



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

Plan de fidelización y captación de nuevos socios
para un equipo de futbol profesional ecuatoriano.
Caso: Club Deportivo El Nacional

Realizado por:
Javier Alejandro Albuja Aillón

Director de proyecto:
Patricio Andino Sosa

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN
MARKETING

Quito, Octubre del 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Javier Alejandro Albuja Aillón declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Javier Albuja
CI: 1711462166

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:

**PLAN DE FIDELIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS PARA UN
EQUIPO DE FUTBOL PROFESIONAL ECUATORIANO. CASO: CLUB
DEPORTIVO EL NACIONAL**

Realizado por el alumno

JAVIER ALEJANDRO ALBUJA AILLÓN

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

ha sido dirigido por el profesor

MAGÍSTER PATRICIO ANDINO SOSA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

MAGÍSTER PATRICIO ANDINO SOSA

Director

Los profesores informantes

Magíster Narcisa Camacho

Ingeniera Fabiola Salvador

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

Narcisa Camacho

Fabiola Salvador

Quito, Septiembre 2012

DEDICATORIA

A mis padres por estar siempre junto a mí y ser una fuente de apoyo incondicional.

A mi hermana por ser la luz que alumbra mi camino.

Todo este trabajo ha sido posible por ellos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al presidente en función del Club Deportivo El Nacional, el General Hugo Villacís, por brindar su apoyo a esta investigación.

A mi director de tesis, el Magíster Patricio Andino, quien supo orientar oportunamente este trabajo de inicio a fin.

RESUMEN EJECUTIVO

El Club Deportivo El Nacional es uno de los equipos de fútbol profesional más exitosos del Ecuador con 13 títulos a nivel nacional y una de las aficiones más numerosas del país. Sin embargo durante la última década una serie de factores internos y externos, han provocado que el club ingrese en una etapa de declive la cual ha desencadenado una severa crisis deportiva e institucional. El presente trabajo expone e identifica estos factores, sus consecuencias y describe un pronóstico a futuro de la problemática si no se toman medidas correctivas. Al mismo tiempo formula una propuesta de marketing, la misma que tiene como objetivo principal incrementar la fidelidad de la afición del club para así lograr resultados económicos que le permitan salir de la situación en la que se encuentra, y convertirse en un modelo de gestión administrativa tanto a nivel local como internacional.

ABSTRACT

El Nacional is one of the most successful Ecuadorian soccer clubs in history; it has 13 national championships and thousands of fans all over the country. However in the last decade, a group of internal and external factors have caused a deep and severe institutional crisis. This paper explains these factors, its consequences, and how can they become even more harmful in the nearly future if immediate actions are not taken. It also contains a business plan to increase fan loyalty towards the club, with the primary objective of getting more economic resources for the institution. The model is based on a marketing research as well as marketing theories applied to sports; the ultimate purpose is to establish a new sports administration model for the club, which can improve its current status and serve as an example for other soccer teams.

Índice del contenido

1. El problema	1
1.1 Problema de la investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.2 Malos Resultados deportivos a nivel nacional e internacional	2
1.1.3 Eliminación de aportación obligatoria de miembros de las Fuerzas Armadas	4
1.1.4 Reducido y decreciente número de socios civiles y militares	5
1.1.5 Baja asistencia de público al estadio	6
1.1.6 Bajos ingresos por concepto de venta de camisetas y productos oficiales del equipo	8
1.1.7 Falta de identificación con el equipo e hinchada a nivel decreciente ...	9
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Sistematización del problema	14
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.5 Objetivos específicos	15
1.6 Justificación	16
2. Marco teórico	19
2.1 Fundamentación teórica	19
2.1.1 Breve historia del futbol	19
2.1.2 El valor del marketing en el futbol internacional y nacional	20
2.1.3 Fidelización y psicología del aficionado	23
2.1.4 Tipos de aficionados	25
2.1.5 Orientación hacia el cliente: adaptación a los clubes de futbol ...	26
2.1.6 El trébol de la fidelización de clientes	30
2.1.7 La Marca: elementos y creación de valor	37
2.1.7.1 El concepto	40
2.1.7.2 Las ideas	41
2.1.7.3 Los valores	42

2.1.7.3	La personalidad de marca	42
2.1.7.4	El escudo (logo)	43
2.1.7.5	El color	44
2.1.7.6	La tipografía	44
2.2	Hipótesis	45
3.	Diseño metodológico	46
3.1	Nivel de la investigación	46
3.2	Modalidad de la investigación: Proyecto de desarrollo	46
3.3	Método de investigación: Inductivo	46
3.4	Población y muestra	47
3.4.1	Tamaño de la muestra	48
3.5	Instrumento de recolección de datos: Encuestas, análisis documental y entrevistas	49
3.6	Validez y confiabilidad de los instrumentos	50
3.7	Procesamiento de datos	51
4.	Recolección e interpretación de resultados	52
4.1	Definición de grupos a estudiar	52
4.2	Definir encuesta tipo	53
4.3	Realización de encuesta piloto	57
4.4	Presentación de resultados	58
4.5	Análisis de resultados	77
5	Aplicación práctica	86
5.1	Aplicación estratégica	86
5.1.1	FODA	86
5.1.2	Visión	87
5.1.3	Misión	88
5.1.4	Objetivos	88
5.1.5	Valores	89
5.1.6	Estrategia competitiva	91
5.2	Aplicación de marketing	92

5.2.1	Producto	92
5.2.1.1	Características	93
5.2.1.2	Beneficios	93
5.2.1.3	Diferenciación	95
5.2.1.4	Posicionamiento	96
5.2.1.5	Propuesta de valor	96
5.2.2	Precio.....	97
5.2.2.1	Recomendación de precios	97
5.2.2.2	Políticas de ventas	99
5.2.3	Distribución	99
5.2.3.1	Estructura de canales	99
5.2.4	Comunicación	101
5.2.4.1	Marca	101
5.2.4.2	Slogan	103
5.2.4.3	Logotipo	104
5.2.4.4	El color	106
5.2.4.5	La tipografía	107
5.2.4.6	La personalidad de marca	108
5.2.4.7	Publicidad	110
5.2.5	Plan de ventas	112
5.3	Aplicación financiera	113
5.3.1	Presupuesto de ventas	113
5.3.2	Presupuesto de costos	115
5.3.3	Presupuesto de inversión	116
5.3.4	Flujo de caja	116
5.4	Aplicación de recursos humanos	117
5.4.1	Contratación de personal	117
5.4.2	Diseño de organigrama	118
5.4.3	Política de remuneraciones	129
5.5	Aspectos legales	120

5.5.1	Permisos y limitaciones	120
5.5.2	Leyes laborales	120
5.5.3	Licencias y derechos	120
6	Conclusiones y recomendaciones	122
6.1	Conclusiones	122
6.2	Recomendaciones	123

Índice de tablas, figuras y anexos

Tabla N°1: Taquilla en partidos de local club deportivo El Nacional 2011.....	7
Tabla N°2: Cuadro de mejores prácticas de empresas orientadas al cliente.....	27
Tabla N°3: Prorratio de encuestas por localidad.....	52
Tabla N°4: Edad.....	58
Tabla N°5: Género.....	59
Tabla N°6: Ocupación.....	60
Tabla N°7: Nivel de instrucción.....	61
Tabla N°8: Pregunta 1.....	62
Tabla N°9: Pregunta 2.....	63
Tabla N°10: Pregunta 3.....	64
Tabla N°11: Pregunta 4.....	65
Tabla N°12: Pregunta 5.....	66
Tabla N°13: Pregunta 6.....	67
Tabla N°14: Pregunta 7.....	68
Tabla N°15: Pregunta 8.....	69
Tabla N°16: Pregunta 9.....	70
Tabla N°17: Pregunta 10.....	71
Tabla N°18: Pregunta 11.....	72
Tabla N°19: Pregunta 12.....	73
Tabla N°20: Pregunta 13.....	74
Tabla N°21: Pregunta 14.....	75
Tabla N°22: Pregunta 15.....	76
Tabla N°23: Tabla de pagos.....	98
Tabla N°24: Gama RGB y CKY de los colores actuales.....	105
Tabla N°25: Gama RGB y CKY de los colores propuestos.....	105
Tabla N°26: Mascotas y personajes de la NFL.....	107
Tabla N°27: Objetivos de ventas de planes de socios (en # de socios).....	111
Tabla N°28: Pronóstico de ventas años 1 y 2.....	112
Tabla N°29: Pronóstico de ventas años 3 y 4.....	112

Tabla N°30: Pronóstico de ventas año 5.....	113
Tabla N°31: Presupuesto de costos fijos y variables.....	114
Tabla N°32: Presupuesto de inversión inicial.....	115
Tabla N°33: Flujo de caja.....	115
Tabla N°34: Categoría de remuneraciones Club Deportivo El Nacional.....	118
Gráfico N°1: Edad.....	58
Gráfico N°2: Género.....	59
Gráfico N°3: Ocupación.....	60
Gráfico N°4: Nivel de instrucción.....	61
Gráfico N°5: Pregunta 1.....	62
Gráfico N°6: Pregunta 2.....	63
Gráfico N°7: Pregunta 3.....	64
Gráfico N°8: Pregunta 4.....	65
Gráfico N°9: Pregunta 5.....	66
Gráfico N°10: Pregunta 6.....	67
Gráfico N°11: Pregunta 7.....	68
Gráfico N°12: Pregunta 8.....	69
Gráfico N°13: Pregunta 9.....	70
Gráfico N°14: Pregunta 10.....	71
Gráfico N°15: Pregunta 11.....	72
Gráfico N°16: Pregunta 12.....	73
Gráfico N°17: Pregunta 13.....	74
Gráfico N°18: Pregunta 14.....	75
Gráfico N°19: Pregunta 15.....	76
Imagen N°1: El trébol de la fidelización.....	30
Imagen N°2: Escudo vigente Club Deportivo El Nacional.....	104
Imagen N°3: Nuevo escudo Club Deportivo El Nacional.....	104
Anexo 1: Tabla N°35: Plan de Socios Militares Club Deportivo El Nacional 2011	
Anexo 2: Tabla N°36: Plan de Socios Civiles Club Deportivo El Nacional 2011 parte 1	
Anexo 3: Tabla N°37: Plan de Socios Civiles Club Deportivo El Nacional 2011 parte 2	

INTRODUCCIÓN

El fútbol es uno de los deportes más populares del mundo, se ha convertido en un fenómeno social que ha trascendido el ámbito lúdico y deportivo, transformándose en una industria que mueve anualmente millones de dólares.

En el Ecuador, el fútbol es un importante generador de recursos económicos. Las empresas tanto públicas como privadas invierten miles de dólares en publicidad y derechos de imagen relacionados a este deporte, obteniendo importantes tasas de retorno.

Sin embargo, a pesar de ser una de las industrias que paga los salarios más altos del mercado laboral, el fútbol ecuatoriano tiene graves problemas para crear rentabilidad y autonomía financiera, recurriendo así a elevados niveles de deuda y financiamiento que desembocan en el mediano y corto plazo en profundas crisis institucionales.

El Club Deportivo El Nacional es uno de los más exitosos y emblemáticos clubes del fútbol ecuatoriano, es junto a Barcelona S.C el equipo más ganador de torneos locales de fútbol profesional, es característico por solo contratar a futbolistas nacionales y prohibir jugadores extranjeros.

El club también es ampliamente reconocido por ser el formador de los mejores y más exitosos futbolistas del país, han pasado por sus divisiones formativas figuras que han triunfado tanto en la selección nacional como en prestigiosos clubes internacionales. Ermen Benítez, Vinicio Ron, Cristian Benítez, Antonio Valencia, Segundo Castillo son algunos ejemplos de grandes futbolistas que han pasado por esta institución.

Sin embargo durante los últimos 6 años, diversos factores tanto internos como externos han provocado que al 2012, El Nacional se encuentre sumergido en una profunda crisis institucional y deportiva.

En el desarrollo de seis capítulos, esta investigación expone los factores mencionados, encuentra la raíz de la problemática de estos, y por medio de investigación bibliográfica sobre marketing deportivo sumado a un estudio de mercado realizado en la ciudad de

Quito, plantea una propuesta para incrementar los recursos económicos del club por medio de la aplicación de un plan de fidelización que incentive a la afición a involucrarse activamente con la institución.

La investigación responde al planteamiento de los siguientes objetivos:

- Incrementar el nivel de fidelidad de la afición del club deportivo El Nacional para la consecución de mayores ingresos económicos.
- Implementar un plan para renovar la marca “El Nacional” y crear valor para la misma.
- Incrementar el número de socios civiles y militares de la institución.
- Aumentar el nivel de asistencia de aficionados del club al estadio en partidos de local.
- Elevar el volumen de ventas de camisetas y artículos oficiales del club.
- Atraer a importantes empresas nacionales e internacionales para que auspicien al club.

CAPITULO I: El Problema

Título de la investigación

Plan de fidelización y captación de nuevos socios para un equipo de futbol profesional ecuatoriano. Caso: Club Deportivo El Nacional”.

1.1 Problema de la investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

El club deportivo El Nacional es uno de los equipos más exitosos de la historia del futbol ecuatoriano. Con 48 años de vida institucional, el club tiene en su haber: 13 campeonatos nacionales, 7 subcampeonatos nacionales, 22 participaciones en copa Libertadores de América, 3 participaciones en copa Merconorte, 2 participaciones en copa Conmebol y 3 participaciones en copa Sudamericana. (El Nacional, 2011, párr. 2)

Sin embargo a partir de la obtención de su último campeonato nacional (décimo tercero) en Diciembre del 2006, El Nacional entró en una etapa de declive tanto en el ámbito deportivo como institucional.

El presente estudio tiene como objetivo exponer las principales falencias que provocaron esta crisis y proponer un plan de acción para que la institución obtenga mayores recursos económicos y vuelva tener el protagonismo característico que ha tenido a lo largo de su historia en el país.

A través de un análisis de la situación actual del club, se ha podido determinar a los siguientes factores como síntomas de la problemática.

- Malos resultados deportivos a nivel nacional e internacional.
- Eliminación de aportación obligatoria de miembros de las Fuerzas Armadas.
- Reducido y decreciente número de socios civiles y militares.
- Baja asistencia de público al estadio.
- Bajos ingresos por concepto de venta de camisetas y productos oficiales del equipo.
- Falta de identificación con el equipo y afición nacional en nivel decreciente.

En el fútbol al igual que en la mayoría de deportes, los resultados deportivos son el principal indicador que determina el éxito o fracaso de un equipo profesional. Sin embargo mientras más logros alcanza un equipo, mayor es la exigencia por parte de su afición, esto tiene que ver con la naturaleza humana de nunca conformarse y siempre aspirar a más.

La historia deportiva de El Nacional está llena de triunfos, títulos y sobretodo buenas participaciones en campeonatos profesionales del Ecuador. Sin embargo hoy en día la realidad es otra y el equipo no ha logrado volver a ser un animador del torneo local y se ha conformado con pelear posiciones de la mitad de la tabla de clasificación hacia abajo.

1.1.2 Malos Resultados deportivos a nivel nacional e internacional

En el plano deportivo, los logros del club en los últimos 5 años han sido bastante mediocres y muy contrastantes con la historia de éxito del club.

En el año 2007 El Nacional comenzó el campeonato con una plantilla de jugadores muy reducida a comparación de la original que logró los títulos del 2005 y 2006. La mayoría de jugadores fueron vendidos o prestados incluyendo el cuerpo técnico, no se realizaron muchas contrataciones y el equipo afrontó las competiciones de copa Libertadores y el torneo local con un plantel compuesto en su mayoría por jugadores juveniles y de bajo renombre.

Como consecuencia El Nacional fue eliminado en primera ronda de copa Libertadores logrando únicamente 1 punto de 18 posibles y obteniendo el quinto puesto del campeonato nacional. (El Nacional, 2011, párr. 7).

En el año 2008 El Nacional mostró un rendimiento irregular, sin embargo la situación fue un tanto mejor en comparación al año anterior, logró clasificar a copa Sudamericana y en el torneo local se ubicó en el cuarto puesto.

Los años 2009 y 2010 fueron conocidos como los peores campeonatos de la institución en las últimas 3 décadas. En 2009 el club comenzó el año participando en copa Sudamericana, lo hizo con una estrepitosa derrota de 5 a 0 en Quito como local en el estadio olímpico Atahualpa a manos de Nacional de Paraguay, quedando así eliminado en primera fase.

En el torneo local el equipo terminó en noveno lugar peleando el descenso de categoría hasta las últimas fechas del campeonato, situación que no se repetía desde 1979, año en el cual el club descendió a segunda división. (El Nacional, 2011, párr. 8)

El 2010 estuvo nuevamente marcado por el fantasma del descenso con resultados que provocaron que el equipo compita en la parte baja de la tabla hasta el final del campeonato, El Nacional se levantó en las últimas fechas y alcanzó la sexta posición en la tabla acumulada final.

El año 2011 terminó de una manera bastante más decorosa, el equipo repunto hacia el final del campeonato y logró vencer a Liga de Quito en el repechaje¹ de copa Libertadores, clasificando así a la primera fase del torneo internacional del 2012, sin embargo, el año estuvo marcado por un rendimiento irregular del equipo y un bajo promedio de asistencia de público al estadio.

La crisis de estos 5 años tiene sus raíces en malas decisiones administrativas como la venta apresurada de jugadores (Ejemplos: Antonio Valencia, Segundo Castillo, Cristian Benítez, Renato Ibarra, Michael Jackson Quiñones, Marlon de Jesús, Fricson Erazo, etc.) a los cuales no se les permitió explotar todo su potencial en el club y se los vendió a precios muy inferiores en relación a su cotización actual. También se han tomado malas decisiones en cuanto a vender jugadores a intermediarios, los cuales los han sido adquiridos a bajo precio y los han revendido a uno mucho mayor (caso: Marlon de Jesús), es decir no existe un equipo de negociación que maneje estos temas directamente con los clubes interesados.

La normativa de la institución prohíbe la contratación de jugadores foráneos, en estos años este aspecto se ha convertido en una desventaja frente a los otros equipos ya que tampoco se han realizado contrataciones nacionales de renombre y el recambio generacional de jugadores de divisiones menores no ha sido el esperado.

El panorama financiero se vio igualmente afectado, tanto por los resultados obtenidos como por nuevas disposiciones que cambiaron la estructura financiera del club.

Desde la profesionalización del fútbol, las fuentes tradicionales de financiamiento de los equipos han sido: recaudación de taquilla, aportes de socios, aportes de instituciones y auspiciantes en las camisetas oficiales.

¹ Partido de ida y vuelta jugado entre el 3er y 4to equipo de la clasificación final del campeonato ecuatoriano para la obtención de un cupo a copa Libertadores del año siguiente.

Sin embargo, a partir de invención del televisor y la transmisión de partidos en vivo, este esquema dio un gran salto y aparecieron nuevas fuentes de financiamiento.

“Hoy en día los equipos de futbol profesionales obtienen ingresos para estructurar sus presupuestos anuales a través de: venta de jugadores, venta de camisetas y productos oficiales de club, venta de publicidad en la camiseta, venta de publicidad en el estadio e infraestructura de la institución, venta de derechos de televisación, derechos de imagen de jugadores, derechos de imagen del club, giras internacionales, museos, tours a las instalaciones, escuelas de futbol y contratación de préstamos.” (Molina & Aguilar, 2003, pág. 27).

1.1.3 Eliminación de aportación obligatoria de miembros de las Fuerzas Armadas

Desde su creación, El Nacional estuvo financiado por las Fuerzas Armadas del Ecuador, todo el personal de la institución debía obligatoriamente aportar mensualmente un porcentaje de su salario al club, el mismo que era proporcional al rango del militar. Este rubro conformaba alrededor del 30% del presupuesto anual del equipo. (Luna, 2011. Gerente de marketing El Nacional. [Entrevista personal realizada el 29/11/11]).

Esta realidad cambió el 13 de Agosto del 2007 cuando la ex ministra de defensa Lorena Escudero, mediante el oficio N°MS-7-5-2007-250, dispuso que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas dejara sin efecto dichos cobros, es decir se retiró el aporte obligatorio del personal militar. Los militares que desearan aportar voluntariamente estaba en el derecho de hacerlo, caso contrario debían emitir un oficio a la sede administrativa del club en Quito solicitando la desafiliación y la suspensión de los cobros. (Loza, 2011, párr. 3)

Pese a esto, una asociación de militares en servicio pasivo llamada Nueva Visión, presentó quejas en contra de la resolución de Escudero ya que argumentaban que no pueden pedir una solicitud de desafiliación sobre algo a lo que nunca desearon afiliarse en primer lugar. El argumento de Jorge Cordones Chazo, vicepresidente de la asociación, fue que la mayoría de militares en servicio activo tiene el pase en cuarteles e instalaciones fuera de la ciudad de Quito, por lo tanto se dificulta realizar un viaje a la capital únicamente para entregar un oficio para des afiliarse, es por eso que lo más lógico sería que permanezca

implícito el hecho de que ningún militar debe aportar a la institución, y que si lo desea hacer debería enviar un oficio solicitando la afiliación y el descuento voluntario.

El día 3 de Septiembre del 2010, el Juzgado Primero de Garantías Penales de Pichincha emitió un fallo a favor de Cordones. La resolución indicó: “Ordeno que se dejaran sin efecto los descuentos que realiza las Fuerzas Armadas a los miembros activos, pasivos, y personal civil que presta sus servicios en dicha entidad y que son asignadas al Club Deportivo El Nacional”. (Loza, 2011, párr. 5).

1.1.4 Reducido y decreciente número de socios civiles y militares

En una entrevista realizada por diario El Comercio en Septiembre del 2010 al Calm. (Contra Almirante) Ángel Sarzosa, ex presidente de El Nacional (presidente en funciones en la fecha mencionada), mencionó: “A pocos días de la emisión del fallo 14.000 militares dejaron de aportar al equipo. Para ese entonces el club contaba con 31.518 socios militares activos, 3900 pasivos y tan solo 350 civiles.” (Diario El Comercio, 2010 párr. 6).

En una entrevista realizada el 29 de Noviembre del 2011 a Edwin Luna, gerente de marketing de El Nacional, este afirmó lo siguiente:

“Actualmente existen 8900 socios, de este número 5.400 son militares en servicio activo, 3000 militares en servicio pasivo y 500 socios civiles.

A partir del 10 de Agosto del 2011 comenzamos una campaña de publicidad para captar más socios militares, la misma que se la realiza en distintos cuarteles del país.

Los socios militares pasivos aportan el 4 x 1000 de su pensión de retiro mientras que los socios militares en servicio activo y los civiles se acogen a los planes de afiliación presentados en la página web.

Existe actualmente (al 29 de Noviembre del 2011) un plan de abonos por temporada que se pretende llevar a cabo con la empresa que realizó el plan “SUPERHINCHA” para Liga de Quito, la meta es incrementar los socios hasta el final del 2012 a 16.000 como máximo y 13.000 como mínimo.”

Las cifras de socios mencionadas por Luna, demuestran que las actividades de marketing del club son muy bajas y poco efectivas. La participación de socios civiles corresponde apenas al 6%, y la campaña publicitaria mencionada indica que todavía existe una fuerte orientación hacia la afición militar dejando en segundo plano a la civil.

Los planes de afiliación actuales tanto para civiles como militares ofrecen muy pocas ventajas e incentivos.

Los anexos N°1 y 2 (Tablas de planes de socios militares y civiles año 2011) muestran que no existe un buen plan de beneficios, la propuesta no crea valor para los socios y sobretodo no se utiliza un plan de abonos anuales con los cuales los aficionados puedan ingresar al estadio durante toda la temporada, únicamente se ofrecen descuentos en las entradas, el descuento máximo en todos los planes es del 30%. (El Nacional, 2011, párr. 2)

La afición no está contenta con los incentivos ofrecidos y por lo tanto no se sienten identificados con el club, consecuentemente el número de socios en lugar de subir se reduce año tras año, generando así una brecha mayor en la partida presupuestaria comprendida por aportes de afiliados.

1.1.5 Baja asistencia de público al estadio

La falta de incentivos, sumado a los malos resultados deportivos de los últimos años, ha causado que el nivel de asistencia al estadio se reduzca drásticamente en las últimas temporadas. Por lo tanto los ingresos por taquilla han disminuido considerablemente.

Las estadísticas de asistencia al estadio Olímpico Atahualpa en partidos de local de El Nacional del año 2011 son las siguientes²:

² El Nacional actúa de local en el Estadio Olímpico Atahualpa sin embargo el mismo pertenece a la concentración deportiva de Pichincha de modo que paga un arriendo anual por su uso.

Tabla N°1: Taquilla en partidos de local club deportivo El Nacional 2011

Taquilla club deportivo El Nacional año 2011			
Localidad	Cantidad	Valor	Monto
Palco	3.269	\$ 20,00	\$ 65.380,00
Palco 3era edad	655	\$ 10,00	\$ 6.550,00
Palco socios	1.861	\$ 14,00	\$ 26.054,00
Tribuna	7.055	\$ 12,00	\$ 84.660,00
Tribuna 3era edad	1.270	\$ 6,00	\$ 7.620,00
Tribuna socios	4.990	\$ 8,50	\$ 42.415,00
Popular	87.176	\$ 6,00	\$ 523.056,00
Popular 3era edad	2.383	\$ 3,00	\$ 7.149,00
Popular socios	14.374	\$ 4,00	\$ 57.496,00
Total recaudación	123.033		\$ 820.380,00
Pases de cortesía	17.096		
Pases de niños	-		
Total asistencia	140.129		

Fuente: Edwin Luna, gerente de marketing Club Deportivo El Nacional

El hecho de que no exista un sistema de abonos para toda la temporada para los socios, contribuye significativamente al ausentismo por parte la hinchada.

Los abonos por temporada significa pagar por adelantado un boleto o tarjeta magnética que permite al abonado ingresar a todos o a un número determinado de partidos sin tener que adquirir una entrada en boleterías por cada vez que desee ingresar al estadio. La mayoría de clubes europeos utiliza este sistema ya que no solamente garantiza una asistencia regular de la afición a lo largo del año, sino que también permite recaudar un considerable flujo de efectivo a inicios de año el cual sirve para sustentar el presupuesto anual del club.

En nuestro país Liga de Quito fue el primer equipo en implementar este sistema el mismo que se llama “SUPERHINCHA” y comprende una tarjeta magnética con la cual los aficionados pueden ingresar a todos los partidos de Liga sin adquirir entradas físicas además de un interesante plan de beneficios que permite la compra de entradas adicionales vía internet o por teléfono. (Castro, 2011. Gerente de fidelización y operaciones de Liga de Quito. [Entrevista personal: 21/01/2012]).

1.1.6 Bajos ingresos por concepto de venta de camisetas y productos oficiales del equipo

Otro de los agravantes de la crisis financiera del club, tiene que ver con la baja recaudación por concepto de venta de camisetas y mercadería del equipo. Este problema tiene varias causas.

El Nacional actualmente tiene firmado un contrato de patrocinio con la marca italiana Lotto, la misma es representada en el Ecuador por la empresa Importaciones KAO. Debido a este acuerdo toda la indumentaria del equipo es comercializada únicamente por este almacén detallista, el cual posee 19 locales en el país, ubicados en Quito, Guayaquil, Manta y Machala. (KAO, 2011, párr. 2).

La mayoría de equipos de serie A y B del campeonato nacional tienen como distribuidor oficial a Marathon Sports, esta empresa posee una cadena de distribución mucho más amplia ya que cuenta con 44 locales ubicados en Quito, Ibarra, Ambato, Santo Domingo, Loja, Cuenca, Machala, Manta, Portoviejo, Guayaquil, La libertad y Esmeraldas. (Marathon Sports, 2011, párr. 2).

Esto hace que los productos del club se encuentren menos accesibles al público de modo que al no disponer de suficientes puntos de venta, los ingresos por concepto de venta de indumentaria se ven disminuidos.

Otro factor importante es que no se toma en cuenta el diseño tanto de la camiseta como de los productos del equipo. Una gran desventaja de este auspiciante (Lotto) es que reduce considerablemente la libertad de diseño de la camiseta.

En Agosto de cada año la matriz de Lotto en Italia envía 4 modelos prediseñados para la aprobación del club, el gerente de marketing en conjunto con el directorio escogen y aprueban un modelo el mismo que es enviado nuevamente a Italia para su manufactura, sin embargo si El Nacional desea realizar un modelo propio debe enviar el diseño a la matriz y esperar su aprobación, proceso que tomaría aproximadamente 8 meses. (Luna, 2011. Opcit.).

Durante la última década el diseño de la camiseta oficial no ha sido muy vistoso y se ha encontrado sobrecargado de publicidad de bajo costo que ha hecho que no sea llamativa para la afición y por lo tanto no deseen adquirirla. Pese a que el diseño es impuesto por la

empresa auspiciante, la contratación y distribución de la publicidad en la misma, es decisión y facultad del gerente de marketing del club.

La venta de camisetas compone un rubro importante dentro de la mayoría de equipos de fútbol profesionales a nivel mundial. Solo por concepto de venta de camisetas el Real Madrid vendió en el 2010 alrededor de 1.2 millones de camisetas lo que representó ingresos para el club por 90 millones de dólares. (Sports Intelligence, 2011, párr. 3).

En el fútbol local, Liga de Quito desde Enero hasta Noviembre del 2011, vendió alrededor de 42.000 camisetas oficiales lo que supuso un total de ventas de \$1'650.000. (Castro, 2011. Jefe de e-business Marathon Sports. [Entrevista personal: 25/11/2011]).

El club deportivo El Nacional durante el 2010 logró vender un total de 8.000 camisetas oficiales lo que representó ingresos por \$280.000. Estas cifras muestran que el diseño de la camiseta no es lo que sus clientes (hinchas) desean y por lo tanto no sienten el deseo por comprarla. (Luna, 2011, Opcit.).

En cuanto a productos oficiales del equipo, no existe una línea de productos oficiales bajo licencia establecida. El equipo cuenta con una marca registrada en el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual, sin embargo no comercializa productos bajo esta marca.

Existen algunos productos comercializados por importaciones KAO como llaveros, tazas, prendedores, etc. Sin embargo estos son únicamente suvenires que El Nacional regala a proveedores, patrocinadores y visitantes; el sobrante es entregado a KAO para su venta, pero el club no percibe ingresos por estos.

1.1.7 Falta de identificación con el equipo e hinchada a nivel decreciente

En el 2007 la IESE Business School de la universidad de Navarra en Barcelona, publicó una investigación llamada “Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite”³. Este documento habla los aspectos que deben tener en cuenta en la actualidad los equipos de fútbol profesional para ser exitosos. Existen 3 aspectos que son llamados capitales, son divididos en: capital económico, capital histórico y capital social.

El capital económico se refiere a los resultados económicos del club, al total de su patrimonio y a los ingresos que hacen rentable o no al equipo.

³Gómez & Opazo 2011. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>. [Consulta: 25/11/11]

El capital histórico significa los resultados deportivos y la historia de éxito de la institución a lo largo del tiempo. Finalmente el capital social hace referencia al impacto del equipo en la sociedad y sobretodo en su afición la cual se encuentra identificada o no con su equipo. Estos capitales son consecuentes.

Cuando los aficionados son beneficiados por medio del entretenimiento que les proporciona el equipo, se encuentran satisfechos y comprometidos a una causa, esto crea fidelización y el resultado es que se sientan apasionados por la institución.

El cumplimiento de estos dos fines el “entretenimiento” y la “pasión”, hace que el valor del club se incremente, por lo tanto más empresas estarán interesadas en patrocinar al club (con más recursos), mayores medios de comunicación buscarán obtener los derechos televisivos (a precios más altos) y un mayor número de aficionados se acercarán al estadio para apoyar a su equipo (mayor venta de entradas). El resultado final es que el aumento del capital social incrementa el capital económico y en el mediano y largo plazo se verá aumentado el capital histórico formando un equipo de futbol exitoso; esto es llamado por el estudio, el círculo virtuoso.

Los problemas actuales del círculo virtuoso de El Nacional tienen que ver con el capital económico y social del equipo, los mismos que deben ser solventados en el orden secuencial del círculo para que el club regrese al lugar de prestigio que ocupó históricamente.

En Diciembre del 2009 la empresa ecuatoriana Brandim Marketing Research realizó un estudio de mercado a nivel nacional sobre la popularidad de los equipos ecuatorianos. El estudio se realizó en 21 ciudades del país: 9 de la región sierra, 8 de la región costa y 4 de las Amazonía, se realizaron 21.101 entrevistas a personas comprendidas entre los 10 a 65 años de edad. Las conclusiones más importantes del estudio fueron las siguientes:

El futbol por géneros

- El 82% de la población masculina ecuatoriana manifiesta tener agrado por el futbol
- El 53% de la población femenina ecuatoriana manifiesta tener agrado por el futbol
- El promedio nacional de agrado por el futbol es del 67%

El futbol por edades

- El 77% de personas de 10 a 17 años manifiesta agrado por el futbol
- El 74% de personas de 18 a 24 años manifiesta agrado por el futbol
- El 66% de personas de 25 a 35 años manifiesta agrado por el futbol
- El 60% de personas de más de 36 años manifiesta agrado por el futbol

El futbol por estrato social

- El 74% de personas pertenecientes a estrato social alto manifiesta agrado por el futbol
- El 79% de personas pertenecientes a estrato social medio manifiesta agrado por el futbol
- El 62% de personas pertenecientes a estrato social bajo manifiesta agrado por el futbol

Afición del país

- Cuatro equipos concentran el 82% de total de afición del país.
- A nivel nacional Barcelona es el equipo con mayor afición del Ecuador con el 37%, le sigue Liga de Quito con el 23%, Emelec con el 16%, El Nacional con el 6% y el 18% restante es distribuido entre el resto de equipos del campeonato ecuatoriano.
- En la región sierra los porcentajes son: Liga de Quito 38%, Barcelona 18%, EL Nacional 11%, Emelec 4% y otros 19%
- En la región costa los porcentajes son: Barcelona 53%, Emelec 26%, Liga de Quito 9%, El Nacional 2% y otros 10%.
- En la Amazonía los porcentajes son: Liga de Quito 43%, Barcelona 31%, El Nacional 8%, Emelec 5% y otros 13%.

