

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ANÁLISIS DE LA GESTION ACTUAL DEL MARKETING
DEPORTIVO DEL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL
BARCELONA SPORTING CLUB DE ECUADOR. TEORÍA Y
EVIDENCIA PERÍODO 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

JOSUA FABIÁN CHIRIBOGA MOYA

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS SALAS

QUITO, MARZO 2016

Director:

Ing. Fernando Rosas Salas

Lectores:

Yaskarina Galárraga

Ramiro Soria

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre Dolorosa y a Dios, por ser mí guía en mi vida.

Dedico de manera muy especial para mis padres Susana Moya y Fabián Chiriboga, por ser mi ejemplo a seguir, por no dejarme desfallecer y guiarme siempre hacer mejor persona y profesional. Por todo el apoyo y el sacrificio que día a día lo hicieron por mí.

A mi hermano Andrés, por su apoyo constate, por sus palabras que me motivaban a seguir adelante y por ser un amigo incondicional.

A mis abuelitas Panchi y Aurora, a mi abuelo Nelson, por su amor incondicional.

A mi familia, tíos, primos.

A mi director Ing. Fernando Rosas, por su paciencia, apoyo y guía para culminar con una etapa en mi vida.

A mis amigos Los Parses, por su apoyo constante y gran amistad.

A mis amigos Dago, Egas, Charry, Paco, Ronald, Carlita por su amistad de años y ser esos amigos que siempre están presentes.

A mis amigos de la universidad, David, Diego, Nando, Santiago, Nicolás, Sebas, Alex, Jessi, Nathy, Caro R., Caro G., Anto, Andy.

Josua

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 Modelo teórico de Marketing Deportivo.....	3
1.1 Definición del Marketing Deportivo.....	3
1.2 La comercialización de los productos a través del fútbol.....	5
1.2.1 El evento y sus figuras.....	6
1.2.2 La entrada y su organización.....	6
1.2.3 Instalaciones y tipos de modas.....	7
1.2.4 Personal y estrategias.....	8
1.2.5 Imagen.....	9
1.3 La industria del fútbol.....	9
1.4 Segmentación de mercado.....	13
1.5 Características de los productos.....	14
1.5.1 Análisis y definición de un producto.....	15
1.5.2 La marca.....	17
1.5.3 El Marketing Deportivo y las modas.....	19
1.5.4 Análisis de la influencia del producto en el fútbol.....	19
1.6 Planeación de las estrategias del proceso del Marketing Deportivo.....	21
1.7 Proceso de Planeación Estratégica.....	23
1.7.1 Análisis de objetivos y estrategias actuales.....	23
1.7.2 Influencias ambientales.....	24
1.7.3 Recursos.....	24
1.7.4 Análisis de oportunidades y amenazas.....	25
1.7.5 Cambios estratégicos.....	25
1.7.6 Control del proceso.....	26
1.8 Marketing Deportivo como proceso de una estrategia efectiva.....	26
2. Caracterización de Barcelona S.C.....	28

2.1 Historia del fútbol en Ecuador	28
2.1.1 Origen	28
2.1.2 Creación de clubes.....	28
2.1.3 Torneos	30
2.2 Organización	32
2.2.1 Presupuesto Federación Ecuatoriana de fútbol.....	34
2.2.2 Mercadeo	36
2.3 Historia de Barcelona S.C.	37
2.3.1 Estadio	38
2.3.2 Uniforme.....	39
2.4 Logros deportivos.....	40
2.5 Presupuesto.....	42
2.6 Mercadeo	44
2.7 Organigrama actual	46
3 Evaluar la gestión de marketing deportivo seguida por Barcelona Sporting Club.	48
3.1 Objetivos de la investigación	48
3.2 Fase exploratoria del estudio.....	49
3.2.1 Guion de investigación	49
3.2.2 Técnica de investigación	51
3.2.3 Perfil de contactos	52
3.2.4 Conclusiones.....	52
3.3 Fase descriptiva	55
3.3.1 Guía de investigación	55
3.3.2 Técnica de investigación	56
3.3.3 Población de estudio	56
3.3.4 Perfil de contactos	57
3.3.5 Análisis de resultados	58

4. Propuestas de mejora en la gestión de Marketing Deportivo	76
4.1 Beneficios dirigidos a los socios	76
4.2 Acciones para capturar socios	78
4.3 Fortalecimiento de la imagen y la marca	80
4.4 Comercialización de productos	81
4.4.1 Oferta de productos	81
4.4.2 Comercialización de Productos	83
4.5 Instalaciones	85
4.6 Infraestructura	86
4.6.1 Estadio	86
4.6.2 Museo	88
4.6.3 Club Deportivo	89
4.7 Comunicación.....	90
5. Marco conclusivo	94
5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104
Anexo 1: guía de investigación al Departamento de Marketing	104
Anexo 2: guion de investigación al socio e hinchas	105
Anexo 3: guion de investigación a los patrocinadores	106
Anexo 4: Encuesta sobre la marca Barcelona en el país	107

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ingresos FIFA 2011 - 2014	10
Tabla N° 2: Ingresos Temporada 2013 - 2014.....	11
Tabla N° 3: Ingresos Equipos Temporada 2013 - 2014.....	11
Tabla N° 4: Marcas valiosas en el fútbol a nivel mundial	18
Tabla N° 5: Principales Marcas Deportivas.....	18
Tabla N° 6: Marcas de moda más valoradas año 2014.....	19
Tabla N° 7: Ingresos y Gastos FIFA últimos 10 años	20
Tabla N° 8: Títulos Nacionales.....	29
Tabla N° 9: Asociaciones Participantes 2015 Seria A.....	31
Tabla N° 10: Equipos Torneos Nacional 2015	34
Tabla N° 11: Logros Deportivos.....	42
Tabla N° 12: Ingresos Porcentuales 2015	43
Tabla N° 13: Número de encuestados.....	58
Tabla N° 14: Sexo.....	58
Tabla N° 15: Ciudad	59
Tabla N° 16: Socios del club	59
Tabla N° 17: Beneficios socios.....	60
Tabla N° 18: Razones de no ser socio	61
Tabla N° 19: Imagen.....	62
Tabla N° 20: Comercialización de la marca	63
Tabla N° 21: Productos de compra	64
Tabla N° 22: Frecuencia de compra.....	65
Tabla N° 23: Instalaciones nuevas Guayaquil	66
Tabla N° 24: Instalaciones nuevas Quito.....	67
Tabla N° 25: Modificaciones estadio.....	68
Tabla N° 26: Personas que conocen el museo	69
Tabla N° 27: Modificaciones museo.....	70
Tabla N° 28: Comunicación	71
Tabla N° 29: Redes sociales	72
Tabla N° 30: Aplicación tecnológica.....	73
Tabla N° 31: Usos de la nueva aplicación	74

Tabla N° 32: Productos de Barcelona.....	81
Tabla N° 33: Productos nuevos de Barcelona	82

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Gestión de Marketing Deportivo	4
Figura N° 2: Segmentación de Mercado por Consumo	14
Figura N° 3: Productos en el Fútbol	16
Figura N° 4: Organigrama de la Estructura de la liga de Fútbol Profesional 2011 - 2015	32
Figura N° 5: Ingresos Porcentuales 2015	43
Figura N° 6: Directorio	46
Figura N° 7: Comisiones del Directorio	46
Figura N° 8: Variables de la gestión de marketing deportivo.....	48
Figura N° 9: Sexo	58
Figura N° 10: Ciudad.....	59
Figura N° 11: Socios del club	60
Figura N° 12: Beneficio Socios	61
Figura N° 13: Razones de no ser socios	62
Figura N° 14: Imagen	63
Figura N° 15: Comercialización de la marca.....	64
Figura N° 16: Productos de compra.....	65
Figura N° 17: Frecuencia de compra	66
Figura N° 18: Instalaciones nuevas Guayaquil.....	67
Figura N° 19: Instalaciones nuevas Quito	68
Figura N° 20: Modificaciones estadio	69
Figura N° 21: Personas que conocen el museo.....	70
Figura N° 22: Modificaciones museo	70
Figura N° 23: Comunicación	71
Figura N° 24: Redes Sociales	72
Figura N° 25: Aplicación tecnológica	73
Figura N° 26: Usos de la nueva aplicación.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en realizar un análisis de la gestión actual del Marketing Deportivo del club Barcelona Sporting Club y proponer diferentes mejoras en todos los aspectos relacionados al Marketing Deportivo.

El Marketing Deportivo se ha vuelto tendencia a nivel mundial en todos los deportes. Ha evolucionado a través de los años, siendo el siglo XX donde ha tenido su mayor acogida. El deporte se ha convertido en uno de los mercados más poderosos generando ingresos millonarios.

El fútbol es el principal ejemplo de como el Marketing Deportivo influye para generar ingresos altos. El fútbol se ha convertido a través del tiempo en el deporte más practicado a nivel mundial y el que genera mayor ingresos económicos. En Ecuador el fútbol es uno de los principales mercados económicos, siendo Barcelona Sporting Club una de las marcas principales a nivel nacional.

El objetivo principal de la investigación es analizar cómo se maneja la gestión de Marketing Deportivo en la institución, con el fin de generar propuestas reales y viables para mejorar la imagen, los ingresos y la estabilidad del club.

Para lograr la investigación, se recogió información a través de entrevistas a dirigentes, socios e hinchas y auspiciantes en una primera fase. Se realizó una encuesta a socios e hinchas del club, que consto de 17 preguntas en una segunda fase. Como fuente secundaria se utilizó datos e información de páginas web, libros, revistas, documentos de periódicos e informes del club.

En el capítulo I se plantea una introducción sobre lo referente al Marketing Deportivo, el cual cuanta con la definición, las características, ingresos económicos del fútbol, estrategias y la industria del fútbol.

En el capítulo II se describe la historia del fútbol en Ecuador y todo lo referente sobre Barcelona Sporting Club.

En el capítulo III hace referencia al marco metodológico aplicado a la investigación, dividido en dos partes: estudio exploratorio y descriptivo. Se realizaron las entrevistas a unidades de análisis compuestas por un directivo del equipo objeto de estudio, hinchas y socios de las ciudades de Quito y Guayaquil y empresas auspiciantes.

En el capítulo IV se formularon propuestas de mejora aplicables a la gestión de Marketing Deportivo. Las propuestas efectuadas vienen dadas por las conclusiones de las encuestas realizadas. Están enfocadas en los beneficios para los socios, las acciones de capturar socios, el fortalecimiento de imagen y marca, la comercialización de productos, y, la infraestructura y comunicación.

Finalmente, en el capítulo V se detallan las conclusiones obtenidas después de realizar la investigación y se proponen las recomendaciones que permitan implementar las propuestas planteadas.

INTRODUCCIÓN

El Marketing Deportivo se ha convertido el lazo entre las figuras deportivas y sus hinchas. Esto genera beneficios tanto para el deportista o club como para los hinchas. El escuchar y valorar las opiniones de los hinchas hace que el Marketing Deportivo se siga expandiendo a pasos gigantes a nivel mundial. Con esto las cifras económicas en los deportes se han incrementado hasta alcanzar ingresos millonarios.

El fútbol no es la excepción y es uno de los deportes que más se ha visto favorecido con el surgimiento del Marketing Deportivo. En los últimos años el fútbol ha incrementado sus ingresos y se ha convertido en un mercado económicamente fuerte, donde, se realizan transacciones millonarias. La industria del futbol actualmente es una potencia a nivel mundial.

La industria del fútbol en el Ecuador en los últimos años ha permanecido inestable, donde, varios clubes a nivel nacional se encuentran con problemas económicos, por tal motivo la presente investigación tiene como finalidad, generar propuestas reales y viables de Marketing Deportivo para Barcelona Sporting Club. En donde se busca conocer todas las necesidades primordiales que tiene el hincha del club y con esto generar propuestas que generen ingresos a la institución.

Barcelona institucionalmente tiene problemas financieros, la gestión de Marketing Deportivo en el club se ha venido deteriorando año tras años. Con lo se ha generado varias necesidades por cubrir. Lo que permite la incursión de la opinión del hincha y socio del club para poder generar acciones reales y viables para solventar todos los problemas económicos e institucionales.

El objetivo principal de conocer la opinión del hincha es incrementar las opciones para recuperar la credibilidad de la imagen Barcelona a nivel nacional, a través, de la gestión de un plan de Marketing Deportivo.

El Marketing Deportivo en la actualidad para los dirigentes de clubes de fútbol a nivel mundial, debe ser prioridad, porque al realizar una buena gestión y seguir los lineamientos necesarios para generar estrategias deportivas, genera que el club obtenga los ingresos necesarios para solventar sus gastos y tener ganancias a final de cada año.

1 Modelo teórico de Marketing Deportivo

1.1 Definición del Marketing Deportivo

Desde los juegos de la antigua Grecia hasta nuestros días las funciones de los atletas, patrocinadores, comentaristas y de toda la gente que está involucrada en el deporte ha evolucionado en varias facetas a través del tiempo.

Como consecuencia de aquello, también fueron surgiendo necesidades más notables desde el siglo pasado, principalmente en el fútbol, considerado el deporte más importante en el mundo. De esa forma aparece el marketing deportivo.

El surgimiento del marketing deportivo se registra a comienzo de los años ochenta, con Philip Knight; gracias a él se presentaron las primeras estrategias que cambiarían el mundo deportivo pues se empieza a ver a los deportistas como estrellas a través de las cuales se podía obtener un beneficio económico. Philip es el fundador de la empresa Nike, una de las compañías más relacionadas con el tema de Marketing Deportivo.

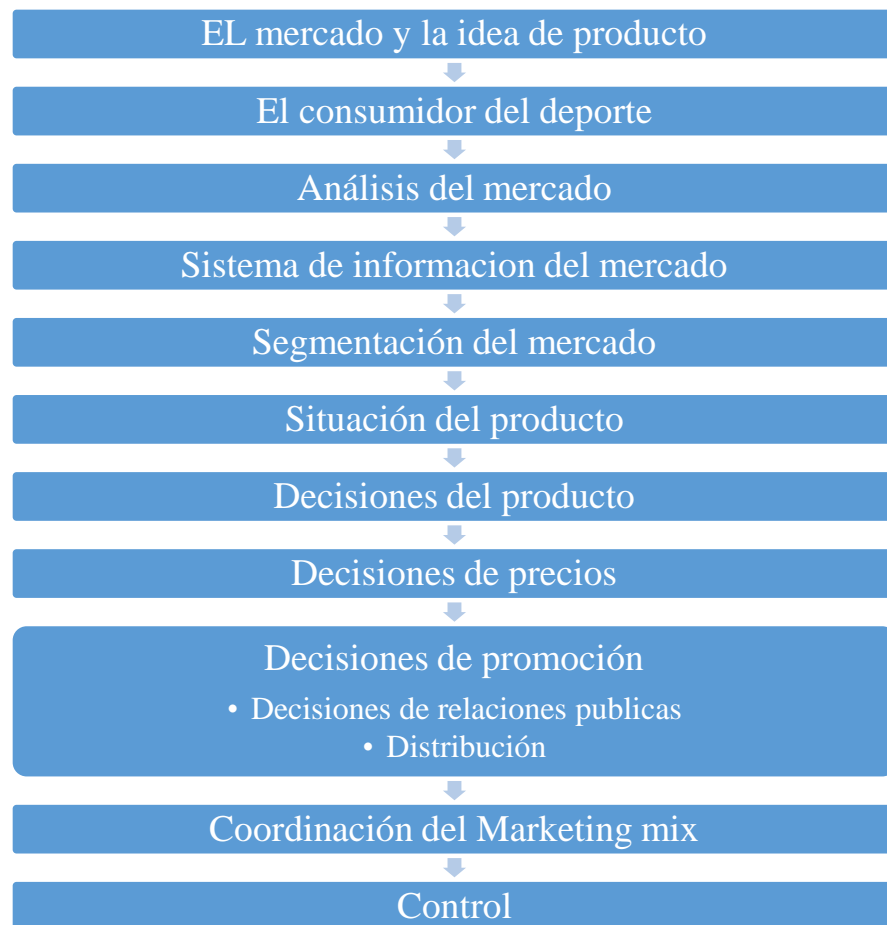
“El Marketing Deportivo está compuesto de varias actividades que han sido diseñadas para alcanzar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio” (Kotler, 1984)

Al referirse a consumidores de deportes se hablan de jugadores, comentaristas y todas las personas que están involucradas en esta actividad ya sea directa o indirectamente.

El Marketing Deportivo es un servicio (Kotler, 1984) el cual puede promover elementos tanto físicos o así como el nombre de una marca. Su objetivo principal es proporcionar estrategias a los clientes que ayuden a comercializar productos, servicios o, en algunos casos, a los deportistas para promover su carrera y de esa forma todas las partes involucradas accedan a una ganancia económica.

Con la aplicación del Marketing Deportivo, este se ha ido especializando. A continuación se presenta un esquema utilizado hoy en día.

Figura N° 1: Gestión de Marketing Deportivo



Fuente: Marketing Branding Colombia, 2013

El Marketing Deportivo ha tenido un gran auge en estas últimas dos décadas de la mano de uno de los deportes más representativos como es el fútbol. Alrededor del mundo mueve altas cifras económicas con un impacto mundial de las grandes empresas y patrocinadores.

Con estas estrategias deportivas, los grandes equipos de fútbol han desarrollado una excelente gestión en sus relaciones públicas; una alta fidelidad de los hinchas; obteniéndose así, importantes beneficios económicos.

Precisamente, uno de los elementos más importantes que tiene el Marketing Deportivo es la lealtad de los deportistas con las marcas, en consecuencia los aficionados son leales a sus equipos favoritos y deportistas. Con esto se genera la fidelidad del cliente hacia ciertas marcas.

El Marketing Deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través d procesos de intercambio. El Marketing Deportivo ha desarrollado dos importantes avances: la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y el uso del deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios. (Bernardo, 1985)

1.2 La comercialización de los productos a través del fútbol

El Marketing, a través del deporte y del fútbol ha evolucionado en el tiempo. Ahora las personas relacionadas utilizan estrategias empresariales en los diversos deportes mundiales. El Marketing y la promoción se dan en dos formas, a través del fútbol o del club deportivo. En el primer caso la responsabilidad de la comercialización está a cargo de la asociación de fútbol. En el segundo caso ya depende de cada club la forma en la que maneja la comercialización de sus productos.

