industria del fútbol, tanto en términos económicos como deportivos.

En conclusión, el Club Deportivo el Nacional posee un alto **potencial de rentabilidad** debido principalmente a sus grandes oportunidades de crecimiento y a la baja probabilidad de aparición de nuevas amenazas.

3.3. Benchmarking

A continuación se presentarán casos emblemáticos en que una apropiada estrategia comercial ha conllevado al éxito económico y en algunos casos también deportivos, de las instituciones que la aplicaron.

3.3.1 Caso selección nacional del Ecuador

El primer caso emblemático que se quiere mostrar es la actualidad de la selección nacional ecuatoriana. La actual administración de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, liderada por su presidente Luis Chiriboga Acosta, nos ha mostrado que con profesionalismo en todas sus líneas, seriedad, y apropiados proyectos de inversión se puede lograr grandes niveles de rentabilidad acompañado también de excepcionales resultados deportivos. Esta administración ha potenciado distintas áreas de la actividad futbolística nacional como el fútbol joven, pero sin dudas el caso más importante corresponde a la selección adulta de varones. Luego del fracaso de la Copa América del año 2003, donde se continuó con el proceso anterior, se decidió dar un vuelco. Como principal medida se apostó por un proyecto deportivo liderado por Luis Fernando Suarez, un entrenador de línea colombiana con que ya había sido parte del cuerpo técnico de la selección en pasadas ocasiones. Dentro de este proyecto se abarcaba la inversión en el complejo deportivo para el entrenamiento y concentración del equipo llamado “Casa de la Selección”, nuevos métodos de trabajo, hasta la integración de series menores en el trabajo de la selección nacional. Esta inversión trajo por consiguiente una ganancia de **7 millones de dólares** sólo por concepto de derechos de televisión y bonos incluidos en dichos contratos. Además del tremendo éxito en las recaudaciones de los distintos partidos de local donde fue una de las selecciones sudamericanas que promedió mayor cantidad de asistentes en toda la clasificatoria pese a tener una de las entradas más caras del continente. Este proceso que aún no culminó con la Copa América del 2007 por completo. (Ecuafutbol, 2012)

3.4 Análisis del microambiente

El Club Deportivo EL Nacional está inmerso dentro de la industria deportiva y en particular su rama de fútbol, dentro de la actividad del fútbol profesional. Estas actividades deportivas compiten dentro de la industria de la entretención. A continuación se analizarán ambas industrias (fútbol profesional y entretención) bajo

la metodología de las 5 fuerzas de Porter y posteriormente se entregarán datos importantes del comportamiento de ellas en los últimos años.

3.4.1 Historia del club

El Club Deportivo El Nacional es un equipo de fútbol ecuatoriano, cuya sede está en la ciudad de Quito. Fue fundado el 1 de junio de 1964 y juega actualmente en la Serie A de Ecuador. Debutó en los inicios de 1960 con el nombre de Mariscal Sucre en los torneos de Segunda Provincial de la Provincia de Pichincha hasta ganar el ascenso en 1963 año en el cual decide adquirir el nombre que actualmente ostenta. Es un equipo patrocinado por las Fuerzas Armadas del Ecuador, cuyos socios mayoritariamente son miembros activos o retirados de dicha institución. Se caracteriza porque que su plantilla de jugadores únicamente pertenecen deportistas de nacionalidad ecuatoriana.

Su sede deportiva se encuentra en el complejo deportivo El Sauce en el valle de Tumbaco en las cercanías de Quito provincia de Pichincha. Sus clásicos rivales son Liga de Quito, Barcelona y Emelec.

El Nacional, a diferencia de los demás equipos de la liga ecuatoriana, jamás contrata jugadores extranjeros, únicamente jugadores ecuatorianos.

Fue el primer equipo ecuatoriano finalista de un torneo internacional oficial de la CONMEBOL, al ser en 1970 subcampeón de la Recopa Sudamericana de Clubes (también conocida como Copa Ganadores de Copa).

Todo empezó, con el sueño del Capitán de Artillería, Hugo Enderica Torres, años más tarde, presidente del club y en la actualidad, General en servicio pasivo. Su sueño era formar un equipo de fútbol profesional de sólo jugadores de Ecuador. El Mariscal Sucre, antecedente del club; después de una exitosa trayectoria en el

torneo de segunda división del año 1963, asciende a la Serie A de Ecuador y decide cambiar de nombre. El 1 de junio de 1964 y ya con el derecho a jugar en primera división, se funda oficialmente el Club Deportivo El Nacional, mediante un acuerdo oficial con AFNA; ese mismo año, conseguiría ser subcampeón del torneo, tras Deportivo Quito. Con sólo tres años de vida como un equipo profesional, El Nacional consigue su primer título en 1967, de la mano del italiano Vessilio Bártoli; relegando al segundo lugar a Emelec y rompiendo la hegemonía de los equipos del Guayas. Contó con el máximo goleador del torneo, Tom Rodríguez, con 16 anotaciones. Después de algunos problemas financieros y peleas entre compañeros de éste joven equipo, las cosas se estabilizaron y llegaría el primer campeonato de copa en 1970 y el segundo campeonato en 1973, de la mano de Héctor Morales, jugador y técnico ese año; dejando para el segundo lugar a Universidad Católica, de sede en la Armenia. (Club Deportivo el Nacional, 2012)

3.4.2 Socios Club Nacional

El sistema actual de socios de del C.D.N. contempla dos grandes familias de miembros entre los cuales suman un número total de aproximadamente 5000 socios civiles platino, oro, plata, bronce los cuales tienen derecho a disfrutar de mayor número de entradas, beneficios y actividades del club; y los socios Civiles que tienen derecho a un descuento en el precio de las entradas de los partidos del equipo profesional. Estos dos sistemas tienen objetivos bastante distintos, mientras uno está claramente encasillado dentro de un club social, el otro apunta a otorgar un pequeño beneficio económico para tener un registro de sus socios.

La estrategia comercial a diseñar, apunta a la segunda clase de socios, donde claramente se observan oportunidades de crecer, ya que además posee a priori un mercado potencial más amplio

En la actualidad, el sistema de socios fútbol contempla el pago anual de una cuota, la siguiente tabla muestra los montos correspondientes (**véase Anexo 3**)

Tabla 10

Simpatizantes por edad y nivel socio económico en la ciudad de Quito

		SEXO		EDAD					Nivel Socio Económico			
EQUIPOS	TOTAL	HOMBRE	MUJER	15-21	22-34	35-44	45-54	55+	ABC1	C2	C3	D
BARCELONA	43,4%	47%	40,2%	44,8%	43,7%	50,1%	40,7%	36,1%	22,1%	30%	49,8%	53,9%
LIGA	21,1%	21,4%	20,9%	28,1%	19,8%	12,7%	22,6%	25,5%	17,8%	22,6%	21,8%	20,8%
NACIONAL	8,2%	9,5%	7%	7,1%	8,9%	4,9%	8,7%	11,3%	23%	11%	5,4%	3,6%
OTRO	6,3%	7,9%	4,7%	4,8%	2,4%	7%	6,7%	12,7%	5,8%	5,6%	6%	7%
TOTAL	79%	85,8%	72,8%	84,8%	74,8%	74%	78,7%	85,6%	68,7%	69,2%	83%	85,3%
NINGUNO	21%	14,2%	27,2%	15,2%	25,2%	25,3%	21,3%	14,4%	31,3%	30,8%	17%	14,7%

Fuente: Rosero,R.(2012).*Nivel socio económico ciudad de Quito*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Descripción de la Tabla: Se puede evidenciar en la tabla que El Club Deportivo el Nacional es el tercero a nivel de simpatizantes en la ciudad de Quito, el 9.5% de estos simpatizantes son hombres con una edad de 55 en adelante seguida por un rango importante entre 22-34 años y con un nivel socioeconómico ABC1 correspondiente a medio-alto.

La competencia económica dentro de la industria del fútbol, nos indica altos costos fijos y una baja competencia de precios, ya que no se espera que un hincha se cambie de equipo por un asunto de precios. Lo que marca esta competencia claramente son los logros deportivos y sus respectivas campañas

La historia además indica que Barcelona es el equipo con más títulos nacionales (14) y Liga deportiva Universitaria el único ecuatoriano que ha logrado obtener la Copa Libertadores de América, una Copa Sudamericana y una Recopa Sudamericana. A continuación se ubica el Club Deportivo el Nacional (13 títulos nacionales) y Emelec (10 títulos nacionales).

Tabla 11

Membrecías socios militares Club Deportivo "El Nacional"

Valores de socios Militares

TIPO DE MEMBRESÍA	VALOR	FORMA DE PAGO
SOCIO PLATINO	180 USD. ANUAL	15 USD MENSUALES
SOCIO ORO	96 USD. ANUAL	8 USD MENSUALES
SOCIO PLATA	60 USD. ANUAL	5 USD MENSUALES
SOCIO BRONCE	36 USD. ANUAL	3 USD MENSUALES

Club Deportivo El Nacional.(2012).*Membrecías*,

Tabla 12

Membrecías socios civiles Club Deportivo "El Nacional"

Valores de socios Civiles

TIPO DE MEMBRESÍA	VALOR	FORMA DE PAGO
SOCIO BI TRI CAMPEON (PLATINO)	180 USD. ANUAL	4 Cuotas De 45 USD
SOCIO TRI CAMPEON (ORO)	96 USD. ANUAL	4 Cuotas De 24 USD
SOCIO BI CAMPEON (PLATA)	60 USD. ANUAL	4 Cuotas De 15 USD
SOCIO CAMPEON (13-17 AÑOS) (CAMPEON)	36 USD. ANUAL	4 Cuotas De 9 USD
SOCIO NACHITO GENERAL (HASTA 12 AÑOS)	15 USD. ANUAL	CONTADO
SOCIO NACHITO TRIBUNA (HASTA 12 AÑOS)	30 USD. ANUAL	

Club Deportivo El Nacional.(2012).*Membrecías,*

Tabla 13

Número de socios por tipo de membrecía

Tipo de socio	No de Socios
Platino	600
Oro	800
Plata	1100
Bronce	2500
TOTAL	5000

Club Deportivo El Nacional.(2012).*Número de socios,*

Si tomamos en cuenta el precio de las entradas por partido, podemos hacer un resumen de lo que ahorra un socio Platino en un año, sin contar partidos internacionales ni cuadrangulares finales.

Tabla 14

Ahorro anual por socio platinum

	SOCIO	ENTRADAS NO		ENTRADAS		Ahorro		No
	MENBRESIA	SOCIOS		SOCIOS				Partidos
	1 Año	General	Tribuna	General	Tribuna	Hincha	Socio	24
Adulto	180	120	240	72	192	48	48	

Fuente: Rosero,R.(2012).*Ahorro anual por socio*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

La tabla anterior nos muestra el ahorro mínimo que puede lograr un socio en un año, asistiendo a la totalidad de partidos programados (24). En caso de disputar cuadrangulares finales o algún torneo internacional este ahorro puede verse incrementado

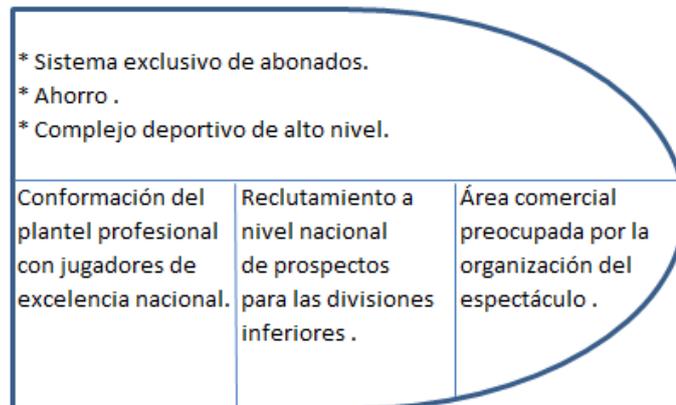
Luego de este análisis surgen algunas interrogantes respectivas al sistema de socios como ¿Son tan homogéneos los socios del Club el Nacional de manera de cobrar a todos la misma cuota? ¿El socio que va al sector sur es el mismo que va al norte, a su vez estos son iguales a los que asisten regularmente a Tribuna? Si recordamos la Tabla 1, la mayoría de los simpatizantes vienen del sector ABC1 pero a su vez el porcentaje de hinchas perteneciente al sector C2 no es despreciable, por lo que probablemente existan al menos dos segmentos distintos de socios y asistentes a cada partido, por lo que resulta coherente ofrecerles productos distintos de acuerdo a sus necesidades.

3.4.3 Cadena de valor

A continuación se muestra la cadena de valor en la situación actual del club. En la figura, arriba se muestran las actividades auxiliares o complementarias y abajo se indican las actividades principales o soportes de la cadena de valor.

Gráfico 6

Cadena de valor actual

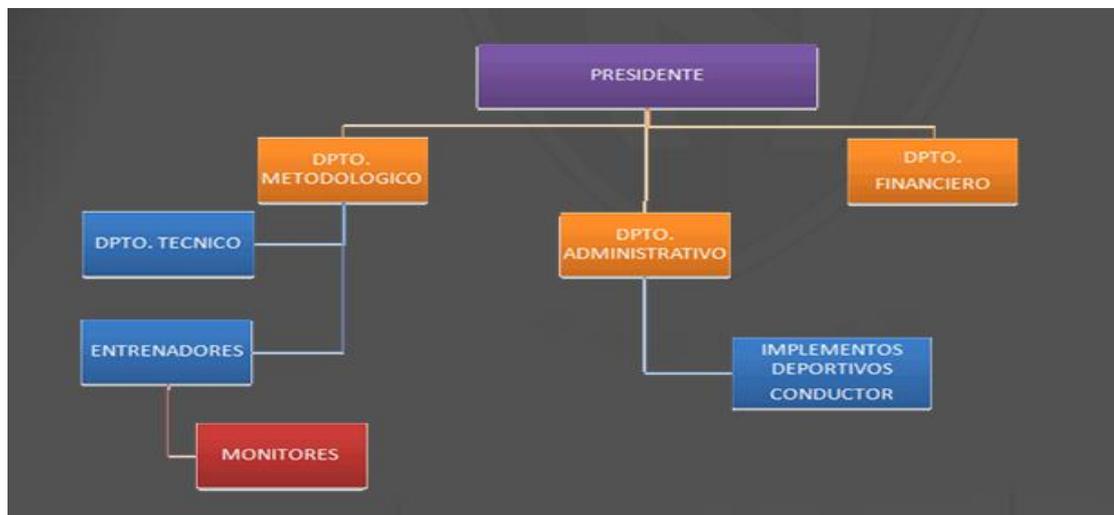


Club Deportivo El Nacional.(2012).*Cadena de valor*,

3.4.4 Organigrama estructural

Gráfico 7

Organigrama estructural



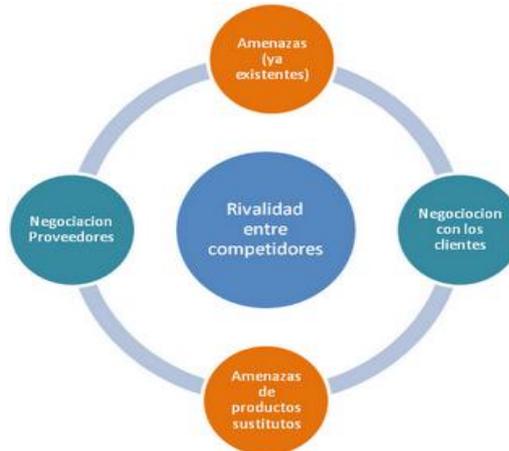
Club Deportivo El Nacional.(2012).*Organigrama estructural*.

Detalle del directorio (**véase Anexo 4**)

3.4.5 Análisis 5 fuerzas de Porter

Gráfico 8

Fuerzas de Porter



Fuente: Porter Michael,(2010).*Las Cinco fuerzas de Porter*.

3.4.5.1 El fútbol profesional dentro de la industria de la entretenimiento

Se tomará como punto central de este análisis al fútbol profesional como conjunto dentro de la industria de la entretenimiento.

3.4.5.2 Rivalidad entre los competidores considerando al fútbol como una industria

Este es el punto más difícil de analizar dentro de una industria tan amplia que da cabida a distintas formas de entretenimiento. Tal vez sin quererlo, compiten dentro de ella actividades culturales como museos, zoológico, galerías de arte y teatro con industrias muy desarrolladas a nivel mundial como lo es el cine, por ejemplo, cabe señalar que ya que se está analizando a la asociación del club, no existe una competencia ni rivalidad con otra asociación dentro del mismo club .

En el año 2010, el total de asistentes a espectáculos culturales a nivel nacional fue de **280.771** espectadores, para el cine **169.784** y para los espectáculos deportivos un total de **462.285** teniendo este último grupo al fútbol profesional como principal actividad pagada. Se puede mirar claramente que la principal competencia para el

fútbol es el cine, y para pretender competir fuertemente con él se deben tratar de igualar las condiciones que ésta industria ofrece, como lo es la comodidad de sus localidades, estacionamientos, comida y baños, ya que en términos de precios son bastante cercanas al precio de la localidad más barata del fútbol.

Además hay que tener claro que existen atributos propios de cada industria que hacen que ambas no se superpongan y que una no vaya a hacer desaparecer a la otra, pero hay una muy fuerte competencia entre ellas. El cine cuenta con economías de escala que no contiene el fútbol, mayores niveles de inversión de capital y una diferenciación que sí puede tener el fútbol pero que no se ha explotado.

3.4.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que tiene el fútbol para sus espectáculos son básicamente entes gubernamentales y/o municipales como la Concentración Deportiva de Pichincha, y Federaciones Municipales. El poder de negociación de dichos proveedores es de nivel bajo, salvo por las Federaciones Provinciales que tienen la potestad de cambiar horarios de partidos, validar estadios, restringir el número de espectadores o simplemente suspender el espectáculo. Al ser una autoridad, su poder de negociación es alto particularmente, pero en términos generales de la industria es medio-bajo.

Tabla 15

Proveedores Club Deportivo El Nacional

PROVEEDOR	ARTICULO	NIVEL DE NEGOCIACION CON EL PROVEEDOR	ANALISIS
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE PICHINCHA	Permisos y autorización para espectáculos deportivos	Nivel Bajo	La federación tiene la potestad de cambiar horarios y programar eventos de acuerdo a su criterio
MARATHON	Implementos Deportivos	Nivel Alto	El club tiene la facultad de escoger con que proveedor trabaja respecto a la elaboración de sus uniformes e implementos deportivos
ECUAVISA	Transmisiones de televisión	Nivel Alto	El club negocia los derechos televisivos de acuerdo al monto que puedan aportar a las arcas del club (por confirmar nuevo canal del fútbol)
ANDECC	SPONSOR	Nivel Bajo	Patrocinio Económico , tiene la facultad de decidir si aporta y en que porcentaje al club
GATORADE	SPONSOR	Nivel Bajo	Patrocinio Económico , tiene la facultad de decidir si aporta y en qué porcentaje al club

Club Deportivo El Nacional.(2012).*Proveedores Club deportivo El Nacional.*

Los proveedores que se convierten en una amenaza son dos fundamentalmente:

- **Federación Deportiva de Pichincha:** ya que es la que tiene la facultad de cambiar o de reprogramar los espectáculos deportivos y dado que el Nacional no tiene su propio estadio la Federación está en la facultad de administrar o establecer los parámetros de uso así como los horarios de los partidos del Estadio Olímpico Atahualpa que sirve como escenario cuando el equipo juega de local.
- **Ecuavisa:** Se convierte en una amenaza ya que en la actualidad un gran porcentaje del presupuesto anual del equipo se basa en los valores que paga por los derechos televisivos, por lo cual si la televisora decide ya no continuar con este contrato el Club se vería en la necesidad de negociar con otro proveedor el cual posiblemente no aporte de la misma manera.

3.4.5.4 Poder de negociación de los compradores

Cómo se mencionó anteriormente, el fútbol tiene 4 clientes principales: Otros equipos que le compren jugadores, empresas que compren o arrienden espacios para publicidad, derechos de televisión y público asistente. El poder de negociación que poseen los canales de televisión que compran sus derechos es alto ya que se realizan basados en las mejores ofertas y de acuerdo al poder de convocatoria que cada equipo tiene es así que las mejores ofertas se realizan al o los equipos que mejor rédito económico representa para las televisoras, los sponsors también tienen bajo poder de negociación debido a que existen diversas marcas dispuestas a hacerse con dichos espacios. Los equipos interesados en comprar los pases de jugadores tienen un alto poder de negociación debido a que el fútbol ecuatoriano no es una potencia a nivel mundial que pueda rechazar ofertas desde el extranjero. Finalmente los asistentes tienen un poder de negociación medio-bajo, ya que su única herramienta de negociación es la no-asistencia al estadio o la no-renovación de su membresía de

socio. En términos generales se puede decir que el poder de negociación de los compradores es medio-bajo.