Conclusiones El Nacional

- En el año 2000 el porcentaje de aficionados de El Nacional a nivel nacional fue del 12%, en el 2009 esta cifra baja al 6% perdiendo así a la mitad de su hinchada en una década.
- El Nacional sigue teniendo la cuarta hinchada más numerosa de país, la tercera en sierra y Amazonía y la cuarta en la costa.

Este estudio demuestra que efectivamente existe una considerable reducción en la hinchada de El Nacional y que posiblemente no se deba solo a resultados deportivos ya que en la década mencionada el club alcanzó 2 campeonatos y 2 subcampeonatos nacionales.

Según la investigación de la universidad de Navarra, “Un club de fútbol profesional de élite a dejado de ser una entidad exclusivamente orientada a lo deportivo. Las condiciones actuales obligan a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos comerciales, de marketing y comunicaciones, antes solo presentes en organizaciones del sector productivo o de servicios”. (Gomez & Opazo, 2007, pág. 6).

En la actualidad otros aspectos trascienden lo deportivo y hacen que pese a que los resultados no se den, la fidelidad al club se mantenga fuerte y se traduzca en ingresos para la institución. En el fútbol al igual que en los negocios, los clubes deportivos tienen clientes que en este caso se llaman aficionados o hinchas, se comportan de la misma manera ya que acuden a equipos (empresas), para satisfacer una necesidad específica.

De acuerdo a los síntomas planteados el club deportivo El Nacional esta plena etapa de desarrollo de su crisis deportiva y económica de modo que si no se toman las medidas correctivas necesarias, en el mediano y largo plazo la situación podría prolongarse y empeorar.

El hecho de no competir por campeonatos y ubicarse constantemente en posiciones de mitad de tabla hacia abajo, hace que se genere un clima de frustración en el equipo lo que lleva a bajar las expectativas año tras año por parte de jugadores y afición. El escenario más pesimista planteado, es constantes resultados adversos que tengan como consecuencia el descenso del equipo a segunda categoría.

En el fútbol profesional descender a la serie B de una liga, es probablemente la mayor decepción que puede tener cualquier equipo y las consecuencias son devastadoras tanto en el plano social como financiero.

River Plate es junto con Boca Juniors, el equipo más popular de Argentina y uno de los más grandes de la región y el mundo. River tiene más de 18 millones de aficionados, 81.000 socios afiliados, 33 campeonatos locales de la AFA (Asociación de Fútbol Argentino) y 5 copas internacionales. (River Plate, 2011, párr. 2).

Pese a este historial de grandeza, el 26 de Junio del 2010 River perdió la promoción⁴ frente a Belgrano de Córdoba al empatar por 1 a 1 en su propio estadio, perdiendo así en el resultado global por 3 a 1 y enviando al equipo a segunda división del fútbol argentino por primera vez en su historia.

Además de la enorme decepción de sus hinchas, los resultados económicos fueron peores. El club perdió por concepto de derechos de televisación 6.5 millones de dólares (Diario La Nación, 2011, párr. 3), a esto se le sumaron menores ingresos por parte de patrocinadores y una considerable desvalorización de la cotización del pase de sus jugadores.

Este caso ejemplifica las dañinas consecuencias que supone un descenso de categoría, es por esto que El Nacional debe corregir oportunamente las falencias deportivas que pueden ocasionar este tipo de circunstancias.

En el ámbito económico el panorama es igual de sombrío si la institución no logra encontrar otras fuentes de financiamiento.

Si no hay suficiente dinero no solo no se puede contratar jugadores de nivel, sino que tampoco se puede retener a jugadores juveniles talentosos, vendiéndolos a bajos precios debido a la urgencia económica.

A nivel de socios, si las condiciones e incentivos no cambian, no se hacen más atractivas y no responden a las necesidades de los clientes (socios), simplemente se reducirá el número de aportes tanto a nivel militar como civil.

El mercado de consumo de camisetas e implementos deportivos, optará por elegir camisetas de otros equipos ya sean nacionales o internacionales, si consideran que los diseños no mejoran, no son llamativos y no justifican su precio.

En cuanto a la afición, el pronóstico también es decreciente, es decir que el número de hinchas a nivel nacional se verá aun más reducido si los aficionados no encuentran una propuesta de valor y una razón que les motive a seguir al equipo.

Con el objetivo de prevenir los resultados planteados en el pronóstico, se elaborará un plan de acción para controlar y mejorar significativamente la realidad de los problemas actuales del club. Los puntos principales de este plan son los siguientes:

⁴ Partidos de local y visitante jugados entre el 17avo y 18avo de la serie A contra el 3ro y 4to de la B por la permanencia en 1era división.

- Creación de un plan de socios y afiliación que incluya un sistema de abonos por temporadas con elección de número de partidos deseados, beneficios y descuentos en importantes establecimientos, además de la facultad de participar en las decisiones de las asambleas del club.
- Elaboración de un plan de marketing para la promoción del plan de socios.
- Cambio de imagen y reposicionamiento del club.
- Comercialización de licencias oficiales para el lanzamiento de productos del club bajo una marca registrada.
- Creación de un community manager para el manejo y administración de redes sociales para promocionar el equipo⁵.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo puede el club deportivo El Nacional incrementar la fidelidad de su afición con el objetivo de lograr mayores recursos económicos?

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo se puede renovar la imagen del club y crear valor para su marca?

¿Cómo se puede aumentar el número de socios civiles y militares del club?

¿Cómo se puede incentivar a la afición a que acuda con mayor frecuencia al estadio?

¿Cómo se pueden elevar los ingresos del club por concepto de venta de camisetas y productos oficiales?

¿Cómo se pueden incrementar los ingresos por concepto de sponsoring⁶?

⁵ Community manager: persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet.

⁶ Convenio comercial entre una empresa y un club en el cual el club se compromete a usar o mostrar la imagen de la compañía a cambio de un determinado monto de recursos físicos o monetarios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Incrementar el nivel de fidelidad de la afición del club deportivo El Nacional para la consecución de mayores ingresos económicos.

1.5 Objetivos específicos

1. Implementar un plan para renovar la marca “El Nacional” y crear valor para la misma.
2. Incrementar el número de socios civiles y militares de la institución.
3. Aumentar el nivel de asistencia de aficionados del club al estadio en partidos de local.
4. Elevar el volumen de ventas de camisetas y artículos oficiales del club.
5. Atraer a importantes empresas nacionales e internacionales para que auspicien al club.

1.6 Justificación

El fútbol profesional ha cambiado significativamente durante las últimas 3 décadas. Los avances tecnológicos trasladaron al mundo hacia la era de la información y lo que posteriormente se convirtió en la llamada globalización. Esta corriente cambió la vida de las personas en numerosos aspectos, llevo a las empresas a replantear sus modelos de negocios ante las nuevas condiciones establecidas por un mercado que dejó de ser local y se transformó en global.

Hoy en día al igual que las empresas, los clubes fútbol profesional están abandonando gradualmente las antiguas teorías de administración ya que se han vuelto anticuadas y poco efectivas frente a la realidad que vivimos.

El club deportivo El Nacional ha sido administrado desde su creación a través de una estructura jerárquica militar, este modelo fue muy exitoso para el club ya que le otorgó orden, liderazgo y cumplimiento de labores, características emblemáticas de la milicia. Sin embargo durante la última década una serie de sucesos internos y externos al club, han llevado a que este sistema administrativo se vuelva obsoleto ocasionando así crisis deportivas y económicas.

Uno de los problemas que tiene la administración militar del club es que existen ciertas áreas que deberían ser manejadas por profesionales especializados, pero debido a la estructura jerárquica, estas son delegadas a personas que no tienen el suficiente nivel de preparación.

Cabe recalcar que no se está cuestionando el hecho de que exista una administración militar, El Nacional es y deberá ser siempre el equipo de las Fuerzas Armadas, sin embargo debe reforzar ciertas áreas con ideas y propuestas de personas especializadas y profesionales, como por ejemplo en lo que se refiere al departamento de marketing del club.

Durante los últimos años los departamentos de marketing han adquirido un nivel de importancia primordial dentro de la organización de los clubes de fútbol tanto a nivel local como internacional. Este departamento fue creado apenas en Enero del 2011 en el club deportivo El Nacional, el mismo está compuesto únicamente por 5 personas y tiene un presupuesto bastante limitado. (Luna, 2011).

El Nacional debe replantear muchos aspectos en cuanto a sus estrategias de marketing, hoy en día no basta realizar promociones simples como el ingreso al estadio de dos personas por un boleto.

Los aficionados del futbol ya no solo esperan resultados deportivos (pese a que este aspecto sigue siendo el más importante), buscan identificación y un sentido de pertenencia que los haga sentir parte de una comunidad importante.

Los hinchas deciden hacerse seguidores de un equipo por una serie de factores que les llama la atención ya sean símbolos, colores, jugadores, resultados, etc. Sin embargo lo que determina que una persona decida aficionarse por un determinado club, es la capacidad de esa institución para desarrollar estos factores y volverlos atractivos para el público. De la misma manera funciona el grado de involucramiento de los aficionados con respecto a sus equipos, es decir dependiendo de cuanto entretenimiento, participación y valor genere un club de futbol para un individuo, la relación será proporcional en cuanto a lo que devolverá el aficionado a este.

El problema fundamental de El Nacional es que no genera valor para su afición, es decir no realiza actividades que vinculen e incluyan a su afición con el equipo, por lo tanto no existe un sentido de pertenencia hacia la institución. Esto es muy importante ya que determina el nivel de fidelidad de sus aficionados y en el futbol al igual que en los negocios la lealtad hacia la marca significa mayores ingresos.

Ante la realidad económica previamente planteada, El Nacional necesita un modelo de marketing innovador y efectivo que le permita sustentar su presupuesto sin la necesidad de vender apresuradamente a sus más preciados recursos humanos, para así conservar a los talentosos jugadores que producen sus divisiones inferiores y de esta manera formar un plantel de alto nivel que siga un proceso de trabajo y compita exitosamente en el plano local e internacional.

Desde el punto de vista teórico este trabajo investigativo busca integrar y aplicar teorías del marketing al futbol, en especial las que se refieren a fidelización y orientación hacia el cliente. Desde hace varios años el marketing deportivo ha ganado mucha participación e importancia en clubes de distintas disciplinas alrededor del mundo, en el Ecuador todavía no se lo toma en cuenta como una inversión que pueda brindar réditos económicos, pese a

que algunos equipos como Liga de Quito, Barcelona e Independiente del Valle, ya cuentan con un buen departamento de marketing que trabaja activamente por sus instituciones.

En cuanto al aspecto metodológico el estudio propondrá un plan de fidelización para el club que cambie su imagen y re posicione su marca en la mente de los consumidores (aficionados). Dentro de las distintas actividades y propuestas a plantearse, se buscará incluir a una actividad o estrategia innovadora, diferente y que no se haya realizado en ningún equipo de Sudamérica. Esta estrategia pretende crear una brecha entre El Nacional y lo que están haciendo los demás equipos, para así romper paradigmas sobre la administración de equipos deportivos.

En el aspecto práctico, el principal beneficiario de este estudio será la institución ya que a través de la aplicación de las estrategias de marketing y fidelización que se presentarán, el equipo podrá obtener mayores ingresos ya que un aficionado que sienta un profundo vínculo emocional con su club, asistirá con mayor frecuencia al estadio, comprará la camiseta oficial y productos del equipo y decidirá contribuir activamente con su institución afiliándose a la misma.

Frente a la realidad competitiva que vive el club, equipos como Liga de Quito, Barcelona, Deportivo Quito y Emelec, compran los mejores jugadores del mercado incluyendo los que forma El Nacional en sus divisiones inferiores. Por medio de la aplicación de un plan de marketing exitoso, el club podría sustentar un presupuesto que le permita retener y desarrollar a sus jugadores provenientes de sus canteras para así formar planteles competitivos que ganen títulos nacionales e internacionales.

CAPITULO 2: Marco teórico

2.1 Fundamentación teórica

2.1.1 Breve historia del futbol

El futbol es sin duda el deporte más popular del mundo, tiene millones de fanáticos en todos los países del planeta y mueve millones de dólares por conceptos de publicidad y merchandising.

La historia del futbol se remonta a la antigüedad, el primer deporte similar fue un juego llamado “Ts’uh Kúh” practicado como parte del entrenamiento militar del ejército chino durante la dinastía Han en el siglo II A.C. Sin embargo este no era un deporte, sino un violento ejercicio militar que consistía en encestar en una pequeña red una bola de cuero rellena con plumas, se podía usar cualquier método y muchas veces los soldados morían durante su entrenamiento. (FIFA, 2011, párr. 3).

A lo largo de la historia, el futbol adoptó nuevas modalidades y nombres en varios países como el “Kemari” en Japón, “Episcleriosal” en Grecia, “Harpastum” en Roma, sin embargo no fue solo hasta mediados del siglo XIX cuando en Inglaterra en 1863 se fundó la Football Association (FA), la cual se convirtió en el primer órgano gubernativo del deporte y estandarizó una serie de reglas para el juego convirtiéndolo en el futbol moderno que conocemos en la actualidad.

El 21 de Mayo de 1904, en el edificio de la Union Française des Sports Athlétiques de la Rue Saint Honoré n° 229 (Francia), fue fundada la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) con la participación de las asociaciones de futbol de Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Suecia y Suiza. A partir de su fundación se dio inicio a la profesionalización del futbol y al inicio de torneos internacionales oficiales. (FIFA, 2011, párr. 5).

Actualmente la FIFA es uno de los organismos más influyentes y poderosos del mundo, cuenta con 208 asociaciones de países afiliados, tiene 15 miembros más que la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este dato ejemplifica claramente la importancia de este deporte a nivel mundial.

A partir de la profesionalización del fútbol, el mismo ha ido evolucionando mucho, si bien en el aspecto reglamentario es prácticamente el mismo que desde hace 100 años (con excepción de algunas reglas introducidas en los últimos 30 años como el “off-side” y el “carrying”), en el aspecto administrativo ha dado un gran salto y dejó de ser un simple deporte y se convirtió en un negocio que mueve millones de dólares al año.

2.1.2 El valor del marketing en el fútbol internacional y nacional

A nivel mundial los mayores ingresos tanto para clubes como para jugadores no provienen de fuentes tradicionales como lo es la venta de entradas a espectáculos deportivos, hoy en día las arcas de los clubes más poderosos del mundo se ven llenadas por publicidad, derechos de marca, merchandising y una serie de actividades vinculadas más con el marketing que con el deporte en sí.

En clubes europeos esta concepción comercial del fútbol es mucho más desarrollada que en Latinoamérica. La revista Forbes es una de las más famosas y prestigiosas publicaciones del mundo de las finanzas y los negocios, esta revista estadounidense se dedica a publicar anualmente listas sobre las personas naturales y jurídicas más ricas del mundo basado en criterios de valor de marca y rentabilidad anual.

Dentro de la misma, existe una sección dedicada a la clasificación de los clubes de fútbol más valiosos del mundo, de acuerdo a la edición de Diciembre del 2011, el club más valioso del planeta es el Manchester United con un valor de marca de \$1.864 millones de dólares e ingresos brutos de \$428 millones.

Pese a que este panorama luce muy alentador, la realidad es que hasta Enero del 2010 la deuda del club ascendía a 807 millones de euros. Por el contrario el segundo club de esta lista, se encuentra con un menor valor de marca pero con una rentabilidad mucho mayor, la cual le ha permitido ser uno de los pocos clubes que realmente crean valor económico para sus accionistas, el Real Madrid.

Este club español se ubica en la segunda posición con un valor de marca de \$1.451 millones de dólares e ingresos brutos por \$537 millones. (Forbes, 2011, párr. 1)

En el 2011 el Real Madrid se convirtió en el segundo club deportivo con mayores ingresos brutos comparado con todos los deportes a nivel mundial, ubicándose detrás del equipo de beisbol estadounidense los New York Yankees. (Forbes, 2011, Opcit.).

Estas estadísticas demuestran que si bien los méritos deportivos son el aspecto más importante y el objetivo primordial de todo club, no necesariamente son la garantía de éxito económico ya que variables como el valor de marca, imagen y mercadeo del equipo, pueden entregar réditos que sustenten al club a lo largo del tiempo.

Tomando nuevamente ambos ejemplos, se podría llegar a determinar a breves rasgos que la posición alcanzada dentro de este ranking por el Manchester United, se debe a sus resultados deportivos y a sus exitosas participaciones en competiciones internacionales durante los últimos 5 años en el torneo europeo más importante la UEFA(Union of European Football Associations) Champions League en la cual alcanzó el título en 2008 y obtuvo buenas participaciones incluyendo la final del 2011, la misma que perdió frente al FC Barcelona. (UEFA, 2011, párr. 2).

Por otro lado el panorama del segundo club de la lista es bastante sombrío en lo que se refiere a UEFA Champions League durante la última década. Pese a ser el club más ganador de la historia de esta competición, el último título del Real Madrid fue en el año 2002 y durante los últimos años el club no ha logrado conseguir pasar de la fase de cuartos de final. Es decir que no se puede atribuir del todo el éxito financiero del club a su realidad deportiva, es el equipo con mayores ingresos brutos del mundo, sin embargo los mismos se deben más a las estrategias marketing e imagen que realiza el club.

En el futbol ecuatoriano, la implementación de estrategias y conceptos de marketing deportivo se encuentra todavía en una fase introductoria ya que son pocas las instituciones que trabajan de manera seria, proactiva y sobretodo asignando recursos para los departamentos de marketing y publicidad.

Un claro ejemplo de una buena gestión de marketing deportivo y administración en nuestro país es Liga Deportiva Universitaria de Quito. Liga ha logrado conseguir desde el 2007 hasta el 2011, 2 campeonatos nacionales, 1 copa Libertadores de América, 1 copa Sudamericana, 2 Recopas Sudamericanas, 1 subcampeonato de mundial de clubes y 1 subcampeonato de copa Sudamericana. (Liga de Quito, 2011).

Estos logros deportivos ubicaron a Liga en el puesto número 16 del ranking mundial de clubes de la FIFA, y en la primera ubicación del ranking de la Conmebol (Confederación Sudamericana de Fútbol). (Conmebol, 2011, párr. 2). Sin embargo todo este éxito alcanzado no se debe a la casualidad ni mucho menos a la fortuna.

En el año 2000 Liga descendió a la serie B del fútbol ecuatoriano, a partir de ese momento la institución se introdujo en un proceso de reestructuración que le permitió regresar a primera división y crear las bases para la consecución de los títulos mencionados.

Este proceso estuvo marcado por la introducción a nuestro país de conceptos de marketing y administración los cuales ya existían en el medio pero únicamente en el ámbito de los negocios y no en el deporte. Liga renovó su imagen institucional lanzó al mercado varias líneas de productos bajo su marca registrada, y explotó de manera muy efectiva su imagen comercial. También fue el primer club nacional en implementar un sistema de socios y abonos por temporada.

Liga de Quito posee un sistema de afiliación doble, este comprende 2 modalidades, la tarjeta LIGUISTA y la tarjeta LIGUISTA SUPERHINCHA. Según Diego Castro, gerente de fidelización y operaciones de Liga, el primer programa en ser lanzado fue la tarjeta SUPERHINCHA, este es un plan de socios que comprende una tarjeta magnética por medio de la cual los aficionados obtienen un abono con todas las entradas a los partidos establecidos por Liga en una temporada, la tarjeta SUPERHINCHA está disponible para las localidades de general, tribuna y palco y tiene una validez de un año; al mismo tiempo la tarjeta permite al hincha acceder a todos los beneficios detallados en la otra modalidad de afiliados del club.

El segundo plan de afiliación se trata un tarjeta llamada LIGUISTA, este sistema fue lanzado en el año 2009 aprovechando el buen desempeño del equipo a nivel internacional ya que en el año anterior Liga ganó la copa Libertadores de América. Esta tarjeta al igual que SUPERHINCHA es de adquisición anual sin embargo no incluye un sistema de abonos por temporada, los beneficios que provee LIGUISTA a sus portadores son:

- Kit de Bienvenida
- Tarjeta Oficial LIGUISTA
- Compra y reserva de entradas por medio del sistema Liguista www.liguista.com.ec

- Entrada Gratuita a los Entrenamientos de LIGA (vía sorteo)
- Tour Casa Blanca (vía sorteo)
- Ingreso de niños menores de 12 años a la cancha, con los jugadores (vía sorteo)
- Sorteos Mensuales de premios LIGUISTA, con premiación en la cancha.
- Acceso a diversos eventos como Fotografías con las Copas Internacionales y promociones y beneficios de auspiciantes, etc.
- Acceso al estadio por puertas exclusivas
- Una entrada a la localidad de general para un partido del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, a ser canjeada a través del sistema Liguista www.liguista.com.ec

Para los partidos no programados en una temporada en copas internacionales, el sistema LIGUISTA brinda la oportunidad de “recargar” el boleto en su tarjeta, con significativos descuentos.

El caso de Liga demuestra claramente las ventajas y aportes para el club que supone la utilización e implementación de una filosofía empresarial en el deporte, esto le ha permitido a la institución alcanzar una importante autonomía financiera, la cual le ha servido para convertirse en uno de los referentes de la región y uno de los clubes más poderosos de Latinoamérica.

2.1.3 Fidelización y psicología del aficionado

El mundo de los negocios y el mundo del deporte son muy parecidos y diferentes a la vez. Ambos tienen clientes a los cuales desean satisfacer, las empresas ofrecen productos y servicios para sus consumidores o usuarios, los clubes ofrecen entretenimiento para sus aficionados.

En ambos mundos se busca obtener réditos económicos, las empresas buscan rentabilidad para sus accionistas, los clubes buscan recursos para mantener a sus instituciones (en la mayoría de los casos). Sin embargo existe una diferencia fundamental en cuanto a la obtención de los recursos mencionados, las empresas buscan a los consumidores, los clubes no buscan a los aficionados, ellos buscan a los clubes.

Esta última diferencia es probablemente una de las más importantes en cuanto al aspecto económico ya que está muy ligada con lo que se refiere a fidelización de clientes. El término fidelización proviene de la palabra fidelidad, la misma que es definida por la Real Academia Española como “lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona”. Este concepto ayuda a comprender que en líneas generales el término fidelización se relaciona con la confianza que un individuo deposita en alguien, esta otra persona puede ser un ente físico o jurídico, es decir una empresa.

A diferencia de las empresas, en el fútbol la mayoría de las relaciones de clubes con sus aficionados (clientes) son de largo plazo, esto ocurre debido al alto contenido emocional que tiene el deporte. Un equipo de fútbol puede convertirse en algo primordial en la vida de un aficionado y su nivel de involucramiento con el mismo dependerá de que tan desarrollado se encuentre su sentido de pertenencia hacia la institución. Los humanos somos seres racionales pero estamos vinculados profundamente a nuestras emociones, lo que más recordamos en la vida son nuestras experiencias, las mismas que usualmente están relacionadas con una emoción.

“Las emociones son el resultado de un conjunto de procesos fisiológicos que suceden en nuestro organismo, son cambios moleculares que suceden en nuestro cerebro y que facilitan el recuerdo y almacenamiento de experiencias.” (Punset, 2006, pág. 95).

En su afán por vivir mayores y nuevas emociones, las personas se deciden por seguir un determinado deporte, de acuerdo a su nivel de afinidad y conocimiento del mismo se ven afectadas de manera positiva (victoria), negativa (derrota) o neutral (empate) en función del resultado de la competencia. Hablando específicamente de fútbol la situación es la misma, los aficionados escogen un determinado club a seguir en función de las emociones que el mismo les provoca o provocó en algún momento determinado de sus vidas.

El hecho de que existe un profundo vínculo entre las emociones y el cerebro, hace que las acciones y decisiones que tomamos y que tienen una alta carga emocional, sean difíciles de olvidar y cambiar.

El fútbol es el deporte más popular del mundo, probablemente su éxito se debe a que su carga emocional es muy difícil de igualar, es un deporte muy fácil de entender y con un sistema de juego que no permite que haya una gran cantidad de puntos, al no tener un número de anotaciones frecuente la expectativa de los aficionados crece y por lo tanto el

nivel de euforia se eleva mucho al concretarse un gol, esta euforia es positiva o negativa pero lo que es indudable es que crea una experiencia emocional que perdura por mucho tiempo.

Es por esto que existe un alto nivel de fidelidad en los aficionados de futbol con sus equipos, es decir existe un alto nivel de improbabilidad que una persona cambie más de una vez de equipo de futbol a lo largo de su vida. Conseguir un cliente de por vida es un lujo que muy pocas empresas comerciales en el mundo pueden darse, sin embargo esto es normal en el deporte y precisamente esta ventaja es la que deberían aprovechar los clubes para comercializar productos y servicios adicionales a las funciones deportivas de la institución.

2.1.4 Tipos de aficionados

Según Philip Kotler, uno de los autores más famosos sobre teorías del marketing, la fidelización de clientes puede ser definida como “el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras”.

Esta definición puede ser fácilmente trasladada al campo deportivo, las relaciones de los aficionados con el club son de largo plazo, es decir en la mayoría de ocasiones el vínculo entre el hincha y su club es durante toda la vida, sin embargo en la segunda parte de la definición, el término clientes rentables nos ayuda a realizar distinción, el aficionado pasivo y el aficionado activo.

Estos tipos de aficionados son el equivalente a cliente y cliente potencial. El aficionado activo es aquella persona que sigue atentamente a todas las noticias y novedades que ocurren en su institución, mira constantemente noticieros o prensa deportiva, asiste a la mayor cantidad de partidos que puede, compra la camiseta oficial del equipo, compra artículos del equipo y le gusta mostrarlos o usarlos para demostrar ante la sociedad que se siente orgulloso de su club. Este tipo de aficionados son los que crean valor para los clubes ya que realmente aportan ya sea con su entrada al estadio, su membrecía o cualquier acción que signifique un ingreso de efectivo para el equipo.

El aficionado pasivo es aquella persona que manifiesta su gusto o agrado por algún equipo en especial pero que sin embargo no muestra interés por involucrarse con el mismo, no

siente el deseo de participar de las actividades del club, de conocer su actualidad y mucho menos de asistir al estadio. Este tipo de aficionados pueden ser comparados con los clientes potenciales ya que pese a que no aportan en ningún sentido a la institución, sienten un cierto nivel de afinidad hacia la misma, lo que al igual que un cliente potencial, con algunos incentivos podría sentir el deseo de abandonar su apatía y participar activamente en el club. El desempeño deportivo es uno de los factores más influyentes para estas personas, sin embargo también otro tipo de actividades podrían llegar a convencerlos de convertirse en aficionados activos.

Obviamente cada categoría maneja ciertos niveles, es decir no todos los aficionados van siempre a ver a su equipo al estadio o no van nunca, es más la mayoría de personas pueden encasilladas en niveles intermedios de cada categoría ya que en Ecuador los niveles generales de asistencia al estadio son de apenas el 12% (al menos 2 veces al mes), si comparamos esta cifra con el porcentaje previamente mencionado sobre el número de personas que sienten agrado por el futbol podemos ver que existe una gran diferencia de 55 puntos ($67\% - 12\% = 55\%$). (Brandim Marketing Research, 2011).

Es por esto que la estrategias de marketing que debe tomar el club deportivo El Nacional deben apuntar a 2 frentes, convertir a los aficionados pasivos en activos y evitar que los activos se vuelvan pasivos.

Mantener a los aficionados activos es igual o más importante que convertir a los aficionados pasivos. No sirve absolutamente de nada realizar una gran campaña publicitaria para atraer socios al club si los beneficios esperados no son los recibidos, simplemente al año siguiente el número de aficionados que pasaron de un estado pasivo a activo, regresarán a su condición inicial ya que lo que esperaron de su club no fue lo recibieron. En este punto es crucial el trabajo de marketing de la institución ya que una buena gestión puede mantener fiel a su afición incluso ante la adversidad deportiva.

2.1.5 Orientación hacia el cliente: adaptación a los clubes de futbol

Para lograr todo lo mencionado El Nacional debe cambiar su filosofía administrativa y convertirse en un club orientado a su afición. Nuevamente, el club es y será siempre de las Fuerzas Armadas, sin embargo su filosofía debe demostrar que la institución no tiene un dueño, el equipo es de y para su gente.

Actualmente debido a la alta competencia y la globalización, las empresas exitosas son aquellas que han demostrado un fuerte compromiso con estar orientadas hacia el cliente. Según Juan Carlos Alcaide en su libro Fidelización de clientes, las empresas que deseen conseguir la fidelización de sus clientes, deben primero abandonar todas sus orientaciones políticas, económicas, y personales para concentrarse en un solo punto, el cliente.

Estas son algunas de las prácticas realizadas por empresas exitosas que poseen una fuerte orientación al cliente.

Tabla N°2: Cuadro de mejores prácticas de empresas orientadas al cliente

1	Incentivos vinculados a la satisfacción de los clientes	Las empresas tienen una tendencia a establecer recompensas en función de los niveles de satisfacción del cliente.
2	La responsabilidad de la satisfacción de los clientes es de todos	Las empresas insisten en que todos los miembros del personal, no solo los que establecen contacto directo con los clientes, son responsables de la satisfacción de clientes
3	Mediciones integrales de la satisfacción de clientes	Las empresas miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia, y profunda, con mayor frecuencia y con base en un mayor número de dimensiones, que el resto de empresas
4	Impacto de la satisfacción de clientes en los resultados	Las empresas analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de sus clientes en el desarrollo de productos, la rentabilidad, y otros factores generadores de éxito para la organización
5	Foco continuo en los clientes	Las empresas trabajan más arduamente en las estrategias centradas en los clientes, las que se discuten ampliamente en todos los niveles de la organización
6	Servicio después del servicio	Las empresas dedican un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a todo lo largo del ciclo de vida de la relación y no solo en el momento de la compra o inmediatamente después de ella
7	Interacción regular con los clientes	Las empresas hablan con sus clientes más a menudo: grupos focales, sitios web, encuestas, estudios, etc.

Fuente: Juan Carlos Alcaide, Fidelización de clientes, pág. 19, Editorial ISIC 2010.

Estas prácticas son realizadas por empresas de productos y servicios, sin embargo varias de ellas también pueden ser llevadas a la administración deportiva.

En cuanto a la primera práctica, lo que debe hacer El Nacional es crear un plan de incentivos que fomente la participación de los hinchas, la afiliación al club y una mayor concurrencia al estadio para apoyar al equipo.

La segunda práctica está más relacionada con el clima organizacional dentro del club tanto por parte de jugadores, directivos y personal administrativo, todos deben comprender que el equipo debe trabajar en conjunto para ganar campeonatos y satisfacer a su afición, la labor de todos es importante y por lo tanto se debe impartir esta filosofía en la institución.

La tercera, cuarta y quinta práctica, se pueden resumir en el contacto con el hincha, en saber que piensa para en función de eso determinar que otro producto o servicio además del entretenimiento, el club le puede proporcionar. La opinión del aficionado es muy importante no solo por el hecho de que se puede llegar a entender de cierta manera como funciona su psicología, es también fundamental por el hecho de que un aficionado al cual su club le esté realizando una encuesta, sentirá que su voz está siendo escuchada y su club se preocupa por sus intereses.

Si bien en el servicio del entretenimiento es algo difícil entregar un post-servicio, es decir no hay una manera de garantizar el entretenimiento del aficionado ya que es un deporte y por lo tanto el nivel de previsibilidad es muy bajo, los puntos 6 y 7 se pueden combinar en estrategias que estén relacionadas con el contacto del hincha con la institución.

En la mayoría de equipos de fútbol del país y del continente, los futbolistas cumplen con jornadas laborales de 4 o máximo 6 horas, es decir un entrenamiento matutino y uno vespertino, durante muchas ocasiones la jornada es única y se trabajan solamente 2 o 3 horas. Pese a que Ecuador no es considerado como uno de los países más desarrollados de Sudamérica, el nivel salarial de los futbolistas profesionales de serie A del campeonato nacional es de los más altos de la región y es comparado únicamente con el fútbol brasilero o mexicano.

La comparación salarial entre profesiones a nivel nacional también dibuja una diferencia abismal. El salario máximo del país para todos los funcionarios públicos debe ser igual o menor al del presidente de nación, el salario legal del presidente es igual a 25

remuneraciones básicas vitales lo que para Enero del 2012 equivale a \$7.300 (25*292). (Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, 2012).

El promedio salarial de los futbolistas ecuatorianos de primera división es de alrededor de \$10.000, sin mencionar clubes que rompen el mercado y pagan salarios de hasta \$60.000 mensuales. (Luna, 2011).

Pese a que el deporte es una labor artística-creativa y no manual-operativa, las remuneraciones percibidas por los jugadores son muy altas considerando lo que aportan a sus instituciones, es por eso que con el afán de cumplir con las practicas 6 y 7 de empresas orientadas al cliente, se propone un incremento de las labores de los jugadores para así devengar el costo de los mismos.

Según el código laboral ecuatoriano todos trabajadores en relación de dependencia deben cumplir con un mínimo de 40 horas de trabajo semanales, amparado bajo esta ley, la propuesta radica en estipular en los contratos de los jugadores el trabajo obligatorio de una jornada de 8 horas en las cuales se cumplan con el entrenamientos y practicas establecidos por el entrenador, y en el tiempo restante deban cumplir con actividades sociales de imagen corporativa del club.

Es decir que una vez finalizada la práctica diaria todos los jugadores deberán asignar 2 o 3 horas para atender el público, bien sea prensa, firma de autógrafos o cualquier actividad social que disponga el club. Por ejemplo después del entrenamiento los jugadores de El Nacional pueden realizar una visita a los niños con cáncer del hospital de Solca de la ciudad de Quito, los jugadores pasarían tiempo con los niños jugando, comentando sus experiencias y entregando un obsequio en nombre del club. Para una actividad de estilo se podría llamar a la prensa para que difunda el evento.

Este tipo de actividades ayudan a crear y fortalecer una buena imagen institucional del club ya que demuestra su compromiso con la comunidad y expone el hecho de El Nacional es algo más que un equipo de futbol, cumpliendo así con la práctica mencionada una vez que el club ha interactuado con su afición.

Una vez que El Nacional adopte la filosofía de orientación hacia el aficionado, el club puede comenzar a construir relaciones de fidelidad con su hinchada. Estas relaciones no nacen de la noche a la mañana, son fruto de un proceso que toma tiempo y dedicación, pero que sin embargo aporta resultados muy beneficiosos para la institución.

