



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

“ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE TUNGURAHUA”.

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Dennis Adolfo Romero Arévalo

Director:

Ph.D. Kléver Moreno Gavilanes

Ambato – Ecuador

Diciembre 2018

**“ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE
MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
TUNGURAHUA”.**

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por

Dennis Adolfo Romero Arévalo

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en
Administración de Empresas mención Planeación



**Oficina de Postgrados
Diciembre 2018**

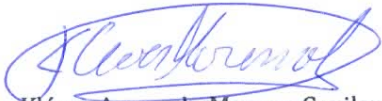
**“ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE
MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
TUNGURAHUA”.**



María Fernanda San Lucas Solórzano, Mg
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora de la oficina de Posgrados



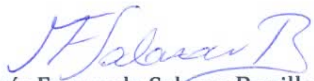
Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr
Secretario General



Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD
Miembro Calificador
Director del Proyecto



Andrea del Carmen González Bucheli, Mg
Miembro Calificador



María Fernanda Salazar Bonilla, Mg
Miembro Calificador

Diciembre 2018



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Estrategias para el posicionamiento de mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Dennis Adolfo Romero Arévalo

Director: Kléver Moreno Gavilanes, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

El limitado crecimiento organizacional de la Federación Deportiva de Tungurahua (FDT) sumado a los muchos errores al definir estrategias de posicionamiento, ha ocasionado que exista un estancamiento empresarial y la pérdida de mercado. Bajo este contexto, el objetivo de la presente investigación es crear estrategias dirigidas al posicionamiento de mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua a fin de ocupar un lugar en la mente del consumidor (deportista) y este pueda reconocer las características del servicio, comparar y diferenciar con la competencia, encontrando un elemento distinto, superior y único en el servicio que brinda la FDT. Para lo cual, la metodología que se utiliza es el enfoque cualicuantitativo, cualitativo porque busca analizar las percepciones de los deportistas en cuanto al servicio que brinda la FDT y cuantitativo ya que su alcance no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que también se realiza un análisis e interpretación de manera imparcial, apoyada por una investigación bibliográfica misma que permite sustentar teóricamente, bajo el criterio de autores sobre el diseño de estrategias de posicionamiento. También se realizó una investigación *in situ* (campo) con los involucrados, es decir, en el lugar de los hechos. El alcance de la investigación es descriptivo dado que se realiza una descripción de fenómenos relacionados a la percepción de los deportistas sobre la Federación. Bajo estos antecedentes, y con el afán de resolver la problemática en estudio, el producto final se enfoca en el diseño de estrategia que permitan posicionar en el mercado a la Federación Deportiva de Tungurahua.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **DENNIS ADOLFO ROMERO ARÉVALO**, con **CC. 050184645-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENSION PLANEACIÓN**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS./Oficina de Postgrados**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2018


DENNIS ADOLFO ROMERO ARÉVALO

CC. 050184645-5



BIBLIOTECA

Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, él que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios. De igual forma, dedico este trabajo a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, guiándome con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos. A dos ángeles presentes en la tierra mi razón de ser mi razón de vida Dominique y Gaia mi inspiración y fortaleza en todo cuanto hago en la vida las amo con mi alma hijas mías, María Isabel y Anita siempre pendientes en los avances de este trabajo. A Diego, mis maestros y Director por su entrega para que este trabajo llegue a buen fin.

A ti Anita que sin tu ayuda habría sido imposible llegar.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Reconocimiento

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por mis padres, que siempre los he sentido presentes en mi vida y sé que están orgullosos de la persona en quien me he convertido, sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. A toda mi familia y en especial a Anita mi dulce esposa, mis maestros, amigos y todos quienes contribuyeron para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Dennis Adolfo Romero Arévalo

Resumen

El posicionamiento constituye una estrategia que ha ido adquiriendo cada vez más relevancia para las empresas. Esta situación se ha visto reflejada en la mayor utilización del posicionamiento como una herramienta fundamental para competir en un ambiente ampliamente globalizado. Es por esta razón que el presente estudio se centra en validar estrategias de posicionamiento para la Federación Deportiva de Tungurahua, las cuales permitirán como menciona la literatura obtener una mayor participación de mercado y por ende mayor rentabilidad. Para ello, la metodología utilizada se centra bajo un enfoque mixto, es decir, cualitativo porque, las visitas y las reuniones permanentes con los principales de la FDT permiten identificar los principales problemas de la institución, mientras que cuantitativo porque se aplica un modelo econométrico de regresión lineal simple con el fin de detallar el comportamiento de las variables de estudio. Es importante, también detallar el uso de la investigación bibliográfica misma que permite sustentar teóricamente el estudio, bajo el criterio de diferentes autores que han tocado el tema de estrategias de posicionamiento. Por otro lado, la investigación *in situ* (campo), permite la aplicación del instrumento diseñado, en este caso una entrevista dirigida al administrador y al responsable de las relaciones públicas, en donde como principal hallazgo se determina la falta de presupuesto para actividades relacionadas con el marketing, además, en relación a la información proporcionada por la institución se destaca el número total de deportistas registrados, encontrando que la disciplina con mayor porcentaje de deserción recae en el fútbol con el 93%, seguido por el Tae Kwon Do con el 72%, y el baloncesto alcanza un porcentaje del 54%. Bajo este contexto, y con el propósito de dar solución al problema encontrado, el producto final se enfoca en el diseño de estrategia que permitan posicionar en el mercado a la Federación Deportiva de Tungurahua.

Palabras claves: Estrategias, marketing, participación de mercado, posicionamiento en el mercado, modelo econométrico, relaciones públicas.

Abstract

Positioning is a strategy that has become increasingly more relevant to companies. This situation has been reflected in the greater use of positioning as a fundamental tool to compete in a widely globalized environment. It is for this reason that this study focuses on validating positioning strategies for the Tungurahua Sports Federation, which as mentioned in the literature, will obtain a greater market share, and therefore, higher profitability. To this end, the methodology used centers around a mixed approach which is qualitative because the visits and the permanent meetings with the people in charge of the TSF make it possible to identify the main problems of the institution, and quantitative because an econometric model with simple linear regression is applied in order to detail the behavior of the study variables. It is also important to detail the use of the bibliographic research which helps to theoretically sustain the study with the criteria of different authors who have touched on the topic of positioning strategies. On the other hand, in situ (field), research makes it possible to apply the designed instrument, which in this case is an interview with the administrator and the person in charge of public relations, where the main finding is the lack of budget for activities related to marketing. In addition, the information provided by the institution indicates the total number of registered athletes, highlighting that the discipline with the highest dropout rate is football at 93%, followed by tae Kwon do with 72 %, and basketball with a percentage of 54%. Within this context, and with the purpose of solving the identified problem, the final product focuses on the design of a strategy that will help to position the Sports Federation of Tungurahua in the market.

Keywords: Strategies, marketing, market share, market positioning, econometric model, public relations.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Ficha Técnica | iii |
| Declaración de Originalidad y Responsabilidad | iv |
| Dedicatoria | v |
| Reconocimiento | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| Tabla de Contenidos | ix |
| Lista de Tablas | xi |
| Lista de Figuras | xiii |
| CAPÍTULOS | |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Presentación del trabajo | 1 |
| 1.2. Descripción del documento | 2 |
| 2. Planteamiento de Propuesta de Trabajo | 3 |
| 2.1. Información Técnica Básica..... | 3 |
| 2.2. Descripción del Problema | 3 |
| 2.3. Preguntas Básicas | 4 |
| 2.4. Formulación de Metas..... | 5 |
| 2.5. Objetivos | 5 |
| 2.6. Delimitación Funcional..... | 5 |
| 3. Marco Teórico | 6 |
| 3.1. Definiciones y conceptos | 6 |
| Análisis de factores estratégicosde intervención..... | 22 |
| Definir factores de valoración de la propuesta | 23 |
| Gestionar el valor de la propuesta | 24 |
| 4. Metodología | 33 |
| 4.1. Diagnóstico | 32 |
| 4.2. Métodos Aplicados | 35 |
| 4.3. Población y muestra | 36 |

| | |
|--|----|
| 5. Resultados | 57 |
| 5.1. Producto final del proyecto de titulación | 57 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones | 87 |
| 6.1. Conclusiones | 87 |
| 6.2. Recomendaciones | 88 |
| Referencias | 89 |
| ANEXOS | 92 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| 1: Modelo de los cuatro círculos | 19 |
| 2: Escala de implementación..... | 21 |
| 3: Escala de medición Saaty..... | 31 |
| 4: Distribución de deportistas según su género | 40 |
| 5: Deportistas activos e inactivos | 41 |
| 6: Disciplinas deportivas | 43 |
| 7: Resumen general..... | 44 |
| 8: Fichas de observación..... | 46 |
| 9: Triangulación de fuentes | 48 |
| 10: Totales matriz financiera POA..... | 52 |
| 11: Actividades colectivas e individuales..... | 54 |
| 12: Auto gestión vs. Gastos..... | 55 |
| 13: Auto gestión vs. Actividades colectivas e individuales | 57 |
| 14: Matriz FODA..... | 62 |
| 15: Matriz de evaluación de factores internos..... | 63 |
| 16: Criterios de calificación de la matriz de evaluación de factores internos..... | 63 |
| 17: Matriz de evaluación de factores externos (FDT) | 64 |
| 18: Criterios de calificación de la matriz de evaluación de factores externos | 64 |
| 19: Matriz FODA Cruzada (Federación Deportiva de Tungurahua) | 65 |
| 20: Matriz Saaty | 67 |
| 21: Estrategia 2. Contratación de entrenadores..... | 72 |
| 22: Estrategia 3. Plan de seguimiento | 73 |
| 23: Estrategia 4. Plan nutricional | 75 |
| 24: Estrategia 5. Publicidad..... | 76 |
| 25: Estrategia 6. Ampliación de la infraestructura..... | 78 |
| 26: Estrategia 7. Adquisición de nuevos implementos | 79 |
| 27: Estrategia 8. Plan de incentivos..... | 79 |
| 28: Estrategia 9. Talleres y seminarios | 80 |
| 29: Estrategia 10. Cronograma de capacitación | 81 |
| 30: Estrategia 11. Facilidades de pago | 82 |

| | |
|---|-----------|
| 31: Plan de acción | 84 |
| 32: Evaluación preliminar | 87 |
| 33: Resultados parciales de la evaluación preliminar | 87 |
| 34: Resultados finales de la evaluación preliminar..... | 88 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| 1: Proceso de Marketing | 7 |
| 2: Estructura Planificación Estratégica | 8 |
| 3: Posicionamiento de la Marca | 11 |
| 4: Selección de una estrategia general de posicionamiento | 15 |
| 5: Estrategias de Posicionamiento..... | 17 |
| 6: Estructura | 19 |
| 7: Diseño de los 4 círculos | 20 |
| 8: Estructura..... | 23 |
| 9: Método del Boston | 27 |
| 10: Fuerzas de Porter | 28 |
| 11: Fuerzas Competitivas FDT | 33 |
| 12: Disciplinas deportivas de la FDT | 40 |
| 13: Disciplinas deportivas de la FDT | 42 |
| 14: Resumen general | 44 |
| 15: Análisis de tendencia matriz financiera POA | 53 |
| 16: Actividades colectivas e individuales..... | 54 |
| 17: Normalidad de los residuos | 56 |
| 18: Normalidad de residuos..... | 58 |
| 19: Modelo Operativo | 59 |
| 20: Jerarquización de estrategias | 69 |
| 21: Estrategia de los cuatro círculos | 83 |
| 22: Resultados finales de la evaluación preliminar..... | 88 |

Capítulo 1

Introducción

El posicionamiento es conocido, sobre todo, como un término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta. En la etapa del posicionamiento, domina la estrategia; una posición debe tener en cuenta no solamente los puntos fuertes y débiles de una compañía sino también el escenario de la competencia. Tener el mejor posicionamiento es ser el primero en la mente de los consumidores “que normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad” y ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de marketing, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos y/o servicios. Así, el objetivo principal de un programa de posicionamiento debe ser alcanzar el liderazgo en una determinada categoría (Serralvo y Tadeu, 2013).

Hablar de posicionamiento es referirse a ocupar un lugar en la mente del consumidor, en otras palabras, implica que el consumidor pueda reconocer las características del producto o servicio, comparar y diferenciar con los de la competencia, encontrando un elemento distinto, superior y único.

Un objeto se encuentra posicionado cuando éste puede ser identificado en un lugar, en comparación con los lugares que otros objetos ocupan. La percepción del posicionamiento está vinculada al modo y a las variables usadas como definición de los puntos de referencia: cuanto más semejantes son los posicionamientos, mayor debe ser la percepción de estos grupos, los cuales desarrollan un doble papel: consolidan la percepción de un elemento como parte de una categoría de producto o grupo estratégico a la vez que pueden contribuir a un proceso de no diferenciación o de estandarización.

Bajo este escenario, el posicionamiento de la Federación implica la creación de una fórmula comercial (o conjunto de atributos que definen su oferta) y la comunicación de los elementos distintivos de la misma a los grupos sociales de interés para la federación que la administra: consumidores (deportistas), competidores, proveedores en general, empleados y administración pública. El posicionamiento busca, en todo caso, crear o reforzar el interés del público objetivo por la oferta realizada por el minorista.

1.1. Presentación del trabajo

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y/o servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para lo cual se requiere tener una idea realista sobre lo

que opinan los clientes de lo que ofrece la institución y también identificar lo que se quiere que los clientes piensen de la mezcla de marketing que realiza la institución y de la de los competidores. Para lograr esto se necesita de investigaciones formales de marketing. Por lo general la posición de los productos y/o servicios depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. La metodología del posicionamiento puede resumirse en cuatro aspectos fundamentales: 1) identificar el mejor atributo del producto y/o servicio. 2) conocer la posición de los competidores en función a ese atributo. 3) decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas y 4) comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Partiendo de esta importante acotación, hoy en día la Federación Deportiva de Tungurahua (FDT) atraviesa un sinnúmero de dificultades, sin embargo, el punto central del estudio se centra en el posicionamiento, aspecto que sin duda alguna es un tema descuidado por parte de la institución dado que, el limitado crecimiento organizacional y sumado a los muchos errores al definir estrategias, ha ocasionado que exista un estancamiento empresarial y la pérdida de mercado. Hoy en día son muchos los lugares que ofrecen entrenamientos permanentes en diferentes disciplinas lo cual hace que el deportista tenga diferentes opciones al momento de escoger entre varias alternativas.

Es importante, recalcar que el posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y/o servicio en relación con los competidores dentro de un mercado, para alcanzar el posicionamiento deseado se debe diseñar y poner en práctica estrategias de marketing con la finalidad de alcanzar la posición deseada dentro del mercado en el cual se desenvuelve la institución. Por otro lado, el producto, precio, plaza y promoción conocidos como las 4 ps constituyen herramientas que ayudan a posicionar una empresa y sus ofertas.

1.2. Descripción del documento

A continuación, se detalla cada uno de los capítulos que conforman la presente investigación:

Capítulo I, introducción, presentación del trabajo y descripción del documento.

Capítulo II, planteamiento de la propuesta de trabajo, descripción del problema, preguntas básicas, formulación de meta, objetivos y delimitación funcional.

Capítulo III, marco teórico (sustentación teórica de las variables) y estado del arte que implica el análisis de investigaciones previas referentes al tema planteado.

Capítulo IV, metodología de investigación, el diagnóstico, métodos aplicados, población, muestra y análisis e interpretación de resultados.

Capítulo V, producto final del proyecto de titulación.

Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Adicionalmente se encontrará la bibliografía y los anexos.

Capítulo 2

Planteamiento de Propuesta de Trabajo

2.1. Información Técnica Básica

Tema: Estrategias para el Posicionamiento de Mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua.

Tipo de Trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del Problema

La Federación Deportiva de Tungurahua es una institución que contribuye al desarrollo del deporte de la provincia, sin embargo en los últimos años se está registrando una problemática la cual recae en la pérdida constante de mercado, es decir los deportistas buscan otras fuentes de entrenamiento, ocasionado por una serie de factores que a continuación son detallados:

La insatisfacción del cliente en este caso del deportista es evidente debido a la metodología ambigua de trabajo por los profesionales que se encuentran al frente de cada una de las disciplinas, lo que crea insatisfacción en el deportista quien se abstiene de hacer una recomendación boca a boca a sus amigos y conocidos, los instructores no han recibido capacitación en los últimos 3 años sobre metodologías de enseñanza y nuevas técnicas de entrenamiento.

La ausencia de estrategias de posicionamiento, han ocasionado que exista un estancamiento empresarial y la pérdida de mercado, dado que la competencia sigue creciendo y hoy en día son muchos los lugares que ofrecen entrenamientos permanentes en diferentes disciplinas lo cual hace que el deportista opte por estos nuevos lugares que ofrecen valor agregado que afiliarse a la FDT, la competencia mantiene precios bajos en la prestación de servicios de entrenamiento, además de la FDT está careciendo de instructores más personalizados, que busquen satisfacer las necesidades de los deportistas en las diferentes disciplinas.

Por otro lado, la poca publicidad que la Federación aplicada en los diferentes medios de comunicación es una barrera que impide que más personas conozcan los productos que la institución oferta al público en general, no cuentan con estrategias de marketing que permitan penetrar en el mercado. La falta de publicidad para dar a conocer las diferentes actividades deportivas que dispone la FDT, es una problemática para que la institución no crezca.

Además, la incorrecta planificación en los trabajos provoca no tener bien definidos los objetivos y metas, esto por la carencia de una estructura de plan estratégico en cual se derivan los objetivos para las áreas, lo que ocasiona una descoordinación en el equipo de trabajo generándose internamente la aparición de conflictos entre profesionales que se dedican a la actividad física, y conlleva a que las funciones de los empleados no se ejecuten adecuadamente y por ello la insatisfacción de los clientes eternos en todo el proceso del servicio.

Otro aspecto importante a destacar son los problemas de orden administrativo, específicamente la inestabilidad organizacional que ha vivido la institución lo cual ha creado en la población en general la desconfianza por los problemas que han sido públicos, tanto de orden económicos como legales. Las diferentes intervenciones a la cual se ha expuesto la institución han impedido un trabajo adecuado en los actuales administradores, sin embargo, a partir del año 2016, la situación ha ido cambiando, es decir, la imagen de la FDT está mejorando. Partiendo de esta situación la falta de recursos económicos a impedido que se trabaje en temas de marketing que ayuden a posicionar a la institución en la mente de los deportistas y del público en general.

2.3. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la ausencia de estrategias de posicionamiento adecuadas al no contar con un modelo estratégico para la Federación Deportiva de Tungurahua.

¿Por qué se origina?

Ausencia de estrategias de posicionamiento.

¿Qué lo origina?

El desconocimiento de modelos estratégicos para el posicionamiento.

¿Dónde se origina?

En la Federación Deportiva de Tungurahua.

2.4. Formulación de Metas

Validar estrategias de posicionamiento de mercado para la Federación Deportiva de Tungurahua,

2.5. Objetivos

Objetivo General

Validar las estrategias para el posicionamiento de mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar las teorías planteadas por los autores consultados sobre nuevos modelos estrategias de posicionamiento.
2. Diagnosticar la situación actual en cuanto al diseño de estrategias de la FDT para la identificación de los factores que influyen en las estrategias de posicionamiento.
3. Diseñar estrategias de posicionamiento del mercado para la FDT.

2.6. Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Validar estrategias de posicionamiento para la Federación Deportiva de Tungurahua

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Marketing

Para Kotler y Armstrong (2012), el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de *satisfacer las* necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad (p. 4).

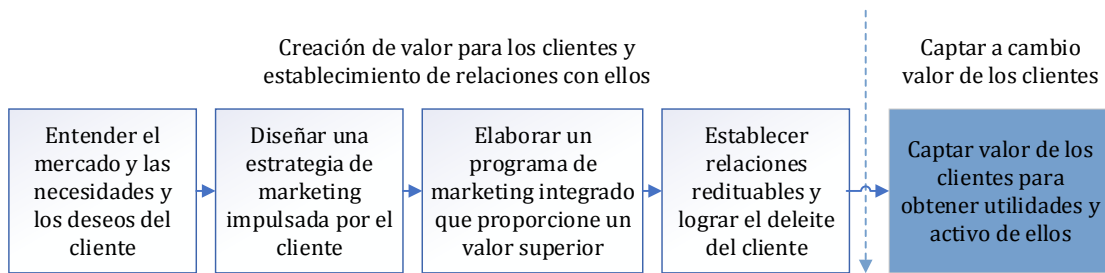
Por otro lado, Rivera et al. (2013) definen al marketing como “un proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades de individuos y organizaciones, por la creación e intercambio voluntario y competitivo de satisfacción generadores de utilidades” (p. 72).

Bajo este contexto, en la actualidad, las personas se encuentran bombardeadas de marketing ya sea a través de la televisión, por revistas, catálogos o simplemente llamadas de *Contact Center*, el objetivo de cada uno de estos métodos es ofertar productos a través de las ventas directas cuando estamos en los buses, en los hospitales podemos igual visualizar el marketing que es la forma como se presenta o vende un producto y la manera de satisfacer las necesidades de la demanda, en la FDT es importante identificar como se está manejando el marketing en los diferentes servicios que se brindan.

El Proceso de Marketing

El proceso presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing, para Kotler y Armstrong (2012) los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor *de* sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo (p. 6).

Figura 1: Proceso de Marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2012)

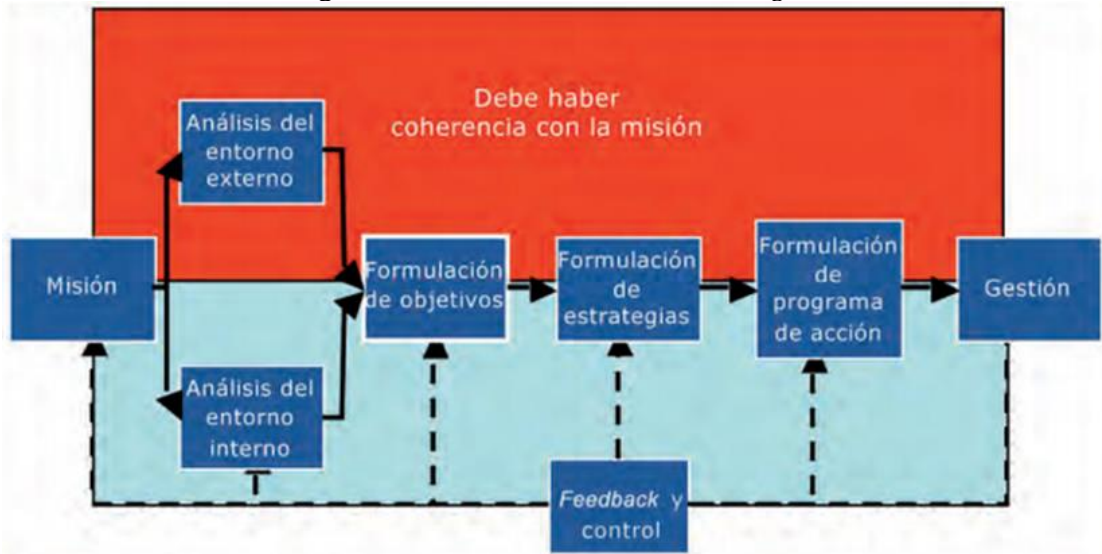
Este proceso permite brindar la máxima satisfacción a los clientes, al momento de recibir un bien o un servicio, en la FDT es necesario generar un proceso que permita establecer la relación con el usuario y a su vez crear estrategias de marketing que promuevan la sostenibilidad del cliente en el tiempo.

Planificación Estratégica

Según Montuferrer (2013), la planificación estratégica y la planificación comercial se integra dentro de un rango superior al que denominamos planificación estratégica, la cual se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. Esta labor de planificación se plasma en planes concretos que, de forma general, se componen de cuatro etapas:

- **Análisis:** supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Este análisis incluye detectar atractivas oportunidades y evitar en lo posible la aparición de amenazas. Cabe recalcar también que dentro de este análisis se identifican fortalezas y debilidades existentes. Sus resultados son la base sobre la que desarrollar las fases siguientes.
- **Planificación:** la empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias).
- **Ejecución:** implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.
- **Control:** conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos (p. 33-36).

Figura 2: Estructura Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de Montuferrer (2013)

La planificación dentro de la FDT, es necesaria porque permite obtener una relación entre los objetivos de los miembros de la organización y los objetivos estratégicos de la organización a fin de incrementar su participación en el mercado, esta planificación se la debe realizar por lo general una vez al año como estructura de las áreas, servicios que se prestan para cada año calendario.

Mercados

Un mercado para Kotler y Armstrong (2012), constituye “el grupo de compradores sean estos potenciales o reales de un producto y/o servicio determinado. Bajo este contexto, estos clientes comparten un mismo deseo o una necesidad, que puede ser satisfecho a través de transacciones de intercambio” (p. 12).

El importante analizar que el mercado de la FDT es amplio considerando los distintos servicios que se brindan en la institución y sobre todo porque hoy en día las personas buscan mejorar su salud y el principal servicio es mejorar el estado físico de las personas buscando un mercado amplio no solo de deportistas sino también de toda la sociedad.

Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes

Kotler y Armstrong (2012) señalan la siguiente definición:

- **Necesidades:** estados de carencia percibida.
- **Deseos:** forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo.
- **Demandas:** deseos humanos respaldados por el poder de compra (p. 6)

Estos factores permiten medir la capacidad del mercado al que se puede satisfacer he identificar las necesidades de los clientes para mejorar los procesos.

Ofertas de mercado

Dentro de la oferta de mercado Kotler y Armstrong (2012), señalan que es cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (p. 6).

La oferta que brinda la FDT es amplia buscando una diversidad de deportes para poder crecer en el mercado y satisfacer a los clientes.

Definición de una misión orientada al mercado

Bajo la perspectiva de Kotler y Armstrong (2012), la declaración de la misión constituye el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización. Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva limitada, en términos del producto o tecnología (p. 35).

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes en los servicios, basados no solo en ello sino también en la tecnología, equipos que se disponen para brindar a los usuarios.

Posicionamiento

Se refiere a la acción de conseguir que un producto logre un lugar predilecto en la mente de los diferentes consumidores, en relación a los productos que oferta la competencia. Los expertos en marketing proponen estrategias que ayuden a diferenciar al producto de la competencia, acción que permite obtener ventaja competitiva en relación a las demás empresas involucradas en la misma actividad económica. El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. A continuación, describiremos cada uno de estos pasos (p. 215).

Kotler y Armstrong (2012), definen el posicionamiento como la imagen que la organización, los productos o las marcas, pretenden proyectar, atendiendo a ciertos atributos, en relación con otras organizaciones, productos o marcas competidoras o de la misma empresa. En un mercado competitivo, una posición refleja como los clientes perciben los atributos específicos del producto o de la organización con relación a los competidores (p. 225).

Es importante las decisiones de posicionamiento en la estrategia de marketing ya que esta permite identificar las debilidades de la FDT. De esta manera el posicionamiento, permite

mantener un mercado consolidado y sobre todo captar la mayor cantidad de cliente y crecer la demanda existente.

Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran *mapas de posicionamiento perceptual*, Kotler y Armstrong (2012), señalan que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importante. La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación relativa de mercado de la marca (p. 218).

Las estrategias de posicionamiento, identifica la percepción del cliente en cuanto al servicio que se está brindando y que se ha brindado en la institución, por lo que se deben analizar con las herramientas estratégicas, orientas al precio que es un factor importante para que el cliente regrese y la orientación es decir de la calidad de los servicios.

Elaboración de una declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la compañía y de la marca debería resumirse en una declaración de posicionamiento. Kotler y Armstrong (2012), señala la declaración tiene que seguir un formato: Para (llegar a un segmento y una necesidad) nuestra (marca) es (un concepto) que (marca la diferencia). Por ejemplo: "Para profesionistas ocupados y en movimiento, que necesitan estar siempre conectados, *BlackBerry* es una solución de conectividad inalámbrica que le proporciona una forma más sencilla y confiable de permanecer conectado con datos, personas y recursos mientras continúa en movimiento Observe que la declaración de posicionamiento primero establece la membresía del producto en una categoría (solución de conectividad inalámbrica), y luego muestra su punto de distinción de otros miembros de la misma categoría (conexiones más sencillas y más confiables con datos, personas y recursos) (p. 26- 30).

Esta etapa permite segmentar el mercado en cuanto al posicionamiento, el hecho de colocar una marca en una categoría es decir en un nivel de servicio en el caso de la FDT sugiere que quizá compartan similitudes con otros servicios que brinden los gimnasios, spa, etc.

Posicionamiento de marca

Kotler y Armstrong (2012), en el nivel más bajo, la posicionan de acuerdo con los *atributos del producto*. Por ejemplo, P&G inventó la categoría de pañales desechables con su marca Pampers. El marketing de los primeros Pampers se enfocó en atributos tales como la absorción de fluidos, el ajuste y la facilidad para desecharlo. Sin embargo, en general los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores llegan a copiar con facilidad los atributos y, aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que éstos hacen por ellos (p. 35).

Figura 3: Posicionamiento de la Marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2012)

Se debe posicionar la marca con claridad en la mente de los clientes, en este caso la FDT no está posicionada como marca de servicio al deporte y la salud en la mente de la ciudad como un servicio para el público, por lo que es necesario desarrollar la marca.

Ventaja competitiva

Para Kotler y Armstrong (2012), la ventaja competitiva constituye un adelanto sobre los competidores que se gana ofreciendo gran valor al cliente, ya sea ofreciendo precios bajos o bien proporcionando más beneficios que justifiquen precios altos. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* la mejor calidad y el mejor servicio, entonces debe diferenciarlo para que *entregue* la calidad y el servicio prometidos. Las compañías deben hacer algo más que sólo transmitir sus posiciones con frases publicitarias. Primero deben *vivir* la frase publicitaria (p. 45).

Es importante identificar las diferencias con la competencia en cuanto al servicio que se presta al producto, al precio, la ubicación y otros factores que ayuden a crear estrategias que permitan incrementar la demanda, basada en calidad del servicio de la FDT.