3.4.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos considerando al fútbol como una industria.

En este caso se puede suponer que productos sustitutos a futuro podrían ser otros deportes profesionalizados, pero no se observa una real amenaza de ninguno de ellos dentro de las actividades de cultura y tiempo libre. También se puede tomar en cuenta que los partidos transmitidos por televisión son en algunos casos productos sustitutos y con la entrada de la televisión digital se espera un crecimiento en esta competencia, pero para muchas personas no es un sustituto de la asistencia al estadio, sino un complemento para los amantes del fútbol.

Como amenaza integra hacia a los socios del Club Deportivo el Nacional se puede considerar a un Club de Fans tomando en cuenta que el uno vinculo que tienen sus integrantes es la afición y el interés por el equipo de fútbol , mas no se encuentra respaldada por la imagen institucional del Club Deportivo El Nacional

3.5 El Club Deportivo el Nacional dentro de la industria del fútbol

Para este análisis se tomará como punto central al Club Deportivo El Nacional dentro de la industria del fútbol.

3.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro de la industria del fútbol es muy difícil que lleguen competidores nuevos a la actividad, por las altas barreras de entradas. La principal barrera de entrada a nuevos actores dentro del profesionalismo es que estos nuevos equipos inician su carrera desde la tercera división, donde sólo asciende 2 anualmente a la segunda división. Además existe un posicionamiento y una diferenciación que pesan mucho para

equipos recién formados, podrían pasar muchos años para que un nuevo equipo logre ser competencia de uno de los tres grandes del país.

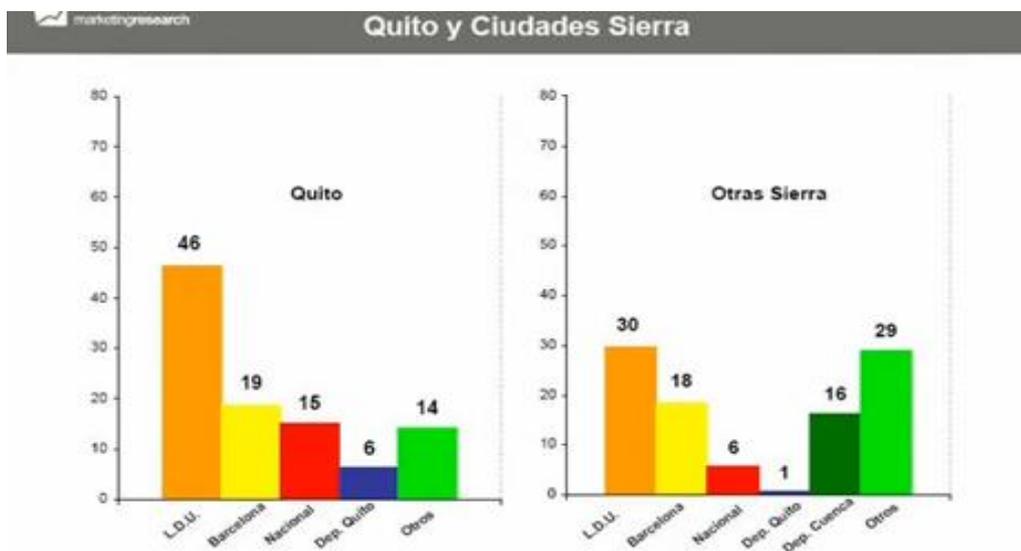
3.5.2 Rivalidad entre los competidores enfocado al Club Deportivo El Nacional

Dentro del entorno que se desenvuelve el Club Deportivo el Nacional la rivalidad entre los distintos clubes del fútbol ecuatoriano debe medirse de dos formas distintas, en términos deportivos y económicos.

Económicamente hablando, existen los llamados 3 grandes equipos del fútbol ecuatoriano: Liga Deportiva Universitaria, Barcelona y Nacional. Entre ellos existe una fuerte competencia en prácticamente todos los segmentos sociales del país, siendo Barcelona el que más adeptos posee en la actualidad, pero no lidera el segmento de mayores ingresos, donde Liga deportiva Universitaria es el Líder. A continuación se presenta una tabla resumen con los porcentajes de hinchas.

Gráfico 9

Equipos con mayor participación por región



Fuente: Brandim.(2012).Equipos mayor participación por región.Brandim marketing research

Gráfico 10

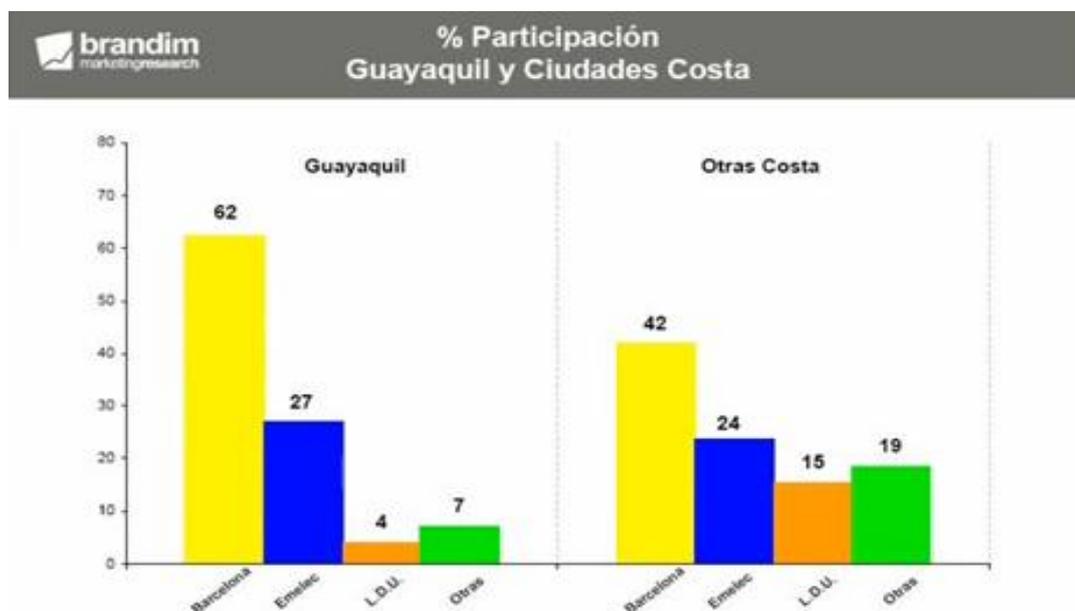
Equipos con mayor participación ciudades de la sierra



Fuente: Brandim.(2012).Equipos mayor participación Sierra.Brandim marketing research

Gráfico 11

Participación Guayaquil y ciudades costa



Fuente: Brandim.(2012).Equipos mayor participación ciudades de la costa.Brandim marketing research.

Gráfico 12

Equipos mayor participación costa .

The table lists participation percentages for three teams: CSM (red and white), Emelec (blue and white), and U (blue and white). The y-axis lists coastal cities.

	CSM	Emelec	U
Guayaquil	62	-	-
Babahoyo	70	-	-
Esmeraldas	59	-	-
Quevedo	40	-	-
Sto. Domingo	42	-	37
Manta	39	28	-
Portoviejo	35	32	-
Machala	48	29	-

Fuente: Brandim.(2012).Equipos mayor participación region costa.Brandim marketing research

3.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Como se mencionó anteriormente los principales proveedores del Club deportivo el Nacional para la producción de sus espectáculos es la Concentración Deportiva de Pichincha, además del Ilustre Municipio de Quito, como entes públicos y gubernamentales. En este caso particular, el Club Deportivo El Nacional no posee un estadio propio y debe negociar el arriendo para sus partidos de local en el estadio Olímpico Atahualpa. Es por esto que el poder de negociación que tiene dicho ente es alto, ya que es prácticamente imposible que eso se cambie con el correr de los años mientras se construye el proyecto de la nueva sede social del Club y su estadio en el sector de Quitumbe.

La Intendencia Metropolitana tiene un poder de negociación alto, ya que tiene la facultad de declarar partidos como de alta convocatoria o alto riesgo, incrementando los sistemas de seguridad del espectáculo, puede cambiar de horario partidos e incluso suspenderlos. Por el lado privado, existen dos actores más que son empresas de seguridad y de ventas de entradas, en ambos casos el poder de negociación es bajo debido a que existen diversas alternativas en el tema. En último término, se debe señalar como proveedores deportivos a otros clubes nacionales que proveen jugadores al Club Deportivo el Nacional. En este caso el poder de negociación es medio, ya que básicamente se remite a negociar el valor de cada jugador.

3.5.4 Poder de negociación de los compradores

Como se dijo anteriormente los grupos de compradores son 4, y su respectivo poder de negociación se detalla a continuación:

- **Clubes Deportivos:** Aquí existen 2 familias, los nacionales e internacionales. Los clubes nacionales interesados en jugadores del Club Deportivo el Nacional tienen un bajo poder de negociación ya que en general no cuentan con recursos suficientes para poder forzar un traspaso. En cambio, los clubes internacionales sí poseen un poder de negociación medio-alto debido a que

cuentan, generalmente, con recursos importantes que son prácticamente imposibles de rechazar para el mercado local.

- **Sponsors:** En términos generales tienen un bajo poder de negociación, debido a que existen muchas empresas dispuestas a comprar o arrendar los espacios publicitarios disponibles.

- **Canales de Televisión:** La retransmisión de los partidos corresponde al campeonato ecuatoriano de fútbol y sus utilidades van de acuerdo a los clubes de primera y segunda división a los que prestan sus servicios. Aquí el poder de negociación del canal es alto. Los resúmenes de partidos se transmiten por el canal dueño de los derechos televisivos del equipo, y por tratarse del sector privado el poder de negociación con otros canales es alto .

- **Espectadores:** No existe una organización sólida de los espectadores, salvo por la barra oficial. Estos últimos tienen un poder de negociación medio y en algunos casos imponen algunos beneficios para ellos, el público general y los socios del club tienen un bajo poder de negociación ya que carecen de organización alguna y su única herramienta es la inasistencia al estadio.

Tabla 16

Compradores Club Deportivo El Nacional

COMPRADOR	ARTÍCULO O SERVICIO	NIVEL DE NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	ANÁLISIS
CLUBES DEPORTIVOS NACIONALES	Jugadores	Nivel Bajo	Los Clubes Nacionales no tienen los recursos suficientes como para negociar a los jugadores.
CLUBES DEPORTIVOS INTERNACIONALES	Jugadores	Nivel Alto	Cuentan generalmente con los recursos para poder negociar a los jugadores que necesitan.
SPONSORS	Patrocinio	Nivel Bajo	Hay muchas empresas dispuestas a contratar espacios publicitarios.
*ECUAVISA	Transmisiones televisivas	Nivel Alto	La televisora mantiene los derechos de transmisión ya que únicamente el dueño de los mismos puede difundir imágenes del equipo
*ESPECTADORES	Espectadores	Nivel Medio	Asistencia al estadio

Fuente: Rosero, R. (2012). *Compradores Club Deportivo El Nacional*. Tesis Ing. Comercial. Quito: UPS

En este caso el poder negociación que tenga el club se verá reflejado directamente en el los socios ya que forma parte de la institución y los dos factores principales que pueden generar un amenaza potencia son:

Ecuavisa: Empresa que en este caso cumple dos funciones la de proveedor y comprador como comprador está en la facultad de realizar una oferta al Club para poder adquirir los derechos televisivos de la cual el cual está en potestad de aceptarla o no, como se señalo en puntos anteriores una gran parte del presupuesto del equipo está conformado por el rubro que aporta Ecuavisa, es así que dado el caso que esta televisora no adquiriera los derechos por cualquier factor el equipo se vería en la necesidad de buscar un potencial nuevo adquiriente lo que implicaría afectar a los ingresos del equipo .

Espectadores: Los cuales se pueden ver afectados por los resultados deportivos que el equipo obtenga ya que de esto dependerá el volumen de espectadores a los partidos se convierten en una amenaza ya que lo que se trata es de mantener e incrementar los socios e hinchas esto va directamente ligado a los ingresos e imagen del club.

3.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos enfocado al club deportivo el nacional

En términos deportivos no existe una real amenaza de productos sustitutos para el club, ya que en primer término es muy reducida la entrada de nuevos competidores que ofrezcan un producto similar, y más reducida aún es en el segmento que está posicionado el club. Lo que sí puede suceder es que equipos que actualmente no son competencia directa, comercialmente hablando, lleguen a posicionarse y a competir sectorialmente con el Nacional ejemplo se podría poner Deportivo Quito, equipo que logra posicionarse en el mismo sector que El Nacional, pero que no es una competencia fuerte en términos económicos.

Como otros productos sustitutos potenciales se podría nombrar a otros deportes colectivos que logren entrar en competencia con el fútbol, ofreciendo las mismas sensaciones y productos. También hay que mencionar a los medios que transmiten el partido ya que permiten mantener informado al simpatizante sin la necesidad de asistir al estadio, en algunos casos sí constituye una amenaza fuerte para el club.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Investigación prospectiva cuantitativa

“Una investigación prospectiva suele realizarse una vez hecho el análisis retrospectivo, en este último el investigador suele observar la manifestación de algún fenómeno (variable dependiente) e intenta identificar retrospectivamente sus antecedentes o causas (variables dependientes). Los estudios prospectivos se inician con la observación de ciertas causas presumibles y avanzan en el tiempo a fin de observar sus consecuencias”. (Aula Fácil, 2012) En este caso, el fenómeno observado es la baja considerable del número de socios fútbol del club, la baja tasa de captación y la alta tasa de fuga. La principal causa presumible para el estudio prospectivo es la baja calidad del espectáculo y para analizar de mejor manera ello se realizará un estudio cualitativo y otro cuantitativo, que se detallarán a continuación.

4.2 Investigación prospectiva cualitativa.

Cabe señalar como primer punto de la investigación cualitativa del fenómeno, que está basada principalmente en experiencias personales, conversaciones con dirigentes personalidades del fútbol nacional. Esta información es de alta importancia ya que en general las encuestas y estudios cuantitativos en temas tan apasionados como el fútbol y sus hinchas siempre van a tener un grado de sesgo correspondiente al estado de aceptación por la campaña actual. Pueden encontrarse distintas respuestas si el equipo está realizando una buena campaña nacional e internacional o si está pasando por una crisis deportiva. El fenómeno a estudiar, como se dijo anteriormente, es la baja en cantidad de socios del club y el principal punto de sospecha es la baja calidad del espectáculo. Dentro de lo que marca la experiencia, parece lógico suponer que el hincha decide hacerse socio cuando tiene planeado asistir a la mayoría de los partidos del año, esperando un ahorro económico importante además de sentirse más identificado con el club. A su vez, se puede inferir que el hincha planea concurrir frecuentemente al estadio cuando su experiencia de asistir a un partido es

satisfactoria. La satisfacción la puede encontrar en distintas formas según sea el hincha, pero en términos generales se pueden identificar algunos atributos como: la pasión y desahogo personal, comodidad, seguridad, desempeño futbolístico del equipo, compartir con amigos, y otros.

En realidad para que la experiencia sea satisfactoria deben cumplirse en algún grado cada uno de ellos como un modelo no-compensatorio. En caso de fallar en alguna de estas variables, el hincha va a comenzar a poner en evaluación cada decisión de asistir o no al estadio y cuando se encuentre con varios casos que concluyan de forma negativa, terminará desechando la opción de hacerse socio. Cuando esto le sucede a más de una persona se produce que son muchos más los que dejan de ser socio que los que entran por primera vez al sistema.

Con respecto a los hinchas, no se deben tratar como un grupo homogéneo de ellos ya que existen al menos 3 grupos muy dispares:

- En primer caso están los hinchas que tienen un gran poder adquisitivo y una alta tradición con el club, estos suelen tener un asiento propio en el Palco-Tribuna. Pertenecen por lo general a círculos cerrados y concurren al estadio de forma individual.
- A continuación están los hinchas asistentes a Preferencia, suelen asistir al estadio en familia y en un número mayor de personas debido principalmente al costo variable de las entradas adicionales, por lo general también son de alto poder adquisitivo pero viven el fútbol de otra manera que el grupo anterior.
- Por último están los simpatizantes que concurren al sector más económico del estadio que son las Generales (sur y norte), aquí nos encontramos con el segmento más heterogéneo de los tres ya que se encuentran personas de bajos recursos, estudiantes, jóvenes y por lo general grupos de amigos que concurren de forma grupal al estadio.

Es importante separar estos tres grupos a la hora de analizar cuáles son las variables relevantes para cada uno de ellos ya que se podría decir por ejemplo que lo más importante para el primer grupo es la comodidad, mientras que para el segundo es la calidad del espectáculo deportivo y para el tercero es el precio junto con el compartir con sus amigos la pasión y desahogo.

Dentro de las variables anteriormente mencionadas existen algunas que son transversales a los 3 grupos como la calidad deportiva del equipo y la seguridad. Resultaría poco lógico pensar que los simpatizantes seguirán asistiendo continuamente y de igual forma si el equipo muestra posibilidades de ganar una gran cantidad de partidos y promueve una ilusión de campeón o si reiteradamente muestra un bajo desempeño. A su vez resulta lógico pensar que la inseguridad al interior o alrededores del estadio repercutirá de manera negativa en la experiencia de asistir al estadio. Por lo tanto, correspondería analizar qué otras variables son relevantes para cada grupo de simpatizantes. A continuación se muestra un cuadro resumen que contiene las distintas preferencias identificadas.

Tabla 17

Preferencia por sector del estadio

	SOCIO MILITAR	SOCIO CIVIL	HINCHA
1	Estacionamiento	Estacionamiento	Precio
2	Comida y servicios	Comida y servicios	Partido
3	Precio	Precio	Estacionamiento
4	Partido	Partido	Comida y servicios

Fuente: Rosero,R.(2012).*Preferencia por sector*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

4.3 Investigación prospectiva cuantitativa

Para la investigación cuantitativa, se realizó una encuesta en el estadio en 3 partidos oficiales a comienzos de campeonato para tratar de rescatar información en un punto donde los ánimos del hincha están medianamente calmados. Hay que mencionar también que no fue viable realizar la encuesta para los 3 grupos distintos por un asunto de volumen ya que se necesita un gran número de encuestados para reducir el error muestral. La encuesta cuenta con los siguientes objetivos:

- Medir la percepción de los usuarios por los atributos previamente expuestos ante él.
- Identificar los atributos mejor y peor evaluados de manera de plantear mejoras sobre los puntos más críticos.
- Respaldar la hipótesis de variables transversales como la seguridad.
- Entender el proceso del simpatizante para la toma de decisión de asistir o no a un partido en particular.

4.4 Mercado

Para diseñar la estrategia comercial es importante conocer el tamaño de nuestro mercado, se comenzará por definir, bajo ciertos supuestos, el mercado total; a continuación el mercado potencial y finalmente el mercado meta o mercado objetivo.

4.4.1 Mercado total

Es importante sentar los supuestos que nos permitirán tratar de definir el mercado de simpatizantes en cada una de sus etapas. Para el mercado total se supondrá que el mercado está compuesto por los simpatizantes del fútbol en la ciudad de Quito, debido a que si bien existe un gran número de hinchas fuera de esta localidad, no entran en el mercado de consumidores habituales por lo que es preferible no enfocarse en ellos. Se tomará como base el estudio de simpatizantes de la ciudad de Quito expuesto anteriormente en la Tabla 7, el cual señala que sólo un 21% de la población no tiene preferencias por ningún club. Además, se hará una proyección de la población al año 2015 basada en los estudios de población del INEC, lo que entregará finalmente el mercado total del fútbol a nivel regional.

Tabla 18

Mercado total de simpatizantes

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población ciudad de Quito	2385605,00	2433317,10	2481983,44	2531623,11	2582255,57	2633900,68
Mercado Total(79%)	1884627,95	1922320,51	1960766,92	1999982,26	2039981,90	2080781,54

Fuente: INEC.(2012).*Población ciudad de Quito*

4.4.2 Mercado potencial

El mercado potencial de hinchas de el Nacional está definido por la cantidad de simpatizantes que tiene el club en la ciudad de Quito, este valor fue definido previamente como un 8,2% de la población de esta región basado en datos generados por el empresa Brandim los cuales se detallan en la tabla no 15.