Es por eso que las compañías de Marketing poco a poco se han ido involucrando en el mundo del fútbol, ya que los clubes de fútbol tienen

en su estructura un departamento de Marketing Deportivo, para poder comercializar todos sus productos.

“El fútbol es un producto comercial que debe venderse lo más sabiamente posible y cuidado hay que tener mucho cuidado con el envoltorio” (Galeano, 1995).

1.2.1 El evento y sus figuras

En un torneo de fútbol o un partido el producto que se vende son los jugadores. No cabe duda que las estrellas de cada club son las personas que atraen el público a los eventos. Es por eso que las empresas relacionadas a estos eventos imponen multas cuando sus figuras no pueden participar en los eventos patrocinados.

La gente responsable de la administración de Marketing Deportivo debe desarrollar estrategias para vender estos productos, es decir a los jugadores. Con las estrategias adecuadas los clubes obtienen una rentabilidad.

Los eventos deben manejarse con estrategias acorde a los intereses del cliente, en este caso el público, para vender el producto de una mejor manera.

1.2.2 La entrada y su organización

El boleto de entrada para un partido de fútbol contiene datos específicos para la persona que la compra, como ubicación del asiento y localidad, estos datos ocupan una pequeña parte del ticket.

En el Marketing Deportivo, poco a poco, se ha dado cuenta el potencial que tiene la entrada para promocionar el producto por

lo que es utilizada para vender publicidad, lo que genera ingresos a un determinado club o asociación.

Esta publicidad se la ubica en el frente o en el reverso del boleto para promocionar las diferentes marcas, negocios y demás auspiciantes de los equipos de fútbol.

La organización de un evento de fútbol tiene entre sus objetivos la fidelización de sus seguidores, es decir de sus hinchas. Por eso el responsable de Marketing Deportivo debe fomentar esta lealtad hacia el equipo.

1.2.3 Instalaciones y tipos de modas

Cada club o asociación relacionada al fútbol necesita instalaciones para poder funcionar, sean estas propias o alquiladas, ya que son un elemento tangible del fútbol como producto de marketing. Las instalaciones sirven para vender espacios publicitarios. Muchas empresas utilizan los campos de entrenamiento de los equipos de fútbol para promocionar sus marcas y productos.

En la venta de estos espacios publicitarios, las personas encargadas del Marketing deben aplicar las mejores estrategias para generar recursos.

Así mismo, el vestuario de los clubes de fútbol es uno de los principales materiales utilizado por el Marketing Deportivo, pues en este se comercializan los espacios publicitarios a ser vendidos.

Las personas encargadas de la fabricación del vestuario de cada equipo deben comprar licencias a los clubes deportivos para que exista una presencia exclusiva de las marcas y productos. La venta de dichas licencias genera un ingreso importante para financiar los presupuestos anuales de los clubes.

1.2.4 Personal y estrategias

“El personal crea y entrega un servicio a los clientes, y el proceso de crear ese servicio implica una coordinación entre el personal y los consumidores” (Rodríguez, 2012)

Las estrategias que se deben transmitir al personal y a la organización de cualquier evento deben ser:

- Ser amable, agradecido y siempre tener una buena actitud.
- Realizar eventos inesperados para los clientes a fin de crear interés.
- Organizar con antelación.
- Tener un lugar donde los clientes se puedan quejar.
- Formar al personal para que cada día vaya mejorando.

El personal deportivo para los eventos se debe encargar de varias tareas que son vigiladas por el departamento de Marketing y de la organización del evento. Las tareas más reconocidas son: la venta de entradas, la recepción de las entradas en las puertas de acceso al evento, el control de la seguridad de los clientes en las instalaciones, el monitoreo de los vestuarios y dar mantenimiento al terreno de juego.

1.2.5 Imagen

“El aspecto y la ubicación de unas instalaciones son factores de vital importancia para que triunfe el producto del deporte. Lo más importante para el responsable de Marketing es conservar el aspecto del producto facilitando todos los elementos que constituyen el paquete del producto”. (Rodríguez, 2012)

La imagen atrae a los potenciales clientes y los fideliza pues ya conocen el producto que cada club de fútbol comercializa. Es muy importante en el Marketing Deportivo dar una imagen de calidad, conocimiento y servicio en los productos que ofrecen los clubes. De esa forma atraen a los clientes para la compra efectiva de dichos productos.

Los materiales deportivos deben conservar la misma forma que la imagen de los clubes, con el propósito de guardar similitud y una imagen integral. Así, el cliente compra una misma idea fomentando lealtad hacia su club de fútbol.

1.3 La industria del fútbol

La industria deportiva en los últimos años se ha convertido en una de las más fuertes a nivel mundial comparándolas con las industrias de la moda o espectáculos. El deporte que más sobresale y que arroja cifras multimillonarias es el fútbol.

Este deporte apasiona a multitudes, difunde sentimientos y genera fanatismos que, en algunas ocasiones, se traducen en gastos como camisetas, gorras, revistas, libros, asistencia a los estadios y otros consumos que representan un desembolso de dinero por parte de los aficionados. Dichas situaciones han generado que este juego se convirtiera en uno de los negocios más rentables para aquellos dueños

interesados invertir en este gran monstruo, llamado futbol. (Rodríguez Gudiño, 2011).

La industria del fútbol se mueve en la dirección de los cambios tecnológicos y de la globalización en todo el mundo. En los años ochenta los clubes tenían como único ingreso las taquillas de sus partidos; en la década siguiente se comenzó a expandir la venta de los derechos de televisión que generaban uno de los ingresos más altos en el presupuesto de los clubes. Esta situación se mantiene en estos días.

El organismo rector del fútbol a nivel mundial es la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación). Anualmente maneja alrededor de 250 mil millones de dólares (FIFA, 2015).

Tabla N° 1: Ingresos FIFA 2011 - 2014

Fuente	Valor/dólares
Copa del Mundo	4.826 millones
Otros Eventos	311 millones
Ganancias Financieras	310 millones
Otros Ingresos	271 millones
Total Ingresos	5.718 millones

Fuente: FIFA, 2014

Tales antecedentes han convertido al fútbol en un espectáculo que mueve masas en el que, los seguidores son la principal fuente de inspiración de las estrategias de Marketing.

Las ligas más importantes a nivel mundial generan millones de dólares a través del fútbol. En el siguiente cuadro se encuentran las principales ligas de fútbol con su respectiva facturación para la temporada 2013-2014. Se toma en cuenta los ingresos por mercadeo, derechos de televisión y por venta de entradas.

Tabla N° 2: Ingresos Temporada 2013 - 2014

Liga De Futbol	Valor/dólares
Premier League de Inglaterra	5.300 millones
Bundesliga de Alemania	3.100 millones
La Liga de España	2.100 millones
Serie A de Italia	1.700 millones
Liga 1 de Francia	1.200 millones

Fuente: Deloitte, 2016

Los grandes clubes al darse cuenta del impacto de la publicidad y el impulso que la globalización le da a esta, decidieron expandir el mercado. Comienzan a internacionalizar su marca, como en la actualidad lo hacen los grandes clubes como el Manchester United o el Barcelona F.C. Esta estrategia busca la penetración a nuevos mercados para generar un mayor impacto mediático de los productos. Por eso muchos de estos clubes y marcas han incursionado a nivel mundial con estrategias de Marketing que les generen mayores réditos.

En el siguiente cuadro se encuentran los ingresos que tienen los mejores clubes a nivel mundial. Se toma en cuenta los ingresos por mercadeo, derechos de televisión y venta de entradas.

Tabla N° 3: Ingresos Equipos Temporada 2013 - 2014

Equipos	Valor/Euro
Real Madrid	549,5 millones
Manchester United	518,0 millones
Bayer Múnich	487,5 millones
FC Barcelona	484,6 millones
París Saint-Germain	472,4 millones
Manchester City	414,4 millones
Chelsea	387,9 millones
Arsenal	359,3 millones
Liverpool	305,9 millones
Juventus	279,4 millones

Fuente: Deloitte, 2016

En la industria del fútbol cada club tiene una estrella o varias estrellas representativas para el equipo, las cuales tienen un ciclo de vida para el club que pertenece. Esto brinda la oportunidad de generar ingresos a través del mercadeo mediante la construcción de productos representativos con las estrellas de los clubes.

El fútbol y la venta de los productos vienen acompañados del desempeño deportivo de los equipos en los diferentes torneos en los que participa. El buen rendimiento del equipo va a generar mayores ingresos, ya sean estos en venta de entradas o productos, en ciertos casos estos valores pueden ser multimillonarios.

En la industria del fútbol la igualdad económica no existe. Todo depende de los inversionistas que llegan al club. Ellos aportan con recursos para contratar a figuras de renombre, a fin de engrandecer la marca del club. También se suma la gestión de los encargados de generar recursos para la institución y de la gente encargada del presupuesto de cada año.

“Más allá de estas retóricas al uso, el fútbol forma parte de la industria del entretenimiento. Su materia prima es el espectáculo, cuya venta se realiza alrededor del mundo gracias a las tecnologías audiovisuales.” (Rodríguez Gudiño, 2011).

Esto ha generado que la industria del fútbol muchas veces se convierta en un oligopolio, en donde se concentra el dinero y éxito, en este caso, éxito al ganar competencias y dinero vendiendo todos los productos de los clubes y patentando los mismos productos. Por eso el fútbol se ha convertido en una de los gigantes en las industrias a nivel mundial, ya que genera ingresos multimillonarios. (Sandro Rosell, Presidente FC. Barcelona 2010-2014)

1.4 Segmentación de mercado

“La segmentación consiste en la división del mercado en diferentes grupos de consumidores, que pasan a llamarse segmentos. De tal forma que los miembros de un mismo segmento, en los que atañe al producto, sean lo más parecidos entre si y lo más diferentes posible de los consumidores pertenecientes a otros segmentos del mercado”. (Gutiérrez, 2004)

La segmentación de mercado es agrupar clientes potenciales en grupos homogéneos, con las mismas características y que se diferencian de los demás grupos segmentados. El beneficio para las empresas es saber qué productos les gusta a los diferentes consumidores agrupados, consecuentemente ofrecer un producto acorde a sus características y de esa forma el consumidor obtenga el mejor beneficio del producto.

Para poder segmentar el mercado se tiene cuatro criterios principales que son: Demográfico, geográfico, sociológico y psicográfico.

Al referirse al criterio demográfico, este se analiza a través de características como: sexo, raza, estado civil, estatura, entre otros.

Los criterios geográficos permiten agrupar el mercado de acuerdo al lugar de residencia, el clima, sector rural o urbano.

Para poder segmentar el mercado utilizando el criterio sociológico se deben tomar en cuenta las siguientes características: clase social, profesión, educación, cultura, religión, entre otros.

El criterio de segmentación psicográfico evalúa la personalidad del consumidor, su estilo de vida, valores, entre otros.

En el ámbito del fútbol profesional la segmentación de mercado se la realiza de acuerdo a los criterios antes mencionados, pero también tiene influencias de la campaña del club en los torneos que están involucrado.

Para el fútbol la principal segmentación se da por el fanatismo de su hinchada, ya que cada consumidor es hincha de un equipo, entonces la primera segmentación se da al reconocer a los hinchas de cada club.

Figura N° 2: Segmentación de Mercado por Consumo

Segmentación de Mercados			
Demográfica	Geográfica	Psicográfica	Conductual
Nacionalidad Región Tamaño de la ciudad Densidad poblacional Clima	Edad Sexo Ingresos Ocupación Tamaño de la familia Nivel de estudios	Estilo de vida Personalidad Actitudes	Beneficios esperados Ocasión de compra Tasa de uso Grado de lealtad Lugar de compra

Fuente: Arrezola, Tania. (2014). Mktlandbytania. Recuperado: <http://mktlandbytania.blogspot.com/2014/10/segmentacion-del-mercado.html>

1.5 Características de los productos

“El producto es todo aquel bien o servicio que la empresa puede comercializar para satisfacer las necesidades de sus clientes, todo producto está pensado para que desarrolle unas funciones básicas que satisfagan las necesidades del consumidor.” (Kotler, 1984)

El producto en el mundo del fútbol y del deporte como tal son los jugadores que representan a cada club, ya que ellos son los encargados de llevar el espectáculo a todos los consumidores que fueron a ver el show.

En el mundo del fútbol es importante diferenciar todos los tipos de productos que se pueden generar a través del mismo, como son vender palcos o suites en los estadios de cada club, vender productos oficiales de cada club, la venta de entradas para ver los partidos de los clubes, entre los más importes.

Los productos deben satisfacer las necesidades de los clientes sean estas sobre un bien o un servicio.

1.5.1 Análisis y definición de un producto

Al determinar cierto producto para sacarlo al mercado se debe analizar varios puntos específicos para que el consumidor este satisfecho, en este caso se debe enfocar en el precio del producto, la elección de los canales de distribución y el tipo de promoción.

Para analizar un producto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Especificaciones del producto.
- Diferencias del producto de los ya existentes.
- Estrategias de la empresa
- Conocimiento de las ventajas del producto
- Incorporaciones de ventajas competitivas.
- Promociones estratégicas

La definición de un producto viene dado por su apariencia física, es decir todos los componentes de fabricación; también es importante conocer su uso, para qué lo va utilizar el consumidor.

El producto debe tener una garantía y también un trabajo de postventa y por último se debe conocer el precio real del producto desglosando todo lo referente a su fabricación.

Los productos en el mercado del fútbol son variados y para todas las necesidades. En los últimos años el mercado de productos del fútbol ha crecido presentando cada año productos nuevos y novedosos.

Figura N° 3: Productos en el Fútbol



Fuente: Investigación

1.5.2 La marca

“La marca de un producto es todo aquel símbolo o signo que permite identificar un producto y distinguirlo de otros similares de las empresas de la competencia”. (Gutiérrez, 2004)

La marca crea confianza hacia los productos, fidelidad de los consumidores hacia ciertos productos y mercados, muestran el quiénes somos, con qué se identifican los aficionados, ayudan a recordar experiencias vividas en el pasado.

La marca es una de los principales instrumentos comerciales para influir en la toma de decisión del consumidor. La marca está vinculada con el top of mind de las personas, en donde todas las empresas desean estar. Al referirnos a marca el consumidor ya sabe qué está comprando, y no solo es el producto sino también es la experiencia vivida.

La marca ayuda al producto a posicionarse en los diferentes mercados a nivel mundial. El consumidor reconoce la marca por tanto compra el producto. En el fútbol las marcas están muy representadas por todos los clubes ya que ellos también venden el derecho de fabricar los productos con las marcas relacionadas.

Las marcas reconocidas a nivel mundial, que son las más influyentes a la hora de vender productos, se las encuentra en Europa. La marca del Manchester *United* en el año 2015 es cotizada como la marca más importante a nivel mundial. En el 2015 las marcas Inglesas fueron las más cotizadas alrededor del mundo., seguida de las dos marcas españolas más influyentes como son el FC. Barcelona y el Real Madrid FC.

Tabla N° 4: Marcas valiosas en el fútbol a nivel mundial

Marca	País	Valor/Dólares
Manchester United FC	Inglaterra	1.206 millones
FC Bayer Múnich	Alemania	933 millones
Real Madrid FC	España	873 millones
Manchester City FC	Inglaterra	800 millones
Chelsea FC	Inglaterra	795 millones
FC Barcelona	España	773 millones
Arsenal FC	Inglaterra	703 millones
Liverpool FC	Inglaterra	577 millones
Paris Saint-Germain FC	Francia	541 millones
Tottenham Hotspur FC	Inglaterra	360 millones

Fuente: Capital Onlyne, 2015

Las marcas deportivas, gracias al impulso de la gestión de marketing deportivo, han evolucionado a nivel mundial. Las marcas se han posicionado en todos los mercados mundiales generando ingresos millonarios.

Tabla N° 5: Principales Marcas Deportivas

Marca	Valor/Dólares
Nike	26.000 millones
ESPN	17.000 millones
Adidas	6.200 millones
Under Armour	5.000 millones
Sky Network	4.600 millones

Fuente: Ozanian, Mike. (2016).Forbes. México DF.
Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/fab-40/>

De acuerdo a las tablas anteriores, las marcas en el fútbol a través de los años se han desarrollado hasta convertir al fútbol en una de las industrias más importantes a nivel mundial. Por lo tanto las marcas han incursionado en el mundo del deporte de una manera exitosa, generando ingresos económicos altos.

1.5.3 El Marketing Deportivo y las modas

Los productos deportivos como los productos de diseño se rigen a la moda, es decir están relacionados a todos los cambios que se producen a nivel mundial para poder llegar con una mejor imagen a los consumidores.

La moda desde tiempos antiguos viene siendo un capricho de las personas para poder diferenciarse. El Marketing Deportivo debe adaptarse a todos estos requisitos a nivel mundial para que los productos cumplan todas las necesidades de los consumidores.

La moda en varias ocasiones cumple varios pasos para producir la gestión del Marketing Deportivo. A nivel mundial estas tendencias han ido evolucionando, ya que el Marketing Deportivo se debe adaptar a todas las tendencias mundiales en cuestión de modas. Es por eso que empresas como Nike, Adidas, Under Armor generan nuevas colecciones de indumentaria deportiva de acuerdo a la moda actual.

Tabla N° 6: Marcas de Moda más valoradas año 2014

Empresa	Valor/Dólares
Nike	24.579 millones
Zara	23.140 millones
H&M	15.557 millones
Uniglo	7.303 millones
Adidas	7.192 millones

Fuente: Marketing de los deportes, 2015

1.5.4 Análisis de la influencia del producto en el fútbol

El producto tiene una gran influencia en el fútbol, ya que no solo aporta en la parte económica sino también en la internacionalización de los clubes. En el fútbol se puede dividir en dos, el primero en lo que todos conocemos como camisetas,

gorras, etc. y el segundo incluye a los mismos jugadores, ya que con ellos se brinda el espectáculo por el que el consumidor está pagando para ver.

Alrededor del mundo los clubes cuentan con divisiones formativas para formar las próximas figuras del mañana; esto para los clubes es una mina de oro. El desempeño o la venta de estos nuevos jugadores dependen del éxito económico e imagen del club.

Los directivos de los clubes deben tomar muy en cuenta que el éxito del negocio del fútbol está en la formación de sus nuevas figuras ya que la compra de figuras en otros equipos tiene un alto valor económico.

Por eso el fútbol se ha convertido en una de las industrias más poderosas a nivel mundial, donde se maneja cifras multimillonarias en venta y pases de jugadores.