Selección de las ventajas competitivas correctas

Suponga que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias diferenciaciones potenciales que le proporcionarán ventajas competitivas. Ahora deberá seleccionar aquellas. Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing impulsada por los consumidores en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.

Estrategias

Niveles de estrategias dentro de una organización:

Para Martínez y Milla (2012) existen diferentes niveles de estrategias que se pueden aplicar dentro de una empresa, mismas que se detallan continuación.

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales *stakeholders*, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.

La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.

La estrategia competitiva se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que estos satisfacen las necesidades de los consumidores.

La estrategia operativa se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva (p. 120).

Estos niveles de estrategias deben ser analizados para ser implementado en la institución, dado que cada uno de ellos tiene un objeto por estudio.

Estrategias del líder del mercado

La mayor parte de las industrias incluyen un líder de mercado reconocido, es por ello que Kotler y Armstrong (2012) establecen que, el líder tiene la mayor participación de mercado y por lo general dirige a las otras compañías en los cambios de precio, la introducción de nuevos productos, la cobertura de distribución y los gastos de promoción. Hay líderes que tienen la admiración y el respeto, y otros que no, pero, en cualquiera de los dos casos, las demás empresas aceptan su dominio. Los competidores se enfocan en el líder como una compañía a vencer, imitar o evitar. Algunos de los líderes de mercado más conocidos son Walmart (ventas al menudeo), McDonald's (comida rápida), Verizon (productos inalámbricos), Coca-Cola (bebidas), Microsoft (programas de cómputo), Caterpillar (equipo para remover tierra), Nike (zapatos y ropa deportiva) y Google (servicios de búsqueda en Internet).

Para conservar el primer lugar, las compañías líderes tienen tres opciones.

- Encontrar formas de ampliar la demanda total.
- Proteger su participación actual de mercado por medio de buenas acciones defensivas y ofensivas.
- Tratar de extender su participación de mercado aún más, aunque el tamaño del mercado permanezca constante (p. 539).

La importancia de ser un líder en el mercado es que permita mantenerse en el mercado ya que este puede perder fácilmente una oportunidad en el mercado por lo que es impórtate un producto o servicio innovador dentro de la FDT que permita y arrebatarse el liderazgo.

Estrategias de los especialistas en nichos de mercado

Casi todas las industrias incluyen compañías que se especializan en dar servicio a nichos de mercado. En lugar de aspirar al mercado completo, o incluso a segmentos grandes, estas empresas se dirigen a subsegmentos. Kotler y Armstrong (2012), señala las compañías de nicho suelen ser más pequeñas y con recursos limitados. Sin embargo, es frecuente que las divisiones más pequeñas de compañías grandes también sigan estrategias de nicho. Hay compañías con participaciones pequeñas del mercado total que son muy exitosas y redituables a través de estrategias de nicho inteligentes.

¿Por qué los nichos son redituables? La principal razón es que las empresas de nicho de mercado terminan por conocer tan bien al grupo de clientes meta, que cubren sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual a este nicho. Como resultado, la compañía un sobreprecio sustancial sobre los costos puesto que ofrece un valor agregado. Mientras que el comerciante masivo logra un alto volumen, la compañía de nicho consigue altos márgenes.

Las compañías de nicho tratan de encontrar uno o más nichos de mercado que sean seguros y redituables (p. 544).

Un nicho de mercado ideal es lo suficientemente grande para ser redituable y tiene, además, un potencial de crecimiento; en es aquel que la institución puede atender de manera eficaz; y tal vez lo más importante es que los grandes competidores no se interesan mucho por ese nicho la FDT tiene la capacidad de desarrollar las habilidades y la buena voluntad de los clientes para defenderse en contra de los competidores.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing puede ser pensada como los diferentes planes o cursos de acción que puede elegir una empresa para reaccionar a las fuerzas ambientales que la afectan con tal de alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un segmento de mercado. En general, el concepto de estrategia de marketing se asocia a los elementos del marketing mix que incluyen producto, precio, distribución y promoción (Mardones & Gárate, 2016).

Esta estrategia permite identificar las cualidades o necesidades de los clientes que reciben el servicio, para poder basarse en estrategias que afecten a sus características como edad, número de familia, religión, etc.

Estrategia de posicionamiento

Schiffman y Kanuk (2005), puntualizan que la estrategia de posicionamiento es la esencia de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para fijar posiciones, ya que complementa la definición de competencia, la estrategia de segmentación y la elección de los mercados meta de la compañía. Una estrategia de posicionamiento exitosa debería tener doble significado: uno que sea congruente con las necesidades del consumidor o usuario, mientras, al mismo tiempo, diferencia la marca frente a la competencia. El resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, en la cual confían los

consumidores al momento de elegir, debido a que, en el ambiente actual, altamente competitivo, una imagen de servicio distintiva adquiere mayor importancia; aunque también se vuelve más difícil de crear y mantener. A medida que se incrementa la complejidad de los bienes y de aquel mercado que se satura más con ellos, los usuarios suelen confiar más en la imagen y en los beneficios aludidos de un servicio, que, en los atributos reales, en el momento de tomar decisiones de compra (p. 209).

Esta estrategia permite generar un análisis del marketing mix, para poder desarrollar estrategias de precio, plaza y promoción para la FDT, lo que busca en mejorar la necesidad de los clientes, poder satisfacer sus requerimientos y llegar a un apasionamiento de la marca de la institución.

Selección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento

Kotler y Armstrong (2012), algunas compañías les resulta fácil elegir su estrategia de diferenciación y posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esta posición en un nuevo segmento, si existen suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, por lo que cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse.

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos:

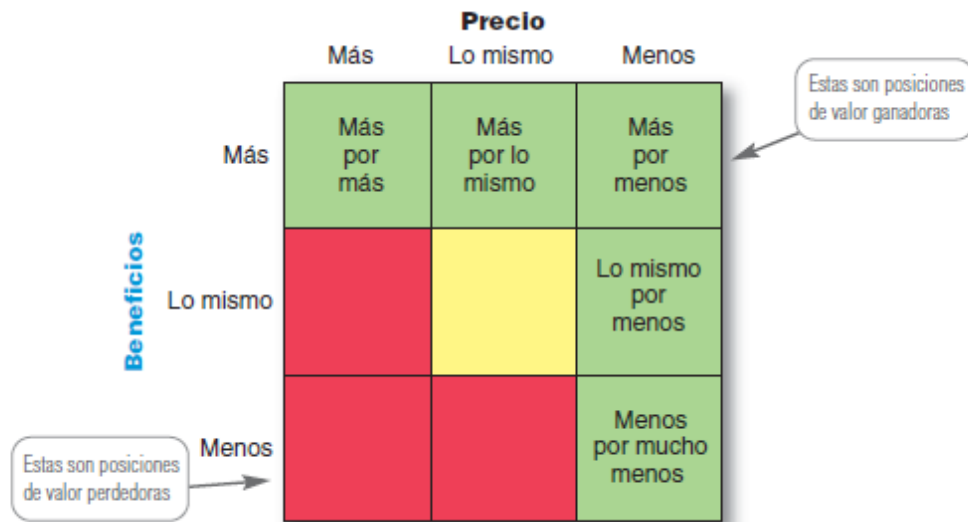
- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición Elegir las ventajas competitivas correctas
- Seleccionar una estrategia general de posicionamiento.
- Comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida (p. 301-302).

Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento. Sobre todo, el posicionamiento de una marca debe atender las necesidades y preferencias de mercados meta bien definidos.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona. Es la respuesta a la pregunta:

Figura 4: Selección de una estrategia general de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2012)

Kotler y Armstrong (2012), señalan estas preguntas “¿por qué debo comprar su marca?” La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, amplitud y estilo, todo por un precio mayor al promedio, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

- **Más por más.** El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores.
- **Más por lo mismo.** Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo
- **Lo mismo por menos.** Ofrecer “lo mismo por menos” podría ser una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato.
- **Menos por mucho menos.** Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren.
- **Más por menos.** Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso y, a largo plazo, algunas de ellas realmente logran posiciones muy elevadas (p. 309).

Las estrategias de posicionamiento no sólo afectan la oferta de marketing es también un factor importante para mejorar la calidad y elevarla, esto también otorga un prestigio al comprador en cuanto al servicio que genera la FDT, con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad, por lo que debe buscar una estrategia que no eleve el precio, pero si la calidad.

Tipos de estrategias de posicionamiento

Bajo la perspectiva de Schiffman y Kanuk (2005) existen diferentes tipos de estrategias direccionadas a buscar el posicionamiento, las mismas son descritas a continuación:

1. Fundamenta en un **atributo**: esta estrategia está direccionada por un atributo, es decir, por la antigüedad de la marca o por el tamaño de la misma. Bajo este contexto, las firmas que basan en un atributo su estrategia de posicionamiento, robustecen su imagen en la mente de los diferentes consumidores en relación a otras que lo hacen o trabajan con diferentes atributos.
2. Fundamentada en los **beneficios**: esta estrategia busca en primera instancia detectar el beneficio que brinda un producto determinado, por ejemplo, una goma de mascar el cual ofrece aliento fresco o a su vez algún blanqueador que promete dientes blancos.
3. Fundamentada en la **aplicación o uso** del producto: esta estrategia intenta destacar la finalidad del producto, por ejemplo, productos dietéticos orientados a individuos que desean disminuir su peso o energizantes para individuos que realizan actividades deportivas.
4. Enfocada en el **usuario**: esta estrategia se encuentra direccionada en el perfil concreto del consumidor, es decir, aquellas marcas que ayudan a diversificar enfocándose a un mercado objetivo diferente al actual.
5. Fundamentada en la **competencia**: es una estrategia que posee como ventaja que los individuos realizan diferentes comparaciones con facilidad, es decir, lograr que una firma se encuentre comparativamente posicionada por delante de las demás, esto sin duda alguna supone garantía en la compra.
6. Fundamentada en el **precio y la calidad**: es una estrategia que se fundamenta en el precio y la calidad, es decir un precio alto normalmente está vinculado con el lujo o a su vez la exclusividad.
7. Enfocada en los **estilos de vida**: es una estrategia que se centra en las actitudes e intereses de los clientes, es decir se dirigen a ellos de acuerdo al estilo de vida de los diferentes consumidores (p. 28-33).

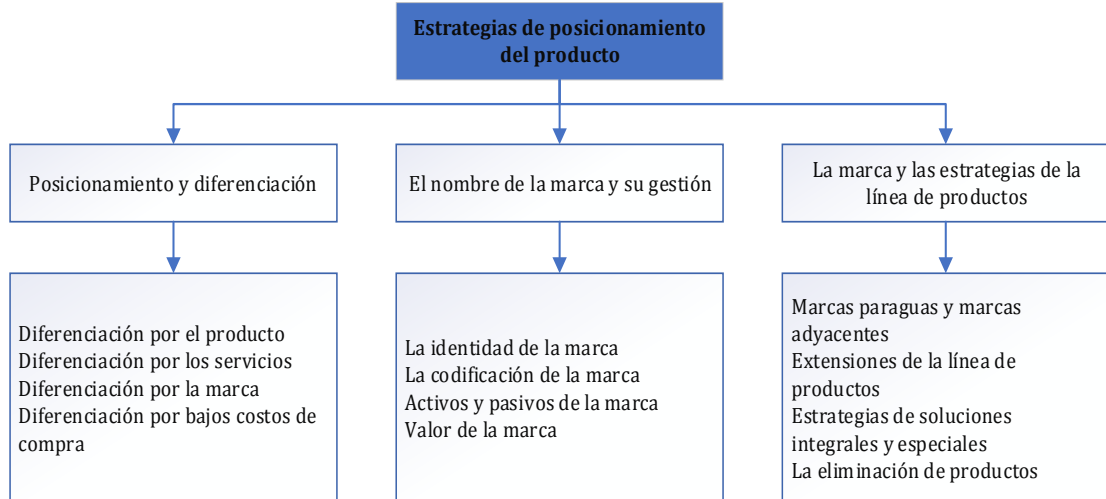
Cada una de estas estrategias, permite mejorar el servicio desde cada una de las perspectivas en el caso de la FDT el servicio debe focalizarse desde el aspecto de calidad, en el estilo de vida de los consumidores que hoy en día buscan mejorar su calidad de vida, frente a la competencia que permite medir indicadores de calidad y los beneficios que aportan a los consumidores.

Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

Best (2007), considera que antes del diseño de una estrategia de posicionamiento la empresa debe responder a varias preguntas: - ¿Quién es el cliente objetivo? - ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento? - ¿Crearé la estrategia de posicionamiento un valor superior para los clientes objetivo?

En la siguiente figura se puede observar que la diferenciación puede construirse en torno al producto, a los servicios, a la marca o a los bajos costes.

Figura 5: Estrategias de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Best (2007)

Estrategias de posicionamiento de marcas Best (2007), explica que el comportamiento de compra de los clientes, ya sea en el mercado de consumo o en el empresarial, se ve muy influenciado por el nombre de la marca o por la seguridad que ofrece el nombre de una compañía, proporcionando otro camino para posicionar los productos de una empresa en relación con los de la competencia y crear en los clientes, beneficios y valor adicionales (p. 78).

Esta estrategia permite analizar los comportamientos del mercado, basados en la marca, en este caso de FDP debe crecer el nombre de la institución lograr ser un ente significativo que este el nombre grabado en la mente de la ciudadanía, y sobre todo esta estrategia permite medir los niveles contrata la competencia y la satisfacción del cliente.

Posicionamiento de servicios

Schiffman y Kanuk (2005), redactan que, en comparación con el sector manufacturero, los mercadólogos del sector servicios se enfrentan a determinados problemas al tratar de posicionar y promover ofrecimientos. Como los servicios son intangibles, la imagen se convierte en un factor clave para diferenciar un servicio del de sus competidores. Así pues, el objetivo de marketing consiste en lograr que el consumidor relacione la imagen específica con el nombre de marca específico, por lo tanto, para posicionar servicios hay que desarrollar estrategias para ofrecer a los clientes imágenes visuales y recuerdos tangibles de lo intangible (p. 89).

El objetivo de esta estrategia es lograr crecer en la calidad del servicio que se brinda basada en los requerimientos del cliente y la relación con la competencia basadas en imágenes visuales y tangibles que aporten al crecimiento de la demanda.

La publicidad y el posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2012), indican que las empresas no pueden conformarse con ofrecer un buen servicio o fabricar buenos productos, sino que además deben de informar sobre las ventajas de dichos productos o servicios para posicionarlos en la mente de los consumidores y para ello deben utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación y los medios publicitarios que existen (p. 401).

La publicidad como posicionamiento en la FDT, es importante por el momento es escasa y esto genera una desventaja en el mercado, las herramientas de comunicación deben aplicarse.

Herramientas estratégicas

Uno de sus modelos de estrategia es la Teoría de los Cuatro Círculos, que se analizará a continuación, modelo que propone abordar la realidad corporativa desde la incertidumbre e inestabilidad del presente para definir las intervenciones futuras (Manucci, 2006). La realidad corporativa es el conjunto de creencias, emociones y experiencias que conforman el contexto y las posibles líneas futuras de actuación. La realidad corporativa, es la base estructural de la estrategia, por lo que, la misma constituye un instrumento con el que se trabaja la realidad de la organización.

Para participar de esa red compleja de relaciones, la organización emplea recursos, experiencias, expectativas y emociones para, con todo ello, diseñar las intervenciones futuras más adecuadas en cada momento.

Estructura y un plan de acción

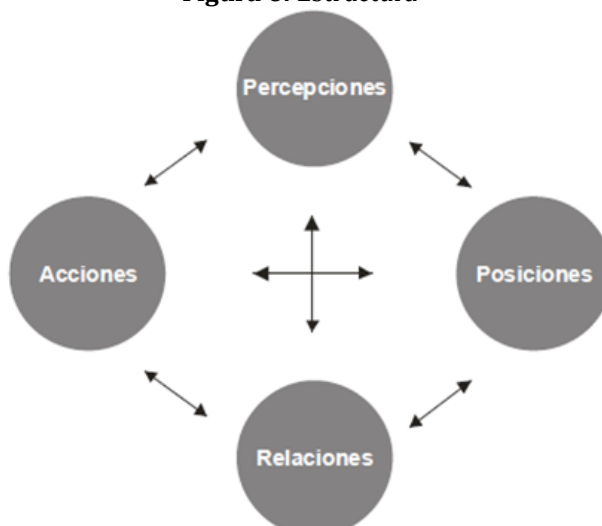
Para Manucci, (2006) se pone en marcha una estructura y un plan de acción que no tiene en cuenta únicamente lo racional y cognitivo, sino que también se basa en una estructura de ideas, experiencias y emociones a través de las cuales se realizan los tres procesos básicos para que la organización participe en el contexto:

1. Definir un modelo de realidad para darle un sentido y significado al contexto.
2. Construir las hipótesis de intervención por las que definiremos nuestras perspectivas futuras de desarrollo.
3. Gestionar los resultados obtenidos para así poder interpretar la participación.

El modelo es un sistema complejo que permite transitar, proyectar, integrar recursos y generar alternativas de acción para implicarse en la complejidad del entorno, y que se basa en cuatro principios básicos: mirar, posicionarse, compartir y actuar. Así, los cuatro círculos o procesos que configuran el modelo son:

1. El círculo de las percepciones, que permite definir el territorio de acción en el que podremos operar y saber con qué límites contamos en ese espacio de acción.
2. El círculo de las posiciones, que define el propósito y las hipótesis alternativas de intervención respecto a un determinado territorio de acción para así saber qué posibilidades y perspectivas posee nuestro espacio de acción en cuestión.
3. El círculo de las relaciones, que establece los recursos de los que disponemos a la hora de intervenir en la dinámica del entorno.
4. El círculo de las acciones, que va a perfilar el modo de participar y actuar y la dinámica en que se ejecutarán las decisiones para así generar vínculos y gestionar correctamente las acciones (p. 89-92).

Figura 6: Estructura



Fuente: Elaboración propia a partir de Manucci, (2006)

Tabla 1: Modelo de los cuatro círculos

| Círculo | Definición | Análisis |
|---------------------|--|---|
| Percepciones | Define el territorio de acción corporativo a través de un conjunto de factores racionales, emotivos y conductuales | ¿Cuáles son los límites del espacio operativo de acción? |
| Posiciones | Define el propósito y las hipótesis alternativas de intervención sobre un territorio de acción | ¿Qué perspectivas de desarrollo brinda ese espacio de acción? |

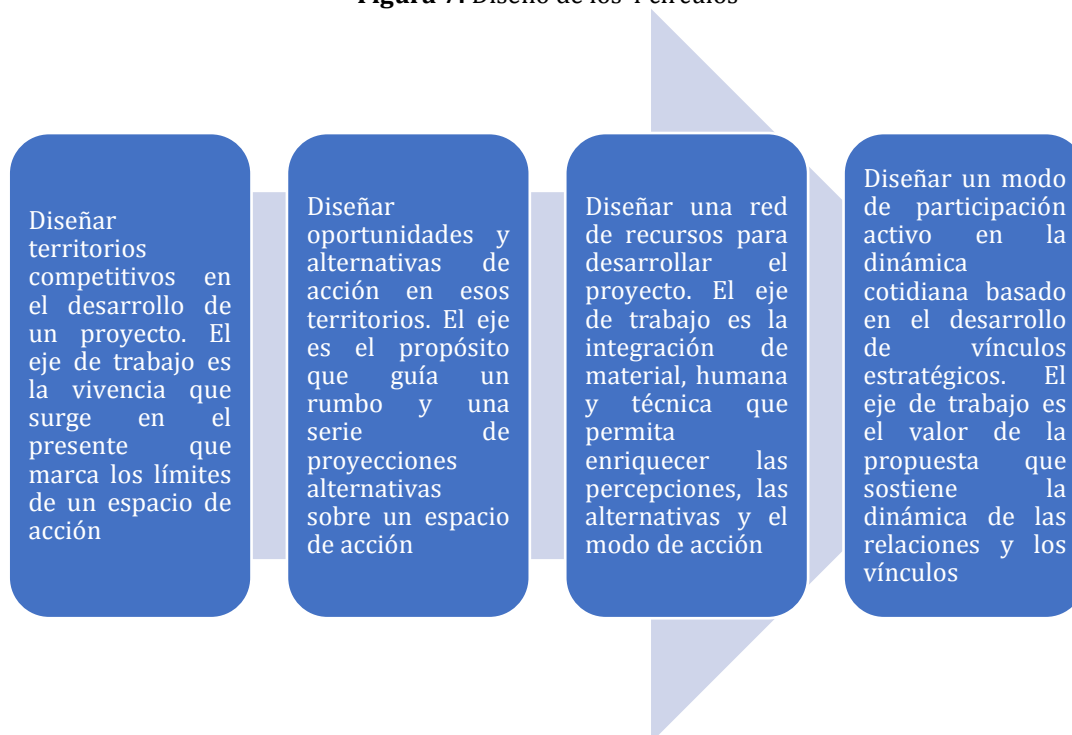
| | | |
|-------------------|--|---|
| Relaciones | Define la estructura de recursos materiales, humanos y técnicos para participar en la trama del entorno. | ¿Con que recursos participar en la dinámica del contexto? |
| Acciones | Define el modo de participar y la dinámica de las decisiones para generar y gestionar las acciones. | ¿Cómo generar vínculos y gestionar las acciones? |

Fuente: Elaboración propia

Implementación de los cuatro círculos

Como destaca la figura 6, para la implementación de la estrategia de los cuatro círculos hay que tomar en consideración la siguiente estructura, en primera instancia las percepciones, seguidamente las posiciones, posteriormente las relaciones y finalmente las acciones de forma que cada una de las unidades posea un eje y objetivo de trabajo que alinean su dinámica interna:

Figura 7: Diseño de los 4 círculos



Fuente: Elaboración propia a partir de Manucci, (2006).


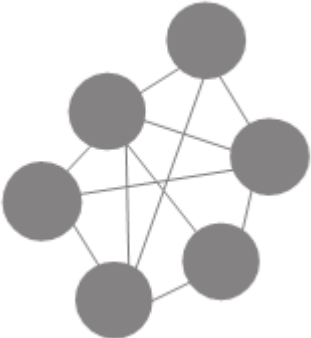
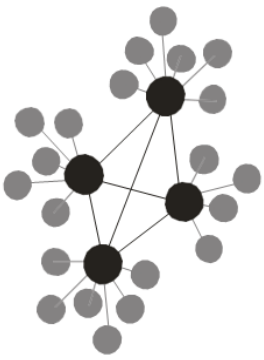
Por otro lado, a parte del proceso normal en las cuatro unidades (ejes de trabajo y objetivos específicos), resulta indispensable conseguir una relación que ayude la circulación de información y datos entre cada una de estas unidades. La forma de relación entre estos cuatro círculos se da mediante de la estructuración cuatro preguntas básicas:

1. ¿Existe registro en cada círculo?

2. ¿De qué manera se amplía o enriquece el registro?
3. ¿Cómo surge esta interacción?
4. ¿De qué manera seguir la secuencia o plasmar la síntesis?

Escalas de Implementación

Tabla 2: Escala de implementación

| | |
|---|---|
|  | <p>En escala individual se puede utilizar las cuatro preguntas para establecer la interrelación entre los círculos en el análisis y diseño de intervenciones. No se necesitan mayores dispositivos para implementar la escala individual, todo se sintetiza en una persona. Las preguntas en sí mismas definen la dinámica de análisis y el diseño de las intervenciones. La persona puede utilizar algunas de las herramientas para la materialización de los procesos en determinadas acciones.</p> |
|  | <p>En la escala grupal, las cuatro preguntas de interrelación se utilizan para iniciar el debate en el grupo. Lo que define la dinámica de interacción es una síntesis en el debate de cada círculo antes de pasar al otro. Según las características del grupo y el tipo de debate, se trabaja con los objetivos y eje de cada círculo y luego se define hacia donde continuar o cómo sintetizar el resultado. Pueden o no necesitar las herramientas, dependiendo de la tarea.</p> |
|  | <p>En la escala organizacional es necesario dispositivos especiales (tanto en la recolección como circulación) para definir un modo de sistematizar la circulación de datos, información y significados. Se diseña una metodología para que personas (individualmente o en grupo) junto con distintas herramientas trabajen en cada círculo generando contenidos (datos, información y significados) que luego circulan en otros dispositivos bajo una metodología de interacción.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Así pues, la estrategia de los cuatro círculos es un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre en el desarrollo de un proyecto a través de procesos de comunicación estratégica. Este planteo conlleva tres definiciones internas que permiten

enmarcar el desarrollo de este trabajo. ¿Qué significa la complejidad del contexto?; ¿Dónde está la incertidumbre?; y ¿Qué tiene de particular la comunicación estratégica?

En este sentido, la estrategia de los cuatro círculos sitúa a los procesos de comunicación como eje estratégico del desarrollo de cualquier proyecto. La comunicación estratégica es el proceso que permite diseñar y gestionar significados.

La estrategia de los cuatro círculos presenta el modelo de abordaje de la complejidad basado en cuatro principios: mirar el contexto, posicionarse en la dinámica de los sucesos, compartir recursos y actuar. Para participar en la complejidad es necesario revisar la versión de la realidad, definir un propósito para desarrollar alternativas de acción, integrar recursos para ampliar las posibilidades de desarrollo y finalmente actuar.

Bajo este contexto, las estrategias deben adaptarse de manera rápida so pena de perder la oportunidad de sus resultados. “Pero en la dinámica de la trama actual, no hay garantías de permanencia de ninguna estrategia en el tiempo. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que generan su implementación y su desarrollo en el devenir de los acontecimientos.” (Amorocho et al., 2007, p. 18).

Alcanzar un desarrollo sostenible implica la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia: “Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas”. (Chandler, 1992.p. 196). Siguiendo a Sarmiento y Amorocho (2003) “Permite deducir que la estrategia busca crear una posición competitiva favorable en un sector o subsector; intenta establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia. Por ello, la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores” (Sarmiento, 2003. p. 2).

Cuando se trazan estrategias estas deben verse reflejadas en objetivos estratégicos. A la par de esto, se debe dar un enfoque sistémico a la gestión, es decir que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que lleven a la generación y/o conservación de competencias centrales (Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco, y Quiñones, 2009).

Análisis de factores estratégicos de intervención

En este ejercicio se exploran y sistematizan circunstancias de decisión en cada sector, necesidades operativas de intervención de la organización en cada sector, fortalezas y

debilidades que condicionan el diseño y la gestión de la propuesta y determinan percepciones y experiencias en diferentes sectores del mercado o la comunidad.

El objetivo de este análisis es generar un conjunto de insumos que permitan pensar en la propuesta para diferentes públicos. El proceso se desarrolla en tres pasos:

1. Definir factores de valoración para a la propuesta.
2. Diseñar factores de valoración para la propuesta.
3. Gestionar el valor de la propuesta.

La base del modelo presenta una estructura con cinco espacios de análisis que representan a diferentes categorías de públicos y un eje central que representa la propuesta de la organización. Esta conformación está basada en la definición de cinco grupos de valor estratégico para la vida de la propuesta.

- a) **Inversores:** el grupo del que depende la sustentación económica o institucional de la organización, sea por su aporte económico o por la determinación de sus decisiones en el caso de instituciones civiles o gubernamentales.
- b) **Referentes:** es el grupo de los formadores de opinión que pueden tener distintas categorías según el tipo de organización. Pueden ser individuos, otras organizaciones del sector u organismos de gobierno.
- c) **Clientes:** son los destinatarios directos de las propuestas de la organización.
- d) **Entorno:** está conformado por distintos sectores de la sociedad que tienen relación indirecta con la propuesta de la organización.
- e) **Interno:** es el recurso humano conformado por los distintos estamentos que llevan adelante los procesos de los cuales depende el desarrollo de la propuesta.

Figura 8: Estructura



Fuente: Elaboración propia a partir de Manucci, (2006).

Definir factores de valoración de la propuesta

El primer paso del Análisis de factores estratégicos de intervención consiste en definir las circunstancias de decisión en los diferentes sectores de públicos que definen un entorno de significación para la propuesta. En principio, cada organización debe definir los públicos que

integran cada una de las categorías. Por ejemplo, en el eje de Inversores, ¿quiénes lo integran?: gerentes, accionistas, ministros, empresas asociadas, proveedores, etc. El eje de Referentes, ¿quiénes lo integran?: gremios, academia, comunicadores, empresas, legisladores, etc. Así se definen sucesivamente los diferentes integrantes en cada sector.

Una vez definido el conjunto de públicos que integran cada sector, se trabaja sobre los siguientes factores de análisis:

1. **Decisiones objetivo:** es la decisión que necesita obtener la organización en cada sector de públicos.
2. **Circunstancias decisión:** es la función cumple la propuesta para determinados sectores, la demanda a atender y lo que promete a cada sector.
3. **Factores diferenciales:** son las potencialidades distintivas y particulares que posicionan de manera diferente a la propuesta respecto de otros ofrecimientos.
4. **Factores competencia:** son las amenazas y de la propuesta en cada sector.

Pueden ser físicos (otras propuestas), simbólicos (otras marcas, personas), conductuales (hábitos, cultura, etc.) y afectivos (actitud, imagen, reputación).

Diseñar factores de valoración para la propuesta

Definir intervención acorde con las circunstancias implica darle un contexto de significación a la propuesta para que pueda integrarse a la vida cotidiana de los diferentes públicos. Esa significación no tiene que ver exclusivamente con las características técnicas del producto, sino con lo que la propuesta posibilita.

Para diseñar una unidad de significación competitiva, es decir con valor para los diferentes públicos, es necesario integrar los insumos que surgen de la idea básica de la propuesta con los atributos que dan coherencia y significación al conjunto de insumos. Estos atributos surgen de la promesa de resolución que la organización realiza a sus diferentes públicos.

En el diseño de la unidad de significación se plantean cuatro factores de análisis:

1. **Dimensión física:** son los elementos básicos sobre los que se sustenta el ofrecimiento (físicos, humanos, técnicos).
2. **Dimensión simbólica:** son los atributos de significación que integran a los insumos físicos y le brindan unidad conceptual al producto.
3. **Estructura de valor:** es la promesa del producto para determinadas circunstancias de decisión en cada sector y sus características diferenciales.
4. **Unidad conceptual:** es la definición del producto que surge de la integración de los insumos físicos más el entorno de significación para cumplir la promesa.