Tomando en cuenta estos valores a continuación se muestra la proyección del mercado potencial de hinchas de El Club Deportivo El Nacional

Tabla 19

Mercado potencial de hinchas del CDN en Quito

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población ciudad de Quito	2.385.605,00	2.433.317,10	2.481.983,44	2.531.623,11	2.582.255,57	2.633.900,68
Mercado Potencial (8,2%)	154539,49	157630,28	160782,89	163998,55	167278,52	170624,09

Fuente: INEC.(2012).*Población ciudad de Quito*

4.4.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo se define como la cantidad de hinchas con un alto grado de futbolización, que además son hinchas del CDN. Se apunta directamente a este grupo y no a los menos futbolizados porque se espera que sea más fácil atraerlos al estadio que a los grupos con menor grado de futbolización ya que habría que producir un cambio en sus hábitos de consumo previo a su captura. A continuación se muestra un cuadro que indica los grados de futbolización en Quito, este estudio fue desarrollado por la empresa Brandim.

Tabla 20

Grado de futbolización Quito

Equipo	TOTAL	Grado de Futbolizacion		
		Bajo	Medio	Alto
Barcelona	43,4%	11,8%	23,0%	28,8%
L.D.U	21,1%	18,8%	52,8%	50,3%
Nacional	8,2%	4,9%	7,4%	14,8%
Dep Quito	1,1%	1,1%	0,8%	1,8%
TOTAL	100%	21,3%	60,2%	18,5%

Fuente: Brandim.(2012).*Grados de futbolización Quito*.Brandim marketing research

Por lo tanto, el **8,2%** de simpatizantes a nivel Quito se desglosa en **1,75%** de hinchas con bajo nivel de futbolización, **4,94%** medio y **1,52%** de alto grado. Esto nos permite definir finamente el **mercado objetivo** a cual se apunta.

Tabla 21

Mercado objetivo

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población ciudad de Quito	2.385.605,00	2.433.317,10	2.481.983,44	2.531.623,11	2.582.255,57	2.633.900,68
Mercado Objetivo (1,52%)	2349,00	2395,98	2443,90	2492,78	2542,63	2593,49

Fuente: INEC.(2012).Población ciudad de Quito

4.5 Resultados De La Encuesta

Para definir el tamaño de la muestra se utilizo la siguiente ecuación:

$$N = \frac{Z^2 * \sigma^2}{EM^2}$$

Donde:

N: Cantidad de personas a encuestar

Z: Nivel de confianza

σ:Desviacion estándar de la muestra

EM: Error muestral

Una vez aplicada la ecuación se determina que se debe realizar un total de 384 encuestas, por lo que se opto por reducir el intervalo de confianza del 10% al 5% manteniendo la desviación estándar en el 0.5, con lo que la nueva muestra será de N=96 que son el número de encuestas a realizadas, se disminuyó la cifra original dado que para este trabajo era inalcanzable, considerando que el mismo se realizó de forma manual y solo en tres partidos del campeonato nacional

Los resultados más relevantes rescatados de la encuesta, se presentan a continuación con su respectivo análisis. (Para mayor información sobre dichos resultados y la encuesta en sí, consultar (véase Anexo 5 y 6)

- **Frecuencia:** Más de un tercio de los encuestados asiste al estado regularmente. (Siempre o casi siempre).

Frecuencia de Asistencia al Estadio

Pregunta No 1

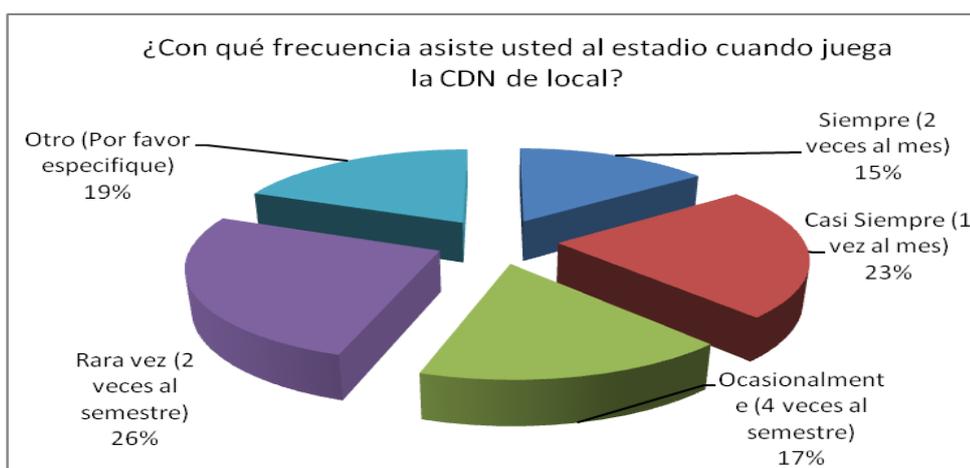
¿Con qué frecuencia asiste usted al estadio cuando juega el CDN de local?

Tabla 22

1.- ¿Con qué frecuencia asiste usted al estadio cuando juega la CDN de local?		
Siempre (2 veces al mes)	15%	14
Casi Siempre (1 vez al mes)	23%	22
Ocasionalmente (4 veces al semestre)	17%	16
Rara vez (2 veces al semestre)	26%	25
Otro (Por favor especifique)	19%	18
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 13



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

Del gráfico anterior podemos evidenciar que aproximadamente el 40% de los encuestados asiste por lo menos una vez al mes, y un 60% lo hace al menos una vez por torneo.

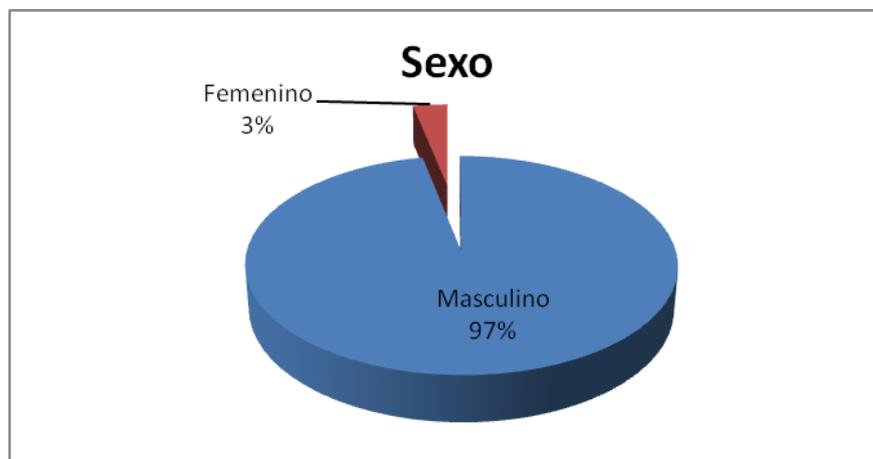
- **Descripción del tipo de Hincha**

Tabla 23

SEXO		
Masculino	96%	93
Femenino	4%	3
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 14



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

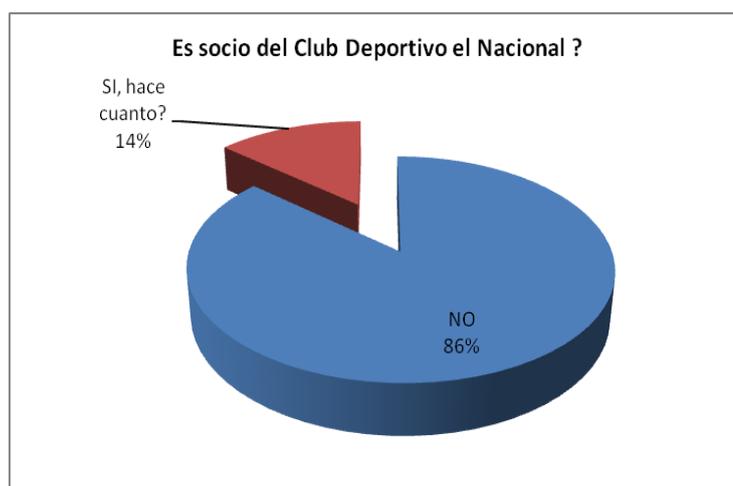
El hincha encuestado mayoritariamente es **hombre** (96%)

Tabla 24

Es socio CDN?		
NO	86%	83
SI, hace cuanto?	14%	13
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 15



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

El hincha encuestado es en un (86%) no socio de la institución.

Pregunta No 2

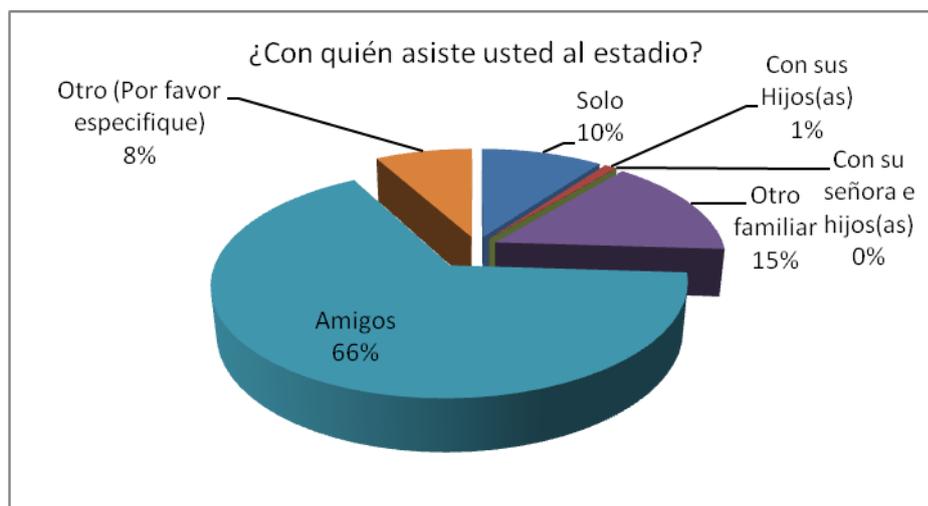
¿Con quién asiste usted al estadio?

Tabla 25

2.-¿Con quién asiste usted al estadio?		
Solo	10%	10
Con sus Hijos(as)	1%	1
Con su señora e hijos(as)	0%	0
Otro familiar	15%	14
Amigos	66%	63
Otro (Por favor especifique)	8%	8
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 16



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

El hincha asiste al estadio **acompañado** de algún amigo o familiar (81%).

Pregunta No 3

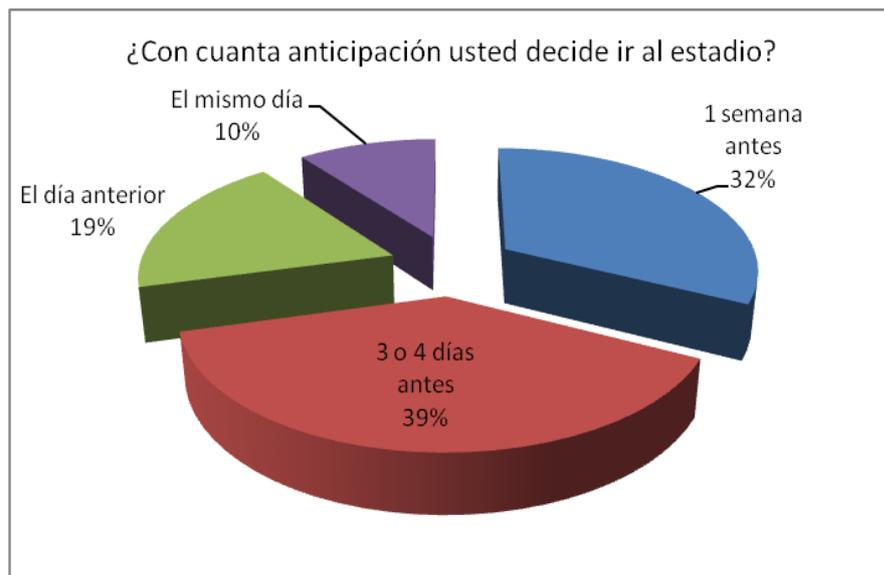
¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

Tabla 26

3.- ¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?		
1 semana antes	32%	31
3 o 4 días antes	39%	37
El día anterior	19%	18
El mismo día	10%	10
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 17



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

Decide con al menos 3 días si va a ir o no (39%), se informa por **internet** (60%).

Pregunta No 4

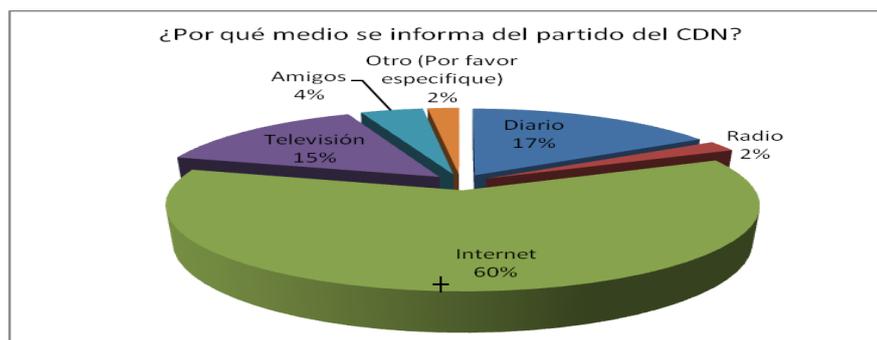
¿Por qué medio se informa del partido del Club Deportivo el Nacional?

Tabla 27

4.-¿Por qué medio se informa del partido de la UC?		
Diario	17%	16
Radio	2%	2
Internet	60%	58
Televisión	15%	14
Amigos	4%	4
Otro (Por favor especifique)	2%	2
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 18



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

La manera de informarse de los partidos es a través del internet con un (60%), esto también nos indica que el mejor lugar para realizar marketing o entregar información directa a las personas que asisten al estadio es vía web. Existe un alto potencial de personas que asisten regularmente al estadio y no son socios y si comparamos el porcentaje de **socios** (14%) con el de espectadores que declararon asistir **siempre** (13%), se puede validar la hipótesis de que son estos últimos los más interesados en asociarse.

Pregunta No 5

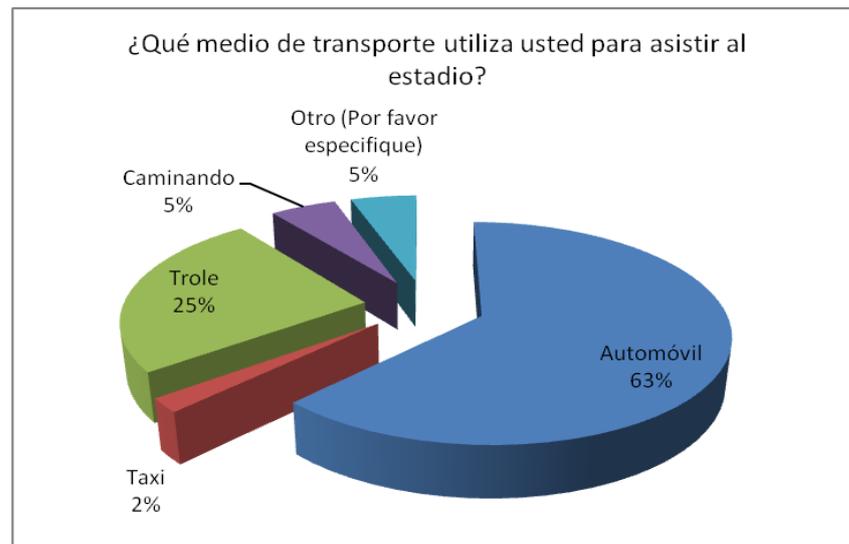
¿Qué medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?

Tabla 28

5.-¿Qué medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?		
Automóvil	63%	60
Taxi	2%	2
Trole	25%	24
Caminando	5%	5
Otro (Por favor especifique)	5%	5
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 19



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

Como medio de transporte se utiliza el **automóvil** para llegar al recinto (63%).

Pregunta No 6

A continuación se le presentan distintos elementos que tienen relación con el espectáculo y su experiencia en el estadio. Nos gustaría saber cuáles son los más influyentes en su decisión de asistir al estadio o en su experiencia en él. Para contestar, primero lea cada uno de ellos y luego seleccione el más importante, a continuación el segundo, tercero y cuarto.

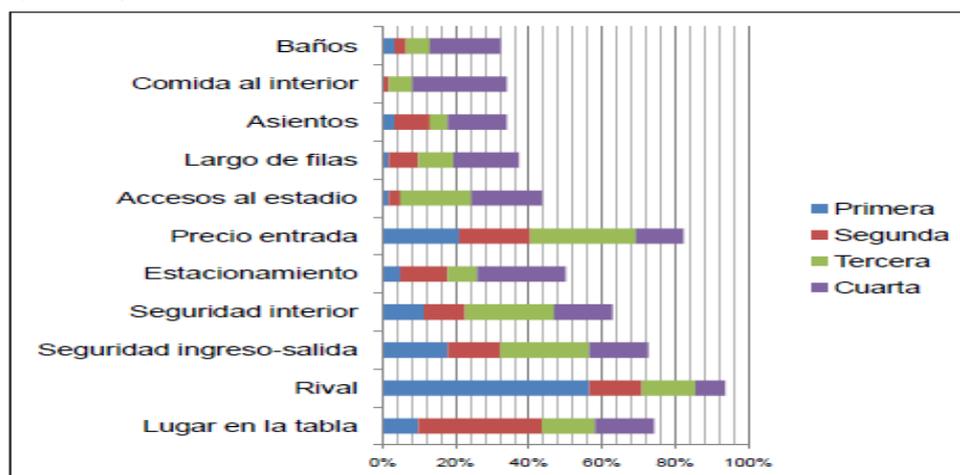
Tabla 29

	1°	2°	3°	4°
Lugar en la tabla	10%	34%	15%	16%
Rival	56%	15%	15%	8%
Seguridad ingreso y salida del estadio	18%	15%	24%	16%
Seguridad al interior del estadio	11%	11%	24%	16%
Estacionamiento	5%	13%	8%	24%
Precio Entrada	21%	19%	29%	13%
Accesos al estadio	2%	3%	19%	19%
Largo de fila para comprar y entrar	2%	8%	10%	18%
Asientos	3%	10%	5%	16%
Comida al interior	0%	2%	6%	26%
Baños	3%	3%	6%	19%

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Percepción de los hinchas: A continuación se muestra la evaluación de los hinchas por los atributos expuestos

Gráfico 20



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

Estos datos muestran que en promedio los atributos expuestos no alcanzan la suficiencia para los hinchas (Promedio = 3,925) y sólo la mitad de ellos está por sobre el rango de aceptación. Se detectan puntos muy deficientes como los accesos al estadio, y baños. El primero de ellos es muy difícil de solucionar debido la ubicación del recinto, pero los baños sí pueden ser mejorados tanto en número como en calidad.

Pregunta No 7

Nos gustaría saber su evaluación sobre los siguientes aspectos relacionados con el espectáculo y su experiencia de asistir al estadio. Para responder califique con nota de 1 a 7, donde 1 es "muy malo" y 7 "excelente", utilice números enteros.

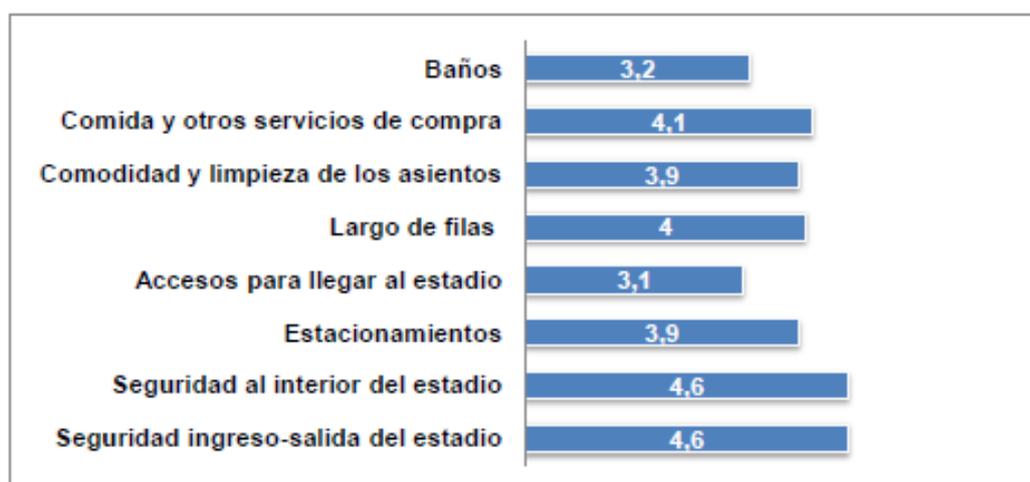
Tabla 30

Seguridad ingreso-salida del estadio	2%	3%	15%	19%	39%	18%	5%	4,6
Seguridad al interior del estadio	0%	5%	13%	21%	42%	16%	3%	4,6
Estacionamientos	2%	11%	23%	31%	27%	5%	2%	3,9
Accesos para llegar al estadio	18%	16%	29%	15%	19%	0%	3%	3,1
Largo de filas	3%	6%	18%	45%	13%	10%	3%	4
Comodidad y limpieza de los asientos	10%	8%	18%	26%	29%	6%	3%	3,9
Comida y otros servicios de compra	5	6	1	3	2	5	5	4

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Relevancia de los atributos: La relevancia de los atributos en la experiencia de asistir al estadio está representada en el siguiente gráfico.