Tabla N° 7: Ingresos y Gastos FIFA últimos 10 años

Año	Ingresos	Gastos	Ganancia
2005	874 millones de CHF	660 millones de CHF	214 millones de CHF
2006	912 millones de CHF	609 millones de CHF	303 millones de CHF
2007	882 millones de dólares	833 millones de dólares	49 millones de dólares
2008	957 millones de dólares	773 millones de dólares	184 millones de dólares
2009	1.059 millones de dólares	863 millones de dólares	196 millones de dólares
2010	1.291 millones de dólares	1.089 millones de dólares	202 millones de dólares
2011	1.070 millones de dólares	1.034 millones de dólares	36 millones de dólares
2012	1.166 millones de dólares	1.077 millones de dólares	89 millones de dólares
2013	1.386 millones de dólares	1.314 millones de dólares	72 millones de dólares
2014	5.718 millones de dólares	5.380 millones de dólares	338 millones de dólares

Fuente: FIFA, 2016

CHF= Franco Suizo

El fútbol y los productos que se manejan alrededor de este deporte son pilares fundamentales en los que muchas empresas encuentran su crecimiento. Por ello muchos empresarios se enfocan en realizar productos acordes a lo relacionado con el fútbol.

1.6 Planeación de las estrategias del proceso del Marketing Deportivo

La estrategia responde a los objetivos planteados por las empresas, objetivos que se puedan cumplir. No existe ningún manual de cómo se debe realizar una estrategia, ya que estas deben ser auspiciadas por la creatividad.

La labor creativa se hace en base a la experiencia e imaginación de las personas involucradas. Se debe seleccionar estrategias de acuerdo al interés del mercado y que estas se adapten a los productos, segmentos de mercados y nichos de interés.

“Planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Rodriguez, 2012)

La planeación estratégica se debe basar en varios criterios que ayudan a definir un proceso para generar Marketing Deportivo. Las estrategias son objetivos que ayudan a tomar decisiones para obtener un desarrollo de la empresa.

La estrategia sirve para que la empresa u organización se fije un propósito que sea alcanzable, que esté de acuerdo al presupuesto y que sea medible en el tiempo. La estrategia se debe dirigir al mercado en el que está enfocado el producto y la empresa. Permite diferenciar las

áreas que están a cargo de los diferentes procesos para cumplir con la estrategia y ejecutar de mejor manera las decisiones de la organización.

La planeación estratégica ayuda a definir varios puntos de hacia dónde queremos llegar con la empresa, hacia dónde están enfocados nuestros productos, es decir los objetivos y metas de la organización. Se debe tomar en cuenta el ambiente en donde se están generando las estrategias ya que no se puede romper ninguna política interna o externa de la empresa pues esta cuenta con reglas para llegar al logro de los objetivos planteados. Es importante analizar el camino para cumplir con la estrategia.

La planeación estratégica es una de las principales funciones de una empresa. Proporciona las pautas hacia dónde debe encaminarse la empresa. Junto a objetivos claros de la organización y el tiempo en el que se deben ser cumplidos, es imprescindible analizar si son alcanzables tanto en el tiempo como en el aspecto económico y político.

Para realizar una buena planeación estratégica es fundamental realizar un FODA, en donde se analicen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

La planeación estratégica de una empresa debe considerar lo que está haciendo la competencia para no cometer los mismos errores y más bien replicar las virtudes y mejorarlas para obtener una ventaja competitiva. Es un enfoque global de la empresa, en el que la estrategia y los objetivos involucran de manera transversal a todos los miembros y equipos de trabajo.

La planeación estratégica de clubes de fútbol se la maneja de forma similar al de una organización, se deben cumplir todos los requisitos ya mencionados para alcanzar el éxito tanto deportivo como empresarial, por eso en el siglo XXI la mayoría de los clubes se están convirtiendo en

empresas, que son manejadas de acuerdo a una planeación estratégica a largo plazo.

1.7 Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica debe comenzar con las decisiones y lineamientos de la alta gerencia, ya que en base a estas decisiones se enfocarán todas las estrategias y las metas a cumplir. Las estrategias gerenciales nos sirvan para saber las metas organizacionales.

1.7.1 Análisis de objetivos y estrategias actuales

Los objetivos y las estrategias deben seguir el lineamiento de las metas organizacionales, es decir se deben agrupar en base a las necesidades de la organización.

En un mundo globalizado los objetivos y estrategias deben enfocarse en satisfacer las necesidades del consumidor, esto da la pauta para que en el proceso de definición de los objetivos y estrategias considerando las necesidades del consumidor para que se sienta a gusto con el producto que se le está ofreciendo, sea este un bien o un servicio.

Los objetivos y las estrategias actuales deben considerar un análisis del cumplimiento de los anteriores objetivos y estrategias a fin de pulir los errores y fallas cometidas, o a su vez potenciar las fortalezas.

Los objetivos y las estrategias en el fútbol deben ser medibles e implantarse en el tiempo previsto. Existen objetivos y estrategias que se pueden cumplir en el corto plazo y otras en el mediano y largo plazo; por ello es importante generar una matriz para dar seguimiento a los tiempos planteados.

1.7.2 Influencias ambientales

Al realizar el proceso de planeación se deben considerar los siguientes aspectos para definir los objetivos y estrategias: los cambios económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, geográficos y legales.

La alta gerencia debe tomar en cuenta estos aspectos ya que influyen en la toma de decisiones y obviamente en las metas organizacionales. Dichos factores pueden afectar de manera directa o indirecta a la organización. Para realizar un análisis del ambiente se deben tomar en cuenta todos los cambios respecto a los criterios mencionados, ya que muchos de ellos cambian constantemente.

En el fútbol, estos factores influyen en los clubes como en toda otra organización, ya que también están influenciados por los constantes cambios que se registran en el ambiente. Por ello es importante tomar precauciones a fin de no afectar el cumplimiento de objetivos y estrategias anuales.

1.7.3 Recursos

Al analizar los recursos de la organización para plantear un proceso de planeación estratégica se deben considerar las fortalezas y debilidades de la empresa. En este caso es importante identificar todo lo que la organización está haciendo bien y mal, para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Para administrar los recursos de la empresa es necesario realizar un perfil de las áreas más importantes, como son el área financiera, los activos con los que cuenta la empresa, el recurso

humano capacitado y la tecnología que está al servicio del grupo empresarial.

Luego de identificar las características de cada área es importante evaluar la necesidad de fortalecer los recursos humanos y físicos. Esto es parte de la planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos. Al mismo tiempo se deben comparar las fortalezas y debilidades de la competencia para identificar cuáles son los recursos que podrían afectar la comercialización de los productos o servicios.

1.7.4 Análisis de oportunidades y amenazas

El cumplimiento de los pasos descritos anteriormente nos permite determinar las oportunidades que tiene la organización en el mercado y las amenazas que se podrían presentar en el camino.

Las oportunidades en el ambiente deportivo siempre están enfocadas en cómo mejorar en base al cumplimiento de las metas del anterior año y cambiar todo lo que se hizo mal en el ámbito deportivo como organizacional.

Las amenazas están enfocadas en todo lo que afecta a la institución deportiva para sobresalir tanto en lo deportivo como en la estructura de la empresa.

1.7.5 Cambios estratégicos

Al analizar los recursos y los cambios en el ambiente, la organización puede predecir los resultados de los objetivos y las estrategias planteadas; en este punto se puede modificar la estrategia ya planteada por una estrategia ejecutada. Al comparar

estas estrategias se pueden dar cambios que ayuden conseguir mejores resultados.

En el ambiente deportivo, específicamente al fútbol, los cambios se dan constantemente en las estrategias planteadas por los directivos, un ejemplo claro es cuando se cambia de director técnico. Por el incumplimiento de las metas planteadas. Por eso se toma la decisión de contratar un nuevo director técnico que deberá cumplir una estrategia diferente para llegar a los objetivos planteados.

1.7.6 Control del proceso

En el control del proceso se debe involucrar la alta gerencia mediante un control específico para determinar en dónde se está fallando y en dónde existen resultados positivos.

De esa forma se compara el avance del proceso con el plan estratégico. Para visualizar si se está cumpliendo con las metas organizacionales o de lo contrario hacer ajustes a tiempo.

En el control del proceso hay que tomar en cuenta todos los aspectos que influyen de una manera directa o indirecta en el plan estratégico que se está ejecutando.

En el fútbol el control es más riguroso ya que sobre la marcha se pueden dar cambios en la estrategia. Una importante variable es el desempeño del equipo en el ámbito deportivo.

1.8 Marketing Deportivo como proceso de una estrategia efectiva

Actualmente las organizaciones apuestan por la planeación y previsión frente a los constantes cambios de la globalización. Por lo cual las

empresas encuentran en el Marketing Deportivo la manera de generar ingresos de manera rápida y funcional.

Sabemos que existe una necesidad de planear en todos los niveles gerenciales, pero aumenta en los niveles superiores. Pero también la necesidad de planear va a depender del tamaño y propósito de la empresa. Lo primero que hay que hacer es el replanteamiento de los objetivos; entendiendo por objetivo: como un resultado que se desea o que se necesita dentro de un tiempo, un valor al cual aspira una organización o un individuo. (Sallenave, 1985, pág. 55)

2. Caracterización de Barcelona S.C.

2.1 Historia del fútbol en Ecuador

2.1.1 Origen

La historia del fútbol del Ecuador tuvo sus orígenes cuando el guayaquileño Juan Alfredo Wright, quien se encontraba en Inglaterra, regresó a Guayaquil, a mediados del año 1899 junto a su hermano Roberto Wright, quien actuaba en un equipo de Cricket en Perú. (ecuatorianos, 2013)

Corría el siglo XIX, cuando los jóvenes se deciden a regresar de Inglaterra y otros lugares del mundo, entre ellos, Alfredo y Roberto, donde aprendieron los deportes de apogeo de la época, que eran el fútbol, el cricket y el tennis.

Estos jóvenes formaron un club con la idea de obtener socios que disfruten de lo que ellos percibieron en Europa y se formó el “Guayaquil Sport Club” durante el 23 de abril de 1899, impartiendo la práctica de este nuevo deporte llamado fútbol.

2.1.2 Creación de clubes

El 22 de julio se fundó el Club Sport Emelec. Su indumentaria constituía una camiseta azul y una pantaloneta blanca. En los siguientes años, la práctica del fútbol va creciendo y, para la primera década del siglo XX, existían diferentes clubes: Asociación de Empleados de Guayaquil, Libertador Bolívar, Unión y Gimnástico. De la misma forma en la ciudad de Quito se fue introduciendo la práctica de este nuevo deporte. En el año 1906 se formó el Sport Club Quito y Gladiador. El lugar en donde se realizaban los cotejos deportivos era en el estadio denominado El Ejido.

Tabla N° 8: Títulos Nacionales

Equipo	Títulos	Años	Subtítulos	Años
Barcelona S.C.	14	1960, 1963, 1966, 1970, 1971, 1980, 1981, 1985, 1987, 1989, 1991, 1995, 1997, 2012	12	1957, 1962, 1968, 1982, 1986, 1990, 1992, 1993, 2002, 2003, 2005-A, 2014
Emelec	13	1957, 1961, 1965, 1972, 1979, 1988, 1993, 1994, 2001, 2002, 2013, 2014, 2015	12	1960, 1963, 1966, 1967, 1970, 1989, 1996, 1998, 2006, 2010, 2011, 2012
El Nacional	13	1967, 1973, 1976, 1977, 1978, 1982, 1983, 1984, 1986, 1992, 1996, 2005-C, 2006	7	1964, 1972, 1974, 1994, 1999, 2000, 2001
Liga de Quito	10	1969, 1974, 1975, 1990, 1998, 1999, 2003, 2005-A, 2007, 2010	4	1977, 1981, 2008, 2015
Deportivo Quito	5	1964, 1968, 2008, 2009, 2011	3	1985, 1988, 1997
Deportivo Cuenca	1	2004	5	1975, 1976, 2005-C, 2007, 2009
Olmedo	1	2000	1	2004
Everest	1	1962	0	
Nueve de Octubre	0		3	1965, 1983, 1984
América de Quito	0		2	1969, 1971
Universidad Católica	0		2	1973, 1979
Técnico Universitario	0		2	1978, 1980
Espoli	0		1	1995
Filanbanco	0		1	1987
Independiente del Valle	0		1	2013
Patria	0		1	1961
Valdez	0		1	1991

Fuente: Investigación

En 1908 se creó el Club Sport Patria, una entidad deportiva que se constituye como el club activo con más años en el fútbol ecuatoriano. En este mismo año se organizó el primer torneo de Ecuador.

2.1.3 Torneos

A raíz de una triangular entre el Centenario, Norteamérica y los marinos ingleses del buque Cambrian, en 1921 nació el escudo de Cambrian, Este torneo se disputó en los años 1923 hasta 1931.

En el año de 1922, Manuel Seminario ve la necesidad de contar con un ente organizador de torneos, por lo tanto, se crea la Federación Deportiva de Guayaquil que hoy en día es conocida como Federación Deportiva del Guayas. El equipo Gladiador se convirtió en el primer campeón oficial en la ciudad de Quito, a diferencia de Racing que obtuvo el campeonato en la ciudad de Guayaquil.

Durante el año de 1925, las provincias de Guayas y Pichincha comenzaron a organizar campeonatos de tipo amateur. En este mismo año, se promovió la creación de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador. En 1926, esta nueva entidad recibió las afiliaciones internacionales. Desde enero de ese año ya comenzó a figurar en la FIFA (La Fédération Internationale de Football Association) y, la Conmebol, en el año siguiente. En dicho período se realizaron las Olimpiadas Nacionales, en la que ya se introdujo al fútbol como una disciplina a través de los equipos provinciales.

Entre 1940 y 1949 se organizaron campeonatos de selecciones de aficionados. En 1950 los principales equipos de Guayaquil, entre

ellos, Barcelona, Patria y Emelec se desvinculan de la Federación Deportiva de Guayaquil para crear la Asociación de Fútbol del Guayas. Este proceso organizativo se llevó a cabo en la ciudad de Quito en 1954, a partir de la creación de la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha (AFNA).

En 1957 nace el campeonato nacional ecuatoriano formado por los dos mejores equipos de los torneos tanto de Quito como de Guayaquil. Estos equipos fueron Aucas, Barcelona, Emelec y Deportivo Quito. Coronándose campeón Emelec.

El torneo no se volvió a realizar dentro de dos años. En 1960 se organizó con cuatro equipos de cada asociación. Durante la década del 60 se incorporaron equipos de las ciudades de Manta y Ambato. El 30 de junio nace la Asociación Ecuatoriana de Fútbol desplazando a la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

En los años 70 se introducen equipos de varias provincias. Se confirman las categorías que existen en la actualidad: A y la B. El número de equipos ha ido modificándose a través de los años hasta completar la cantidad de 12 equipos en cada serie.

Tabla N° 9: Asociaciones Participantes 2015 Seria A

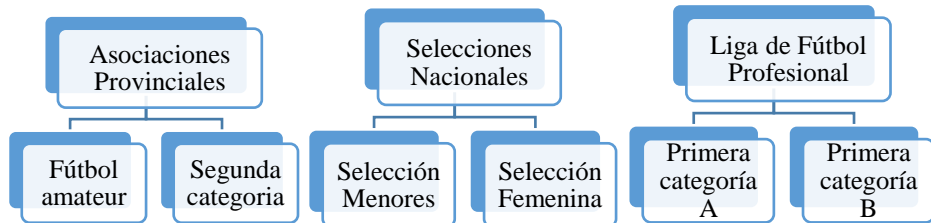
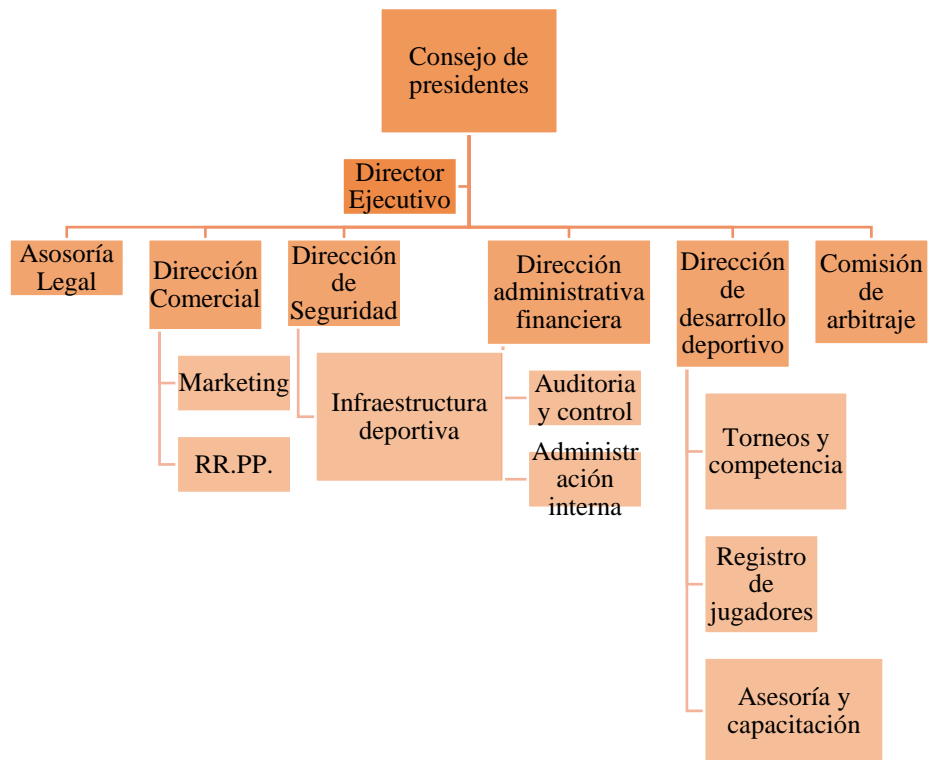
Asociación	Equipos
Azuay	Deportivo Cuenca
Guayas	Barcelona SC, Emelec, River Ecuador
Loja	Liga de Loja
Pichincha	Aucas, Deportivo Quito, El Nacional, Independiente del Valle, Liga de Quito, Universidad Católica
Tungurahua	Mushuc Runa

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015

2.2 Organización

El ente regulador de los torneos es la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Cada provincia tiene su asociación que son miembros de la Federación.