Gestionar el valor de la propuesta

El concepto definido en sí mismo tiene potencial de valoración, si en su diseño se han tenido en cuenta los condicionantes de significación (las circunstancias de decisión) en los diferentes públicos. Pero su valor real depende de la percepción de los públicos, por lo tanto, será necesario gestionar su significación en los diferentes

sectores.

Para implementar y gestionar la propuesta, se analizan los siguientes factores:

1. **Decisiones discursivas:** definen los ejes de contenido de las acciones. Hay ejes de contenido que son comunes para todos los sectores y hay particularidades diferenciales según las características del sector y las decisiones objetivo en cada uno.
2. **Decisiones técnicas:** están referidas a los soportes de las acciones para cada sector. Los medios a través de los cuales se expresan los contenidos deben estar en función de la complejidad de los contenidos y del nivel de las decisiones de cada sector.
3. **Decisiones logísticas:** son los recursos necesarios para sostener las acciones en cada sector. Éstos dependen de la diversidad de soportes y de la complejidad para acceder a los sectores.
4. **Decisiones de estrategia:** es el modo de evaluación de las acciones en los diferentes sectores y el análisis de sus correspondientes resultados con en función de los objetivos trazados (p. 101-109).

Esta metodología permite a la Institución mejorar la calidad innovadora de las estrategias aplicadas a resaltar el producto y sus beneficios mostrando la ventaja diferencial en la calidad de instrucción que existe en la Federación, la organización genera recursos, experiencias, expectativas y emociones para el diseño de estrategias. Por lo que se analiza desde el punto de percepción del cliente en cuanto al producto y servicio que se brinda, es muy importante las acciones que se generan y las relaciones de cada una de las percepciones.

Método del *Boston Consulting Group*

La matriz BCG se utiliza para administrar una cartera de negocios, cuando en una empresa las divisiones compiten en industrias diferentes, es necesario desarrollar una estrategia para cada negocio independiente, ésta matriz está creada para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de las diferentes estrategias. El eje horizontal representa la participación relativa de mercado, la cual se define como la proporción de la participación de mercado de una división en una industria particular respecto de la participación de mercado de la principal empresa rival en esa industria. El eje vertical representa la tasa de crecimiento de la división industrial en relación con las otras divisiones industriales (Gómez, 2016).

La matriz BCG se la divide en cuatro cuadrantes que son:

1. **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. **Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento.

3. **Interrogaciones.** Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.
4. **Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas (p. 43-44).

Figura 9: Método del Boston



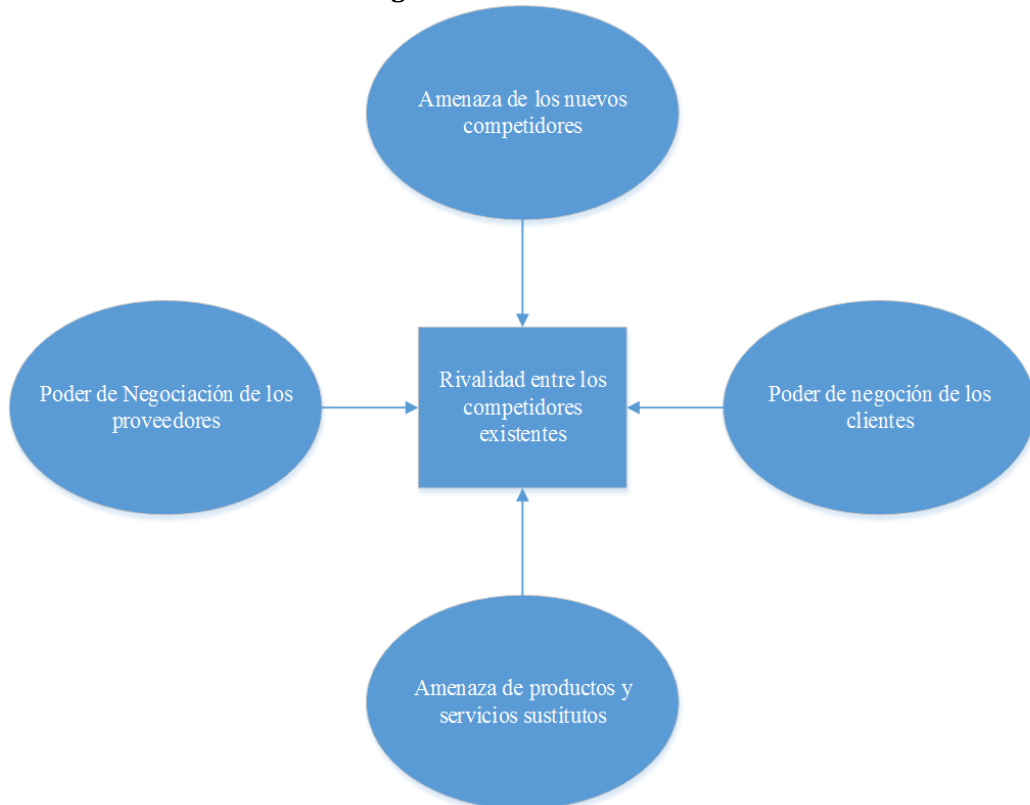
Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2012) "Marketing"

Esta metodología permite crear estrategias de producto o servicio, basadas en la participación del mercado es decir el número de federados y de personas que utilizan las instalaciones como un servicio y la relación del crecimiento del mercado en los últimos años, considerando que servicio es el que se utiliza con mayor frecuencia, para identificar el producto estrella o interrogante que son quienes generan dinero y el perro, el cual ya no genera nada de utilidades con base a esta aclaración es necesario diseñar estrategias de acuerdo al ciclo de vida de los productos.

5 Fuerzas de Porter

Para Fernández (2012) una de las herramientas estratégicas es el conocido modelo de las 5 fuerzas de Porter, las mismas que a continuación se detallan:

Figura 10: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández, A. (2012) "Conceptos de estrategia empresarial" Unión Europea, Madrid, p. 17.

Poder de negociación de los compradores o clientes

Hace énfasis al poder con que cuentan los compradores o consumidores del sector para conseguir excelentes precios a través de condiciones óptimas de negociación. De forma general, se puede manejar la siguiente hipótesis a menor cantidad de clientes mayor capacidad de negociación existirá dado que al no registrarse mayor demanda de productos, los clientes pueden solicitar precios menores y mejores condiciones en la negociación.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Hace énfasis al poder que tienen los proveedores dentro del sector de forma que permita aumentar los precios y ser menos concesivos. De forma general, se puede considerar que a menor cantidad de proveedores mayor poder de negociación dado que al no existir excesiva oferta de materia prima, estos con facilidad pueden incrementar sus precios.

Amenaza de nuevos entrantes

Hace énfasis al ingreso potencial de nuevas empresas que producen o comercializan productos similares. De forma general, al momento que una empresa ingresa al sector, se incrementa la intensidad de la competencia, sin embargo, hay que

considerar también que el ingreso a un mercado nuevo no resulta algo fácil dado la complejidad por la existencia de barreras de entrada.

Amenaza de productos sustitutivos

Hace énfasis a empresas u organización que con frecuencia producen o comercializan productos alternativos del sector, de forma general los productos sustitutos con frecuencia entran al sector al momento que sucede las siguientes acciones: precios con precios menores en relación a la competencia, escasa lealtad por parte de los clientes, nula publicidad de los productos, etc.

Rivalidad entre los competidores

Hace especial énfasis a aquellas empresas que compiten de forma directa dentro de un mismo sector ofertando al público un mismo producto, generalmente esta situación ocurre cuando no se registra diferenciación en los productos, al momento que los clientes tienen la opción de cambiar con facilidad de productos (p. 17-18).

La metodología, permite mediante estas 5 fuerzas que afectan en la habilidad para satisfacer a los clientes, y obtener rentabilidad en la organización, basadas en la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, este método aporta al entorno futuro de empresas o unidades de negocio que operan en el sector.

Plan de Marketing

Bajo la perspectiva de Mondéjar y Talaya (2013) definen al plan de marketing como “un documento donde se especifican, de forma estructurada y sistemática, todas las disposiciones sobre los eventos de acción y los medios precisos para lograr dichos objetivos. Un sistema de marketing eficaz compone todos los elementos de la mezcla de marketing en un sistema ordenado y bosquejado para lograr las metas de marketing” (p. 30).

Bajo esta perspectiva se puede manifestar que el plan de marketing es una herramienta de gestión que busca orientar a la empresa a ser más competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelve planteando estrategias y un plan de acción que permitan la consecución de los objetivos establecidos.

Análisis DAFO

Asimismo, Juárez y Donet (2014) mencionan que el objetivo primordial al realizar un análisis DAFO recae en “determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia a emplear por

la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en el cual se desenvuelve” (p. 98).

Por lo tanto, el análisis DAFO muestra una radiografía total de la empresa tanto en los aspectos internos como externos a fin de detectar en qué situación se encuentra y tomar los correctivos del caso si fuese necesario. Para ello se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

Matriz EFE

Bajo la perspectiva de Escribano, Merino y Alcaraz (2010) del análisis externo o análisis del entorno, las empresas pueden identificar las oportunidades y amenazas que el mismo les brinda, estas provienen de situaciones no controlables por la empresa, y tanto en un caso como en otro deberían suponer una reacción a tiempo de la empresa, para minimizar los efectos negativos y aprovechar los positivos (p. 24).

Es decir, Se puede mencionar además que este instrumento resume y evalúa los factores externos, llámense las oportunidades y amenazas que el entorno muestra de esta manera conocer a ciencia cierta la posición de una empresa en relación a los factores externos que puedan influir en el normal desenvolvimiento de ésta.

Matriz EFI

En relación a la matriz de factores internos conocida como MEFI, Escribano et. al. (2010) establecen lo siguiente: “la forma de analizar los puntos fuertes y débiles (análisis interno), de forma que la estrategia a elegir se base en las fortalezas que presenta y permita minimizar los posibles ataques de la competencia aprovechando sus debilidades” (p. 24).

Con estos antecedentes, la matriz en estudio ayuda a resumir y evaluar los factores internos de una empresa, llámense fortalezas y debilidades, realizando un análisis de las relaciones entre las distintas áreas que una empresa posee.

Matriz Saaty

La matriz Saaty, constituye el método de análisis jerárquico el mismo que fue propuesto años atrás por Thomas Saaty y que según Ramírez (2010) es definido de la siguiente manera:

Se trata de un procedimiento de comparación por pares de los criterios que parte de una matriz cuadrada en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios a ponderar. Así se establece una matriz de comparación entre pares de criterios, comparando la importancia de cada uno de ellos con los demás, posteriormente se establece el eigenvector principal, el cual establece los pesos (W_j) que a su vez proporciona una medida cuantitativa de la consistencia de los juicios de valor entre pares de factores (p. 1).

A continuación, dentro de la siguiente tabla se presentan las escalas de medición que son utilizadas para la construcción de la matriz en mención.

Tabla 3: Escala de medición Saaty

| Escala numérica | Escala verbal | Explicación |
|------------------------|--|--|
| 1 | Igual importancia | Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio |
| 3 | Moderadamente más importante un elemento que el otro | El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro |
| 5 | Fuertemente más importante un elemento que en otro | El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro |
| 7 | Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro | Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica |
| 9 | Importancia extrema de un elemento frente al otro | Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible |

Fuente: Adaptado de Martínez, E. (2007) "Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la localización de una PYME", p. 529.

Finalmente, la importancia de este método radica en que, posterior a la asignación de los pesos, la misma otorga una medida global de consistencia de la matriz, de forma que permite valorar la relación de los criterios entre sí determinando su pertinencia y coherencia.

2.1. Estado de Arte

Según Sainz (2014) dentro de su publicación titulada "estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio", concluye que:

La estrategia de segmentación y posicionamiento ayuda a la diferenciación de los diferentes negocios, además sienta las bases para una adecuada estrategia de fidelización de mismo. Crear un posicionamiento adecuado implica, entre otras cosas, definir y modelar la imagen de la empresa, así como comunicar dicha imagen a los segmentos estratégicos. Todo ello, sin olvidar que la imagen de una empresa se genera a través de lo que se dice (la comunicación que realiza), lo que realmente es y hace (productos y servicios que ofrece, estilo y cultura corporativa de su personal de venta), así como lo que dicen de ella los demás (competencia y medios de comunicación). Y, por supuesto, teniendo también presente que la estrategia de posicionamiento de una empresa de distribución detallista supone coordinar las estrategias de formato de establecimiento, gama de productos, servicio al cliente y comunicación.

Asimismo, Granja (2014) en trabajo de investigación titulado "estrategias de posicionamiento para PYMES Consultoras en el ámbito de la auditoría en la ciudad de Quito" concluye:

Todas las empresas que componen el sector de servicios de auditoría de gestión y consultoría, operan un medio formado por fuerzas dinámicas que cambian permanentemente, y que exigen que las empresas que lo conforman, cambien constantemente para adaptarse a su entorno, por lo que es fundamental constantemente diagnosticar su situación, pues el conocer los factores internos y externos determinantes de su éxito, permitirá definir y diseñar estrategias competitivas, para favorecer sus niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad; revisar sus modelos de gestión para adaptarlos a los requerimientos del entorno; pues varias empresas del sector consultor de la ciudad de Quito han tenido un importante crecimiento operativo, que no ha estado acompañado de una evolución en su capacidad de gestión (p. 89).

Por otro lado, Díaz (2017) en su trabajo de investigación titulado “el impacto del patrocinio deportivo como una estrategia de posicionamiento de marca y la propuesta de aplicación en el mercado ecuatoriano” concluye:

El patrocinio deportivo sirve para financiar una actividad con fines publicitarios, la principal diferencia con el auspicio es que, al segundo se lo reconoce más como una garantía que permite darle mayor relevancia a un evento. Se relaciona también con actividades BTL de promoción y muchas veces se lo utiliza como “canje publicitario”. El Marketing deportivo es una herramienta poco explotada que grandes marcas como Coca-Cola han sabido utilizar para aumentar su posicionamiento en diferentes segmentos de mercado.

Finalmente, Arguello (2016) en su trabajo de investigación titulado “elaboración de estrategias de mercadeo para el posicionamiento del turismo de montaña en la ciudad de Riobamba” concluye:

La evaluación del diagnóstico situacional se realiza mediante la formulación de una Matriz FODA que como resultado se obtuvieron 14 estrategias resumidas en la creación de un nuevo producto, el desarrollo de medios de promoción local, nacional e internacional, capacitaciones y adecuaciones en los servicios; todo esto basado en la investigación realizada y tomando en cuenta a los diferentes actores que forman parte del turismo en la zona de estudio.

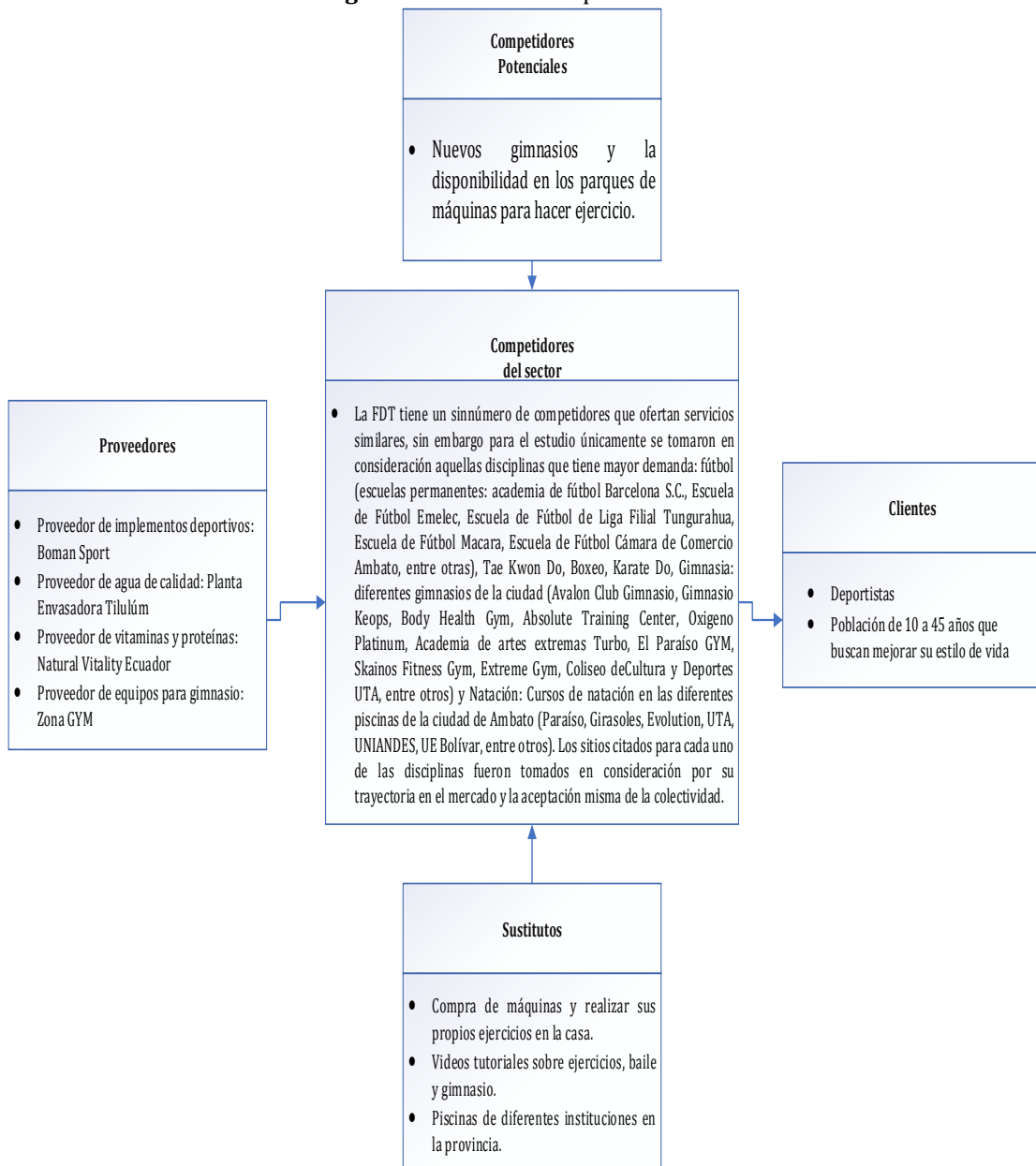
Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para diagnosticar la situación del servicio de la FDT, se genera un análisis mediante las 5 fuerzas de Porter en comparación a sus competidores que brindan similares servicios.

Figura 11: Fuerzas Competitivas FDT



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Federación Deportiva de Tungurahua

Amenazas de nuevas entradas

En este contexto, se toma como competidores a empresas con características o servicios similares a los que la institución pone a disposición de los clientes. Para evitar de alguna manera que esto suceda la FDT podría tomar las siguientes medidas: 1) aumentar los canales de venta. 2) aumentar la inversión en publicidad y marketing y 3) incrementar la calidad de los servicios. Con estas particularidades, la amenaza de nuevos competidores para la FDT básicamente son los siguientes:

- Nuevos gimnasios y la disponibilidad en los parques de máquinas para hacer ejercicio.

Servicios sustitutos

Constituyen los servicios que son capaces de satisfacer la misma necesidad que otro. La amenaza surge al momento que el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Para el caso de la FDT, los servicios sustitutos pueden ser:

- Compra de máquinas y realizar sus propios ejercicios en la casa.
- Videos tutoriales sobre ejercicios, baile y gimnasio.
- Piscinas de diferentes instituciones en la provincia.

El poder de negociación del cliente

- Nuestros clientes son las personas que buscan cuidar su salud y además verse bien físicamente y los que quieren realizar una distracción en su vida en busca de un deporte, entre 12 y 45 años.
- Los consumidores pueden realizar ejercicios en casa, pero FDT cuenta con instructores especializados para que aporte un valor agregado al servicio y el consumidor vea resultados en su cuerpo y capacidad deportiva en pronto tiempo.
- Cuenta en relación a la competencia con un departamento médico en caso de lesiones y aporta a la nutrición del atleta.
- El precio es menor al del mercado \$30,00.
- La infraestructura es amplia y busca mejorar la adquisición de equipos deportivos.
- Servicio de duchas a disposición.
- Servicio de agua pura sin límite.
- Ofrece un pago diario de uso de las instalaciones.
- Promover las promociones por temporada escolar.
- Campamentos deportivos en vacaciones.

El poder de negociación con los proveedores

La FDT debe diseñar estrategias que ayuden a tener un alto poder de negociación con los proveedores con la finalidad de trabajar de forma correcta y en determinado momento no se registren inconvenientes. Entre las principales estrategias a implementar están: aumentar la cartera de proveedores y establecer alianzas a largo plazo en ellos. Bajo este escenario, la institución cuenta con una serie de proveedores de insumos para los diferentes deportes que oferta al mercado entre los cuales se destacan:

- Proveedor de implementos deportivos: Boman Sport
- Proveedor de agua de calidad: Planta Envasadora Tilulúm
- Proveedor de vitaminas y proteínas: Natural Vitality Ecuador
- Proveedor de equipos para gimnasio: Zona GYM

Rivalidad entre competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la empresa la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Sin embargo, se debe estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible. La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Entre las principales estrategias que se deben aplicar para mitigar la rivalidad entre competidores se puede destacar: 1) Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación del servicio y en comunicación. 2) Asociarse con otras organizaciones. 3) Incrementar la calidad del servicio o reducir su precio. 4) Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a los clientes.

Bajo este contexto, de acuerdo a la investigación de campo efectuada para las distintas disciplinas que la FDT se registran los siguientes competidores:

- Fútbol: escuelas permanentes (Academia de Fútbol Barcelona S.C., Escuela de Fútbol Emelec, Escuela de Fútbol de Liga Filial Tungurahua, Escuela de Fútbol Macara, Escuela de Fútbol Cámara de Comercio Ambato, entre otras)
- Tae Kwon Do, Boxeo, Karate Do, Gimnasia: diferentes gimnasios de la ciudad (Avalon Club Gimnasio, Gimnasio Keops, Body Health Gym, Absolute Training Center, Oxígeno Platinum, Academia de artes extremas Turbo, El Paraíso GYM, Skainos Fitness Gym, Extreme Gym, Coliseo de Cultura y Deportes UTA, entre otros)

- Natación: Cursos de natación en las diferentes piscinas de la ciudad de Ambato (Paraíso, Girasoles, Evolution, UTA, UNIANDES, UE Bolívar, entre otros)

De forma general, los precios de la competencia son de \$40,00 dólares por mes y un costo de inscripción de \$20,00 dólares, en cuanto a la FDT el costo mensual es de \$30,00 dólares lo que es una ventaja entre la competencia. El horario de atención es de similares características en horario de 6am a 12pm.

4.2. Métodos Aplicados

Enfoque de la Investigación

Enfoque Cuantitativo

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Bajo este contexto dentro del presente estudio se aplica un modelo econométrico de regresión lineal simple con el fin de detallar el comportamiento de las variables de estudio. Para lo cual se tomó como punto de referencia los datos proporcionados por la Federación Deportiva de Tungurahua

Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Este enfoque de investigación utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. Bajo este contexto, las visitas y reuniones permanentes con los principales de la FDT permiten identificar los principales problemas de la institución.

Modalidad Básica de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza la investigación bibliográfica-documental y la investigación de campo, a continuación, dentro de los siguientes apartados se describe las acciones realizadas en cada una de ellas.

Investigación Bibliográfica-Documental

Se trabaja en el procesamiento de información, como aporte a la presente investigación en temas relacionados con las estrategias de posicionamiento, tipos de marketing, análisis de mercado;

esta información es recolectada de libros, revista, tesis de investigación realizadas con anterioridad, bibliotecas virtuales, etc.

Esta modalidad de investigación permite buscar nuevas fuentes que sustenten el trabajo en estudio y sobre todo la estructura del marco teórico con base a investigaciones previas que no están relacionadas totalmente, pero aportan a buscar una solución para mejorar las estrategias de posicionamiento.

Investigación de Campo

Se desarrolla esta modalidad de investigación, dado que, permite conocer la realidad de la institución en todos sus ámbitos y entender el porqué de la problemática, realizando visitas permanentes a la FDT, con diálogos permanentes con los principales directivos (administrador, relaciones públicas), donde se pudo recabar información primaria a través de la aplicación de la entrevista diseñada y la observación misma.

Nivel o Tipo de Investigación

Descriptiva

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al estudio descriptivo como “aquel que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Bajo este contexto, la aplicación de este tipo de investigación permite identificar las causas que generan el problema a través del diálogo establecido con los involucrados.

4.3. Población y muestra

La población representa el conjunto total de elementos de un lugar determinado. A partir de ello, Cuesta & Herrero (2014) establecen la siguiente definición “es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen” (p. 1). Bajo esta consideración y para efectos del estudio, a continuación, se describe la población utilizada dentro de la investigación:

Distribución de la población, disciplinas ofertadas

- Ajedrez
- Andinismo
- Atletismo
- Baloncesto
- Boxeo
- Ciclismo BMX

- Ciclismo pista y ruta
- Ecuestres
- Escalada
- Físico Culturismo
- Fútbol
- Gimnasia artística
- Gimnasia rítmica
- Judo
- Karate Do
- Levantamiento de pesas
- Lucha
- Natación
- Parapente
- Patinaje
- Pelota Nacional
- Squash
- Tae Kwon Do
- Tenis de campo
- Tenis de mesa
- Tiro Olímpico
- Triatlón
- Vóley Ball
- Wushu

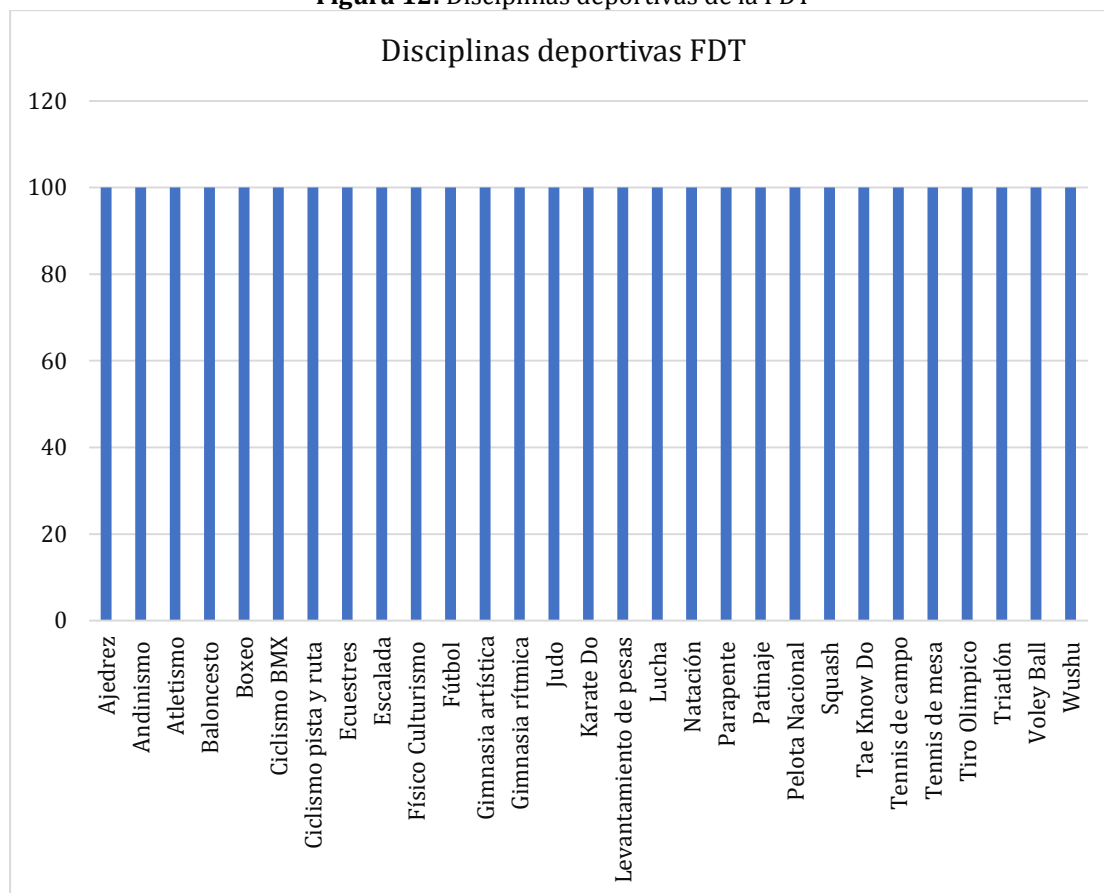
Dentro del presente estudio se toma como población a las diferentes disciplinas que la Federación Deportiva de Tungurahua oferta al mercado local, con la finalidad de conocer la situación de cada una de ellas a partir de los datos proporcionados por la institución., bajo este preámbulo y de acuerdo con la base de datos de la FDT, se registran un total de 29 disciplinas deportivas que la institución oferta al mercado, a partir de aquello se realiza un análisis general a fin de determinar, las disciplinas con mayor número de deportistas activos e inactivos.

Resulta importante, también hacer el levantamiento de información con aquellas personas directamente vinculados con los aspectos administrativos y de marketing para conocer la realidad de la institución en los diferentes ámbitos, especialmente en el tema de posicionamiento de mercado y las estrategias que se aplican para concentrar el mayor número posible de deportistas, es por ello que, se diseñó un instrumento de recolección de información, el mismo que se aplica al administrador de la FDT (Ing. Carlos Cáceres) y el responsable de las Relaciones Públicas (Dr. Javier Coloma).