Gráfico 21



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Análisis:

La figura anterior ilustra que la mayoría de los encuestados señaló al **rival** como su variable más importante en la decisión de asistir al estadio, le siguen el **precio de la entrada, la campaña** del equipo y la **seguridad** al ingreso y salida del recinto. El rival es una variable que no puede manejar el club ya que está establecido por el *calendario* definido a principio de año. La campaña por su parte es una variable acumulativa y tampoco es controlable directamente por las autoridades encargadas del espectáculo. En cambio el precio y la seguridad son atributos importantes que sí debe considerar el club en la oferta de valor del espectáculo.

Pregunta No 8

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio o dejaría de asistir?

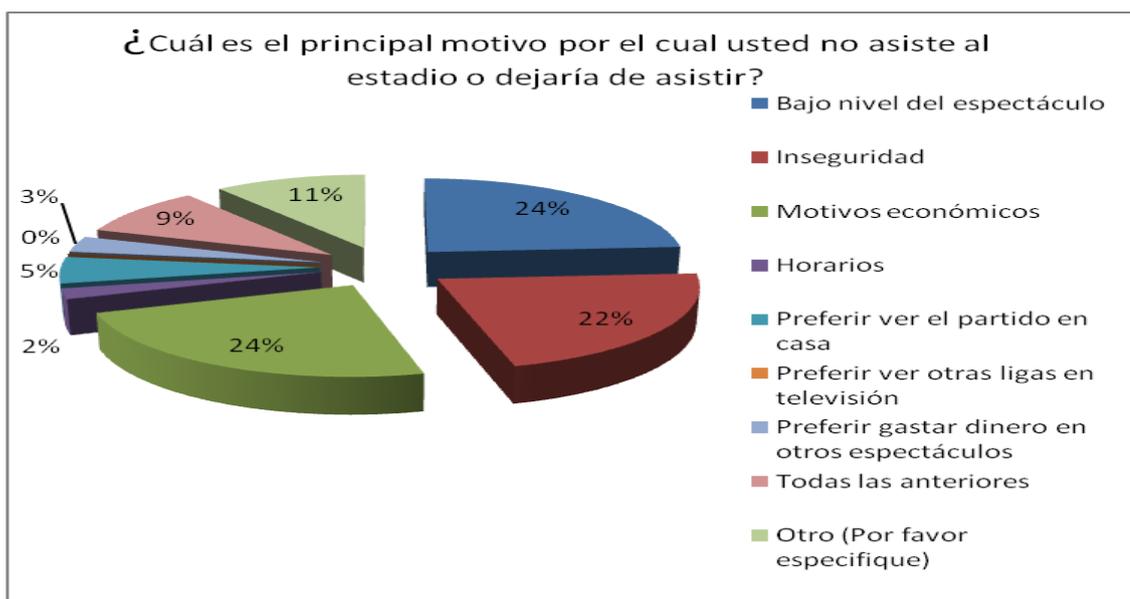
Motivos de inasistencia: Los principales motivos, declarados por los encuestados, que explican la inasistencia a los encuentros se muestran a continuación.

Tabla 31

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio o dejaría de asistir?		
Bajo nivel del espectáculo	23%	23
Inseguridad	22%	21
Motivos económicos	23%	23
Horarios	10%	2
Preferir ver el partido en casa	3%	5
Preferir ver otras ligas en televisión	0%	0
Preferir gastar dinero en otros espectáculos	2%	3
Todas las anteriores	7%	9
Otro (Por favor especifique)	10%	10
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 22



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Los principales motivos expuestos por los encuestados para justificar su inasistencia al estadio se encuentran concentrados en 3: Un bajo nivel del espectáculo, razones económicas y la inseguridad. Hay que remarcar que se preguntó por qué causas los encuestados no asisten al estadio o dejarían de asistir, es decir, estas son las principales variables que alejan a los espectadores del recinto deportivo. También es importante analizar que ver el partido en su hogar, o preferir otras ligas de fútbol por televisión no obtienen un porcentaje significativo por lo que se podría inferir que no son productos sustitutos directamente. Hay que señalar que la encuesta anteriormente exhibida fue realizada a un universo de 96 personas con un error muestral de un 10%. Mayores detalles de este estudio serán expuestos en el anexo respectivo. Finalmente, se puede resumir del estudio cuantitativo que si bien la variable de seguridad aún está evaluada de forma aceptable por los simpatizantes, se encuentra en serio riesgo de ser una amenaza para el espectáculo por su peso específico. A su vez, existe un conjunto de variables mal evaluadas por los encuestados que tienden a calificar dicho espectáculo de manera deficiente y el peso de la calidad del espectáculo como conjunto se refleja en los principales motivos de inasistencia.

Pregunta No 9

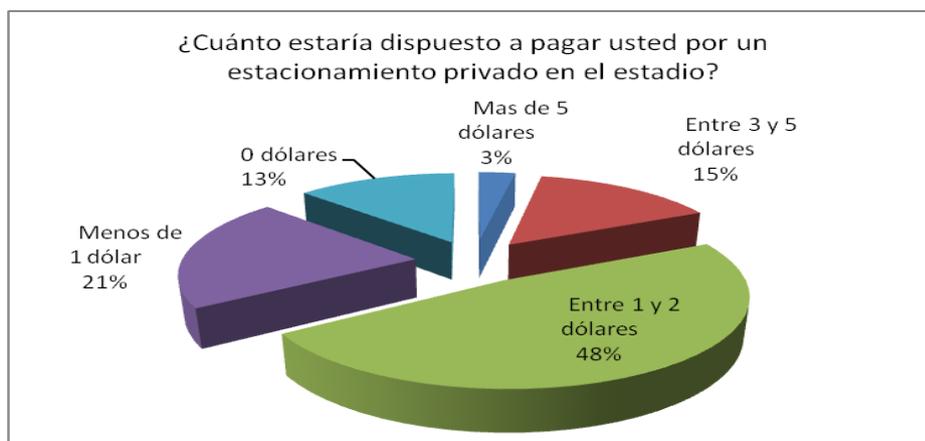
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un estacionamiento privado en el estadio?

Tabla 32

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un estacionamiento privado en el estadio?		
Mas de 5 dólares	3%	3
Entre 3 y 5 dólares	15%	14
Entre 1 y 2 dólares	48%	46
Menos de 1 dólar	21%	20
0 dólares	13%	12
	100%	96

Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 23



Fuente: Rosero,R.(2012).*Resultados de la encuesta*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Capacidad de pago del cliente: Como se puede identificar la mayor cantidad (48%) de personas encuestadas prefieren pagar un precio de entrada popular por sin descartar personas que estarían dispuestas también a pagar precios por entradas considerando ciertos factores que serán identificados para poder determinar estrategias para cada grupo .

4.6 Demanda Insatisfecha

Tabla 33

	2013	2014	2015	2016	2017	208
Oferta Actual	5000	7000	9000	11000	13000	15000
Demanda Actual	2000	2000	2000	2000	2000	2000

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio de mercado*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Demanda Actual:

Actualmente la demanda está compuesta por los socios que posee el CDN los cuales son 5000 y el objetivo planteado es llegar a 7000 se estima que anualmente se afiliaran según la demanda histórica 2000 socios por lo que existe un margen de acción muy amplio en donde atacar tomando en cuenta que para un escenario optimista necesitamos únicamente que 1500 de esos socios ingresen en el plan de abonados.

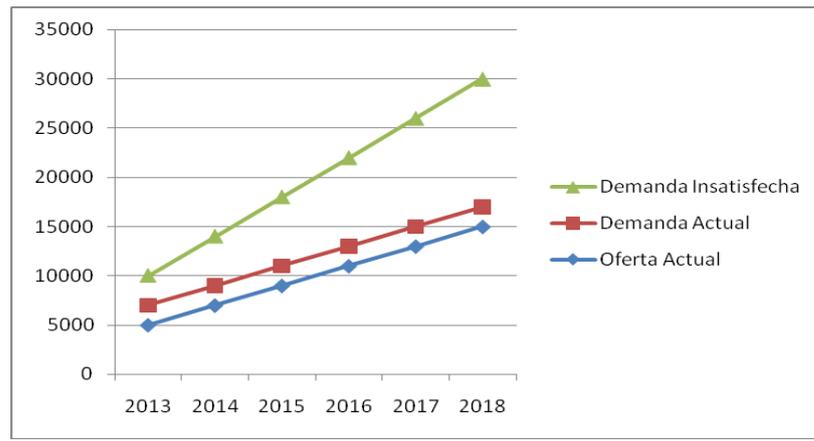
Tabla 34

Cálculo demanda insatisfecha

	2013	2014	2015	2016	2017	208
Oferta Actual	5000	7000	9000	11000	13000	15000
Demanda Actual	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Demanda Insatisfecha	3000	5000	7000	9000	11000	13000

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio de mercado*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Gráfico 24



Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio de mercado*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se comenzará a diseñar la estrategia comercial a proponer, primero se realizará un análisis FODA de la situación actual que servirá para identificar los puntos centrales en que se basará la estrategia de forma genérica que finalmente generará una nueva propuesta de valor para el socio.

5.1 Análisis F O D A

Con la información rescatada del análisis de la industria de la entretención y particularmente del fútbol más la investigación prospectiva, se procederá a definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5.1.1 Fortalezas

A continuación se presentan las principales fortalezas identificadas del CD El Nacional:

5.1.1.1 Posicionamiento

El club en la actualidad tiene un acentuado posicionamiento de su marca en el segmento ABC1 que corresponde al de mayor ingresos del país, se encuentra tercero en este segmento a nivel local con aproximadamente un cuarto de las preferencias.

5.1.1.2 Recinto privado

El Club Deportivo El Nacional cuenta con un recinto propio tanto para el desarrollo de la actividad en el día a día y próximamente con su propio estadio para sus partidos de local correspondientes. Esta es una fortaleza y ventaja a nivel nacional ya que en

primera división sólo existen 4 equipos que cuentan con esta cualidad. El hecho de contar con un recinto propio otorga la ventaja de tomar decisiones respecto de su uso sin tener que consultarlo con agentes externos, además disminuye el poder de negociación de los proveedores.

5.1.1.3 Socios y espectadores

Actualmente es el segundo club que mayor cantidad de socios posee dentro de la Asociación en la que se encuentra y está dentro de los 4 clubes que mayor asistencia promedia a nivel nacional.

5.1.1.4 Inversión en el estadio

Está latente la oportunidad de invertir en el nuevo estadio y complejo del Club Deportivo el Nacional, con el objetivo de mejorar la calidad del espectáculo y así incentivar a los espectadores en caso de considerarlo necesario.

5.1.2 Oportunidades

A continuación se presentan las principales oportunidades identificadas para el CDN:

5.1.2.1 Potencial de crecimiento-

El mercado del fútbol en Ecuador está lejos de alcanzar su máximo potencial, los partidos del campeonato nacional rara vez se encuentran con estadios llenos y el nivel del fútbol local no se acerca para nada a lo exhibido por la selección de nuestro país. Es por estas observaciones que se puede concluir que al menos existe un gran potencial de crecimiento para la actividad, tanto a nivel económico como deportivo.

5.1.2.2 Inversión en el estadio

Está latente la oportunidad de invertir en el nuevo estadio y complejo del Club Deportivo el Nacional, con el objetivo de mejorar la calidad del espectáculo y así incentivar a los espectadores en caso de considerarlo necesario.

5.1.2.3 Selección ecuatoriana

La selección nacional y su presencia en dos copas mundiales de fútbol abre la oportunidad de aprovechar el ambiente de triunfalismo reinante entre los hinchas de este deporte.

5.1.3 Debilidades

A continuación se presentan las principales debilidades identificadas del CDN:

5.1.3.1 Baja calidad del espectáculo

Los simpatizantes del club señalan como una de las principales razones de inasistencia al estadio a la calidad del espectáculo, la cual califican con nota deficiente en el promedio de sus atributos.

5.1.3.2 Administración

La actual administración del club, en comparación con sus principales competidores, se encuentra en desventaja debido a la carencia de grandes capitales como los que posee tanto Liga Deportiva Universitaria como Barcelona, y hasta asociaciones como Azul Grana (Deportivo Quito), en los últimos años se ha tratado de inyectar capital con la venta de jugadores y cobro por valores de formación por jugadores como el caso de Antonio Valencia o Cristian Benítez, pero aún así los principales competidores llevan una brecha de tiempo ganada que se equiparará con los años.

5.1.4 Amenazas

A continuación se presentan las principales amenazas identificadas para el CDN:

5.1.4.1 Inseguridad

Si bien los hinchas del club todavía catalogan el ítem seguridad con un nivel de aceptación, este está cerca de ser deficiente. Además, por el peso específico que la seguridad tiene para la percepción de los espectadores, se convierte en una amenaza latente que si no se controla a tiempo puede significar un alejamiento definitivo de sus simpatizantes.

5.1.4.2 Productos sustitutos

Si bien se contempla que para los hinchas del club no existen productos sustitutos comparables con la experiencia de ir al estadio, no se puede despreciar la presencia de ellos. Tanto el cine como el teatro, museos y otras actividades culturales o la misma retransmisión del partido en diferentes medios de comunicación constituyen una amenaza para el club, siempre y cuando éste no sepa satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, de forma notoria se observa que los hinchas del club asisten en menor cantidad a los partidos clásicos contra Liga y Barcelona; esto se debe principalmente a la seguridad, por lo que prefieren verlo por televisión.

Tabla 35

Elaboración de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1) Buen posicionamiento dentro de su segmento como club.</p> <p>2) Recinto privado para la práctica adecuada del fútbol mejorando el rendimiento deportivo del club .</p> <p>3) La cantidad de socios es una de las más altas dentro de la asociación donde se encuentra</p> <p>4) Inversión en el estadio.</p>	<p>1) Potencial de crecimiento.</p> <p>2) Efecto positivo selección ecuatoriana.</p>
DEBILIDADES	AMENZAS
<p>1) Baja calidad del espectáculo.</p> <p>2) Mala administración actual.</p>	<p>1) Inseguridad</p> <p>2) Productos (actividades) sustitutos.</p>

Fuente: Rosero,R.(2012).*Plan de marketing*.Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

5.2 Estrategia genérica

La estrategia genérica que se propone en realidad es una combinación de dos principios:

5.2.1 Diferenciación y enfoque

5.2.1.1 Diferenciación

Esta estrategia consiste básicamente en ofrecer un producto único, que logre distinguirse de la competencia y que no sea fácilmente imitable por esta. En este caso, el producto que ofrece El Nacional debe contener atributos que marquen una distancia frente a sus competidores ya sea en la marca, calidad del espectáculo, servicio y atención al socio, servicios adicionales y beneficios otorgados. A través de la estrategia de diferenciación, el club busca la preferencia de los espectadores; pudiendo incluso aumentar los precios, una vez que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. Se recomienda utilizar esta estrategia genérica cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios y se cree que en una porción de la curva de precio demanda, el simpatizante del fútbol es insensible al precio.

Las desventajas de esta estrategia radican en que la competencia puede llegar a imitar fácilmente las cualidades diferenciadoras del producto, por lo que estas características deben ser difíciles o imposibles de imitar por parte de la competencia.

5.2.1.2 El enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en ofrecer productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores. La estrategia de enfoque busca que el club se especialice en un determinado grupo de consumidor y, por tanto, logre ser más eficiente, al ofrecer productos enfocados en sus requerimientos específicos o al diseñar estrategias que aprovechen sus características. Se recomienda utilizar esta estrategia de enfoque cuando el mercado

es muy amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, o cuando los principales clubes competidores no tienen puesta la mira en el mismo segmento del mercado. En este caso se cree que los hinchas del Nacional buscan características distintas en el club que sus principales rivales, y a su vez estos clubes ofrecen productos distintos y enfocados para otro segmento de simpatizantes del fútbol.

Por otro lado, se observa que la decisión de ser hincha de uno u otro club se realiza previo a la etapa de consumo, es decir, que por lo general se decide seguir a un equipo mucho antes de que ésta persona se transforme en un consumidor que destina parte de sus gastos en tiempo libre y entretenimiento.

La etapa en que un simpatizante define su postura suele ser entre los 5 y 15 años, y comienza a ser un consumidor después de los 15 años mayormente, por esto resulta coherente tratar de enfocarse en las personas que con antelación decidieron ser hinchas del club, tratando de satisfacer sus respectivas necesidades. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual el club se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los simpatizantes se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otro grupo de hinchas.

Es por ello que se enfocará la estrategia en distintos grupos de simpatizantes, tratando de crear elementos diferenciadores para cada uno de los grupos, de forma que el hincha autoseleccione el segmento al cual pertenece. De esta forma se buscará unir las dos estrategias genéricas planteadas de manera de tratar de aprovechar sus cualidades y mitigar sus desventajas. La diferenciación tanto como el enfoque necesitan de una revisión constante del producto, o de ofrecer nuevos productos que vayan acomodándose a la evolución de las necesidades del cliente, esto va a hacer

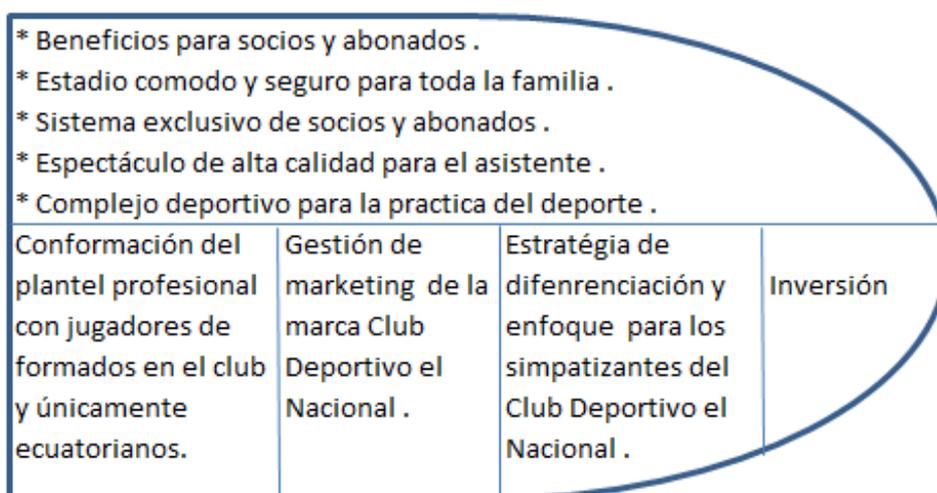
muy difícil la imitación por parte de la competencia además de satisfacer mejor a los simpatizantes.

5.3 Propuesta de valor

La nueva propuesta de valor para el hincha debe agregar a la actual, una administración sólida con capacidad de inversión, una estrategia bien definida y con ello los consiguientes servicios auxiliares o complementarios determinados por la estrategia comercial.

Gráfico 25

Nueva Propuesta de Valor



Fuente: Rosero,R.(2012).*Plan de marketing*. Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Definición de las Estrategias a implementar

5.4 Estrategia de posicionamiento

5.4.1 Marketing *Mix* comercial

A continuación se detallan los elementos del *marketing* que definen la estrategia comercial, se definirá la estrategia de producto, precio, plaza y promoción. Estas estrategias apuntan a capturar el mercado objetivo bajo las líneas definidas por la estrategia genérica: el enfoque y la diferenciación.

5.4.1.1 Estrategia de producto

Se ofrecerán distintos productos para los simpatizantes del Club Deportivo el Nacional de manera de que por un método de autoselección cada uno de ellos escoja aquel que satisfaga de mejor forma sus necesidades. Cada producto ofrecido está enfocado en un público específico y poseerá atributos que lo diferencien de la competencia aunque se espera que una vez que el hincha definió su equipo no se cambiará a la competencia. Por ende el atributo mayormente diferenciador en este caso es el club mismo. El simpatizante tendrá básicamente 3 opciones para asistir al estadio, y se detallará a continuación cada una de ellas.

Tabla 36

Tabla Aplicación de estrategia de producto

Estrategia	Aplicación
Implementación de un sistema de abonos, que sustituirá a las entradas sueltas generando un ahorro hacia el socio .	Se comercializaran las entradas a través de puntos de venta físicos como virtuales (internet) .