Como ya se mencionó, la fidelización es un proceso, y como tal tiene una serie de pasos consecutivos, los mismos que deben trabajarse y cumplirse de manera sistemática y ordenada para alcanzar su fin principal.

2.1.6 El trébol de la fidelización de clientes

Existen una serie de teorías sobre fidelidad de clientes, sin embargo los enunciados del libro “Fidelización de Clientes” de Juan Carlos Alcaide son bastante completos, fáciles de entender y aplicables al campo deportivo.

Imagen N°1: El trébol de la fidelización



Fuente: Juan Carlos Alcaide, Fidelización de clientes, pág. 18, Editorial ISIC 2010.

Según Alcaide, la fidelización debe ser entendida como un trébol de 5 pétalos y un corazón, cada pétalo está comprendido por un concepto básico que ayuda a construir el trébol y soporta al corazón.

El corazón está formado por 3 partes fundamentales: la cultura orientada al cliente, la calidad del servicio al cliente y la estrategia relacional. Antes de pasar al corazón se explicará el concepto y la importancia de cada uno de los pétalos del trébol.

El pétalo número 1 se llama información, este concepto se refiere a que lo primero que debe hacer una empresa es conocer a su cliente, saber cuáles son sus deseos, necesidades y expectativas hacia los productos. Sin embargo este concepto va un poco más allá, muchas

veces el marketing es muy teórico y no resulta muy fácil de cuantificar o medir en términos de resultados, es por eso que este pétalo busca ser un poco más práctico de modo que plantea el uso de la tecnología para lograr el conocimiento y cuantificación de los clientes.

Los Customer Relationship Management, o más conocidos como CRM, son sistemas informáticos que contienen aplicaciones, las cuales sirven para administrar y documentar todos los encuentros con clientes. Los CRM pueden contener un sin número de tareas y aplicaciones las cuales van desde recolección de datos de llamadas telefónicas hasta patrones de compra y manejo de sitios web. (Web & Macros, 2012, párr. 2).

Por medio de la implementación de un CRM, un club de futbol puede conocer e interpretar estadísticamente el comportamiento de sus hinchas activos. Se hace referencia a hinchas activos ya que lastimosamente no es posible obtener información sobre cada persona que adquiere un boleto para ingresar al estadio, pero sí de socios carnetizados que pagan su membrecía y cuyo ingreso al estadio si queda registrado gracias a las tarjetas magnéticas.

Este pétalo ejemplifica como a través de la utilización de este tipo de sistemas se pueden establecer alarmas y alertas que indiquen cuando un cliente es proclive a abandonar la empresa o en este caso al club.

“Por ejemplo un banco español que utiliza un CRM considera que alertas y avisos pueden ser situaciones como:

- Paso de cliente activo a inactivo
- Cancelación de tarjetas de débito
- Cancelación de tarjetas de crédito
- Dejar de pagar algunos recibos considerados como importantes
- Disminución sin explicación del patrimonio financiero en más de 2.500 euros.”

(Alcaide, 2010, pág. 20).

Un CRM puede ser configurado de la misma manera adaptándose a las necesidades de un equipo de futbol y emitir avisos y alertas sobre los socios e hinchas activos del club, mencionado por ejemplo cuando no han asistido a un partido de local durante más de 5 fechas consecutivas, cuando mensualmente ha disminuido el número de seguidores y fans en las redes sociales Twitter y Facebook respectivamente, etc.

El segundo pétalo del trébol se refiere al marketing interno. Una de las características principales de las empresas de servicios, es la alta participación e importancia del capital humano. A diferencia de las empresas manufactureras, en los servicios los empleados de la empresa se convierten en parte de producto final (servicio), ya que interactúan directamente con el cliente y la percepción del servicio recibido dependerá del nivel empatía, trato y cordialidad del prestador del mismo.

Para garantizar un buen servicio, la empresa debe asegurarse de que todo el personal de la organización este comprometido a servir al cliente de la mejor manera y atender a todas sus necesidades o dudas, este compromiso debe ser voluntario y no obligatorio ya que si es impuesto, no se lo llevará a cabo de la mejor manera. Esto se logra a través de una buena gestión de marketing interno en la cual la empresa se encarga de comunicar y transmitir a todo el personal la importancia de prestar un servicio de calidad y como su desempeño impactara positiva o negativamente en cada uno de los puestos de empresa.

De acuerdo a una lista de las 5 mayores razones del porque los clientes abandonan a las empresas, el servicio al cliente ocupa el primer lugar con el 74% de las encuestas, le siguen la calidad deficiente con el 32%, el precio con el 25%, la deficiente funcionalidad con el 14% y finalmente la conveniencia con el 9%. (Alcaide, 2010, pág. 169).

El futbol puede ser comparado más con una empresa de servicios ya que su rol fundamental (la competencia) no entrega ningún bien tangible al público sino el beneficio del entretenimiento. Sin embargo en este caso solo es posible aplicar algunos conceptos de este pétalo ya que la calidad del servicio, es decir la victoria, no depende únicamente del club ya que en la competencia existe una serie de externalidades que no pueden ser contraladas por la institución.

Pese a esto si se puede establecer un marketing interno que ayude a difundir la misión y visión de éxito deportivo e institucional que tiene el club tanto en directivos, personal administrativo, y sobre todo entre los jugadores ya que son los principales actores y por lo tanto deben recibir charlas y jornadas de motivación, que les permita complementar la preparación física con componentes psicológicos que ayuden a los jugadores a vencer el miedo escénico y la presión ambiental que muchas veces no les permite rendir al máximo de sus capacidades, en especial cuando se refiere a jugadores juveniles.

El tercer pétalo menciona a la comunicación. En este punto la comunicación se refiere a la capacidad de la empresa de gestionar de una manera eficiente la comunicación entre las empresas y sus clientes. Una comunicación eficiente es aquella que primero logra enviar al cliente el mensaje manera clara, sencilla, entendible; y luego busca reforzar el contenido del mensaje con una fuerte carga emocional que permita a las personas recordar fácilmente a la empresa.

Como ya se mencionó el fútbol es un deporte muy pasional, esta variable es aprovechada por los clubes ya que al ser parte o seguidor de un determinado equipo, los aficionados se encuentran más propensos a desembolsar recursos económicos para obtener productos o servicios que les ayuden a reafirmar esa convicción y a demostrarla en voz alta frente a la sociedad.

Para ilustrar este contenido, es prudente observar las notas de la empresa Aton Origin, extraídas de su presentación comercial del 2011 sobre cómo crear fidelización en el Real Madrid.

“Intentamos crear una propuesta emotiva por parte del Club al “sentimiento madridista”, que no puede medirse con un sistema de puntos, y que se materializa en la posesión de un carnet personalizado, no gratuito y la suscripción a la revista exclusiva “Halamadrid”. Además se produjo el lanzamiento en el 2001 del Carnet Madridista que otorga a sus titulares ventajas ligadas al club: identidad (posesión del carnet), comunicación (revista periódica de alta calidad); otras (compra preferente de entradas, descuentos en la compra de merchandising, asistencia a los entrenamientos....), así como ventajas en empresas colaboradoras de diferentes sectores”. (Alcaide, 2010, pág. 27)

Esto ejemplifica de manera perfecta como realiza una buena gestión de comunicación uno de los equipos deportivos más poderosos del mundo.

En este punto cabe también mencionar la importancia de la tecnología con fines comunicativos. El fenómeno de las redes sociales se ha convertido en una poderosa y económica herramienta informativa, a través de una gestión profesional de redes como Twitter, Facebook, Youtube en donde se publique activamente información sobre datos, estadísticas y actividades del club, se puede tener una afición informada y mayor dispuesta a participar activamente con la instituciones.

Aunque en Ecuador todavía no es muy común, una alternativa interesante es el diseño de aplicaciones virtuales para smartphones⁷, estas pueden incluir noticias, juegos e interacción directa con los usuarios.

La experiencia del cliente es el cuarto pétalo del trébol de la fidelización. Este aspecto se refiere al momento del encuentro cliente-empresa y en donde finalmente se presta el servicio; una experiencia del cliente óptima no solo se refiere al hecho de que no existan errores al momento de entregar el servicio y que el mismo sea técnicamente perfecto, abarca mucho más. Una experiencia del cliente satisfactoria significa un buen contacto y trato emocional que hace los clientes vivan un momento memorable, grato de recordar y que deseen regresar.

Este pétalo está muy relacionado con el marketing experiencial, el mismo que trata de a través de varias herramientas como gestión de los encuentros, momentos de la verdad (momento específico en el cual cliente se decide por adquirir un producto o servicio), generar experiencias gratas que ayuden a los clientes a asociar un producto o servicio con una emoción o sentimiento. (Molina, 2010, pág. 89)

En el fútbol el momento de la verdad más importante ocurre en el estadio. Las emociones más fuertes que vive un aficionado suceden cuando el mismo asiste a ver a su equipo; existe una gran diferencia entre ver un partido por televisión a presenciarlo en vivo. En el estadio sucede un fenómeno psicológico muy importante que tiene que ver con el ánimo colectivo. El ánimo colectivo es el contagio y compartimiento de emociones con una comunidad como resultado de un acontecimiento específico. (Punset, 2006).

Es decir que mientras mayor ánimo colectivo exista en el escenario deportivo, la experiencia para el aficionado será mucho más gratificante y fácil de recordar, esto ocasiona que el hincha desee regresar.

Sin embargo en este caso no hay mucho que se pueda hacer un cuanto a la interacción con el cliente, durante el espectáculo deportivo el aficionado no puede participar físicamente del mismo, y el mayor condicionante del ánimo colectivo de los espectadores (el resultado), está fuera del control del club. Lo que si puede hacer la institución es trabajar en los escenarios previos, durante el descanso, y post partidos.

⁷ Teléfonos celulares inteligentes de alta tecnología con conexión a internet y aplicaciones virtuales.

En el año 2007 el club de futbol mexicano de primera división, Monarcas de Morelia, se encontraba preocupado por los bajos niveles de asistencia al estadio por parte de su afición. Realizó un estudio para intentar determinar las causas y descubrió un peculiar hallazgo. México es un país muy religioso, la mayoría de su población es católica y hay altos de niveles de concurrencia a misa los días Domingo, los partidos de local del club Morelia era de igual manera los Domingos, los aficionados del Morelia eran en promedio hombres casados de 25 a 45 años de edad. Los hombres son muy devotos de la iglesia sin embargo existía una tendencia en la cual las esposas eran quienes llevaban a sus maridos a rezar de modo que el horarios de los partidos muchas veces coincidía con los horarios de misa y por esta razón el nivel de asistencia al estadio se reducía ya que las familias se encontraban en la iglesia.

Frente a esta problemática la dirigencia del Morelia solucionó el inconveniente de una manera muy creativa. Primero decidió retrasar 1 hora los partidos, antes se jugaban a las 11 (al igual que la hora de misa) y pasaron a jugarse las 12, después se decidió colocar una gran tienda de campaña en la explanada de las afueras del estadio en donde se colocó un altar y se contrató a uno de los más importantes sacerdotes de la ciudad para que impartiera la misa en ese lugar. La misa se realizaba de 11 a 11 y 30 de modo que cuando se terminaba, las personas (hombres en su mayoría) decidían ingresar al estadio. De esta manera el club logró incrementar significativamente sus ingresos por taquilla invirtiendo únicamente en la colocación de una tienda de campaña y la contratación del sacerdote local.

El quinto y último pétalo que completa el trébol de la fidelización es el de los incentivos y privilegios. La fidelidad es uno de los aspectos más valiosos para las empresas, por tal razón debe ser apreciada y recompensada. Los clientes fieles deben obtener los suficientes incentivos y privilegios para que lo sigan siendo y no traspasen el umbral de la pasividad, ya que vender a un nuevo cliente puede ser, dependiendo de la rama del negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual. (Alcaide, 2010, pág. 23).

De acuerdo a las necesidades de la pirámide de Maslow⁸, los seres humanos tenemos necesidades de afiliación e identificación con un conglomerado que comparta nuestros intereses y nos haga sentir que encajamos dentro de la sociedad. (Cloninger, 2003, pág. 442).

⁸ Teoría de Maslow: existen 5 necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de afiliación de reconocimiento y de autorrealización.

Es responsabilidad de los directivos del club, presentar propuestas innovadoras y planes de beneficios atractivos que ayuden a las personas a sentir esa necesidad saciada y pasar del estado pasivo al activo, contribuyendo y aportando al club con el cual se sienten identificados.

Precisamente este pétalo ha sido por muchos años el punto más débil del club deportivo El Nacional ya que la falta de incentivos y privilegios ha contribuido enormemente a que la mayoría de la afición del equipo sea pasiva y no sienta el deseo de contribuir con la institución, ya que no se perciben beneficios que sean lo suficientemente atractivos. Los planes de socios deben crear valor y aportar beneficios prácticos, medibles y cuantificables para sus afiliados.

Estos 5 pétalos unidos conforman el corazón del trébol, el mismo que es el motor que mueve a la empresa y eje que orienta todas sus actividades, el corazón se mueve por medio de 3 conceptos pilares.

La cultura orientada al cliente se refiere al principio detallado anteriormente, el club no debe pertenecer a una institución u accionista, el club es de la gente y para la gente.

El servicio al cliente se traduce en que todas las actividades de marketing y administración del club están orientadas a obtener los recursos necesarios para conformar un plantel de fútbol competitivo que obtenga buenos resultados deportivos, el servicio principal que ofrece el club es el entretenimiento por lo tanto al conformar buenos equipos de fútbol, no se puede garantizar el éxito ni campeonatos pero si se puede elevar las expectativas y las posibilidades de victoria del club.

El último punto del corazón del trébol es probablemente el más importante y sobre el cual se resumen todos los pétalos mencionados, la estrategia relacional.

La estrategia relacional es el cumplimiento del fin supremo que la fidelización de los clientes y no es otra cosa que la construcción de relaciones de largo plazo.

Un error común de las empresas de servicios es el hecho de entregar al cliente únicamente calidad interna y no externa. La calidad interna se refiere a los aspectos funcionales de los servicios y a los cuales muchas veces las empresas les dan demasiada importancia. Por ejemplo una línea aérea que se preocupe únicamente por su calidad operativa interna como

puntualidad vuelos, deteriorará su imagen si deja en segundo plano aspectos como la amabilidad y el servicio de la tripulación a bordo.

De la misma manera en el deporte si el club solo se preocupa de que el equipo entrene duramente toda la semana y haga un buen papel en el partido, dejará de lado aspectos muy importantes como los servicios y productos ofrecidos a los aficionados al interior de los escenarios deportivos.

La fidelización significa construir relaciones buenas, positivas y duraderas, debe ser toda una filosofía de administración para una institución con mucha afición pasiva pero poca activa como la del club deportivo El Nacional, es precisamente este concepto el cual sustenta y conforma la base de esta investigación.

2.1.7 La Marca: elementos y creación de valor

Pese a que la mayoría de equipos de futbol son legalmente conformados como sociedades sin fin de lucro, la realidad es que su estructura institucional es mucho más parecida a una empresa privada comercial. En relación a los aspectos comerciales y de marketing de los clubes, estos cuentan con los mismos elementos que tiene cualquier marca en el mundo.

Según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), una marca es “un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos.” (IEPI, 2011, párr. 1).

Sin embargo si nos referimos a todo lo que significa y representa una marca, podemos encontrar que este concepto es un poco limitado ya que una marca puede contener algo mucho más profundo y relacionado con la emociones de los consumidores.

Como ha sido mencionado anteriormente, el futbol es un deporte que involucra una alta carga emocional entre un club y su afición, es por esto que para un aficionado, el concepto de marca de un equipo de futbol representa algo muy fuerte que lo liga sentimentalmente a su institución y de acuerdo al grado de identificación y al poder emocional que esa marca le transmita, este optará por participar o no participar activamente con la institución.

Este es el punto de inflexión sobre el cual deben trabajar los departamentos de marketing de las instituciones deportivas ya que solo creando marcas solidas que logren posicionarse en la mente de los aficionados, el club logrará incentivar a la afición a involucrarse con sus actividades, acudir con mayor frecuencia y regularidad al estadio, y adquirir productos o mercadería oficial que les permita identificarse con el equipo, manifestando así públicamente el orgullo que representa ser aficionado de dicha institución.

Es por esto que dentro del entorno deportivo en el que se desenvuelve el club deportivo El Nacional, su concepción de marca debe ser renovada de modo que pueda ser re posicionada de mejor manera dentro de su afición tanto pasiva como activa, así como en sus potenciales aficionados cuya orientación no está bien definida.

La renovación de una marca no implica únicamente el cambio de algo muy superficial como el logotipo, es un proceso en el cual se abarca un concepto más global que obliga a cambiar toda la filosofía institucional y orientarse hacia un propósito estratégico, esto se consigue a través de una buena gestión de branding.

“El branding es esencialmente diferenciar a una marca de sus competidores, por medio del diseño y aplicación de actividades y programas de marketing, orientados a maximizar el valor de la misma.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 275).

Este concepto es mucho más práctico ya que no únicamente se enfoca en la renovación y posicionamiento de una marca, sino también en la creación de valor de esta.

Según Kotler y Keller (2006), una organización exitosa debe perseguir alcanzar un alto valor de marca, y para lograr este objetivo se deben cumplir una serie de atributos los mismos que sirven de indicadores para medir la fortaleza de la misma.

- Diferenciación: este atributo se refiere a la capacidad de la marca para poder distinguirse y ser fácilmente reconocida e identificada de las demás.
- Relevancia: se refiere al nivel de atracción que genera la marca y en qué medida comunica a los consumidores los atributos de la empresa
- Alta estima: significa el nivel de aprecio, afectividad o respeto que una marca posee.
- Alto conocimiento: esto es el nivel de familiaridad e intimidad que los consumidores sienten por la marca.

- Fuerte identidad: se refiere al nivel pertenencia que los consumidores sienten por la marca y el hecho de que se sientan identificados con la misma

Estos son los parámetros que se deben utilizar como guía para el relanzamiento de la marca El Nacional ya que entre mayor sea el nivel y cumplimiento de estos atributos, mayor será el éxito de la campaña. Probablemente el aspecto en el que mayor énfasis se deba realizar es el cumplimiento del atributo fuerte identidad.

Como lo ha demostrado el estudio de Brandim Marketing Research (citado previamente) sobre la distribución de las aficiones de fútbol en el país, El Nacional cuenta con alrededor de 575.000 aficionados (6% de la población nacional que manifiesta tener agrado por el fútbol), es decir el problema en sí no radica en la escasa hinchada del club, sino en el bajo nivel de involucramiento de la misma con las actividades de la institución, es decir hay un bajo nivel de identificación por parte de la afición.

Es por esto que antes de poder crear un plan para la captación de nuevos socios civiles y militares, es de vital importancia primero realizar un relanzamiento de la marca “El Nacional” de manera que a través de la implementación de conceptos de branding y una adecuada labor de renovación de imagen institucional, se pueda aportar valor a la marca reconstruyéndola de una manera sólida que facilite la comercialización de planes de socios, camisetas y mercadería oficial, venta auspicios y patrocinios, obteniendo así mayores ingresos para el club.

Como se definió con anterioridad, una marca es un signo que distingue un producto o servicio, sin embargo una marca implica mucho más que un signo, es un conjunto de elementos que se complementan y definen un concepto.

Según Matthew Healey en su libro ¿Qué es el branding? (2008), una marca no es un logo, un diseño, una tipografía o un comercial, la esencia de una marca es el concepto clave que desea manifestar ya que este es la identidad de la misma. Los elementos que se pueden apreciar de manera exterior son fundamentales para construir la identidad de marca y cada uno soporta a la idea central del concepto.

Healey habla sobre la anatomía de la marca en la cual los elementos principales que la hacen funcionar son:

- El concepto
- Las ideas
- Los valores
- La personalidad de la marca
- El logo
- El color
- La tipografía

2.1.7.1.1 El concepto

El concepto es el elemento más importante de una marca, es comúnmente confundido con la “idea” de la marca. “La concepción es la verdad fundamental que distingue a una marca de sus rival, mientras que las ideas ilustran esa concepción de modo que cualquiera puede compartirla”. (Healey, 2008, pág. 74).

Para ilustrar de mejor manera esta definición, el concepto que maneja General Electric (GE) es “Hacemos que las cosas buenas cobren vida”, es decir por medio de un potente slogan GE va más allá de lo obvio que es el hecho de producir aparatos electrónicos, y expresa que el objetivo de la empresa es facilitar la vida de las personas.

Precisamente este es uno de los problemas fundamentales que tienen las instituciones deportivas, no tienen claro cuál es su concepto ni sus objetivos como institución. El concepto que maneja El Nacional no es muy claro ni está bien definido, se utilizan frecuentemente las frases “Puros Criollos” y “Bi-Tricampeón”, sin embargo ninguna de las dos tiene una preponderancia dominante ni un concepto profundo definido.

El término “Puros Criollos” proviene de la característica institucional del club, la cual ha sido desde su fundación, jugar todos los campeonatos únicamente con jugadores nacionales, es decir están prohibidas las contrataciones foráneas. “Bi-Tricampeón” hace alusión a los logros del club alcanzados, en la década de los 70 en la que el club obtuvo un tricampeonato (1976, 1977, 1978) y logro repetir este hito en 1982, 1983 y 1984, siendo el único equipo ecuatoriano en alcanzar dos tricampeonatos.

Sin embargo ninguna de estas frases tiene la fuerza que el concepto de una marca exitosa debería tener y al mismo tiempo existe una ambigüedad entre cual es el concepto y cuál es la idea del club. La construcción de un concepto se debe realizar en base al atributo principal o principales fortalezas que se desea comunicar, es decir la fortaleza que la institución valore más y considere importante para construir un concepto de marca fuerte.

2.1.7.2 Las ideas

Las ideas son los slogans o enunciados alrededor de los cuales gira una campaña publicitaria, soportan y ayudan a comprender de mejor manera el concepto. Para clarificar la diferencia entre idea y concepto, se debe entender a una idea como un slogan publicitario que varía a lo largo del tiempo y que ayuda a vender el concepto desde diferentes perspectivas, sin embargo el concepto es la esencia de lo que es una empresa y este es el mismo durante todo su ciclo de vida. La idea o slogan es renovada constantemente de acuerdo a las percepciones del mercado cambiante. (Healey, 2008, pág. 74).

Por ejemplo el concepto que expresa la empresa automotriz Volvo es seguridad y lo hace a través de su slogan “Volvo for Life” lo cual significa “Volvo para la vida”, esta simple idea tiene algunas connotaciones, una de ellas es que un Volvo es un automóvil que se usa a largo de toda la vida de sus clientes, también puede ser entendido de manera que Volvo asegura nuestra vida, haciendo énfasis en el concepto de seguridad sobre el cual esta empresa maneja su marca. (Volvo, 2012, párr.1).

En este elemento se puede notar que en El Nacional, no existe una definición clara sobre cuál es la idea o slogan del club, nuevamente se puede mencionar las frases anteriores sin embargo ninguna define una clara y adecuada orientación, tampoco existe un nivel de creatividad y originalidad que permita ser recordado fácilmente por los aficionados del fútbol.

La ventaja que poseen las instituciones deportivas sobre las empresas comerciales de productos o servicios, es la carga emocional que emite un club hacia sus aficionados, es por esto que una buena idea o slogan se puede convertir en un concepto sobre el cual se puede guiar la institución y al mismo tiempo una campaña publicitaria.

Por ejemplo el Barcelona FC posee un slogan que se ha convertido no solo en el eje de su marketing sino en el concepto que ofrece la institución a su afición, este es “Más que un club”. Por muy sencilla que parezca esta frase tiene un alto contenido emocional que permanece en la mente de las personas, tanto de los aficionados como no aficionados al club y al mismo tiempo crea un sentido de pertenencia que hace que sus hinchas sientan apego a su institución y por lo tanto tengan el deseo de involucrarse activamente con la misma. (Barcelona FC, 2012, párr.).

2.1.7.3 Los valores

Los valores son aquello que una marca simboliza. Este es un aspecto muy abstracto y bastante difícil de percibir adecuadamente por los clientes (aficionados), sin embargo una vez que son transmitidos de manera correcta, ayudan sustancialmente a la creación de fidelización de marca.

Los valores que tradicionalmente las empresas buscan otorgarles a sus marcas son integridad, compromiso de excelencia, receptividad hacia el consumidor, responsabilidad social, etc. En las instituciones deportivas los valores son fundamentales no solo por la imagen de un club sino también para lograr un compromiso por parte de todos los integrantes del equipo.

Es por esto que los valores de un club de futbol deben ser orientados más hacia el trabajo en equipo, involucramiento con la comunidad, integridad y transparencia, etc. Es decir son valores que representan en su mayoría aspectos sociales.

2.1.7.4 La personalidad de marca

Las marcas en cierta manera son parecidas a los seres humanos, muchas veces se les atribuyen características propias de una persona como la palabra “divertida”, por lo que se dice que las marcas tienen personalidad. La manera que utilizan las empresas para transmitir estas características, es por medio de la creación de personajes o mascotas llamativas que representen la personalidad que la marca posee o desea demostrar. (Healey, 2008, pág. 82)

Este es un aspecto superficial, sin embargo es muy importante ya que es lo que se puede ver de una marca y lo que genera al público la primera impresión de la misma.

La realidad es la mayoría de personas no conocen ni están familiarizados con conceptos de marketing como valor de marca por ejemplo, de tal manera que un estilo de vida o un valor son conceptos muy abstractos y difíciles de ser percibidos.

Por el contrario un personaje o mascota de una marca es algo fácil de entender para cualquier persona sin importar su nivel de conocimiento sobre marketing o publicidad. En Estados Unidos varias instituciones deportivas utilizan personajes o mascotas que representen a sus clubes, otorgándoles una personalidad de marca que ayuda a las personas a identificar mejor a cada club asociándolo con una ciudad o región específica.

2.1.7.5 El escudo (logo)

El término logo proviene del vocablo griego “logos” que significa “palabra”, de esta manera la palabra logotipo significa “forma gráfica de la palabra”. A pesar que la mayor parte de la comunicación entre seres humanos es verbal, la forma en cómo percibimos el mundo es básicamente visual, precisamente en esta característica radica la importancia de este elemento en una marca.

El logo es la parte superficial de marca, sin embargo es casi tan importante como el concepto de la misma ya que es la primera impresión que obtiene el público sobre lo que esta significa.

El objetivo de todo logo es evocar en la mente de los espectadores las asociaciones y las respuestas emocionales que la organización desea transmitir. Un logo puede adoptar un sin número de formas y puede estar compuesto de símbolos, gráficos, objetos, palabras o una combinación de estos. Según Paul Rand, un destacado diseñador gráfico, “El logo ideal es sencillo, elegante, versátil, práctico e inolvidable”. (Healey, 2008, pág. 90). El cumplimiento de estos estándares es algo complicado de realizar sin embargo es característico de las instituciones exitosas.

En las instituciones deportivas el logo es equivalente al escudo de la institución. Es un símbolo tradicional que expresa lo que representa un club, usualmente la mayoría de equipos mantienen su escudo a lo largo de toda su vida institucional.

2.1.7.6 El color

El color es uno de los elementos de visualización más importantes de una marca. El correcto uso de la gama cromática puede determinar el éxito o fracaso de una buena personalidad de marca. Según la teoría del color, los colores pueden ser representados matemáticamente a través de modelos. Estos se determinan de acuerdo a 2 modelos o parámetros, el RGB y el CMKY.

Modelo RGB: El modelo RGB (red, green and blue) es una gama cromática que utiliza los colores secundarios para la creación de otros, es decir por medio del rojo, azul y verde, la adición y mezcla de los mismos, se crean nuevos colores en diferentes tonalidades.

Tomas Young y Hermann Helmholtz propusieron esta teoría en el siglo XIX, la cual se convirtió en el eje de la visión tri cromática (rojo, verde y azul) utilizada por los diseñadores gráficos de la actualidad. Cabe recalcar que este modelo es aditivo, es decir los colores son formados de acuerdo a los porcentajes de adición de cada uno de los 3 colores principales. (Artigas, Capilla, & Pujol, 2002, pág. 34).

Modelo CMKY: El modelo CMKY es a diferencia del RGB un modelo sustractivo, es decir el modelo supone que el color base es el blanco y en base a la sustracción de porcentajes de brillo (blanco) de los colores principales del modelo (cyan, magenta, amarillo y negro) se crean las tonalidades y nuevas gamas cromáticas. El CMKY es un parámetro más completo ya que la variedad de colores es más grande, usualmente este modelo es el utilizado para impresiones ya que la calidad del color es mayor. (Artigas, Capilla, & Pujol, 2002, pág. 42).

2.1.7.7 La tipografía

La tipografía se refiere al diseño y estilo del tipo de letra con el cual están escritas las palabras que componen la marca. Es otro aspecto muy superficial, sin embargo su elección y determinación es fundamental en aras de construir una marca sólida.

No existen normas ni parámetros universales para la elección de una tipografía determinada, depende absolutamente del concepto que se desee plantear y de la identidad que se pretenda plasmar. Sin embargo existen algunas corrientes formuladas por prestigiosas escuelas de diseñadores gráficos, las cuales sostienen que existen 2 aspectos a

tener en cuenta para un tipo de letra, su legibilidad y su capacidad para llamar la atención. (Healey, 2008, pág. 96).

2.2 Hipótesis

Un plan de fidelización basado en estrategias de marketing deportivo, permitirá incrementar el número de socios civiles y militares del club deportivo El Nacional y elevar los ingresos económicos de la institución.

CAPITULO 3: Metodología

3.1 Nivel de la investigación: Descriptiva

El nivel de esta investigación es descriptivo ya que por medio de un análisis situacional se describió las principales falencias del club en cuanto a sus problemas deportivos, administrativos, de valor y fidelización de marca.

A través de un estudio de mercado, análisis de casos de éxito de equipos nacionales e internacionales, entrevistas con gente involucrada en el negocio del futbol y recopilación de teorías y prácticas de marketing deportivo, se buscará diseñar un plan de fidelización que le permita al club deportivo El Nacional desarrollar su marca registrada, incrementar su número de socios y elevar los ingresos económicos de la institución de modo que se logre conformar y mantener planteles competitivos que ganen títulos a nivel nacional e internacional.

3.2 Modalidad de la investigación: Proyecto de desarrollo

La investigación será un proyecto de desarrollo ya que se busca que el plan de fidelización sea un proyecto aplicable para el club el cual alcance los resultados deseados en el mediano y largo plazo e incluso sirva como modelo de desarrollo de marketing deportivo para otras instituciones del mismo carácter.

3.3 Método de investigación: Inductivo

El método de investigación a utilizarse será inductivo, es decir por medio del análisis y desarrollo de un plan de fidelización para el club deportivo El Nacional, se buscará implementar un ejemplo y modelo de marketing deportivo que pueda ser aplicado o adaptado por otros equipos de futbol nacionales o incluso internacionales. Es decir por medio del estudio de un problema particular se pretende alcanzar la comprensión y posible resolución de un problema general que es el hecho de que la mayoría de clubes profesionales de futbol operan a pérdida y no son rentables.

3.4 Población y muestra

Para la determinación de la población y muestra de esta investigación, se utilizarán principalmente dos fuentes de información, datos proporcionados por el gerente de marketing del Club Deportivo El Nacional y datos del estudio mencionado previamente realizado por la empresa Brandim Marketing Research sobre la popularidad de los equipos de fútbol profesionales ecuatorianos a nivel nacional.

Según Edwin Luna El Nacional (gerente de marketing de El Nacional) cuenta con aproximadamente 600.000 aficionados a nivel nacional. Manifiesta que esta cifra es un estimado bruto ya que El Nacional nunca ha realizado un sondeo real a nivel nacional para conocer con precisión este número, el dato es obtenido por medio de estudios de mercado publicados por otras empresas (no supo mencionar las empresas) y por medio de una estimación en base a los niveles de asistencia al estadio.

Estos 600.000 aficionados comprenderían, según Luna, la población total que manifiesta sentir agrado por El Nacional, es decir la cifra estaría compuesta tanto por aficionados activos y pasivos⁹ así como por socios civiles y militares.

De acuerdo a Luna el club si tiene un estimado más aproximado sobre la cantidad de aficionados en la ciudad de Quito ya que en esta ciudad si se han realizado sondeos y proyecciones, la cifra de aficionados del Club Deportivo El Nacional en Quito es de aproximadamente 100.000 hinchas.

Llevar esta investigación a nivel nacional representaría altos costos en cuanto a movilidad hacia las principales ciudades del país, hospedaje, alimentación, pago de un numeroso grupo de encuestadores y pago a un equipo que tabule el elevado número de encuestas obtenidas.

Por estas razones se ha decidido que la misma se llevará acabo únicamente en la capital y se utilizará únicamente la población que resida en la ciudad ya que desafortunadamente esta investigación no cuenta con los recursos mencionados.

⁹ Definición de aficionado activo y pasivo en el marco teórico de esta investigación.

Para obtener un dato más preciso sobre la población objetivo del estudio se adaptarán las cifras y porcentajes del estudio de la empresa Brandim Marketing Research (BMR) con las cifras del último censo nacional llevado a cabo por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el año 2010.

Según el INEC el Ecuador tiene 14'306.876 habitantes. De acuerdo a la información de BMR, el 67% de la población nacional manifiesta tener agrado por el futbol, es a 9'585.607 de personas les agrada este deporte. (14'306.876 x 67%).

Del total de la población que manifiesta tener agrado por el futbol (9'585.607), el 6% dice ser hincha del Club Deportivo El Nacional, es decir la afición del club a nivel nacional es 575.136 seguidores (9'585.607 x 6%), dato similar al proporcionado por el gerente de marketing de la institución.

A nivel de Quito, según el censo la capital tiene 2'239.199 de habitantes, si se multiplica la población quiteña por el porcentaje de aficionados del club a nivel nacional (6%) podemos obtener que El Nacional tiene en Quito con 134.352 aficionados. (2'239.199 x 6%).

3.4 1 Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula estadística: (Webster, 2000, pág. 183).

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

Donde:

N = Población total objetivo

Z² = Distribución normalizada, si Z= 1,96 el nivel de confianza es de 95%

P = Proporción de aceptación deseada

Q = Proporción de rechazo

E² = Error estándar

El nivel de confianza a utilizarse será del 95% lo que de acuerdo a la distribución normal es igual a un valor de Z de 1,96. Las proporciones de aceptación y rechazo utilizadas serán del 0,5 para p y 0,5 para q.