Figura N° 4: Organigrama de la Estructura de la liga de Fútbol Profesional 2011 – 2015



Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015

La Federación Ecuatoriana de Fútbol cuenta con los siguientes reglamentos dentro de la organización:

- Estatuto de la Federación Ecuatoriana.
- Reglamento del Congreso Nacional de Fútbol Profesional.
- Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.
- Reglamento de la Comisión Nacional de Árbitros.
- Reglamento de la Comisión Disciplinaria.
- Reglamento sobre la organización del arbitraje.
- Reglamento de los campeonatos de las categorías formativas.
- Reglamento partidos en el exterior.
- Reglas de juego.
- Reglamento para Comisarios de juego y Asesores para Árbitros.
- Reglamento de calificación de estadios.

La Federación Ecuatoriana de Fútbol es el ente regulador de los diferentes torneos nacionales en el país.

Las series A y B son los dos torneos principales en Ecuador. También se cuenta con el campeonato de la segunda categoría donde participan equipos de todas las asociaciones miembros de la Federación Ecuatoriana.

A parte se cuenta con los campeonatos de las inferiores y el campeonato de las reservas.

Los torneos y los participantes para el año 2015 son los siguientes:

Tabla N° 10: Equipos Torneos Nacional 2015

Torneo	Equipos Participantes	Ciudad	Fundación	
Serie A	S.D. Aucas	Quito	6 de febrero de 1945	
	Barcelona S.C.	Guayaquil	1 de mayo de 1925	
	Deportivo Cuenca	Cuenca	4 de marzo de 1971	
	Deportivo Quito	Quito	27 de febrero de 1955	
	El Nacional	Quito	1 de junio de 1964	
	C.S. Emelec	Guayaquil	28 de abril de 1929	
	Independiente del Valle	Sangolquí	1 de marzo de 1958	
	Liga Deportiva Universitaria de Loja	Loja	26 de noviembre de 1979	
	Liga Deportiva Universitaria de Quito	Quito	11 de enero de 1930	
	Mushuc Runa S.C.	Ambato	2 de enero de 2003	
	River Ecuador	Guayaquil	7 de septiembre 2007	
	Universidad Católica	Quito	15 de mayo de 1963	
	Serie B	Delfín S.C.	Manta	1 de marzo de 1989
		Deportivo Azogues	Azogues	25 de mayo de 2005
Deportivo Quevedo		Quevedo	15 de junio de 1952	
Espoli		Santo Domingo	5 de febrero de 1986	
Fuerza Amarilla S.C.		Machala	23 de diciembre de 1999	
Gualaceo S.C.		Gualaceo	2 de abril de 2000	
Imbabura S.C.		Otavalo	3 de enero de 1993	
LDU Portoviejo		Portoviejo	15 de noviembre de 1969	
Macará		Ambato	25 de agosto de 1939	
Manta F.C.		Manta	27 de julio de 19978	
Olmedo		Riobamba	11 de noviembre de 1919	
Técnico Universitario		Ambato	11 de abril de 1971	

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol,2015

2.2.1 Presupuesto Federación Ecuatoriana de fútbol

El presupuesto anual que maneja la Federación para el año 2015 es de \$32.125.000,00 dólares (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015), aprobado en el congreso ordinario, con la presencia de

todos los clubes de la serie A y B, como también las Asociaciones.

Los principales auspiciantes de la selección son:

- Claro
- Marathon
- Tame
- Pilsener
- Coca-Cola
- Banco de Guayaquil

El porcentaje que aporta cada empresa a la Federación no se conoce con exactitud. Esto se debe a la confidencialidad de los archivos de la entidad.

La venta de entradas y los derechos de televisión de los partidos de la selección, son otro de los ingresos importantes de la Federación. En el año generan alrededor de veinte millones de dólares anuales.

Los derechos de televisión se firmaron con una de las empresas involucradas en el tema de corrupción de la FIFA; por lo tanto, no se sabe cuál es el monto establecido para este año.

El presupuesto de la entidad reguladora del fútbol ecuatoriano, es aprobado cada año en el congreso ordinario con los respectivos rubros que se van a manejar en el año siguiente.

Un ingreso adicional para la Federación son los aportes que realizan las asociaciones provinciales, las cuales deben cancelar un rubro a la entidad. Este rubro es desconocido ya que cada asociación tiene una afiliación diferente. Esto depende del número de equipos que se tenga en las primeras categorías.

2.2.2 Mercadeo

La Federación Ecuatoriana de Fútbol maneja de varias formas la publicidad y el mercadeo de las selecciones nacionales y de los torneos regulados por la entidad.

Las diferentes campañas de mercadeo por parte de la Federación son realizadas por los principales auspiciantes de la selección (Ver 2.2.1), los cuales desarrollan campañas publicitarias y de información sobre los temas relacionados a la selección y a los torneos de la entidad.

Los auspiciantes realizan campañas a través de la televisión, radio y redes sociales, siendo esta última el principal contacto con los clientes. En las páginas oficiales de los auspiciantes siempre se encuentran campañas de mercadeo, para promocionar todos los productos con los que cuentan los auspiciantes.

Otra forma de mercadeo implementada por los auspiciantes de la Federación, se hace efectiva en los partidos de la Selección. En estos se realizan diferentes eventos o campañas en los que las empresas auspiciantes presentan nuevos productos o fomentan la compra de los ya existentes con sorteos, juegos y realizando escenografías deportivas donde se exponen los productos de los auspiciantes.

Los principales auspiciantes de la Selección y los cuales son los que aportan en un mayor porcentaje en los últimos años a la Federación son Claro y Pilsener. Estas dos empresas son auspiciantes de la selección durante ya varios años.

2.3 Historia de Barcelona S.C.

Barcelona Sporting Club fue fundado el 1 de Mayo de 1925 por jóvenes aficionados al fútbol de descendencia catalana, en el barrio del Astillero de Guayaquil. (Barcelona Sporting Club, 2015)

En la casa del catalán Eutemio Pérez Arumpí, se reunieron 31 jóvenes para formar un equipo de fútbol denominado Barcelona S.C., y ser los primeros socios del club. La primera asamblea de socios del club decretó como primer presidente a Carlos García Ríos, además, designó como entrenador a Eutimio Pérez y presidente honorario a Onofre Castells de procedencia española.

El nombre Barcelona es un agradecimiento a las personas catalanas que brindaron apoyo en la ciudad de Guayaquil, también por la gran cantidad de socios que eran catalanes.

El 1 de junio de 1925 se inscribió en la Federación Deportiva del Guayas con el aporte de sus socios que, para ese entonces, ya eran 240 personas. En este año Barcelona comenzó a participar en los diferentes torneos organizados por la Federación del Guayas.

En los siguientes años, Barcelona fue tomando una estructura organizacional y deportiva hasta consolidarse en la máxima categoría para la época. En los años 1930 a 1950 Barcelona realizó varias giras en diferentes ciudades del país. Participó en torneos organizados por la Asociación en Quito. A nivel internacional, jugó partidos con similares de Colombia como el Millonarios.

En la década de 1950 comienza a perfilarse el profesionalismo del fútbol. En Guayaquil se conforma la Asoguyas, en Quito, Surge la Asociación de Fútbol de Pichincha No Amateur (AFNA). Con la creación de las nuevas Asociaciones de fútbol profesional tanto en Guayaquil como en Quito se comienza a jugar el torneo nacional. En estos años se jugaban torneos por Asociaciones y los dos primeros de cada Asociación disputaban un torneo Nacional.

Con el pasar de los años se fueron incorporando más equipos de cada asociación, hasta conformar el campeonato nacional. En el cual participan equipos de varias asociaciones de todo el país.

2.3.1 Estadio

Barcelona ha disputado, en su historia, varios partidos de locales e internacionales, en cuatro estadios diferentes. Actualmente lo hace en el Estadio Monumental.

En los primeros años de fundación del Club se disputaban partidos en el estadio Municipal de Guayaquil. En este lugar jugaban todos los equipos guayaquileños. Fue el primer estadio en la ciudad.

En los años de 1946 a 1959 Barcelona jugaba en el Estadio Capwell, donde ejercía la localía su rival más tradicional Emelec. Así se dio origen al clásico del Astillero.

En los años de 1959 hasta 1987 Barcelona jugaba en el Estadio Modelo de Guayaquil. En este escenario el equipo consigue cuatro títulos nacionales.

Desde 1988 hasta la actualidad Barcelona cuenta con su propio escenario denominado, en sus orígenes, como estadio Monumental Isidro Romero Carbo. Fue inaugurado en 1988 y cuenta con una capacidad de setenta y cinco mil personas (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015). Es el escenario deportivo más grande del Ecuador y es reconocido a nivel continental y mundial por su belleza arquitectónica (Pasión Fútbol, 2014).

Con el esfuerzo del Presidente, de los socios, empresarios, personas allegadas al club, y la compañía “General de Construcciones Cía. Ltda.” Fue posible su construcción.

El estadio fue inaugurado el 27 de diciembre de 1988 con un cuadrangular en el que participaron los equipos de Emelec, Peñarol de Paraguay y el cuadro de Barcelona de España.

El estadio Monumental cuenta con la siguiente distribución: 35000 personas en las generales, 25.000 en tribuna, 15.300 palcos, 10.000 personas en las suites y 350 personas de la prensa (Barcelona Sporting Club, 2015).

2.3.2 Uniforme

En la actualidad el uniforme de Barcelona consta con los colores característicos del club que son el amarillo y el negro, pero en los primeros años de fundación el equipo guayaquileño utilizaba el color negro en toda su indumentaria deportiva.

En el año de 1927 se empieza a utilizar los colores amarillo y rojo acompañados del negro.

Otro hecho característico del club es que año a año se han ido incrementado los auspiciantes en la camiseta del club, siendo la Cervecería Nacional uno de los principales auspiciantes.

La marca reconocida a nivel nacional como la encargada de confeccionar los uniformes del club es Marathon Sport una de las marcas más representativas en el ámbito deportivo en el país.

2.4 Logros deportivos

Barcelona es el equipo ecuatoriano que tiene la mayor cantidad de logros nacionales y cuenta con reconocidos logros a nivel internacional.

Los hechos más importantes que involucran al club se dan comienzo en la década de los 60. En el transcurso de este año Barcelona obtiene su primer título nacional.

En 1963 se rompió la tradición de contar con jugadores ecuatorianos. Barcelona contrató los primeros jugadores extranjeros provenientes de Brasil. Con estos refuerzos se proclama campeón del campeonato nacional por segunda vez en este año. El técnico de este año fue Francisco De Souza.

En 1966 Barcelona se consagra campeón por tercera vez del torneo nacional con el equipo denominado la Cortina de Hierro por tener una de las mejores defensas de todos los tiempos. Los jugadores claves para este título fueron Moacyr Claudino Pinto y Washington Muñoz.

El presidente de Barcelona para la década del 70 era un joven de 25 años. Galo Roggerio junto con el presidente de la comisión de Fútbol Aquiles Álvarez lograron el 4 título nacional de Barcelona y con este la participación del equipo en la copa libertadores. Las figuras del platel

eran Alberto Spencer y Juan Manuel Bazurco. En este año se llevó acabo la hazaña de la Plata, donde Barcelona derrotó al Triple campeón de América Estudiantes de la Plata en Argentina.

En 1971 se da el primer bicampeonato en el torneo nacional y la quinta corona para Barcelona, de la mano de figuras recordadas como Alberto Spencer y Washington Muñoz.

Alrededor de nueve años le tomó al equipo volver a alzarse con la corona de campeón del fútbol ecuatoriano. Esto sucedió en el año 1980 con la figura de Víctor Epanhor. Al año siguiente se da el segundo bicampeonato de Barcelona y la séptima corona para la institución.

En 1985 Barcelona logra su octava corona nacional de la mano de su presidente Isidro Romero con la figura del brasileño Severino Vasconcelos.

Pasaron dos años y el equipo logró por novena vez ser campeón del fútbol ecuatoriano, era el año 1987 cuando de la mano de figuras como Lupo Quiñonez, Barcelona dominó el torneo nacional de principio a fin. En 1989 logra su décimo título nacional.

La época dorada de Barcelona es la década de los 90. Obtiene el vice campeonato en el torneo de la Copa Libertadores en el año 1990. En 1991 consigue su décimo primer título nacional de la mano de figuras como Rubén Insúa, José Gavica y Carlos Muñoz. En 1995 el equipo vuelve a ponerse la corona de Campeón del fútbol ecuatoriano con la figura y gloria del equipo Alfaro Moreno, era el título número doce.

En 1997 Barcelona tuvo como presidente a Abdalá Bucaram que para ese año era Presidente de la República del Ecuador. Barcelona consigue su décima tercera estrella en el campeonato ecuatoriano. En 1998 de la mano de Rubén Insúa como técnico, Barcelona llega por segunda vez a

una final de copa libertadores, en la cual vuelve a quedar como vice campeón al ser derrotado por Vasco de Gama de Brasil.

El décimo cuarto título tuvo que esperar 14 años. Figuras como Damián Díaz, Matías Oyola, Michael Arroyo y el goleador del torneo de ese año Narciso Mina. Es el último título de Barcelona logrado en el año 2012 con la dirección técnica de Gustavo Costas.

Tabla N° 11: Logros Deportivos

Año	Logro
1960	Primer Título Nacional
1963	Segundo Título Nacional
1966	Tercer Título Nacional
1970	Cuarto Título Nacional
1970	Hazaña de la Plata
1971	Quinto Título Nacional
1980	Sexto Título Nacional
1981	Séptimo Título Nacional
1985	Octavo Título Nacional
1987	Noveno Título Nacional
1989	Décimo Título Nacional
1990	Vice campeón Copa Libertadores
1991	Décimo Primer Título Nacional
1995	Décimo Segundo Título Nacional
1997	Décimo Tercer Título Nacional
1998	Vice campeón Copa Libertadores
2012	Décimo Cuarto Título Nacional

Fuente: Barcelona Sporting Club, 2015

2.5 Presupuesto

El presupuesto para el año 2015 fue de 8 millones de dólares (Barcelona Sporting Club, 2015), con lo cual se pensó mantener al equipo y a las nuevas contrataciones. Para esto la dirigencia actual visitó a varias empresas para obtener más auspiciantes de los que ya tenía.

Los principales auspiciantes del equipo son los siguientes:

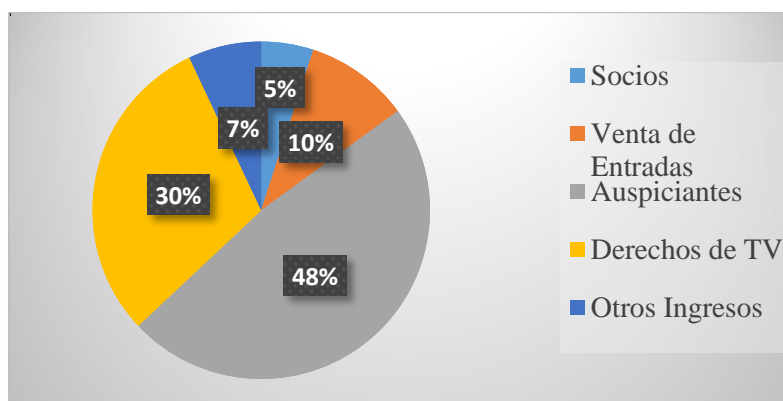
- Pilsener.
- Sony.
- Pepsi.
- Pichincha mi Vecino.
- Don Café.
- DirecTV.
- Silk.
- Almacenes la Ganga
- Banco Pichincha.
- Tame.
- Plásticos Rival.
- Roland.
- Claro.
- Pepsi.
- Marathon.
- Gatorade.

Tabla N° 12: Ingresos Porcentuales 2015

Ingresos	Porcentaje
Socios	5%
Venta de Entradas	10%
Auspiciantes	48%
Derechos de TV	30%
Otros Ingresos	7%

Fuente: Barcelona Sporting Club, 2015

Figura N° 5: Ingresos Porcentuales 2015



Fuente: Barcelona Sporting Club, 2015

En la figura N° 5 se corroboran los ingresos que genera el club en el transcurso del año y de dónde provienen. Por el manejo inadecuado de los dirigentes no se sabe el ingreso real del 2015 el cual está bordeando los veinte millones de dólares.

El rubro que genera un mayor ingreso, proviene de los 33 auspiciantes registrados en ese año. Su aporte fue del 48% del presupuesto del club.

El segundo ingreso más alto para la institución_ corresponde a la venta de los derechos de televisión, que este año fueron administrados por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. No se conoce el valor oficial que debe ser entregado para cada club. En el 2015 los derechos de transmisión local fueron asignados al canal TC. En el exterior los canales autorizados para la transmisión de los partidos son: Ecuavisa Internacional y DirecTV.

Otro de los ingresos con los que cuenta el club proviene de la venta de entradas a los partidos de local. La media de asistencia por partido fue de 16000 personas por partido en el 2015 y representó el 10% del total de ingresos.

Otra parte del presupuesto fue financiado con el pago mensual de las cuotas de los socios que sumaron alrededor de 3.500 personas durante ese año. Este aporte representó el 5% del total de ingresos percibidos por el club.

2.6 Mercadeo

El actual Departamento de Marketing del club realiza varias gestiones para poder realizar proyectos que permitan generar mayores ingresos al club. Las acciones tomadas en los últimos años son orientadas a comunicar precios y los beneficios accesibles a los socios. El esfuerzo complementado mediante publicaciones (videos o fotografías) en redes sociales con la finalidad de incentivar a los seguidores a convertirse en socios del club.

Los dirigentes y encargados del Departamento de Marketing son los responsables de abrir nuevos mercados. Las alianzas estratégicas con diferentes entidades constituyen otra iniciativa para generar ingresos mediante la comercialización de productos con la marca del club.

La indumentaria oficial del club es comercializada por la empresa Marathon, la cual ha sido uno de los principales auspiciantes del club. La forma de mercadeo de la indumentaria del club fue manejada directamente por el Departamento de Marketing de la empresa antes mencionada.