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

5.4.1.2 Socios

Los simpatizantes del club podrán ser socios de la rama de fútbol mediante el pago anual de una cuota, la cual será renovada automáticamente salvo que este manifieste formalmente su baja o se encuentre moroso por más de 3 meses. La membrecía de socio le permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Descuento en el valor de las entradas para los partidos de local.
- Descuentos en los productos oficiales del club, tanto en la tienda virtual como en las tiendas oficiales.
- Prioridad en venta de entradas para partidos no programados a principio de año como copas internacionales y partidos correspondientes a finales de campeonato o liguillas finales dependiendo el modelo de campeonato.
- Exclusividad para compra de entradas en partidos de visitante.
- Estacionamiento privado en sector exclusivo para socios en el actual estadio olímpico y cuando se encuentre en funcionamiento el nuevo complejo deportivo.
- Opción de ser abonado del Club Deportivo el Nacional.

5.4.1.3 Abonados

Los socios del club a su vez tendrán la opción de ser abonados del club en cualquiera de las siguientes dos versiones:

- **Abono:** Este abono contempla la asistencia a los 22 partidos programados del campeonato nacional en la localidad seleccionada. Además tiene la mayor prioridad para la compra de entradas en los partidos no programados con un importante descuento.
- **Abono VIP:** Esta modalidad contempla la totalidad de partidos que el equipo juegue como local en cualquier competición.

Los abonos serán libremente transferibles a cualquier persona, sin necesidad que ésta sea socio de club. Por supuesto, el abonado deberá estar al día en el pago. Además, el abonado podrá anunciar vía telefónica o web en caso de decidir no asistir a algún partido. Con eso, se liberará un cupo en el estadio. Si el abonado comunica su decisión al club al menos 48 horas antes del encuentro, se le descontará en el pago el equivalente a un 20% del precio de la entrada de dicha localidad, en caso de que esta entrada sea vendida finalmente, se le reembolsará un 35% de dicho valor. El socio podrá acumular reembolsos con un tope del 100% del valor del abono. El abono será renovado automáticamente salvo que el beneficiario se dé de baja por escrito.

Con esta modalidad lo que se propone es reestructurar el sistema de socios de tal forma que no se encuentren clasificados por varios nombres, categorías y demás que al final podría resultar confuso tanto para la persona como para la institución para controles internos.

5.4.1.4 Venta de entradas

El remanente de entradas que quede libre entre la capacidad del estadio y venta de abonos, será puesto a disposición primero para los socios del club y posteriormente para todo público hasta la hora del encuentro. Todos los espectadores al interior del estadio contarán con los mismos beneficios además de un producto de alta calidad de espectáculo con un número de baños acorde a la capacidad de cada localidad, servicio de comida de buen nivel, asientos cómodos y limpios y un estadio seguro.

5.4.2 Estrategia de precio

La estrategia de precio tiene directa relación con el grado de diferenciación percibido por los clientes. Si el cliente percibe los atributos diferenciadores del producto generará una mayor demanda por él, y esto naturalmente permitirá un aumento de precios por parte del club de manera de rescatar la mayor cantidad de excedentes. Es por esto que se propondrán 3 escenarios distintos de tarificación (precio) para los distintos productos considerando un caso neutro un escenario donde la mayor cantidad de ingresos sean producto de las entradas vendidas por concepto de abonos,

un escenario optimista donde la mayor cantidad de ingresos sean originados por la venta de abonos vip y un pesimista donde el hincha no socio sea el que genere en su mayor parte ingresos .Se presentará a continuación el escenario base o neutro (Véase Anexo 7)

5.4.2.1 Tarificación caso neutro

El caso neutro muestra un reajuste del orden del **10%** anual para los dos primeros períodos, uno cercano al **5%** para el tercer y cuarto año, finalmente un reajuste del orden del **3%**.

Tabla 37

Tabla de precios, caso neutro

PRODUCTO					
AÑO	SECTOR	ABONO	ABONO VIP	ENTRADA SOCIO	ENTRADA PUBLICO EN GENERAL
2013	HINCHA	\$ 360,00	\$ 400,00	\$ 15,00	\$ 20,00
	CAMPEON	\$ 144,00	\$ 200,00	\$ 10,00	\$ 12,00
	FUNDADOR	\$ 90,00	\$ 120,00	\$ 7,00	\$ 9,00
2014	HINCHA	\$ 396,00	\$ 440,00	\$ 16,50	\$ 22,00
	CAMPEON	\$ 158,40	\$ 220,00	\$ 11,00	\$ 13,00
	FUNDADOR	\$ 99,00	\$ 132,00	\$ 7,70	\$ 9,70
2015	HINCHA	\$ 435,60	\$ 484,00	\$ 18,15	\$ 24,20
	CAMPEON	\$ 174,24	\$ 242,00	\$ 12,10	\$ 14,10
	FUNDADOR	\$ 108,90	\$ 145,20	\$ 8,47	\$ 10,47
2016	HINCHA	\$ 457,38	\$ 508,20	\$ 19,06	\$ 25,41
	CAMPEON	\$ 182,95	\$ 254,10	\$ 12,71	\$ 14,74
	FUNDADOR	\$ 114,35	\$ 152,46	\$ 8,89	\$ 10,89
2017	HINCHA	\$ 480,25	\$ 533,61	\$ 20,01	\$ 26,68
	CAMPEON	\$ 192,10	\$ 266,81	\$ 13,34	\$ 15,34
	FUNDADOR	\$ 120,06	\$ 160,08	\$ 9,34	\$ 11,34
2018	HINCHA	\$ 494,66	\$ 549,62	\$ 20,61	\$ 27,48
	CAMPEON	\$ 197,86	\$ 274,81	\$ 13,74	\$ 15,74
	FUNDADOR	\$ 123,66	\$ 164,89	\$ 9,62	\$ 11,62

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia*Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Se tomará como escenario neutro un año, tomando como indicadores los valores promedios correspondientes a los abonos corrientes, al valor de una entrada para un socio y al valor promedio que pagaría una persona sin ser socio, de esta manera nuestra tabla queda de la siguiente manera.

Tabla 38

Tabla Precios Promedio

PRODUCTO				
AÑO	ABONO PROMEDIO	ABONO PROMEDIO VIP	ENTRADA SOCIO PROMEDIO	ENTRADA PROMEDIO PUBLICO GENERAL
2013	\$ 198,00	\$ 240,00	\$ 10,67	\$ 13,67
2014	\$ 217,80	\$ 264,00	\$ 11,73	\$ 15,03
2015	\$ 239,58	\$ 290,40	\$ 12,91	\$ 16,54
2016	\$ 251,56	\$ 304,92	\$ 13,55	\$ 17,36
2017	\$ 264,14	\$ 320,17	\$ 14,23	\$ 18,23
2018	\$ 272,06	\$ 329,77	\$ 14,66	\$ 18,78

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

La tabla de ahorros promedio muestra claramente que en términos monetarios el abono corriente es más conveniente que el abono VIP, esto tiene sentido en un caso neutro ya que se espera aprovechar las bondades del abono VIP en casos optimistas donde el número de partidos no programados marca la diferencia en términos

económicos y de confort. A su vez, se observa una diferencia en los ahorros para los socios no abonados para las distintas localidades. Esta diferencia intenta sacar a los socios del sector más barato del estadio atrayéndolos a sectores más cómodos y seguros. Dentro de la tarificación cabe mencionar que los abonados (en sus dos versiones) mantendrán los beneficios con los que actualmente cuentan dentro del sistema de socios que tiene la institución ya que representan un paquete de beneficios adicionales.

A continuación se presenta el ahorro que tendría un abonado en un año en relación a un hincha que compre sus entradas sueltas.

Tabla 39

Tabla de ahorro real por localidad

PRODUCTO						AHORRO		
AÑO	SECTOR	ABONO	ABONO VIP	ENTRADA SOCIO	ENTRADA PUBLICO EN GENERAL	AHORRO REAL ABONO	AHORRO REAL ABONO VIP	AHORRO REAL ENTRADA SOCIO
2013	HINCHA	\$ 360,00	\$ 400,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 140,00	\$ 100,00	\$ 5,00
	CAMPEON	\$ 144,00	\$ 200,00	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 156,00	\$ 100,00	\$ 2,00
	FUNDADOR	\$ 90,00	\$ 120,00	\$ 7,00	\$ 9,00	\$ 135,00	\$ 105,00	\$ 2,00
2014	HINCHA	\$ 396,00	\$ 440,00	\$ 16,50	\$ 22,00	\$ 154,00	\$ 110,00	\$ 5,50
	CAMPEON	\$ 158,40	\$ 220,00	\$ 11,00	\$ 13,00	\$ 166,60	\$ 105,00	\$ 2,00
	FUNDADOR	\$ 99,00	\$ 132,00	\$ 7,70	\$ 9,70	\$ 143,50	\$ 110,50	\$ 2,00
2015	HINCHA	\$ 435,60	\$ 484,00	\$ 18,15	\$ 24,20	\$ 169,40	\$ 121,00	\$ 6,05
	CAMPEON	\$ 174,24	\$ 242,00	\$ 12,10	\$ 14,10	\$ 178,26	\$ 110,50	\$ 2,00
	FUNDADOR	\$ 108,90	\$ 145,20	\$ 8,47	\$ 10,47	\$ 152,85	\$ 116,55	\$ 2,00
2016	HINCHA	\$ 457,38	\$ 508,20	\$ 19,06	\$ 25,41	\$ 177,87	\$ 127,05	\$ 6,35
	CAMPEON	\$ 182,95	\$ 254,10	\$ 12,71	\$ 14,74	\$ 185,55	\$ 114,40	\$ 2,03
	FUNDADOR	\$ 114,35	\$ 152,46	\$ 8,89	\$ 10,89	\$ 157,90	\$ 119,79	\$ 2,00
2017	HINCHA	\$ 480,25	\$ 533,61	\$ 20,01	\$ 26,68	\$ 186,75	\$ 133,39	\$ 6,67
	CAMPEON	\$ 192,10	\$ 266,81	\$ 13,34	\$ 15,34	\$ 191,40	\$ 116,69	\$ 2,00
	FUNDADOR	\$ 120,06	\$ 160,08	\$ 9,34	\$ 11,34	\$ 163,44	\$ 123,42	\$ 2,00
2018	HINCHA	\$ 494,66	\$ 549,62	\$ 20,61	\$ 27,48	\$ 192,34	\$ 137,38	\$ 6,87
	CAMPEON	\$ 197,86	\$ 274,81	\$ 13,74	\$ 15,74	\$ 195,64	\$ 118,69	\$ 2,00
	FUNDADOR	\$ 123,66	\$ 164,89	\$ 9,62	\$ 11,62	\$ 166,84	\$ 125,61	\$ 2,00

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

5.4.3 Estrategia de distribución (Plaza)

Con la tecnología que se dispone en el mundo actualmente, resulta difícil imaginar un negocio en el que no se pueda pagar con tarjetas de crédito o vía web y sólo valga el efectivo o el casi retirado cheque. Hoy en día estas dos últimas alternativas son las únicas que acepta el club. El nuevo sistema de socios deberá contemplar estos puntos ya que le otorgan un alto grado de confort al cliente sin necesidad de gastar mucho; ya que por lo general la tecnología la otorga el proveedor, al menos en el caso de las tarjetas de crédito. El producto de socio o abonado Club Deportivo el Nacional podrá contratarse mediante la misma página del club, enviando una fotografía o scanner del carnet de identidad y tarjeta de crédito respectiva y también podrá ser renovado por la misma vía. En caso de que el asociado no confíe en dicho sistema, también podrá solicitar un vendedor a su domicilio o lugar de trabajo, el cual asistirá con una máquina inalámbrica para tarjetas de crédito. En caso de querer comprar entradas adicionales para algún partido, el socio también podrá hacerlo en línea retirando sus tickets en boleterías del recinto sólo presentando su carnet. Además también estarán disponibles las oficinas de socios en el complejo deportivo del club y los respectivos stands al interior del estadio, los cuales también contarán con el servicio de tarjetas de crédito. Se implementará además una campaña de captación y renovación de socios en puntos de venta de gran atracción para el público objetivo de El Nacional. Esta simple ampliación en la distribución, otorgará un radio de acción mucho mayor y un gran sentimiento de comodidad para el socio o abonado ya que literalmente no necesitará moverse de su escritorio para incorporarse, renovar o comprar boletos. Finalmente, se puede decir que está totalmente alineado con el objetivo de diferenciación, ya que busca ir directamente al segmento objetivo, otorgando comodidades y una sensación de calidad al nuevo asociado.

Tomando en cuenta las actividades que se quieren desarrollar dentro de esta estrategia podemos definir que una herramienta de apoyo es el e-marketing permitiéndonos llegar de una manera masiva con información, podemos utilizar este método ya que para este tipo de promoción no necesitamos estar enfocados en nuestro mercado objetivo si no que la contrario si llegamos de una forma masiva será mayor la cantidad de personas , hinchas, potenciales socios que estén o no interesados en la oferta de producto actual .

Tabla 40

Tabla Aplicación de estrategia de producto

Estrategia	Aplicación
Venta de entradas y afiliación a través del internet, entrega de carnets y credenciales de socio magnéticas para el acceso al estadio , entrega de la entradas a domicilio en caso de que el socio lo requiera.	Implementación de un sistema tecnológico para la afiliación de los socios a través de internet, emisión de carnets magnéticos , convenio con empresa de delivey para la entrega de entradas .

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

5.4.4 Estrategia de promoción

Dentro de lo que enmarca la campaña de publicidad de este nuevo sistema, se ofrecen distintas formas de promover los variados productos para el cliente. Estas campañas tendrán como fin informar a la comunidad de la nueva estrategia comercial y aprovechar períodos importantes donde se espere mayor afluencia de personas a contratar un servicio. La estrategia de campaña contempla los siguientes puntos:

- **Publicidad Inicial:** Será muy importante una campaña de publicidad para informar a la comunidad de este nuevo sistema de socios y abonados, con el fin de captar nuevos clientes y acercar a antiguos socios que por alguna razón dejaron de seguir siéndolo.
- **Campaña Publicitaria**

En este punto debemos señalar la estrategia publicitaria que se utilizara que se la realizara a través de medios masivos como son:

- TV
- Radio
- Prensa Escrita
- E Marketing (redes sociales)

Ejemplo Publicidad Prensa Escrita



Fuente: Diario MARCA.(Julio 13 2013)

Esta campaña de publicidad se la realizara con la idea fundamental y el enfoque de captar socios es decir se hará énfasis en este aspecto ya que como se ha demostrado en otras instituciones que han aplicado estos métodos han tenido excelentes resultados, aquí podemos citar como ejemplo dos casos particular que *son Boca Juniors y el club español Getafe*. Este valor que si bien es cierto se puede ver reflejado como un costo cargado al flujo económico de la empresa es también el unos de los pilares que nos permitirá tener el retorno esperado a través de la afiliación de socios .El costo del mismo será de aproximadamente \$200.000 que representa un poco menos de la mitad de los ingresos que recibirá el club por concepto de una muy bien manejada campaña de publicidad para esto cabe señalar que se realizar un Spot publicitario que surta el efecto esperado y realizado por profesionales en este aspecto.

Se adjunta a este trabajo dos campañas publicitarias que representan al modelo que se pretende transmitir al hincha.

Tabla 41

Detalle de Publicidad en T

Cliente : Club Deportivo El Nacional
Producto: Afiliación Socios
Duración: 30"

Canal/Programa	Hora	Valor por Mes													Total Cuñas	Total Inversión	Rating			Audiencia Miles		Trp's						
			Octubre				Noviembre				Diciembre						Gye	Uio	Pond	Gye	Uio	Gye	Uio	Pond				
			4	11	18	25	1	8	15	22	6	13	20	27														
TELEAMAZONAS																												
Programación mañana	09h00	\$3.500,00	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	66	\$10.500,00	3,6	1,6	2,6	54,3	19,9	633,6	281,6	457,6				
			44				44				44																	
(22) Presentaciones-Despedidas y (22) Menciones			\$3.500,00				\$3.500,00				\$3.500,00				66	\$10.500,00												
ECUAVISA																												
Noticiero	08h00	\$3.700,00	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	66	\$11.100,00	1,7	0,4	1,1	26,3	4,9	149,6	35,2	92,4				
(22) Presentaciones-Despedidas y (22) Menciones			44				44				44																	
			\$3.700,00				\$3.700,00				\$3.700,00				66	\$11.100,00									92,4			
Total de Cuñas, menciones, presentaciones y despedidas.			88				88				44				132	\$21.600,00												
Total de Inversión			\$7.200,00				\$7.200,00				\$7.200,00					(12% Iva) \$2.592,00												
Fuente: Departamento de Mercadeo Teleamazonas y Ecuavisa,(2012).															112													
																												\$24.192,00

- **Venta de accesorios referente al club (CDN Store):** Implementar una tienda especializada en la venta de accesorios y artículos de regalo y
- decorativos dentro del estadio en la cual los hinchas y socios puedan acceder de una manera más fácil y con descuentos a los mismos. Esta tienda tendrá un concepto temático donde se representara toda la historia del Club Deportivo El Nacional y se comercializaran artículos como :

- Gorras
- Camisetas
- Escudos
- Banderas
- Recuerdos
- Objetos con la historia del Club

Gráfico 27

Ejemplo Montaje de la Tienda



Fuente: Club Atlético Boca Juniors.(2012)

- **Captación y Renovación:** Existen fechas importantes donde se marca una tendencia en captación y renovación de socios, y también períodos donde se produce un marcado estancamiento en dichos productos. A inicios o fin de campeonatos por ejemplo, y debido a los resultados deportivos anteriores, se espera una mayor demanda que debe ser aprovechada. Para ello se ampliarán las plazas de obtención de productos, instalando stands en centros

comerciales con el fin de intensificar la campaña de renovación y captación. La implementación de esta tienda está considerada dentro de los rubros por publicidad con un costo promedio de \$100.000.

- **Espectáculo seguro y confortable:** No existe una mejor estrategia de campaña que ofrecer un producto satisfactorio para el cliente, ya que este propaga sus cualidades por sí solo. Esto será reforzado bajo una completa campaña de promoción de un espectáculo seguro y confortable para el hincha y su familia el costo de este rubro esta ya considerado dentro de las mejores que se realizaran como parte del mejoramiento del estadio.

Gráfico 28

Sistemas de Seguridad



Fuente: EXELSEGURIDAD.(2012).*Catalogo de productos*

Tabla 42

Cruces Estratégicos

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1) Buen posicionamiento dentro de su segmento como club.	1) Baja calidad del espectáculo.
	2) Recinto privado para la práctica adecuada del fútbol mejorando el rendimiento deportivo del club .	2) Mala administración actual.
FACTORES EXTERNOS	3) La cantidad de socios es una de las mas altas dentro de la asociación donde se encuentra .	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
1) Potencial de crecimiento.	Aprovechar el posicionamiento y la cantidad de socios para generar un crecimiento sostenido que genere réditos económicos como logros deportivos .	Realizar inversión en la plantilla principal con jugadores que aporten al club administrando correctamente los recursos provenientes de la venta de los mismos, lo que mejorara el nivel de espectáculo para el hincha .
2) Inversión en el estadio.		
3) Efecto positivo selección ecuatoriana.		
AMENZAS	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
1) Inseguridad	La inseguridad se la puede mejorar realizando una inversión considerable en las instalaciones y los recintos donde se desarrollan los partidos.	Realizar un nuevo modelo administrativo y de socios para obtener mayores réditos económicos mejorando la situación actual de la institución .
2) Productos (actividades) sustitutas.		

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

5.5 Plan de implementación

El plan de implementación, está concebido dentro de un ciclo de 4 etapas (según se requiera) que comienza con una inversión, a continuación ésta debiera generar una mayor demanda que en la tercera etapa se debería aprovechar con una tarificación y finalmente se evaluará la rentabilidad de dicha inversión y sus beneficios cualitativos para dar el salto a una segunda etapa. Como se puede observar de este ciclo, existen dos períodos de acción y dos de observación de la reacción de los clientes ante - dichas medidas. Siendo el período de evaluación el más extenso en tiempo, ya que debe contemplar un plazo significativo para la recuperación de la inversión inicial. En este caso particular el horizonte de evaluación será de años debido a que hay que realizar una fuerte inversión en infraestructura. Año a año a su vez, se evaluará el impacto evidenciado versus el esperado de manera de determinar si se está en un marco neutro, optimista o pesimista. En caso de presenciarse un escenario optimista se reinvertirá un 20% de las utilidades anuales agregadas por esta nueva estrategia, en mejoras de infraestructura. Los puntos centrales de este primer ciclo se detallan a continuación:

- **Inversión en infraestructura:** Se realizará una fuerte inversión en la infraestructura del estadio con el fin de mejorar la calidad del espectáculo para sus asistentes, esta inversión inicial se basa en los siguientes atributos:
 - Recambio de la totalidad de asientos del estadio por butacas individuales con estándar tomando en cuenta que actualmente se implemento una nueva ordenanza municipal en donde por motivos de seguridad y para evitar incidentes producto de la reventa o venta excesiva de entradas el Municipio de Quito propone la personalización de las entradas con lo que cada persona tendrá un asiento numerado.