En cuanto al error estándar será utilizará un valor de 0,07. Se utilizará este valor debido a que por motivos de tiempo, costos y nivel de dificultad de las encuestas se usará un valor más alto de error para reducir el número de las mismas ya que económica y logísticamente resulta muy complicado realizar un número de encuestas muy elevado para un solo estudiante.

Los valores de error utilizados regularmente en las investigaciones de mercado son del 0,05 sin embargo por las razones descritas se aumentarán en 0,02, incremento que no es tan significativo y que no afectara los resultados de la investigación.

Por lo tanto la muestra a utilizar para realizar las encuestas será:

$$n = \frac{134352 * (1,96^2) * (0,5) * (0,5)}{(0,07^2) * (134352 - 1) + (1,96^2) * (0,5) * (0,5)} = \frac{129.031,66}{659,28} = 195,72 \rightarrow 196$$

Por razones prácticas se realizarán 200 encuestas.

3.5 Instrumento de recolección de datos: Encuestas, análisis documental y entrevistas

Se han determinado 3 instrumentos de recolección de datos para llevar a cabo esta investigación. Por medio de la encuesta se pretende recolectar información sobre las necesidades y deseos de los hinchas de El Nacional, es decir buscar que es lo que desean y buscan sus aficionados de su club y determinar que propuestas en términos de beneficios, serían las más adecuadas para el mercado meta.

También se ha realizado un análisis documental de casos de estudio de instituciones deportivas que han desarrollado y explotado exitosamente su marca comercial y han incrementado sus ingresos gracias ayuda e implementación de estrategias de marketing deportivo. Este análisis sustentará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La entrevista también ha sido una valiosa herramienta de recolección de datos ya que por medio entrevistas a personas involucradas en el negocio del futbol, se han determinado rasgos que deben contener las instituciones deportivas exitosas.

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de recolección serán de alta validez y confiabilidad. En cuanto a las encuestas las mismas serán realizadas únicamente a aficionados del Club Deportivo El Nacional por lo tanto se llevarán a cabo en 2 sectores correspondientes a 2 públicos objetivos. Es de mucho interés conocer los deseos y necesidades de los clientes (hinchas) tanto civiles como militares es por esto que para obtener información sobre el público las encuestas se llevaran a cabo en los partidos de local de El Nacional en el estadio Olímpico Atahualpa y en recintos militares.

Las encuestas en el estadio serán realizadas en el pre partido (antes de que el juego inicie), en el descanso de medio tiempo de 15 minutos, y si es posible en el post partido (una vez que el juego haya concluido). El momento ideal para llevar a cabo las encuestas será el pre partido ya que en esta instancia usualmente la gente no se encuentra realizando ninguna actividad y por lo tanto tendrá una mejor disposición a responder las encuestas.

Se ha escogido este escenario para realizar las encuestas primero porque es una manera mucho más ágil y efectiva para obtener información veraz de verdaderos aficionados del club y segundo porque es mucho más factible reconocer un aficionado del club ya que probablemente llevará consigo la camiseta o alguna insignia de la institución.

Para el segundo público objetivo se han decidido utilizar 2 escenarios la Academia de Guerra del Ejército, ubicada en el valle de Los Chillos al sur-oriente de Quito y la Escuela Militar de Paracayacu ubicada en Pomasqui al norte de la capital.

La elección de estos escenarios se debe gracias a la colaboración del General Javier Fernando Albuja Valdiviezo, el mismo que ha facilitado el ingreso a estas instalaciones, paralelamente la opinión de estos segmentos corresponde a una parte equitativa del universo de estudio.

En este caso la identificación de hinchas de El Nacional no es tan fácil ya que no necesariamente todos los militares son del club, es por esto que para la realización de

encuestas se deberá primero realizar una pregunta filtro para realizar o no la encuesta: “¿Es usted hincha del Club Deportivo El Nacional?”.

3.7 Procesamiento de datos: Tabulación

Los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos descritos, serán tabulados por medio del programa estadístico electrónico SPSS el mismo que permitirá obtener una visión cuantitativa de los datos, facilitando así su interpretación por medio de tablas, gráficos de barras y pasteles.

CAPÍTULO 4: Recolección de datos e interpretación de resultados

4.1 Definición de grupos a estudiar

Como fue definido previamente en la etapa de validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación, las encuestas se aplicaron en dos grupos objetivos distintos de manera equitativa de acuerdo al cálculo de la muestra.

En el primer grupo, se aplicaron 100 encuestas a los aficionados civiles que se encuentran al interior del estadio en partidos de local del club deportivo El Nacional, se utilizaron algunos parámetros para la aplicación de encuestas.

Según la Federación Ecuatoriana de fútbol el aforo total del estadio Olímpico Atahualpa es de 40.948 aficionados. Existen 4 localidades distintas al interior de este escenario: general, preferencias, tribuna y palco. Preferencia es una localidad que en partidos del campeonato nacional es considerada como una extensión de general y por lo tanto el precio es el mismo, por este motivo se tomó al aforo de ambas locaciones como uno solo.

Tabla N°3: Prorrato de encuestas por localidad

Localidad	Capacidad (# personas)	Porcentaje	Encuestas por localidad
Palco	1.880	4,59%	5
Tribuna	7.372	18,00%	18
General	31.696	77,41%	77
Total	40.948	100,00%	100

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2012. Elaboración: Elaborado por el autor

La tabla número 3 describe la distribución de las encuestas de acuerdo al prorrato del aforo del estadio. Es decir se procuró realizar el número de encuestas definido en cada localidad, tomando en cuenta que estos porcentajes son flexibles y debieron ajustarse a la realidad y circunstancias del trabajo de campo.

El segundo grupo fue el público militar, se aplicaron las encuestas en las instituciones definidas previamente: la Academia de Guerra del Ejército ubicada en Sangolquí y la Escuela Militar Superior del Ejército en Quito.

La metodología fue realizar las encuestas en aulas de clase de estas instituciones, utilizando primeramente la pregunta filtro sobre si son aficionados del club deportivo El Nacional. Se aplicaron 50 encuestas en la academia de Guerra y 50 encuestas en la Escuela Militar.

4.2 Definir encuesta tipo

Las encuestas realizadas fueron claras, concisas y sobretodo cortas ya que en el escenario deportivo donde fueron aplicadas, se contaba con pocos minutos en pre partido y en el medio tiempo. Las encuestas estaban orientadas a responder los objetivos específicos de esta investigación, por lo tanto abarcaron aspectos relevantes como:

- Perfil de los aficionados del club
- Nivel de satisfacción con la institución
- Imagen del club
- Características que los aficionados esperan del club
- Nivel de asistencia
- Disposición al pago

El lenguaje utilizado fue popular y claro, se evitó el uso de términos complejos y difíciles de entender, con el objetivo de maximizar el tiempo de respuesta de los encuestados así como para facilitar la tabulación de resultados, se utilizaron exclusivamente preguntas cerradas.

4. Cuando escucha el término “Club Deportivo El Nacional”, ¿Cuál de las siguientes alternativas es la que primera que se le viene a la mente?

- a. Bitricampeón c. Puro criollos
b. Maquina gris d. Otra (menciónela)

5. ¿Conoce usted cuál es el slogan del club deportivo el nacional?

- a. Si Menciónelo: _____
b. No

6. ¿Está de acuerdo con el siguiente slogan para el Club Deportivo El Nacional?

“Formamos campeones, es tiempo de aprovecharlos”

- a. Si b. No ¿Por qué? _____

7. ¿Piensa usted que el escudo actual del Club Deportivo El Nacional debería renovarse?

- a. Si b. No ¿Por qué? _____

8. ¿Con que frecuencia acude al estadio Olímpico Atahualpa a ver los partidos de local del Club Deportivo El Nacional?

- a. De 1 a 6 veces al año c. Más de 12 veces al año
b. De 7 a 12 veces al año d. No acudo al estadio

9. Usted asiste al estadio con:

- a. Familia c. Solo
b. Amigos d. Otro

10. Seleccione la razón principal por la cual usted asiste al estadio

- a. Apoyar al club
- b. Compartir con familia y amigos
- c. Entretenerse
- d. Disfrutar de un buen partido de futbol

11. Considera usted que el precio que paga por la localidad a la que asiste es:

- a. Caro
- b. Justo
- c. Barato
- d. Desconozco

12. Al comprar sus entradas para asistir al estadio usted lo hace a través de:

- a. Boletería del estadio
- b. Revendedores
- c. Otro _____
- d. No asisto al estadio

13. ¿Usted viaja a otras ciudades para asistir a partidos del Club Deportivo El Nacional?

- a. Si ¿Con que frecuencia? _____
- b. No

14. ¿Estaría usted dispuesto a comprar una tarjeta de socios del Club Deportivos El Nacional, la cual le permita ingresar a todos los partidos del club así como obtener otros beneficios comerciales?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

15. ¿Compra usted la camiseta original y/o mercadería oficial del club?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

4.3 Realización de encuesta piloto

Previo a la aplicación de las encuestas a toda muestra se realizó una prueba piloto a 30 personas. La prueba piloto no fue realizada al interior del estadio sino en la Universidad de las Américas en donde se buscó a aficionados del club deportivo El Nacional.

Esta prueba sirvió para reformular las preguntas 3 y 10 en las cuales se presentó mucha confusión por parte de los encuestados y fueron llenadas erróneamente.

Inicialmente la pregunta 3 se encontraba redactada de la siguiente manera:

“3. De la siguiente lista, seleccione 3 tipos de beneficios que usted desearía obtener como socio del Club Deportivo El Nacional. Póngalos en orden según su prioridad, siendo 3 muy importante, 2 importante y 1 poco importante.”

No fue comprendido el rango de calificación por lo que se optó por simplificar la pregunta y dejarla en solo seleccionar el beneficio principal que desearían obtener como socios del Club Deportivo El Nacional.

La pregunta 10 fue originalmente redactada en esta forma:

“10. Usted asiste al estadio por: (Enumere del 1 al 4 según el nivel de importancia. 4=muy importante, 1=poco importante)”

Al igual que la pregunta 3 se presentaron dificultades en cuanto a la numeración y calificación, motivo por el cual se determinó la pregunta en seleccionar la razón principal por la cual asiste al estadio.

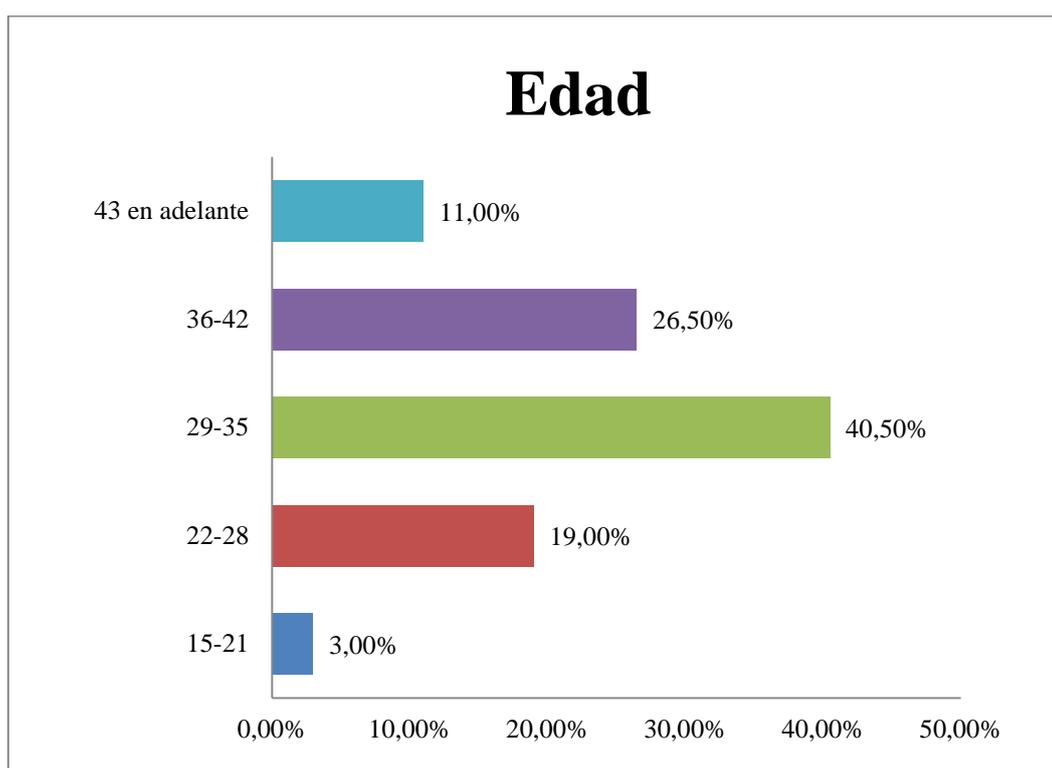
El resto de preguntas no presentó mayores inconvenientes por lo que una vez realizadas las correcciones se procedió a la aplicación de las encuestas a toda la muestra.

4.4 Presentación de resultados

Tabla N°4: Edad

Edad			
Intervalos (años)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15-21	6	3,00%	3%
22-28	38	19,00%	22%
29-35	81	40,50%	63%
36-42	53	26,50%	89%
43 en adelante	22	11,00%	100%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°1: Edad



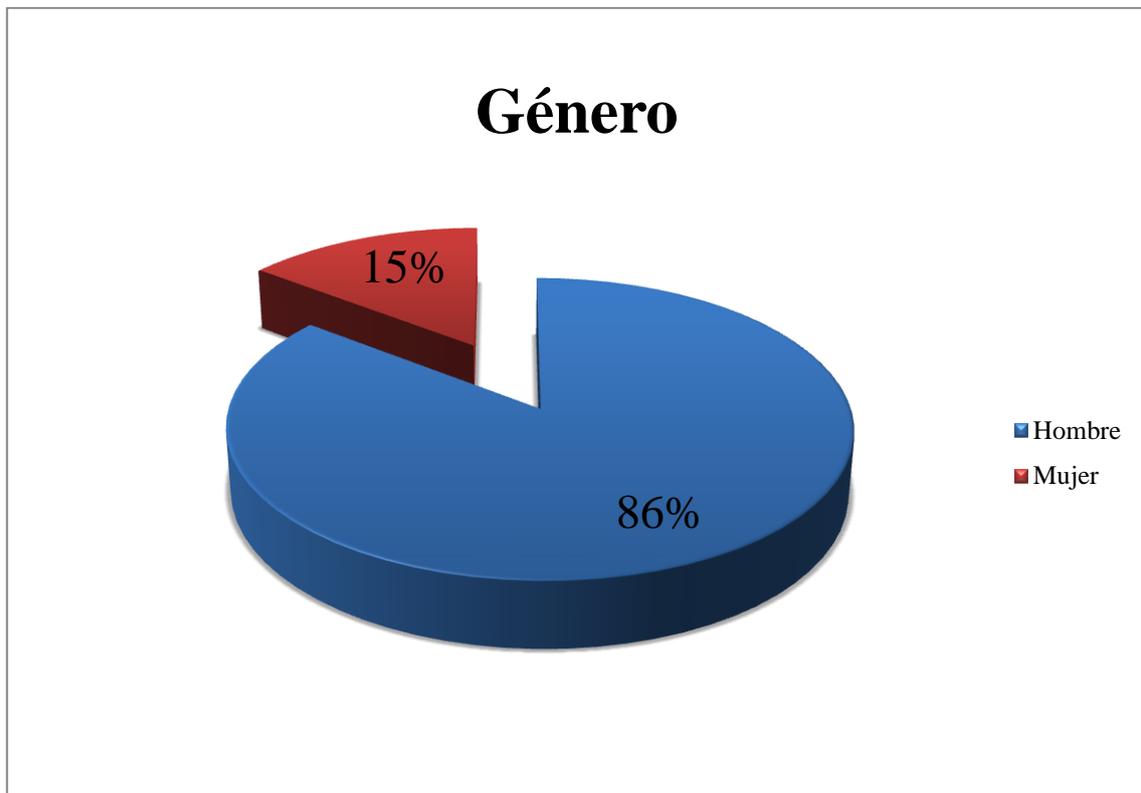
Fuente: Elaborado por el autor

- El 40,5 % de los aficionados se encuentran en el rango de edad de 29 a 35 años y representan la mayoría de la muestra.
- El 3% de los aficionados se encuentran en el rango 15 a 21 años de edad y representan la minoría de la muestra.

Tabla N°5: Género

Género			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	171	85,50%	85,50%
Mujer	29	14,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°2: Género



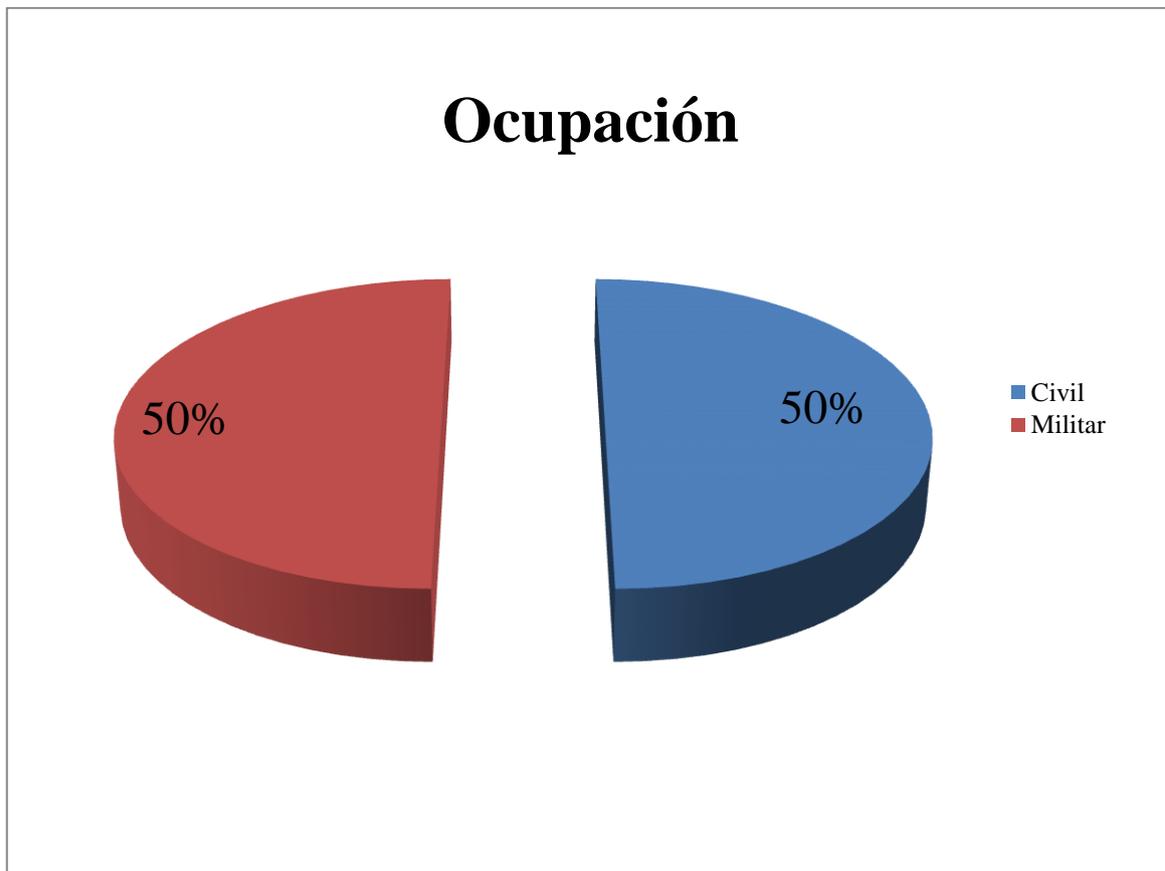
Fuente: Elaborado por el autor

- El 85,5% de la muestra está compuesta por hombres.
- El 14,5% de la muestra está compuesta por mujeres.

Tabla N°6: Ocupación

Ocupación			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Civil	100	50,00%	50,00%
Militar	100	50,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°3: Ocupación



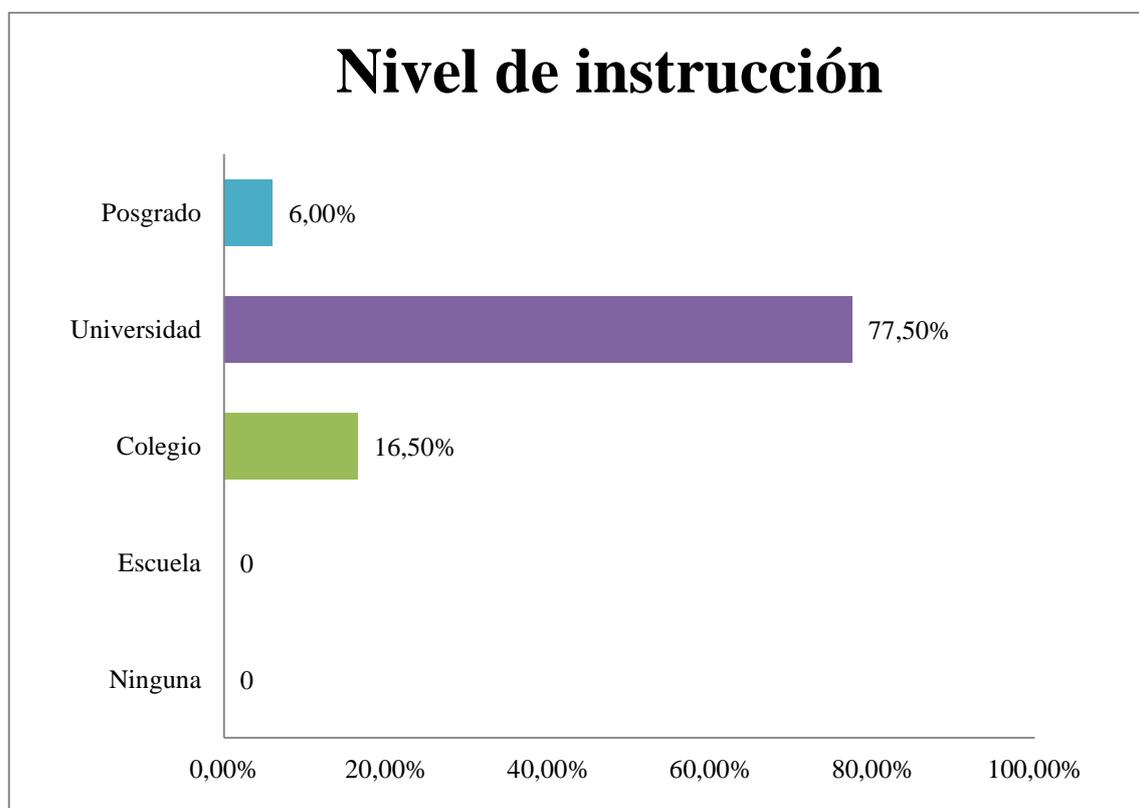
Fuente: Elaborado por el autor

- La mitad de la muestra está compuesta por aficionados civiles.
- La otra mitad de la muestra está compuesta por aficionados militares.

Tabla N°7: Nivel de instrucción

Nivel de instrucción			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguna	0	0%	0%
Escuela	0	0%	0%
Colegio	33	16,50%	16,50%
Universidad	155	77,50%	94,00%
Posgrado	12	6,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°4: Nivel de instrucción



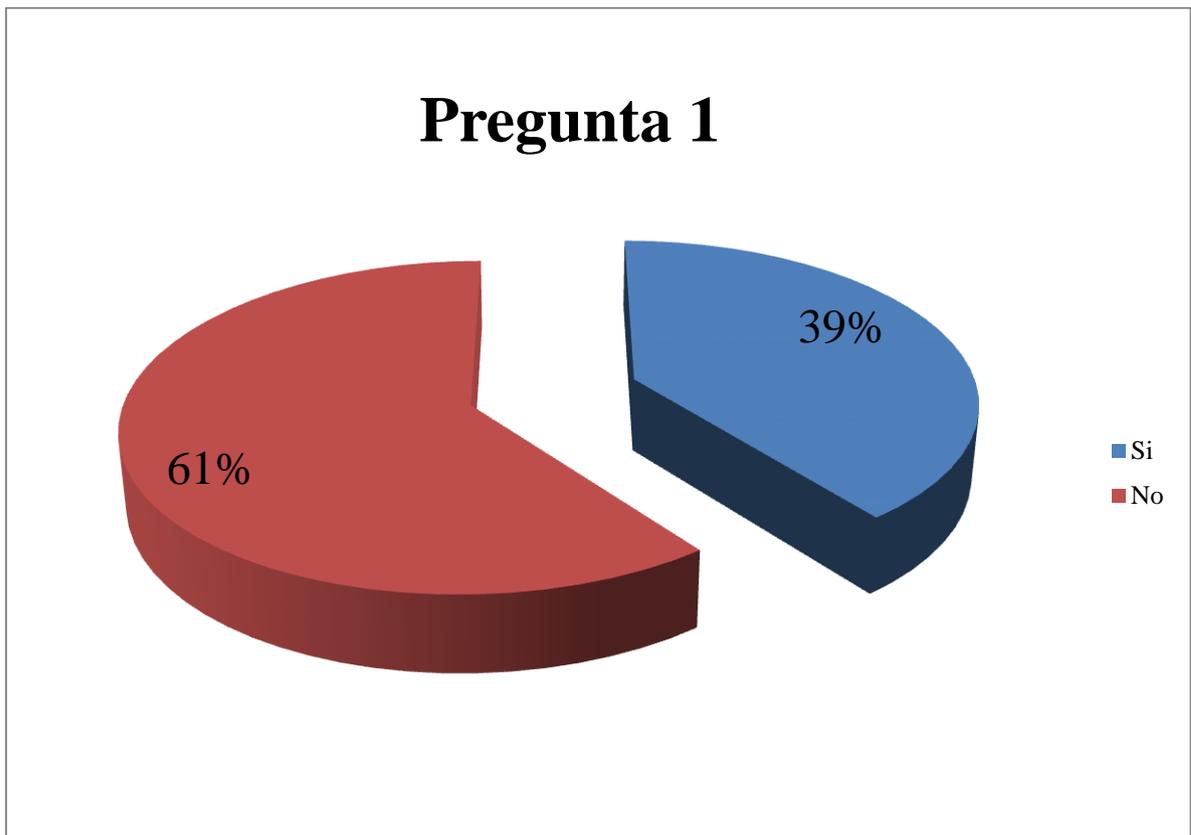
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados encuestados (77,50%) posee instrucción de tercer nivel es decir han cursado o cursan la universidad.
- Ningún aficionado posee instrucción primaria o ninguna instrucción educativa.

Tabla N°8: Pregunta 1

¿Es usted socio del Club Deportivo El Nacional?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	79	39,50%	39,50%
No	121	60,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°5: Pregunta 1



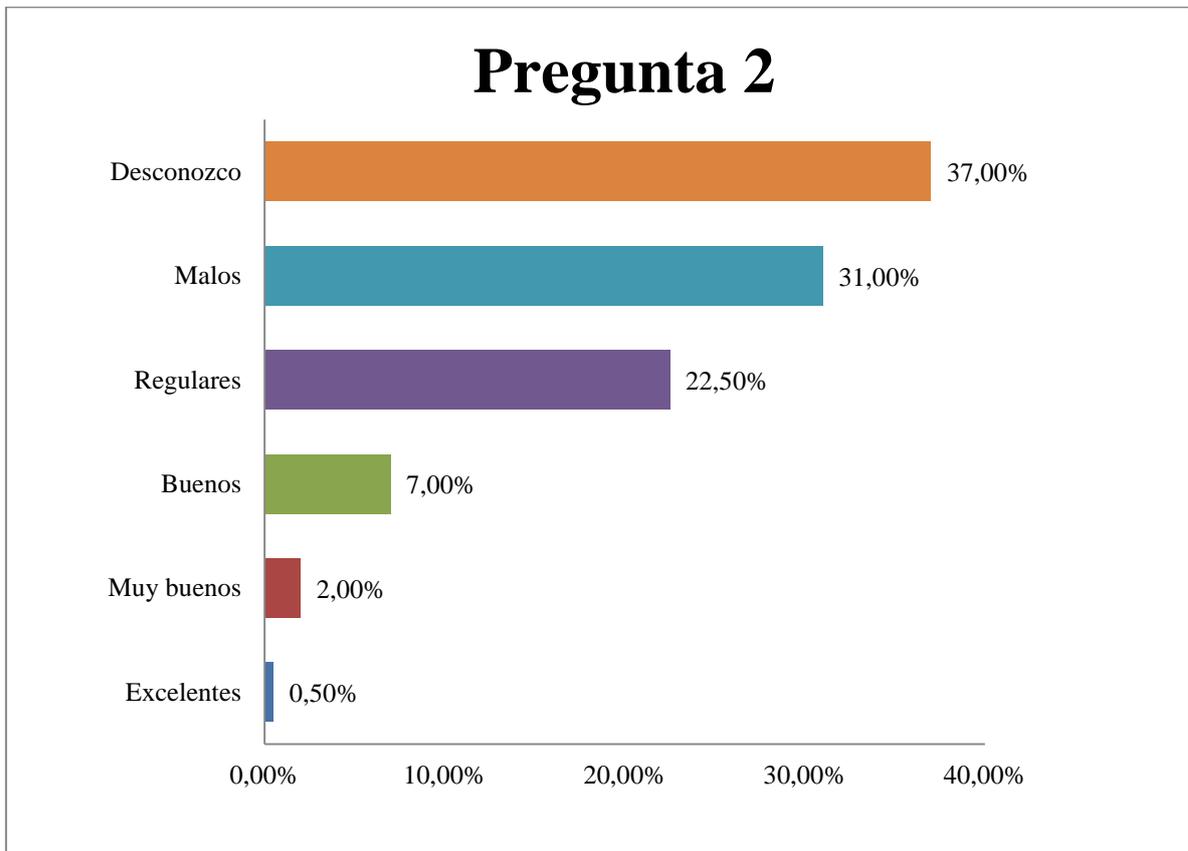
Fuente: Elaborado por el autor

- El 39,50% de los aficionados manifiestan ser socios del Club Deportivo El Nacional.
- El 60,50% de los aficionados manifiestan no ser socios del Club Deportivo El Nacional.

Tabla N°9: Pregunta 2

Considera usted que los beneficios que recibe como socio del Club Deportivo El Nacional son:			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelentes	1	0,50%	0,50%
Muy buenos	4	2,00%	2,50%
Buenos	14	7,00%	9,50%
Regulares	45	22,50%	32,00%
Malos	62	31,00%	63,00%
Desconozco	74	37,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°6: Pregunta 2



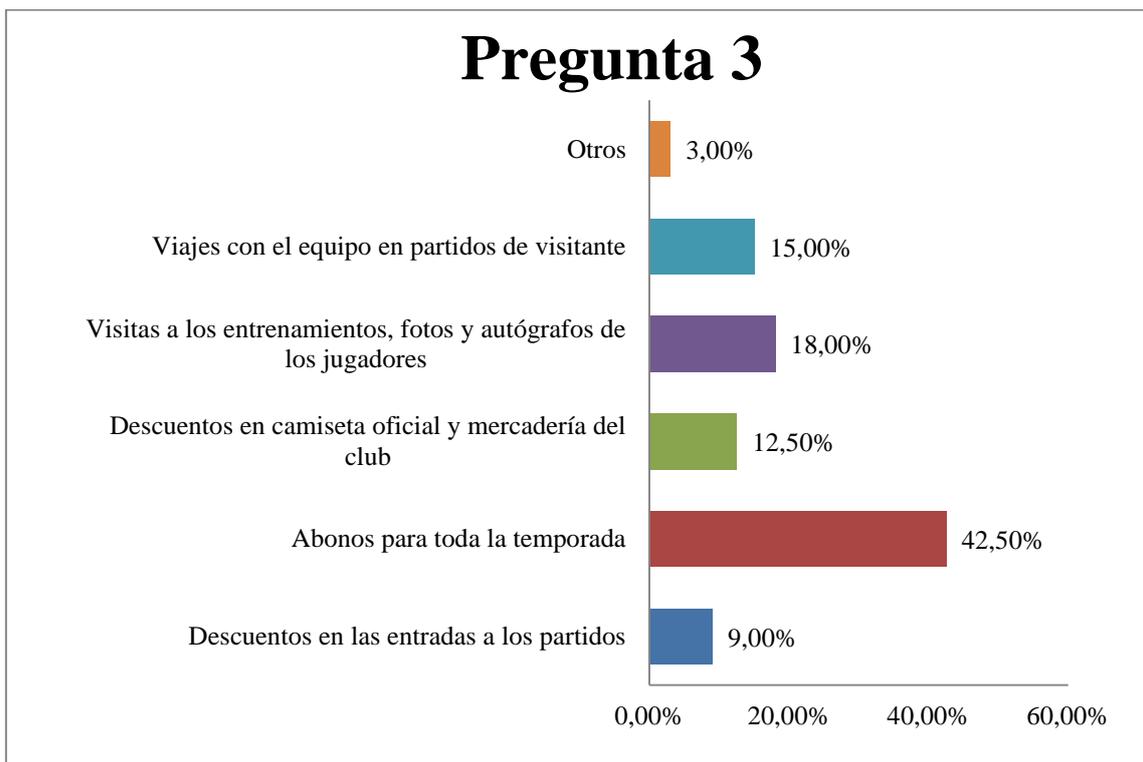
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (37%) manifiesta desconocer cuales son los beneficios que reciben los socios del Club Deportivo El Nacional.