Por otro lado, también se utiliza información financiera proporcionada por la entidad involucrada en el estudio para la aplicación del modelo econométrico de regresión lineal simple a través del software Gretl. A fin de conocer si la autogestión incide en los gastos y si la autogestión incide en las actividades colectivas e individuales de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Análisis e interpretación de resultados

Figura 12: Disciplinas deportivas de la FDT



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Federación Deportiva de Tungurahua

Según la base de datos de la FTD, dentro de las disciplinas deportivas que la institución oferta a los diferentes deportistas de la provincia se encuentran las siguientes: ajedrez, andinismo, atletismo, baloncesto, boxeo, ciclismo BMX, ciclismo pista y ruta, ecuestres, escalada, físico culturismo, fútbol, gimnasia artística, gimnasia rítmica, judo, karate do, levantamiento de pesas, lucha, natación, parapente, patinaje, pelota nacional, squash, tae kwon do, tenis de campo, tenis de mesa, tiro olímpico, triatlón, vóley ball, wushu.

En relación, a la población total que se encuentra registrado, a continuación, dentro de la tabla se evidencia que porcentaje constituyen hombres y que porcentaje constituyen las mujeres:

Tabla 4: Distribución de deportistas según su género

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Hombres | 1848 | 68% |
| Mujeres | 880 | 32% |
| Total | 2728 | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Federación Deportiva de Tungurahua

Según la base de datos se registran un total de 2.728 deportistas afiliados a la Federación Deportiva de Tungurahua, de los cuales, el 68% son hombres, es decir 1.848, mientras que, el 32% son mujeres, es decir 880. Con estos antecedentes, es evidente que el género masculino es mayoría dentro de las diferentes disciplinas y es comprensible dado que de acuerdo a la ideología de las personas los hombres cuentan con mayor apoyo por parte de sus familiares, además que los deportes en su gran mayoría son direccionados para que las personas quienes los practiquen sean netamente hombres.

Tabla 5: Deportistas activos e inactivos

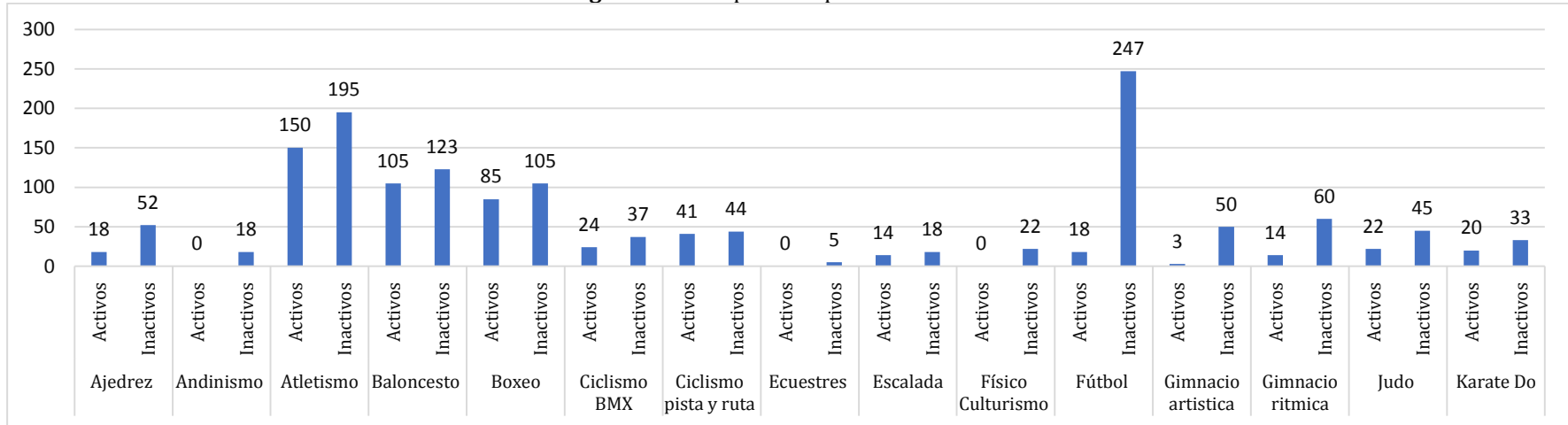
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Activos | 785 | 29% |
| Inactivos | 1943 | 71% |
| Total | 2728 | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Federación Deportiva de Tungurahua

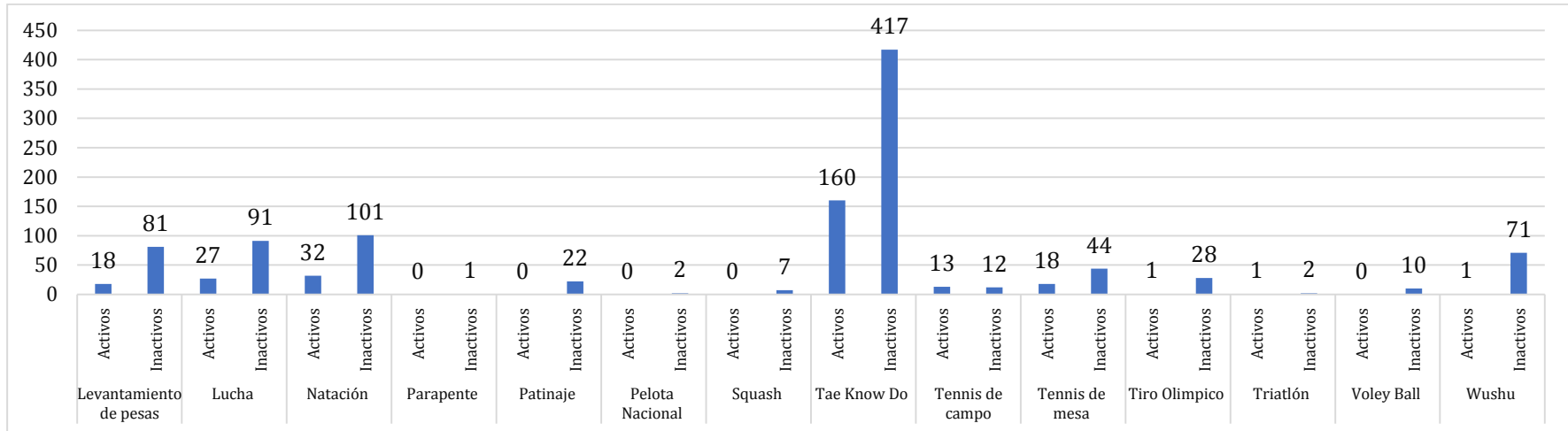
Del total de deportistas registrados, el 71% se encuentra en un estado inactivo, mientras que el 29% restante se encuentra en un estado activo, es decir, se entiende como activo, aquellos deportistas que aún están acudiendo normalmente a los entrenamientos de las diferentes disciplinas deportivas, mientras que como un estado inactivo, son aquellos deportistas que desertaron de la institución, es decir buscaron asociarse a otras Federaciones o simplemente dejaron la actividad física y deportiva.

A continuación, se presenta de forma gráfica la información por deporte y el estado de los diferentes deportistas:

Figura 13: Disciplinas deportivas de la FDT



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Federación Deportiva de Tungurahua



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Federación Deportiva de Tungurahua

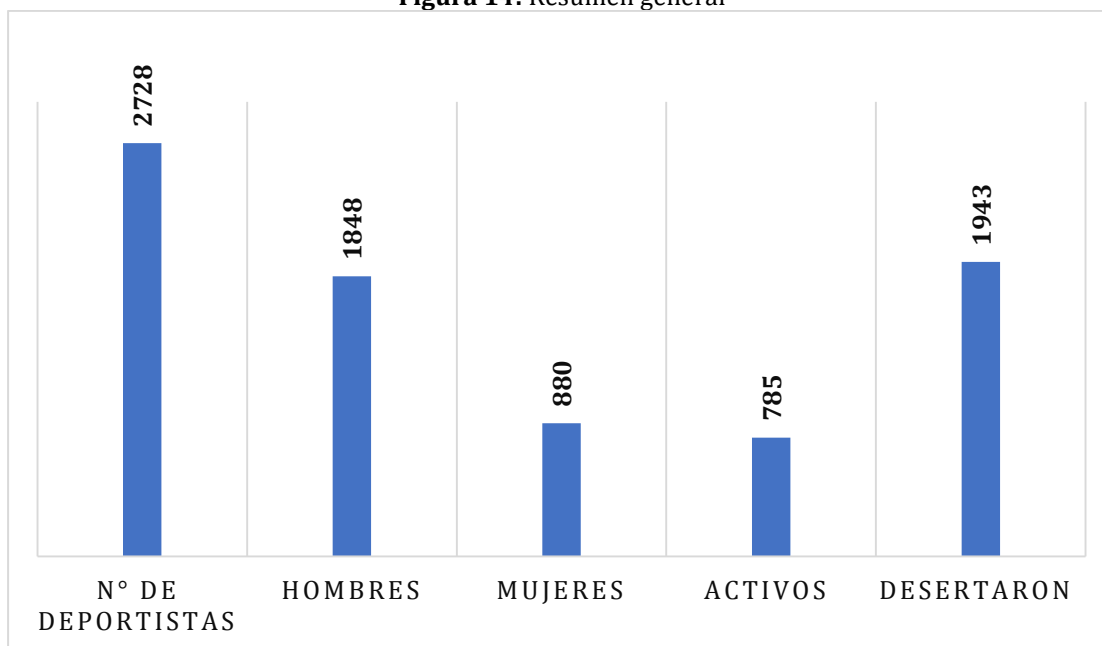
De forma general, las disciplinas que concentran mayor cantidad de deportistas son: el Tae Kwon Do 577, atletismo 345, fútbol 265 y baloncesto 228, mientras que las disciplinas que cuentan con menor cantidad de deportistas son: parapente, pelota nacional y triatlón.

Tabla 6: Disciplinas deportivas

| Deporte | N° de Deportistas | Hombres | Mujeres | Activos | Desertaron |
|------------------------|-------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Ajedrez | 70 | 52 | 18 | 18 | 52 |
| Andinismo | 18 | 16 | 2 | 0 | 18 |
| Atletismo | 345 | 210 | 135 | 150 | 195 |
| Baloncesto | 228 | 132 | 96 | 105 | 123 |
| Boxeo | 190 | 155 | 35 | 85 | 105 |
| Ciclismo BMX | 61 | 51 | 10 | 24 | 37 |
| Ciclismo pista y ruta | 85 | 65 | 20 | 41 | 44 |
| Equestres | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Escalada | 32 | 19 | 13 | 14 | 18 |
| Físico Culturismo | 22 | 17 | 5 | 0 | 22 |
| Fútbol | 265 | 167 | 98 | 18 | 247 |
| Gimnasia artística | 53 | 51 | 2 | 3 | 50 |
| Gimnasia rítmica | 74 | 0 | 74 | 14 | 60 |
| Judo | 67 | 49 | 18 | 22 | 45 |
| Karate Do | 53 | 33 | 20 | 20 | 33 |
| Levantamiento de pesas | 99 | 79 | 20 | 18 | 81 |
| Lucha | 118 | 89 | 29 | 27 | 91 |
| Natación | 133 | 80 | 53 | 32 | 101 |
| Parapente | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Patinaje | 22 | 3 | 19 | 0 | 22 |
| Pelota Nacional | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Squash | 7 | 6 | 1 | 0 | 7 |
| Tae Kwon Do | 577 | 404 | 173 | 160 | 417 |
| Tenis de campo | 25 | 14 | 11 | 13 | 12 |
| Tenis de mesa | 62 | 53 | 9 | 18 | 44 |
| Tiro Olímpico | 29 | 29 | 0 | 1 | 28 |
| Triatlón | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Vóley Ball | 10 | 10 | 0 | 0 | 10 |
| Wushu | 72 | 53 | 19 | 1 | 71 |
| Total | 2728 | 1848 | 880 | 785 | 1943 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Federación Deportiva de Tungurahua

Figura 14: Resumen general



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la FDT

De forma general, dentro de las diferentes disciplinas que oferta la Federación Deportiva de Tungurahua, se registra un total de 2.728 deportistas, de los cuales 1.848 son hombres y 880 son mujeres, sin embargo, de este número actualmente se encuentran bajo un estado activo 785 personas, mientras que 1.943 deportistas ya desertaron, es decir buscaron afiliarse a otra Federación o simplemente ya no continuaron la actividad física y deportiva.

Bajo este contexto, a nivel general, el número de deserción en las diferentes disciplinas es elevado, situación que podría estar asociado directamente por la falta de personal capacitado para impartir sus conocimientos de los diferentes deportes, además la falta de infraestructura (canchas, piscinas, pistas, equipamiento) influyen en los deportistas quienes en el mejor de los casos optan por continuar sus entrenamientos en otras federaciones o clubes privados si sus recursos económicos lo permiten o simplemente se despiden de la actividad deportiva frustrando en cierta medida su carrera deportiva por la falta de apoyo a la que se ven expuestos.

De acuerdo a los porcentajes obtenidos, los deportes que registran mayor número de deserción en relación al número de deportistas registrados en la base de datos de la Federación Deportiva de Tungurahua constituyen los siguientes.

Tabla 7: Resumen general

| Deporte | N° de Deportistas | Activos | % | Desertaron | % |
|-------------------|-------------------|---------|----|------------|------|
| Físico Culturismo | 22 | 0 | 0% | 22 | 100% |
| Patinaje | 22 | 0 | 0% | 22 | 100% |
| Andinismo | 18 | 0 | 0% | 18 | 100% |
| Vóley Ball | 10 | 0 | 0% | 10 | 100% |
| Squash | 7 | 0 | 0% | 7 | 100% |
| Ecuestres | 5 | 0 | 0% | 5 | 100% |

| | | | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|------|
| Pelota Nacional | 2 | 0 | 0% | 2 | 100% |
| Parapente | 1 | 0 | 0% | 1 | 100% |
| Wushu | 72 | 1 | 1% | 71 | 99% |
| Tiro Olímpico | 29 | 1 | 3% | 28 | 97% |
| Gimnasia artística | 53 | 3 | 6% | 50 | 94% |
| Fútbol | 265 | 18 | 7% | 247 | 93% |
| Levantamiento de pesas | 99 | 18 | 18% | 81 | 82% |
| Gimnasia rítmica | 74 | 14 | 19% | 60 | 81% |
| Lucha | 118 | 27 | 23% | 91 | 77% |
| Natación | 133 | 32 | 24% | 101 | 76% |
| Ajedrez | 70 | 18 | 26% | 52 | 74% |
| Tae Kwon Do | 577 | 160 | 28% | 417 | 72% |
| Tenis de mesa | 62 | 18 | 29% | 44 | 71% |
| Judo | 67 | 22 | 33% | 45 | 67% |
| Triatlón | 3 | 1 | 33% | 2 | 67% |
| Karate Do | 53 | 20 | 38% | 33 | 62% |
| Ciclismo BMX | 61 | 24 | 39% | 37 | 61% |
| Atletismo | 345 | 150 | 43% | 195 | 57% |
| Escalada | 32 | 14 | 44% | 18 | 56% |
| Boxeo | 190 | 85 | 45% | 105 | 55% |
| Baloncesto | 228 | 105 | 46% | 123 | 54% |
| Ciclismo pista y ruta | 85 | 41 | 48% | 44 | 52% |
| Tenis de campo | 25 | 13 | 52% | 12 | 48% |

Fuente: Elaboración propia de la base de datos de la FDT

Em relación al número de deportistas registrados la disciplina con mayor porcentaje de deserción recae en fútbol con el 93%, seguido por el Tae Kwon Do con el 72%, mientras que el baloncesto alcanza un porcentaje del 54%. Cabe destacar que las disciplinas que ostentan porcentajes del 100% no han sido consideradas dado que el número de deportistas no es tan significativo como las disciplinas anteriormente mencionadas.

Resulta importante para la presente investigación, identificar el estado actual de la Federación Deportiva de Tungurahua en torno a las diferentes disciplinas que oferta al mercado local, para ello, se procesó la información proporcionada por la entidad para identificar el número de deportistas afiliados y la disciplina que tiene mayor demanda hasta la fecha, así también se determinó el número de deportistas que se encuentran activos y el número de deportistas que han desertado debido a un sinnúmero de circunstancias. Can base a todo lo manifestado, esta información ofrece un panorama real de la institución en el mercado en el cual se desenvuelve.

Resultados de la ficha de observación

Tabla 8: Fichas de observación

| Nombre de la Institución Deportiva | | Macará | | Academia de Fútbol Barcelona Sporting Club | | Escuela de Fútbol Liga Filial Tungurahua | | Escuela de Fútbol Cámara de Comercio Ambato | |
|------------------------------------|--|----------------------|-----------|--|-----------|--|-----------|---|-----------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Actividad Deportiva | | Fútbol | | | | | | | |
| Fútbol | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 1 | Canchas de césped natural | x | | | x | | x | x | |
| 2 | Canchas de césped sintético | | x | x | | x | | | x |
| 3 | Monitores capacitados | x | | x | | x | | | x |
| 4 | Pago justifica el servicio | x | | x | | x | | | x |
| 5 | Implementos deportivos (balones, conos, redes) | x | | x | | x | | x | |
| 6 | Camerinos (vestidores, duchas) | x | | | x | | x | | x |
| 7 | Servicio de hidratación (aguas) | x | | x | | x | | x | |
| 8 | Ofrece servicio médico | x | | x | | x | | x | |
| 9 | Flexibilidad en horarios | | x | | x | | x | | x |
| 10 | Existe asepsia en los diferentes espacios deportivos | x | | x | | x | | x | |
| Total | | 8 | 2 | 7 | 3 | 7 | 3 | 5 | 5 |
| Nombre de la Institución Deportiva | | Avalon Club Gimnasio | | Gimnasio Keops | | Body Health Gym | | Skainos Fitness Gym | |
| | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Actividad Deportiva | | Tae Kwon Do | | | | | | | |
| Tae Kwon Do | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 1 | Monitores capacitados | x | | | x | x | | | x |
| 2 | Implementos deportivos (casco, protectores) | x | | x | | x | | x | |
| 3 | Camerinos (vestidores, duchas) | x | | | x | x | | x | |
| 4 | Es adecuada la iluminación del espacio deportivo | | x | | x | x | | x | |
| 5 | Es adecuada la temperatura ambiente | | x | | x | x | | x | |
| 6 | Flexibilidad en horarios | x | | | x | x | | x | |
| 7 | El espacio deportivo ofrece seguridad al deportista | x | | x | | x | | x | |
| 8 | El material está en buenas condiciones | x | | x | | x | | x | |
| 9 | Existe una limpieza adecuada en el espacio deportivo | x | | x | | x | | x | |
| Total | | 7 | 2 | 4 | 5 | 9 | 0 | 8 | 1 |

| Nombre de la Institución Deportiva | | Absolute Training Center | | Oxigeno Platinum | | Academia de Artes Extremas | | Extreme Gym | |
|------------------------------------|---|--------------------------|----------|------------------|----------|----------------------------|----------|-------------|----------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Actividad Deportiva | | Karate | | | | | | | |
| Karate | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 1 | Monitores capacitados | x | | | x | x | | x | |
| 2 | El material está en buenas condiciones (colchonetas) | x | | x | | x | | | x |
| 3 | El espacio deportivo es apropiado para realizar la actividad | x | | | x | x | | x | |
| 4 | El espacio deportivo ofrece seguridad al deportista | x | | | x | x | | x | |
| 5 | Existe suficiente material para el desarrollo de la actividad | x | | | x | x | | x | |
| 6 | Existe una limpieza adecuada en el espacio deportivo | x | | x | | x | | x | |
| Total | | 6 | 0 | 2 | 4 | 6 | 0 | 5 | 1 |
| Nombre de la Institución Deportiva | | Paraiso | | Girasoles | | Evolution | | UTA | |
| | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Actividad Deportiva | | Natación | | | | | | | |
| Natación | | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 1 | Monitores capacitados | | x | x | | x | | x | |
| 2 | Piscina propia | x | | x | | x | | x | |
| 3 | Dimensiones de la piscina es reglamentaria | | x | | x | | x | x | |
| 4 | La temperatura del agua es agradable | x | | x | | x | | x | |
| 5 | Camerinos (vestidores, duchas) | x | | x | | x | | x | |
| 6 | El espacio deportivo ofrece seguridad al deportista | x | | x | | x | | x | |
| 7 | Flexibilidad en horarios | x | | x | | x | | x | |
| 8 | Existe una limpieza adecuada en el espacio deportivo | x | | x | | x | | x | |
| Total | | 6 | 2 | 7 | 1 | 7 | 1 | 8 | 0 |

Fuente: Investigación de campo

De forma general, se puede manifestar que la competencia dentro de los factores evaluados se encuentra en muy buena posición, dado que, en su gran mayoría los resultados obtenidos reflejan una fuerte posición en relación a los servicios que también oferta la Federación Deportiva de Tungurahua.

Resultados de la entrevista aplicada

Tabla 9: Triangulación de fuentes

| Parámetros | Entrevistados | Respuestas | Análisis |
|----------------------------|---------------|--|---|
| Conformación de la FDT | Administrador | <p>La FDT es una organización de derecho privado, funciona con dinero del estado que son asignado por el Ministerio del Deporte y adicionalmente al ser de derecho privado maneja un presupuesto que son alimentados por cuentas de autogestión. Dentro del gasto corriente se registra una subdivisión en cuanto a la repartición de los fondos, los mismos que se destinan, el 30% a pagos del personal administrativo, mientras que, el 70% corresponde a pago a entrenadores y monitores de las 21 disciplinas. Las cuentas de autogestión son alimentadas por el alquiler de escenarios deportivos como el Estadio Bellavista, Coliseo Mayor de los Deportes, Estadio Neptalí Barona y Polideportivo Iván Vallejo, los mismos que son arrendados generalmente para la realización de espacios culturales y artísticos, estos ingresos que entran a la Federación van a la cuenta de autogestión y son distribuidas entre las diferentes disciplinas para cumplir con las necesidades básicas.</p> | <p>Para el año 2018, se ha asignado un presupuesto por parte del Ministerio de \$ 1.100.000, mientras que los fondos por autogestión dentro de las proyecciones realizadas ascienden a \$ 600.000. Las cuentas del estado sirven para sustento del gasto corriente y adquisición de insumos deportivos.</p> |
| Aprobación del presupuesto | Administrador | <p>Cada año se tiene un plazo máximo hasta el mes de octubre para presentar el presupuesto para el año venidero, se revisa el presupuesto con las diferentes áreas técnicas de la institución como Talento Humano, Departamento Jurídico y Financiero, y se estructura un documento borrador, posterior a esta actividad se convoca a una reunión extraordinaria de directorio, el mismo que está en la obligación de revisar ítem por ítem el documento y presentar observaciones de ser el caso, una vez que se apruebe el presupuesto por el directorio, esta documentación es enviada a la Secretaria Nacional del Deporte, donde evalúan de acuerdo a las proyecciones económicas del Estado para el año venidero para la asignación de recursos económicos.</p> | <p>El presupuesto anual es aprobado por la Secretaria Nacional del Deporte, sin embargo, antes que llegue a este estamento, internamente, es decir, dentro de la FTD se elabora un presupuesto, el mismo que es aprobado previamente en sesión extraordinaria del directorio.</p> |

| | | | |
|---|---------------|--|---|
| Conformación del directorio | Administrador | El directorio actual está conformado por 8 personas: un representante de las ligas cantonales, un representante de las asociaciones provinciales por deporte, dos delegados de la Secretaria Nacional del Deporte, pudiendo ser un delegado técnico y otro financiero, un representante de los deportistas, un representante de la fuerza técnica, es decir, entrenadores y/o monitores, un representante del Ministerio de Salud y finalmente, un representante del Consejo Provincial. | Cada directorio tiene 4 años para su periodo, además en ausencia del presidente quien asume es el vicepresidente como se encuentra normado en los estatutos. |
| Disciplinas que requieren mayor inversión | Administrador | La disciplina que más inversión requiere es el atletismo porque se tienen algunas modalidades de participación, a pesar que se tienen resultados positivos, es necesario fortalecer los espacios destinados para la práctica de este deporte, tradicionalmente Tungurahua ha tenido buenos atletas y como es una disciplina que no es pagada se necesita continuamente de recursos económicos para fortalecer esta actividad. Otras de las actividades que de igual forma demanda mucha inversión es el Tae Kwon Do debido a los insumos deportivos que demanda. | De forma general, las disciplinas que demandan mayor inversión para su funcionamiento son el atletismo y el Tae Kwon Do, la primera debido a la variedad de modalidades que se oferta, mientras que la segunda debido a los insumos deportivos que se necesitan para su práctica. |
| Personal que trabaja en la FDT | Administrador | Dentro de la FDT si existe personal calificado, de forma general se registra un 70% de entrenadores y monitores con amplia experiencia lo que garantiza en la mayor parte de disciplinas un aprendizaje efectivo que ayuda a la consecución de logros deportivos. | La planta de entrenadores y monitores con los que cuenta la FDT para las diferentes disciplinas es calificada, a pesar de no tener un título profesional los años de experiencia con los que cuentan es un aspecto positivo que hay que tomar en consideración. |
| Manejo de costos por inscripción | Administrador | Antes no se cobraba en ninguna disciplina, sin embargo, al momento que se empezó a cobrar se registró una disminución de usuarios por el mero hecho que ya significa un costo, estas son medidas que la institución tuvo que tomar para salvaguardar la existencia de los deportes porque se tiene que satisfacer ciertas necesidades como el mantenimiento de escenarios. | Debido a que el presupuesto asignado por parte de estamento correspondiente no alcanza para cubrir ciertas necesidades, la FDT para cubrir en algo estos temas se vio en la necesidad de realizar el cobro mensual en las diferentes disciplinas |

| | | | |
|---------------------|---------------------|--|--|
| | | | deportivas. |
| Ventaja competitiva | Administrador | La ventaja competitiva de la federación es que los escenarios son de todos a parte los servicios que se presta se lo hacen en un entorno deportivo adecuado que otros no lo tienen lastimosamente algunas escuelas la práctica del fútbol lo realizan en tierra, mientras que dentro de la federación se realiza en canchas de césped sea natural o sintético. Además, se está por firmar convenios para que los instructores estén bien capacitados. | A diferencia de la competencia, la infraestructura en los deportes básicos es mejor, dada sus características. |
| Infraestructura | Administrador | La FDT cuenta con una infraestructura básica, por ejemplo, se tiene a disposición el espacio para gimnasia rítmica, gimnasia artística, espacio para la lucha, además está proyectado para este año la implementación de un gimnasio completo. Sin embargo, las disciplinas que requieren de infraestructura urgente son: el patinaje, ciclismo y la natación, dado que esta última a pesar de tener una piscina semiolímpica la para la práctica se encuentra cerrada porque su estado es deplorable. | La infraestructura con la que actualmente se cuenta abastece para ciertas disciplinas, sin embargo, otras no disponen de infraestructura alguna, tal es el caso del patinaje, natación y ciclismo. |
| Marketing | Administrador | Desde el presupuesto del Estado no se puede destinar este recurso para actividades de marketing, sin embargo, desde las cuentas de autogestión se han destinado a temas que tienen que ver con necesidades de los deportistas por lo que se tuvo que coger recursos que en un principio estaban destinadas al marketing para solventar otras actividades. | Dentro del presupuesto que destina la Secretaría Nacional del Deporte para la gestión de la FDT, no contempla la utilización de estos recursos en materia de publicidad, por lo que para realizar esta actividad se realizan autogestiones con diferentes medios, específicamente con medios radiales con quienes se firman convenios para que se difunda la publicidad de la institución. |
| | Relaciones públicas | Lo que se ha logrado es una firma de un convenio con el colegio de diseñadores con el fin de realizar el rediseño de la imagen corporativa de la institución, el rediseño de la página web, el mismo que fue programado con un lenguaje que ya no se utiliza y que es poco llamativo, también se contempla definir estrategias de redes sociales que estén indexadas al tema de página web. | |
| Redes sociales | Administrador | El Facebook es el único medio utilizado para comunicarse con la gente, además gracias a la coyuntura con ciertos medios de | A pesar que la FDT maneja redes sociales esta actividad no es |

| | | | |
|---------------------------------|---------------------|---|---|
| | | comunicación radiales y televisivos locales hay la oportunidad de difundir ahí los servicios que tiene la institución, dado que se tiene firmados convenios con las principales radios por el tema de utilización de cabinas del estadio Bellavista, el costo anual de alquiler es de \$ 600, de los cuales \$ 300 se les cobra en efectivo y \$ 300 a través de publicidad, este aspecto es aprovechado para difundir los servicios que la Federación pone a disposición de la colectividad, se ha tenido buena aceptación a pesar de estas dificultades. A pesar de este manejo, el aspecto comunicacional representa una debilidad para la institución, dado que no se cuenta con un plan de comunicación anual que permita gestionar de forma adecuada este tema. | desarrollada de forma permanente y profesional, pues la falta de presupuesto impide la contratación de una persona que se encargue de forma exclusiva en el manejo de redes sociales. |
| | Relaciones públicas | Las redes sociales más utilizadas son el Facebook, Twitter e Instagram dado que son medios mediáticos, es decir, la información que se sube llega de forma inmediata a diferentes usuarios. | |
| Plan de posicionamiento | Administración | Como se ha destacado a lo largo de la entrevista, el factor económico es el limitante para la realización de actividades de marketing, sin embargo, se tiene planificado la realización de eventos artísticos que significará ingresos de recursos para la institución, de este monto, una pequeña parte de estos ingresos se destinarán a posicionar la imagen institución, es decir serán destinados a la construcción de un plan de marketing completo que contemple el diseño e implementación de un plan de marketing en medios digitales. | Actualmente no existe un plan de posicionamiento, sin embargo, a partir de la realización de ciertos eventos el dinero recaudado será destinado a emprender actividades que permitan posicionarse dentro del mercado local. |
| Motivación para los deportistas | Administración | La principal motivación que un deportista debe tener es representar a la provincia y al país, además, el hecho de hacer deporte para mejorar su condición física y salud, sin embargo, la FDT a sus mejores elementos brinda becas. | La FDT, proporciona a sus mejores deportistas becas, además cubre todos los gastos que implica la preparación del deportista para las diferentes competiciones. |

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado

Modelo econométrico de regresión lineal simple

En el proyecto de investigación se trata de validar las estrategias para el posicionamiento de mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua mediante la aplicación del software econométrico Gretl.