Tomando en cuenta este factor es una oportunidad de realizar un aporte en conjunto por parte de la F.E.F, A.F.N.A, C.D.P, y el Club El Nacional con el objetivo de implementar este proyecto de mejoramiento por lo que dentro de este análisis se contempla el costo de la implementación de estas butacas de este plan de mejoramiento de infraestructura siendo este factor un punto a favor de la institución mientras se construye el nuevo estadio del CDN las alianzas estratégicas con otras instituciones como las antes mencionadas permiten al club realizar un mínimo aporte en consideración al costo global correspondientes a las mejoras del estadio pero a su vez obteniendo un máximo beneficio .

- Incorporación de tecnología para el control de asistentes al estadio.
 - Creación de nuevos sectores de baños en todas las localidades y mejoramiento de los ya existentes.
 - Recambio de rejas por acrílicos que permitan una mejor visión por parte del espectador.
-
- **Inversión en plantel profesional:** Se realizará un aumento en la inversión del plantel profesional, tanto para la compra de jugadores como para el mantenimiento de la planilla de sueldos. Esta inversión además de pretender mejorar el nivel del -espectáculo y su consiguiente aumento de demanda, tiene como principal objetivo incrementar el rendimiento deportivo para lograr idealmente clasificar a torneos internacionales.
 - **Nuevo sistema de socios y abonados:** Este nuevo sistema de socios debe implementarse de manera que entre a participar una vez que esté completa la inversión inicial, de manera de comenzar a aprovechar los aumentos de demanda que ésta pueda producir.

A continuación, en ciclos posteriores se recomienda aumentar los niveles de inversión y evaluar los siguientes puntos:

- Ampliar la capacidad del recinto o construcción de uno nuevo.
- Brindar de un techo a todas las localidades del estadio.
- Instalar sistemas de calefacción para los espectadores.
- Instalar una pantalla gigante de alta tecnología.
- Construir estacionamientos subterráneos exclusivos para socios.
- Mejorar los sistemas de iluminación y audio del recinto.
- Asfaltar los sectores aledaños al estadio de fútbol.
- Construcción de restaurantes y servicios de comida.

Tabla 43

Plan de implementación estratégico para el sistema de socios del club deportivo el nacional definición de estrategias

Linea/Accion(1)	Objetivos (2)	Organo Ejecutor(3)	Recursos (4)	Prioridad (5)
Inversión en infraestructura	Mejorar la comodidad en el escenario deportivo donde el CDN juega como local para brindar una mayor comodidad al hincha asistente y dado las nuevas ordenanzas municipales. Se plantea dentro de la propuesta :implementacion de tecnologia de acceso ,creación de nuevos sectores , remodelacion de accesos y baños, implementacion de butacas .	CND , FEF,AFNA,CDP	Relevantes	Media
Inversión en el plantel profesional	Incrementar el rendimiento deportivo para lograr idealmente clasificar a torneos internacionales,mejorando el espectáculo y su consiguiente aumento de demanda	CDN	Relevantes	Corto
Nuevo sistema de socios	Aprovechar los aumentos de demanda que se puedan producir generando un nuevos sistema de abonados que permita al hincha poder adquirir su entradas de una manera que le permita tener acceso a la mayor cantidad de partidos generando un beneficio directo al Club	CDN	Medios	Largo Plazo

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Notas:

(1) Se recoge aquí cada línea y acción genérica tal y como se propone en el plan de Marketing

(2) Se expresan los objetivos concretos. Tales objetivos se formulan de manera que su consecución esté al alcance de los Órganos Ejecutores que se proponen en la columna siguiente.

(3) Se proponen a título ilustrativo los OE indicados. Una vez se apruebe el Plan de Acción, se celebrarán convenios con aquellos Órganos Ejecutores que hayan manifestado su voluntad de desarrollar cada acción.

(4) Por recursos moderados se entienden desembolsos inferiores a 100.000 dólares, medios de entre 100.000 y 500.000 dólares y relevantes a partir de 500.000 altos. Una vez aprobado el Plan de Acción se creará una comisión conjunta que estudie en cada caso un presupuesto apropiado.

(5) Se indica el nivel de prioridad en función del plazo de ejecución: corto, medio y largo plazo. Las acciones a corto plazo deberán alcanzar hitos relevantes durante los dos primeros años de ejecución del Plan (2014-2015); las acciones a medio plazo entre los años 2014 y 2016, y las acciones a largo plazo deberán ser realidades en el horizonte del año 2020.

Tabla 44

Estrategias marketing mix a implementar en el sistema de socios del Club Deportivo El Nacional

ESTRATEGIA	OBEJTIIVOS	ORGANO EJECUTOR	PRIORIDAD	TIEMPO IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS
Producto	Se plantea realizar una reestructuración basados en el sistema de socios anterior rescatando los beneficios y aspectos positivos e implementando un nuevo modelo en donde se le otorgue al socio una mayor cantidad de beneficios y administrativo hacia el Club .	CDN	ALTA	< de un año	No aplica
Precio	Si el cliente percibe los atributos diferenciadores del producto generará una mayor demanda y esto naturalmente permitirá un aumento de precios por parte del club de manera rescatando la mayor cantidad de excedentes . Es aquí donde el nuevo sistema de abonados entra en funcionamiento ya que de este dependerá ya que de este dependerá la rentabilidad y el éxito del nuevo modelo.	CDN	ALTA	< de un año	No aplica
Plaza	1) Implementación de canales tecnológicos para la afiliación de socios ya que por este método a mas de generar comodidad y agilidad en el servicio se puede también generar publicidad utilizando el e-marketing como herramienta para captar socios .	CDN	MEDIO	< de un año	No aplica
Promoción	Esta estrategia se basa fundamentalmente en cuatro puntos que son: *Publicidad Inicial *Entrega de accesorios (CDN Store) * Captación y Renovación * Espectáculo seguro y confortable. 2) Como parte de la promoción se busca fundamentalmente comercializar y explotar la marca Club Deportivo el Nacional para lo cual se plantea captar nuevos sponsors que le permitan a la institución ser mucho más comercial dentro del mercado del fútbol .	CDN	ALTO	< de un año	Nivel de recursos considerable \$ 300,000 presupuesto

Fuente: Rosero,R.(2012).*Diseño de la estrategia* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

A continuación se llevará a cabo una evaluación económica de los escenarios previamente propuestos. En este capítulo se presentarán sólo los resultados para los indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), para mayor detalle de los flujos de caja se recomienda revisar el anexo correspondiente.

6.1 Evaluación económica

Para concretar una evaluación económica con su consiguiente flujo de caja, primero se deben identificar las diferentes fuentes de ingresos, costos e inversión. Así como la determinación de la tasa de descuento relativa al proyecto.

6.1.1 Inversión

A continuación se detalla la inversión inicial que consiste en el cambio de la totalidad de asientos por butacas, remodelación y creación de baños, incorporación de tecnología al control de acceso de espectadores y potenciamiento del plantel. En las butacas de tribuna y palco, que actualmente hay en el Atahualpa, el asiento individual tiene 40 centímetros y 2 centímetros de separación, ahora lo que nos correspondería es marcar todo con 45 centímetros.

La capacidad del estadio Atahualpa es de 38.207 espectadores y con la cobertura de butacas esto se reduciría a cerca 36.600, ese es el calculo que se hizo. El precio de las adecuaciones que se realizarían en el Atahualpa tendría un aproximado de 700.000\$ dólares.

“El costo de la modernización sería muy alto, el tiempo para poner las butacas en el estadio sería de casi seis meses”, finalizó el vicepresidente de la Concentración Deportiva de Pichincha”. (Concentración Deportiva de Pichincha, 2012)

Tabla 45

Presupuesto 2013 CDN

Presupuesto 2013 CDN	
Aporte de Socios	\$ 1.000.000,00
Derechos TV	\$ 1.200.000,00
Sponsors	\$ 1.000.000,00
Marketing y publicidad	\$ 500.000,00
Venta de Jugadores	\$ 1.000.000,00
Total Anual	\$ 4.700.000,00

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Tabla 46

Inversión

Inversión	
1) Adecuaciones en Infraestructura.	\$ 262.500,00
2) Inversión inicial en el plantel.	\$ 600.000,00

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

- 1) *Se considera este valor tomando en cuenta que las adecuaciones se deberán realizar en el estadio olímpico Atahualpa recinto que se comparte con clubs como Deportivo Quito , U Católica adicionalmente como se cito anteriormente existirá aporte por parte de las federaciones locales como AFNA y FEF , el porcentaje con el que el Club aportara será de un 37% que dentro del proyecto se encuentra contemplado se pueda recuperar.*
- 2) *La inversión que se realizará en el plantel tiene como objetivo contratar jugadores que generen un alto rendimiento deportivo y que después se conviertan también una fuente de ingresos producto de su venta , basado en lineamientos claros y en precios acordes al mercado internacional y llevando un control claro producto de estos ingresos para ser re invertidos en la institución.*

Como se puede evidenciar el aporte del total del costo por remodelación el cual aportaría el CDN es de 262.500\$ ya que estamos considerando que las entidades antes mencionadas también contribuyen al presupuesto dentro de este proyecto de remodelación.

6.1.2 Costos

Respecto a los costos, el diferencial de costos propuesto por esta estrategia comercial, consta de un nivel base de **400.000** con un reajuste de un 5% anual. Además contempla un aumento progresivo del gasto mensual en plantel de un 15% año tras año. Hay que remarcar que es un diferencial respecto del funcionamiento actual.

6.1.3 Ingresos

A continuación se detallan las fuentes de ingresos esperadas para la estrategia comercial propuesta:

- **Socios:** En este ítem se contemplan todas las membrecías de socio que se suscriban año a año, el número esperado de socios y su evolución es el siguiente:

Tabla 47

Proyección de cantidad de socios

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
No de Socios	5000	7000	9000	11000	13000	15000

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

- **Abonos:** Aquí se cuentan todos los abonos y abonos VIP vendidos año a año, el número de abonos que se pronostica vender varía según el escenario, sobre todo entre una categoría y otra, pero su distribución respecto de la localidad se considerará constante.

Tabla 48

Proyección de cantidad de abonados

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
No de abonados		1500	3500	5500	7500	9500	11500
Fundadores	10%	150	350	550	750	950	1150
Campeones	55%	825	1925	3025	4125	5225	6325
Hinchas	35%	525	1225	1925	2625	3325	4025

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

- **Entradas:** Las recaudación por entradas tendrá dos etapas, primero las entradas (corrientes y de socio) vendidas en los partidos programados, y las entradas vendidas en partidos no programados que además contemplarán a los abonados corrientes que deseen asistir a dichos encuentros. Hay que recalcar que para los partidos programados, sólo se dispondrá del diferencial entre la capacidad del recinto y el total de abonados en sus respectivas localidades.

En definitiva, se presenta a continuación el total de ingresos proyectado año a año considerando un caso neutro:

Tabla 49

Proyección recaudación de entradas

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Socios	\$ 37.310,00	\$ 57.477,00	\$ 81.333,00	\$ 104.335,00	\$ 129.493,00	\$ 153.930,00
Total ingresos abonados	\$ 297.000,00	\$ 457.380,00	\$ 646.866,00	\$ 830.144,70	\$ 1.030.134,11	\$ 1.224.274,76
Entradas						
➤ Partidos programados	\$ 121.000,00	\$ 133.100,00	\$ 146.410,00	\$153.780,00	\$161.370,00	\$ 166.210,00
✓ Partidos no programados	\$ 350.000,00	\$ 367.500,00	\$ 385.875,00	\$ 405.168,75	\$ 425.427,19	\$ 446.698,55
Total Ingresos	\$ 805.310,00	\$ 1.015.457,00	\$ 1.260.484,00	\$ 1.493.428,45	\$ 1.746.424,30	\$ 1.991.113,31

Ejemplo Tabla de Calculo año 2013	
No Personas	Valor entrada
Socios	Entrada Socio Promedio
3500	\$ 10,66
Socios - abonados	Socio Abono Promedio
1500	\$ 198,00
No socio	Entrada promedio no socio
500	11
Partidos no programados	Costo promedio entrada
7000	10

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

Nota :

- Para partidos no programados se considera un margen de 3 partidos en la primera ronda de copa libertadores en caso de clasificar, o dos finales ida y vuelta en el campeonato nacional total 5 partidos considerando que el promedio de asistencia a un partido de copa o final de campeonato se encuentra en 7000 espectadores de acuerdo a los datos presentados por AFNA.
- ✓ Para partidos programados se considera una asistencia constate de aproximadamente 500 hinchas no socios adicionales que se mantiene que se mantiene constante durante el tiempo ya que el objetivo es que la mayor cantidad de asistentes sean socios y los hinchas que no lo son pasen a serlo de esta forma se cumpliría el porcentaje estimado de crecimiento que se planteo para cada año.

6.1.4 Indicadores

A continuación se muestran los indicadores TIR y VAN para los 3 escenarios descritos anteriormente: Indicador Optimista Neutro Pesimista VAN

Tabla 50

Calculo de Indicadores por Tipo de Escenarios

Indicador	ESCENARIO		
	Neutro	Optimista	Pesimista
VAN(17%)	\$ 148.326,29	\$ 728.225,76	(\$ 1.775.078,01)
TIR	18,06%	21,91%	0,83%

Fuente: Rosero,R.(2012).*Estudio financiero* .Tesis Ing.Comercial.Quito:UPS

6.2 Beneficios no cuantitativos

Como se planteó en los objetivos respectivos de este trabajo, no sólo se espera extraer beneficios monetarios o cuantificables por parte de los hinchas, sino que también se espera maximizar aquellos beneficios intangibles que impactan de manera muy fuerte a las expectativas del club. Se procederá a detallar los principales beneficios detectados, y en qué grado se esperan lograr, de manera de que de alguna forma se vea revelado numéricamente tanto en los distintos escenarios como en el impacto económico.

- **Seguridad:** La seguridad es el principal punto en cuestión si hablamos de beneficios no cuantitativos. La estrategia planteada apunta directamente a segmentos de la población que rechaza de sobremanera los actos delictuales, vandalismo, etc. Si se pretende acercar a la familia a los estadios de fútbol, se debe alejar a los mal llamados hinchas que asisten al estadio con otros objetivos que no sean apoyar a su equipo y disfrutar de un espectáculo deportivo. Se espera que la implementación de esta estrategia comercial con todo lo que conlleva, aumente la seguridad de los asistentes, debido principalmente a que se espera un estadio con un alto porcentaje de socios del club que además contarán con su abono anual.

- **Orden:** Se pretende lograr un orden tanto en lo económico para el club, como al interior del recinto deportivo debido a la identificación de cada uno de los asistentes. El sistema de abonos ayudará a crear un mayor orden en la entrada de los simpatizantes que ya no tendrán que hacer fila para comprar su ticket de entrada y entrarán simplemente validando su credencial de socio en una máquina.
- **Comodidad:** La comodidad de los asientos, baños, sistema de abonos, y otros ofrecerá al socio un mayor confort en su experiencia de asistir al estadio. Esto se reflejará de manera positiva en su evaluación del espectáculo y servirá finalmente para su mayor asistencia personal como para el contagio positivo a sus cercanos.
- **Cantidad de Público:** Se espera además que una mayor cantidad de público en el estadio produzca un espectáculo más atractivo a la vista tanto para auspiciadores como para la televisión. Esto puede repercutir directamente en mayores ingresos por estos conceptos, principalmente porque habrán más espectadores consumiendo dicha publicidad en el estadio y por televisión.

CONCLUSIONES

- Se concluye principalmente que el Club Deportivo El Nacional posee un potencial que a lo largo de estos últimos años no ha sido explotado de la misma manera que su imagen aun cuando es uno de los clubs mas ganadores en el medio local, de igual forma no se han mostrado indicios de que exista una idea de pretender realizar este proyecto.
- El número de socios ha decrecido constantemente en los últimos años lo que muestra algún descontento por parte de ellos o simplemente no se están satisfaciendo sus requerimientos como consumidor. El resultado de la investigación prospectiva muestra que existen diversos atributos que juegan en contra a la hora de evaluar satisfactoriamente el nivel del espectáculo ofrecido, y se cree que esta es la principal razón que explica el alejamiento de socios e hinchas de los estadios de fútbol.
- Se debe ofrecer un nuevo modelo de socios potente, que incluya variados productos para el hincha del CDN de manera que este autoseleccione su ubicación dentro del club de acuerdo a sus necesidades y posibilidades a pagar, además de tener una batería de opciones distintas debe percibir un alto grado de diferenciación por ser hincha del club y un sentimiento de agrado y satisfacción por lo que está consumiendo.
- La infraestructura del estadio debe mejorarse considerablemente tanto para mejorar la calidad del espectáculo como para incrementar la seguridad al interior de él. Además es importante que se continúe con el proyecto de construir un estadio privado que permita potenciar en su totalidad la imagen del club.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda fuertemente revisar la estrategia de tarificación año a año, idealmente con un estudio de la disposición a pagar por parte de los simpatizantes. Esta estrategia de tarificación se realizó bajo 3 escenarios hipotéticos, pero en ningún caso se analizó la posibilidad de combinarlos para los distintos años, por lo que por ejemplo si para el año 3 se encuentra en un escenario optimista, no tiene porque seguir siéndolo para el cuarto, pudiendo bajar a neutro, etc. Se deben revisar los precios en cada período además con el objeto de aprovechar al máximo la disposición a pagar de los distintos grupos de hinchas. La estrategia genérica de diferenciación nos indica que se puede llegar a cobrar mucho más del valor real del producto siempre y cuando el cliente logre percibir los atributos diferenciadores, creándole una necesidad de adquirir el producto más allá del precio que este tenga.
- También se recomienda la evaluación de ampliación o remodelación del estadio Olímpico Atahualpa proyectando desde ya la construcción de otro recinto. Esta recomendación se hace debido a que por estándares de seguridad y comodidad esto mejorar la calidad del espectáculo y deja de constituir una amenaza para la institución.

LISTADO DE REFERENCIAS

- Agencia Pública de noticias del Ecuador y suramérica. (14 de junio de 2012). *Violencia en los estadios* . Recuperado el agosto de 2012, de <http://www.andes.info.ec>
- Aula Fácil. (01 de junio de 2012). *Investigación prospectiva* . Recuperado el junio de 2012, de <http://new.aulafacil.com>
- Club Deportivo el Nacional. (agosto de 2012). *Historia del club*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de <http://www.elnacional.ec>
- CONCACAF. (MARZO de 2012). *Conformación de la CONCACAF*. Recuperado el 25 de MARZO de 2012, de <http://www.concacaf.com>
- Concentración Deportiva de Pichincha. (agosto de 2012). *Mordenización Estadio Olímpico Atahualpa*. Recuperado el 23 de agosto de 2012, de <http://www.cdp.com.ec>
- CONMEBOL. (abril de 2012). *Conformación de la CONMEBOL*. Recuperado el abril de 2012, de <http://conmebol.com>
- Ecuafutbol. (junio de 2012). *Caso selección ecuatoriana de fútbol* . Recuperado el 10 de junio de 2012, de <http://www.ecuafutbol.org>
- FIFA. (marzo de 2012). *Análisis F.C.B*. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://es.fifa.com>
- FIFA. (mayo de 2012). *Conformación de la FIFA*. Recuperado el 18 de mayo de 2012, de <http://www.es.fifa.com>
- FIFA. (10 de marzo de 2012). *Copa Libertadores*. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de <http://es.fifa.com>
- Gómez Verdolaga, J. (12 de abril de 2012). *Entorno del fútbol en Europa*. Obtenido de <http://www.futbolred.com>
- Registro oficial no 255. (11 de agosto de 2010). Ley del deporte. *artículo 178*. Quito, Ecuador.
- Vega, D. (16 de febrero de 2012). *Análisis del caso ingles* . Recuperado el mayo de 2012, de <http://www.flacsoandes.org>
- Villacis, H. (10 de junio de 2012). *Declaraciones hacia los socios*. Diario El Comercio. Quito.

ANEXOS

Anexo 1

TÍTULO III GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Art. 17.- Tipos de Clubes.- El Club es la organización base del sistema deportivo ecuatoriano. Los tipos de clubes serán:

- a) Club deportivo básico para el deporte barrial, parroquial y comunitario;
- b) Club deportivo especializado formativo;
- c) Club deportivo especializado de alto rendimiento;
- d) Club de deporte adaptado y/o paralímpico; y,
- e) Club deportivo básico de los ecuatorianos en el exterior.