Tabla N°10: Pregunta 3

De la siguiente lista, seleccione el beneficio principal que usted desearía obtener como socio del Club Deportivo El Nacional			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Descuentos en las entradas a los partidos	18	9,00%	9,00%
Abonos para toda la temporada	85	42,50%	51,50%
Descuentos en camiseta oficial y mercadería del club	25	12,50%	64,00%
Visitas a los entrenamientos, fotos y autógrafos de los jugadores	36	18,00%	82,00%
Viajes con el equipo en partidos de visitante	30	15,00%	97,00%
Otros	6	3,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°7: Pregunta 3



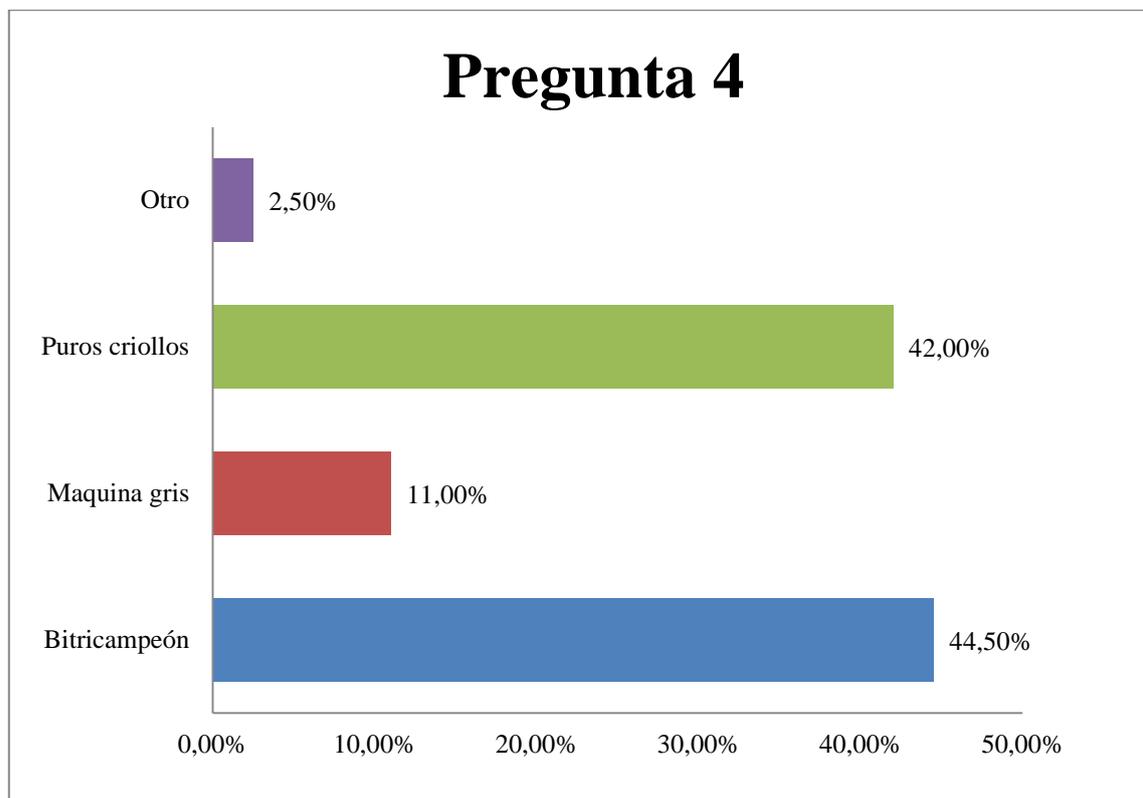
Fuente: elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (42,50%) manifiesta que el beneficio principal que desearían obtener como socios del Club Deportivo El Nacionales la obtención de abonos para todos los partidos de la temporada.

Tabla N°11: Pregunta 4

Cuando escucha el término “Club Deportivo El Nacional”, ¿Cuál de las siguientes alternativas es la que primera que se le viene a la mente?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bitricampeón	89	44,50%	44,50%
Maquina gris	22	11,00%	55,50%
Puros criollos	84	42,00%	97,50%
Otro	5	2,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°8: Pregunta 4



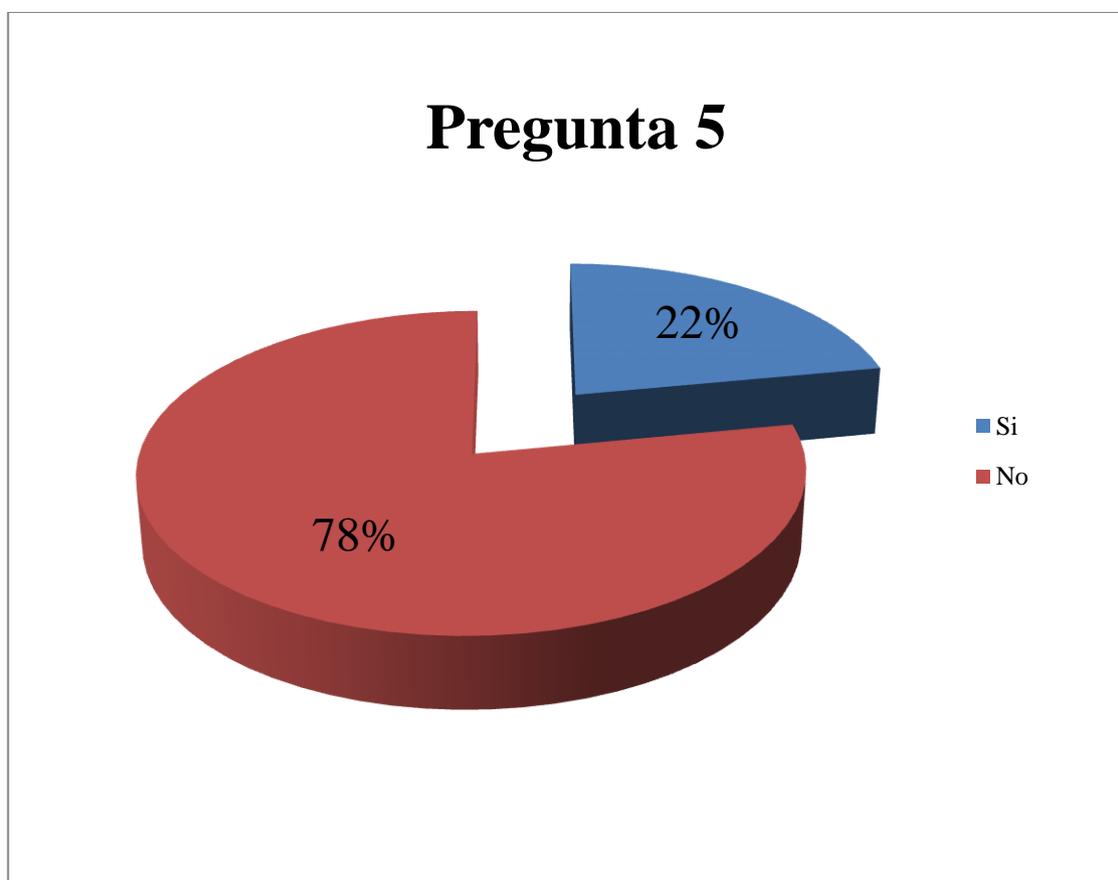
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (44,50%) manifiesta que la alternativa que primero le viene a la mente al escuchar el término “Club Deportivo El Nacional” es la palabra “Bitricampeón”.

Tabla N° 12: Pregunta 5

¿Conoce usted cuál es el slogan del club deportivo el nacional?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	44	22,00%	22,00%
No	156	78,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°9: Pregunta 5



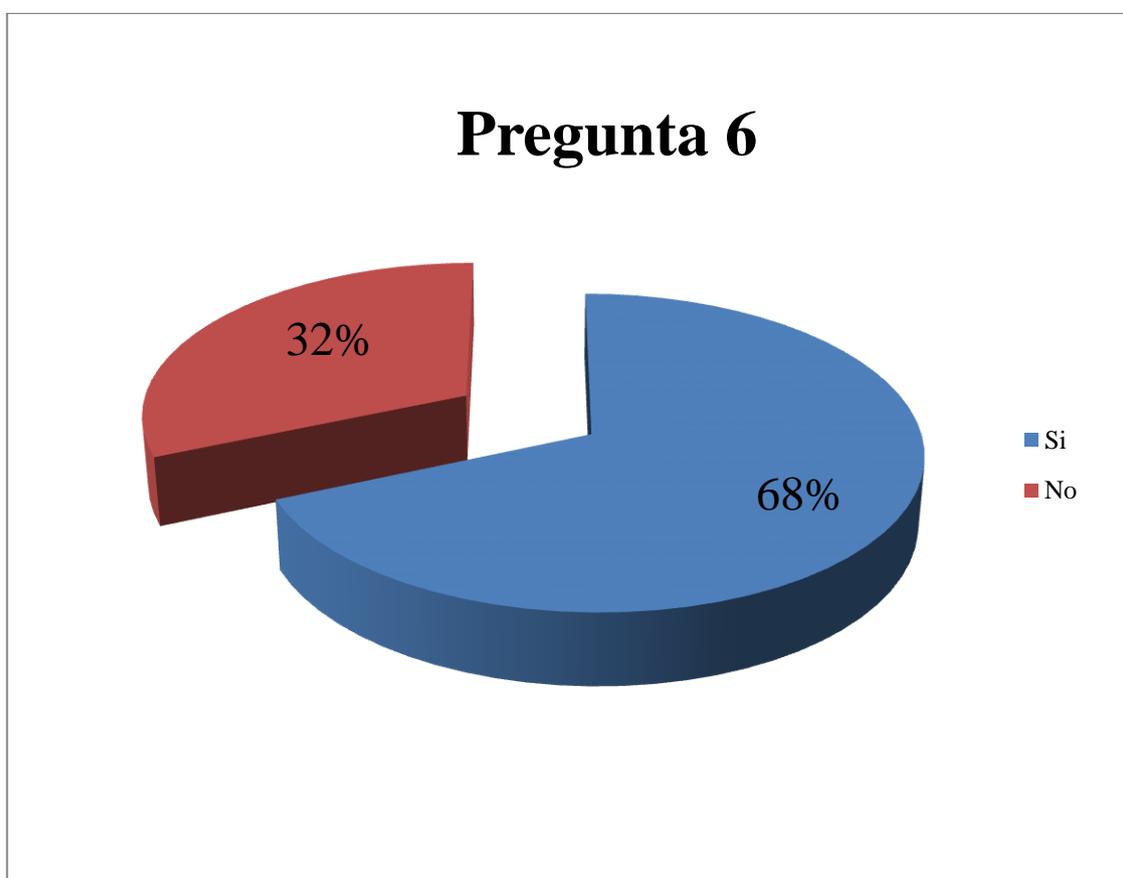
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (78%) no conoce cuál es el slogan del Club Deportivo El Nacional.
- El 22% de los aficionados si conoce cuál es el slogan del Club Deportivo El Nacional.

Tabla N° 13: Pregunta 6

¿Está de acuerdo con el siguiente slogan para el Club Deportivo El Nacional? “Formamos campeones, es tiempo de aprovecharlos”			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	137	68,50%	68,50%
No	63	31,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°10: Pregunta 6



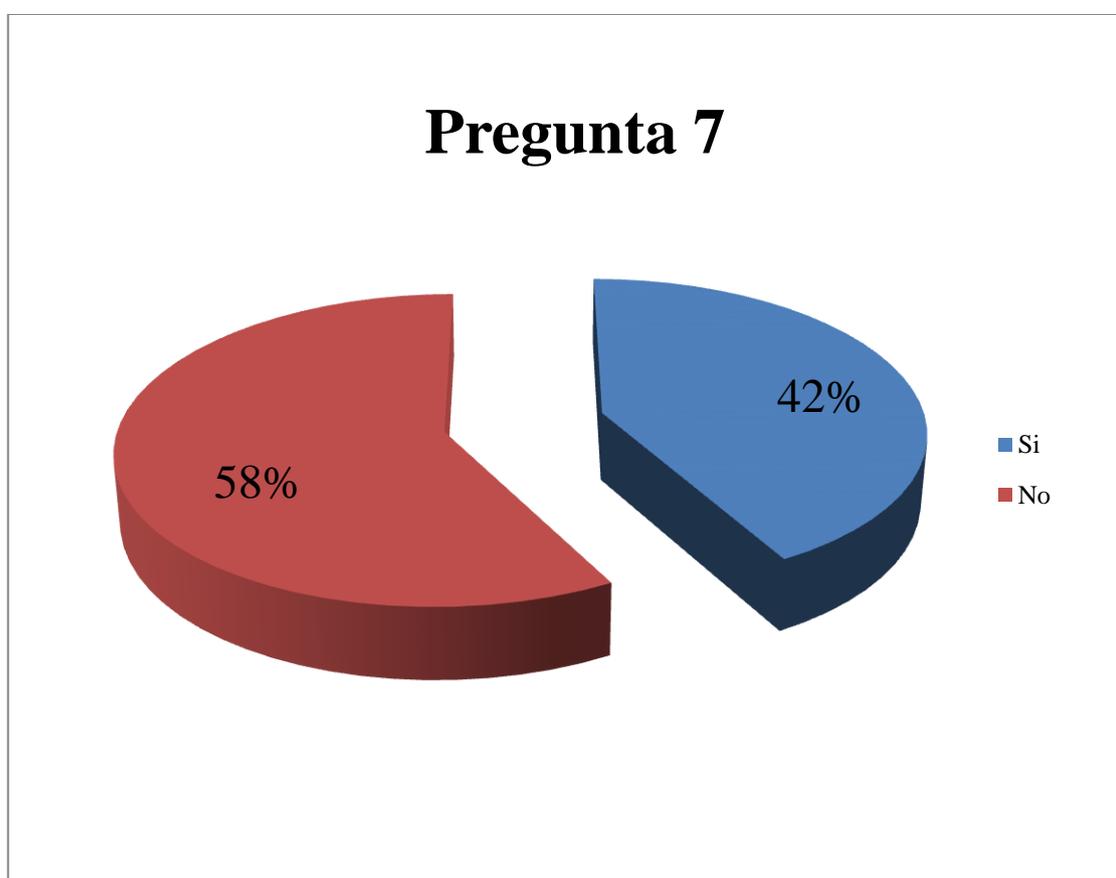
Fuente: Elaborado por el autor

- El 68,50% de los aficionados manifiestan si estar de acuerdo con el slogan propuesto.
- El 31,50% de los aficionados manifiestan no estar de acuerdo con el slogan propuesto.

Tabla N°14: Pregunta 7

¿Piensa usted que el escudo actual del Club Deportivo El Nacional debería renovarse?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	83	42,00%	42,00%
No	116	58,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°11: Pregunta 7



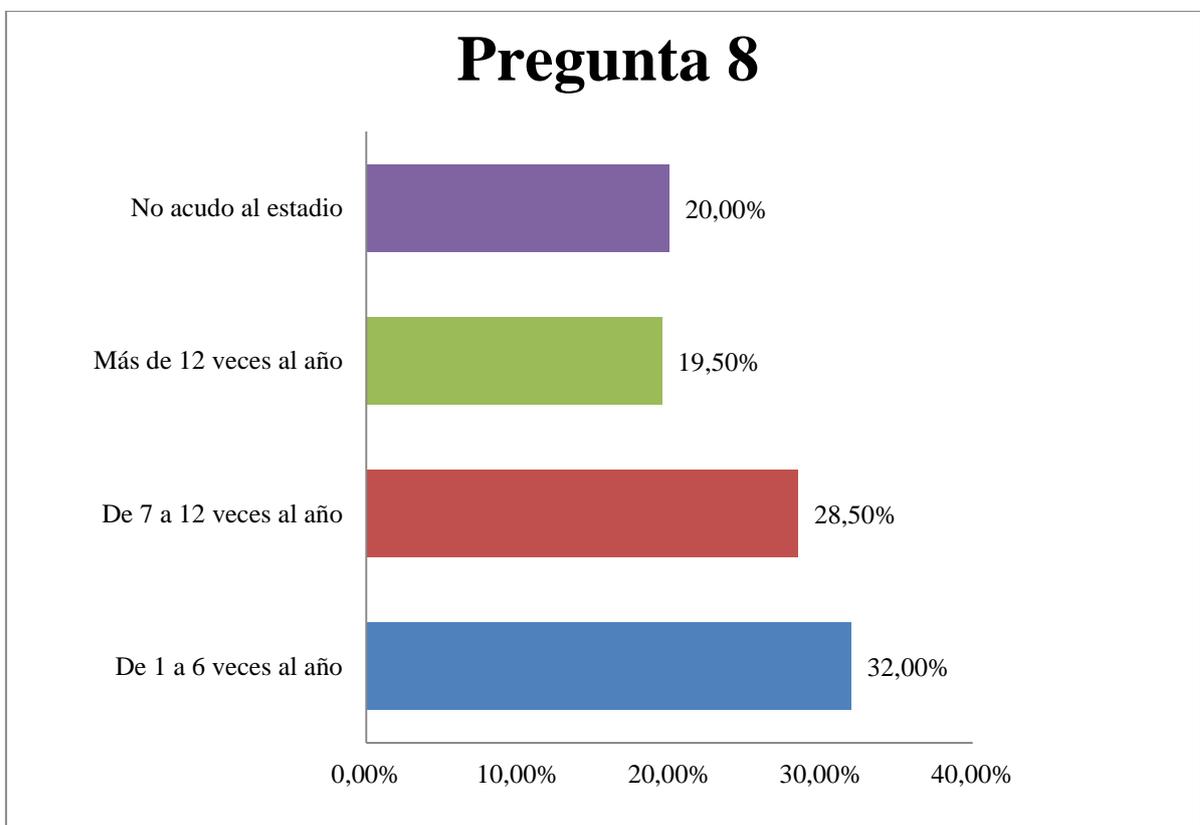
Fuente: Elaborado por el autor

- El 42% de los aficionados piensa que el escudo actual del Club Deportivo El Nacional si debería renovarse.
- El 58% de los aficionados piensa que el escudo actual del Club Deportivo El Nacional no debería renovarse.

Tabla N°15: Pregunta 8

¿Con que frecuencia acude al estadio Olímpico Atahualpa a ver los partidos de local del Club Deportivo El Nacional?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1 a 6 veces al año	64	32,00%	32,00%
De 7 a 12 veces al año	57	28,50%	60,50%
Más de 12 veces al año	39	19,50%	80,00%
No acudo al estadio	40	20,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°12: Pregunta



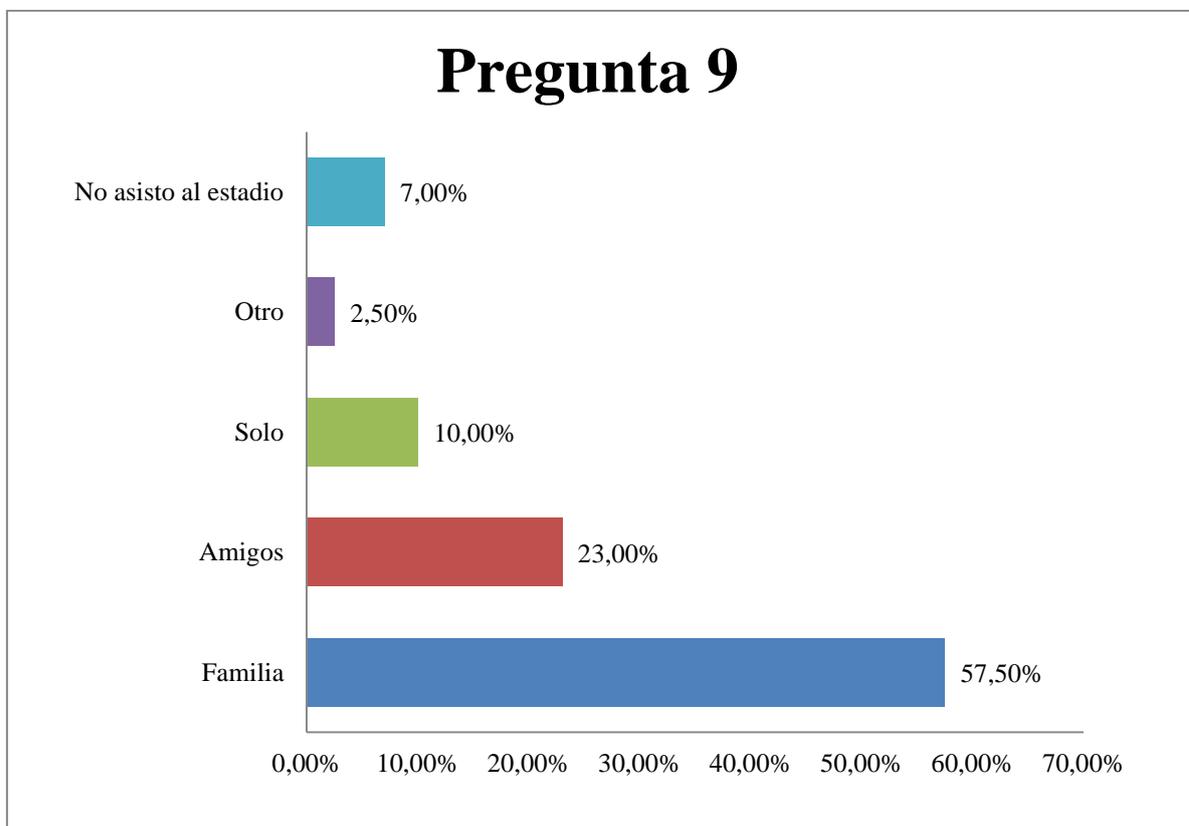
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayor parte de los aficionados (32%) manifiesta acudir al estadio a ver los partidos de local del Club Deportivo El Nacional de 1 a 6 veces al año.
- La minoría de los aficionados (19,50%) manifiesta acudir al estadio a ver los partidos de local del Club Deportivo El Nacional más de 12 veces al año.

Tabla N°16: Pregunta 9

Usted asiste al estadio con:			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Familia	115	57,50%	57,50%
Amigos	46	23,00%	80,50%
Solo	20	10,00%	90,50%
Otro	5	2,50%	93,00%
No asisto al estadio	14	7,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°13: Pregunta 9



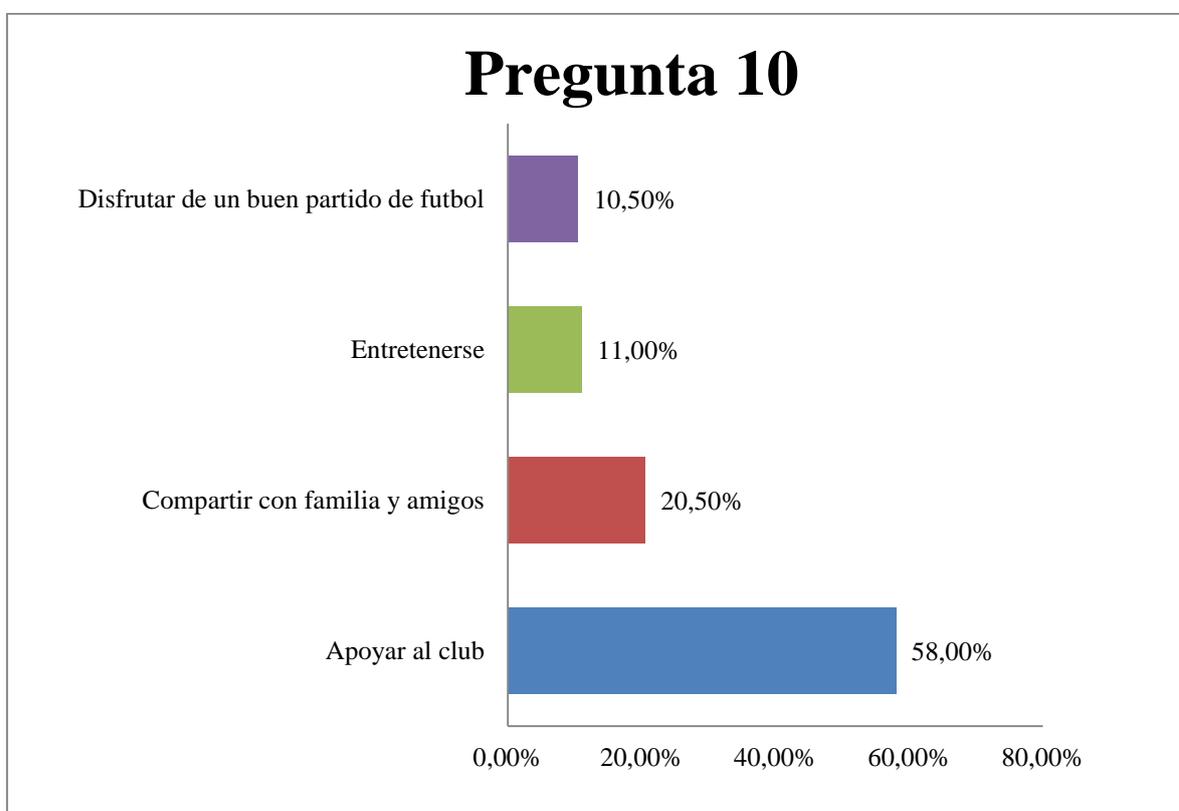
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (57,50%) manifiesta acudir al estadio con su familia.
- La minoría de los aficionados (2,50%) manifiesta acudir al estadio con otras alternativas.

Tabla N°17: Pregunta 10

Seleccione la razón principal por la cual usted asiste al estadio			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Apoyar al club	116	58,00%	58,00%
Compartir con familia y amigos	41	20,50%	78,50%
Entretenerse	22	11,00%	89,50%
Disfrutar de un buen partido de futbol	21	10,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°14: Pregunta 10



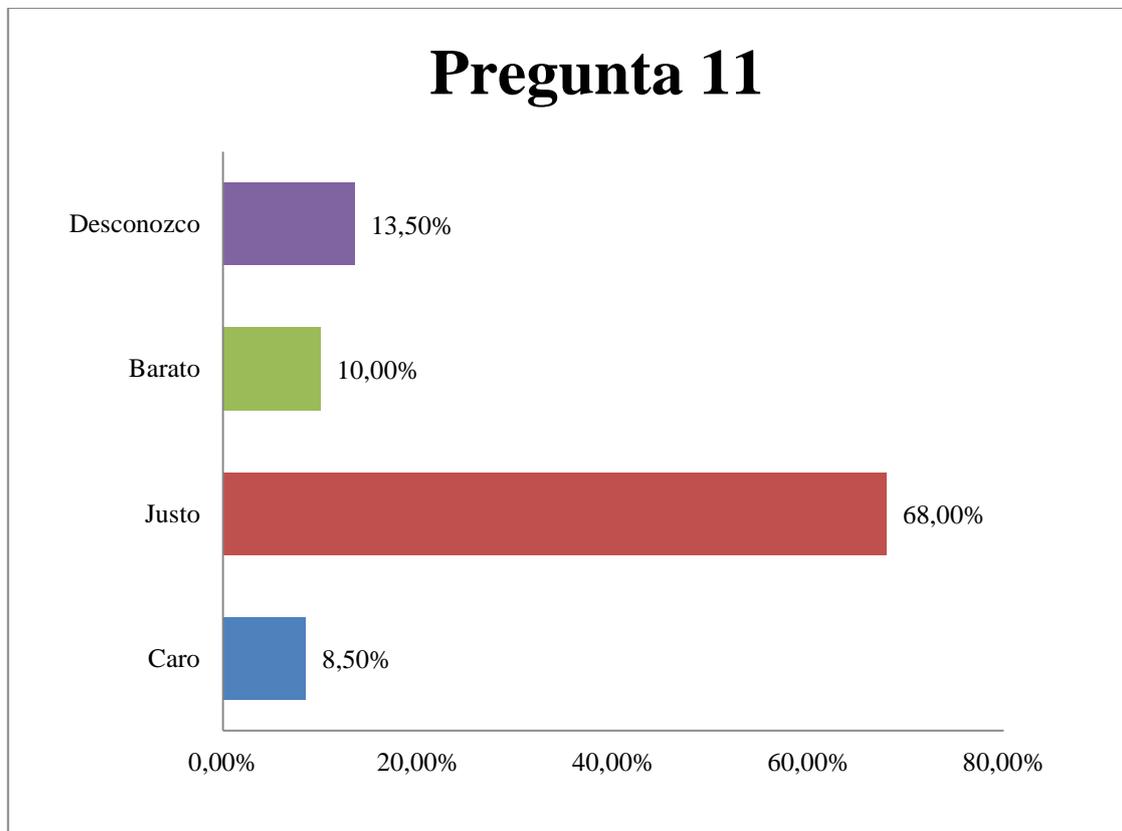
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (58%) manifiesta que la razón principal por la cual acude al estadio es para apoyar al club.
- La minoría de los aficionados (10,50%) manifiesta que la razón principal por la cual acude al estadio es para disfrutar de un buen partido de futbol.

Tabla N°18: Pregunta 11

Considera que el precio que paga por la localidad a la que asiste es:			
Intervalo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Caro	17	8,50%	8,50%
Justo	136	68,00%	76,50%
Barato	20	10,00%	86,50%
Desconozco	27	13,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°15: Pregunta 11



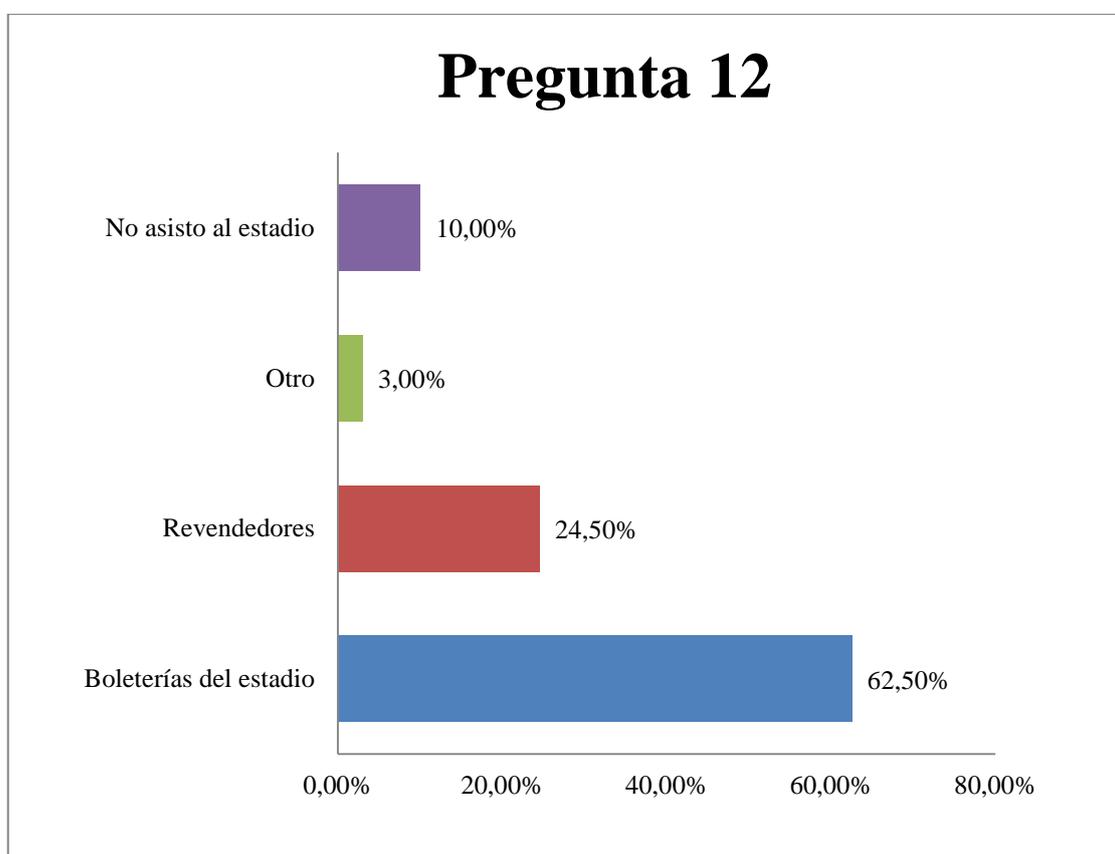
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (68%) considera que el precio que paga por la localidad a la que asiste es justo.
- La minoría de los aficionados (8,50%) considera que el precio que paga por la localidad a la que asiste es caro.

Tabla N°19: Pregunta 12

Al comprar sus entradas para asistir al estadio usted lo hace a través de:			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Boleterías del estadio	125	62,50%	62,50%
Revendedores	49	24,50%	87,00%
Otro	6	3,00%	90,00%
No asisto al estadio	20	10,00%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°16: Pregunta 12



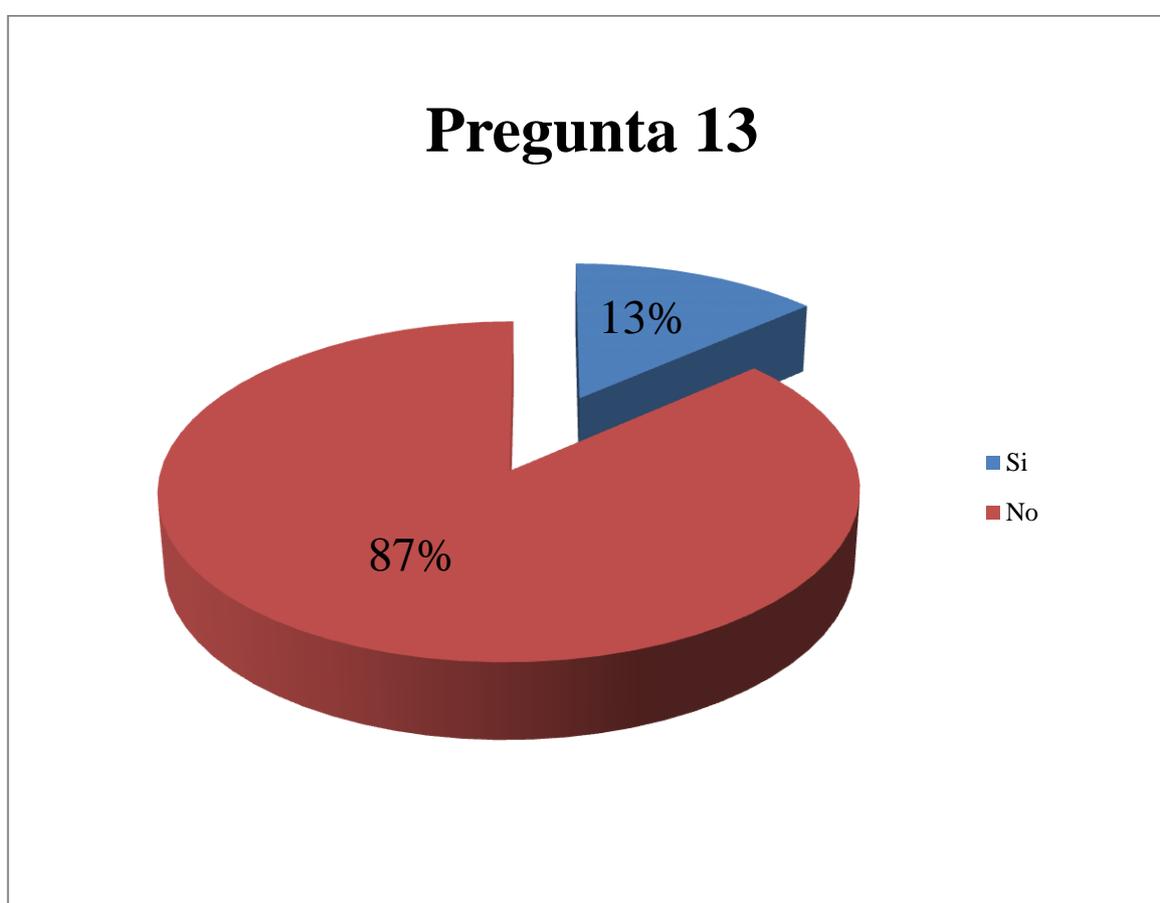
Fuente: Elaborado por el autor

- La mayoría de los aficionados (62,50%) manifiesta comprar sus entradas para los partidos en las boleterías del estadio.
- La minoría de los aficionados manifiesta (3%) comprar sus entradas para los partidos por medio de otras fuentes.