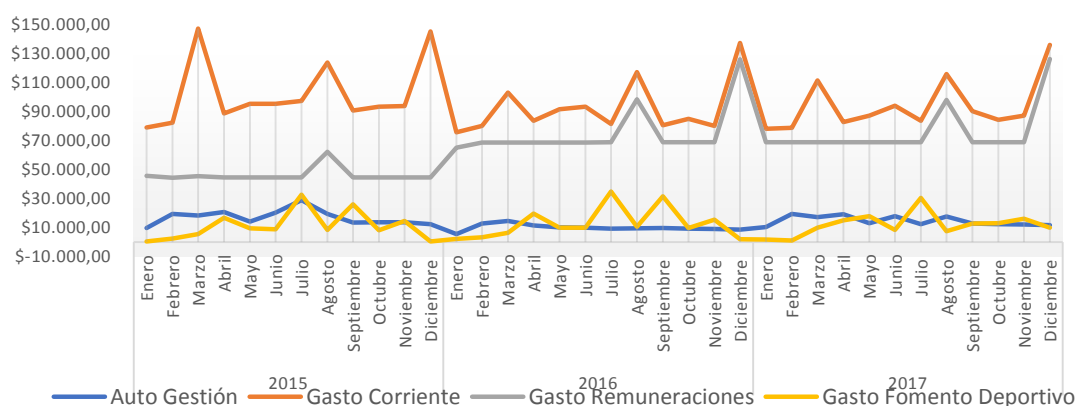
Para el desarrollo de los resultados se procede a realizar la descripción del análisis descriptivo conformado por tablas y gráficas de la base de datos proporcionados por la Federación Deportiva de Tungurahua desde enero 2015 a diciembre 2017. Una vez analizado que se aplica el modelo econométrico de regresión lineal simple con el fin de detallar el comportamiento de las variables de estudio. A continuación, se presenta las tablas de auto gestión, actividades deportivas colectivas e individuales, gastos corrientes, gasto remuneraciones y fomento deportivo con sus respectivas gráficas y análisis una vez concluido este apartado se procederá a correr el modelo econométrico con el Software Gretl.

Tabla 10: Totales matriz financiera POA

| Años | Meses | Auto gestión | Gasto Corriente | Gasto Remuneraciones | Fomento Deportivo |
|------|------------|--------------|-----------------|----------------------|-------------------|
| 2015 | Enero | \$9,606.35 | \$78,766.66 | \$45,627.76 | \$500.00 |
| | Febrero | \$19,390.00 | \$82,168.72 | \$44,292.84 | \$2,500.00 |
| | Marzo | \$18,300.00 | \$146,803.53 | \$45,302.80 | \$5,500.00 |
| | Abril | \$20,622.00 | \$88,521.03 | \$44,376.45 | \$16,800.00 |
| | Mayo | \$14,034.00 | \$95,180.03 | \$44,376.45 | \$9,568.00 |
| | Junio | \$20,302.00 | \$95,050.52 | \$44,405.93 | \$8,880.00 |
| | Julio | \$28,902.00 | \$97,198.29 | \$44,553.71 | \$32,524.00 |
| | Agosto | \$19,402.00 | \$123,556.79 | \$62,047.21 | \$8,280.00 |
| | Septiembre | \$13,502.00 | \$90,598.29 | \$44,553.71 | \$25,931.94 |
| | Octubre | \$13,752.00 | \$93,198.29 | \$44,553.71 | \$8,111.20 |
| | Noviembre | \$13,602.00 | \$93,698.29 | \$44,553.71 | \$14,470.00 |
| | Diciembre | \$12,302.00 | \$144,841.14 | \$44,553.71 | \$500.00 |
| 2016 | Enero | \$5,442.64 | \$75,593.76 | \$64,996.93 | \$2,200.00 |
| | Febrero | \$12,692.64 | \$79,864.33 | \$68,417.50 | \$3,200.00 |
| | Marzo | \$14,552.64 | \$102,872.27 | \$68,417.50 | \$6,407.40 |
| | Abril | \$11,502.64 | \$83,514.33 | \$68,417.50 | \$19,550.00 |
| | Mayo | \$10,202.64 | \$91,423.33 | \$68,417.50 | \$9,868.00 |
| | Junio | \$9,932.64 | \$93,180.71 | \$68,417.50 | \$9,930.00 |
| | Julio | \$9,232.64 | \$81,314.25 | \$68,617.42 | \$34,824.00 |
| | Agosto | \$9,432.64 | \$116,904.22 | \$98,171.92 | \$10,580.00 |
| | Septiembre | \$9,732.64 | \$80,314.25 | \$68,617.42 | \$31,492.00 |
| | Octubre | \$9,282.63 | \$84,764.25 | \$68,617.42 | \$9,611.20 |
| | Noviembre | \$8,932.63 | \$80,014.25 | \$68,617.42 | \$15,470.00 |
| | Diciembre | \$8,632.63 | \$137,060.06 | \$125,813.23 | \$2,000.00 |
| 2017 | Enero | \$10,308.99 | \$77,912.51 | \$68,647.51 | \$1,700.00 |
| | Febrero | \$19,292.64 | \$78,520.82 | \$68,705.82 | \$1,200.00 |
| | Marzo | \$17,152.64 | \$111,278.76 | \$68,705.82 | \$9,926.40 |
| | Abril | \$19,102.64 | \$82,520.82 | \$68,705.82 | \$15,000.00 |
| | Mayo | \$12,952.64 | \$86,929.82 | \$68,705.82 | \$17,862.40 |
| | Junio | \$17,932.64 | \$93,720.82 | \$68,705.82 | \$8,300.00 |
| | Julio | \$12,332.64 | \$83,520.82 | \$68,705.82 | \$30,376.80 |
| | Agosto | \$17,532.64 | \$115,570.32 | \$97,869.85 | \$7,416.40 |
| | Septiembre | \$12,832.64 | \$90,087.85 | \$68,772.85 | \$12,736.80 |
| | Octubre | \$12,382.63 | \$84,037.85 | \$68,772.85 | \$12,900.00 |
| | Noviembre | \$12,032.63 | \$86,887.85 | \$68,772.85 | \$16,146.34 |
| | Diciembre | \$11,732.63 | \$135,684.96 | \$125,869.96 | \$9,930.00 |

Fuente: Federación deportiva de Tungurahua

Figura 15: Análisis de tendencia matriz financiera POA



Fuente: Elaboración propia a partir de la Federación deportiva de Tungurahua

En la figura 15 se puede evidenciar el comportamiento del gasto corriente durante el periodo analizado (2015, 2016 y 2017). Durante el primer año, es decir en el 2015 muestra en los meses de marzo, agosto y diciembre los picos más altos con \$ 146.803,53, \$ 123.556,79 y \$ 144.841,14 respectivamente que en promedio durante estos tres meses el gasto corriente asciende a un valor total de \$ 138.400,48. Mientras que en relación a los demás meses en comparación a los meses anteriormente señalados el gasto no es muy significativo, teniendo como promedio un valor total de \$ 86.240,84; escenarios similares son los que presentan los años posteriores, es decir, 2016 y 2017.

En relación a la autogestión, durante el 2015 el mes que registra mayores ingresos es julio con \$ 28.902,00; mientras que enero es el mes con menores ingresos por concepto de autogestión con apenas \$ 9.606,35. Esta situación no se repite para el año 2016 dado que según la información proporcionada por la institución estos rubros bajaron significativamente. Por otro lado, a pesar que la situación mejoró para el 2017, el mes que registra mayor ingreso es febrero con \$ 19.292,64 valor que no alcanza a lo logrado durante la gestión del 2015.

El tema de gasto remuneraciones, es otro aspecto importante donde se manejan valores altos, sin embargo, como se muestra dentro de la gráfica correspondiente el valor es constante a excepción del mes de agosto donde registra un crecimiento significativo \$ 62.047,21. Para el 2016 y 2017, el gasto de remuneraciones aumentó siendo el mes de diciembre el pico más alto con un valor promedio de \$125,841.60 dólares, por lo cual se puede evidenciar que al personal administrativo de la Federación Deportiva de Tungurahua se les incrementó los sueldos con relación al 2015.

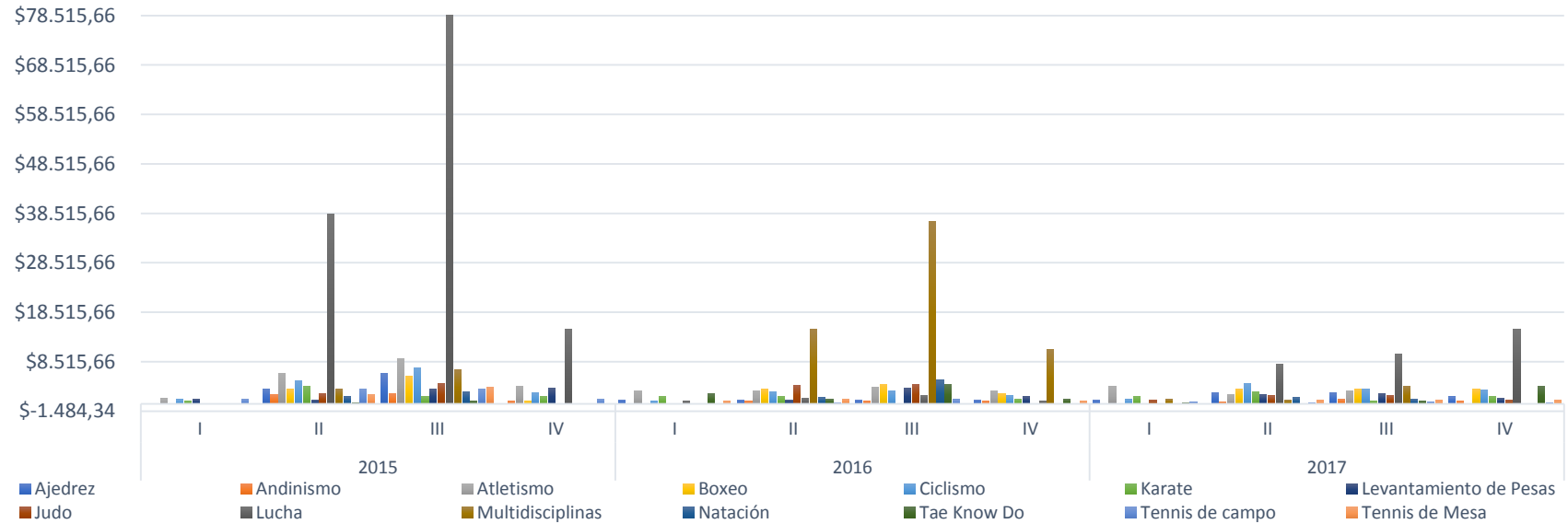
Por último, se tiene al Fomento Deportivo, el cual se ha venido fortaleciendo las capacidades y potencialidades de la ciudadanía a través de estrategias de mercado (publicidad en redes sociales y difusión a través de los diferentes medios radiales) con el fin de que se integren nuevos atletas, fidelizar a los atletas en la Federación Deportiva de Tungurahua. Por lo tanto, se puede evidenciar que en los tres años analizados ha existido fluctuaciones siendo enero, febrero y diciembre los meses donde menos gasto hubo en el fomento deportivo.

Tabla 11: Actividades colectivas e individuales

| Trimestre | Ajedrez | Andinismo | Atletismo | Boxeo | Ciclismo | Karate | Levantamiento de Pesas | JUDO | Lucha | Multidisciplinar | Natación | Tae Kwon Do | Tenis de campo | Tenis de Mesa | |
|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|------------------|-------------|-------------|----------------|---------------|------------|
| 2015 | I | \$0.0 | \$0.0 | \$1,047.8 | \$0.0 | \$862.4 | \$500.0 | \$1,000.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$1,000.0 | \$0.0 | |
| | II | \$2,926.0 | \$1,800.0 | \$6,171.0 | \$2,911.0 | \$4,620.6 | \$3,500.0 | \$800.0 | \$1,986.6 | \$38,401.59 | \$2,960.0 | \$1,463.0 | \$280.0 | \$3,000.0 | \$1,864.06 |
| | III | \$6,074.0 | \$2,000.0 | \$9,188.6 | \$5,589.0 | \$7,331.8 | \$1,500.0 | \$3,000.0 | \$4,013.8 | \$78,515.66 | \$6,812.0 | \$2,447.0 | \$560.0 | \$3,000.0 | \$3,377.92 |
| | IV | \$0.0 | \$511.2 | \$3,600.0 | \$500.0 | \$2,224.8 | \$1,500.0 | \$3,200.0 | \$0.0 | \$15,000.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$1,000.0 | \$0.0 |
| 2016 | I | \$800.0 | \$0.0 | \$2,700.0 | \$0.0 | \$500.0 | \$1,500.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$500.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$2,000.0 | \$0.0 | \$500.0 |
| | II | \$800.0 | \$500.0 | \$2,700.0 | \$3,000.0 | \$2,400.0 | \$1,500.0 | \$800.0 | \$3,784.0 | \$1,200.0 | \$15,000.0 | \$1,284.0 | \$1,000.0 | \$280.0 | \$1,000.0 |
| | III | \$800.0 | \$500.0 | \$3,400.0 | \$4,000.0 | \$2,600.0 | \$0.0 | \$3,200.0 | \$4,000.0 | \$1,700.0 | \$36,927.94 | \$4,768.0 | \$4,000.0 | \$840.0 | \$0.0 |
| | IV | \$800.0 | \$511.2 | \$2,700.0 | \$2,000.0 | \$1,600.0 | \$1,000.0 | \$1,500.0 | \$0.0 | \$500.0 | \$10,970.0 | \$0.0 | \$1,000.0 | \$0.0 | \$500.0 |
| 2017 | I | \$800.0 | \$0.0 | \$3,500.0 | \$0.0 | \$862.4 | \$1,500.0 | \$0.0 | \$700.0 | \$0.0 | \$1,000.0 | \$0.0 | \$280.0 | \$400.0 | \$0.0 |
| | II | \$2,200.0 | \$400.0 | \$1,850.0 | \$3,000.0 | \$4,062.4 | \$2,500.0 | \$1,800.0 | \$1,600.0 | \$8,000.0 | \$800.0 | \$1,300.0 | \$0.0 | \$200.0 | \$700.0 |
| | III | \$2,200.0 | \$1,000.0 | \$2,700.0 | \$3,000.0 | \$2,924.8 | \$500.0 | \$2,000.0 | \$1,700.0 | \$10,000.0 | \$3,600.0 | \$1,000.0 | \$560.0 | \$400.0 | \$700.0 |
| | IV | \$1,400.0 | \$500.0 | \$0.0 | \$3,000.0 | \$2,827.6 | \$1,500.0 | \$1,200.0 | \$700.0 | \$15,000.0 | \$0.0 | \$0.0 | \$3,581.26 | \$200.0 | \$700.0 |

Fuente: Federación Deportiva de Tungurahua

Figura 16: Actividades colectivas e individuales



Fuente: Federación Deportiva de Tungurahua

En la figura 16 las actividades que más se destacan en los tres años fueron: ajedrez, atletismos, ciclismo, multidisciplinas y lucha siendo la actividad colectiva donde existe mayor inversión. Para el segundo y tercer trimestre del 2015 se puede evidenciar un promedio de \$58,458.63 dólares a diferencia del 2016 que se disminuyó considerablemente la inversión para la actividad colectiva mencionada. Con respecto a multidisciplinas para el 2016 el promedio de inversión para esta actividad fue de \$31,448.97 dólares siendo la actividad colectiva la más destacada.

Modelos econométricos

En la investigación se realiza dos modelos econométricos con la finalidad de conocer en el primer modelo si la Auto gestión incide en los gastos y el segundo modelo si la Auto gestión incide en las actividades colectivas e individuales de la Federación Deportiva de Tungurahua. Es necesario destacar que se aplican tres contrastes diferentes donde se comprueba y se reafirma si las variables son adecuadas para los modelos econométricos planteados.

- **Modelo 1:**

El primer modelo econométrico planteado es de regresión lineal simple en donde se incluye tres variables independientes y una variable dependiente. El objetivo del primer modelo econométrico tiene como finalidad comprobar si las variables dependientes (Auto gestión) incide directamente con las variables independientes (Gastos).

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + u$$

Dónde:

Y_1 = Auto gestión

X_1 = Gasto Corriente

X_2 = Gasto Remuneraciones

X_3 = Gasto Fomento Deportivo

μ = Representa el término de error

Tabla 12: Auto gestión vs. Gastos
Modelo 1: MCO, usando las observaciones 2015:01-2017:12 (T = 36)
Variable dependiente: Auto gestión

| | <i>Coficiente</i> | <i>Desv. Típica</i> | <i>Estadístico t</i> | <i>valor p</i> | |
|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|----------------|-----|
| Const | 8.02336 | 3.42777 | 2.341 | 0.0256 | ** |
| G. Corriente | 0.609952 | 0.276880 | 2.203 | 0.0349 | ** |
| G. Remuneraciones | -0.558643 | 0.180444 | -3.096 | 0.0041 | *** |
| G. Fomento Deportivo | 0.0720103 | 0.0467203 | 1.541 | 0.1331 | |
| Media de la vble. dep. | 9.482841 | | D.T. de la vble. dep. | 0.333079 | |

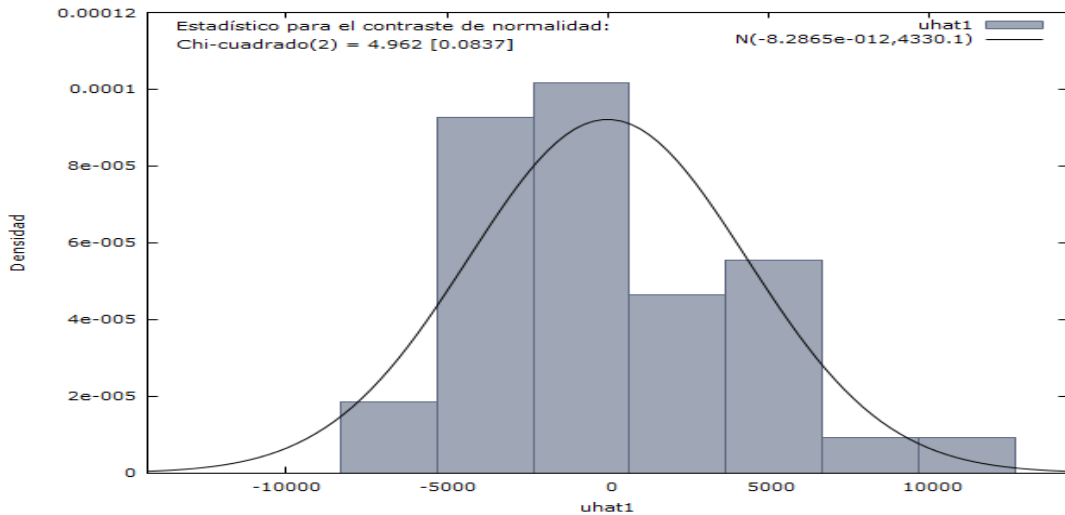
| | | | |
|------------------------|----------|----------------------|----------|
| Suma de cuad. residuos | 2.759104 | D.T. de la regresión | 0.293636 |
| R-cuadrado | 0.789434 | R-cuadrado corregido | 0.781922 |

Contraste de normalidad de los residuos - Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado (2) = 4.96222 con valor p = 0.0836502

Contraste de especificación RESET - Hipótesis nula: La especificación es adecuada
 Estadístico de contraste: F (2, 30) = 0.849192 con valor p= P (F (2, 30) > 0.849192) = 0.437786

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ingresados al Software Gretl

Figura 17: Normalidad de los residuos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Federación Deportiva de Tungurahua

Como se puede observar en la tabla 9, figura 48 se puede evidenciar que si existe relación entre las variables (Auto gestión vs. Gastos):

En el modelo planteado se utiliza el contraste de normalidad de los residuos tabla 9, figura 48 se evidencia valores de probabilidades de 0.0349, 0.0041, 0.1331 teniendo como resultado que la hipótesis nula los errores se distribuyen normalmente (Figura 48). Por otro lado, el valor del coeficiente de determinación fue de 8.02336, siendo así que la variable Auto gestión (Y_1) es explicada en un 78.94% por los Gastos ($X_1, X_2, y X_3$).

A la vez se aplicó el test de especificación de RESET de Ramsey se pudo evidenciar un valor de probabilidad de 0.437786 mediante el estadístico de contraste a través de una distribución de probabilidad de Fisher teniendo como resultado la hipótesis nula de correcta especificación del modelo econométrico planteado.

- **Modelo 2**

En el modelo 2 se considera a la Auto gestión como la variable dependiente y todas las actividades colectivas e individuales como variables independientes por lo tanto se aplica 15 variables en el modelo econométrico planteado.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} + \beta_{14} X_{14} + u$$

Donde:

| | | |
|----------------------|--------------------------------|--|
| Y_1 = Auto gestión | X_6 = Karate | X_{12} = Tae Kwon Do |
| X_1 = Ajedrez | X_7 = Levantamiento de pesas | X_{13} = Tennis de Campo |
| X_2 = Andinismo | X_8 = Judo | X_{14} = Tennis de Mesa |
| X_3 = Atletismo | X_9 = Lucha | μ = Representa el término de error |
| X_4 = Boxeo | X_{10} = Multidisciplinas | |
| X_5 = Ciclismo | X_{11} = Natación | |

Tabla 13: Auto gestión vs. Actividades colectivas e individuales
Modelo 2: MCO, usando las observaciones 2015:01-2017:12 (T = 36)
Variable dependiente: Auto gestión

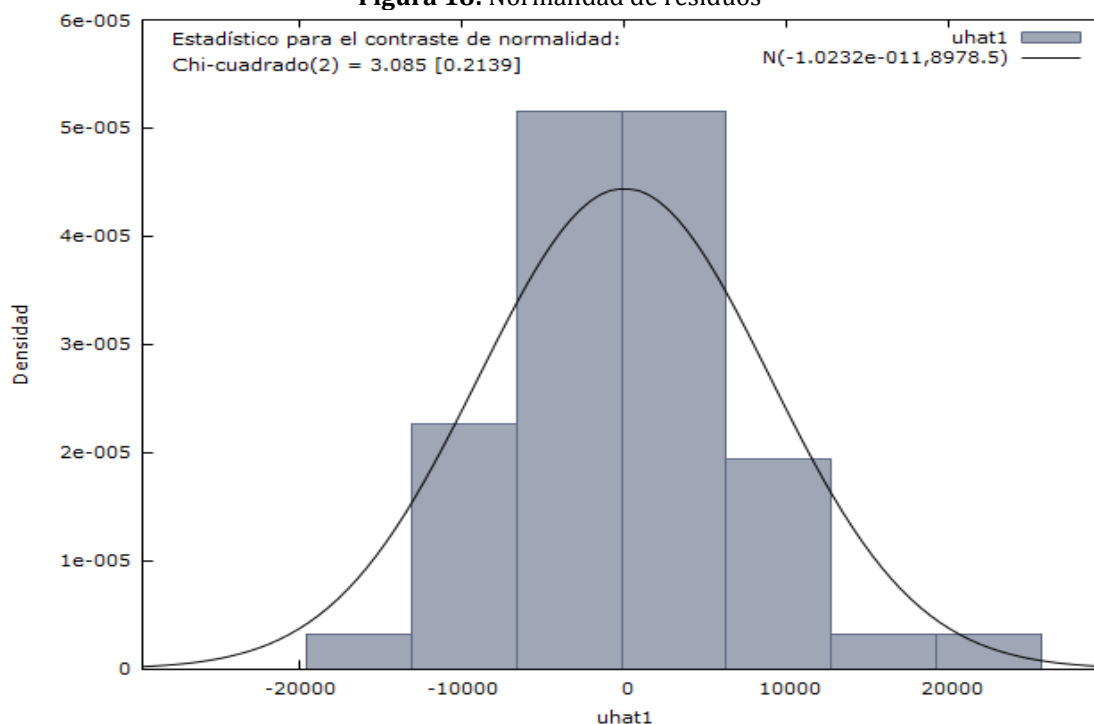
| | <i>Coficiente</i> | <i>Desv. Típica</i> | <i>Estadístico t</i> | <i>valor p</i> | |
|------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|----------------|-----|
| const | 13484.6 | 1346.93 | 10.01 | <0.0001 | *** |
| Ajedrez | 6.66273 | 2.64052 | 2.523 | 0.0198 | ** |
| Andinismo | 0.545000 | 3.83919 | 0.1420 | 0.8885 | |
| Atletismo | -2.06146 | 1.39590 | -1.477 | 0.1546 | |
| Boxeo | 0.424673 | 1.18759 | 0.3576 | 0.7242 | |
| Ciclismo | -1.12658 | 2.05493 | -0.5482 | 0.5893 | |
| Karate | 0.625914 | 1.55752 | 0.4019 | 0.6918 | |
| Levantamiento de Pesas | -0.952775 | 1.29093 | -0.7381 | 0.4686 | |
| Judo | -0.484011 | 2.26519 | -0.2137 | 0.8329 | |
| Lucha | 0.233775 | 0.187361 | 1.248 | 0.2259 | |
| Multidisciplinas | -0.0956373 | 0.290171 | -0.3296 | 0.7450 | |
| Natación | -2.75106 | 2.33453 | -1.178 | 0.2518 | |
| Taekwondo | 1.97177 | 1.32002 | 1.494 | 0.1501 | |
| Tennis de campo | 6.67973 | 2.53037 | 2.640 | 0.0153 | ** |
| Tennis de Mesa | -7.73719 | 4.83375 | -1.601 | 0.1244 | |
| Media de la vble. dep. | 20786.50 | D.T. de la vble. dep. | | 13847.44 | |
| Suma de cuad. residuos | 2.66e+09 | D.T. de la regresión | | 8978.525 | |
| R-cuadrado | 0.704820 | R-cuadrado corregido | | 0.579592 | |

Contraste de normalidad de los residuos - Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
Estadístico de contraste: Chi-cuadrado (2) = 3.0848 con valor p = 0.213868

Contraste de especificación RESET - Hipótesis nula: La especificación es adecuada
Estadístico de contraste: F (2, 31) = 3.0811 con valor p = P (F (2, 31) > 3.0811) = 0.060191

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Software Gretl

Figura 18: Normalidad de residuos



Fuentes: Software Gretl
Elaborado por: Romero, D. (2018)

Como se puede observar en la tabla 10, figura 49 existe relación entre las variables Auto gestión vs. Actividades colectivas e individuales (Ajedrez y Tenis de Campo):

En el modelo 2 planteado se utiliza el contraste de normalidad de los residuos tabla 10, figura 49 donde se evidencia valores de probabilidades de 0.0198 (Ajedrez) y 0.0153 (Tenis de campo) teniendo como resultado que la hipótesis nula los errores se distribuyen normalmente (Figura 49) a la vez se entiende que las dos actividades deportivas son las que más inciden en la Auto gestión. Por otro lado, el valor del coeficiente de determinación fue de 13484.6, siendo así que la variable Auto gestión (Y_1) es explicada en un 70.84% por los variables independientes (Ajedrez y Tenis de Campo).

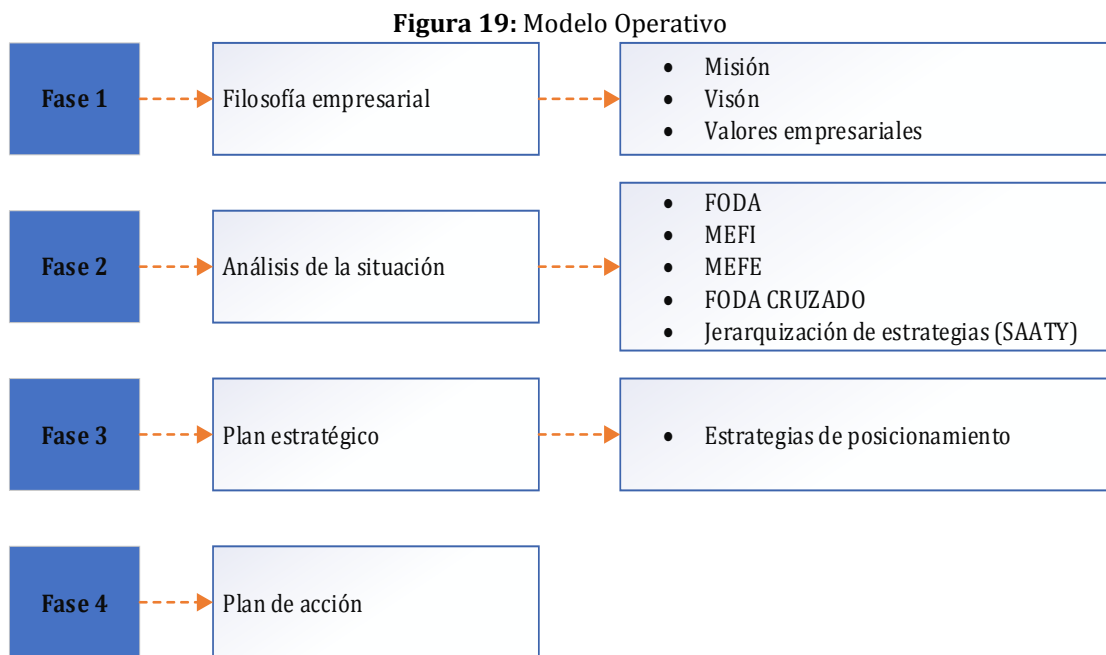
A la vez se aplica el test de especificación de RESET de Ramsey en donde se evidencia un valor de probabilidad de 0.060191 mediante el estadístico de contraste a través de una distribución de probabilidad de Fisher obteniendo como resultado la hipótesis nula de correcta especificación del modelo 2 econométrico planteado.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Con base al desarrollo de los capítulos anteriores se determina la necesidad de realizar el diseño de estrategias de posicionamiento para la Federación Deportiva de Tungurahua como producto final del proyecto pues las estrategias a desarrollar permiten que los deportistas tengan como principal opción la FDT para la práctica de cualquier deporte. El producto final fue elaborado con base al siguiente modelo operativo:



Fuente: Elaboración propia.