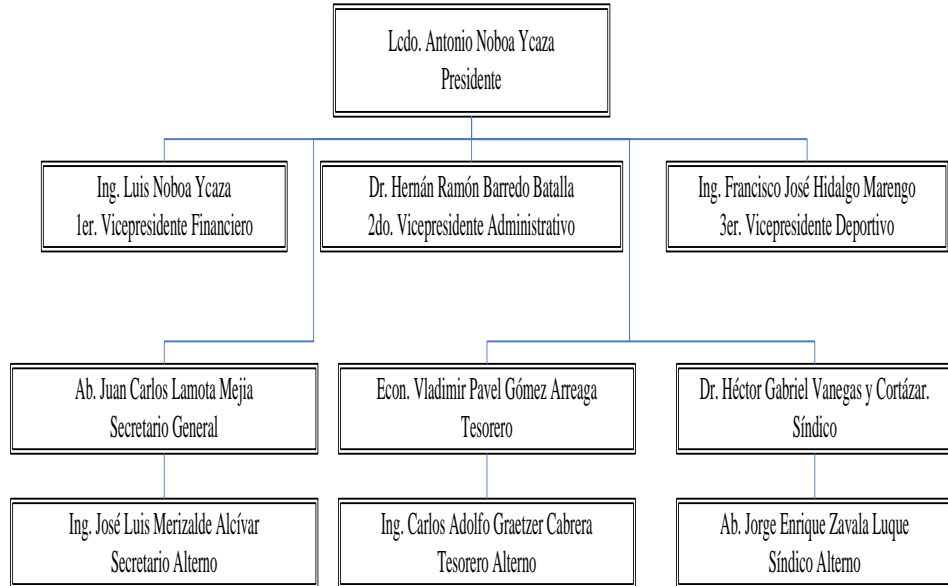
Los productos generados por la marca Barcelona son comercializados por diferentes locales, el club cuenta con una tienda oficial ubicada en la ciudad de Guayaquil. En las otras provincias son diferentes tiendas o locales que vendan productos como jarros, agendas, cuadernos, muñecos coleccionables, entre otros.

El Departamento de Marketing realizó durante todo el año 2015, campañas publicitarias para poder atraer a los hinchas al estadio. Los mensajes se emitieron a través de cuñas radiales y spots de televisión. El principal canal de contacto con los hinchas fue las redes oficiales del club, como son la página web oficial de Barcelona y sus cuentas en las redes sociales, las cuales son Facebook, Twitter e Instagram. Se generó diversas acciones de marketing como: promociones, descuentos, beneficios.

Actualmente no existen documentos o reportes en los que se indique la situación actual y las gestiones realizadas por el Departamento de Marketing del club objeto de estudio.

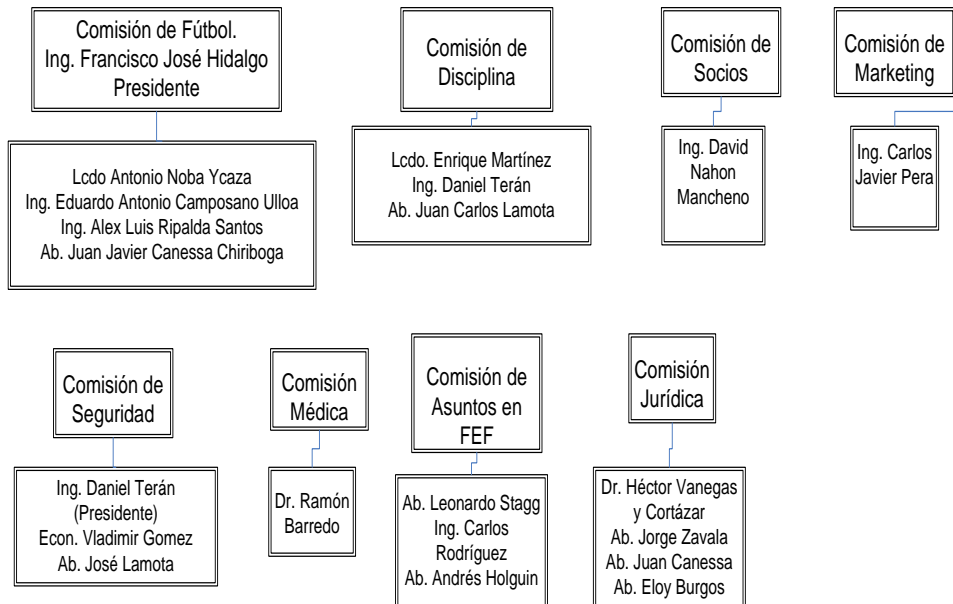
2.7 Organigrama actual

Figura N° 6: Directorio



Fuente: Barcelona Sporting Club Directorio, 2015

Figura N° 7: Comisiones del Directorio



Fuente: Barcelona Sporting Club Directorio, 2015.

Barcelona actualmente debe tener una estructura organizacional basándose en las estructuras de las compañías importantes a nivel nacional e internacional. La estructura actual no ha tenido ninguna modificación a través de los años. Se pudo observar un deterioro en la organización administrativa del club.

Los problemas financieros que tiene el club se deben a la estructura antigua. La actual organización no genera los recursos necesarios para poder solventar todos los gastos que tiene el club.

3 Evaluar la gestión de marketing deportivo seguida por Barcelona Sporting Club.

3.1 Objetivos de la investigación

- Determinar los pasos del proceso de segmentación de marketing deportivo en el club Barcelona Sporting Club.
- Analizar el proceso de marketing que desarrolla Barcelona Sporting Club.
- Establecer parámetros para la formación de un plan de marketing deportivo estructurado en Barcelona Sporting Club.
- Determinar los componentes que conforman la marca de Barcelona Sporting Club.

Figura N° 8: Variables de la gestión de marketing deportivo

Variables de la gestión de marketing deportivo	Unidades de Análisis		
	Departamento de Marketing	Socios	Patrocinadores
1.- Identificación del mercado meta			
Patrocinadores	x		
Hinchas	x		
Socios	x		
2.- Comercialización de la marca			
Imagen Proyectada	x	x	x
Percepción Marca	x	x	x
Productos de Venta		x	x
Empresas auspiciantes	x	x	
3.- Instalaciones			
Club deportivo		x	x
Estadio		x	x
Museo		x	x
Oficinas a nivel nacional		x	x
4.- Contratos de TV			
Nacional	x		
Internacional	x		
5.- Redes Sociales			
Página web	x	x	x
Aplicaciones	x	x	x

En la figura 8 se encuentran las variables a investigar en la gestión de Marketing Deportivo de Barcelona Sporting Club.

3.2 Fase exploratoria del estudio

3.2.1 Guion de investigación

VARIABLES A ESTUDIAR:

- Identificación del mercado meta
- Comercialización de la marca
- Instalaciones
- Contratos de TV
- Redes Sociales

3.2.1.1 Guía de investigación al departamento de Marketing

El cuestionario empleado para el estudio del Departamento de Marketing fue construido con base a las siguientes variables:

- Estructura
- Segmentación de mercado
- Perfil de empresas patrocinadoras
- Formas de patrocinio
- Captación de socios
- Marca
- Productos comercializables
- Derechos de TV
- Presupuesto
- Comunicación

En el anexo 1 se muestra el cuestionario que fue aplicado.

3.2.1.2 Guion de investigación al socio e hinchas

El cuestionario empleado para el estudio de los hinchas y socios fue construido con base a las siguientes variables:

- Marca
- Imagen
- Comercialización de productos
- Beneficios al ser socio del club
- Instalaciones
- Redes sociales
- Comunicación
- Aplicaciones
- Página Web

En el anexo 2 se muestra el cuestionario que fue aplicado.

3.2.1.3 Guion de investigación a los patrocinadores

El cuestionario empleado para el estudio a los patrocinadores fue construido con base a las siguientes variables:

- Criterios de auspicio
- Marca Barcelona
- Imagen Barcelona
- Beneficios obtenidos
- Distribución de productos
- Ventajas del patrocinio

En el anexo 3 se muestra el cuestionario que fue aplicado.

3.2.2 Técnica de investigación

Las unidades de análisis fueron:

- El Departamento de Marketing
- Socios e hinchas
- Patrocinadores

3.2.2.1 Técnica de investigación aplicada al Departamento de Marketing.

Técnica de recolección de información: Una entrevista personal
Fuente de información: una persona relacionada con el Departamento de Marketing de Barcelona Sporting Club.

3.2.2.2 Técnica de investigación aplicada a los socios e hinchas.

Técnica de investigación: Una entrevista personal
Fuentes de información: dos socios y un hincha de Barcelona Sporting Club.

3.2.2.3 Técnica de investigación a los patrocinadores

Fuentes de información: Uno de los principales patrocinadores de Barcelona Sporting Club.

Técnica para recolectar la información: Entrevista personal.

3.2.3 Perfil de contactos

Para recolectar la información fue necesario aplicar, como se mencionó en el apartado anterior, las entrevistas a un dirigente del club, a dos socios y a un hincha y a uno de los principales patrocinadores.

El dirigente de Barcelona contactado estuvo involucrado varios años al servicio del club desde, el área de mercadeo; a partir de su experiencia en los negocios personales, emprendió la organización del Departamento de Marketing.

Los socios entrevistados fueron escogidos de dos provincias del país. El primer socio pertenece al Guayas y el segundo a Pichincha. Los dos socios entrevistados aportan 3 y 2 años respectivamente. La persona entrevistada como hincha del club, es un empresario de la ciudad de Quito.

A nivel de los patrocinadores, se tomó a la principal empresa cervecera del país como una unidad de análisis. La entrevista fue aplicada a un alto funcionario vinculado al área de Mercadeo de la organización desde el año 2005.

3.2.4 Conclusiones

Las conclusiones al realizar la investigación exploratoria son las siguientes:

- El Departamento de Marketing del club en los últimos años ha sufrido constantes cambios debido a la falta de estabilidad de los dirigentes. Donde ningún encargado del área como tal ha podido dejar un legado para sus sucesores. A tal punto de que poco a poco en el ámbito directivo ha perdido valor en el club. Actualmente Barcelona cuenta con un Departamento de Marketing pero desorganizado.
- El mercado meta de Barcelona debería incluir a todos sus hinchas sin excluir a ninguno. En este aspecto los encargados del Departamento de Marketing no han realizado una segmentación de mercado. Que encierre a los diferentes tipos de mercados del club para promocionar sus productos a estos clientes. Actualmente, Barcelona ofrece el mismo producto a todos sus hinchas y se debería realizar una segmentación diferenciada para poder satisfacer las necesidades de los hinchas de acuerdo a sus expectativas.
- Los aportes de los patrocinadores representa uno de los principales ingresos para el presupuesto del club. En este sentido todas las empresas que deseen aportar de una u otra manera a la institución deben realizar los contratos con los dirigentes para lograr un acuerdo que beneficie a ambas partes. Actualmente, Barcelona cuenta con alrededor de 33 patrocinadores.
- Uno de los principales problemas del déficit financiero del equipo, obedece a la limitada captación de socios a nivel nacional. El único beneficio de ser socios es ingresar al estadio a ver los partidos de forma gratuita. Este problema debe ser el más delicado del club ya que

en el 2015 solo cuenta con 3.500 socios a nivel nacional y es un número extremadamente pequeño para el contexto de la hinchada del club.

- La imagen de la marca del club no ha sido analizada con la debida precisión. Por el momento no se ha hecho ningún estudio para determinar el nivel de posicionamiento en el mercado. Esta sería una tarea pendiente del Departamento de Mercadeo de la entidad
- La indumentaria del plantel se convierte en los productos marca Barcelona que generan mayores ingresos para el club. La marca auspiciante genera un ingreso económico alto para el club.
- Las redes sociales juegan un papel importante en la gestión de mercadeo. Barcelona cuenta con una página web oficial, Instagram y Twitter. El club mediante estas aplicaciones informa las noticias más relevantes de la institución y por lo tanto se debería optimizar la exposición de los auspiciantes.
- Las empresas más importantes del país buscan patrocinar a Barcelona por la cantidad de hinchas que tiene el equipo a nivel nacional e internacional. Las empresas analizan a Barcelona como opción válida de posicionarse en el mercado nacional.
- La principal ventaja de ser patrocinador oficial del club, es que las ventas y el posicionamiento de las marcas auspiciantes aumentan. Los hinchas tienen a las marcas patrocinadores en su mente.

- Las empresas a final de año analizan el patrocinio dado al club y los beneficios que se obtienen. Algunos patrocinadores firman contratos de años con la institución donde la empresa patrocinadora sigue posicionando su marca en el mercado.

3.3 Fase descriptiva

3.3.1 Guía de investigación

El cuestionario empleado en la fase descriptiva fue construido con base a las siguientes variables:

- Sexo
- Ciudad
- Estado de socios del club
- Beneficios de socios
- Razones para no ser socio
- Divisiones Formativas
- Imagen
- Estadio
- Museo
- Productos marca Barcelona
- Marca Barcelona
- Frecuencia de compra de productos marca Barcelona
- Redes Sociales
- Comunicación

En el anexo 4 se muestra el cuestionario que fue aplicado en el estudio descriptivo.

3.3.2 Técnica de investigación

Entrevista: personal.

Método: entrevista presencial.

3.3.3 Población de estudio

Para realizar la encuesta se tomó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

N= el número de la población total, en este caso se va a tomar el número de socios de Barcelona que es 3100.

K= es el nivel de confianza, para este caso el nivel de confianza va ser de 95% es decir de 1.96

p=0,5, probabilidad de éxito.

q=0,5, probabilidad de fracaso.

El tamaño de la muestra es de: 341,901032

Aproximadamente se realizó 342 encuestas a socios.

Para sacar una muestra a los hinchas de Barcelona, se utilizó la muestra con población infinita, con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

Z= es el nivel de confianza y en este caso es del 95%, es decir de 1,96.

p=0,5, probabilidad de éxito.

q=0,5, probabilidad de fracaso.

e= es el error, en este caso el valor de e es de 0,05

El tamaño de n= 384,16

Aproximadamente se realizó 280 encuestas a hinchas de Barcelona de la ciudad de Quito y Guayaquil.

3.3.4 Perfil de contactos

Las personas encuestadas fueron socios que están al día con el club e hinchas de la ciudad de Quito y Guayaquil.

En total se realizaron 437 encuestas, divididas de la siguiente manera: 157 socios y 280 hinchas. El total de las encuestas que se tenía previsto realizar era de 726; no obstante, el estudio comprendió el 60% de la muestra proyectada.

Los socios entrevistados fueron de 85 en Guayaquil y 72 en Quito. Los hinchas encuestados en Guayaquil fueron de 136 y en Quito fueron de 144.

Tabla N° 13: Número de encuestados

	Quito	Guayaquil	
Socios	72	85	
Hinchas	144	136	
Total	216	221	437

Fuente: Encuestas realizadas

3.3.5 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

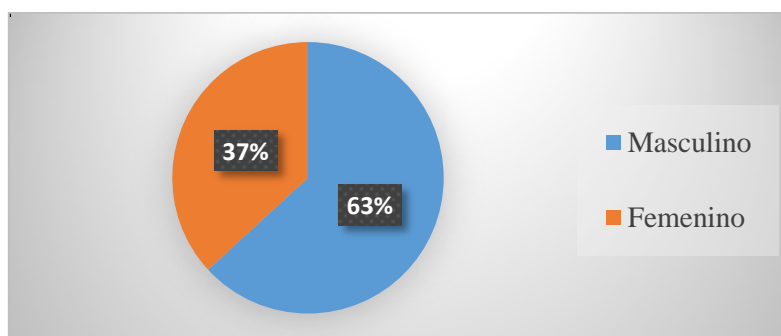
1.- Sexo

Tabla N° 14: Sexo

Masculino	276	63%
Femenino	161	37%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 9: Sexo



Fuente: Encuestas realizadas

Entre hinchas y socios encuestados, el fanatismo de las mujeres en los últimos años se ha incrementado, no es la excepción en los hinchas de Barcelona. Respondieron a la encuesta el 36,84% de mujeres. Entendiendo que el mercado del fútbol ya no es solo dirigido para el aficionado masculino, sino que ahora se debe incluir al aficionado femenino y se debe realizar estrategias de acuerdo a cada mercado.

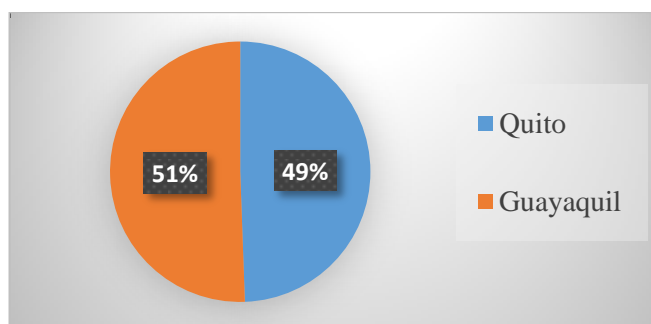
2.- Ciudad

Tabla N° 15: Ciudad

Quito	216	49%
Guayaquil	221	51%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 10: Ciudad



Fuente: Encuestas realizadas

Siendo el club con más hinchas en el país, el porcentaje en todas las ciudades principales del país sigue aumentando. Nos quiere decir que se tiene un mercado expandible. Se debe aumentar el mercado de acuerdo a las necesidades de cada ciudad, donde se encuentren hinchas para conocer las expectativas de los hinchas repartidos en las diferentes ciudades.

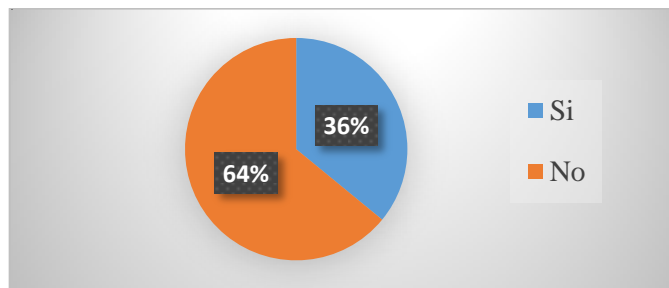
3.- Es socio del club

Tabla N° 16: Socios del club

Si	157	36%
No	280	64%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 11: Socios del club



Fuente: Encuestas realizadas

La captación de socios es uno de los principales problemas del club. El porcentaje de hinchas es bajo de acuerdo a la gran cantidad de seguidores que tiene Barcelona. Se deben mejorar las estrategias para obtener nuevos socios y mejorar la oferta de beneficios para aumentar la base de socios activos del club.