Tabla N°20: Pregunta 13

¿Usted viaja a otras ciudades para asistir a partidos del Club Deportivo El Nacional?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	27	13,50%	13,50%
No	173	86,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°17: Pregunta 13



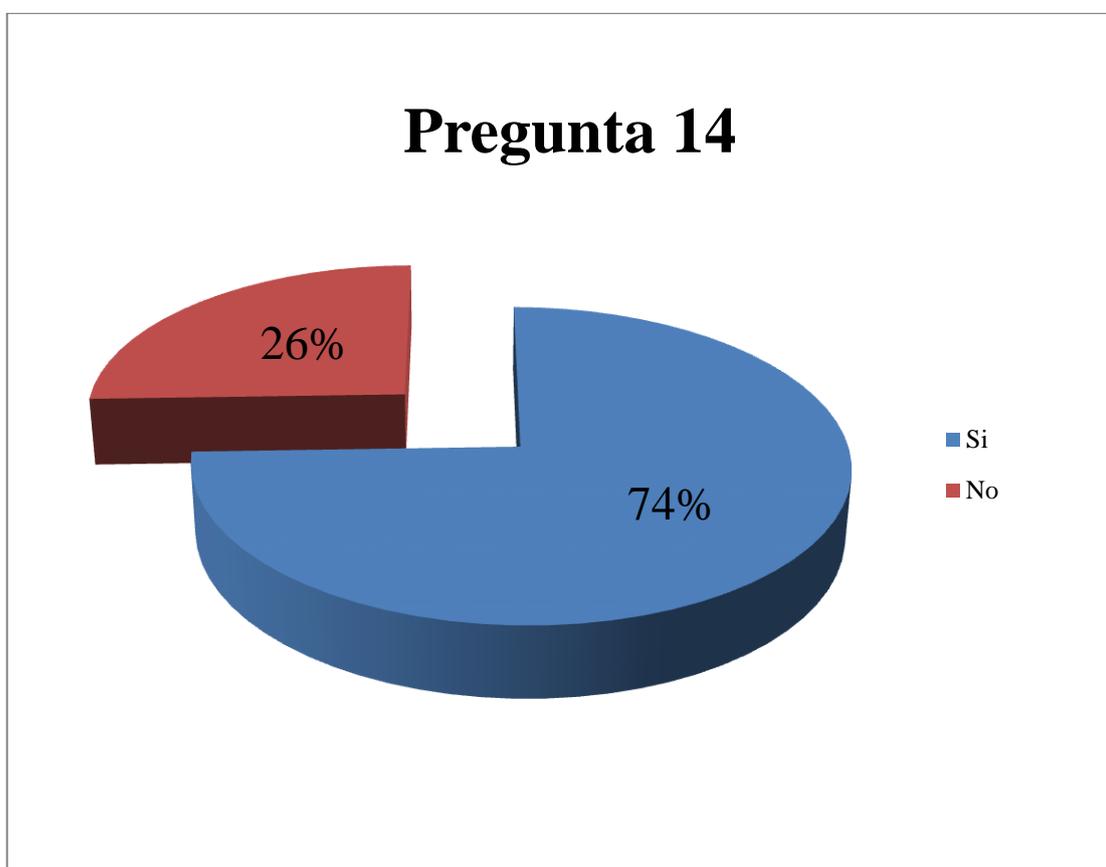
Fuente: Elaborado por el autor

- El 13,59% de los aficionados viajan a otras ciudades para asistir a partidos del Club Deportivo El Nacional.
- El 86,50% de los aficionados no viajan a otras ciudades para asistir a partidos del Club Deportivo El Nacional.

Tabla N°21: Pregunta 14

¿Estaría usted dispuesto a comprar una tarjeta de socios del Club Deportivo El Nacional, la cual le permita ingresar a todos los partidos del club así como obtener otros beneficios comerciales?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	149	74,50%	74,50%
No	51	25,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°18: Pregunta 14



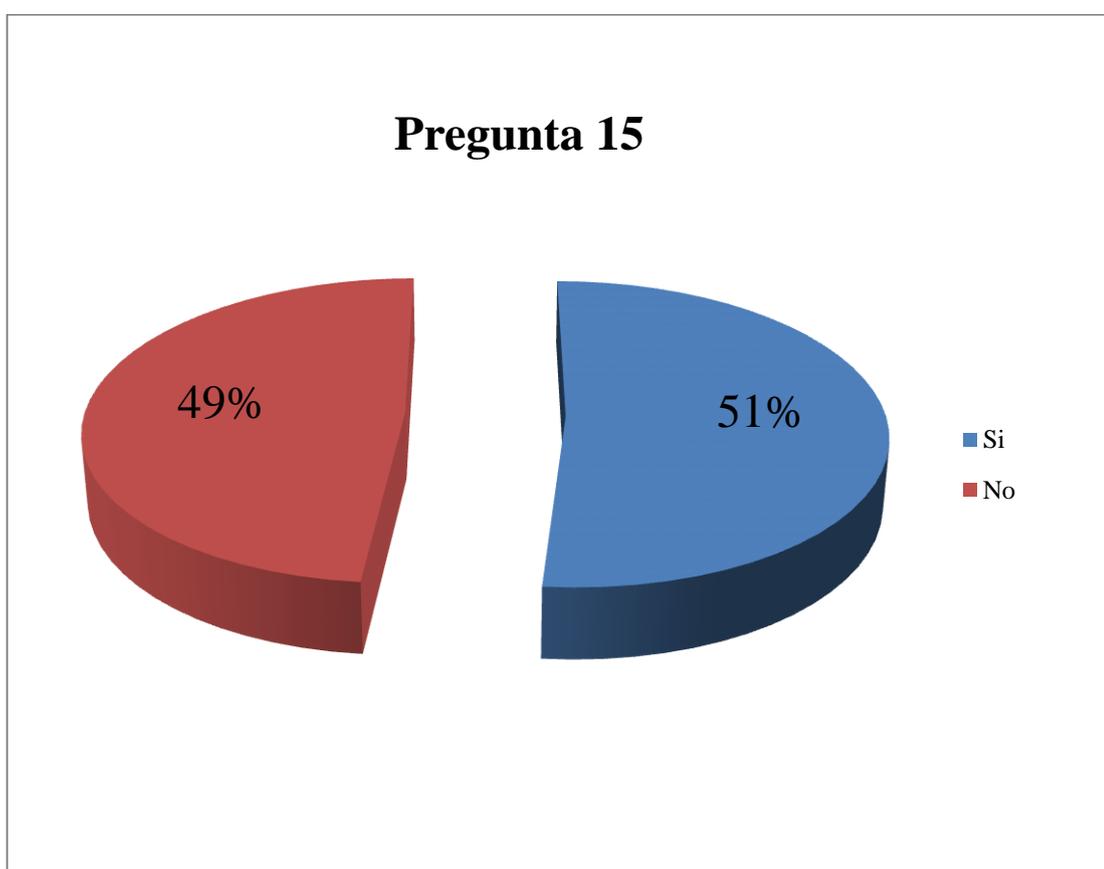
Fuente: Elaborado por el autor

- El 74,50% de los aficionados si estarían dispuestos a adquirir una tarjeta de socios del Club Deportivo El Nacional que les permita ingresar a todos los partidos.
- El 25,50% de los aficionados no estarían dispuestos a adquirir una tarjeta de socios del Club Deportivo El Nacional que les permita ingresar a todos los partidos.

Tabla N°22: Pregunta 15

¿Compra usted la camiseta original y/o mercadería oficial del club?			
Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	103	51,50%	51,50%
No	97	48,50%	100,00%
Total	200	100,00%	

Gráfico N°19: Pregunta 15



Fuente: Elaborado por el autor

- El 51,50% de los aficionados si compra la camiseta y mercadería oficial del Club Deportivo El Nacional.
- El 48,50% de los aficionados no compra la camiseta y mercadería oficial del Club Deportivo El Nacional.

4.5 Análisis de resultados

Edad:

- El rango de edad promedio de la mayoría de los aficionados de la muestra indica que es un público joven maduro, el 40,50% de las personas tiene entre 29 a 35 años. Es una edad que desde el punto de vista económico se vuelve bastante atractiva ya que son personas que se encuentran en una etapa de la vida en la cual tienen ingresos económicos estables, probablemente ya tienen una familia y su disposición adquisitiva ya sea para la compra de camisetas o para un plan de socios es mayor que personas más jóvenes cuya economía no es del todo estable.
- Lo llamativo y de cierta manera preocupante al respecto de las edades de los aficionados es que los porcentajes de los rangos de edad en orden descendente son: 36 a 42 años 26,50%, 22 a 28 años 19%, más de 43 años 11% y de 15 a 21 años 3%. Es decir el promedio de edad de los aficionados es bastante alto y el porcentaje de aficionados jóvenes es de solo el 3% por lo tanto el recambio generacional puede reducir a un más la afición del club en el largo plazo.

Género:

- Tan solo el 15% de los aficionados corresponde al público femenino, este bajo índice es de cierta manera normal en este deporte ya que históricamente no ha sido muy seguido por este género, sin embargo durante los últimos años ha crecido mucho el número de mujeres en partidos de fútbol a nivel mundial por lo tanto se puede observar un público potencialmente atractivo en términos económicos.
- Se puede observar durante la elaboración de las encuestas que una proporción alta de mujeres en el estadio son esposas, novias o acompañantes de hombres que asisten al partido.

Ocupación:

- Debido a que esta investigación plantea la posibilidad de incrementar la fidelidad tanto de la afición civil como militar, la encuesta fue aplicada de manera equitativa en ambos sectores (50/50).

Nivel de instrucción:

- Se puede observar que existe un nivel alto de escolaridad dentro de la afición, la mayoría de los encuestados poseen o cursan estudios superiores de tercer nivel, esto supone un nivel de ingresos mayor el cual se convierte en un mercado potencialmente rentable para la oferta de productos y servicios del club.
- Un alta proporción se esta cifra se debe a las respuestas del público militar debido a que las mismas fueron aplicadas al personal de carrera militar y no de tropa, los cuales cuentan en su mayoría con estudios superiores en la escuela militar o academia de guerra.

Pregunta 1: ¿Es usted socio del Club Deportivo El Nacional?

- Los resultados de esta pregunta consideran 2 componentes, pese a que el porcentaje de aceptación de socios del club no es tan bajo (el 39,50% manifestaron ser socios), esta cifra se compone únicamente de respuestas de aficionados militares, es decir ningún aficionado civil es socio del club, incluso si tomamos el hecho de que la mitad de encuestas son a personas civiles y la otra mitad a militares, se obtiene que tan solo el 80% de los militares son socios de la institución ($39,50/50= 0,80$).
- El bajo o nulo nivel de socios civiles responde tanto a la mala publicidad de los planes de socios como al contenido de los mismos.

Pregunta 2: Considera usted que los beneficios que recibe como socio del Club Deportivo El Nacional son:

- Los resultados de esta pregunta son el argumento de soporte al comentario de la pregunta anterior. Entre las respuestas “malos” y “desconozco” suman el 68% del total de encuestas (malos = 31%, desconozco = 37%).
- Las cifras demuestran que existe un claro descontento por parte de la afición, no perciben que exista mayor beneficio el ser socio del club por lo tanto no sienten el deseo de hacerlo.
- La mayoría de personas que no respondieron a esta con las opciones “malos” o “desconozco”, representan el 32% y se componen únicamente de respuestas de socios militares.

Pregunta 3: De la siguiente lista, seleccione el beneficio principal que usted desearía obtener como socio del Club Deportivo El Nacional

- Los resultados demuestran una clara preferencia del público sobre un beneficio que actualmente no brinda el club pero que los aficionados manifiestan mayoritariamente desearlo, esto es “abonos para toda la temporada” con el 42,50% de las respuestas.
- Esta cifra significa que existe una alta predisposición por parte de la afición para acudir al estadio, la compra de un plan de abonos por temporada representaría no solo el ingreso de un importante flujo de efectivo al inicio del años sino también se garantizaría de cierta manera una mayor asistencia de aficionados en cada partido ya que al tener compradas las entradas para todo el año, los aficionados se sentirían más motivados a acudir al estadio aunque sea para justificar el costo de su pago.
- Existen otros beneficios por los cuales considerables porcentajes de la muestra manifestaron su interés; visitas a los entrenamientos con un 18% y viajes con el equipo con un 15%, es decir en general el público busca compartir e interactuar con los jugadores del club cumpliendo así un deseo universal de sentirse parte del club e identificarse con la institución.

Pregunta 4: Cuando escucha el término “Club Deportivo El Nacional”, ¿Cuál de las siguientes alternativas es la que primera que se le viene a la mente?

- De acuerdo a los resultados de la encuesta existen 2 términos mayoritarios que se convierten en la primera asociación que hacen las personas cuando escuchan el nombre del club, “Bitricampeón” con el 44,50% y “Puros Criollos” con el 42%.
- Ambas alternativas tienen porcentajes muy cercanos lo que demuestra que existe una clara ambigüedad en cuanto a cual es el slogan y concepto de la institución. El hecho de no existir un concepto definido claramente y difundido de manera apropiada, contribuye a la falta de identificación y sentido de pertenencia de los aficionados con el club ya que los fuertes vínculos de las organizaciones surgen cuando existen una clara idea de lo que representa una institución.

Pregunta 5: ¿Conoce usted cuál es el slogan del club deportivo el nacional?

- El 78% de los aficionados manifiesta no conocer cuál es el slogan del club deportivo El Nacional, es decir los resultados complementan las cifras de la pregunta 6 ya que la gran mayoría de los aficionados dice no conocer el slogan del club sin embargo en la pregunta anterior identifican a dos alternativas como las más importantes, por lo tanto no podrían ser consideradas como slogans o conceptos bien planteados ya que no son reconocidos por su afición.
- Esta ambigüedad se daba básicamente porque ni el propio club sabe manifestar cual es su slogan oficial.
- El 22% de personas que manifestaron conocer el slogan, en su mayoría no fueron capaces de mencionarlo y si lo mencionaron se incluyeron otras alternativas como “equipo militar”, lo que ejemplifica que claramente no está desarrollada una identidad en el club.

Pregunta 6: ¿Está de acuerdo con el siguiente slogan para el Club Deportivo El Nacional? “Formamos campeones, es tiempo de aprovecharlos”

- Existe una aceptación del 68,50% al nuevo slogan propuesto para el club deportivo El Nacional, sin embargo en esta pregunta existió una gran variedad de comentarios.

- Existieron varias propuestas sobre nuevos slogans, algunas de las cuales fueron muy llamativas y atractivas es por eso que antes de implementar este slogan dentro de la nueva imagen que se propondrá del club, es prudente una re evaluación de los resultados y una consideración sobre las propuestas de los aficionados ya que algunas de ellas son bastante interesantes.
- Las propuestas a destacar son:
 - Nacidos para ser campeones
 - Recuperemos la gloria
 - Tan grande como su gente
 - Más que una pasión

Pregunta 7: ¿Piensa usted que el escudo actual del Club Deportivo El Nacional debería renovarse?

- La mayoría de aficionados manifestó que no desea renovar el escudo del club deportivo El Nacional, en esta pregunta también surgieron varios comentarios al respecto de que las personas no desean cambiar el escudo ya que es parte de la tradición de la institución.
- Sin embargo algo que cabe destacar es que pese a que la mayoría manifestó su rechazo por renovar el escudo, el porcentaje fue del 58%, es decir no fue una cifra absoluta y existe un considerable 42% que si desea renovar el escudo, por lo tanto no es número a ignorar y la renovación del escudo es el principal componente físicamente observable que demuestra el cambio que está surgiendo en el club. Ante los comentarios recibidos y los porcentajes mencionados cabria una re estilización del escudo la cual no represente un cambio radical del mismo sino no tan solo una actualización que llame la atención tanto del público tradicional como del innovador.

Pregunta 8: ¿Con que frecuencia acude al estadio Olímpico Atahualpa a ver los partidos de local del Club Deportivo El Nacional?

- Con el sistema del campeonato profesional ecuatoriano de futbol del 2012, El Nacional juega 22 partidos de local en el año (se jugarían 23 en caso de una eventual clasificación a la final). Sin embargo los resultados demuestran que el promedio de asistencia es muy inferior a la totalidad de partidos, la mayoría de aficionados asisten

de 1 a 6 veces al año (32%), le siguen los aficionados que asisten de 7 a 12 veces al año (28,50%), a continuación los aficionados que nunca asisten (20%) y por último los aficionados que acuden más de 12 veces al año (19,50%).

- Los resultados de la muestra corroboran las cifras de asistencia presentadas previamente en la investigación, lastimosamente la afición del Club Deportivo El Nacional no se caracteriza por tener los niveles de asistencia al estadio más altos del país, una de las razones a esta problemática además del bajo rendimiento deportivo de los últimos años del club, puede ser el hecho de que la gente acude a los escenarios deportivos para disfrutar de un espectáculo y de una propuesta de valor, la misma que en la actualidad no existe y es percibida de tal manera.

Pregunta 9: Usted asiste al estadio con:

- Los resultados de esta pregunta ayudan a construir un perfil del aficionado promedio de El Nacional, en la primera pregunta sobre la edad de los aficionados se obtuvo que la mayoría se encuentran dentro del rango de 29 a 35 años. En esta pregunta se obtuvo una amplia mayoría del 57% de aficionados que manifestaron acudir al estadio con su familia. Es decir este aspecto se complementa con la edad y con las otras preguntas y ayuda a determinar que el aficionado promedio del club es una persona dentro del rango de edad descrito y miembro de una familia con la cual asiste al estadio.
- El siguiente porcentaje importante fue la opción de “amigos” con el 23%, seguido de “solo” con un 10% y finalmente “otros” con un 2,5%.

Pregunta 10: Seleccione la razón principal por la cual usted asiste al estadio

- Un alto porcentaje de aficionados (58%) manifestaron que su razón principal para acudir al estadio es “apoyar al club”, lo cual refleja que pese a los bajos niveles de involucramiento de la afición, si existe un sentimiento general de apoyo y apego hacia el equipo, es decir El Nacional si cuenta con aficionados activos, el problema radica en que no existen los incentivos suficientes por parte de el club para incrementar ese sentido de pertenencia y elevar su fidelidad.
- Un componente importante del 20,50% manifiesta que acuden al estadio para “compartir con familia y amigos”, lo cual está en relación con los resultados de las

preguntas previas y confirman nuevamente que la afición del club está formada por varias familias que deciden convertir al fútbol en una actividad familiar de fines de semana.

Pregunta 11: Considera que el precio que paga por la localidad a la que asiste es:

- Esta pregunta refleja que el precio de las entradas no es un factor determinante a la hora de establecer las razones sobre el por qué existe un promedio de asistencia al estadio tan bajo. Una amplia mayoría de los aficionados (68%) manifestó que consideran como “justo” el precio pagado por la localidad a la que asisten. Los precios varían en algunos partidos sin embargo el precio promedio es 6 dólares para la localidad de popular, 10 dólares para la localidad de tribuna y 15 dólares para palco.
- Se puede determinar que existe una buena disposición al pago, por lo que se corrobora nuevamente que el bajo nivel de asistencia se debe a otros factores como la baja propuesta de valor que genera el club para sus aficionados.

Pregunta 12: Al comprar sus entradas para asistir al estadio usted lo hace a través de:

- El 62,50% de los aficionados manifestó adquirir sus entradas para los partidos en las boleterías del estadio, sin embargo se pudieron realizar varias observaciones sobre este aspecto durante la realización de las encuestas.
- Las encuestas fueron aplicadas en 3 partidos de El Nacional, en cada uno de los partidos se pudo observar que habían largas filas en la boletería del estadio y que únicamente se encontraba habilitada una de las dos boleterías (boletería norte) del estadio Olímpico Atahualpa. En ninguna de las filas de la boletería habilitada se pudo observar preferencia por los aficionados de El Nacional, tanto la afición del club como la del equipo visitante comparten las mismas filas lo que dio lugar a incidentes en los cuales fue necesaria la intervención de la policía nacional.
- También se pudo observar una gran cantidad de revendedores en los alrededores del estadio los cuales se encontraban vendiendo entradas de cortesía. Está prohibida la venta de entradas de cortesía ya que estas no tienen un propósito comercial.

- Al momento de realizar esta pregunta a los aficionados se pudo recoger varios comentarios acerca de que no existe preferencia para los aficionados del club y que muchas veces desisten de ingresar al estadio por el hecho de que hay largas filas, a veces ocurren enfrentamientos en las filas, y el precio que cobran los revendedores supera la disposición al pago de los aficionados por lo que no existen ni incentivos ni facilidades para que el hincha de El Nacional acuda a ver jugar a su club.

Pregunta 13: ¿Usted viaja a otras ciudades para asistir a partidos del Club Deportivo El Nacional?

- Tan solo el 13,50% de los aficionados manifiesta viajar a otras ciudades para asistir a partidos del club deportivo El Nacional, este porcentaje tan bajo se da básicamente porque no existen incentivos para emprender un viaje con recursos propios y buscando personalmente la manera de llegar, hospedarse, etc.
- Se recogieron varios comentarios por parte de los aficionados sobre el deseo de organizar planes familiares para emprender viajes a ciudades cercanas a Quito como Ambato o Riobamba, sin embargo estos planes no se materializan por la carencia de organización.

Pregunta 14: ¿Estaría usted dispuesto a comprar una tarjeta de socios del Club Deportivos El Nacional, la cual le permita ingresar a todos los partidos del club así como obtener otros beneficios comerciales?

- Los resultados indican que existe una alta disposición del 74.50% de los aficionados para adquirir una tarjeta de socios que incluya abonos para toda la temporada junto con un plan de beneficios.
- El plan de beneficios debería ser diseñado en función de los beneficios más demandados los cuales fueron identificados en la pregunta 4. Es importante tomar en cuenta el perfil del aficionado que por medio de este estudio se ha podido identificar y entregar una propuesta de valor que permita incrementar el número de socios tanto civiles como militares.

Pregunta 15: ¿Compra usted la camiseta original y/o mercadería oficial del club?

- Un 51,50% de los aficionados manifiesta comprar la camiseta oficial del club, es un porcentaje importante que indica que existe una buena disposición al pago de la camiseta oficial por parte de la afición.
- En esta pregunta también fue recibida una gran cantidad de comentarios en cuanto a la insatisfacción de la afición en lo que se refiere a este aspecto.
- Muchas personas manifestaron que no saben donde adquirir la camiseta original del club, por lo tanto adquieren réplicas en las afueras del estadio, también se comentó que el diseño actual es poco vistoso y que el costo de la misma no justifica su compra.
- En cuanto a mercadería oficial prácticamente ninguna persona manifestó conocer la existencia de la misma y mucho menos su adquisición.

4.6 Conclusiones y recomendaciones

- A través de esta encuesta se pudo determinar un perfil del aficionado de El Nacional al cual el club debe enfocar sus esfuerzos de marketing para brindar productos y servicios que cumplan sus expectativas y que permitan incrementar su nivel de fidelidad y dar el paso del umbral del aficionado pasivo al activo, contribuyendo así moral como económicamente con la institución.
- El perfil del aficionado promedio del club es: “Hombres de 29 a 35 años de edad de nivel socioeconómico medio, con instrucción de tercer nivel, tienen o son miembros de una familia, acuden al estadio de 1 a 6 veces al año, cuando acuden al estadio lo hacen con su familia y poseen algún tipo de indumentaria oficial del club”.
- Existe una amplia aceptación en cuanto a la creación de abonos por temporada por lo tanto cabe el lanzamiento de un plan de socios que incluya como beneficio principal la posibilidad de adquirir un abono para todos los partidos acompañado de otros beneficios, los mismo que deberán ser puntuales, funcionales y tendrán que responder a las necesidades y deseos de los aficionados.

CAPÍTULO 5: Aplicación práctica

5.1 Aplicación estratégica

5.1.1 FODA

Para crear un adecuado plan de socios junto con una renovación de la imagen institucional del club deportivo El Nacional, es necesario primero realizar un análisis FODA en el cual se pueda determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y enfrenta el equipo.

Fortalezas:

- El club tiene una rica historia de éxito siendo 13 veces campeón nacional en su corta vida institucional de 49 años.
- El club es reconocido por tener una administración honesta y disciplinada heredando los valores institucionales de la milicia ecuatoriana.
- El club posee una de las mejores escuelas formativas de divisiones menores del país con reclutadores y sub escuelas en varias provincias.
- El club es reconocido por ser el formador de los futbolistas más exitosos del Ecuador los cuales han triunfado tanto en los clubes más importantes del futbol internacional como en la selección nacional.

Oportunidades:

- De acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado existe un alto porcentaje de aficionados que desean adquirir abonos que les permita acceder a todos los partidos de la temporada.
- Existe un importante porcentaje de aficionados que manifiesta su deseo por adquirir la camiseta oficial del club, sin embargo desconocen donde pueden encontrarla.
- La afición considera que el precio que pagan por la localidad a la que asisten es justo, por lo tanto hay una buena disposición al pago.
- Actualmente existen varios reclutadores de equipos europeos y mexicanos que están interesados en las jóvenes promesas del futbol ecuatoriano.

Debilidades:

- Existe una baja asistencia de público al estadio.
- El club ha perdido los ingresos que antes recibía por las aportaciones obligatorias de todo el personal de las fuerzas armadas.
- El club realiza una pobre gestión de mercadeo.
- El club puede contratar únicamente jugadores nacionales.

Amenazas:

- Los demás equipos del campeonato nacional cuentan con presupuestos más elevados que les permiten reclutar a los mejores jugadores nacionales.
- El promedio de edad de los aficionados de El Nacional es alto y el recambio generacional es muy bajo.
- Existe baja fidelidad y compromiso de parte de la afición hacia el club.
- La popularidad de equipos como Liga de Quito que ha conseguido títulos internacionales está en incremento sobre todos en las generaciones jóvenes.

5.1.2 Visión

Un cambio de imagen no garantiza en absoluto una verdadera mejora, cuando se buscan resultados reales, es necesario realizar cambios reales. Es decir no basta con crear un plan de socios y renovar la imagen tangible del club, El Nacional debe re estructurar su institución en conjunto para poder acoplar todas sus estrategias y orientar a la organización hacia el éxito.

Es por esta razón que cabe una re formulación de su misión, visión, objetivos, valores institucionales y estrategia competitiva que permita al club resurgir y funcionar como una entidad que genere valor para su afición.

La nueva visión debe ser clara, precisa y manifestar un objetivo puntual que el club persiga en el mediano y largo plazo.

“Ser una institución ejemplar a nivel nacional e internacional por medio de la consecución de títulos locales y campeonatos internacionales dentro de los próximos 7 años”.

El problema que tienen varios enunciados de visión institucional es que son bastante generales, ambiguos y difíciles de recordar por los miembros de la organización. Por el contrario este enunciado busca ser lo más concreto posible y establece metas medibles que permitirán dar un propósito estratégico a todo el grupo humano que comprende el club deportivo El Nacional.

5.1.3 Misión

La nueva misión del club comprenderá el siguiente enunciado:

“Alcanzar los reconocimientos más altos del fútbol nacional e internacional por medio de la formación de talentosos futbolistas a través de una excelente gestión de divisiones menores.”

Al igual que la visión, este enunciado es corto pero muy claro en el aspecto que se busca que el club sea exitoso y se convierta en un referente tanto a nivel nacional como internacional, recurriendo siempre al fruto del trabajo de las divisiones inferiores.

5.1.4 Objetivos

El Nacional no es únicamente un club de fútbol, es una institución deportiva razón por la cual el establecimiento de objetivos se realizará en función de dos variables, objetivos deportivos y objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales son aquellos vinculados con los resultados esperados a través de las estrategias de marketing a implementarse. Los objetivos están en función de una planificación a 5 años

- Incrementar en un 25% el número de socios civiles de la institución durante el primer año, y un 20% anual dentro de los próximos cinco.
- Incrementar en un 30% el número de socios militares de la institución durante el primer año y un 25% anual dentro de los próximos cinco.
- Elevar la recaudación de ingresos por taquilla de entradas en un 30% en el primer año, y un 20% anual dentro de los próximos cinco.
- Elevar los ingresos por venta de camisetas y productos oficiales en un 15% en el primer año y un 20% anual dentro de los próximos cinco.

- Incrementar el valor de marca del club en el lapso de 4 años consiguiendo mayores recursos por publicidad y derechos televisivos.
- En 5 años alcanzar autonomía financiera en la conformación del presupuesto anual, logrando un superávit.

Los objetivos deportivos son aquellos que están directamente relacionados con los logros competitivos en los ámbitos que participa el club. Los mismos están en función de una planificación de 7 años.

- Año 1: Formar una base de jugadores competitiva para el siguiente año.
- Año 2: Mantener una base de jugadores y estar entre los primeros 3 equipos del campeonato nacional.
- Año 3: Estar entre los primeros 3 equipos del campeonato nacional y clasificar a octavos de final de copa Libertadores.
- Año 4: Ser campeón nacional y clasificar a octavos de final de copa Libertadores
- Año 5: Ser campeón nacional y clasificar a cuartos de final de copa Libertadores
- Año 6: Estar entre los primeros 3 equipos del campeonato nacional y clasificar a semifinales de copa Libertadores.
- Año 7: Ser campeón de copa Libertadores.

5.1.5 Valores

Precisamente este aspecto es una de las fortalezas de El Nacional ya que es un club perteneciente a las Fuerzas Armadas y por lo tanto posee muchos de los valores de la milicia como el trabajo en equipo, la disciplina, honor, honestidad, etc. Esto es muy importante ya que El Nacional tiene una buena imagen a nivel nacional en lo que ha valores respecta, sin embargo no se publicita manera adecuada la excelente labor que cumple la institución en el país.

Los valores que la institución menciona en su sitio web oficial son:

- Ética profesional.
- Calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Compromiso y solidaridad institucional.
- La formación integral constituye un reto y desarrollo como alternativa.

Estos valores son relacionados en su mayoría al trabajo de la institución en sus escuelas formativas, sin embargo deben existir valores que refuercen la imagen institucional como los relacionados a la responsabilidad social.

La ética empresarial y la responsabilidad social son corrientes que han tomado mucha fuerza en organizaciones de todo tipo alrededor del mundo. Estos aspectos se traducen en la creación de fundaciones, donaciones a personas de escasos recursos e involucramiento con la comunidad. Sin embargo el objetivo empresarial de la responsabilidad social es construir una imagen corporativa amigable con la sociedad, de manera que los consumidores cada vez más conscientes de esta tendencia, opten por adquirir productos o servicios de marcas que no solo persiguen su propio beneficio, sino que también contribuyen con la sociedad.

La situación económica actual de El Nacional, no podría sustentar en el largo plazo una fundación o una asistencia financiera a alguna organización sin fines de lucro, sin embargo existen otro tipo de acciones sociales que requieren inversiones muy bajas pero que ayudan considerablemente a la construcción de una imagen social de la institución.

En un inicio de la investigación, se planteó una idea con la cual se modifique el tema de firma de contratos laborales de los futbolistas. Como se citó previamente, de acuerdo al código laboral ecuatoriano todos los empleados en relación de dependencia deben trabajar por lo menos 40 horas semanales en jornadas de 8 horas diarias. Amparándose en esta legislación, se propone que se especifique en los contratos, que adicional a las horas de entrenamiento, los futbolistas deberán cumplir con al menos 6 horas semanales en las cuales realizarán actividades de imagen institucional de acuerdo a lo que determine el club. Esta cláusula sería perfectamente viable ya que los futbolistas usualmente entrenan solo 4 o 5 horas al día.

Dentro de estas horas los jugadores deberán realizar actividades comerciales y sociales que ayuden a fortalecer la imagen de la marca. En lo que comprenden las actividades sociales, estas serán orientadas hacia la responsabilidad social del club.

Visitas a hospitales como la descrita anteriormente (visita a los niños del hospital de Solca), ayudan a construir una solida percepción en los aficionados, demostrando que El Nacional es algo mucho más grande que un equipo de futbol y que para continuar siendo un grande en el país necesita del apoyo de su afición.

Además de ser exitosas en términos de marketing, este tipo de actividades son también rentables ya que al establecer estas condiciones en los contratos de los jugadores, no se necesita de incurrir en gastos adicionales por derechos de imagen y convocando a medios de prensa, se obtiene publicidad gratuita en noticieros y periódicos, reduciendo así considerablemente los montos en publicidad que designan las empresas para publicitar sus actividades de responsabilidad social.

5.1.6 Estrategia competitiva

La estrategia a usar para el club deportivo El Nacional, es inicialmente publicitar la renovación de la imagen de la institución y a continuación realizar una campaña para promocionar los nuevos planes de socios en los cuales se habilitará la posibilidad de comprar abonos para todos los partidos del club durante el año.

Para lograr diferenciación se utilizará canales de venta populares así como medios digitales en los cuales se puedan adquirir los abonos por medio de internet y los mismos serán enviados a domicilio. El objetivo es brindar a los aficionados las mayores facilidades para que puedan adquirir sus planes del modo que más les convenga y darles un trato preferencial y privilegiado. Un componente importante de la estrategia de marketing a utilizar será el uso de líderes de opinión los mismos que son ex jugadores del club y actuales estrellas de los mejores equipos del fútbol internacional.