Fase1: Filosofía empresarial

Dentro de este apartado se definen ciertos elementos que van a permitir la identificación de la institución. Bajo estas características, para generar una filosofía empresarial se requiere establecer la misión, visión y valores.

Misión

La Federación Deportiva de Tungurahua contribuye al desarrollo del deporte, la recreación, la cultura física deportiva y terapéutica, sustentado sobre la base de una planificación objetiva y direccionada a elevar los resultados deportivos, a corto, mediano y largo plazo.

Visión

La Federación Deportiva de Tungurahua planificará, orientará, controlará y evaluará la actividad física, el deporte y la recreación, instituyendo y objetivos estratégicos con el propósito de alcanzar resultados integrales y de formación de valores como modo de crear al hombre nuevo que contribuya al desarrollo del Ecuador.

Valores

- Respeto
- Honestidad y Transparencia
- Disciplina
- Perseverancia
- Solidaridad y Trabajo en Equipo

Reseña histórica

La Federación Deportiva de Tungurahua se fundó el 24 de mayo de 1922 y la escritura se inscribió en 1923, actualmente se encuentra cumpliendo 87 años de labor en beneficio del deporte. Su primera directiva plasmó la realidad de crear una institución deportiva con el propósito de obtener un futuro de conquista; su primer presidente fue Cesar Martínez Quirola y los miembros del directorio fueron: Humberto Carrillo–Vicepresidente; Alberto Garcés–Secretario; Juan Clavijo–Tesorero; Juan Callejas, Samuel Alvear, Temístocles Sevilla y Francisco de Howitt–vocales principales.

Se contó con la ayuda de un personaje que estuvo presente en todos los tiempos Don Neptalí Barona, quien era el entrenador de los tres deportes que se practicaba en aquel entonces: Fútbol, Básquet y Boxeo. El presupuesto inicial era de 1.500 sucres, contaba con la participación de 30 deportistas. La Federación buscaba abrirse campo institucionalmente en lo que significaba el nuevo milenio y buscaba sembrar historia; el trabajo se inició con la adquisición en calidad de donación de los terrenos de Rafael María Darquea, quien entregó los mimos para que ahí se construya el Estadio Bellavista que hasta la actualidad es uno de los escenarios más importantes de Tungurahua y del Ecuador. En 1924 se formó la primera selección de fútbol de Ambato, que fue reconocida a nivel del país, por tal motivo fue invitada al primer torneo con la participación del Guayas, Pichincha y Tungurahua.

La Federación Deportiva de Tungurahua debe contribuir al desarrollo del deporte, la recreación, la cultura física deportiva y terapéutica. Sin embargo, todo esto es posible cuando existe una planificación estratégica, la que debe ser objetiva, y direccionada a elevar los resultados deportivos, a corto, mediano y largo plazo. La Federación Deportiva de Tungurahua no cuenta en la actualidad con una planificación que contribuya a la formación integral de los deportistas, así como la mejora administrativa con programas técnicos, metodológicos, de asistencia médica y psicológica integral, mediante una eficiente y transparente gestión, priorizando el talento humano como actor principal del proceso deportivo.

Finalidad

Su finalidad es planificar, fomentar, controlar y coordinar las actividades de las Asociaciones Deportivas Provinciales y Ligas Deportivas Cantonales, quienes conforman su Asamblea General, respetando la normativa técnica dictada por las Federaciones Ecuatorianas por Deporte y el Ministerio Sectorial con sujeción a la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento; al Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); al presente estatuto; y demás Leyes de la República.

Principios


Como principios fundamentales de trabajo se propenderá la búsqueda de:

- Eficacia
- Eficiencia
- Coordinación
- Participación
- Transparencia
- Planificación
- Evaluación.

Fase2: Análisis situacional

Dentro de este apartado se establecen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que en determinado momento afectan el correcto funcionamiento de la Federación Deportiva de Tungurahua. A continuación, dentro de la tabla 12 se describe la matriz FODA.

Tabla 14: Matriz FODA

|  | |
|--|--|
| Fortalezas | Oportunidades |
| <p>F1: Institución con años de trayectoria a nivel nacional</p> <p>F2: Complejos deportivos</p> <p>F3: Conocimiento de directivos en el ámbito deportivo (administrativos)</p> <p>F4: Deportes de Ajedrez y tenis de campo con mayor demanda a pesar que no existe mayor inversión FDT.</p> <p>F5: Portafolio de productos y/o servicios</p> <p>F6: Flexibilidad en horarios.</p> <p>F7: Federados (deportistas)</p> | <p>O1: Ingresos económicos por auspicio empresa privada</p> <p>O2: Nuevos deportistas</p> <p>O3: Fidelización del deportista</p> <p>O4: Autogestión de la FDT</p> <p>O6: Ley del deporte</p> <p>O5: Capacitación y manejo tecnológico de los empleados y entrenadores</p> <p>O6: Creación de proyectos que aporten al desarrollo profesional</p> <p>O7: Convenio con instituciones públicas y privadas</p> <p>O8: Desarrollo de proyectos</p> <p>O9: Fortalecimiento del marco legal y administrativo</p> <p>O10: Implementar nuevas formas de pago</p> |
| Debilidades | Amenazas |
| <p>D1: Alta rotación de personal administrativo por temas coyunturales</p> <p>D2: Distribución inequitativa en las actividades colectivas e individuales</p> <p>D3: Contratación de personal inadecuado (entrenadores)</p> <p>D4: Infraestructura básica</p> <p>D5: Falta de publicidad</p> <p>D6: Alto número de deserción de deportistas</p> <p>D7: Falta de mantenimiento a los complejos deportivos y maquinaria</p> <p>D8: Escaso compromiso del personal administrativo y de servicios con el trabajo</p> <p>D9: Abandono de la práctica deportiva por falta de recursos</p> <p>D10: Logros deportivos a escala nacional</p> <p>D11: Ausencia de planes de incentivos o bonos que permitan fidelizar a los clientes</p> | <p>A1: Pérdida de imagen institucional</p> <p>A2: Baja afluencia de deportistas en deportes nuevos que oferta la FDT</p> <p>A3: Presencia de otros centros que fomentan la actividad física</p> <p>A4: Problemas legales con arrendatarios y socios</p> <p>A5: Disminución del presupuesto asignado por la Secretaria Nacional del Deporte a la FDT.</p> <p>A6: Problemas nutricionales en los deportistas</p> <p>A:7 Problemas extradeportivos de los deportistas</p> |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Matriz de evaluación de factores internos

Para realizar un análisis organizacional resulta transcendental estructurar una matriz de evaluación de componentes internos, evaluando fortalezas y debilidades, al realizar la ponderación y calificación de cada uno de los factores enlistados se podrá identificar los factores internos de mayor y menor impacto dentro de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores internos

| Factores Externos Claves | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|---|-------------|---------------|---------------------|
| | (0-1) | (1-4) | |
| Fortalezas | | | |
| Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Complejos deportivos | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Conocimiento de directivos en el ámbito deportivo (administrativos) | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Deportes de ajedrez y tenis de campo con mayor demanda a pesar que no existe mayor inversión FDT. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Portafolio de productos y/o servicios | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Flexibilidad en horarios. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Federados (deportistas) | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Debilidades | | | |
| Alta rotación de personal administrativo por temas coyunturales | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Distribución inequitativa en las actividades colectivas e individuales | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Contratación de personal inadecuado (entrenadores) | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Infraestructura básica | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Falta de publicidad | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Alto número de deserción de deportistas | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Falta de mantenimiento a los complejos deportivos y maquinaria | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Escaso compromiso del personal administrativo y de servicios con el trabajo | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Abandono de la práctica deportiva por falta de recursos | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Logros deportivos a escala nacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Ausencia de planes de incentivos o bonos que permitan fidelizar a los clientes | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | 1 | | 2,17 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Criterios de calificación de la matriz de evaluación de factores internos

| | |
|---|----------------------|
| 1 | Debilidad importante |
| 2 | Debilidad menor |
| 3 | Fortaleza menor |
| 4 | Fortaleza importante |

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El resultado obtenido luego de realizado el análisis MEFI de la Federación Deportiva de Tungurahua es de 2,17 lo que indica que el resultado está por debajo de la media, es decir las debilidades son más que las fortalezas dentro de la institución, por lo tanto, se deberían plantear estrategias que ayuden a convertir esas debilidades en fortalezas enfocándose en conseguir el posicionamiento en el mercado.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos es un mejoramiento al análisis del entorno. Una vez identificado los factores externos claves se les asigna una ponderación y calificación a cada uno de ellos, se identifica amenazas y oportunidades de mayor o menor impacto.

Tabla 17: Matriz de evaluación de factores externos (FDT)

| Factores Externos Claves | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|---|-------------|---------------|---------------------|
| | (0-1) | (1-4) | |
| Oportunidades | | | |
| Ingresos económicos por auspicio empresa privada | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Nuevos deportistas | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Fidelización del deportista | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Autogestión de la FDT | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Ley del deporte | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Capacitación y manejo tecnológico de los empleados y entrenadores | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Creación de proyectos que aporten al desarrollo profesional | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Convenio con instituciones públicas y privadas | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Desarrollo de proyectos | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Fortalecimiento del marco legal y administrativo | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Implementar nuevas formas de pago | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Amenazas | | | |
| Pérdida de imagen institucional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Baja afluencia de deportistas en deportes nuevos que oferta la FDT | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Presencia de otros centros que fomentan la actividad física | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Problemas legales con arrendatarios y socios | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Diminución del presupuesto asignado por la Secretaria Nacional del Deporte a la FDT | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Problemas nutricionales en los deportistas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Problemas extradeportivos de los deportistas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | 1 | | 2,95 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Criterios de calificación de la matriz de evaluación de factores externos

| | |
|---|------------------------|
| 1 | Amenaza importante |
| 2 | Amenaza menor |
| 3 | Oportunidad menor |
| 4 | Oportunidad importante |

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El resultado ponderado total más alto que puede tener una empresa u organización es de 4 mientras que el resultado ponderado más bajo posible es de 1, es decir el resultado ponderado promedio es de 2.5. Por tanto, el valor obtenido luego de haber realizado el análisis de la matriz EFE de la Federación Deportiva de Tungurahua, fue de 2,95, es decir que la institución se encuentra en una industria que afronta graves amenazas externas y es ahí donde se tienen que diseñar estrategias para contrarrestar esta situación.

Tabla 19: Matriz FODA Cruzada (Federación Deportiva de Tungurahua)

| | | Fortalezas | | Debilidades | |
|---|--|--|---|---|--|
| | | F1 | F2 | D1 | D2 |
|  | | F1 | Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional | D1 | Alta rotación de personal administrativo por temas coyunturales |
| | | F2 | Complejos deportivos | D2 | Distribución inequitativa en las actividades colectivas e individuales |
| | | F3 | Conocimiento de directivos en el ámbito deportivo (administrativos) | D3 | Contratación de personal inadecuado (entrenadores) |
| | | F4 | Deportes de Ajedrez y tenis de campo con mayor demanda a pesar que no existe mayor inversión FDT. | D4 | Infraestructura básica |
| | | F5 | Portafolio de productos y/o servicios | D5 | Falta de publicidad |
| | | F6 | Flexibilidad en horarios. | D6 | Alto número de deserción de deportistas |
| | | F7 | Federados (deportistas) | D7 | Falta de mantenimiento a los complejos deportivos y maquinaria |
| | | | | D8 | Escaso compromiso del personal administrativo y de servicios con el trabajo |
| | | | | D9 | Abandono de la práctica deportiva por falta de recursos |
| | | | | D10 | Logros deportivos a escala nacional |
| | | | | D11 | Ausencia de planes de incentivos o bonos que permitan fidelizar a los clientes |
| Oportunidades | | FO EXPLOTAR | | DO BUSCAR | |
| O1 | Ingresos económicos por auspicio empresa privada | F1:F2:F5:08:09 Efectuar talleres y seminarios gratuitos promoviendo la realización del deporte y su afectación en la salud en las instituciones públicas y privadas que brinde apretura. F5:013 Implementar el pago del servicio mediante tarjetas de crédito, a fin de poder competir en el mercado ya que la competencia ya brinda este servicio y así poder llegar a un segmento más amplio de clientes. F1:F6:F7:012 Normativa para regular los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación. | | D11:03: Diseño de un plan de incentivos, bonos que permitan mantener la fidelización de los clientes a través del tiempo y además el crecimiento de la demanda. D4:02 Ampliación de la infraestructura en cuanto a duchas, vestidores y casilleros para que el cliente tenga mayor comodidad en el servicio. D2:04 Adquisición de nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado y poder satisfacer las expectativas de los deportistas D6:06 Establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores con la finalidad de actualizar sus conocimientos en las diferentes ramas deportivas y evitar en lo posible la deserción de los deportistas. | |
| O2 | Nuevos deportistas | | | | |
| O3 | Fidelización del deportista | | | | |
| O4 | Autogestión de la FDT | | | | |
| O5 | Ley del deporte | | | | |
| O6 | Capacitación y manejo tecnológico de los empleados y entrenadores | | | | |
| O7 | Creación de proyectos que aporten al desarrollo profesional | | | | |
| O8 | Convenio con instituciones públicas y privadas | | | | |
| O9 | Desarrollo de proyectos | | | | |
| O10 | Fortalecimiento del marco legal y administrativo | | | | |
| O11 | Implementar nuevas formas de pago | | | | |
| Amenazas | | FA CONFRONTAR | | DA EVITAR | |
| A1 | Pérdida de imagen institucional | F3:F7:A6 Creación de un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas siendo este un servicio adicional sin costo que se preste a los deportistas con el fin de obtener resultados pronto en cuanto su rendimiento físico y apariencia. F7:A7 Diseño de un plan de seguimiento que permita, conocer la situación psicológica del deportista. | | D3A1 Contratación de un mayor número de entrenadores capacitados y con experiencias, que permita mejorar la imagen institucional de la Federación Deportiva de Tungurahua. D5:A3 Potencializar las estrategias de publicidad que permitan incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT. | |
| A2 | Baja afluencia de deportistas en deportes nuevos que oferta la FDT | | | | |
| A3 | Presencia de otros centros que fomentan la actividad física | | | | |
| A4 | Problemas legales con arrendatarios y socios | | | | |
| A5 | Disminución del presupuesto asignado por la Secretaria Nacional del Deporte a la FDT | | | | |
| A6 | Problemas nutricionales en los deportistas | | | | |
| A7 | Problemas extradeportivos de los deportistas | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Matriz Saaty

El Objetivo de la Matriz Saaty, es jerarquizar el orden de las estrategias del más importante al menos importante para la toma de decisiones en el futuro.

A: Efectuar talleres y seminarios gratuitos promoviendo la realización del deporte y su afectación en la salud en las instituciones públicas y privadas que brinde apertura.

B: Implementar el pago del servicio mediante tarjetas de crédito, a fin de poder competir en el mercado ya que la competencia ya brinda este servicio y así poder llegar a un segmento más amplio de clientes.

C: Normativa para regular los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación.

D: Diseño de un plan de incentivos, bonos que permitan mantener la fidelización de los deportistas a través del tiempo y además el crecimiento de la demanda.

E: Ampliación de la infraestructura en cuanto a duchas, vestidores y casilleros para que el deportista tenga mayor comodidad en el servicio.

F: Adquisición de nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado y poder satisfacer las expectativas de los deportistas.

G: Establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores con la finalidad de actualizar sus conocimientos en las diferentes ramas deportistas y evitar en lo posible la deserción de los deportistas.

H: Creación de un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas siendo este un servicio adicional sin costo que se preste, con el fin de obtener resultados pronto en cuanto su rendimiento físico y apariencia.

I: Diseño de un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista.

J: Contratación de un mayor número de entrenadores capacitados y con experiencia, que permita mejorar la imagen institucional de la Federación Deportiva de Tungurahua.

K: Potencialización de las estrategias de publicidad que permitan incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT.

Tabla 20: Matriz Saaty

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | Media | % Importancia | Orden |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|---------------|-------|
| A | 1 | 3 | 9 | 1 | 5 | 7 | 1 | 9 | 9 | 3 | 1 | 0,02 | 0,04 | 0,15 | 0,08 | 0,22 | 0,21 | 0,09 | 0,32 | 0,26 | 0,19 | 0,06 | 0,15 | 14,94 | 2 |
| B | 5 | 1 | 9 | 5 | 5 | 1 | 3 | 9 | 7 | 1 | 1 | 0,08 | 0,01 | 0,15 | 0,38 | 0,22 | 0,03 | 0,27 | 0,32 | 0,20 | 0,06 | 0,06 | 0,16 | 16,39 | 1 |
| C | 9 | 9 | 1 | 1/5 | 1/5 | 1 | 1/5 | 1 | 1 | 1/5 | 1/5 | 0,15 | 0,13 | 0,02 | 0,02 | 0,01 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 0,04 | 4,20 | 11 |
| D | 1 | 5 | 9 | 1 | 5 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,02 | 0,07 | 0,15 | 0,08 | 0,22 | 0,21 | 0,09 | 0,04 | 0,03 | 0,06 | 0,06 | 0,09 | 9,38 | 5 |
| E | 3 | 5 | 1 | 1/5 | 1 | 9 | 1/5 | 1 | 3 | 1/3 | 1 | 0,05 | 0,07 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,27 | 0,02 | 0,04 | 0,09 | 0,02 | 0,06 | 0,06 | 6,29 | 8 |
| F | 5 | 7 | 9 | 3 | 1 | 1 | 1/5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0,08 | 0,10 | 0,15 | 0,23 | 0,04 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,03 | 0,06 | 0,19 | 0,09 | 8,85 | 6 |
| G | 5 | 7 | 9 | 1/3 | 1 | 3 | 1 | 1/5 | 5 | 1 | 5 | 0,08 | 0,10 | 0,15 | 0,03 | 0,04 | 0,09 | 0,09 | 0,01 | 0,14 | 0,06 | 0,31 | 0,10 | 10,11 | 4 |
| H | 9 | 9 | 1 | 1/5 | 1/9 | 1/5 | 1/5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,15 | 0,13 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,03 | 0,06 | 0,06 | 0,05 | 4,86 | 9 |
| I | 9 | 9 | 1 | 1/5 | 1/9 | 1/5 | 1/5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,15 | 0,13 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,03 | 0,06 | 0,06 | 0,05 | 4,86 | 10 |
| J | 5 | 7 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 0,08 | 0,10 | 0,15 | 0,08 | 0,04 | 0,03 | 0,09 | 0,04 | 0,14 | 0,06 | 0,06 | 0,08 | 8,04 | 7 |
| K | 7 | 7 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 0,12 | 0,10 | 0,02 | 0,08 | 0,13 | 0,09 | 0,27 | 0,11 | 0,03 | 0,32 | 0,06 | 0,12 | 12,07 | 3 |
| Totales | 59,00 | 69,00 | 59,00 | 13,13 | 22,42 | 33,40 | 11,00 | 28,20 | 35,00 | 15,53 | 16,20 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

1 = Igual de Importante

3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)

5 = Más importante (1/5 Menos importante)

7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)

9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

Con base a la matriz presentada anteriormente se ordenan por importancia las siguientes estrategias, llegando a determinar:

Como prioridad 1, la estrategia C con un 33,40%. - Normativa para regular los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación.

Como prioridad 2, la estrategia J con un 11,86%. - Contratación de un mayor número de entrenadores capacitados y con experiencias, que permita mejorar la imagen institucional de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Como prioridad 3, la estrategia I con un 10,01%. - Diseño de un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista.

Como prioridad 4, la estrategia H con un 9,74%. - Creación de un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas siendo este un servicio adicional sin costo que se preste, con el fin de obtener resultados pronto en cuanto su rendimiento físico y apariencia.

Como prioridad 5, la estrategia K con un 9,04%. - Potencializar las estrategias de publicidad que permitan incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT.

Como prioridad 6, la estrategia E con un 7,99%. - Ampliación de la infraestructura en cuanto a duchas, vestidores y casilleros para que el deportista tenga mayor comodidad en el servicio.

Como prioridad 7, la estrategia F con un 6,19%. - Adquisición de nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado y poder satisfacer las expectativas de los deportistas.

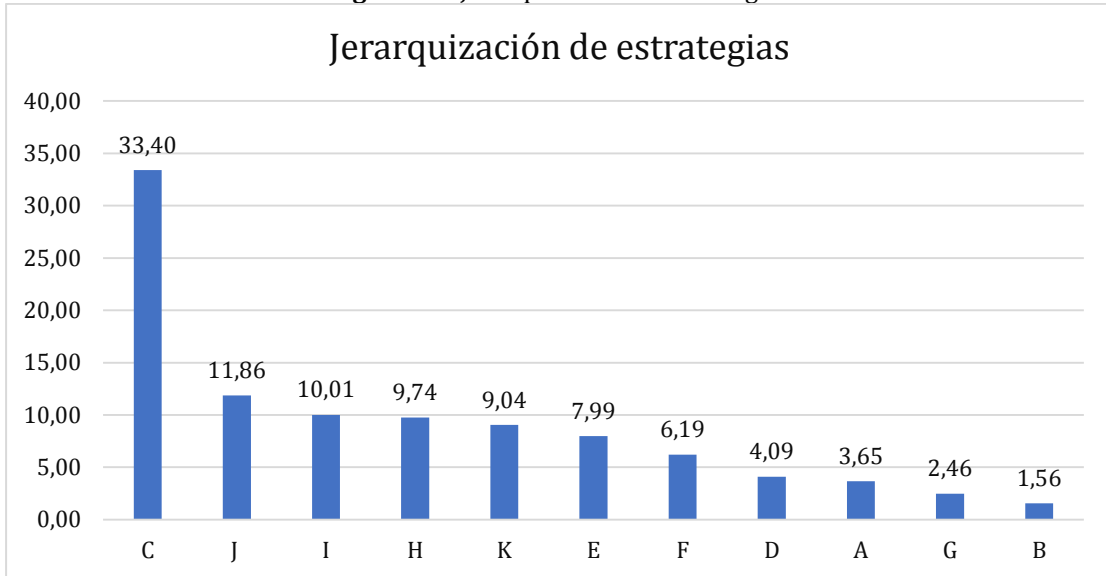
Como prioridad 8, la estrategia D con un 4,09%. - Diseño de un plan de incentivos, bonos que permitan mantener la fidelización de los clientes a través del tiempo y además el crecimiento de la demanda.

Como prioridad 9, la estrategia A con un 3,65%. - Efectuar talleres y seminarios gratuitos promoviendo la realización del deporte y su afectación en la salud en las instituciones públicas y privadas que brinde apretura.

Como prioridad 10, la estrategia G con un 2,46%. - Establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores con la finalidad de actualizar sus conocimientos en las diferentes ramas deportistas y evitar en lo posible la deserción.

Como prioridad 11, la estrategia B con un 1,56%. - Implementar el pago del servicio mediante tarjetas de crédito, a fin de poder competir en el mercado ya que la competencia ya brinda este servicio y así poder llegar a un segmento más amplio de clientes.

Figura 20: Jerarquización de estrategias



Fuente: Elaboración propia

Fase3: Desarrollo de estrategias

Estrategia N° 1: Normativa para regular los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación.

En ejercicio, de las atribuciones que le confieren los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, 22, literales j), t), u) y v) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, y 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA

Expedir la siguiente **NORMATIVA QUE REGULA LOS PERMISOS E INCENTIVOS PARA LOS ESTUDIANTES DEPORTISTAS QUE FORMAN PARTE DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN**

CAPÍTULO I

Objeto y Ámbito

Artículo 1.- Objeto. - El presente Acuerdo Ministerial tiene por objeto brindar garantías en el otorgamiento de permisos e incentivos a los niños, niñas y/o adolescentes deportistas que pertenecen al Sistema Nacional de Educación, a fin de que puedan representar a sus instituciones educativas y/o a organizaciones deportivas nacionales e internacionales legalmente establecidas, de acuerdo a las diferentes clasificaciones del deporte.

Artículo 2.- Ámbito. - La presente normativa es de cumplimiento obligatorio en todas las instituciones educativas públicas, municipales, fiscomisionales y particulares del Sistema Nacional de Educación.

Artículo 3.- Facilidades necesarias a estudiantes deportistas. - Los directivos y docentes de las instituciones educativas que integran el Sistema Nacional de Educación, deberán otorgar todas las facilidades necesarias, incluidos permisos e incentivos a los estudiantes deportistas, a fin de hacer compatibles sus estudios con la práctica del deporte, de acuerdo a cada disciplina.

CAPÍTULO II

De los permisos e incentivos

Artículo 4.- Tareas y evaluaciones. - Los directivos y docentes de las instituciones educativas que conforman el Sistema Nacional de Educación, deberán establecer mecanismos alternativos y flexibles para otorgar permisos, tomar las evaluaciones y receptar las tareas a los estudiantes deportistas de cualquier disciplina deportiva, siempre y cuando éstos, representen a su institución educativa o a una organización deportiva nacional o internacional legalmente establecida, de acuerdo a la clasificación del deporte.

Artículo 5.- De los estudiantes deportistas.- Para ejercer el derecho a utilizar los permisos y mecanismos alternativos de evaluaciones y recepción de tareas, los estudiantes deportistas deberán presentar a su institución educativa, con anterioridad al periodo de entrenamiento, concentración o competencia, un certificado emitido por la organización deportiva nacional o internacional, a la cual representará, en el que conste el tiempo que requiera hacer uso del permiso y mecanismo alternativo antes indicado.

El tiempo que requiera el estudiante deportista para representar a la organización deportiva nacional e internacional deberá tomarse en cuenta para el porcentaje de asistencia a clases requerido por la Autoridad Nacional de Educación para aprobar el respectivo año lectivo.

Artículo 6.- Del permiso.- Una vez recibido el certificado emitido por la organización deportiva nacional o internacional legalmente establecida, los directivos de las instituciones educativas del Sistema Nacional de Educación, deberán constatar que la información presentada es verás, y notificar por escrito al niño, niña y/o adolescente deportista, y a su madre, padre y/o representante legal, y a los docentes a cargo de estos estudiantes, la autorización del permiso respectivo, en el lapso máximo de dos (2) días laborables.

Artículo 7.- Del mecanismo alternativo.- Los docentes de las instituciones educativas que tienen a su cargo a los niños, niñas y/o adolescentes deportistas que representen a una organización deportiva nacional o internacional legalmente establecida, en un lapso máximo de cinco (5) días laborables, y por escrito, deberán comunicar al niño, niña y/o adolescente deportista, y a su madre, padre y/o representante legal, el cronograma y el mecanismo alternativo de evaluaciones y recepción de tareas, acorde a las necesidades de los estudiantes deportistas, considerando su tiempo de ausencia.

Artículo 8.- Del reconocimiento. - Los directivos y docentes de las instituciones educativas del Sistema Nacional de Educación deberán organizar un acto de reconocimiento simbólico para los estudiantes deportistas, con la comunidad educativa, para resaltar los logros obtenidos en la disciplina deportiva que practican.

Artículo 9.- Del uso de uniformes deportivos. - Los niños, niñas y/o adolescentes deportistas que pertenecen al Sistema Nacional de Educación podrán asistir a las instituciones educativas con el uniforme de la organización deportiva a la que representan, los días que así lo requieran para asistir a concentraciones o competencias de su disciplina deportiva.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Las disposiciones señaladas en el presente Acuerdo, deberán ser acatadas con el carácter de obligatorio por parte de los directivos de las instituciones educativas públicas, municipales, fiscomisionales y particulares del Sistema Educativo Nacional, y estarán sujetas al control de la Autoridad Educativa Nacional mediante sus respectivos órganos desconcentrados.

SEGUNDA. - Las instituciones educativas que incumplan las disposiciones emitidas en el presente Acuerdo, estarán sujetas a lo prescrito en los artículos 132 y 133 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

TERCERA. - Las Subsecretarías de Educación del Distrito Metropolitano de Quito y del Distrito de Guayaquil, Coordinaciones Zonales y Direcciones Distritales de Educación, serán las responsables de verificar el cumplimiento y ejecución de esta normativa, y de iniciar los procesos sancionatorios correspondientes en contra de los directivos de las instituciones educativas que inobserven las disposiciones contenidas en el presente Acuerdo Ministerial.

DISPOSICIÓN FINAL. - El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Estrategia N° 2: Contratación de un mayor número de entrenadores capacitados y con experiencias, que permita mejorar la imagen institucional de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Tabla 21: Estrategia 2. Contratación de entrenadores

| Estrategia | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| <p>Contratación de entrenadores</p> | <p>Como se ha diagnosticado dentro del análisis e interpretación de resultados existen actividades que lamentablemente no registran deportistas activos y esto se debe en gran medida a la despreocupación por parte de la institución en poner a disposición de los deportistas instructores, entrenadores o guías competentes que ayuden a su preparación. Bajo estas características, esta actividad se centra en la búsqueda de entrenadores capacitados y con experiencia que pongan a disposición de los diferentes deportistas su conocimiento y ayuden a mejorar el rendimiento deportivo.</p> <p>Es decir, resulta necesario para la Federación conseguir personas destacadas en cada uno de los deportes ofertados dado que poseen el conocimiento necesario que en determinado momento podrían transmitir a sus deportistas con la finalidad de incrementar su rendimiento.</p> <p>A continuación, se detallan las disciplinas ofertadas por la Federación Deportiva de Tungurahua a la colectividad y los posibles nombres que pudieran hacerse cargo de las disciplinas con mayor afluencia de deportistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físico Culturismo • Patinaje • Andinismo • Vóley Ball • Squash • Ecuestres • Pelota Nacional • Parapente • Wushu • Tiro Olímpico • Gimnasia artística • Levantamiento de pesas • Gimnasia rítmica • Fútbol (Giovani Mera) • Lucha • Natación (Paco Fuentes Amores) • Ajedrez (Miguel Muñoz; María Zurita) • Tae Kwon Do (Wilfrido Arévalo) • Tenis de mesa • Judo • Triatlón • Karate Do • Ciclismo BMX • Atletismo (Andrés Mayorga; María Paredes) • Escalada (Juan Ruiz;) • Baloncesto • Ciclismo pista y ruta • Tenis de campo <p>El costo de esta actividad dependerá del arreglo al que llegue la Federación Deportiva de Tungurahua y los entrenados que serán contratados.</p> |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Estrategia N° 3: Diseño de un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista.