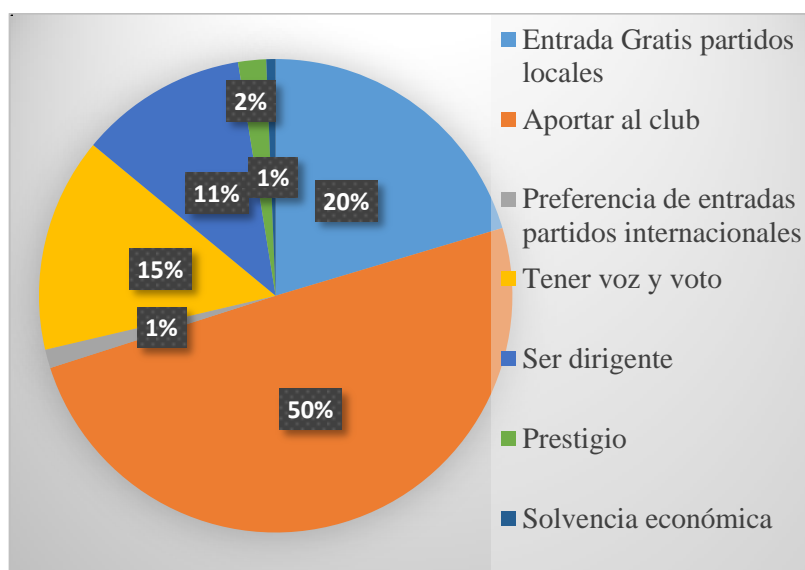
4.- ¿Cuáles son los beneficios que más le agrada en su calidad de socio?

Tabla N° 17: Beneficios socios

Entrada Gratis partidos locales	32	20%
Aportar al club	78	50%
Preferencia de entradas partidos internacionales	2	1%
Tener voz y voto	23	15%
Ser dirigente	18	11%
Prestigio	3	2%
Solvencia económica	1	1%
Total	157	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 12: Beneficio Socios



Fuente: Encuestas realizadas

El Departamento de Marketing debe poner énfasis en dar mayores beneficios a los socios. Los principales beneficios ofertados no satisfacen las necesidades de todos. La mayoría de socios aporta al club para solventar la crisis económica que tiene la institución.

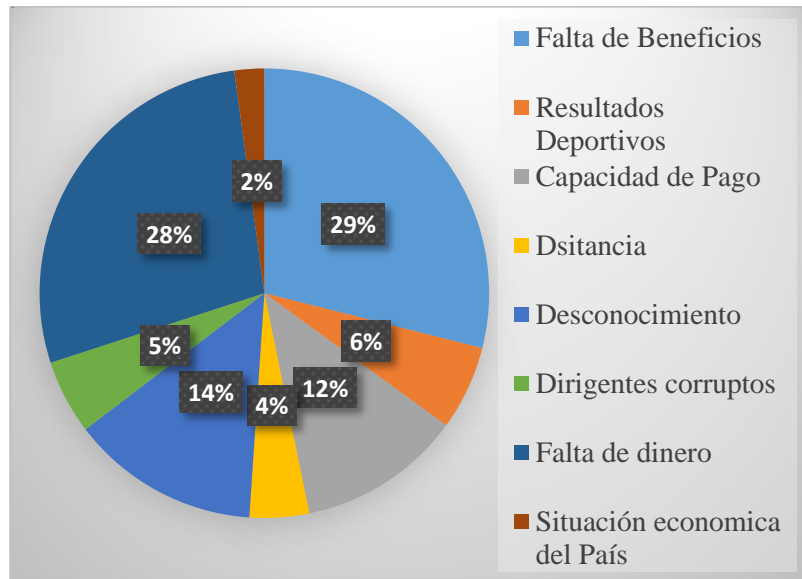
5.- ¿Cuáles son las razones usted no se ha calificado como socio del club?

Tabla N° 18: Razones de no ser socio

Falta de Beneficios	81	29%
Resultados Deportivos	17	6%
Capacidad de Pago	33	12%
Distancia	12	4%
Desconocimiento	38	14%
Dirigentes corruptos	15	5%
Falta de dinero	78	28%
Situación económica del País	6	2%
Total	280	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 13: Razones de no ser socios



Fuente: Encuestas realizadas

Para obtener una mayor captación de socios los dirigentes, deben estructurar un plan que permita al nuevo socio y al antiguo acceder a mayores beneficios. Se debe realizar estrategias dirigidas especialmente a la captación de nuevos socios.

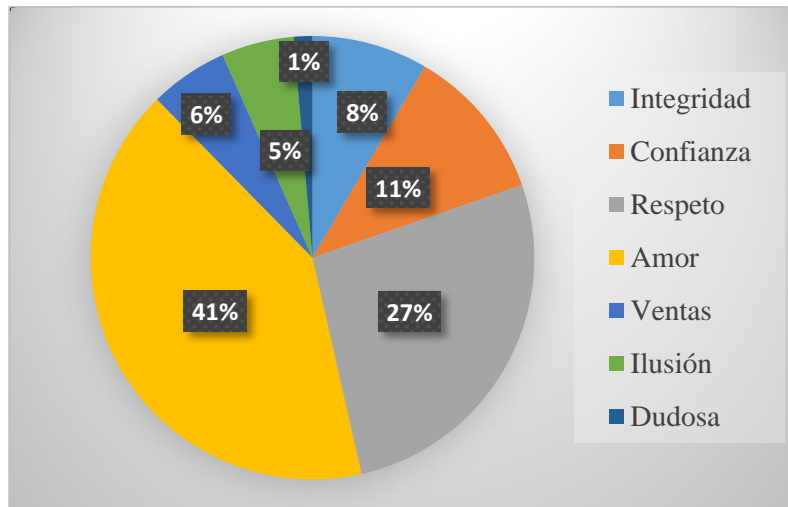
6.- ¿Cuál de los siguientes términos define la imagen de Barcelona?

Tabla N° 19: Imagen

Integridad	37	8%
Confianza	49	11%
Respeto	117	27%
Amor	180	41%
Ventas	25	6%
Ilusión	23	5%
Dudosa	6	1%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 14: Imagen



Fuente: Encuestas realizadas

La imagen debería generar un valor agregado a todos los productos que se comercializan en su nombre, por el momento la imagen Barcelona no ha decaído en términos comerciales pero si en términos deportivos, por lo cual se debe mejorar todas las áreas de Barcelona para poder tener la imagen número uno en el mercado nacional.

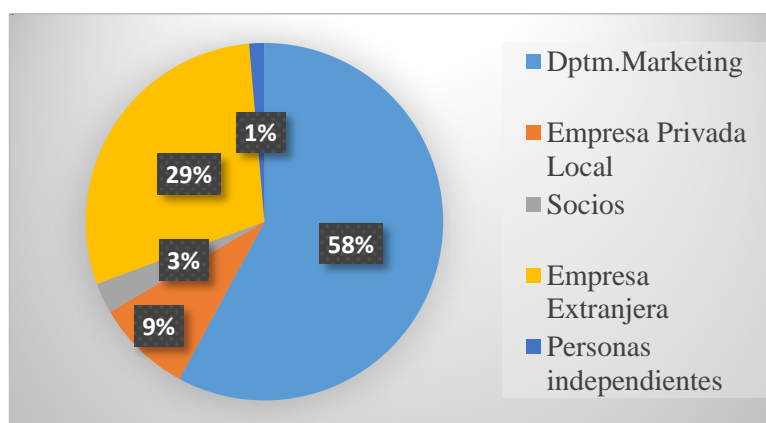
7.- Cree que la marca de Barcelona debe ser comercializada por

Tabla N° 20: Comercialización de la marca

Dptm. Marketing	253	58%
Empresa Privada Local	38	9%
Socios	12	3%
Empresa Extranjera	128	29%
Personas independientes	6	1%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 15: Comercialización de la marca



Fuente: Encuestas realizadas

El departamento de Marketing debe ser uno de los pilares más importantes en Barcelona para que la Marca siga siendo la número uno a nivel nacional. Para esto se debe tener un departamento bien estructurado y con bases fundamentadas en la experiencias y poder tener como guía modelos de empresas de marketing en el exterior.

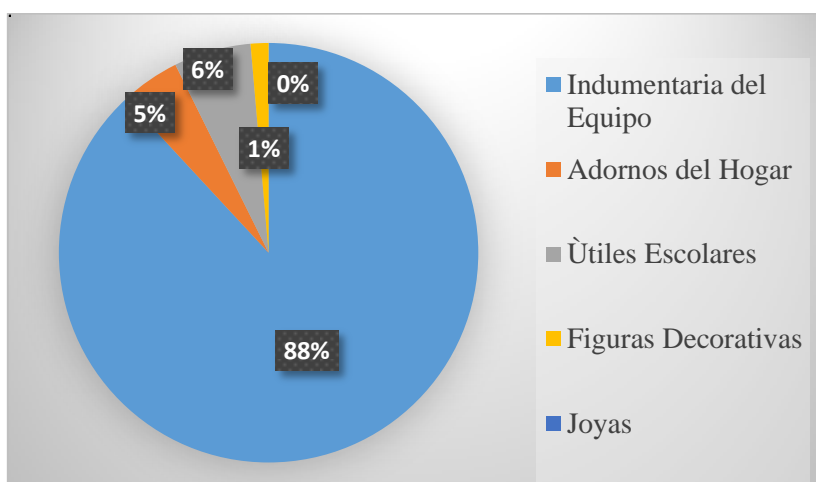
8.- ¿Qué productos de la marca Barcelona es el que usted compra con mayor frecuencia?

Tabla N° 21: Productos de compra

Indumentaria del Equipo	385	88%
Adornos del Hogar	20	5%
Útiles Escolares	26	6%
Figuras Decorativas	6	1%
Joyas	0	0%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 16: Productos de compra



Fuente: Encuestas realizadas

La marca Barcelona tiene mucha influencia con sus productos en el mercado nacional, ya que sus productos obtienen una gran cantidad de ventas, en este caso se debería optar por sacar nuevos productos, que logren satisfacer todas las necesidades de los hinchas y socios.

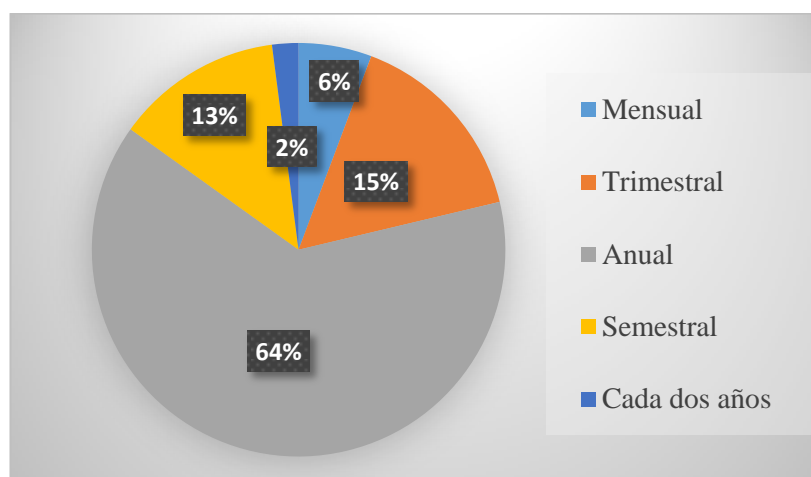
9.- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos marca Barcelona señalados en la pregunta anterior?

Tabla N° 22: Frecuencia de compra

Mensual	25	6%
Trimestral	68	15%
Anual	278	64%
Semestral	57	13%
Cada dos años	9	2%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 17: Frecuencia de compra



Fuente: Encuestas realizadas

Debido a la situación económica del país, las personas que comprar indumentaria de su equipo favorito, lo realiza de acuerdo a sus posibilidades económicas. La institución debe dar realce a nuevos productos para poder mejorar la venta de productos bajo la marca Barcelona a nivel nacional.

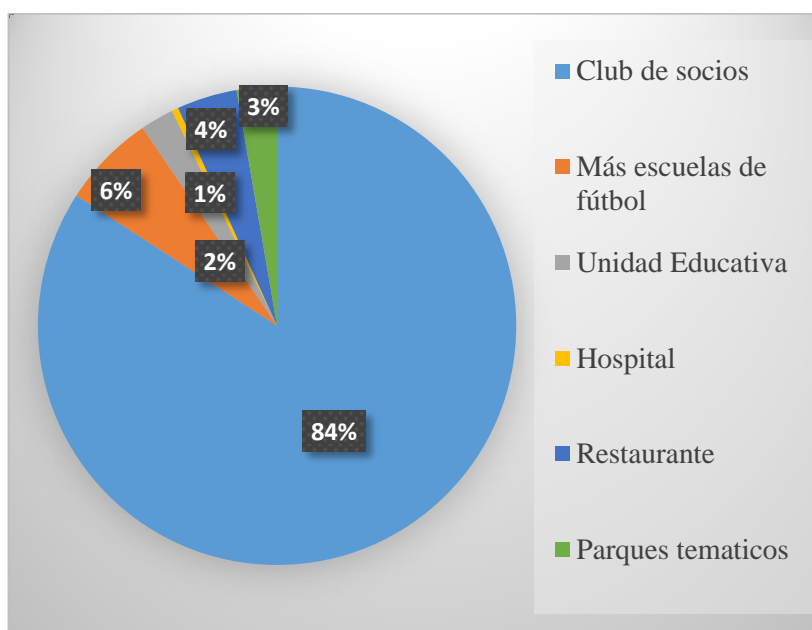
10.- ¿Qué instalaciones debe tener Barcelona, a parte de las que ya cuenta, en Guayaquil?

Tabla N° 23: Instalaciones nuevas Guayaquil

Club de socios	186	84%
Más escuelas de fútbol	14	6%
Unidad Educativa	5	2%
Hospital	1	1%
Restaurante	9	4%
Parques temáticos	6	3%
Total	221	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 18: Instalaciones nuevas Guayaquil



Fuente: Encuestas realizadas

La ciudad de Guayaquil cuenta con la mayor cantidad de Hinchas de Barcelona a nivel nacional y uno de los problemas para que los hinchas no se hagan socios es la falta de beneficios que genera la Institución. Una instalación dotada con canchas de fútbol, piscina, gimnasio, entre otros, ayudaría al hincha a convertirse en socio para poder disfrutar de las instalaciones. El impacto que genere nuevos proyectos ayuda a la estabilización de la economía del club.

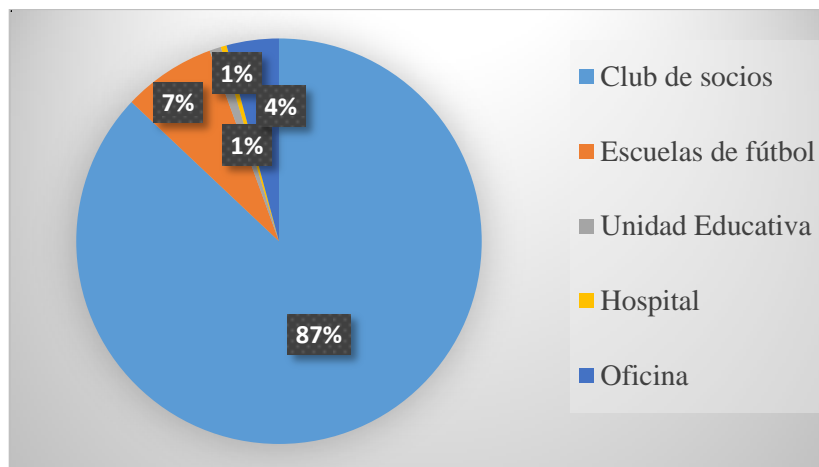
11.- ¿Qué instalaciones debe tener Barcelona, a parte de las que ya cuenta, en Quito?

Tabla N° 24: Instalaciones nuevas Quito

Club de socios	188	87%
Escuelas de fútbol	16	7%
Unidad Educativa	2	1%
Hospital	1	1%
Oficina	9	4%
Total	216	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 19: Instalaciones nuevas Quito



Fuente: Encuestas realizadas

La ciudad de Quito tiene el segundo porcentaje de hinchas a nivel nacional que sigue a Barcelona. La hinchada en Quito necesita instalaciones modernas que aporten a la captación de nuevos socios otorgando beneficios como un club de socios. La hinchada a nivel nacional excepto Guayaquil, ha sido marginada de proyectos a través de los años por las directivas. Los nuevos directivos deben crear nuevas estrategias para que la marca Barcelona tenga beneficios en todos los rincones del país para poder generar ingresos más abultados.

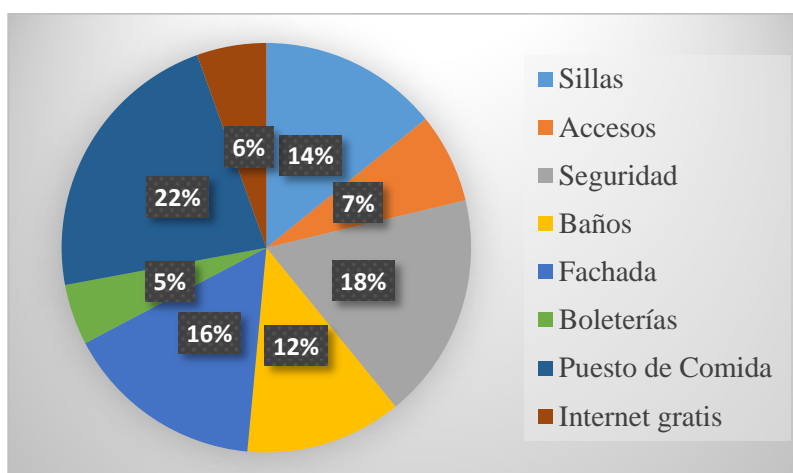
12.- ¿En qué se debe mejorar las instalaciones del estadio?

Tabla N° 25: Modificaciones estadio

Sillas	62	14%
Accesos	31	7%
Seguridad	78	18%
Baños	54	12%
Fachada	69	16%
Boleterías	21	5%
Puesto de Comida	98	22%
Internet gratis	24	6%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 20: Modificaciones estadio



Fuente: Encuestas realizadas

Las instalaciones del Estadio actualmente han estado en constante deterioro ya que no existe un control en el mismo. Las personas encargadas de la administración del estadio no han realizado las mejoras necesarias que el hincha y socio necesita para poder asistir y sentirse cómodo en el estadio. Las instalaciones deberían estar en constante mejorar para agrado de los socios e hinchas.