5.2 Aplicación de marketing

5.2.1 Producto

El estudio ha determinado un perfil promedio del aficionado de El Nacional, este perfil se compone de un mercado potencialmente atractivo para productos y servicios del club. Es por esto que se ha decidido trabajar en la elaboración de 3 líneas de negocio principales.

- Venta de camisetas: como se mencionó en secciones anteriores, por medio de una buena gestión de marketing y diseño, la venta de camisetas se puede convertir en un rubro importante de ingresos para el club. De acuerdo a lo mencionado por el gerente de marketing de la institución, el contar con el patrocinio de la empresa italiana Lotto se ha convertido en un verdadero limitante ya que el club no tiene ningún poder de decisión en cuanto al diseño.

Es por esta razón que al terminar el convenio de distribución con Importaciones Kao, es fundamental que el club concrete una negociación con Marathon Sports, primero porque es el centro de distribución más grande del mercado, y segundo porque se puede obtener una mayor flexibilidad en cuanto a la estética de la camiseta y se puede buscar gestionar convenios de patrocinio con empresas deportivas de mayor renombre como Nike o Adidas.

- Venta de mercadería oficial: los ingresos por venta de mercadería oficial deben ser percibidos adecuadamente por el club y no regalados a proveedores como actualmente sucede. Es muy difícil y poco rentable que el club se encargue de gestionar la producción de artículos y comercializarlos, sin embargo lo que sí se puede hacer es comercializar licencias oficiales para las distintas empresas que estén interesados en vender sus productos utilizando la imagen del club. Sin embargo primero es necesario la elaboración de un manual de marca con la nueva imagen institucional de modo que se eviten ambigüedades y se garantice el buen uso comercial de la imagen de la institución.
- Venta de planes de socios: la tercera línea de negocio es la más importante ya que deberá ser administrada directamente por el club, es la razón de ser del equipo ya que es lo que más le interesa al aficionado y es el medio principal por el cual se buscará fidelizar a los hinchas. Se lanzarán al mercado 2 planes: socios prepago y socios abonados.

5.2.1.1 Características

“Hincha rojo” prepago:

El primer producto a comercializar, es una tarjeta de socios llamada “Hincha rojo” prepago la cual acredita a su dueño como socio activo del club en calidad de abonado temporal. Esto quiere decir que por medio de la adquisición de esta tarjeta el aficionado puede acceder a un número determinado de beneficios así como el ingreso a los partidos de local del club en el estadio Olímpico Atahualpa por medio de descuentos del saldo en una tarjeta magnética. Es decir una vez que la tarjeta es comprada, la misma viene recargada con un saldo el mismo que es consumido al presentarla en las puertas de ingreso dependiendo de la localidad a la cual desee asistir la persona.

Esta tarjeta podrá ser recargada con el monto que su dueño desee en distintos centros de distribución, de manera similar al recargo de tarjetas prepago de telefonía celular. El saldo será vigente durante un año y el abonado podrá consumirlo en la manera que desee.

“Hincha rojo” abonado:

El segundo producto es de igual manera una tarjeta de socios llamada “Hincha rojo” abonado, la cual acredita a su portador como socio preferencial de la institución. Por medio de la adquisición de esta tarjeta, el dueño pasa a ser parte de la junta de socios la cual tendrá el 25% de los votos en la asamblea general del club, es decir el socio tendrá la facultad de tomar parte de las decisiones realizadas en las asambleas semestrales.

De igual forma el socio adquiere una variedad de distintos beneficios, obtiene un abono para ingresar a todos los partidos de local del club ya sean nacionales, internacionales, oficiales o amistosos (dependiendo de la locación que adquiera) y obtiene un acceso preferencial a los partidos ya que en todos se habilitará un acceso exclusivo para abonados.

5.2.1.2 Beneficios

“Hincha rojo” prepago:

- Tarjeta prepago de socio con \$30 de saldo.
- 15% de descuento en la adquisición de la camiseta oficial del club.
- 10% de descuento en la adquisición de mercadería oficial del club.

- Acceso gratuito a las instalaciones del complejo deportivo del club en Tumbaco (sujeto a disponibilidad y mediante previa reserva).
- Acceso a la previa del partido: fotos con los jugadores y autógrafos, viaje en bus con el equipo hacia el estadio, acceso a camerinos, ingreso a la cancha, ingreso a palco preferencial. (Se realizará todas las semanas un sorteo entre los socios para escoger al ganador del programa).
- 40% de descuento en campamentos vacacionales del Club Deportivo El Nacional.
- Acceso gratuito a consulta general del Hospital Militar. (Aplica solo para consultas en medicina general, beneficio personal e intransferible del usuario)
- Precio unificado de entradas en todos los partidos (descuentos en saldo de la tarjeta): \$5 popular, \$8 tribuna, \$12 palco.
- 30% de descuento en tours con el club para partidos internacionales de visitante. (Incluye vuelo charter con jugadores, transporte, hospedaje, y entradas al partido).
- Compra y reserva de entradas adicionales por internet.
- Souvenir (Opciones: termo para café, llavero, gorra).

“Hincha rojo” abonado:

- Acceso a todos los partidos de local de la temporada.
- Voto en la junta de socios participante de la asamblea general semestral.
- 25% de descuento en la adquisición de la camiseta oficial del club.
- 20% de descuento en la adquisición de mercadería oficial del club.
- Acceso gratuito a las instalaciones del complejo deportivo del club en Tumbaco (sujeto a disponibilidad y mediante previa reserva).
- Acceso a la previa del partido: fotos con los jugadores y autógrafos, viaje en bus con el equipo hacia el estadio, acceso a camerinos, ingreso a la cancha, ingreso a palco preferencial. (Se realizará todas las semanas un sorteo entre los socios para escoger al ganador del programa).
- Puerta de acceso en el estadio exclusiva para socios.
- 50% de descuento en campamentos vacacionales del Club Deportivo El Nacional.
- Visita guiada a la escuela militar de paracaidismo del ejército y salto en paracaídas militar (Se realizará todos los meses un sorteo entre los socios para escoger 5 ganadores del programa, sujeto a disponibilidad).

- Acceso gratuito a consulta general del Hospital Militar. (Aplica solo para consultas en medicina general, beneficio personal e intransferible del usuario). Se sorteará mensualmente entre los socios un chequeo integral completo.
- 65% de descuento en tours con el club para partidos de internacionales de visitante. (Incluye vuelo charter con los jugadores, transporte, hospedaje, y entradas al partido).
- Artículo oficial del club (Opciones: bufanda, camiseta de entrenamiento, short de entrenamiento).
- Acceso a instalaciones del Círculo Militar.
- Reserva de localidad única durante el año. (un número de puesto será asignado para ese abonado durante todo el año).
- Compra y reserva de entradas adicionales por internet con el 10% de descuento.
- Reserva y compra preferencial de entradas por internet para partidos oficiales de local de la selección ecuatoriana de fútbol.

5.2.1.3 Diferenciación

Este plan de socios difiere en muchos aspectos de otros tanto a nivel nacional como internacional. En primer lugar son pocos los equipos del Ecuador que ofrecen a sus aficionados la posibilidad de asistir a todos los partidos que juegue el club durante el año. Liga de Quito posee un plan de abonados sin embargo este no incluye todos los partidos internacionales que juegue el club en caso que avance de ronda, por el contrario los dueños de “Hincha rojo” abonado obtienen acceso a todos los partidos ya sean oficiales, amistosos, nacionales o internacionales.

Adicionalmente los aficionados podrán escoger el número de puesto que deseen en la localidad de su preferencia para el resto de la temporada. Actualmente (Agosto, 2012) las localidades del estadio Olímpico Atahualpa, a excepción de palco, no son numeradas, sin embargo en Julio del 2012 el municipio de Quito emitió una ordenanza en la cual se estableció que todos los escenarios en los cuales se realicen espectáculos deportivos o culturales deberán contar con butacas debidamente numeradas. Es decir una vez que sea ejecutada esta ordenanza se podrá poner en práctica este beneficio.

Por otro lado se ofrece una alternativa única en Sudamérica, que es la posibilidad de ser un “socio prepago”. La telefonía celular y la televisión satelital son dos ejemplos del éxito que tienen los programas prepago en el Ecuador, es por eso que al ofrecer el pago de un servicio no tradicional como lo es una entrada a un partido de futbol, se convierte en una alternativa diferente y muy atractiva para los aficionados ya que podrán utilizar su saldo de la tarjeta cuando lo deseen y como lo deseen. Es decir en esta modalidad no se establecen categorías ni localidades del estadio, si por ejemplo una persona cuenta con 20 dólares en su tarjeta, puede decidir si desea asistir a 4 partidos en la localidad de general (\$5 por partido), a 2 partidos en la localidad de tribuna (\$8 por partido) o a un partido en palco y uno en general (\$12 y \$5 respectivamente).

5.2.1.4 Posicionamiento

Se busca alcanzar un posicionamiento que remarque la diferenciación de los beneficios, junto con un apelativo de la calidad humana de los aficionados del club por medio del siguiente slogan:

“Beneficios únicos, hinchas únicos”

Esta corta pero llamativa frase, hace que las personas se interesen por conocer de que se trata aquello que recibe el calificativo de “único”, paralelamente se halaga a los aficionados al mencionar que los hinchas del club son “únicos” en el sentido que son especiales y es un privilegio el ser parte de la institución.

5.2.1.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor generada por estos planes son beneficios únicos, tangibles y que realmente benefician tanto al aficionado como a la institución. Los aficionados obtienen la posibilidad de estar más cerca de su club, podrán vivir lo que viven sus jugadores, sentir la emoción de la previa de un partido; a la vez podrán disfrutar de beneficios prácticos (como consultas médicas en el hospital militar) y oportunidades únicas como lanzarse en paracaídas desde un avión militar.

Para el club estos planes suponen un incremento sustancial de la fidelidad del aficionado, lo que se traduce a mayores recursos para la institución, mayor asistencia a los partidos y

mayor compromiso de la afición. Los beneficios propuestos son funcionales y lo más importante están al alcance de las posibilidades de la institución ya que varios de ellos incluyen el aprovechamiento de instalaciones y apoyo militar.

Al mismo tiempo varios beneficios están sujetos a sorteos, lo que hace que el aficionado se involucre más con el club, por ejemplo ingresando con mayor regularidad al sitio web oficial para conocer si fue favorecido o no del concurso. Mayores visitas al sitio, incrementan el valor de la página por lo que se pueden obtener mayores ingresos por publicidad virtual.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Recomendación de precios

Los precios a manejarse estarán en función de 2 categorías y algunas sub categorías. Las primeras 2 grandes categorías serán aficionados civiles y aficionados militares.

Aficionados civiles:

- “Hincha rojo” prepago: los aficionados civiles podrán adquirir sus tarjetas en distintos centros de distribución así como por medio de la página web a un precio de \$60. Estos \$60 incluye un saldo de \$30 que podrán ser consumidos en el lapso de un año de campeonato (hasta finalizar el torneo vigente), así como los beneficios previamente descritos. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$6,99.
- “Hincha rojo” abonado:

Todos los planes de “Hincha rojo” en la modalidad abonado, incluyen todos los partidos de local del club, los cuales en el caso de una clasificación a la final suman 45 encuentros.

- “Hincha rojo” popular: este plan incluye las localidades general norte, general sur y preferencia y el costo anual es de \$180. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$4,99.
- “Hincha rojo” popular premium: este plan tiene un costo de \$190, incluye lo mismo que en la modalidad “socio abonado popular”, la diferencia es que por \$10 adicionales el aficionado tiene la posibilidad de escoger el puesto o butaca numerada que desee durante el resto del año.

- “Hincha rojo” tribuna: este plan tiene un costo de \$215 e incluye un puesto o butaca numerada en la locación de tribuna. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$4,99.
- “Hincha rojo” palco: este plan tiene un costo de \$399 e incluye un puesto o butaca numerada en la locación de palco. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el mismo es gratuito.

Aficionados militares:

- “Hincha rojo” prepagado: los aficionados militares podrán adquirir sus tarjetas tanto en distintos centros de distribución, en la página web, como en los destacamentos militares donde se encuentren prestando servicio a un precio de \$60. Estos \$60 incluye un saldo de \$35 que podrán ser consumidos en el lapso de un año de campeonato (hasta finalizar el torneo vigente), así como los beneficios previamente descritos. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$3,99.
- “Hincha rojo” abonado:

Todos los planes de “Hincha rojo” en la modalidad abonado, incluyen todos los partidos de local del club, los cuales en el caso de una clasificación a la final suman 45 encuentros.

- “Hincha rojo” popular: este plan incluye las localidades de general norte, general sur y preferencia y el costo anual es de \$150. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$3,99.
- “Hincha rojo” popular premium: este plan tiene un costo de \$160, incluye lo mismo que en la modalidad “socio abonado popular”, la diferencia es que por \$10 adicionales el aficionado tiene la posibilidad de escoger el puesto o butaca numerada que desee durante el resto del año.
- “Hincha rojo” tribuna: este plan tiene un costo de \$199 e incluye un puesto o butaca numerada en la locación de tribuna. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el costo del flete es de \$3,99.
- “Hincha rojo” palco: este plan tiene un costo de \$349 e incluye un puesto o butaca numerada en la locación de palco. En caso de compra por internet o solicitud de envío a domicilio el mismo es gratuito.

5.2.2.2 Políticas de ventas

Los medios de pago serán efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, descuentos en el roll de pagos (únicamente para militares) y cuenta de Pay Pal (únicamente en compras por internet). Los aficionados podrán diferir sus pagos de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla N°23: Tabla de pagos

Plan de socios	Aficionados civiles	Aficionados militares
“Hincha rojo” prepago	4 cuotas de \$15 mensuales	6 cuotas de \$10 mensuales
“Hincha rojo” popular	6 cuotas de \$30 mensuales	10 cuotas de \$15 mensuales
“Hincha rojo” popular premium	6 cuotas de \$32 mensuales	10 cuotas de \$16 mensuales
“Hincha rojo” tribuna	8 cuotas de \$27 mensuales	10 cuotas de \$20 mensuales
“Hincha rojo” palco	10 cuotas de \$40 mensuales	12 cuotas de \$30 mensuales

Fuente: elaborado por el autor

* El costo de envío será cargado en su totalidad junto con la primera cuota

Fuente: elaborado por el autor

5.2.3 Distribución

La distribución de productos es una de las falencias más importantes que El Nacional tiene en la actualidad, por lo tanto se manejarán tres tipos de canales de distribución: directo, intermediarios y en línea.

5.2.3.1 Estructura de canales

El canal directo funcionará por medio de dos modalidades, en cuarteles e instituciones militares y en centros comerciales. Se ubicarán stands en las oficinas administrativas de los principales cuarteles y destacamentos inicialmente de la ciudad de Quito. En estos stands el aficionado podrá encontrar información detallada de los planes y por medio del registro de sus datos personales y la cancelación del pago adquirirá su tarjeta de membresía la misma que será entregada en el puesto de trabajo de la persona al interior del destacamento.

En centros comerciales funcionará una modalidad similar, se contratará un stand que funcionará durante todo el año en un centro comercial, y se contratarán dos stands más que funcionarán únicamente durante Noviembre, Diciembre y Enero en dos centros comerciales más.

El stand permanente se ubicará en el Centro Comercial Iñaquito (CCI) y los stands temporales se encontrarán en Centro Comercial Condado Shopping y Centro Comercial El Recreo. La determinación de estos locales se da debido a que los mismos cuentan con arriendo temporales de pequeños stands o islas a un costo moderado y al mismo tiempo tienen la concurrencia de personas que son el mercado objetivo del club.

El proceso de venta incluirá la posibilidad de entrega inmediata de la tarjeta de socios al adoptar la modalidad prepago y toma de datos para la posterior entrega a domicilio al adoptar el abono para toda la temporada. El aficionado podrá elegir el lugar de entrega preferido en un lapso de cinco días o también la posibilidad de retirar la tarjeta en el lugar de compra después de dos días. El stand permanente será de mayor tamaño que los temporales, y en el mismo también se comercializarán artículos y camisetas bajo la licencia oficial del club.

De igual manera se buscará llegar a un acuerdo económico de distribución y recarga de tarjetas con centros detallistas de consumo masivo. Se buscarán acuerdos con la cadena de supermercados Supermaxi y con farmacias Fybeca.

En ambos centros se venderán las tarjetas de socios únicamente en la modalidad prepago las mismas que adicional a su costo de membrecía podrán ser recargadas en las cajas de igual manera como se realizan las recargas de televisión satelital prepaga de la empresa Direct Tv. El objetivo es que los aficionados puedan abonar en sus tarjetas el monto que ellos deseen y de esta manera asistir al estadio presentado únicamente su tarjeta y asistiendo a los partidos que les interese hasta consumir su saldo restante.

El sitio web del club será uno de los principales canales de distribución y en los diferentes elementos de publicidad a usar se deberá fomentar el tráfico hacia la página. La estructura y arquitectura de la misma deberá ser fácil de usar, amigable para el visitante, y en todas las pestañas se deberá incluir un enlace de acceso directo a la sección de socios.

En esta sección se detallará específicamente los beneficios de cada plan, se proveerá la herramienta para comparar entre planes y las ventajas de usar una tarjeta magnética a un boleto impreso. Se habilitará la opción de pago con tarjeta de crédito, débito o cuenta de Pay Pal y el producto será enviado al domicilio que el aficionado desee.

La entrega de tarjetas ya sea por compra física o virtual se realizará por medio de la empresa de courier Urbano Express, el costo del flete dependerá del plan adquirido.

5.2.4 Comunicación

La comunicación de la renovación de la marca El Nacional es fundamental para acompañar al nuevo plan de beneficios diseñado ya que no solo ayudará a refrescar la imagen del club sino al mismo tiempo enviará un mensaje a la afición indicando que es tiempo de un cambio radical y es necesario el apoyo de los hinchas para recuperar el protagonismo que históricamente ha tenido la institución.

5.2.4.1 Marca

Además de ser el equipo con más campeonatos nacionales junto con Barcelona S.C., El Nacional es conocido también por su excelente labor de divisiones menores ya que ha formado a lo largo de la historia a muchos de los mejores futbolistas del país, quienes gracias al club se han catapultado a los mejores clubes del mundo y a las alineaciones titulares de la selección ecuatoriana de fútbol.

El éxito en la formación de juveniles proviene de una buena gestión de reclutamiento de jóvenes talentos a través de 15 escuelas de fútbol en todo el país ubicadas en Quito, Cuenca, Quevedo, Portoviejo y Esmeraldas. El club utiliza las instalaciones de varios cuarteles y destacamentos militares por lo que se facilita para la institución la apertura de nuevas academias en diferentes ciudades. (El Nacional, 2011, párr.3).

Jugadores de talla mundial como Antonio Valencia, Cristian Benítez, Alejandro Castillo, Félix Borja, Renato Ibarra, avalan el exitoso proceso de estas escuelas.

Por esta razón un concepto interesante a desarrollar en el club sería recalcar el éxito institucional en formar a los mejores jugadores del país y hacer énfasis en que el club crea campeones y que es momento de conservarlos. El concepto se podría expresar de la siguiente manera.

“Formamos campeones, es tiempo de aprovecharlos”

El significado de este concepto es básicamente hacer un hincapié en la labor del club formando los mejores futbolistas del país, y que es tiempo de conservarlos, dejar de venderlos tan pronto como se pueda y dar el paso a ser nuevamente un equipo glorioso y campeón a nivel nacional e internacional.

Para que este concepto tenga mayor poder de penetración, deberá ir acompañado junto con la imagen de exitosos futbolistas que salieron de las canteras del club.

Aplicación deportiva: Antonio Valencia

No es usual que un equipo de fútbol utilice a un deportista para generar un concepto de su marca, sin embargo otro recurrente problema que tienen las instituciones deportivas es que no se atreven a hacer algo diferente y se apegan mucho a los paradigmas de la administración deportiva actual, de manera que una estrategia diferente puede ayudar a construir un océano azul para el club deportivo El Nacional, con el cual pueda alcanzar la diferenciación y valor que tanto necesita. (Chan & Mauborgne, 2005).

La propuesta consiste en reforzar el concepto en torno a la imagen del jugador ecuatoriano más exitoso de la actualidad (2012), Luis Antonio Valencia. Valencia es un talentoso mediocampista ecuatoriano nacido el 4 de Agosto de 1985 en Lago Agrio, viene una familia muy humilde, cuando era niño recolectaba botellas de vidrio en la calle para venderlas. Jugó en las divisiones inferiores de El Nacional desde el 2000 y con tan solo 18 años debutó en el equipo de primera en el año 2003.

En el 2005 fue convocado a la selección ecuatoriana en un partido de eliminatorias frente a Paraguay en el que en su debut marcó 2 goles y fue conocido a nivel internacional, fue campeón en ese año con El Nacional y en el 2006 fue vendido al Villarreal de España.

Tras un exitoso paso por el Recreativo de Huelva (España) y el Wigan Athletic Club (Inglaterra), Valencia consolidó su fama mundial llegando al poderosos Manchester United en el 2009, equipo con el cual ha alcanzado la Barclays Premier League (campeonato nacional inglés), la final de la UEFA Champions Leagues y ha sido varias veces nominado jugador del mes y de la temporada. (ESPN, 2012, párr. 1, 2 ,3 ,4).

Es decir por primera vez en la historia, el Ecuador cuenta con una figura de talla mundial que compite en la élite del fútbol europeo, sin embargo su imagen comercial no es aprovechada de la manera adecuada.

El Nacional todavía conserva un porcentaje de los derechos deportivos de Valencia, por lo que el club podría explotar la imagen comercial de Antonio, comúnmente conocido como AV7 por las letras de su nombre y el número de su camiseta en el Manchester United.

El propósito es apoyar el concepto planteado con ideas o campañas en las cuales se utilice la imagen de AV7, es decir tratar de vender un concepto que incentive a la afición a involucrarse con el club para que este pueda mantener en la institución a las jóvenes promesas que produce las divisiones inferiores y alcanzar títulos a nivel nacional e internacional.

5.2.4.2 Slogan

Slogan N°1: Público militar

El primer slogan estará destinado a promocionar los planes de socios militares a comercializarse. Cabe hacer una diferenciación en la manera de comercializar los planes, se deben utilizar estrategias distintas para el público y público militar.

El público militar corresponde a otro mercado objetivo de la institución, de hecho es uno de los más importantes ya que existe una mayor probabilidad de que un militar acepte al descuento de una proporción reducida de su salario, a que un aficionado civil acuda a un centro de distribución a adquirir una membrecía. Este argumento se respalda en la proporción de socios militares, los cuales componen el 94% del total actual.¹⁰

El slogan destinado al público de las Fuerzas Armadas es el siguiente:

“Tu país te eligió, es el turno de tu club”

El objetivo de este slogan es evocar sentimientos patrióticos con los cuales el público militar pueda sentirse identificado y por medio de un alto contenido emocional, buscar crear ese sentimiento de pertenencia con el club de las Fuerzas Armadas.

Después de slogan debería ir la frase “¡Afílate hora!”, con la cual se completaría el sentido de la campaña, expresando un claro mensaje promocional con el cual el personal militar sienta el deseo de afiliarse al club accediendo al descuento mensual estipulado.

¹⁰ De acuerdo a las cifras mencionadas por Edwin Luna, gerente de marketing de El Nacional, en la primera parte de la investigación (sección planteamiento del problema).

Slogan N°2: Público civil

El segundo slogan será utilizado para los planes de socios civiles, es decir para toda la población que comprende tanto aficionados como no aficionados del club.

El concepto posee un fuerte contenido emocional, ya que describe la época de cambio y transición por la que atraviesa el club, al mismo tiempo expone el objetivo de la institución de volver a ser un equipo exitoso utilizando su cantera de jugadores juveniles.

Pese a que el resultado del estudio de mercado fue positivo con respecto al slogan “Formamos campeones, es tiempo de aprovecharlos”, la variedad de comentarios y propuestas recibidas demuestran que esta frase es oportuna como concepto mas no como slogan comercial. Es por eso que se ha determinado utilizar una de las propuestas de los aficionados como nuevo slogan oficial ya que la misma está muy apegada al concepto que se desea plasmar y tiene un mejor sentido comercial. Es el siguiente:

“Nacidos para ser campeones”

La frase es corta pero poderosa en su contenido y es fácil de recordar. De manera similar, al final de esta frase debería ir acompañado el término “¡Únete!”, seguido de la información correspondiente de los beneficios del nuevo plan de socios.

5.2.4.3 Logotipo (escudo)

Como se detalló en secciones anteriores de esta investigación, varios dirigentes de deportivos del mundo del futbol, mantienen una filosofía muy tradicional sobre los escudos de las instituciones, se oponen a su renovación o cambio en el tiempo.

Es verdad que varios clubes de nivel mundial como Manchester United, Barcelona FC, o Boca Juniors, han mantenido su escudo institucional a lo largo de la historia, sin embargo también se puede mencionar grandes clubes como Real Madrid, club que ha sido caracterizado por su excelente labor de marketing y ha renovado su logo 9 veces en sus 110 años de vida.

El logo de El Nacional está compuesto por un escudo en forma triangular con esquinas redondas, el mismo está dividido en 3 partes las cuales se unen en el centro del escudo, cada parte tiene un color de la bandera del Ecuador lo cual simboliza la característica a la que

hace alusión su nombre de contar solo con jugadores nacionales. El logo se complementa con un balón en la parte superior del escudo y la letra N inscrita en su interior.

Escudo actual:

Imagen N°2: Escudo vigente Club Deportivo El Nacional



Fuente: www.ecuagol.com

Esta investigación plantea que el logo actual del club es algo caduco y su apariencia no tiene el aspecto renovado necesario para su nueva imagen institucional es por eso que se propone una re estilización del mismo de tal manera que se promocióne el cambio que está sucediendo en el club.

Escudo propuesto:

Imagen N°3: Nuevo escudo Club Deportivo El Nacional



Fuente: Elaborado por el autor

5.2.4.4 El color

El programa informático de diseño gráfico Adobe Photoshop utiliza porcentajes de los modelos de colores RGB y CMYK descritos previamente.

El Nacional posee 3 colores institucionales el rojo, azul y celeste. Sin embargo estos se encuentran plasmados en la bandera de la institución, mas no en su totalidad en el logo o escudo del club. El escudo de la institución está compuesto por tres partes o divisiones (mencionadas en la sección numeral anterior), la parte inferior izquierda es de color azul, la derecha de color rojo y la parte superior amarilla.

Como herramienta para revitalizar la marca, dentro de la estilización del logo cabría una renovación de la gama cromática del mismo. Esto no representaría un cambio absoluto de los colores de la institución en sí, sería únicamente el establecimiento de tonos más fuertes de la gama y el reemplazo del color amarillo en el logo por el celeste para eliminar la ambigüedad entre escudo y bandera.

Tabla N°24: Gama RGB y CKY de los colores actuales:

Color	R	G	B	C	M	Y	K
Rojo	215	53	27	8	93	100	1
Azul	41	22	112	99	100	21	16
Amarillo	255	233	0	3	3	98	0



Fuente: elaboración del autor

Tabla N°25: Gama RGB y CKY de los colores propuestos:

Color	R	G	B	C	M	Y	K
Rojo	149	4	18	25	100	100	26
Azul	21	39	84	100	92	37	34
Celeste	139	159	209	46	32	0	0



Fuente: Elaboración del autor

5.2.4.5 La tipografía

La tipografía actual de El Nacional está compuesta por un estilo de fuente “Times New Roman”, ambas palabras en mayúsculas y en color negro. Tomando en cuenta los aspectos definidos, el club solo cumple con uno de los criterios, la letra es legible, pero no tiene un estilo llamativo ni diferenciado.

“CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL”

Dentro de la renovación de imagen institucional, la tipografía es un componente fundamental ya que al ser un elemento visual, es apreciado inmediatamente por el público y crea una percepción determinada sobre la marca.

Es por esta razón que una tipografía distinta y sobretodo llamativa ayudaría a construir la nueva imagen del club. Cabe recalcar que el atributo de distinción debe estar en

concordancia con los valores e identidad del club, es decir no por el hecho de buscar una tipografía llamativa, se debe escoger cualquier trivialidad que pueda ser diferente pero no tener ninguna relación con el concepto del club. Para esto se utilizará la tipografía “Rockwell Extra Bold” color negro y en negrilla.

El Nacional

Club Deportivo

5.2.4.6 La personalidad de marca

El futbol americano es un deporte muy diferente al futbol normal¹¹ en términos de reglamentación, sin embargo este deporte entiende y expresa a la perfección el concepto de personalidad de marca.

La NFL (National Football League) es la liga estadounidense de futbol americano, está compuesta por 32 equipos de diferentes estados, divididos en 2 conferencias o zonas y cada zonas tiene 4 grupos de 4 equipos. (NFL, 2012, párr.1).

Una de las características más representativas de los equipos de futbol americano, es que los nombres de todos y cada uno de ellos, están compuestos por el nombre de una mascota, animal o personaje y el nombre de la ciudad de origen.

El objetivo es crear una personalidad de marca de cada equipo de futbol ya que al existir tantos, se hace más fácil recordarlos y diferenciarlos utilizando un animal o personaje específico que ejemplifique lo que el estado representa.

Las ciudades anfitrionas lanzan concursos públicos entre sus habitantes para elegir el nombre del equipo y junto con profesionales y expertos de marketing elaboran minuciosos estudios sobre qué tipo de animal o mascota representa los valores, costumbres y tradiciones de la ciudad. (NFL, 2012, párr.).

¹¹ Futbol de acuerdo a la reglas internacionales de la FIFA

Tabla N°26: Mascotas y personajes de la NFL

Equipo	Personaje
<p><i>Miami Dolphins:</i> En 1965 la ciudad de Miami lanzó un concurso público para sugerir y votar por el nombre que llevaría el equipo de la ciudad. Se sugirieron varios nombres como “marineros” o “tiburones” sin embargo después de 19.843 votos el nombre ganador fue los “Delfines”. Joe Robbie presidente del club de aquel entonces manifestó “Los delfines son las criaturas más rápidas e inteligentes del mar” por lo tanto los atributos de la inteligencia y velocidad sería los que representen sus jugadores.</p>	 

Fuente: <http://www.nfl.com/teams>, <http://www.miamidolphins.com/team/dolphins-name.html>

En la actualidad El Nacional cuenta con algunos personajes sin embargo ninguno es muy representativo, existe escasa promoción de los mismos y no existe uno oficial.

El hombre verde: es un personaje que hace alusión a la caricatura de las series de Marvel Comics “El hombre increíble” más conocido como “Hulk”, el cual tiene una camiseta de El Nacional y lleva en su mano una bandera del Ecuador. Este personaje aparece ocasionalmente antes del inicio de los partidos del club e intenta motivar a la afición.

La gran diferencia entre los símbolos o mascotas que utilizan los equipos de la NFL, con respecto a los personajes de El Nacional, radica en que se utilizan diseños creativos, llamativos y sobretodo existe un concurso público en el cual la gente es la que elige y vota por el personaje que responda a sus deseos y expectativas.

Por lo tanto para crear un personaje que otorgue la personalidad de marca que el club necesita, la mejor manera es realizar un concurso público a través de la página web oficial y por medio de la red social Facebook, en la cual las personas puedan enviar sus sugerencia y después de algunos meses, seleccionar los finalistas para que la gente vote por ellos.

Como incentivo se ofrecería al ganador del concurso, un plan de socios para todo el año para la localidad de palco, la posibilidad de compartir con los jugadores en el camerino previo a un partido oficial y la entrega de las camisetas oficiales y de entrenamiento del club.

5.2.4.7 Publicidad

Durante el primer año será necesaria una fuerte inversión en publicidad para dar a conocer tanto la nueva imagen, como los planes de socios que desea comercializar el club. Paulatinamente la inversión será reducida esperando que se logren niveles altos de fidelidad por parte de la afición.

Los medios de comunicación a utilizar son:

- **Televisión:** es uno de los medios de comunicación más efectivos, a través del cual se realizará un spot publicitario donde se promocionará el concepto de la evolución de futbolistas desde niños y lo que lograron llegar a ser gracias al club, finalizando con el nuevo slogan de institución. Se utilizará la imagen de AV7 (Antonio Valencia para esta campaña).

Debido al alto costo, solo se mantendrá una campaña de tres meses la misma que buscará generar una expectativa y conocimiento general del nuevo concepto de la marca así como de los abonos que ofrece el club.

La campaña deberá comenzar en Enero y culminar en Marzo de modo que se pueda conseguir el mayor número de socios en el mes previo al inicio del campeonato y durante sus primeras jornadas.

El medio a utilizar será el canal Ecuavisa utilizando cuñas de 30 segundos en horario triple A los días Domingo en noticiero estelar, se utilizará este canal ya que el mismo es el propietario actual (Agosto, 2012) de los derechos de televisión del club.

- **Revistas deportivas:** las revistas son muy útiles para plasmar gráficamente la nueva imagen del club así como detallar la información general sobre los beneficios de los abonos y planes de socios. Es importante mencionar y fomentar el ingreso al sitio web del club ya que este será uno de los canales de venta más importantes.

El medio a pautar será la revista deportiva Estadio, es mensual y sus clientes son precisamente el perfil del mercado objetivo del club. Al ser un medio de costo moderado se adquirirá una página entera durante 8 meses del año, iniciando en Septiembre hasta Abril.

- **Radio:** una de las observaciones del estudio de campo es que muchas personas disfrutan de escuchar la radio que transmite el partido de futbol mientras lo ven en vivo. Si bien la popularidad de la radio ha disminuido mucho en la última década,

para El Nacional se convierte en un medio efectivo de bajo costo que podría informar sobre los beneficios que recibirán los nuevos socios del club.

Se contratará varias cuñas durante la transmisión de los partidos del club en los últimos 3 meses del campeonato nacional.

El medio a utilizar será Radio La Red ya que es una emisora dedicada exclusivamente a los deportes y posee alta sintonía en la ciudad de Quito y en la región céntrica de la sierra ecuatoriana.

- Portal web y redes sociales: el portal web no solo será uno de los canales de distribución más importantes, también será la plataforma principal en la cual se comunicará la nueva imagen institucional del club, así como banners en todas las pestañas del sitio en donde se conozcan detalladamente los beneficios de los nuevos socios y se obtenga un link directo para mayor información de los mismos acerca de términos, condiciones y medios de pago.