Tabla 22: Estrategia 3. Plan de seguimiento

| Estrategia | Descripción | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|----------------|--|--|--|---------------------|---|------------------------|
| | <p>Los instrumentos de evaluación utilizados en el ámbito deportivo no difieren de aquellos empleados en otras áreas de la Psicología, aunque como es evidente la especificidad de dicho contexto requiere de adaptaciones al mismo. Bajo este contexto los test y cuestionarios, entrevistas, observación, registros psicofisiológicos y sociogramas constituyen los procedimientos más utilizados dentro del deporte.</p> <p>a) Test y cuestionarios</p> <p>Sin lugar a dudas, los test en sus distintas modalidades constituyen uno de los procedimientos de evaluación más utilizados en la Psicología en general y en el deporte en particular. Los cuestionarios resultan muy útiles para recoger información acerca de los deportistas y otros integrantes de este campo, sus actitudes, creencias, experiencias y motivación. La información obtenida con los test y cuestionarios debe ser complementada con los datos obtenidos a través de las entrevistas personales y de la observación directa del deportista.</p> <table border="1" data-bbox="443 1160 1374 1570"> <tbody> <tr> <td data-bbox="451 1171 675 1570" rowspan="4" style="text-align: center;">TEST E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE</td> <td data-bbox="683 1171 1110 1294">Cuestionarios de antecedentes, manifestaciones y consecuencias de la ansiedad ante la competición deportiva (CAMC)</td> <td data-bbox="1118 1171 1366 1294">Márquez (1992)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1305 1110 1429">Instrumento de Observación del Fairplay en Fútbol (IOFF)</td> <td data-bbox="1118 1305 1366 1429">Boixados, Torregrosa, Mimbreno y Cruz (1994)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1440 1110 1496">Cuestionario de alimentación y deporte (CAD)</td> <td data-bbox="1118 1440 1366 1496">Dosil & Díaz (2002)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1507 1110 1570">Cuestionario de sueño en el deporte (CSD)</td> <td data-bbox="1118 1507 1366 1570">García, et. al. (2003)</td> </tr> </tbody> </table> <p>b) Entrevistas</p> <p>La entrevista inicial debería recoger el máximo de información posible en áreas relevantes de la práctica deportiva. A continuación, se recoge un resumen de los datos básicos y específicos a recoger en la entrevista. Como es obvio se requiere, por parte del psicólogo del deporte, una preparación previa para realizarla adecuadamente. Entre otros aspectos es importante, también, una adecuada comunicación verbal y no verbal, reorientar el tema cuando sea necesario o cortar las respuestas cuando son muy extensas o irrelevantes. No debemos tampoco</p> | TEST E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE | Cuestionarios de antecedentes, manifestaciones y consecuencias de la ansiedad ante la competición deportiva (CAMC) | Márquez (1992) | Instrumento de Observación del Fairplay en Fútbol (IOFF) | Boixados, Torregrosa, Mimbreno y Cruz (1994) | Cuestionario de alimentación y deporte (CAD) | Dosil & Díaz (2002) | Cuestionario de sueño en el deporte (CSD) | García, et. al. (2003) |
| TEST E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE | Cuestionarios de antecedentes, manifestaciones y consecuencias de la ansiedad ante la competición deportiva (CAMC) | | Márquez (1992) | | | | | | | |
| | Instrumento de Observación del Fairplay en Fútbol (IOFF) | | Boixados, Torregrosa, Mimbreno y Cruz (1994) | | | | | | | |
| | Cuestionario de alimentación y deporte (CAD) | | Dosil & Díaz (2002) | | | | | | | |
| | Cuestionario de sueño en el deporte (CSD) | García, et. al. (2003) | | | | | | | | |

olvidarnos de establecer una relación de confianza entre el psicólogo y el deportista que facilite la recogida de información.

| DATOS BÁSICOS Y ESPECÍFICOS A RECOGER EN LA ENTREVISTA CON EL DEPORTISTA | |
|--|---|
| 1. Datos Básicos | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos de identificación 2. Datos deportivos 3. Datos del equipo técnico 4. Datos del entorno | |
| 2. Datos Específicos | |
| Si el deportista acude por un problema | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivo de consulta 2. Determinación de la conducta problema 3. Determinar la influencia de las personas cercanas del deportista en la conducta problema |
| Si el deportista acude para mejorar su rendimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de las capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas del deportista mediante valoración subjetiva 2. Descripción detallada de los hábitos del deportista 3. Balance de las variables psicológicas más importantes |

d) Registros psicofisiológicos

Este tipo de registro incluye la obtención de información psicológica a partir de técnicas psicofisiológicas de registro como la electrocardiografía o la electromiografía o a partir de técnicas bioquímicas como el registro de niveles hormonales, de enzimas o de lactatos en la sangre.

e) Sociograma

El sociograma es una de las herramientas más empleadas en el estudio de la dinámica o la cohesión grupal facilitando la evaluación del grado de relación, la estructura del grupo y la posición relativa que ocupa en él cada uno de sus miembros. A pesar de que los cuestionarios han sido el método más popular de medir la cohesión de equipo, no muestran el modo en que las personas concretas se relacionan entre sí, si se forman subgrupos o si alguno de los miembros se encuentra socialmente aislado.

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Estrategia N° 4: Creación de un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas siendo este un servicio adicional sin costo que se preste a los deportistas con el fin de obtener resultados pronto en cuanto su rendimiento físico y apariencia.

Tabla 23: Estrategia 4. Plan nutricional




| Estrategia | Descripción |
|---|---|
| Departamento médico (plan nutricional) | <p>El inicio: Diagnostico nutricional</p> <p>I. Medidas básicas</p> <p>II. Medidas antropométricas</p> <p>III. Bioimpedancia</p> <p>Principios generales de Nutrición</p> <p>I. Nutrición y nutrientes</p> <p>II. Carbohidratos</p> <p>III. Grasas</p> <p>IV. Proteínas</p> <p>V. Agua</p> <p>VI. Vitaminas y minerales</p> <p>VII. Aporte equilibrado de los nutrientes.</p> <p>Los alimentos como energía</p> <p>I. Energía y sistemas energéticos</p> <p>II. Balance energético</p> <p>Los carbohidratos en la alimentación del deportista</p> <p>I. Carbohidratos en las horas previas al ejercicio</p> <p>II. Carbohidratos durante el ejercicio</p> <p>III. Carbohidratos después del ejercicio</p> <p>IV. Carbohidratos en los días previa a la competencia</p> <p>V. Índice glicémico. carga glicémica y ejercicio</p> <p>Las proteínas en la alimentación del deportista</p> <p>I. Requerimientos de proteínas en deportes aérobicos</p> <p>II. Requerimientos de proteínas en deportes de fuerza</p> <p>III. Cuando ingerir las proteínas</p> <p>Las grasas en la alimentación del deportista</p> <p>I. Utilización de los depósitos de grasa como energía</p> <p>II. Adaptaciones al entrenamiento</p> <p>Hidratación deportiva</p> <p>I. Termorregulación</p> <p>II. Deshidratación y rendimiento</p> <p>Manejo del sobrepeso con ejercicio y alimentación.</p> <p>I. Estrategias en la alimentación cotidiana</p> <p>II. Estrategias en relación al horario de entrenamiento</p> |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Estrategia N° 5: Potencializar las estrategias de publicidad que permitan incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT.

Tabla 24: Estrategia 5. Publicidad

| Objetivo: incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT | | | | | | | | |
|--|--|--|---------------------------------------|-------------------------|--|---------------|----------------------|-----------------|
| Estrategia | Descripción | | | | | | | |
| Cuñas radiales | Difundir los servicios que oferta la Federación Deportiva de Tungurahua e invitar a los deportistas de las diferentes ramas deportivas a que sean parte de la institución. | | | | | | | |
| | Proveedor | Tipo de Programa | Horario | Frecuencia | # de emisiones por día | Tiempo | Valor Mensual | Total |
| | Radio Canela | Radiación Temprana, continuando con los demás programas de la radio, hasta cumplir el número de exposiciones | 8:30 am a 11:30 am | 106.5 FM | Lunes a Viernes 10 exposiciones por día | 4 meses | \$ 680 | \$ 2720 |
| | Radio Bandida | Inicio Caliente | 6:00 am a 8:00 am | 89.7 FM | Lunes a Viernes 15 exposiciones diarias | 4 meses | \$ 700 | \$ 2800 |
| | Radio Caracol | Caracol con Gol | 8:00 a 10:00 am y 18:00 a 20:00 pm | 91.3 FM | Lunes a Viernes 25 exposiciones diarias | 4 meses | \$ 680 | \$ 2720 |
| | Radio Centro | Centro Deportes | 8:00 a 10:00 am y 12:00 a 14:00 pm | 1130 AM Y 91.7 PM | Lunes a Viernes 20 exposiciones diarias | 4 meses | \$ 680 | \$ 2720 |
| | Total | | | | | | | \$ 10960 |

| | | | | | | | |
|---|--|------------------------------------|---|-------------------------------|---------------|----------------------|----------------|
| Cuñas Televisivas | Difundir los servicios que oferta la Federación Deportiva de Tungurahua e invitar a los deportistas de las diferentes ramas deportivas a que sean parte de la institución. | | | | | | |
| | Proveedor | Tipo de Programa | Horario | # de emisiones por día | Tiempo | Valor Mensual | Total |
| | Unimax Tv | Entretenimiento, música y deportes | Todo el día | Lunes a Viernes 3 | 3 meses | \$ 850 | \$ 2550 |
| | Total | | | | | | \$ 2550 |
| Fortalecimiento de Redes Sociales |  | | Actualizar constantemente el Facebook de la institución con fotos, videos, noticias | | | | |
| |  | | Tuittear el minuto a minuto con las noticias de la Federación Deportiva de Tungurahua, además de plantear encuestas hacia los deportistas de modo de conocer la opinión en cuanto al servicio | | | | |
| |  | | Compartir fotos, videos e información de la actualidad de cada uno de los deportes que oferta la Federación Deportiva de Tungurahua. | | | | |
| Community manager | | | Una persona que se encargue del manejo y actualización de las diferentes páginas sociales: | | | | |
| | | | Trabajador | Sueldo | Tiempo | Total | |
| | | | 1 persona | 386 | 12 meses | \$ 4632 | |
| Total | | | \$ 18142 | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Estrategia N° 6: Ampliación de la infraestructura en cuanto a duchas, vestidores y casilleros para que el deportista tenga mayor comodidad en el servicio.

Tabla 25: Estrategia 6. Ampliación de la infraestructura

| Estrategias | Descripción |
|---|---|
| <p>Ampliación de la infraestructura</p> | <p>El deporte es una actividad de ocio cada vez más demandada por los ciudadanos. Su incorporación a la vida cotidiana es un reto constante de los que se tiene alguna responsabilidad en esta apasionante materia, como forma no sólo de satisfacer esa demanda ciudadana, sino de poner en práctica un convencimiento propio que ya se ha expresado en más de una ocasión: la práctica del deporte incide directamente en una mejor calidad de vida y se convierte en expresión del desarrollo y bienestar de una sociedad.</p> <p>La mejora de la seguridad, la accesibilidad, la prevención riesgos y la modernización en la gestión de las instalaciones, son parámetros que deben guiar la actuación presente y futura de la Federación Deportiva de Tungurahua.</p> <p>Bajo este contexto, en temporada alta, es decir durante los meses de Julio y Agosto de cada año existe gran afluencia de jóvenes lo cual en cierta medida causa problemas por la falta de duchas, vestidores y casilleros para abastecer la demanda, por lo tanto, se ha tomado la decisión de proponer la ampliación de la infraestructura con la colocación de espacios destinados para el aseo personal luego de la jornada de entrenamiento (duchas), así como también vestidores para los deportistas y casilleros donde guarden sus cosas mientras practican las diferentes disciplinas deportivas.</p> <p>El presupuesto de estas actividades dependerá del número de duchas, vestidores y casilleros que se instalen en los diferentes complejos o zonas donde se practique las disciplinas deportivas que la Federación oferta al mercado.</p> |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Estrategia N° 7: Adquisición de nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado y poder satisfacer las expectativas de los deportistas.

Tabla 26: Estrategia 7. Adquisición de nuevos implementos

| Estrategia | Descripción |
|-----------------------|--|
| Compra de implementos | <p>Realizar una evaluación completa de todos los implementos con los que cuenta la Federación Deportiva de Tungurahua para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas de manera que se tenga un inventario real, es decir, identificar los implementos que aun sirven y cambiar aquellos implementos que ya cumplieron su vida útil por implementos nuevos que ayuden al deportista durante sus entrenamientos.</p> <p>El costo de esta actividad dependerá del inventario que se obtenga y las necesidades que se hayan detectado tras la evaluación desarrollada</p> |

Elaborado por: Romero D. (2018)

Estrategias N° 8: Diseño de un plan de incentivos, bonos que permitan mantener la fidelización de los deportistas a través del tiempo y además el crecimiento de la demanda.

Tabla 27: Estrategia 8. Plan de incentivos

| Estrategia | Descripción |
|-------------------|--|
| Incentivos | <p>Normalmente, todas las disciplinas deportivas que oferta la Federación Deportiva de Tungurahua tienen su costo, sin embargo, se propone realizar una evaluación completa en todas las disciplinas a fin de identificar a los mejores deportistas y otorgarles ciertos beneficios.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gratuidad en la práctica deportiva • Bonos económicos <p>Con estas actividades, se busca motivar a los deportistas a que brinden su mayor esfuerzo en las diferentes disciplinas deportivas y más aún cuando participan en representación de la provincia, por ejemplo, los Juegos Nacionales.</p> <p>El costo de esta estrategia dependerá del número de deportistas beneficiados de acuerdo a la evaluación preliminar que se realice dentro de la Federación Deportiva de Tungurahua y sus distintas disciplinas deportivas.</p> |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Estrategia N° 9: Efectuar talleres y seminarios gratuitos promoviendo la realización del deporte y su afectación en la salud en las instituciones públicas y privadas que brinde apertura.

Tabla 28: Estrategia 9. Talleres y seminarios

| Estrategia | Descripción | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|-------------|-------------|-----|-----|------------------------|
| Seminarios gratuitos | <p>En la actualidad es muy común que las instituciones con la finalidad de dar a conocer sus servicios realicen actividades gratuitas de forma que las personas lleguen a conocer con mayor profundidad las bondades que ofrecen éstas al mercado.</p> | | | | | | |
| | <p>Bajo este contexto se propone, la realización de eventos gratuitos (talleres y seminarios) invitando al personal tanto de instituciones públicas como privadas a que asistan a estas charlas donde el objetivo principal es promover la realización de deporte y mejorar la calidad de vida.</p> | | | | | | |
| | <p>Estas actividades inicialmente pueden ser desarrolladas de forma semestral en las instalaciones de la Federación Deportiva de Tungurahua y viendo la aceptación o no de esta actividad se realizará con mayor frecuencia o a su vez suspenderla definitivamente.</p> | | | | | | |
| | <p>A continuación, se presenta un bosquejo de cómo se realizará esta actividad, estableciendo objetivos, temas, público objetivo y un presupuesto tentativo:</p> | | | | | | |
| | Actividad: Seminario gratuito | | | | | | |
| | Objetivo: Fomentar la actividad física y mejorar la calidad de vida | | | | | | |
| | Temas | <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Jul 2018</td> <td style="text-align: center;">Dic 2018</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sab</td> <td style="text-align: center;">Sab</td> </tr> </table> | Jul 2018 | Dic 2018 | Sab | Sab | Dirigida a: |
| | Jul 2018 | Dic 2018 | | | | | |
| | Sab | Sab | | | | | |
| | Beneficios sobre la actividad física | X | X | | | | |
| Actividad Física, salud y valores | X | X | | | | | |
| Nuevas tendencias de entrenamiento | X | X | | | | | |
| OBSERVACIONES | PRESUPUESTO | | | | | | |
| | Capacitador: 100 | | | | | | |
| | Materiales: 40 | | | | | | |
| | Refrigerio: 40 | | | | | | |
| | Imprevistos: 18 | | | | | | |
| | Total: 198 | | | | | | |
| Elaborado por: | Aprobado por: | | | | | | |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

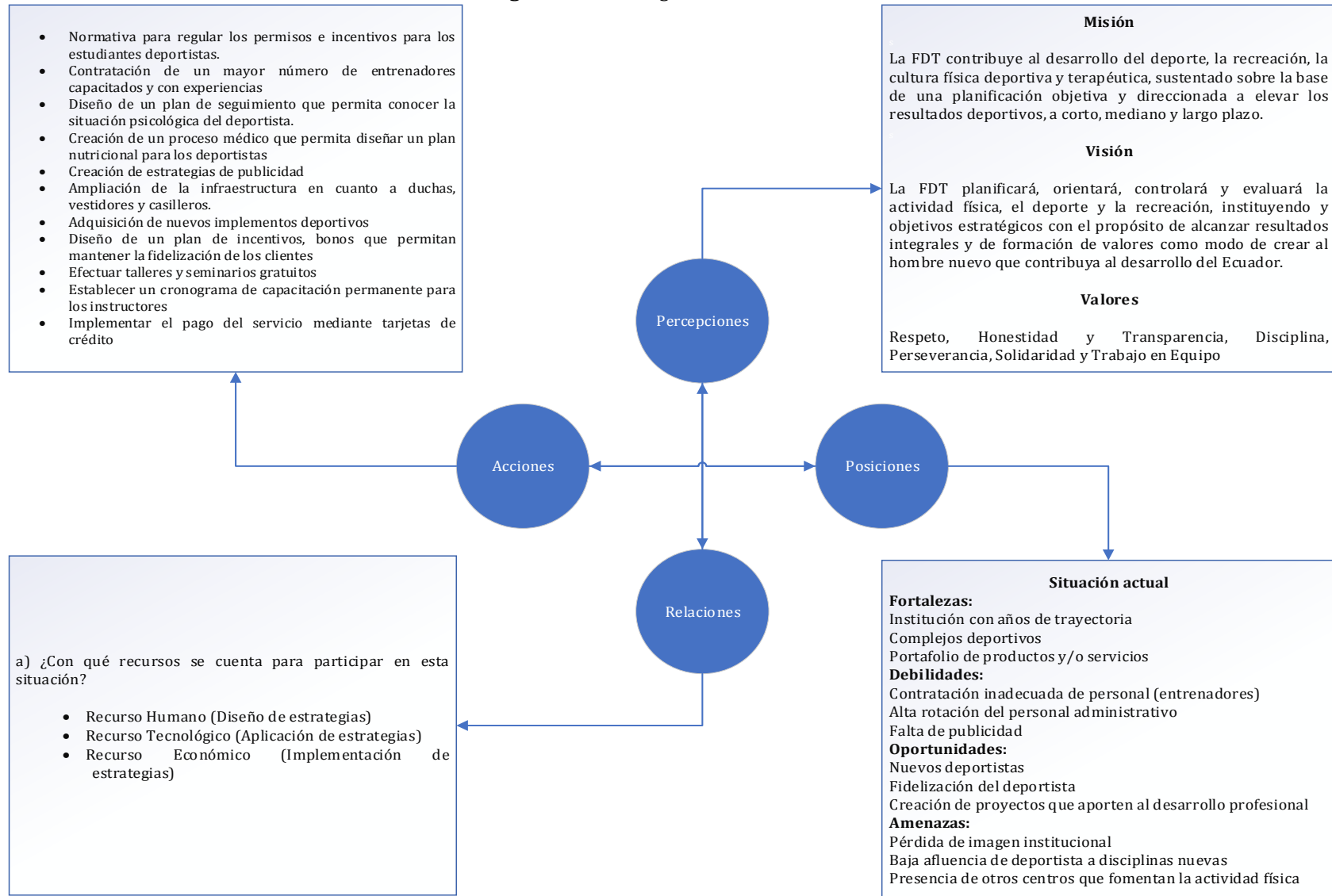
Estrategia N° 11: Implementar el pago del servicio mediante tarjetas de crédito, a fin de poder competir en el mercado ya que la competencia ya brinda este servicio y así poder llegar a un segmento más amplio de clientes.

Tabla 30: Estrategia 11. Facilidades de pago

| Estrategia | Descripción |
|---------------------------|---|
| <p>Tarjeta de crédito</p> | <p>Actualmente dentro de la Federación Deportiva de Tungurahua, el pago correspondiente a la inscripción y las mensualidades de las diferentes disciplinas deportivas que se oferta al mercado se las efectúa de contado, situación que en cierta manera condiciona al deportista o a la persona quien realiza el pago dado que no tienen a su disposición otro método de pago.</p> <p>Bajo este contexto y viendo la necesidad de ampliar y dar facilidades a los deportistas para que efectúen el pago del servicio, se propone como actividad implementar dentro de la institución el servicio de cobro a través de la tarjeta de crédito; dando otra opción para los deportistas ya que en la actualidad este método constituye uno de los más utilizados alrededor del mundo.</p>  |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Figura 21: Estrategia de los cuatro círculos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Plan de acción

| Fases | Actividades | RECURSOS | TIEMPO | | RESPONSABLES | |
|--|---|---|--|-----------------------|--------------|--------------|
| | | | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACIÓN | | |
| Fase 1: Filosofía Empresarial | Misión Visión Reseña histórica Valores | Recurso humano y tecnológico | 07/2018 | 08/2018 | Investigador | |
| Fase 2: Análisis de la situación | Matriz FODA Matriz MEFE Matriz MEFI Matriz FODA Cruzada Matriz Saaty | Recurso humano, económico y tecnológico | Permanente | Permanente | Investigador | |
| Fase 3: Plan estratégico | Diseño de Estrategias | | | 07/2018 | 08/2018 | Investigador |
| | | | Normativa para regular los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Contratación de un mayor número de entrenadores capacitados y con experiencias, que permita mejorar la imagen institucional de la Federación Deportiva de Tungurahua. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Diseño de un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Creación de un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas siendo este un servicio adicional sin costo que se preste a los deportistas con el fin de obtener resultados pronto en cuanto su rendimiento físico y apariencia. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Creación de estrategias de publicidad que permitan incrementar el mercado, dando a conocer los servicios que brinda la FDT. | 08/2018 | 10/2018 | Investigador |
| | | | Ampliación de la infraestructura en cuanto a duchas, vestidores y casilleros para que el deportista tenga mayor comodidad en el servicio. | 08/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Adquisición de nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado y poder satisfacer las expectativas de los deportistas. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Diseño de un plan de incentivos, bonos que permitan mantener la fidelización de los clientes a través del tiempo y además el crecimiento de la demanda. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Efectuar talleres y seminarios gratuitos promoviendo la realización del deporte y su afectación en la salud en las instituciones públicas y privadas que brinde apretura. | 10/2018 | Permanente | Investigador |
| | | | Establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores con la finalidad de actualizar sus conocimientos en las diferentes ramas deportistas y evitar en lo posible la deserción de los deportistas. | 07/2018 | Permanente | Investigador |
| | Implementar el pago del servicio mediante tarjetas de crédito, a fin de poder competir en el mercado ya que la competencia ya brinda este servicio y así poder llegar a un segmento más amplio de clientes. | 07/2018 | 08/2018 | Investigador | | |
| Total | | | | | | |

Elaborado por: Romero, D. (2018)

Una vez concluido con el producto final del proyecto de investigación (propuesta) se puede determinar que las principales limitantes que rodean su implementación son de carácter económico y administrativo. En primera instancia de tipo económico; dado que, para su implementación se necesitan de rubros adicionales que lamentablemente no contempla el presupuesto anual entregado por el Ministerio del Deporte, quien es el ente encargado de distribuir los recursos de tipo económico a las diferentes Federaciones a nivel nacional, por lo que, buscar recursos por autogestión dificultaría en gran medida su aplicación.

Otro tema que en determinado momento podría dificultar la implementación de las diferentes estrategias es la inestabilidad administrativa que vive la Federación, dado que la actual administración viendo las bondades de la propuesta podría autorizar su aplicación, sin embargo, al momento que se dé alguna transición en la administración por diferentes cuestiones esto podría afectar a la aplicación misma de cada una de las estrategias.

5.2. Evaluación Preliminar

Validación de estrategias para el posicionamiento de mercado para la Federación Deportiva de Tungurahua.

Para la validación de las estrategias propuestas se procedió a seleccionar a 5 profesionales, 1 empresario en el ámbito del marketing empresarial y 4 docentes de administración de empresas y marketing; a quienes se les aplica un cuestionario con preguntas referentes a la presente investigación, mismos que evaluaron la factibilidad de las estrategias para el posicionamiento de mercado en la Federación Deportiva de Tungurahua.

El criterio para elegir a estos profesionales fue la experiencia con la cual cuentan en el ámbito educativo, además de sus publicaciones y reconocimientos que los hacen personas con un nivel intelectual alto, cuyos criterios son valederos en cualquier momento.

Los especialistas que participaron en la validación del estudio tienen los siguientes perfiles profesionales.

Dr. Marco Antonio Rojo Gutiérrez

Docente investigador con más de 10 años de experiencia en docencia e investigación científica, actualmente presta sus servicios en la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI, México), posee el grado de doctor en Estudios Sociales (Economía Social) por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM, Unidad Iztapalapa), posee un premio estatal de gestión pública en el año 2016 y una medalla al mérito universitario por la Universidad Autónoma Metropolitana, México. Dentro de su historial de publicación ostenta 20 publicaciones en diferentes revistas de alto impacto ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4862-8780>.

Dr. Luis Fernando Caicedo Caicedo

Docente investigador con más de 15 años de experiencia en docencia e investigación científica, actualmente presta sus servicios en la Universidad Técnica del Norte (Ecuador), posee un grado de doctor por la Universidad Agrícola de Praga, dentro de su experiencia laboral ha estado en puestos como director de posgrado de la Universidad Técnica del Norte, Director de Ciencia y Tecnología SENESCYT, Docente Universidad Católica del Ecuador, Docente Universidad Tecnológica Indoamérica. Dentro de su historial de publicación ostenta 25 publicaciones en diferentes revistas de alto impacto.

Msc. Diego Mauricio Bonilla Jurado

Doctorando en Proyectos en la Universidad Internacional Iberoamericana – México (UNINI), Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos por la Universidad Tecnológica Indoamérica (Ambato-Ecuador). Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato. Actualmente es Docente en la Universidad Estatal de Bolívar, también se desempeña como par evaluador en la revista “CIENCIAMÈRICA” con ISSN 1390-9592 Indexada en Latindex, se ha desempeñado como ponente en Congresos Internacionales en las siguientes líneas de investigación: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría. Además, se ha desempeñado como consultor de empresas en temas de gestión empresarial y productividad <https://orcid.org/0000-0002-4784-7861>.

Msc. Leonardo Gabriel Ballesteros López

Magister en Gestión Estratégica Empresarial M.B.A. por la Universidad Técnica de Ambato, Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias Administrativas, Administrador en Mercadotecnia por la Universidad Técnica de Ambato. Consultor y Asesor Empresarial, Gerente General de la Empresa Capacitaciones Integrales en Recursos Organizacionales (CIRORESOURCES); Ejerce la docencia desde 2001, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas; las líneas de investigación que aborda en sus trabajos son: Mercadotecnia, Publicidad y Promoción; Habilidades y Competencias Gerenciales.

Gustavo Touma Herdoíza,

Director Comercial de Latinoamérica de la empresa NOREL S. A. Ingeniero Agrónomo en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ingeniería Agronómica, Ecuador en 1999, Diplomado en Gerencia de Ventas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en Toluca, México en el año 2005; cursos y capacitaciones realizados en el área de Marketing, Avicultura, Ganadería, Porcinos y pequeñas especies. Experiencia de 17 años en asesoramiento, desarrollo y comercialización de productos relacionados con la producción animal, como también el manejo de aditivos para su nutrición.

Tabla 32: Evaluación preliminar

| Nº | Cargo | Grado académico | Experiencia |
|----|---------------------------------|-----------------|-------------|
| 1 | Docente investigador | Ph.D. | 13 años |
| 2 | Docente investigador | Ph.D. | 15 años |
| 3 | Docente | Magister | 5 años |
| 4 | Docente | Magister | 10 años |
| 5 | Director Departamento Comercial | Ingeniero | 17 años |

Fuente: Elaboración propia

El instrumento diseñado para validación de las estrategias de posicionamiento planteadas para la Federación Deportiva de Tungurahua se encuentra dentro del Anexo 3.

Resultados de la validación realizada a los especialistas del marketing, tanto empresarios como docentes participantes de la evaluación.