Art. 18.- Elecciones.- Todas las elecciones de dignidades en las organizaciones deportivas deberán ser realizadas respetando los principios democráticos establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y los respectivos Estatutos.

Art. 19.- Informes de gestión.- Las organizaciones deportivas que reciban recursos públicos, tendrán la obligación de presentar toda la información pertinente a sugestión financiera, técnica y administrativa al Ministerio Sectorial en el plazo que el reglamento determine.

Art. 20.- Del administrador financiero.- En las organizaciones deportivas que reciban anualmente recursos públicos superiores al 0,0000030 del Presupuesto General del Estado, el Directorio contratará obligatoriamente un administrador calificado y caucionado que se encargue de la gestión financiera y administrativa de los fondos públicos que reciba la respectiva organización y su nombramiento será inscrito en el Ministerio Sectorial. El administrador responderá de sus actos civil y penalmente, sin perjuicio de las responsabilidades que se desprendan de los instrumentos legales aplicables.

Art. 21.- Estructura de gobierno.- Salvo casos especiales comprendidas en esta ley, todas las organizaciones deportivas, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República, leyes y normas legales vigentes tendrán por organismos de gobierno interno los

siguientes:

- a) Asamblea General, que será su máximo órgano;
- b) Directorio; y,
- c) Los demás que de acuerdo con sus Estatutos y reglamentos se establezcan de conformidad con su propia modalidad deportiva.

Sección 4

DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS

PROVINCIALES

Art. 33.- Federaciones Deportivas Provinciales.- Las Federaciones Deportivas Provinciales cuyas sedes son las capitales de provincia, son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General.

A través de su departamento técnico metodológico coadyuvarán al desarrollo de los deportes a cargo de las

Asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, respetando la normativa técnica dictada por las Federaciones Ecuatorianas por Deporte y el Ministerio Sectorial. En los casos pertinentes de acuerdo a sus objetivos, coordinarán con las organizaciones barriales y parroquiales, urbanas y rurales, sus actividades de acuerdo a la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial.

Art. 34.- Deberes.- Son deberes de las Federaciones

Deportivas Provinciales:

- a) Administrar y mantener las instalaciones deportivas bajo su responsabilidad, así como facilitar el uso de las mismas de manera eficiente y solidaria;
- b) Garantizar el uso de las instalaciones para las Asociaciones Deportivas Provinciales, Federaciones Ecuatorianas, deportistas de selecciones nacionales y organizaciones barriales y parroquiales, urbanas y rurales, en función de la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial;
- c) Inscribir y registrar sus deportistas a nivel provincial;
- d) Conformar las selecciones provinciales con las y los deportistas que cumplan con los criterios técnicos para su participación en eventos deportivos nacionales sin discriminación alguna;
- e) Hacer seguimiento al trabajo de las asociaciones provinciales; y,

f) Las demás establecidas en esta Ley y normas aplicables.

Sección 1

DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

ESPECIALIZADOS

Art. 47.- Club Deportivo Especializados de alto rendimiento.-

El Club deportivo especializado de alto rendimiento, debe estar integrado por quienes practican una actividad deportiva de alto rendimiento real, específica y durable. Dependerá técnica y administrativamente de las Federaciones Ecuatorianas por deporte y estarán constituidos por personas naturales. Deberá cumplir con los siguientes requisitos para obtener personería jurídica:

- a) Estar conformado por 25 socios como mínimo;
- b) Estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo;
- c) Justificar la práctica de al menos un deporte;
- d) Fijar un domicilio; y,
- e) Todos los demás requisitos que determine esta Ley y su Reglamento.

El estatuto será aprobado por el Ministerio Sectorial, previo informe técnico, emitido por la federación ecuatoriana por deporte, el mismo que por su naturaleza no será vinculante.

CAPITULO III

DEL DEPORTE PROFESIONAL

Art. 60.- Deporte profesional.- El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos.

Art. 61.- Conformación.- El deporte profesional estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional.

Art. 62.- Regulación.- Cada Federación Nacional por deporte regulará y supervisará las actividades del deporte profesional, mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos y dichas actividades se financiarán con fondos propios.

Art. 63.- Organización del Fútbol Profesional.- El fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se regirá de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que ésta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

Art. 64.- Participación del Club de Deporte

Especializado.- El Club de Deporte Especializado podrá participar en actividades de carácter profesional, las cuales serán remuneradas, sin perjuicio de las disposiciones establecidas en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 65.- Requisitos del Club de Deporte Especializado.-

El Club de Deporte Especializado dedicado a la práctica del deporte profesional deberá cumplir los siguientes requisitos para obtener personería jurídica:

- a) Estar conformado por 50 socios, naturales y/o jurídicos, como mínimo;
- b) Estar orientado a la participación en torneos profesionales;
- c) Justificar su participación en al menos un deporte profesional;
- d) Mantener una sede social; y,
- e) Todos los demás requisitos que determine la Ley y su Reglamento.

Una vez aprobada su personería jurídica solicitará la afiliación a la Federación Ecuatoriana de su Deporte.

Producto interno bruto por clase de actividad económica

Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2006	2007	2008	2009 (prev)	2010 (sd)	2011 (p)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.148.029	2.257.149	2.371.812	2.492.300	2.618.909	2.751.950
1. Cultivo de banano, café y cacao	538.273	565.617	594.351	624.544	656.270	689.609
2. Otros cultivos agrícolas	722.853	759.574	798.160	838.707	881.313	926.084
3. Producción animal	346.232	363.821	382.303	401.724	422.131	443.575
4. Silvicultura y extracción de madera	192.840	202.636	212.930	223.747	235.113	247.057
5. Productos de la caza y de la pesca	347.831	365.501	384.068	403.579	424.081	445.624
B. Explotación de minas y canteras	2.715.030	2.852.954	2.997.884	3.150.176	3.310.205	3.478.363
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	4.494.263	4.722.572	4.962.478	5.214.572	5.479.472	5.757.830
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-1.864.509	-1.959.226	-2.058.755	-2.163.339	-2.273.237	-2.388.718
8. Otros productos mineros	85.276	89.608	94.160	98.943	103.970	109.251
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.975.519	3.126.675	3.285.510	3.452.414	3.627.797	3.812.089
9. Carnes y pescado elaborado	991.089	1.041.436	1.094.341	1.149.934	1.208.350	1.269.735
10. Cereales y panadería	95.885	100.756	105.874	111.253	116.904	122.843
11. Elaboración de azúcar	122.548	128.773	135.315	142.189	149.412	157.002
12. Productos alimenticios diversos	322.593	338.981	356.201	374.296	393.310	413.290
13. Elaboración de bebidas	92.002	96.676	101.587	106.747	112.170	117.868
14. Elaboración de productos de tabaco	9.042	9.501	9.984	10.491	11.024	11.584
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	459.782	483.139	507.682	533.473	560.573	589.050
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	274.516	288.461	303.115	318.514	334.694	351.696
17. Papel y productos de papel	108.620	114.138	119.936	126.029	132.431	139.159
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	225.156	236.594	248.613	261.242	274.514	288.459
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	178.834	187.919	197.465	207.496	218.037	229.113
20. Fabricación de maquinaria y equipo	90.409	95.002	99.828	104.899	110.228	115.828
21. Industrias manufactureras n.c.p.	5.043	5.299	5.568	5.851	6.149	6.461
D. Suministro de electricidad y agua	182.818	192.105	201.864	212.119	222.894	234.217
22. Suministro de electricidad y agua	182.818	192.105	201.864	212.119	222.894	234.217

E. Construcción y obras públicas	1.735.493	1.823.656	1.916.298	2.013.646	2.115.939	2.223.429
23. Construcción	1.735.493	1.823.656	1.916.298	2.013.646	2.115.939	2.223.429
F. Comercio al por mayor y al por menor	3.148.170	3.308.097	3.476.148	3.652.737	3.838.296	4.033.281
24. Comercio al por mayor y al por menor	3.148.170	3.308.097	3.476.148	3.652.737	3.838.296	4.033.281
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.585.562	1.666.109	1.750.747	1.839.685	1.933.141	2.031.344
25. Transporte y almacenamiento	1.585.562	1.666.109	1.750.747	1.839.685	1.933.141	2.031.344
H. Servicios de Intermediación financiera	427.567	449.287	472.111	496.094	521.296	547.778
26. Intermediación financiera	427.567	449.287	472.111	496.094	521.296	547.778
I. Otros servicios	3.307.920	3.475.962	3.652.541	3.838.090	4.033.065	4.237.945
27. Otros servicios	3.307.920	3.475.962	3.652.541	3.838.090	4.033.065	4.237.945
J. Servicios gubernamentales	952.009	1.000.371	1.051.190	1.104.590	1.160.704	1.219.667
28. Servicios gubernamentales	952.009	1.000.371	1.051.190	1.104.590	1.160.704	1.219.667
K. Servicio doméstico	32.852	34.521	36.275	38.117	40.054	42.088
29. Servicio doméstico	32.852	34.521	36.275	38.117	40.054	42.088
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-528.513	-555.361	-583.574	-613.219	-644.371	-677.105
Otros elementos del PIB	2.637.276	2.771.250	2.912.029	3.059.960	3.215.406	3.378.749
PRODUCTO INTERNO BRUTO	21.319.732	22.402.774	23.540.835	24.736.710	25.993.335	27.313.796

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión

Anexo 3

Tipos de membrecías

MEMBRESÍAS SOCIOS CIVILES CLUB DEPORTIVO "EL NACIONAL"

TIPO DE MEMBRESÍA	VALOR	FORMA DE PAGO
SOCIO BI TRI CAMPEÓN (PLATINO)	180 USD. ANUAL	4 Cuotas De 45 USD
SOCIO TRI CAMPEÓN (ORO)	96 USD. ANUAL	4 Cuotas De 24 USD
SOCIO BI CAMPEÓN (PLATA)	60 USD. ANUAL	4 Cuotas De 15 USD
SOCIO CAMPEÓN (13-17 AÑOS) (CAMPEON)	36 USD. ANUAL	4 Cuotas De 9 USD
SOCIO NACHITO GENERAL (HASTA 12 AÑOS)	15 USD. ANUAL	CONTADO
SOCIO NACHITO TRIBUNA (HASTA 12 AÑOS)	30 USD. ANUAL	

SOCIO PLATINO

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL, CUOTA BÁSICA: 180 DÓLARES
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 45 DÓLARES
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPOSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.

BENEFICIOS

- CAMISETA, SOUVENIR

- 30% DESCUENTO EN LAS LOCALIDADES:
 - 1 PALCO o
 - 1 TRIBUNA o
 - 1 PREFERENCIA o
 - 1 GENERAL.
- 10% DESCUENTO EN KAO SPORTS CENTER. COMPRAS EN EFECTIVO Y 5% DESCUENTO CON TARJETAS DE CRÉDITO.
- DESCUENTO EN ESCUELAS DE FÚTBOL DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL” A NIVEL NACIONAL, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA..
- 10% DESCUENTO EN CURSOS VACACIONALES DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”.
- SEGURO MÉDICO ODONTOLÓGICO EDUDENT. TELÉFONOS: 2447878 - 092840429
 - HISTORIA CLÍNICA.EXAMEN
 - CLÍNICO CON CÁMARA INTRA-ORAL.
 - FISIOTERAPIA BUCAL.
 - PROFILAXIS BÁSICA (2 AL AÑO).
 - 20% DE DESCUENTO EN TRATAMIENTOS DE ODONTOLOGÍA GENERAL.
 - CERTIFICADO ODONTOLÓGICO.
 - RADIOGRAFÍA PERI APICAL (EN TRATAMIENTO).
 - 5% DE DESCUENTO EN TRATAMIENTOS DE ESPECIALIDADES.
- 30% DESCUENTO EN EL INSTITUTO ISPADE: CARRERAS QUE OFRECE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA, ANÁLISIS DE SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA, TÉCNICO SUPERIOR EN IDIOMA INGLÉS, TELE OPERACIÓN

SOCIO ORO

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL: 96 DÓLARES.
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 24 DÓLARES
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPOSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.

BENEFICIOS

- CAMISETA, SOUVENIR
- 30% DESCUENTO EN LAS LOCALIDADES:
 - 1 TRIBUNA o
 - 1 PREFERENCIA o
 - 1 GENERAL
- 10% DESCUENTO EN KAO SPORTS CENTER. COMPRAS EN EFECTIVO Y 5% DESCUENTO CON TARJETAS DE CREDITO.
- DESCUENTO EN ESCUELAS DE FÚTBOL DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL” A NIVEL NACIONAL PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% DESCUENTO EN CURSOS VACACIONALES DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”.
- SEGURO MÉDICO ODONTOLÓGICO EDUDEN. TELÉFONOS: 2447878 - 092840429
 - HISTORIA CLÍNICA.
 - EXAMEN CLÍNICO CON CÁMARA INTRA-ORAL.
 - FISIOTERAPIA BUCAL.
 - PROFILAXIS BÁSICA (2 AL AÑO).
 - 10% DE DESCUENTO EN TRATAMIENTOS DE ODONTOLOGÍA GENERAL.
- 30% DESCUENTO EN EL INSTITUTO ISPADE: CARRERAS QUE OFRECE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA, ANÁLISIS DE SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA, TÉCNICO SUPERIOR EN IDIOMA INGLÉS, TELE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CALL-CONTACT CENTER.

SOCIO PLATA

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL: 60 DÓLARES.
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 15 DÓLARES
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPOSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.

- BENEFICIOS
- CAMISETA.
- 30% DESCUENTO EN LAS LOCALIDADES:
 - 1 PREFERENCIA o
 - 1 GENERAL
- 10% DESCUENTO EN KAO SPORTS CENTER, COMPRAS EN EFECTIVO Y 5% DESCUENTO CON TARJETA DE CRÉDITO.
- DESCUENTO EN ESCUELAS DE FÚTBOL DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL” A NIVEL NACIONAL, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% DESCUENTO EN CURSOS VACACIONALES DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”..
- SEGURO MÉDICO ODONTOLÓGICO EDUDEN. TELÉFONOS: 2447878 - 092840429
 - HISTORIA CLÍNICA.
 - EXAMEN CLÍNICO CON CÁMARA INTRA-ORAL.
 - FISIOTERAPIA BUCAL.
 - PROFILAXIS BÁSICA (2 AL AÑO).
 - 10% DE DESCUENTO EN TRATAMIENTOS DE ODONTOLOGÍA GENERAL.
- 30% DESCUENTO EN EL INSTITUTO ISPADE: CARRERAS QUE OFRECE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA, ANÁLISIS DE SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA, TÉCNICO SUPERIOR EN IDIOMA INGLÉS, TELE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CALL-CONTACT CENTER.

SOCIO CAMPEÓN

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL: 36 DÓLARES.
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 9 DÓLARES
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPOSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.
- EDAD: COMPRENDIDA ENTRE LOS 13 Y 17 AÑOS

BENEFICIOS

- CAMISETA.
- 30% DESCUENTO EN LAS LOCALIDADES:
 - 1 GENERAL.
- 10% DESCUENTO EN KAO SPORTS CENTER. COMPRAS EN EFECTIVO Y 5% DESCUENTO CON TARJETA DE CRÉDITO.
- DESCUENTO EN ESCUELAS DE FÚTBOL DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL” A NIVEL NACIONAL PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% DESCUENTO EN CURSOS VACACIONALES DEL CLUB DEPORTIVO “EL NACIONAL”.
- SEGURO MÉDICO ODONTOLÓGICO EDUDENT. TELÉFONOS: 2447878 - 092840429
 - HISTORIA CLÍNICA.
 - EXAMEN CLÍNICO CON CÁMARA INTRA-ORAL.
 - FISIOTERAPIA BUCAL.
 - PROFILAXIS BÁSICA (2 AL AÑO).
 - 10% DE DESCUENTO EN TRATAMIENTOS DE ODONTOLOGÍA GENERAL.

SOCIO NACHITO

SOCIO NACHITO GENERAL

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL: 15 DÓLARES FORMA DE PAGO: EN EL MOMENTO DE LA CARNETIZACIÓN.
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPÓSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.
- EDAD: HASTA LOS 12 AÑOS

BENEFICIOS

- CAMISETA.
- ENTRADA GRATIS A GENERAL EN PARTIDOS DE LOCAL.

SOCIO NACHITO TRIBUNA

CARACTERÍSTICAS

- APORTACIÓN ANUAL: 30 DÓLARES FORMA DE PAGO: EN EL MOMENTO DE LA CARNETIZACIÓN.
- PAGO EN EFECTIVO EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL CLUB (YASUNI E ISLA SAN CRISTÓBAL), DEPÓSITO EN LA CUENTA CORRIENTE 8000216104 DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI O BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE CLUB EL NACIONAL.
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.
- EDAD: HASTA LOS 12 AÑOS

BENEFICIOS

- CAMISETA.
- ENTRADA GRATIS A TRIBUNA EN PARTIDOS DE LOCAL.

MEMBRESÍAS SOCIOS MILITARES

CLUB DEPORTIVO "EL NACIONAL"

TIPO DE MEMBRESÍA	VALOR	FORMA DE PAGO
SOCIO PLATINO	180 USD. ANUAL	15 USD MENSUALES
SOCIO ORO	96 USD. ANUAL	8 USD MENSUALES
SOCIO PLATA	60 USD. ANUAL	5 USD MENSUALES
SOCIO BRONCE	36 USD. ANUAL	3 USD MENSUALES

SOCIO PLATINO

BENEFICIOS

- Camiseta, Souvenir.

- 30% Descuento en las localidades:
 - 1 Palco o
 - 1 Tribuna o
 - 1 Preferencia o
 - 1 General
- 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. compras en efectivo y 5% descuento con Tarjetas de Crédito.
- Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”.
- Seguro Médico Odontológico EDUDENT (Av. El Inca y Guepi Edif. Leiva Gallegos Ofc. 101 Telef. 2447878 - 092840429).
 - Historia clínica.
 - Examen clínico con cámara intra-oral.
 - Fisioterapia bucal.
 - Profilaxis básica (2 al año).
 - 20% de descuento en tratamientos de Odontología General.
 - Certificado odontológico.
 - Radiografía peri apical (en tratamiento).
 - 5% de descuento en tratamientos de Especialidades.
- 30% Descuento en el Instituto ISPADE: Carreras que ofrece: Administración de Empresas, Administración y Gestión de Cartera, Análisis de Sistemas, Administración Turística, Técnico Superior en Idioma Inglés, Tele Operación y Administración de Call-Contact Center.

SOCIO ORO

BENEFICIOS

- Camiseta, Souvenir.
- 30% Descuento en las localidades:

- 1 Tribuna o
- 1 Preferencia o
- 1 General o
- 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. compras en efectivo y 5% descuento con Tarjetas de Crédito.
- Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”.
- Seguro Médico Odontológico EDUDENT (Av. El Inca y Guepi Edif. Leiva Gallegos Ofc. 101 Telef. 2447878 - 092840429).
 - Historia clínica.
 - Examen clínico con cámara intra-oral.
 - Fisioterapia bucal.
 - Profilaxis básica (2 al año).
 - 10% de descuento en tratamientos de Odontología General.
- 30% Descuento en el Instituto ISPADE: Carreras que ofrece: Administración de Empresas, Administración y Gestión de Cartera, Análisis de Sistemas, Administración Turística, Técnico Superior en Idioma Inglés, Tele Operación y Administración de Call-Contact Center

SOCIO PLATA

BENEFICIOS

- Camiseta.
- 30% Descuento en las localidades:
 - 1 Preferencia o
 - 1 General
- 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. compras en efectivo y 5% descuento con Tarjetas de Crédito.
- Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”.

- Seguro Médico Odontológico EDUDENT (Av. El Inca y Guepi Edif. Leiva Gallegos Ofc. 101 Telef. 2447878 - 092840429).
 - Historia clínica.
 - Examen clínico con cámara intra-oral.
 - Fisioterapia bucal.
 - Profilaxis básica (2 al año).
 - 10% de descuento en tratamientos de Odontología General.
- 30% Descuento en el Instituto ISPADE: Carreras que ofrece: Administración de Empresas, Administración y Gestión de Cartera, Análisis de Sistemas, Administración Turística, Técnico Superior en Idioma Inglés, Tele Operación y Administración de Call-Contact Center.

SOCIO BRONCE

BENEFICIOS

- Camiseta.
- 30% Descuento en las localidades:
 - 1 General
- 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. compras en efectivo y 5% descuento con Tarjetas de Crédito.
- Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional, PRECIO TOTAL \$20.00 + IVA.
- 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”.
- Seguro Médico Odontológico EDUDENT (Av. El Inca y Guepi Edif. Leiva Gallegos Ofc. 101 Telef. 2447878 - 092840429).
 - Historia clínica.
 - Examen clínico con cámara intra-oral.
 - Fisioterapia bucal.
 - Profilaxis básica (2 al año).
 - 10% de descuento en tratamientos de Odontología General.