Las redes sociales son hoy en día uno de los medios más económicos y efectivos, no para vender sino para crear consciencia y reputación de marca. Es por esta razón que se realizará una gestión profesional de las redes sociales más populares entre el público objetivo del club, Facebook, Twitter y Youtube, por medio de un community manager que es una persona contratada exclusivamente para manejar las redes y generar contenido interesante que permita incrementar fans (Facebook) y seguidores (Twitter y Youtube).

- Flyers: la distribución de flyers siempre es un medio importante de publicidad, no es muy efectivo ya que el porcentaje de personas que los desecha inmediatamente es alto, sin embargo puede convertirse en una buena si herramienta si la distribución es realizada en el momento y lugar apropiado.

Un lugar apropiado en este caso, es el interior y las afueras del estadio olímpico Atahualpa durante y después de los partidos de local del club. El momento apropiado es durante el medio tiempo en los graderíos del estadio ya que usualmente los aficionados se encuentran distendidos esperando al inicio de la segunda etapa, y más propensos a realmente leer un flyer o publicidad impresa.

El siguiente momento importante es las puertas de salida al finalizar el partido, sin embargo en este punto hay algo fundamental a identificar. En secciones anteriores de esta investigación se describió el concepto de ánimo colectivo en el cual el comportamiento de las personas se ve influido por las emociones de un grupo de individuos, esto ocurre mucho en los partidos de futbol ya que las personas salen del

estadio en un estado euforia ante la victoria de su club o decepcionados ante la derrota. Es por esto que para optimizar el uso de flyers, los mismos serán repartidos únicamente cuando el resultado del club sea positivo ya que los aficionados estarán más propensos a interesarse por la propuesta.

5.2.5 Plan de ventas

Las ventas de los nuevos planes de socios así como de las camisetas y mercadería oficial del club serán realizadas a través de una buena gestión de los canales de distribución y de una prospección vía teléfono y correo electrónico.

Como se mencionó se tercerizará el personal de ventas en los puntos físicos de distribución es decir en los stands ubicados en centros comerciales. Se capacitará al personal para que utilice un adecuado discurso de ventas, y en caso de no concretar las negociaciones se deberá buscar la obtención de datos de contacto para enviar información más detallada a los interesados. Se plantearán los siguientes objetivos de ventas para un lapso de 5 años, los mismos tendrá un seguimiento y evaluación semestral.

Tabla N°27: Objetivos de ventas de planes de socios (en # de socios)

Plan de socios	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M
Prepago	2.500	4.000	2.750	4.400	3.163	5.060	3.795	6.072	4.744	6.073
Abonados popular	1.500	1.800	1.650	1.980	1.898	2.277	2.277	2.732	2.846	2.734
Abonados popular premium	700	900	770	990	886	1.139	1.063	1.366	1.328	1.367
Abonados tribuna	1.000	1.200	1.100	1.320	1.265	1.518	1.518	1.822	1.898	1.823
Abonados palco	100	150	110	165	127	190	152	228	190	229
Subtotal	5.800	8.050	6.380	8.855	7.337	10.183	8.804	12.220	11.006	12.226
Total	13.850		15.235		17.520		21.024		23.232	

Fuente: Elaborado por el autor

C = civil

M = militar

5.3 Aplicación financiera

A pesar de que la mayoría de clubes de fútbol del mundo no generan el volumen de recursos económicos que permitan obtener importantes ganancias o mucho menos dividendos, las actividades descritas en este plan de fidelización están orientadas a generar un flujo de efectivo que permita solventar las mayores necesidades del club, como lo es por ejemplo el pago de salarios a jugadores, para así en el largo plazo alcanzar una autonomía financiera que no implique altos niveles de endeudamiento. Los análisis y presupuestos financieros están en función del lanzamiento de esta propuesta, mas no describen un flujo de todas las actividades del club ya que están son muy difíciles de predecir y la información contable de la institución es clasificada.

5.3.1 Presupuesto de ventas

Tabla N°28: Pronóstico de ventas años 1 y 2

Plan de socios	Año 1				Año 2			
	C	Total	M	Total	C	Total	M	Total
Prepago	2.500	\$ 150.000	4.000	\$ 40.000	2.750	\$ 165.000	4.400	\$ 264.000
Abonados popular	1.500	\$ 270.000	1.800	\$ 270.000	1.650	\$ 297.000	1.980	\$ 297.000
Abonados popular premium	700	\$ 133.000	900	\$ 144.000	770	\$ 146.300	990	\$ 158.400
Abonados tribuna	1.000	\$ 215.000	1.200	\$ 238.800	1.100	\$ 236.500	1.320	\$ 262.680
Abonados palco	100	\$ 39.900	150	\$ 52.350	110	\$ 43.890	165	\$ 57.585
Subtotal	5.800	\$ 807.900	8.050	\$ 945.150	6.380	\$ 888.690	8.855	\$ 1.039.665
Total	\$ 1.766.900,00				\$ 1.943.590			

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N°29: Pronóstico de ventas años 3 y 4

Plan de socios	Año 3				Año 4			
	C	Total	M	Total	C	Total	M	Total
Prepago	3.163	\$ 189.750	5.060	\$ 303.600	3.795	\$ 227.700	6.072	\$ 364.320
Abonados popular	1.898	\$ 341.550	2.277	\$ 341.550	2.277	\$ 409.860	2.732	\$ 409.860
Abonados popular premium	886	\$ 168.245	1.139	\$ 182.160	1.063	\$ 201.894	1.366	\$ 218.592
Abonados tribuna	1.265	\$ 271.975	1.518	\$ 302.082	1.518	\$ 326.370	1.822	\$ 362.498
Abonados palco	127	\$ 50.474	190	\$ 66.223	152	\$ 60.568	228	\$ 79.467
Subtotal	7.337	\$ 1.021.994	10.183	\$ 1.195.615	8.804	\$ 1.226.392	12.220	\$ 1.434.738
Total	\$ 2.235.129				\$ 2.682.154			

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla N°30: Pronóstico de ventas año 5

Plan de socios	Año 5			
	C	Total	M	Total
Prepago	4.744	\$ 284.625	6.073	\$ 364.395
Abonados popular	2.846	\$ 512.325	2.734	\$ 410.048
Abonados popular premium	1.328	\$ 252.368	1.367	\$ 218.792
Abonados tribuna	1.898	\$ 407.963	1.823	\$ 362.747
Abonados palco	190	\$ 75.710	229	\$ 79.904
Subtotal	11.006	\$ 1.532.990	12.226	1.435.885
Total	\$ 2.992.107			

Fuente: Elaborado por el autor

5.3.2 Presupuesto de costos

Tabla N°31: Presupuesto de costos fijos y variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$ 690.320	\$ 724.412	\$ 749.622	\$ 756.838	\$ 795.429
Arriendo estadio Olímpico Atahualpa	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Arriendo stand CCI	\$ 21.600	\$ 22.680	\$ 24.948	\$ 27.443	\$ 31.559
Gastos personal Marketing	\$ 159.600	\$ 159.600	\$ 178.260	\$ 178.260	\$ 208.104
<i>Gerente de marketing</i>	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 37.950
<i>Jefes de área</i>	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 71.280	\$ 71.280	\$ 81.972
<i>Personal de área</i>	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 11.880	\$ 11.880	\$ 13.662
<i>Personal administrativo y soporte</i>	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 74.520
Gasto internet fijo y móvil	\$ 3.600	\$ 36.000	\$ 39.600	\$ 43.560	\$ 47.916
Gasto telefonía celular	\$ 4.320	\$ 4.752	\$ 5.227	\$ 5.750	\$ 5.751
Mantenimiento página web	\$ 1.200	\$ 1.380	\$ 1.587	\$ 1.825	\$ 2.099
Costos variables	\$ 167.560	\$ 187.024	\$ 234.230	\$ 258.752	\$ 280.699
Publicidad en televisión	\$ 53.520	\$ 72.252	\$ 90.315	\$ 81.284	\$ 60.963
Publicidad en radio	\$ 18.000	\$ 23.400	\$ 29.250	\$ 36.563	\$ 45.703
Publicidad en revistas	\$ 10.240	\$ 13.312	\$ 16.640	\$ 20.800	\$ 26.000
Impresión flyers	\$ 16.200	\$ 21.060	\$ 26.325	\$ 32.906	\$ 41.133
Arriendo stand CC El Condado	\$ 4.500	\$ 8.000	\$ 11.900	\$ 16.200	\$ 24.000
Arriendo CC El Recreo	\$ 3.600	\$ 6.500	\$ 9.800	\$ 13.500	\$ 20.400
Tarjetas magnéticas	\$ 37.500	\$ 42.500	\$ 50.000	\$ 57.500	\$ 62.500
Materiales y suministros	\$ 24.000	\$ 27.600	\$ 31.740	\$ 36.501	\$ 41.976
Total costos	\$ 857.880	\$ 911.436	\$ 983.852	\$ 1.015.590	\$ 1.076.128

Fuente: Elaborado por el autor

5.3.3 Presupuesto de inversión

Tabla N°32: Presupuesto de inversión inicial

Detalle	Total
Edificios	\$ 375.000
Adecuaciones y remodelación oficinas	\$ 350.000
Adecuaciones puertas de acceso estadio Olímpico Atahualpa	\$ 25.000
Vehículos	\$ 2.500
2 Motos repartidoras	\$ 2.500
Maquinaria y equipos	\$ 26.100
5 Laptops Macbook Pro	\$ 10.000
4 Ipads	\$ 2.800
8 Lectores de tarjetas magnéticas	\$ 1.500
Impresora tarjetas magnéticas	\$ 10.000
3 Impresoras laser	\$ 1.800
Muebles y enseres	\$ 7.000
Escritorios	\$ 5.000
Sillas	\$ 2.000
Total inversión	\$ 410.600

Fuente: Elaborado por el autor

5.3.4 Flujo de caja

Tabla N°33: Flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 410.600				
Ingresos:	\$ 1.766.900	\$ 1.943.590	\$ 2.235.129	\$ 2.682.154	\$ 2.992.107
Costos fijos	\$ 690.320	\$ 724.412	\$ 749.622	\$ 756.838	\$ 795.429
Costos variables	\$ 167.560	\$ 187.024	\$ 234.230	\$ 258.752	\$ 280.699
Utilidad:	\$ 498.420	\$ 1.032.154	\$ 1.251.276	\$ 1.666.564	\$ 1.915.979

Fuente: Elaborado por el autor

5.4 Aplicación de recursos humanos

Para poder implementar exitosa y adecuadamente este plan de fidelización, es necesaria una profunda reestructuración del departamento de marketing así como un replanteamiento del manejo administrativo institucional.

5.4.1 Contratación de personal

El departamento de marketing de El Nacional cuenta actualmente con un personal muy reducido y sin una distribución de funciones. Es por esta razón que se deberán crear 7 posiciones, las cuales requerirán de personal capacitado que cumpla con los perfiles de cada posición.

- Gerente de marketing y comercialización: será la cabeza del departamento de marketing y el responsable de llevar a cabo todos los proyectos de imagen comercial y ventas del club. Deberá ser una persona con experiencia en el manejo de una gerencia de marketing o gerencia de productos.
- Jefe de mercadeo: será el responsable directo de elaborar y ejecutar los programas de marketing, se encargará de elaborar briefs publicitarios y nuevos conceptos e ideas para la marca. Deberá tener experiencia mínima de 5 años en departamentos de marketing ya sea en gerencia o asistencia en manejo de productos.
- Jefe de ventas: será el encargado principal del manejo de venta de abonos así como de camisetas y mercadería oficial, trabajará tanto con los puntos de distribución físicos como virtuales. Deberá contar con experiencia mínima de 3 años en manejo de departamentos de ventas.
- Jefe de e-business: será el responsable tanto de las ventas por medio de la página web, como de la generación de contenido en el sitio y las diferentes redes sociales. Deberá tener experiencia mínima de 3 años en el manejo de e-business y portales web, así como amplios conocimientos sobre marketing digital.
- Jefe de relaciones públicas: será el encargado directo de manejar las relaciones del club con la prensa y los medios. Deberá tener experiencia en manejo de relaciones públicas para instituciones así como amplios conocimientos sobre periodismo.
- Community manager y web master: será el encargado de escribir, alimentar y administrar contenido en redes sociales y en el sitio web. Deberá tener experiencia

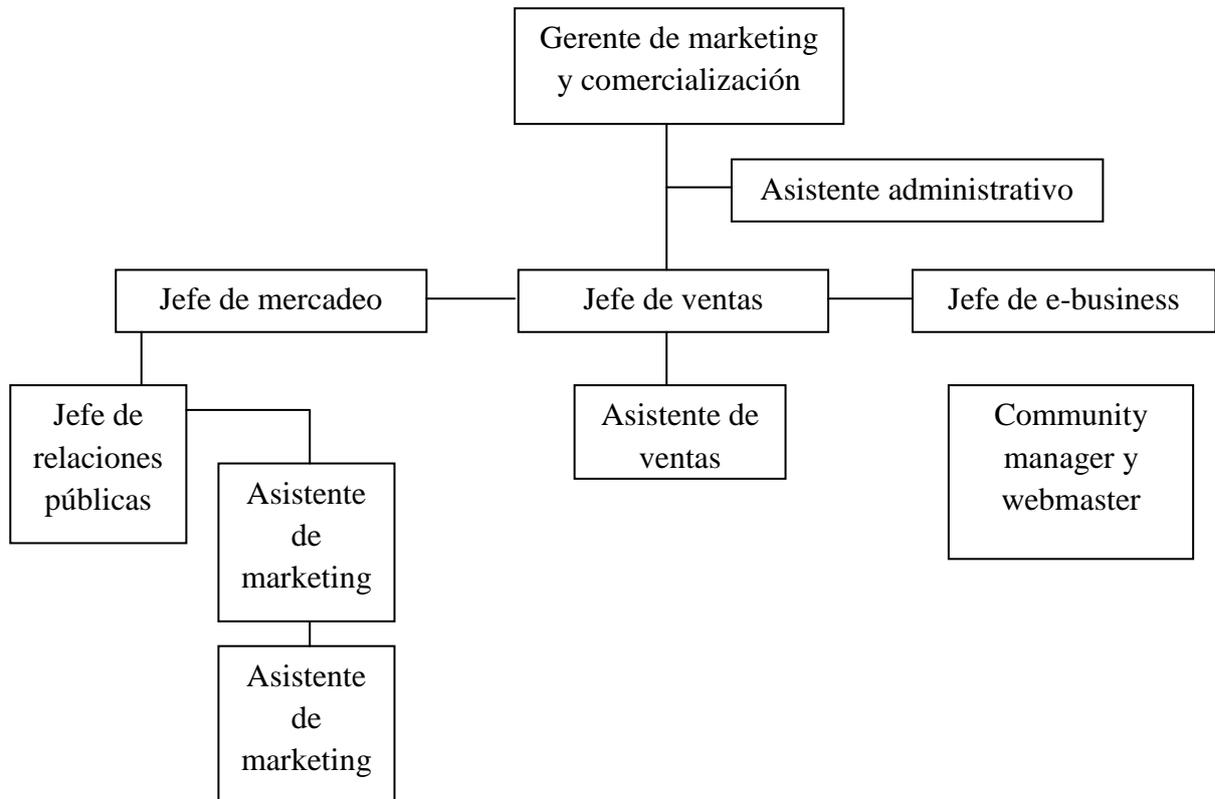
mínima de 2 años como community manager y tener amplios conocimientos sobre informática y manejo de redes.

- Asistentes administrativos, ventas y marketing: serán los encargados de asistir en todas las necesidades de cada departamento respectivo. Se buscan universitarios y jóvenes profesionales que estudien o posean títulos en administración de empresas.

5.4.2 Diseño de organigrama

El siguiente esquema es el organigrama del departamento de marketing, no se realiza una re estructuración integral ya que varios cargos en niveles altos están sujetos a nombramiento de autoridades militares. Sin embargo el departamento de marketing y comercialización sería manejado únicamente por personal civil y contaría con un presupuesto asignado autónomo.

Imagen N°4: Organigrama departamento de marketing y comercialización



Fuente: Elaborado por el autor

5.4.3 Política de remuneraciones

El club asigna importantes montos para el pago de altos salarios a jugadores, de los cuales no siempre se obtiene el rendimiento esperado, sin embargo se deja de lado el talento humano que conforma la parte administrativa del club. Es necesaria una reorientación de los recursos y la elaboración de un presupuesto anual que contemple una asignación más elevada para contratar más personal del departamento de marketing, así como en áreas de apoyo en donde se detecten falencias importantes.

Es decir la reestructuración presupuestaria para el área de recursos humanos deberá incluir tanto un incremento de posiciones como un incremento salarial ya que el capital humano es el más importante y solo con un adecuado plan de incentivos se podrá atraer a los mejores profesionales del marketing y de las ramas administrativas de apoyo.

Para esto se realizará una división de personal por categorías, cabe recalcar que estas categorías se aplican únicamente para el personal administrativo y no incluye futbolistas ni cuerpo técnico.

Tabla N°34: Categoría de remuneraciones Club Deportivo El Nacional

Categoría	Descripción	Remuneración mensual
A	Presidente y directorio	\$3.000
B	Gerentes departamentales	\$2.500
C	Jefes de área	\$1.800
D	Personal de área	\$900
E	Personal administrativo y mantenimiento	\$300

Fuente: Elaboración del autor

5.5 Aspectos legales

5.5.1 Permisos y limitaciones

Para llevar a cabo algunas de las actividades descritas en este plan, es necesaria la obtención de ciertos permisos y autorizaciones de diversas autoridades públicas.

Autorizaciones:

- En una parte de este plan se plantea la inversión adecuada de las puertas de acceso del estadio Olímpico Atahualpa para poner en funcionamiento el acceso por medio de tarjetas magnéticas. Este estadio es propiedad de la Concentración Deportiva de Pichincha por lo que cualquier adecuación a la infraestructura del lugar deberá ser previamente consultada y aprobada por la directiva de este organismo en primera instancia.
- En segunda instancia se deberá solicitar el permiso del Municipio de Quito. El 11 de Julio del 2012, el consejo metropolitano de Quito aprobó la Ordenanza Municipal de Espectáculos Deportivos Masivos, esta ordenanza indica que el Municipio de Quito será el encargado de controlar la venta de entradas así como la seguridad de los asistentes a espectáculos deportivos masivos llevados a cabo en este cantón. (Diario El Hoy, 2012).

5.5.2 Leyes laborales

La firma de contratos tanto para futbolistas, cuerpo técnico y personal administrativo, deberá sujetarse a las leyes, normativas y regulaciones del ministerio de relaciones laborales del Ecuador. Para esto cualquier cláusula o disposición contractual deberá ser emitida en conformidad a la siguiente documentación legal.

5.5.3 Licencias y derechos

Antes de comercializar de licencias oficiales del club para la manufactura y desarrollo de productos y servicios, es necesaria primero la creación de un manual de marca y registro de este en el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual.

Este manual deberá contener todas las aplicaciones gráficas y escritas de la marca “El Nacional”, con el objetivo de estandarizar su uso y solicitar cualquier reclamo o inconformidad en el caso de mala utilización por parte de sus usuarios. Para esto se deberá tomar en cuenta la siguiente legislación con respecto a propiedad intelectual.

- Ley de la Propiedad Intelectual (Codificada).
- Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas (Clasificación Internacional de NIZA)
- Ley de la Propiedad Intelectual (Registro Oficial año 1998).
- Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.
- Ley de Comercio Electrónico.
- Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones.
- Decisión 351 - Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos
- Reglamento a la Ley de la Propiedad Intelectual.
- Decreto Presidencial 118 (Licencias Obligatorias)
- Registro Oficial 081 (12-2009) - Tarifario de SOPROFON aprobado por la Dirección Nacional de Derecho de Autor y Derechos Conexos. (IEPI, párr. 2012).

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Existe un descontento general por parte de la afición del Club Deportivo El Nacional, consideran que es hora de un cambio radical en todos los aspectos de la institución. Pese a este malestar, existe una buena predisposición por parte del aficionado a comprar productos y servicios del club, los cuales generen valor agregado y permitan establecer un vínculo más cercano entre el hincha y el club.
- La mayoría de equipos del fútbol ecuatoriano carecen de visión empresarial, consecuentemente se abren las posibilidades de alcanzar diferenciación por medio de la oferta de servicios atractivos, distintos y que tengan como objetivo fomentar la identificación y sentido de pertenencia del aficionado hacia su institución.
- El Nacional se encuentra en una profunda crisis institucional y se ubica en un punto de inflexión en el cual o se deciden realizar actividades y estrategias que permitan la captación de mayores recursos económicos, o la crisis se agudizará progresivamente al punto en que esta sea irreversible.
- La marca “El Nacional” no está bien posicionada en el mercado local, existe reconocimiento sin embargo no hay concepto definido de que lo que representa. Esta problemática yace en las escasas o nulas actividades que realiza el departamento de marketing.
- Las facilidades para la adquisición de entradas y puertas de acceso, son factores de motivación determinantes en el proceso de decisión del aficionado al momento de optar o no por acudir al estadio.
- El perfil del aficionado del Club Deportivo El Nacional es desde el punto de vista económico y social, un mercado potencial muy atractivo ya que posee un poder adquisitivo interesante y está compuesto por una estructura familiar susceptible a una amplia gama de productos y servicios.
- Los resultados obtenidos en el estudio de mercado indican que los aficionados del club buscan una relación más estrecha con el equipo, sin embargo los incentivos que actualmente ofrece la institución no son suficientes para hacerlo. Es por esto que la aplicación del plan de fidelización y captación de socios planteado, es perfectamente viable.

- Desde el punto de vista económico, la aplicación del plan propuesto justifica con creces su inversión ya que es altamente rentable y supone una importante fuente de ingresos en el mediano y largo plazo

6.2 Recomendaciones

- Antes de llevar a cabo cualquier proceso de cambio, El Nacional debe someterse a un profundo análisis institucional que le permita re estructurarse internamente, haciendo un hincapié en la parte comercial.
- El Nacional debe mejorar considerablemente la gestión de contratos con jugadores. Es fundamental que se establezca que los derechos deportivos de los futbolistas formados en las divisiones inferiores, son de exclusiva propiedad del club. Paralelamente se deben firmar contratos en los cuales se estipulen cláusulas de rescisión de un elevado valor económico, con el objetivo de retener a exitosas promesas que puedan formar un sólido plantel de primera división.
- Se debe conformar una comisión de negociación, la cual esté integrada por profesionales con experiencia en esta área, y que se encargue de gestionar la venta de jugadores de manera directa con el club interesado (en lo posible), eliminado así a los intermediarios.
- El departamento de marketing necesita convertirse en un eje fundamental de la institución y no debe limitarse a ser únicamente en una sección de apoyo.
- Es de vital importancia que se eliminen los nombramientos arbitrarios y se contrate personal capacitado, con experiencia, y con altas certificaciones académicas.
- Finalmente se recomienda la aplicación de este plan de fidelización ya que no solo incrementará los recursos económicos para el club, sino también ayudará a construir una fuerte identidad de marca que llame la atención tanto de aficionados como de importantes empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir.

Anexos

Anexo 1

Tabla N °35: Plan de Socios Militares Club Deportivo El Nacional 2012

Socio Platino	Socio Oro	Socio Plata	Socio bronce
Costo anual: \$180	Costo anual: \$96	Costo anual: \$60	Costo anual: \$36
<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta, Souvenir. • 30% Descuento en las localidades: 1 Palco o 1 Tribuna o 1 Preferencia o 1 General • 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. • Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional. • 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”. • Seguro Médico Odontológico EDUDENT: • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 20% de descuento en tratamientos de Odontología General. • Certificado odontológico. • Radiografía peri apical. • 5% de descuento en tratamientos de Especialidades. • 30% Descuento en el Instituto ISPADE 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta, Souvenir. • 30% Descuento en las localidades: 1 Tribuna o 1 Preferencia o 1 General • 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional. • 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”. • Seguro Médico Odontológico EDUDENT: • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 10% de descuento en tratamientos de Odontología General. • 30% Descuento en el Instituto ISPADE 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta. • 30% Descuento en las localidades: 1 Preferencia o 1 General • 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional. • 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”. • Seguro Médico Odontológico EDUDENT: • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 10% de descuento en tratamientos de Odontología General. • 30% Descuento en el Instituto ISPADE 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta. • 30% Descuento en las localidades: 1 General • 10% Descuento en KAO SPORTS CENTER. Descuento en Escuelas de Fútbol del Club Deportivo “El Nacional” a nivel nacional. • 10% Descuento en Cursos Vacacionales del Club Deportivo “El Nacional”. • Seguro Médico Odontológico EDUDENT: • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 10% de descuento en tratamientos de Odontología General. • 30% Descuento en el Instituto ISPADE

Fuente: http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=986&Itemid=166
Adaptado por: autor

Anexo2

Tabla N°36: Plan de Socios Civiles Club Deportivo El Nacional 2011parte 1

Socio Bi-Tricampeón	Socio Tricampeón	Socio Bicampeón
Costo anual: \$180	Costo anual: \$96	Costo anual: \$60
<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta, souvenir • 30% descuento en las localidades: 1 palco o 1 tribuna o 1 preferencia o 1 general. • 10% descuento en kao sports center. Descuento en escuelas de fútbol del club deportivo “el nacional” a nivel nacional. • 10% descuento en cursos vacacionales del club deportivo “el nacional”. • Seguro médico odontológico edudent: • Historia clínica.examen • Clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 20% de descuento en tratamientos de odontología general. • Certificado odontológico. • Radiografía peri apical . • 5% de descuento en tratamientos de especialidades. • 30% descuento en el instituto ISPADE 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta, souvenir • 30% descuento en las localidades: 1 tribuna o 1 preferencia o 1 general • 10% descuento en kao sports center.. • Descuento en escuelas de fútbol del club deportivo “el nacional” a nivel nacional. • 10% descuento en cursos vacacionales del club deportivo “el nacional”. • Seguro médico odontológico edudent • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 10% de descuento en tratamientos de odontología general. • 30% descuento en el instituto ISPADE 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta. • 30% descuento en las localidades: 1 preferencia o 1 general • 10% descuento en kao sports center • Descuento en escuelas de fútbol del club deportivo “el nacional” a nivel nacional. • 10% descuento en cursos vacacionales del club deportivo “el nacional”.. • Seguro médico odontológico edudent. • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica. • 10% de descuento en tratamientos de odontología general. • 30% descuento en el instituto ISPADE

Fuente: http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=986&Itemid=166

Adaptado por: autor

Anexo 3

Tabla N°37: Plan de Socios Civiles Club Deportivo El Nacional 2011 parte 2

Socio Campeón	Socio Nachito (3 modalidades)
Costo anual: \$36 *Edad: solo para los 13 a 17 años	Costo anual general: \$15 Costo anual tribuna: \$30 Costo anual palco: \$90
Beneficios <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta. • 30% descuento en las localidades: 1 general. • 10% descuento en kao sports center. Descuento en escuelas de fútbol del club deportivo “el nacional” a nivel nacional 10% descuento en cursos vacacionales del club deportivo “el nacional”. • seguro médico odontológico edudent • Historia clínica. • Examen clínico con cámara intra-oral. • Fisioterapia bucal. • Profilaxis básica (2 al año). • 10% de descuento en tratamientos de odontología 	Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> • Camiseta. • Entrada gratis a: <ul style="list-style-type: none"> • General en partidos de local (modo 1) • Tribuna en partidos de local (modo2) • Palco en partidos de local (modo3)

Fuente: http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=60

Adaptado por: autor

Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Artigas, J., Capilla, P., & Pujol, J. (2002). *Tecnología del color*. Valencia: Maite Simon.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia de los océanos azules*. New York: Norma.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Madrid: Pearson.
- Ferrand, A., Camps, A., & Tirrigiani, L. (2009). *La gestión del sponsoring deportivo*. Madrid: Paidotribo.
- Goldman, R., & Papson, S. (1998). *Nike Culture: The sign of the woosh*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Gomez, S., & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de futbol profesional de élite*. Barcelona: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Healey, M. (2008). *Qué es el branding?* Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2010). *Soccernomics*. New York: Nation Books.
- Landetta, N., & Zaldumbide, E. (2008). *Propuesta para la creación de un departamento de marketing para el club deportivo El Nacional como parte de su organización interna basado en gestión por procesos*. Quito: Tesis de grado para maestría en negocios y administración del futbol. Johan Cruyff Academics International.
- Macri, M., Ballvé, A., & Ibarra, A. (2009). *Pasión y Gestión*. Buenos Aires: Aguilar.
- Molina, G. (2010). *El poder del marketing deportivo. Pasión y dinero*. Buenos Aires: Unicornio Azul.
- Molina, G., & Aguilar, F. (2003). *Marketing deportivo: el negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires: Grupo editorial Norma.
- Punset, E. (2006). *El alma está en el cerebro*. Madrid: Santillana.
- Webster, A. (2000). *Estadísticas aplicada a los negocios y a la economía*. Londres: McGraw Hill.

Referencias URL

Barcelona. (16 de 04 de 2012). *www.fcbarcelona.com*. Recuperado el 16 de 04 de 2012, de <http://www.fcbarcelona.com/club>

Brandim, M. R. (15 de 12 de 2009). *www.youtube.com*. Recuperado el 14 de 11 de 2011, de <http://www.youtube.com/watch?v=xg1OBYLd3ew&feature=related>

BSC. (10 de 01 de 2012). *www.bsc.ec*. Recuperado el 10 de 01 de 2012, de <http://www.bsc.ec/prensainfo.php?id=91>

Conmebol. (21 de 12 de 2011). *www.conmebol.com*. Recuperado el 25 de 12 de 2011, de <http://www.conmebol.com/futbolmasculino/Ranking-Liga-cerro-el-ao-en-lo-mas-alto-20111221-0001.html>

ESPE. (01 de 06 de 2011). *http://www.youtube.com*. Recuperado el 14 de 11 de 2011, de <http://www.youtube.com/watch?v=3nmdx7TwikiQ>

ESPN. (21 de 04 de 2012). *www.soccernet.espn.go.com*. Recuperado el 21 de 04 de 2012, de http://soccernet.espn.go.com/player/_/id/65629/antonio-luis-valencia?cc=3888

FEF. (22 de 11 de 2011). *www.ecuafutbol.org*. Recuperado el 22 de 11 de 2011, de <http://www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx>

FIFA. (19 de 12 de 2011). *www.fifa.com*. Recuperado el 19 de 12 de 2011, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/index.html>

Forbes. (21 de 12 de 2011). *www.forbes.com*. Recuperado el 21 de 12 de 2011, de http://www.forbes.com/2011/04/20/worlds-most-valuable-soccer-teams_slide_3.html

Goal. (20 de 01 de 2010). *www.goal.com*. Recuperado el 21 de 12 de 2011, de <http://www.goal.com/es/news/23/inglaterra/2010/01/20/1753935/manchester-united-la-deuda-del-club-llegar%C3%ADa-a-los-m%C3%A1s-de>

IEPI. (25 de 11 de 2011). *www.iepi.gob.ec*. Recuperado el 25 de 11 de 2011, de <http://www.iepi.gob.ec/module-Buscador-view-table-patente.html>

KAO. (23 de 11 de 2011). *www.kaosportscenter.com*. Recuperado el 23 de 11 de 2011, de <http://www.kaosportcenter.com/ws/index.php/wiogmap/?p=3>

Loza, R. (21 de 09 de 2010). *lagloriadelfutbol.com*. Recuperado el 14 de 11 de 2011, de http://lagloriadelfutbol.com/index.php?option=com_content&view=article&id=135:r&catid=1:latest-news

Manchester, U. (21 de 04 de 2012). *www.espanolmanutd.com*. Recuperado el 21 de 04 de 2012, de <http://www.espanol.manutd.com/es-ES/PlayersAndStaff/FirstTeam/antoniovalencia.aspx>

Marathon. (26 de 11 de 2011). *www.marathon-sports.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2011, de <http://marathon-sports.com/catalogo/tiendas>

MRL. (s.f.). *Ministerio de relaciones laborales del Ecuador*. Recuperado el 02 de 08 de 2012, de http://www.mrl.gob.ec/index.php?itemid=200&id=202&option=com_content&view=article

Nacion. (04 de 07 de 2011). *www.nacion.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2011, de <http://www.nacion.com/2011-07-04/Deportes/club-perdida-patrocinios-y-derechos--de-television.aspx>

Nacional. (23 de 11 de 2011). *www.elnacional.ec*. Recuperado el 22 de 11 de 2011, de http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=60

RAE. (29 de 12 de 2011). *www.rae.es.com*. Recuperado el 29 de 12 de 2011, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fidelidad

RealMadrid. (25 de 11 de 2011). *www.realmadrid.com*. Recuperado el 25 de 11 de 2011, de http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/RENOVACION_TEMPORADA_2011/1330057952423/Tramites/2012.htm

River. (25 de 11 de 2011). *www.cariverplate.com*. Recuperado el 25 de 11 de 2011, de <http://www.cariverplate.com/el-club/historia>

Sportsintelligence. (10 de 01 de 2011). *www.sportsintelligence.com*. Recuperado el 25 de 11 de 2011, de <http://www.elenganche.es/2010/09/top-10-las-camisetitas-mas-vendidas-en-el-mundo.html>

Steinmeyer, T. (06 de 07 de 2009). *www.managingspot.com*. Recuperado el 22 de 11 de 2011, de http://www.managingsport.com/el_crm_en_los_clubes_de_f%C3%BAAtbol_usos_y_posibilidades_i_parte_por_tim_steinmeyerespecialista_en_crm

UEFA. (21 de 12 de 2011). *www.uefa.com*. Recuperado el 21 de 12 de 2011, de <http://es.uefa.com/uefachampionsleague/season=2001/index.html>

Virraruel, S. (14 de 11 de 2011). *www.elnacional.ec*. Recuperado el 14 de 11 de 2011, de http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=13

Volvo. (16 de 04 de 2012). *www.volvo.com*. Recuperado el 16 de 04 de 2012, de <http://www.volvocars.com/ar/top/about/pages/default.aspx>

Entrevistas

Castro, C. (25 de 11 de 2011). Jefe de E-busines, Marathon Sports. (J. Albuja, Entrevistador)

Castro, D. (2012 de 01 de 21). Gerente de Superhincha, Liga de Quito. (J. Albuja, Entrevistador)

Luna, E. (29 de 11 de 2011). Gerente de marketind de El Nacional. (J. Albuja, Entrevistador)