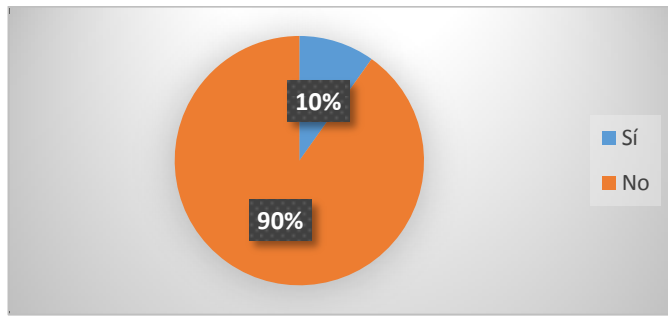
13.- Conoce el Museo de Barcelona

Tabla N° 26: Personas que conocen el museo

Sí	43	10%
No	394	90%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 21: Personas que conocen el museo



Fuente: Encuestas realizadas

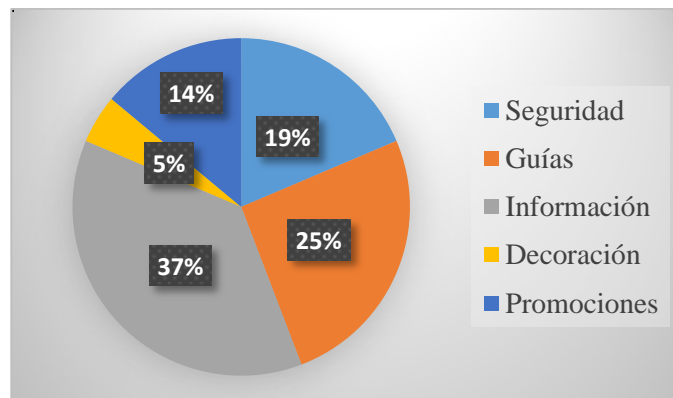
13.1 ¿Qué se debe mejorar en el museo?

Tabla N° 27: Modificaciones museo

Seguridad	8	19%
Guías	11	25%
Información	16	37%
Decoración	2	5%
Promociones	6	14%
Total	43	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 22: Modificaciones museo



Fuente: Encuestas realizadas

El museo del club se debe promocionar de diferente manera para que las personas lo puedan ir, ya que no existe la información necesaria para que los hinchas y socios asistan a visitar estas

instalaciones. Se debe poner mucho énfasis en generar promociones de recorridos del museo, estadio, canchas de entrenamiento, etc. Donde el hincha puede enterarse de todo lo referente al club.

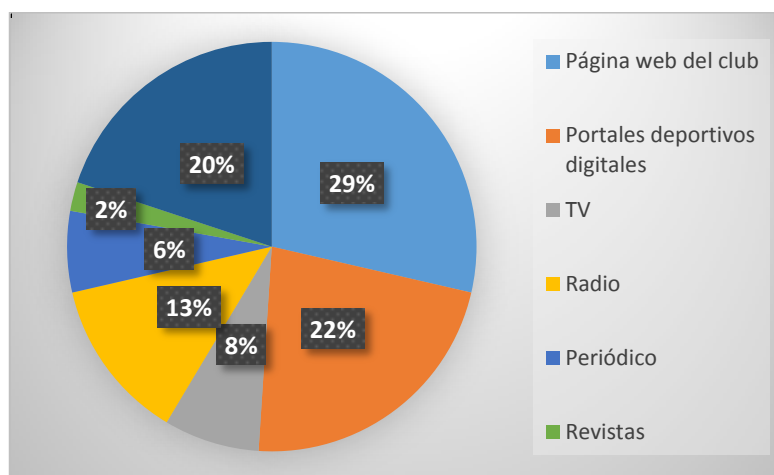
14.- ¿Cuáles son los medios de comunicación a los que accede para obtener información del equipo?

Tabla N° 28: Comunicación

Página Web del Club	125	29%
Portales deportivos digitales	98	22%
TV	33	8%
Radio	56	13%
Periódico	28	6%
Revistas	10	2%
Hincha Amarillo	87	20%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 23: Comunicación



Fuente: Encuestas realizadas

Al vivir en un mundo inmerso en la tecnología y con aparatos cada vez más inteligentes, los hinchas y las personas relacionadas con el fútbol utilizan cada vez más los servicios que

brinda el Internet en sus diversas páginas y plataformas. Donde se encuentran las noticias, hechos y resultados de su equipo. Al ser Barcelona la marca más importante a nivel nacional las páginas de internet tienen noticias del club todos los días. Por lo tanto las páginas oficiales de la institución deberían manejar de forma actualizada para brindar un mejor servicio a todos sus lectores.

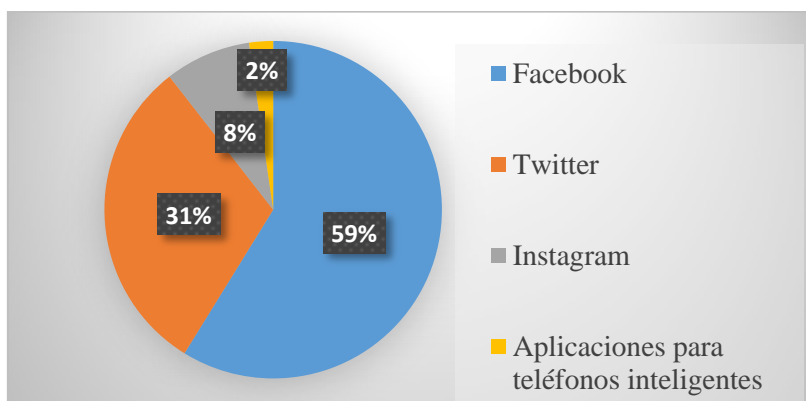
15.- ¿Qué aplicaciones utiliza con mayor frecuencia para obtener información sobre Barcelona?

Tabla N° 29: Redes sociales

Facebook	257	59%
Twitter	134	31%
Instagram	36	8%
Aplicaciones para teléfonos inteligentes	10	2%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 24: Redes Sociales



Fuente: Encuestas realizadas

Las redes sociales son una conexión entre las personas y el mundo global, donde las noticias diarias se conocen a través de información en cada aplicación. Barcelona debe enfocarse en generar ideas atractivas para tener a hinchas y socios siempre pendientes de estas redes sociales.

Con la finalidad de tener mayor comunicación para hinchas y socios.

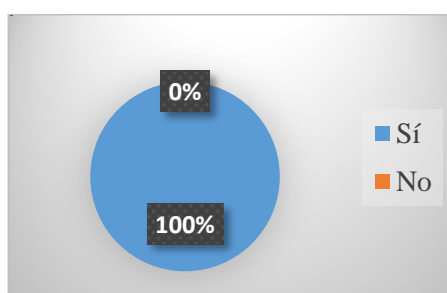
16.- Estaría de acuerdo con que el club desarrolle una nueva aplicación tecnológica en beneficio de los socios e hinchas de Barcelona

Tabla N° 30: Aplicación tecnológica

Sí	437	100%
No	0	0%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 25: Aplicación tecnológica



Fuente: Encuestas realizadas

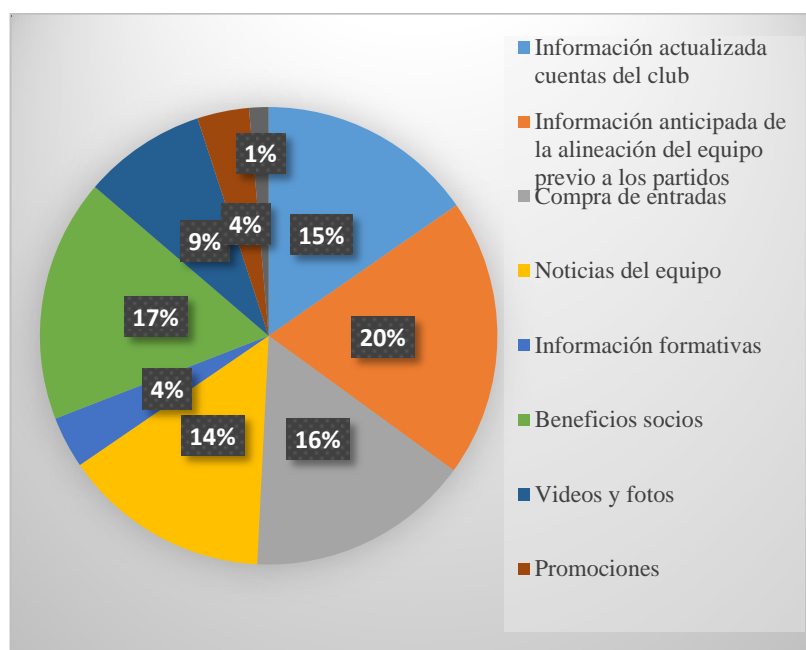
17.- En caso de que su respuesta sea positiva, señale los usos que debería tener esta aplicación:

Tabla N° 31: Usos de la nueva aplicación

Información actualizada cuentas del club	67	15%
Información anticipada de la alineación del equipo previo a los partidos	86	20%
Compra de entradas	69	16%
Noticias del equipo	64	14%
Información formativas	16	4%
Beneficios socios	75	17%
Videos y fotos	38	9%
Promociones	16	4%
Concursos	6	1%
Total	437	100%

Fuente: Encuestas realizadas

Figura N° 26: Usos de la nueva aplicación



Fuente: Encuestas realizadas

La creación de una aplicación es una ventaja para obtener mayor imagen y beneficios tanto para hinchas, socios y dirigentes. En un mundo globalizado donde la tecnología de punta es lo que marca la diferencia, Barcelona estaría creando un precedente hacia un futuro prometedor, ya que con esta aplicación se obtendría mayor inversión por parte de los patrocinadores del equipo y se podría dar una información actualizada y oficial de parte del club.

4. Propuestas de mejora en la gestión de Marketing Deportivo

4.1 Beneficios dirigidos a los socios

Los beneficios que cuentan los socios de Barcelona son muy pocos. En este sentido la mayor cantidad de hinchas se hicieron socios para que el club cuente con aportes económicos que ayuden aliviar la situación del club. El déficit del club bordea los 18 millones de dólares (Antonio Noboa, 2014)

Los beneficios que ofrece el club a los socios son los siguientes:

- Entradas gratis a los partidos de local
- Preferencia en la compra de entradas para partidos internacionales.
- Tener voz y voto en las sesiones de socios.
- Poder ser dirigente del club.

Con este análisis, el Departamento de Marketing debe trabajar para poder incrementar los beneficios de socios que el 2015 son alrededor de 3500 (Departamento de Socios, 2015)

El Marketing Deportivo como una nueva rama del Marketing brinda los conocimientos necesarios para poder generar estos beneficios. Por eso se debe tomar a Barcelona como una empresa. Su marca a nivel nacional mueve millones de personas y genera comercio.

A continuación, se propone añadir las siguientes propuestas:

- a) Crear Beneficios con empresas nacionales e internacionales para que los socios del club pueden obtener descuentos en locales comerciales, restaurantes, viajes, etc. Barcelona como la empresa

se vean beneficiados. Lo socios tendrían descuentos en los locales afiliados a la institución. Esto generaría un ingreso de nuevos socios y daría un mayor beneficio a los socios ya existentes.

- b) Se debería analizar el proyecto de la construcción de un club deportivo para el esparcimiento de deportes como fútbol, básquet, tenis, natación entre otros, para los socios de Barcelona. Esta idea se debe expandir a las provincias más importantes del país para que todas ellas cuenten con un club deportivo para los socios.
- c) Los socios deben recibir un mejor trato de los dirigentes. Se los debe tomar en cuenta en decisiones importantes para el club, ya que ellos aportan un capital mensualmente a la institución. En este punto los dirigentes deben darle mayor enfoque a los reportes financieros. Por el momento Barcelona tienen un déficit millonario, los socios deben exigir las cuentas de la institución, para saber los ingresos y los egresos que tiene el club.
- d) Se debe segmentar el mercado de socios. Todos tienen diferentes necesidades, por lo cual la segmentación se debe dar de acuerdo a la localidad a la que se hace socio. Cada localidad a la que se haga socio el hincha debe tener diferentes beneficios, el club debe realizar convenios con empresas para facilitar mayores beneficios a los socios a nivel nacional.
- e) Los socios deben tener un acceso preferencial para poder ingresar a los entrenamientos del primer plantel, donde se puedan tomar fotos, firmas de autógrafos y conversar con los jugadores.
- f) El club debe tener convenios con hospitales, clínicas entre otras para que los socios del club tengan acceso a beneficios de salud.

4.2 Acciones para capturar socios

La captación de socios durante los años ha sido uno de los puntos más débiles en todas las dirigencias de Barcelona. El club cuenta con alrededor de 3500 socios, que comparados con el total aproximado de hinchas, se obtiene un porcentaje de socios bajo.

La falta de captación de socios se debe al deterioro de las directivas de Barcelona, porque los hinchas ya no confían en su gestión como directivos. En los últimos años el club no ha tenido un Departamento de Marketing que realice gestiones reales y valederas para la captación de socios.

El plan que se debe plantear para poder realizar una captación de socios masiva a nivel nacional es el siguiente:

- a) Se debe estructurar un Departamento de Marketing Deportivo en el club. Debe cumplir con todas las funciones de Marketing pero enfocadas en el aspecto deportivo.
- b) Los encargados del Departamento de Marketing Deportivo deben realizar una segmentación de mercado a nivel nacional, para poder conocer todas sus necesidades e inquietudes, para ofrecerles mejores beneficios para que se conviertan en socios del club.
- c) El Departamento de Marketing Deportivo ya estructurado debe buscar nuevos patrocinadores que doten de beneficios a los socios. Se deben contactar con empresas que otorguen descuentos en sus locales comerciales a los socios del club. Un ejemplo es asociarse con empresas de comida rápida donde el socio de Barcelona obtenga en su compra el 10 o el 15 por ciento de

descuento en su compra. En este punto se debe recalcar que no solo serían empresas de comida en donde se buscaría el beneficio mutuo, sino también con varias instituciones relacionadas a cualquier mercado, esto da la pauta para poder negociar con todas las empresas a nivel nacional e internacional que deseen realizar un mutuo acuerdo con el club. Las empresas que generarían una mejor captación de socios vienen hacer: locales de comida rápida, locales de entretenimiento (cine, bares), empresas de salud y restaurantes.

- d) Se debe realizar una captación masiva de socios a nivel nacional. Se podría realizar conferencias, charlas o visitas en todas las ciudades del país, informando a los hinchas los requerimientos para poder convertirse en socios del club. En las mismas se debe tratar de informar todos los beneficios que obtienen por convertirse en socios de Barcelona.
- e) Siendo Barcelona una de las marcas deportivas más importantes a nivel nacional, debería tener proyectos de creación de clubes deportivos en las ciudades más importantes del país en una primera etapa, con la finalidad de incrementar el número de socios en otras ciudades diferentes a Guayaquil. En una segunda etapa se debe ampliar a otras ciudades el proyecto de club deportivo, para en una etapa final tener en cada ciudad del país un club deportivo para uso exclusivo de los socios de Barcelona.
- f) En el aspecto político interno del club, los dirigentes deben escuchar las propuestas de los socios y tratar en el aspecto financiero de presentar todos los balances reales, con cifras actualizadas semana a semana. Los dirigentes deben respetar las decisiones tomadas en sesiones ordinarias y extraordinarias.

4.3 Fortalecimiento de la imagen y la marca

Barcelona no ha sabido explotar todo su potencial. La imagen y la marca Barcelona no generan recursos para la institución.

Para poder fortalecer la imagen y marca de la institución se debe realizar las siguientes acciones:

- a) Fortalecer el área de Marketing Deportivo, es decir dotar con todo lo necesario para que esta área pueda desempeñar todas sus labores. Se debe implementar tecnología que utilizan los equipos como Real Madrid, Manchester United. F.C. Barcelona, los cuales son equipos humanos y tecnológicos que permitan generar los mejores comerciales publicitarios y generar mayor atracción de la marca.
- b) A nivel nacional el nombre Barcelona y todo lo referente a la institución se debe patentar con el fin de que cualquier negocio con el nombre del club, primero deba pasar por un filtro en el departamento de Marketing Deportivo, para que este puede dar el visto bueno para que se ejecute el negocio, que al club le genere ingresos por su marca.
- c) Intensificar una comunicación para que en el hincha de Barcelona tenga noticias de la marca y de los nuevos productos del club.
- d) Realizar campañas publicitarias de los nuevos productos a nivel nacional, donde se realicen presentaciones de acuerdo a las necesidades del cliente.
- e) Fortalecer lazos con los principales patrocinadores del club, generando confianza y respeto para poder seguir trabajando conjuntamente para un bienestar mutuo. En este punto se debe realizar eventos donde se realce la imagen del club.

- f) El Departamento de Marketing Deportivo, debe realizar una campaña publicitaria, potenciado los diferentes canales de comunicación, en forma continua, para generar la confianza como propulsor de una relación a largo plazo entre la entidad y los socios. Que implique, además, la compra de productos con la marca del equipo, para potenciar los ingresos del club.

4.4 Comercialización de productos

4.4.1 Oferta de productos

4.4.1.1 Productos actuales

Barcelona cuenta con varios productos en venta. Sus ventas representan un ingreso adicional para cubrir parte del presupuesto anual de la institución. El principal auspiciante para la venta de la indumentaria deportiva es Marathon Sport. Cuenta con un contrato con el club hasta el 2019.

Las otras líneas de productos de Barcelona son fabricadas y comercializadas por otras compañías.

Los productos ofertados bajo la marca son los siguientes:

Tabla N° 32: Productos de Barcelona

Indumentaria Deportiva	Suvenirs	Línea Textil	Figuras Decorativas
Camiseta	Llavero	Sábanas	Jarrones
Calentador	Agenda	Edredones	Velas
Gorra	Jarro	Almohadas	Miniaturas
Pantaloneta	Botella	Cobijas	
Media	Esferos	Toallas	
Chompa	Posters	Bandera	
Camisa			
Bufanda			

Fuente: Investigación

La amplitud= 4

La profundidad = $(8+6+6+3)/4 = 5,75$

$A \times Pp = 4 \times 5,75 = 23$

Actualmente Barcelona cuenta con una longitud de cartera de 23 productos.

4.4.1.2 Productos Nuevos

Los resultados de la investigación permiten concluir que el aumento de la ampliación y de la profundidad de las actuales líneas de productos será necesarios para mejorar los ingresos del club.