Tabla 33: Resultados parciales de la evaluación preliminar

| Nº | Aspectos a evaluar | Muy adecuado | Bastante adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado | Personas evaluadas |
|----|--|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|--------------------|
| 1 | ¿Considera adecuada la filosofía empresarial diseñada (misión, visión, valores)? | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| 2 | ¿Considera adecuadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la FDT? | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| 3 | ¿Es adecuada la matriz de factores internos y externos? | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| 4 | ¿Considera adecuado el cruce realizado entre los diferentes factores para definir las estrategias a desarrollar? | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| 5 | ¿Considera adecuado el uso de la Matriz Saaty dentro de la presente propuesta? | 1 | 4 | | 0 | 0 | 5 |
| 6 | ¿Considera adecuado el orden obtenido para el diseño de estrategias? | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 7 | ¿Resulta adecuado establecer una normativa que regula los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación? | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 8 | ¿Es adecuado que se contrate un mayor número de entrenadores y monitores para mejorar la imagen institucional de la FDT? | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| 9 | ¿Es adecuado diseñar un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista? | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 10 | ¿Es adecuado crear un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas? | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 11 | ¿Es adecuado potenciar las estrategias de publicidad para incrementar la participación en el mercado? | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |

| | | | | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|---|
| 12 | ¿Es adecuado ampliar la infraestructura de la FDT (duchas, vestidores y casilleros)? | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 13 | ¿Es adecuado adquirir nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado? | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 14 | ¿Es adecuado diseñar un plan de incentivos para fidelizar a los deportistas? | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| 15 | ¿Es adecuado efectuar talleres y seminarios gratuitos? | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 16 | ¿Es adecuado establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores? | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 17 | ¿Es adecuado la implementación del servicio de pago a través de tarjetas de crédito y dar facilidad a los clientes? | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 18 | ¿Es adecuado el plan de acción propuesto para controlar cada una de las fases de la propuesta? | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| Total | | 39 | 25 | 20 | 5 | 1 | |

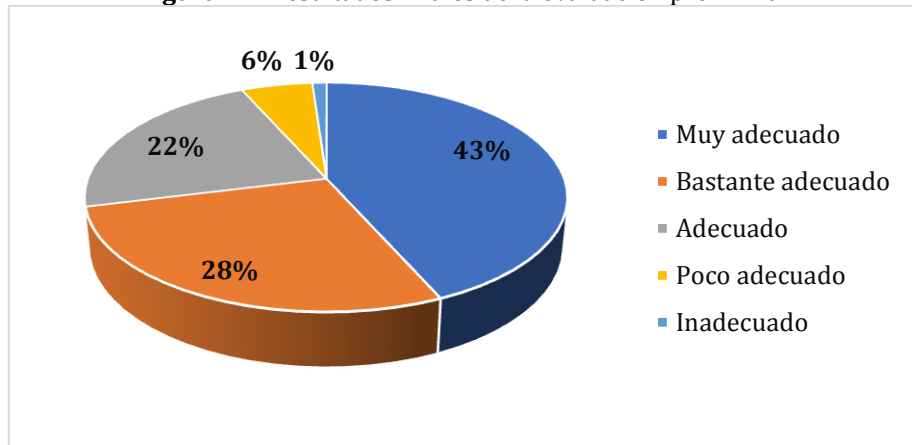
Fuente: Elaboración propia a partir del levantamiento de información

Tabla 34: Resultados finales de la evaluación preliminar

| Descripción | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Muy adecuado | 39 | 43% |
| Bastante adecuado | 25 | 28% |
| Adecuado | 20 | 22% |
| Poco adecuado | 5 | 6% |
| Inadecuado | 1 | 1% |
| Total | 90 | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento diseñado para la validación

Figura 22: Resultados finales de la evaluación preliminar



Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento levantado

Con base a los criterios aportados por los empresarios y docentes, se demuestra la viabilidad y factibilidad de la presente propuesta, la misma que se enfoca en el diseño de estrategias de posicionamiento para la Federación Deportiva de Tungurahua, pues bajo, el criterio de estos profesionales, el 93% consideran a la propuesta como adecuada, bastante adecuada y muy adecuada.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- A través del desarrollo del estado del arte se pudo recolectar importante información sobre estrategias para el posicionamiento en el mercado que ayudo a sustentar teóricamente la presente investigación pues en investigaciones realizadas con anterioridad referentes al tema planteado se establecieron diferentes alternativas de solución pero que en definitiva su objetivo primordial fue el mismo, es decir tratar de ganar posicionamiento en el mercado con base al diseño e implementación de estrategias analizando los puntos fuertes y débiles.
- La situación actual de la FDT en relación a estrategias que ayuden a lograr posicionamiento en el mercado es un tema realmente descuidado por la parte administrativa, muestra de ello es la poca o nula afluencia de deportistas en ciertas disciplinas (tennis de campo). Por otro lado, si bien es cierto que existe publicidad de la institución a través de medios masivos (radios) y redes sociales (Facebook) estas actividades no han tenido el impacto necesario dado que no existe un control ni seguimiento por ninguna persona de la institución.
- Para lograr el posicionamiento de la FDT, es necesario solventar diferentes actividades que ayuden esta gestión, por ejemplo, es de imperiosa necesidad ampliar la franja horaria de ciertas disciplinas debido a la alta demanda que se registra donde los clientes buscan horarios más flexibles y de preferencia en la noche.
- Otro aspecto a tomar en consideración por parte de la FDT es el valor agregado que se debe entregar hacia los diferentes deportistas, por ejemplo: entrenadores con experiencia y reconocimiento a nivel local y nacional, amplia infraestructura que facilite el trabajo tanto de deportistas como de entrenadores y promociones, bonos e incentivos que de cierta manera incentiven al deportista a ser parte de la institución.
- Conforme a los datos analizados se establece que en la Federación Deportiva de Tungurahua tiene un monto elevado en los gastos corrientes, seguidamente el gasto en remuneraciones se incrementó para el 2016, el gasto en la Auto gestión ha tenido fluctuaciones en los últimos 36 meses y por último en los meses de enero, febrero y diciembre son los meses donde existe menos gasto en el fomento deportivo. Con respecto a las actividades colectivas e individuales la lucha y multidisciplinas son los deportes donde más invierte la Federación Deportiva de Tungurahua.

- Con la aplicación del modelo econométrico 1 se evidenció que las variables independientes si inciden en la variable dependiente siendo significantes y explicando a Y1 con un valor probabilístico del 78.94% por lo tanto la auto gestión depende del gasto que tenga la Federación deportiva de Tungurahua por ende las estrategias de posicionamiento de mercado dependen en la importancia que den las autoridades de la entidad mencionada. Con el modelo econométrico 2 se utilizó la Auto gestión como variable dependiente y las actividades colectivas e independientes que están conformados por todos los deportes por lo tanto son variables independientes como resultados se evidencio que los deportes Ajedrez y Tennis de Campo son las actividades deportivas más significantes en los tres años en la auto gestión por lo tanto dentro del grupo de las 14 variables independientes explican a la variable dependiente Y1 con un valor probabilístico del 70.48% al modelo planteado.

6.2. Recomendaciones

- Diseñar un plan de ampliación de horarios de la mañana, tarde y noche que permitan satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a poder cubrir su horario, considerando sus actividades diarias desde los estudiantes hasta los profesionales.
- Realizar mantenimientos mensuales de las maquinarias y una limpieza diaria que permitan que el cliente perciba un ambiente de limpieza y seguridad, que estos costos no impliquen afectación al precio por lo que se debe realizar previamente un plan financiero de costos versus beneficio.
- Es necesario el diseño de un plan de capacitación periódica para el personal, tanto administrativo como entrenadores, que permita seguir mejorando la calidad de atención al cliente, además de generar una estructura de evaluación de desempeño para medir el cumplimiento de objetivos del recurso humano.
- Se recomienda, la creación de un Modelo de incentivos para los clientes que permita crecer en el mercado y poder sostener la demanda existente en la FDT y sobre todo que los deportistas no abandonen la actividad.
- Es indispensable recomendar un plan de marketing, basado en estrategias que permitan promocionar la marca y el servicio de la FDT, por medio de redes sociales, medios escritos y televisivos para así poder dar a conocer el servicio ofertado.
- La Federación Deportiva de Tungurahua debe invertir en la auto gestión con el objetivo de fomentar las estrategias para el posicionamiento de mercado con el objetivo de captar a nuevos deportistas y fidelizar a los deportistas que llevan bastante tiempo realizando diferentes actividades deportivas. Mediante la auto gestión se debe motivar a los deportistas con bonificaciones económicas que cubran los gastos de transporte a los deportistas.

Referencias

- Aguas , C., & Tituaña , M. (2012). *Diseño de un Sistema de Mejora Continua bajo normas de calidad*. Quito .
- Alles , M. (2012). *Diccionario de Términos*. Buenos Aires : Granica .
- Arguello Baez, M. C. (2016). Elaboración de estrategias de mercado para el posicionamiento del turismo de montaña en la ciudad de Riobamba. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Borórquez Molina , J. A., López Aranda , L., Hernández Flores , M. E., & Jiménez López , E. (14 de Agosto de 2013). *Utilización del alfa de Conbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción de estudiante en el uso del software Minitab* . Obtenido de www.laccei.org: <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bravo , J., & Ortega , M. (2000). *Líneas de Investigación* . Madrid : Universidad de Castilla - La Mancha-.
- Castro , E. (2010). *Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas*. España : Universidad de Oviedo .
- Contreras , E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. Colombia : cecar.edu.co.
- Delgado Zamora , M., & Gutiérrez Vacas , V. I. (26 de Abril de 2010). *Un mercado para la cajeta mexicana, España*. Obtenido de [itzamna.bnct.ipn.mx: http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6407/1/A7.1799.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6407/1/A7.1799.pdf)
- Díaz , M., Castro, D., León , A., & Ramírez , M. (2015). *Metodología de la Investigación* . México D.F.: Arte en diseño y diagramación digital.
- Díaz Taco, C. A. (2017). El impacto del patrocinio deportivo como una estrategia de posicionamiento de marca y la propuesta de aplicación en el mercado ecuatoriano. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Domínguez Doncel , A., & Hermo Gutiérrez , S. (2011). *Métricas del Marketing*. Madrid : ESIC. Obtenido de www.esic.edu.

- Donet , J. C., & Juárez , D. (2014). *Cuadernos de Marketing y Comunicación Empresarial* . Valencia : Escuela Politécnica de Alcoy .
- Escribano Ruiz , G., Fuente Merino , M., & Alcaraz Criado , J. (2010). *Políticas del Marketing* . Madrid : ESIC.
- Estrategia Competitiva. (06 de Abril de 2011). *biblio3.url.edu.gt*. Obtenido de biblio3.url.edu.gt : http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap1-ven.pdf
- Fernández , A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid : Unión Europea .
- Ferrell, O. C., & Hartline , M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: CENGAGE Learning .
- Gómez Jurado, M. C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266-294.
- Granja Estrella, R. (2014). Estrategias de posicionamiento para PYMES Consultoras en el ámbito de la auditoría en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Guadamillas Gómez , F. (2009). *La implantación de una estrategia de mejora continua* . Madrid.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera , L., Medina , A., & Naranjo , G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Corona .
- Luque , R. (2007). *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicio y su implantación a través de las perspectivas financiera y de clientes que componen el cuadro de mando integral*. Barquisimeto : Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Mardones Poblete, C. A., & Gárate Sepúlveda, C. E. (23 de Enero de 2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. Concepción, Chile.
- Martínez , D., & Milla , A. (2012). *Elección de Estrategias* . Madrid : Díaz de Santos .

- Miler Daen, S. T. (Febrero de 2011). *Tipos de Investigación Científica* . Obtenido de www.revistasbolivianas.org.bo:
http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/raci/v12/v12_a11.pdf
- Peña Castro , A. (Diciembre de 2015). *Factores de éxito en las aglomeraciones de calzado* . Obtenido de ojs.uac.edu.co: http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/535/pdf_23
- Rivera , J., Arellano , R., & Morelo , V. (2013). *Conducta del Consumidor* . Madrid : ESIC .
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES. *EAN*, 131-142.
- Sánchez Castaños , L. (2004). *Estrategias Competitivas en el Mercado Farmaceutico Peruano caso de la empresa Alfa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schnaars , S. (1994). *Estrategias de Marketing* . Madrid : Díaz de Santos .
- Serralvo, F. A., & Tadeu Furrier, M. (2013). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14, 1-15.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo . (12 de Mayo de 2014). *Análisis de Producto* . Obtenido de moodle2.unid.edu.mx:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ADI/AO/AO03/AOPP03Lectura3.pdf
- Yarto Chavez, M. A. (2010). *Modelo de Mejora Continua en la Productividad de Empresas de Cartón Corrugado del área Metropolitana de la ciudad de México* . México DF.: Instituto Politécnico Nacional .

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista dirigida al encargado del Departamento de Relaciones Públicas



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA: “ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA”.

OBJETIVO: Recabar información sobre las estrategias de posicionamiento de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Entrevista realizada al Dr. Javier Coloma, Departamento de Relaciones Públicas

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de relaciones públicas?

- La tarea del encargado del departamento de relaciones públicas es difundir las actividades de la FDT a través de boletines de prensa, manejo de redes sociales, página web y el contacto permanente con los medios escritos y radiales que cubren los eventos deportivos.
- Coordinación del programa televisivo donde se difunden las actividades relacionadas con la práctica del deporte en la FDT.
- Se busca realizar actividades de mayor alcance a través de un plan de medios para visitar de manera especial a las radios y enviar comunicaciones más insistentes a la prensa escrita de la ciudad.
- La organización de ruedas de prensa y todas las actividades que son parte de la Federación llámense seminarios, conferencias, charlas, las mismas que se coordina con el departamento técnico metodológico para ejecutarlas.
- Acompañar a las diferentes delegaciones a las diferentes competiciones nacionales y él envío de los resultados deportivos a través de los medios disponibles.
- Se hacen los contactos para las visitas de las autoridades o se tiene el contacto para manejar la agenda de las autoridades en este caso del administrador y del presidente de la institución.

2. ¿Cómo califica el manejo de redes sociales?

Con la tecnología se puede manejar muchos espacios publicitarios, para este año se firmó un convenio con el Colegio de Diseñadores abriendo la posibilidad del diseño de una página más actualizada, a inicios del año 2012 se buscó el financiamiento para que se cambie muchos temas

de la página web, sin embargo, por la falta de presupuesto esa actividad no se dio. Lo ideal en beneficio de la institución sería que se gestione a diario el contenido de la página y se actualice la plataforma por lo menos cada dos años.

Las redes sociales más utilizadas son el Facebook, Twitter e Instagram dado que son medios mediáticos, es decir, la información que se sube llega de forma inmediata a diferentes usuarios.

La falta de recursos económicos para invertir en temas de publicidad y marketing ha afectado en algo la afluencia de deportistas a la institución, a pesar que en la actualidad se mantienen convenios publicitarios con diferentes radios locales por el alquiler de las cabinas de transmisión del estadio Bellavista, dicho convenio regula que el 50% del valor total por alquiler sea en efectivo y 50% en publicidad, es decir, las radios inmersas dentro de estos convenios están en la obligación de difundir todas las actividades que realice la FDT.

3. ¿A su consideración en los últimos años la FDT ha perdido o ganado mercado?

Es relativo, la misma economía venida a menos en el país si ha perjudicado a la federación, registrándose la disminución de deportistas en las diferentes disciplinas. Hoy en día conseguir recursos por autogestión en relación a la publicidad es complicado, dado que en la actualidad a las empresas ya no les interesa el tema de vallas que comúnmente se les ofrecía y plantean otras alternativas que generen mayor impacto, por ejemplo, la FDT cuenta con una carrera atlética que de a poco se va posicionando.

Se posiciona a través de sus actividades deportivas, aumentar estas actividades, con gestión del administrador se va hacer shows artísticos para recuperar la piscina semiolímpica de la FDT, a través de la autogestión el 26 de octubre se tiene 50 años de Gustavo Velásquez fondos que serán destinados a la reconstrucción de dicha piscina

Igual se hizo un convenio para adquirir una pantalla led para el estadio bellavista en proyección a dos años la dueña sería la FDT, el futbol vende más en relación a otras disciplinas.

4. ¿Considera que la calidad de los servicios de la FDT ayuda a posicionarse en el mercado?

Los resultados deportivos son un eje fundamental para el posicionamiento de las federaciones en general. Se busca lo mejor en cuanto a fuerza técnica, sin embargo, al momento de traer un técnico catalogado a nivel internacional en el caso de pesas los rubros son demasiado altos para provincias pequeñas no ha si en provincias grandes, es por ello la diferencia en competencias.

5. ¿Cómo califica la gestión realizada por las anteriores administraciones?

La estabilidad que se ha dado en la FDT desde el 2016 ha sido positiva porque anteriormente desde el 2012 las intervenciones han perjudicado mucho existiendo inestabilidad en los entrenadores preocupación en deportistas y padres de familia además y obviamente por quienes se encuentran dentro de la institución.

La inestabilidad organizacional presente durante aquellos años perjudico en gran medida la imagen y posicionamiento como tal de la institución, debido a la deserción de muchas personas acompañada por problemas de orden económico y legal. Sin embargo, desde el año 2016 se tiene estabilidad, lo cual ha permitido que poco a poco se recupere ciertas disciplinas y se espera que las demás también ganen espacios y se posicionen a nivel de resultados tanto en campeonatos y juegos nacionales, situación que va a permitir ganar imagen a partir de los logros deportivos.

Finalmente, una buena organización permite que los deportistas y entrenadores tengan todo lo necesario como para prepararse bien y alcanzar resultados positivos.



UNIDAD ACADÉMICA:
OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA: “ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA”.

OBJETIVO: Recabar información sobre las estrategias de posicionamiento de la Federación Deportiva de Tungurahua.

Entrevista realizada al Ing. Carlos Cáceres, Administrador de la Federación Deportiva de Tungurahua.

1. ¿Cómo se conforma la Federación Deportiva de Tungurahua?

La FDT es una organización de derecho privado, funciona con dinero del estado que son asignados por el Ministerio del Deporte y adicionalmente al ser de derecho privado maneja un presupuesto que son alimentados por cuentas de autogestión. Para el año 2018, se ha asignado un presupuesto por parte del Ministerio de \$ 1.100.000, mientras que los fondos por autogestión dentro de las proyecciones realizadas ascienden a \$ 600.000. Las cuentas del estado sirven para sustento del gasto corriente y adquisición de insumos deportivos.

Dentro del gasto corriente se registra una subdivisión en cuanto a la repartición de los fondos, los mismos que se destinan, el 30% a pagos del personal administrativo, mientras que, el 70% corresponde a pago a entrenadores y monitores de las 21 disciplinas. Por otro lado, en relación al tema de las cuentas obtenidas por los rubros correspondientes a la autogestión son destinados según lo que determina la Ley del Deporte y su reglamento un 70% a temas deportivos.

Tomando en cuenta la situación actual del país, el rubro asignado por la Secretaria Nacional del Deporte no alcanza para satisfacer las necesidades básicas de las diferentes disciplinas deportivas, por lo que, las cuentas obtenidas por autogestión ayudan en parte para la satisfacción de dichas necesidades, por ejemplo, se asigna un porcentaje para para la compra de uniformes, repuestos, compra de insumos deportivos que se necesita dando de esta forma un complemento al rubro asignado por el Ministerio.

Las cuentas de autogestión son alimentadas por el alquiler de escenarios deportivos como el Estadio Bellavista, Coliseo Mayor de los Deportes, Estadio Neptalí Barona y Polideportivo Iván Vallejo, los mismos que son arrendados generalmente para la realización de espacios culturales y artísticos, estos ingresos que entran a la Federación van a la cuenta de autogestión y son distribuidas entre las diferentes disciplinas para cumplir con las necesidades básicas.

2. ¿Dentro de estas cuentas de autogestión también entra los costos por inscripción?

El procedimiento para que una persona sea federada no tiene costo, una vez que los deportistas son identificados como talentos deportivos por los entrenadores o monitores pasan a ser federados y a ser parte de la selección de Tungurahua. Al momento de ser parte de la selección, se les otorga algunos beneficios, por ejemplo, becas, además contar con federados implica también gastos, dado que para participar en competencias nacionales se debe incurrir en costos de transporte, alimentación, hospedaje y vitaminas para obtener una buena participación.

3. ¿Cómo se aprueba el presupuesto para la FDT?

Cada año se tiene un plazo máximo hasta el mes de octubre para presentar el presupuesto para el año venidero, se revisa el presupuesto con las diferentes áreas técnicas de la institución como Talento Humano, Departamento Jurídico y Financiero, y se estructura un documento borrador, posterior a esta actividad se convoca a una reunión extraordinaria de directorio, el mismo que está en la obligación de revisar ítem por ítem el documento y presentar observaciones de ser el caso, una vez que se aprueba el presupuesto por el directorio, esta documentación es enviada a la Secretaria Nacional del Deporte, donde evalúan de acuerdo a las proyecciones económicas del Estado para el año venidero para la asignación de recursos económicos.

4. ¿Cómo se conforma el directorio de la FDT?

Según la Ley del Deporte, el directorio actual está conformado por 8 personas: un representante de las ligas cantonales, un representante de las asociaciones provinciales por deporte, dos delegados de la Secretaria Nacional del Deporte, pudiendo ser un delegado técnico y otro financiero, un representante de los deportistas, un representante de la fuerza técnica, es decir, entrenadores y/o monitores, un representante del Ministerio de Salud y finalmente, un representante del Consejo Provincial, el administrador de la Federación asume el papel de secretario del directorio, además entre ellos se elige un presidente, dignidad que en los actuales momentos es presidida por el Ing. Rodrigo Carrasco, quien es el representante de las Asociaciones Provinciales por Deporte. Cada directorio tiene 4 años para su periodo, además en ausencia del presidente quien asume es el vicepresidente como se encuentra normado en los estatutos.

5. ¿El rubro establecido para marketing y publicidad está en el gasto público o en la inversión?

En ninguno de los dos, desde el año 2016 no se contempla el tema de publicidad como tal, es un punto que se tiene que fortalecer, el manejo de marketing, el manejo de marca institucional, el

manejo de productos y servicios que actualmente se tiene es deficiente, en primer lugar, dado que no se cuenta con un rubro asignado para el efecto, por ejemplo, para determinar un plan de marketing digital o para la capacitación respectiva para aquellas personas que llevan el marketing.

6. ¿Cómo es manejado el marketing de la FDT?

Desde el presupuesto del Estado no se puede destinar este recurso para esta actividad, sin embargo, desde las cuentas de autogestión se han destinado a temas que tienen que ver con necesidades de los deportistas por lo que se tuvo que coger recursos que en un principio estaban destinadas al marketing para solventar otras actividades

Lo que se ha logrado es una firma de un convenio con el Colegio de Diseñadores con el fin de realizar el rediseño de la imagen corporativa de la institución, donde entra directamente la página web, el mismo que fue programado con un lenguaje que ya no se utiliza y que es poco llamativo, también dentro del convenio se contempla definir estrategias de redes sociales que estén indexadas al tema de página web.

A pesar que el manejo de redes sociales de forma artesanal se tiene mucha acogida, por ejemplo, los cursos vacacionales con poca propaganda se han conseguido 500 personas número que es bueno en relación a otros años.

7. ¿Qué acciones realiza la FDT para dar a conocer sus productos o servicios?

El Facebook es el único medio utilizado para comunicarse con la gente, además gracias a la coyuntura con ciertos medios de comunicación radiales y televisivos locales hay la oportunidad de difundir ahí los servicios que tiene la institución, dado que se tiene firmados convenios con las principales radios por el tema de utilización de cabinas del estadio Bellavista, el costo anual de alquiler es de \$ 600, de los cuales \$ 300 se les cobra en efectivo y \$ 300 a través de publicidad, este aspecto es aprovechado para difundir los servicios que la Federación pone a disposición de la colectividad, se ha tenido buena aceptación a pesar de estas dificultades. A pesar de este manejo, el aspecto comunicacional representa una debilidad para la institución, dado que no se cuenta con un plan de comunicación anual que permita gestionar de forma adecuada este tema.

8. ¿Cuál es la competencia directa de la FDT?

Como es de conocimiento público, la Federación oferta varias disciplinas deportivas, sin embargo, la actividad que registra mayor competencia es el fútbol, dado que, en la ciudad existen alrededor de 30 escuelas de fútbol quienes representan competencia directa para la institución.

Otra de las disciplinas que también cuenta con una fuerte competencia es el Tae Kwon Do debido a que en la ciudad existe un número elevado de gimnasios que brindan este servicio por lo que se complica en algo la afluencia de deportistas a practicar este deporte.

Bajo este contexto, hay que considerar el valor agregado que la FDT ofrece a sus usuarios, por ejemplo, en la disciplina de fútbol se contrató al DT. Giovanni Alfonso Mera como monitor de este deporte, además de la infraestructura con la que se cuenta (canchas de césped) lo que ha permitido ser partícipes de un proyecto emprendido por la FIFA (G100) la cual busca mejorar la metodología de aprendizaje en fútbol, es decir, que el entrenador sea un entrenador educador. Estos aspectos sin duda alguna pasa por desapercibido por la población dada la falta de difusión en medios.

Se cuenta actualmente con 21 disciplinas, sin embargo, de estas únicamente se encuentra en participación 12 deportes. Es por ello, que surge la necesidad de priorizar las disciplinas, por ejemplo, el tenis de campo registra pocos deportistas, dado que, este deporte es una disciplina que es practicada por una elite de la población, entonces se va hacer una priorización de disciplinas, dineros que serán destinados a otras actividades que si dan resultados deportivos.

9. ¿Cuáles son las disciplinas que requieren mayor inversión dentro de la FDT?

La disciplina que más inversión requiere es el atletismo porque se tienen algunas modalidades de participación, a pesar que se tienen resultados positivos, es necesario fortalecer los espacios destinados para la práctica de este deporte, tradicionalmente Tungurahua ha tenido buenos atletas y como es una disciplina que no es pagada se necesita continuamente de recursos económicos para fortalecer esta actividad. Otras de las actividades que de igual forma demanda mucha inversión es el Tae Kwon Do debido a los insumos deportivos que demanda.

10. ¿La FDT cuenta con personal calificado para las distintas disciplinas deportivas?

Dentro de la FDT si existe personal calificado, de forma general se registra un 70% de entrenadores y monitores con amplia experiencia lo que garantiza en la mayor parte de disciplinas un aprendizaje efectivo que ayuda a la consecución de logros deportivos.

11. ¿Cómo se manejan los costos por inscripción en la FDT?

Antes no se cobraba en ninguna disciplina, sin embargo, al momento que se empezó a cobrar se registró una disminución de usuarios por el mero hecho que ya significa un costo, estas son medidas que la institución tuvo que tomar para salvaguardar la existencia de los deportes porque se tiene que satisfacer ciertas necesidades como el mantenimiento de escenarios.

12. ¿La infraestructura de la FDT es la adecuada para la práctica de los diferentes deportes?

La FDT cuenta con una infraestructura básica, por ejemplo, se tiene a disposición el espacio para gimnasia rítmica, gimnasia artística, espacio para la lucha, además está proyectado para este año

la implementación de un gimnasio completo. Sin embargo, las disciplinas que requieren de infraestructura urgente son: el patinaje, ciclismo y la natación, dado que esta última a pesar de tener una piscina semiolímpica la para la práctica se encuentra cerrada porque su estado es deplorable.

13. ¿Existe el apoyo para la FDT por parte de los organismos municipales?

Lamentablemente, el aporte es mínimo El coliseo es del consejo provincial sin embargo la federación se hace cargo del mantenimiento, el municipio hizo un trabajo en el estadio bellavista. No existe apoyo directo por parte del municipio.

14. ¿Cuál es la ventaja competitiva que la FDT oferta al mercado?

La historia de la federación es lamentable, dado que la institución ha estado expuesta y vinculada a malos manejos administrativos y a pugnas internas y de poder situación que ha debilitado la imagen institucional, sin embargo, a partir del año 2016 donde asumió la Ing. María Fernanda Naranjo, la situación cambia y se empieza a reposicionar la imagen institucional primero como una institución como parte del entorno comunitario a través de una política implementada, por ejemplo, abrir los escenarios a la comunidad situación que anteriormente no sucedía y únicamente tenían acceso las selecciones.

La ventaja competitiva de la federación es que los escenarios son de todos a parte los servicios que se presta se lo hacen en un entorno deportivo adecuado que otros no lo tienen lastimosamente algunas escuelas la práctica del fútbol lo realizan en tierra, mientras que dentro de la federación se realiza en canchas de césped sea natural o sintético. Además, se está por firmar convenios para que los instructores estén bien capacitados.

15. ¿Existe algún plan de posicionamiento para la FDT?

Se tiene planificado la realización de eventos artísticos que significará ingresos de recursos para la institución, de este monto, una pequeña parte de estos ingresos se destinarán a posicionar la imagen institución, es decir serán destinados a la construcción de un plan de marketing completo que contemple el diseño e implementación de un plan de marketing en medios digitales.

16. ¿La FDT brinda algún tipo de motivación hacia los deportistas?

La principal motivación que un deportista debe tener es representar a la provincia y al país además del hecho de hacer deporte para mejorar su condición física y salud, sin embargo, la federación a sus mejores elementos brinda becas.

Anexo 3: Instrumento para validación de estrategias



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA: “VALIDACION DE ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA”.

OBJETIVO: Validar la propuesta diseñada, la misma que se enfoca en el diseño de estrategias de posicionamiento para la Federación Deportiva de Tungurahua.

ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES DEL MARKETING Y LA ADMINISTRACIÓN

1. ¿Considera adecuada la filosofía empresarial diseñada (misión, visión, valores)?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
2. ¿Considera adecuadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la FDT?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
3. ¿Es adecuada la matriz de factores internos y externos?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
4. ¿Considera adecuado el cruce realizado entre los diferentes factores para definir las estrategias a desarrollar?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
5. ¿Considera necesario el uso de la Matriz Saaty dentro de la presente propuesta?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
6. ¿Considera adecuado el orden obtenido para el diseño de estrategias?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
7. ¿Resulta adecuado establecer una normativa que regula los permisos e incentivos para los estudiantes deportistas que forman parte del Sistema Nacional de Educación?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado
 Inadecuado
8. ¿Es adecuado que se contrate un mayor número de entrenadores y monitores para mejorar la imagen institucional de la FDT?
 Muy adecuado
 Bastante adecuado
 Adecuado
 Poco adecuado

- () Inadecuado
9. ¿Es adecuado diseñar un plan de seguimiento que permita conocer la situación psicológica del deportista?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
10. ¿Es adecuado crear un proceso médico que permita diseñar un plan nutricional para los deportistas?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
11. ¿Es adecuado potenciar las estrategias de publicidad para incrementar la participación en el mercado?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
12. ¿Es necesario ampliar la infraestructura de la FDT (duchas, vestidores y casilleros)?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
13. ¿Es necesario adquirir nuevos implementos que permitan diferenciarse en el mercado?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
- () Inadecuado
14. ¿Es necesario diseñar un plan de incentivos para fidelizar a los deportistas?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
15. ¿Es necesario efectuar talleres y seminarios gratuitos?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
16. ¿Es necesario establecer un cronograma de capacitación permanente para los instructores?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
17. ¿Es necesario la implementación del servicio de pago a través de tarjetas de crédito y dar facilidad a los clientes?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado
18. ¿Es adecuado el plan de acción propuesto para controlar cada una de las fases de la propuesta?
- () Muy adecuado
 () Bastante adecuado
 () Adecuado
 () Poco adecuado
 () Inadecuado

Organigrama estructural