- 30% Descuento en el Instituto ISPADE: Carreras que ofrece: Administración de Empresas, Administración y Gestión de Cartera, Análisis de Sistemas, Administración Turística, Técnico Superior en Idioma Inglés, Tele Operación y Administración de Call-Contact Center.

Directorio 2012



GRAB. Hugo Villacís Trujillo

PRESIDENTE DE LA INSTITUCIÓN

CRNL. Gerardo Prócel R. CALM. Gustavo Páez G. ING. Miguel Mata

PRIMER VICEPRESIDENTE SEGUNDO VICEPRESIDENTE TERCER VICEPRESIDENTE

**CRNL. Víctor Aulestia Jácome
PRIMER VOCAL PRINCIPAL**

**TCRN. Manolo Hernández Guijarro
PRIMER VOCAL ALTERNO**

**TCRNL. Mauricio Proaño López
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL**

**MAYO. Luis Soto Montalvo
SEGUNDO VOCAL ALTERNO**

CPNV. Jhon Merlo León

TNNV. Jorge Carrera Trujillo

TERCER VOCAL PRINCIPAL

TERCER VOCAL ALTERNO

SGOP. Henry Zúñiga Calderón

SGOP. Edgar Aníbal Jiménez

CUARTO VOCAL PRINCIPAL

CUARTO VOCAL ALTERNO

SGOP. Ramiro Terán Sarzosa

SUBP. Marco Montenegro Valencia

QUINTO VOCAL PRINCIPAL

QUINTO VOCAL ALTERNO

SUBP. Gabriel González Zapata

SGOP. Aldrin Caicedo Ayala

SEXTO VOCAL PRINCIPAL

SEXTO VOCAL ALTERNO

CRNL. Eddy Sánchez Cuenca

CRNL. Luis Rojas Arévalo

SÉPTIMO VOCAL PRINCIPAL

SÉPTIMO VOCAL ALTERNO

SGOP. Édison Torres Lara

SUBP. Juan Gangotena Moncayo

OCTAVO VOCAL PRINCIPAL

OCTAVO VOCAL ALTERNO

SERP. Jamil Santillán Vallejo

SERP. Luis Benítez Vásquez

NOVENO VOCAL PRINCIPAL

NOVENO VOCAL ALTERNO

SR. Rodrigo Mata

ARQ. Germán Prado

DÉCIMO VOCAL PRINCIPAL

DÉCIMO VOCAL ALTERNO

COMISIÓN DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN

CRNL Ramiro Andrade Ger

CRNL. Florencio Rea Fajardo

CPFG. José Palacios Salvador

Encuesta

Nombre: _____ Sexo: M ____ F ____ Edad: ____

Correo: _____ Socio: Si ____ No ____ Desde: ____

1.- ¿Con que frecuencia asiste usted al estadio cuando el CD El Nacional juega de local?

- Siempre (2 veces al mes)
- Casi siempre (1 vez al mes)
- Ocasionalmente (4 veces al semestre)
- Rara vez (2 veces al semestre)
- Otro (Por favor especifique) _____

2.- ¿Con quien asiste usted al estadio?

- Solo
- Con sus hijos (as)
- Con su esposa e hijos (as)
- Otro familiar
- Grupo de amigos
- Otras personas _____

3.- ¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

- 1 semana antes
- 3 o 4 días antes
- El día anterior
- El mismo día

4.- ¿Mediante qué medio se informa del partido del CD El Nacional?

- Por el diario
- Por la radio
- Por Internet

- Televisión
- Por un amigo
- Otro (Por favor especifique)_____

5.- ¿Que medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?

- Automóvil
- Taxi
- Trole bus
- Caminando
- Otro (Por favor especifique)_____

6.- A continuación se le presentan distintos elementos que tienen relación con el espectáculo y su experiencia en el estadio. Nos gustaría saber cuáles son los más influyentes en su decisión de asistir al estadio o en su experiencia en él. Para contestar, primero lea cada uno de ellos y luego seleccione el más importante, a continuación el segundo, tercero y cuarto.

	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar	4° Lugar
1.- Lugar en la tabla	1	1	1	1
2.- Rival	2	2	2	2
3.- Seguridad ingreso y salida	3	3	3	3
4.- Seguridad al interior	4	4	4	4
5.- Estacionamiento privado	5	5	5	5
6.- Precio entrada	6	6	6	6
7.- Accesos estadio y largo de fila	7	7	7	7
8.- Asientos	8	8	8	8
9.- Comida al interior	9	9	9	9
10.- Baños	10	10	10	10

7.- Nos gustaría saber su evaluación sobre los siguientes aspectos relacionados con el espectáculo y su experiencia de asistir al estadio. Para responder califique con nota de 1 a 7, donde 1 es "muy malo" y 7 "excelente", utilice números enteros.

- Seguridad al ingreso y salida del estadio
- Seguridad al interior del estadio
- Estacionamiento

- Accesos para ingresar al estadio
- Largo de la (s) fila (s)
- Comodidad y limpieza de los asientos
- Comida y sus alrededores
- Baños

8.- Cual es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio, o dejaría de asistir?

- Baja calidad del espectáculo
- Inseguridad
- Motivos económicos
- Prefiere ver otras ligas de fútbol por la televisión
- Prefiere gastar en otros tipos de entretenimiento
- Todas las anteriores

9.- Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por un estacionamiento al interior del Estadio?

- Mas de 5 dólares
- Entre 3 y 5 dólares
- Entre 1 y 2 dólares
- Menos de 1 dólar
- 0 dólares

Anexo 6

Resultados encuesta

Sexo:	
Masculino	96%
Femenino	4%
Es socio CDN?	
NO	86%
SI, hace cuanto?	14%

¿Con qué frecuencia asiste usted al estadio cuando juega el CDN de local?

Siempre (2 veces al mes)	13%
Casi Siempre (1 vez al mes)	24%
Ocasionalmente (4 veces al semestre)	17%
Rara vez (2 veces al semestre)	21%
Otro (Por favor especifique)	16%

¿Con quién asiste usted al estadio?

Solo	9%
Con sus Hijos(as)	1%
Con su señora e hijos(as)	0%
Otro familiar	14%
Amigos	61%
Otro (Por favor especifique)	8%

¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

	30%
1 semana antes	
3 o 4 días antes	36%
El día anterior	18%
El mismo día	9%

¿Por qué medio se informa del partido de la UC?

	16%
Diario	
Radio	1%
Internet	58%
Televisión	14%
Amigos	3%
Otro (Por favor especifique)	1%

¿Qué medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?

	61%
Automóvil	
Taxi	1%
Trole	24%
Caminando	4%
Otro (Por favor especifique)	4%

A continuación se le presentan distintos elementos que tienen relación con el espectáculo y su experiencia en el estadio. Nos gustaría saber cuáles son los más influyentes en su decisión de asistir al estadio o en su experiencia en él. Para contestar, primero lea cada uno de ellos y luego seleccione el más importante, a continuación el segundo, tercero y cuarto.

	1°	2°	3°	4°
Lugar en la tabla	10%	34%	15%	16%
Rival	56%	15%	15%	8%
Seguridad ingreso y salida del estadio	18%	15%	24%	16%
Seguridad al interior del estadio	11%	11%	24%	16%
Estacionamiento	5%	13%	8%	24%
Precio Entrada	21%	19%	29%	13%
Accesos al estadio	2%	3%	19%	19%
Largo de fila para comprar y entrar	2%	8%	10%	18%
Asientos	3%	10%	5%	16%
Comida al interior	0%	2%	6%	26%
Baños	3%	3%	6%	19%

Nos gustaría saber su evaluación sobre los siguientes aspectos relacionados con el espectáculo y su experiencia de asistir al estadio. Para responder califique con nota de 1 a 7, donde 1 es "muy malo y 7 "excelente", utilice números enteros.

Seguridad ingreso-salida del estadio	2%	3%	15%	19%	39%	18%	5%	4,6
Seguridad al interior del estadio	0%	5%	13%	21%	42%	16%	3%	4,6
Estacionamientos	2%	11%	23%	31%	27%	5%	2%	3,9
Accesos para llegar al estadio	18%	16%	29%	15%	19%	0%	3%	3,1
Largo de filas	3%	6%	18%	45%	13%	10%	3%	4
Comodidad y limpieza de los asientos	10%	8%	18%	26%	29%	6%	3%	3,9
Comida y otros servicios de compra	5	6	1	3	2	5	5	4

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio o dejaría de asistir?

Bajo nivel del espectáculo	23%
Inseguridad	22%
Motivos económicos	23%
Horarios	10%
Preferir ver el partido en casa	3%
Preferir ver otras ligas en televisión	0%
Preferir gastar dinero en otros espectáculos	2%
Todas las anteriores	7%
Otro (Por favor especifique)	10%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un estacionamiento privado en el estadio?

Más de \$5	3%
Entre \$3 y \$5	15%
Entre \$1 y \$2	48%
Menos de \$1	21%
0 \$	13%

Anexo 7

Flujos de caja

		CASO NEUTRO					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos venta de entradas (directos)							
Socios		\$ 37.310,00	\$ 57.477,00	\$ 81.333,00	\$ 104.335,00	\$ 129.493,00	\$ 153.930,00
Abonados		\$ 297.000,00	\$ 457.380,00	\$ 646.866,00	\$ 830.144,70	\$ 1.030.134,11	\$ 1.224.274,76
Entradas		\$ 334.310,00	\$ 514.857,00	\$ 728.199,00	\$ 934.479,70	\$ 1.159.627,11	\$ 1.378.204,76
Ingresos indirectos							
Sponsor		\$ 1.000.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.322.500,00	\$ 1.520.875,00	\$ 1.749.006,25	\$ 2.011.357,19
Venta de jugadores				\$ 1.500.000,00		\$ 1.500.000,00	
Derechos Tv		\$ 1.200.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.587.000,00	\$ 1.825.050,00	\$ 2.098.807,50	\$ 2.413.628,63
Marketing Publicidad		\$ 500.000,00	\$ 575.000,00	\$ 661.250,00	\$ 760.437,50	\$ 874.503,13	\$ 1.005.678,59
Total Ingresos		\$ 3.368.620,00	\$ 4.134.714,00	\$ 6.527.148,00	\$ 5.975.321,90	\$ 8.541.571,10	\$ 8.187.073,93
Plan Actual		\$ 3.328.196,56	\$ 4.085.097,43	\$ 6.448.822,22	\$ 5.903.618,04	\$ 8.439.072,24	\$ 8.088.829,04
Valor Agregado 12%		\$ 40.423,44	\$ 49.616,57	\$ 78.325,78	\$ 71.703,86	\$ 102.498,85	\$ 98.244,89
Costos							
Inversión Estadio		\$ 262.500,00					
Plantilla		\$ 2.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.205.000,00	\$ 2.315.250,00	\$ 2.431.012,50	\$ 2.552.563,13
Campaña de marketing		\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Compra Jugadores		\$ 600.000,00	\$ 690.000,00	\$ 793.500,00	\$ 912.525,00	\$ 1.049.403,75	\$ 1.206.814,31
Varios Acreedores (déficit)		\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Total Costos		\$ 3.962.500,00	\$ 3.890.000,00	\$ 4.098.500,00	\$ 4.327.775,00	\$ 4.580.416,25	\$ 4.859.377,44
UAI		\$ (634.303,44)	\$ 195.097,43	\$ 2.350.322,22	\$ 1.575.843,04	\$ 3.858.655,99	\$ 3.229.451,60
Impuestos	17%	\$ (107.831,58)	\$ 33.166,56	\$ 399.554,78	\$ 267.893,32	\$ 655.971,52	\$ 549.006,77
Utilidades		\$ (526.471,86)	\$ 161.930,87	\$ 1.950.767,45	\$ 1.307.949,72	\$ 3.202.684,47	\$ 2.680.444,83
Inversión							
15% Utilidades Inicial	\$ 3.328.196,56	\$ (78.970,78)	\$ 24.289,63	\$ 292.615,12	\$ 196.192,46	\$ 480.402,67	\$ 402.066,72
Flujo neto	(\$ 3.328.196,56)	\$ (447.501,08)	\$ 137.641,24	\$ 1.658.152,33	\$ 1.111.757,26	\$ 2.722.281,80	\$ 2.278.378,10

VAN= \$ 148.326,29

TIR= 18,06%

CASO OPTIMISTA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos venta de entradas (directos)						
Socios	\$ 37.310,00	\$ 57.477,00	\$ 81.333,00	\$ 104.335,00	\$ 129.493,00	\$ 153.930,00
Abonados	\$ 360.000,00	\$ 554.400,00	\$ 784.080,00	\$ 1.006.236,00	\$ 1.248.663,00	\$ 1.483.965,00
Entradas	\$ 397.310,00	\$ 611.877,00	\$ 865.413,00	\$ 1.110.571,00	\$ 1.378.156,00	\$ 1.637.895,00
Ingresos indirectos						
Sponsor	\$ 1.000.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.322.500,00	\$ 1.520.875,00	\$ 1.749.006,25	\$ 2.011.357,19
Venta de jugadores			\$ 1.500.000,00		\$ 1.500.000,00	
Derechos Tv	\$ 1.200.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.587.000,00	\$ 1.825.050,00	\$ 2.098.807,50	\$ 2.413.628,63
Marketing Publicidad	\$ 500.000,00	\$ 575.000,00	\$ 661.250,00	\$ 760.437,50	\$ 874.503,13	\$ 1.005.678,59
Total Ingresos	\$ 3.494.620,00	\$ 4.328.754,00	\$ 6.801.576,00	\$ 6.327.504,50	\$ 8.978.628,88	\$ 8.706.454,41
Plan Actual	\$ 3.452.684,56	\$ 4.276.808,95	\$ 6.719.957,09	\$ 6.251.574,45	\$ 8.870.885,33	\$ 8.601.976,95
Valor Agregado 12%	\$ 41.935,44	\$ 51.945,05	\$ 81.618,91	\$ 75.930,05	\$ 107.743,55	\$ 104.477,45
Costos						
Inversión Estadio	\$ 262.500,00					
Plantilla	\$ 2.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.205.000,00	\$ 2.315.250,00	\$ 2.431.012,50	\$ 2.552.563,13
Campaña de Marketing	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Compra Jugadores	\$ 600.000,00	\$ 690.000,00	\$ 793.500,00	\$ 912.525,00	\$ 1.049.403,75	\$ 1.206.814,31
Varios Acreedores (déficit)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Total Costos	\$ 3.962.500,00	\$ 3.890.000,00	\$ 4.098.500,00	\$ 4.327.775,00	\$ 4.580.416,25	\$ 4.859.377,44
UAI	\$ (509.815,44)	\$ 386.808,95	\$ 2.621.457,09	\$ 1.923.799,45	\$ 4.290.469,08	\$ 3.742.599,52
Impuestos 17%	\$ (86.668,62)	\$ 65.757,52	\$ 445.647,70	\$ 327.045,91	\$ 729.379,74	\$ 636.241,92
Utilidades	\$ (423.146,82)	\$ 321.051,43	\$ 2.175.809,38	\$ 1.596.753,54	\$ 3.561.089,34	\$ 3.106.357,60
Inversión						
15% Utilidades Inicial	\$ (63.472,02)	\$ 48.157,71	\$ 326.371,41	\$ 239.513,03	\$ 534.163,40	\$ 465.953,64
Flujo neto (\$ 3.452.684,56)	\$ (359.674,79)	\$ 272.893,72	\$ 1.849.437,98	\$ 1.357.240,51	\$ 3.026.925,93	\$ 2.640.403,96

VAN= \$ 728.225,76

TIR= 21,91%

CASO PESIMISTA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos venta de entradas (directos)						
Socios	\$ 18.655,00	\$ 28.738,50	\$ 40.666,50	\$ 52.167,50	\$ 64.746,50	\$ 76.965,00
Abonados	\$ 148.500,00	\$ 228.690,00	\$ 323.433,00	\$ 415.072,35	\$ 515.067,06	\$ 612.137,38
Entradas	\$ 83.577,50	\$ 128.714,25	\$ 182.049,75	\$ 233.619,93	\$ 289.906,78	\$ 344.551,19
Ingresos indirectos						
Sponsor	\$ 1.000.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.322.500,00	\$ 1.520.875,00	\$ 1.749.006,25	\$ 2.011.357,19
Venta de jugadores			\$ 1.500.000,00		\$ 1.500.000,00	
Derechos Tv	\$ 1.200.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.587.000,00	\$ 1.825.050,00	\$ 2.098.807,50	\$ 2.413.628,63
Marketing						
Publicidad	\$ 500.000,00	\$ 575.000,00	\$ 661.250,00	\$ 760.437,50	\$ 874.503,13	\$ 1.005.678,59
Total Ingresos	\$ 2.950.732,50	\$ 3.491.142,75	\$ 5.616.899,25	\$ 4.807.222,28	\$ 7.092.037,21	\$ 6.464.317,98
Plan Actual	\$ 2.915.323,71	\$ 3.449.249,04	\$ 5.549.496,46	\$ 4.749.535,61	\$ 7.006.932,76	\$ 6.386.746,16
Valor Agregado 12%	\$ 35.408,79	\$ 41.893,71	\$ 67.402,79	\$ 57.686,67	\$ 85.104,45	\$ 77.571,82
Costos						
Inversión Estadio	\$ 262.500,00					
Plantilla	\$ 2.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.205.000,00	\$ 2.315.250,00	\$ 2.431.012,50	\$ 2.552.563,13
Campaña de Marketing	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Compra Jugadores	\$ 600.000,00	\$ 690.000,00	\$ 793.500,00	\$ 912.525,00	\$ 1.049.403,75	\$ 1.206.814,31
Varios Acreedores (déficit)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Total Costos	\$ 3.962.500,00	\$ 3.890.000,00	\$ 4.098.500,00	\$ 4.327.775,00	\$ 4.580.416,25	\$ 4.859.377,44
UAI	\$ (1.047.176,29)	\$ (440.750,96)	\$ 1.450.996,46	\$ 421.760,61	\$ 2.426.516,51	\$ 1.527.368,72
Impuestos 17%	\$ (178.019,97)	\$ (74.927,66)	\$ 246.669,40	\$ 71.699,30	\$ 412.507,81	\$ 259.652,68
Utilidades	\$ (869.156,32)	\$ (365.823,30)	\$ 1.204.327,06	\$ 350.061,30	\$ 2.014.008,70	\$ 1.267.716,04
Inversión						
15% Utilidades	\$ (130.373,45)	\$ (54.873,49)	\$ 180.649,06	\$ 52.509,20	\$ 302.101,31	\$ 190.157,41
Inicial	\$ 2.915.323,71					
Flujo neto (\$ 2.915.323,71)	\$ (738.782,87)	\$ (310.949,80)	\$ 1.023.678,00	\$ 297.552,11	\$ 1.711.907,40	\$ 1.077.558,63

VAN= (\$ 1.775.078,01)

TIR= 0,83%

Distribución por tipo de socio



TRIBUNA HINCHA



TRIBUNA CAMPEON



TRIBUNA FUNDADOR



Ciudad deportiva “La Victoria”



La demora que se está produciendo en el tema del estadio es una demora entre 2 instituciones, la una de comunicaciones que es la dueña de los terrenos y la otra el Municipio que les expropió los terrenos, la expropiación fue para 2 espacios vitales, el uno para que funcione el Colegio del Milenio que ya está funcionando ahí desde algún tiempo y la otra son los terrenos para el club deportivo El Nacional... .. estamos en esa espera de arrancar este maravillo proyecto que va a ser una realidad y va a ser una realidad... .. esperemos que en pocos meses yo crea que hasta fin de año estar poniendo, como se dice vulgarmente, la primera piedra”.

La semana anterior yo tuve unas dos entrevistas sobre el tema, una con el Señor Alcalde que es el primer ilusionado de esta cosa porque él ha dicho que para él el tema del estadio es uno de los 5 puntos emblemáticos de la ciudad y la otra estuve con el Ing. López que es el dirigente máximo de la Corporación de Telecomunicaciones para que esta cosa vaya avanzando rápido y claro los dos preocupados del tema dieron disposiciones a los terceros o cuartos de las empresas de que apuren esta cosa porque ya no se puede detener más ”.

Estamos pensando que tiene que ser este año, si es que tanto en la planificación como en los programas con la rapidez que se hace ahora las grandes construcciones se habla que en 2 años estaría construido el estadio, el estadio no el resto de la ciudad deportiva. (Villacis, 2012)