Los nuevos productos a comercializarse deben ser los siguientes:

Tabla N° 33: Productos nuevos de Barcelona

Indumentaria Deportiva	Suvenirs	Línea Textil	Figuras Decorativas	Accesorios Tecnológicos
Camiseta	Llavero	Sabanas	Jarrones	Estuches para celulares
Calentador	Agenda	Edredones	Velas	CD con música y videos del club
Gorra	Jarro	Almohadas	Miniaturas	Estuche para portátiles
Pantaloneta	Botella	Cobijas	Miniatura del estadio	Mouse
Media	Esferos	Toallas	Esculturas	
Chompa	Posters	Bandera	Escudo del club	
Camisa	Fundas	Cortinas		
Bufanda	Vasos de Shots	Frazadas		
Camiseta a presión	Cuadernos			
Pupos y Pupillos	Pulseras			

Fuente: Investigación

La amplitud= 5

La profundidad = $(10+10+8+6)/5 = 6,8$

$A \times Pp = 5 \times 6,8 = 34$

Barcelona debería contar al menos con una longitud de cartera de 34 productos.

La investigación realizada permitió encontrar nuevos productos para ser comercializados bajo la marca Barcelona. La nueva línea de productos corresponde a los accesorios tecnológicos con 4 productos, que son: estuches para celulares, cd con música y videos del club, estuche para portátiles y mouse. En las demás líneas de productos se han aumentado varios productos que para potenciales consumidores les parecen los necesarios que estén bajo la marca Barcelona.

4.4.2 Comercialización de Productos

La comercialización de la indumentaria deportiva se efectúa a través de Marathon Sport.

Los productos de las demás líneas son distribuidos por una sola tienda en la ciudad de Guayaquil, que vendría siendo el único lugar donde se pueden encontrar los productos oficiales.

La comercialización de los productos para poder maximizar su compra se debería proponer las siguientes acciones:

- a) Abrir nuevos canales de distribución, lo primero que se debe realizar, es adquirir locales comerciales en las

ciudades importantes del país, las cuales vendrían hacer Quito, Manta y Cuenca, para comercializar todos los productos antes mencionados. Al contar con más tiendas de la marca Barcelona los clientes van a tener mayor facilidad de adquirir todos los productos de la marca Barcelona. El objetivo de este nuevo canal de comercialización es poder contar con una tienda de la marca Barcelona en cada capital de provincia.

- b) Se debe realizar convenios con empresas y tiendas especializadas en cada línea de producto para poder comercializar en sus tiendas los productos de la marca Barcelona, un ejemplo claro puede ser distribuir cuadernos, esferos, agenda, etc. en locales como Paco, Juan Marcet entre otros. Estos convenios permiten llegar a más clientes y a mejorar la comercialización de nuevos productos.
- c) Otro canal de distribución son en bazares ubicados en los diferentes sectores de las ciudades. En estos bazares se debe escoger ciertos productos para que puedan ser comercializados.
- d) Se debe ubicar un stand en una zona visible del estadio para poder comercializar todos los productos de la marca Barcelona. En el stand se debe promocionar los nuevos productos.
- e) En la página oficial del club y en la aplicación va existir una pestaña donde se pueda adquirir los productos de manera confiable. Este canal de comercialización se va a manejar de la misma manera

que cualquier página en donde se realiza compras en línea.

- f) Realizar partidos amistosos en diferentes ciudades del país, trayendo a figuras mundiales, que se encuentren en sus últimos años de carrera. Con esta acción se puede generar ingresos por la venta de entradas, comercialización de productos nuevos y referentes a la figura que se concrete para el partido amistoso, publicidad, derechos de TV, entre otros.

4.5 Instalaciones

La remodelación de las instalaciones del club posibilitará mejorar la percepción de los hinchas en la intención de convertirse en socios. Los patrocinadores, a su vez, podrán disponer de más y mejores espacios para promocionar su marca. Por lo cual las mejores en este aspecto son las siguientes:

- a) Se debe mejorar la infraestructura del Estadio (Ver 4.6)
- b) Se debe mejorar las instalaciones de las divisiones inferiores para poder crear proyectos a largo plazo con jugadores, a nivel de Guayaquil y las demás ciudades. Barcelona debe contar con escuelas de formativas en todas las provincias del país. Este proyecto viene de la mano de formar nuevos jugadores propios de la institución en donde se les brinde todas las herramientas necesarias para poder desenvolverse en el diario vivir.
- c) Se debe realizar un estudio para ver la finalidad de la creación de un centro educativo llamado Barcelona. El centro educativo tiene la finalidad de potenciar la marca Barcelona y

también la inclusión de los jugadores de las formativas en esta institución para que obtenga su título de bachiller.

d) La construcción del club deportivo. (Revisar el punto 4.6.3)

4.6 Infraestructura

4.6.1 Estadio

El estadio de Barcelona es considerado uno de los mejores a nivel de Sudamérica y el mundo (Pasión Fútbol, 2014), por lo cual se debe tener en consideración ciertas remodelaciones. El estadio no cuenta con una adecuada administración y se encuentra en deplorable estado.

Siendo un activo de la institución el Estadio de Barcelona bajo la actual administración ha llevado que se encuentre en condiciones deplorables donde hinchas y socios se sienten preocupados por el poco mantenimiento del mismo. Se debe realizar las siguientes propuestas para poder mejorar la infraestructura del mismo para dar mejores beneficios a socios e hinchas y tratar de traer inversión en el mismo.

Se proponen las siguientes adecuaciones para el estadio:

- a) Se debería re-diseñar la fachada exterior e interior del estadio. Una imagen moderna posibilitará vender más espacios publicitarios y a tarifas superiores a las actuales.
- b) La implementación de un sistema moderno de vigilancia tanto interior como exterior, que permita

fortalecer el control y aumentar la seguridad de los asistentes. Conjuntamente con el control de la Policía Nacional.

- c) Las instalaciones internas del estadio deben ser reconstruidas, ya que los baños del club se encuentran destruidos y sin mantenimiento, en esta propuesta se debe realizar el cambio de los baños de las instalaciones y dotándoles de todos los implementos necesarios. Los baños deben contar con los requerimientos que el departamento de salud estable para escenarios deportivos, con el objetivo de precautelar la salud de los hinchas y socios asistentes al escenario.

- d) El estadio de Barcelona debe contar con los avances tecnológicos y de infraestructura que tienen los estadios de 4 a 5 estrellas a nivel mundial, esto quiero decir que se debe implementar lo siguiente:
 - Internet gratis
 - Señalización clara y entendible tanto el interior como en el exterior de escenario.
 - Puestos de comida y venta de artículos relacionados al club.
 - Lugar para las personas de prensa ubicados con monitores para sus transmisiones.
 - Sala antidopaje apropiadamente equipada
 - Sistema de megafonía eficaz, que permita la comunicación tanto interna como externa.
 - Sistema de seguridad permanente con cámaras de TV a color, las cuales puedan tomar foto.

- Sectores cubiertos y diferenciados para personas con discapacidad.
 - Circuito cerrado de televisiones para dar información en las áreas de los puestos de comida y baños.
- e) Los accesos que tenga el estadio deben ser adecuados para poder tener un ingreso sectorizado. Se debe dar privilegio a socios y discapacitados. Los accesos deben tener estructuras y equipos tecnológicos para el control de entradas, seguridad y periodistas.

4.6.2 Museo

El museo de la institución es una de las instalaciones nuevas de Barcelona, se debió construir en el Estadio Monumental, con la finalidad de realizar las visitas características por todas las instalaciones del club.

Por eso el plan que debe implementar para el museo del club es:

- a) El museo debe cambiar de instalaciones, el museo se encuentra ubicado en el Puerto Santa Ana en el edificio Astillero. El lugar adecuado para tener el museo es adecuar una zona del estadio donde se pueda ubicar el museo del club. La zona donde se ubicaría el museo es en la parte inferior de la tribuna oeste del estadio.
- b) El departamento de Marketing Deportivo debe idear estrategias para el realce del museo, en este punto la idea principal con el cambio del museo es implementar un recorrido por las instalaciones del club, siendo este

un beneficio para los socios, en el cual puedan conocer las instalaciones del club y tener otros beneficios.

- c) El club puede tener otro ingreso adicional siendo este la visita de hinchas a las instalaciones del club, donde se les realice la visita al estadio, museo, sala de prensa, concentración del equipo principal. Por lo cual el beneficio de cambiar el lugar del museo brindaría un ingreso adicional al club.

4.6.3 Club Deportivo

Conjuntamente con la captación de socios, este debe ser el principal objetivo del Departamento de Marketing Deportivo para la captación masiva de socios que es la construcción del Club Deportivo. Esta propuesta tiene tres etapas:

En una primera etapa se debe realizar la adquisición o la construcción de club deportivo en las principales provincias del país donde Barcelona tenga una gran cantidad de aficionados los cuales son: Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí.

El club deportivo debe contar con lo necesario para poder satisfacer a los socios del club, ya que la propuesta mencionada es dirigida hacia los socios de la institución. Las instalaciones del club deportivo debe contar con:

- Canchas de fútbol, sean estas sintéticas o de césped natural
- Canchas de Tenis
- Canchas de Básquet
- Canchas de Ecuavoley

- Una zona húmeda, que corresponde a piscina, sauna, turco, hidromasaje.
- Espacios verdes
- Patio de comidas

El club deportivo sería uno de los principales beneficios de convertirse en socio de la institución, muchos clubes a nivel internacional cuentan con este sistema de beneficios para los socios y siendo Barcelona uno de los clubes más importantes a nivel de Sudamérica se debería ya comenzar con esta propuesta.

En una segunda parte el departamento de Marketing Deportivo deberá hacer un estudio de mercado para ver la factibilidad de desarrollar este proyecto en otras provincias del país y mejorar la infraestructura de los ya existentes.

En una tercera etapa y la finalidad de esta propuesta es que cada provincia del país cuenta con un club deportivo, para que con ella los socios de Barcelona tengan un espacio donde compartir con familiares y amigos

4.7 Comunicación

La comunicación y las relaciones públicas son un eje fundamental en este proceso de mejoras del Marketing Deportivo de Barcelona, en donde las redes sociales y el cambio constante de tecnologías permiten a las empresas estar más comunicados con sus clientes.

La propuesta que se genera en este tema son dos puntualmente:

La primera propuesta es la creación de una aplicación para celulares inteligentes en donde se encuentren los siguientes requerimientos para satisfacer las necesidades tanto del hincha como el socio del club:

- Información económica de la institución donde se encuentre los ingresos y los gastos del club, para así evitar lo que ha

pasado años anteriores y con lo que deja al club con tantas deudas. Esta información se actualizaría mensualmente en la aplicación para el conocimiento de los socios e hinchas que utilizan esta aplicación.

- La aplicación va a contar con noticias actualizadas y reales de las jornadas de trabajo del primer plantel, información sobre actividades relacionadas sobre el club, noticias sobre las formativas del club y todo lo que concierne al mundo Barcelona.
- Se contara con las alineaciones confirmadas de los partidos oficiales del primer equipo horas antes del compromiso, la aplicación será la primera en obtener esta información, dándole al socio e hincha la posibilidad de saber antes la alineación de cada partido.
- Los socios e hinchas mediante la aplicación pueden adquirir entradas para los partidos de local, donde mediante una transferencia o pago en tarjeta, se podrán adquirir las entradas a cualquier localidad.
- La aplicación va a contar con toda la información sobre las formativas del club, donde le hincha y socio pueda seguir paso a paso todas las categorías inferiores del club y pueda ver el desarrollo de las nuevas figuras de la institución.
- La aplicación contara con una pestaña dedicada solo para los socios, donde se encontrara material exclusivo, este sería otro beneficio de convertirse en socio de la institución.

- Se podrá conocer todos los beneficios que se obtiene al convertirse en socio, se podrá conocer cómo hacerse socio y los sitios afiliados a la institución.
- Se encontrará una pestaña específica donde se manejaran videos y fotos. En donde el socio e hincha podrá observar en las fotos y videos a los jugadores del club, los días del partido, la afición que concurre al estadio, entre otros.
- Se realizaran concursos en la aplicación con premios exclusivos para los ganadores.
- La aplicación tendrá una pestaña para poder adquirir los productos oficiales de la marca Barcelona.

La finalidad de la aplicación es que el hincha y el socio se vinculen más al club y conozca lo que día a día va pasando, ya sea en temas administrativos, económicos y futbolísticos.

El segundo tema principal en la comunicación viene dado para las personas que no cuentan con un teléfono inteligente, en este caso se debe mejorar en todos los aspectos las redes sociales oficiales de la institución, las cuales deberían informar de todo lo que pasa en el club.

En este punto se debe mejorar la página web oficial, las cuentas de Facebook, Instagram y Twitter. El departamento de Marketing Deportivo debe ser el encargado de manejar estas cuentas de manera responsable con el fin de dar información oportuna y real a los hinchas del club.

A través de las cuentas oficiales se debe realizar campañas estratégicas para poder captar más socios y que el hincha vuelva al estadio. Mediante la comunicación de todas las promociones e inquietudes las páginas oficiales del club deberían estar actualizadas constantemente.

La publicidad para los partidos y eventos importantes del club, deben realizarse a través de la aplicación y de las cuentas oficiales en las redes sociales. Estas tienen que ir de la mano con las diferentes cuñas publicitarias tanto en televisión, radio o periódicos.

Cabe resaltar que la comunicación para que funcione todas estas propuestas generadas deben ser transparentes y no se debe esconder ningún dato, tanto a los socios como hinchas, ya que el club depende de ellos para poder generar ingresos.

5. Marco conclusivo

5.1 Conclusiones

- EL Marketing Deportivo en el Ecuador todavía no se ha desarrollado lo suficiente como para poder analizar el impacto que genera en el deporte ecuatoriano y, por consiguiente, en el fútbol nacional. Se puede decir que en el fútbol ecuatoriano recién se comienza a generar Marketing Deportivo. Los dirigentes actuales necesitan nuevas formas de generar ingresos a las arcas de las instituciones.
- El fútbol ecuatoriano está atravesando la peor crisis económica de los últimos tiempos. Los principales clubes nacionales han inflado el mercado nacional, con salarios elevados muy difíciles de pagar sin el apoyo necesario de los hinchas. Los dirigentes deben proponer acciones concretas y dejarse influenciar por la tendencia de realizar Marketing Deportivo realizándolo de manera exitosa y genera ingresos necesarios para poder solventar las cuentas del fútbol ecuatoriano.
- Los dirigentes que regulan el torneo nacional, en este caso los directores de la FEF, no han generado ninguna propuesta concisa, para la crisis económica que mantienen la mayoría de equipos. Los cuales años tras año se siguen presentado varios problemas por no tener reglamentos adecuados para el control de los presupuestos de los clubes.
- Uno de los principales problemas de la crisis económica, se da por el número de hinchas que asiste a los estadios. Los hinchas ecuatorianos son resultadistas, esto quiere decir que solo asisten al estadio cuando su equipo se encuentra en las primeras posiciones. El

principal reto para los dirigentes es convencer a los hinchas para que vuelvan al estadio.

- Los derechos de televisión en los últimos años ha sido controlado por la Federación, la cual reparte equitativamente a los equipos de la Serie A y B. Esto generó que muchos de los equipos rompan contratos con televisoras que ya habían realizado un adelanto por los derechos, por lo cual, los canales enjuiciaron por cifras millonarias a varios equipos.
- Barcelona Sporting Club cuenta con una gestión de marketing que no genera impacto en socios e hinchas, por lo cual debe incursionar en la propuesta de la gestión por marketing deportivo, con la cual va a generar un cambio en la estructura funcional del club.
- El actual sistema para generar ingresos a través de la gestión de marketing en Barcelona no está generando los ingresos necesarios para solventar los gastos que tiene la institución. El sistema que se está manejando no genera la expectativa necesaria para que los hinchas se conviertan en socios.
- La inestabilidad de no tener una dirigencia seria y que tenga continuidad ha afectado al club. Se ve reflejada en los pasivos que siguen creciendo y no dan una estabilidad económica. Al no tener una estabilidad económica, también se vio afectado la gestión de Marketing en el club, ya que no había recursos para poder gestionar de mejor manera los objetivos del departamento de Marketing.
- El problema económico que maneja Barcelona se debe por que las dirigencias anteriores y actuales no han realizado balances económicos reales, donde se encuentren todos los ingresos y gastos del club año a año. Los dirigentes han tratado de maquillar los ingresos reales por venta y compra de jugadores generando deudas millonarias.

- La investigación evidenció falencias en toda la gestión deportiva de marketing en Barcelona. Socios e hinchas se sienten aislados de todos los temas importantes que se manejan en el club. En los últimos años se los ha manejado incorrectamente. Se han tomado decisiones equivocadas, que al final de cada año, han generado más deudas al club.
- La dirigencia actual de Barcelona debe analizar las propuestas realizadas en la presente investigación, que cuenta con propuestas realizables para generar ingresos a corto, mediano y largo plazo.
- En los últimos años no se ha realizado una segmentación de mercado en la institución. No se ha podido segmentar las necesidades de los hinchas y socios de la institución. No se está llegando a todos los hinchas del club. Solo se está generando beneficios para cierto sector de la hinchada.
- Las propuestas de mejora y el desarrollo de una estructura de Marketing Deportivo para Barcelona son los pilares para fortalecer al club en los siguientes años, ya que se cuenta con alrededor de un pasivo de 18 millones de dólares (Antonio Noboa, 2015). Realizando una correcta gestión de marketing deportivo y las propuestas realizadas generara los ingresos necesarios para poder cancelar todas las deudas.
- La infraestructura del club con el paso de los años no se ha mejorado, el estadio de Barcelona se encuentra en condiciones precarias, siendo los baños, el gradería, puertas de acceso, decoración del exterior e interior, fachada interna y externa las más afectadas por el descuido de la empresa contratada para administrar el estadio.

- Las redes sociales no están siendo utilizadas de la forma adecuada para incentivar a los hinchas en convertirse en socios y también en ir al estadio. Las estrategias en los últimos años no han dado solución al poco interés de los hinchas en convertirse en socios.
- La estructura de las divisiones inferiores en el club, están abandonadas. El club no cuenta con un verdadero proceso en sus formativas, en consecuencia tiene que comprar jugadores de otros equipos, en valores económicos altos, lo cual genera más deuda a la institución.

5.2 Recomendaciones

- El fútbol ecuatoriano actualmente tiene un sistema caduco comparado con las grandes ligas a nivel mundial. Los dirigentes deben tomar medidas drásticas para poder solventar la crisis que se sigue empeorando en el país. Con equipos con deudas millonarias y a otras con opciones de irse a la quiebra.
- Los dirigentes de los equipos competidores en las máximas categorías del balompié ecuatoriano, deberían mejorar los reglamentos internos de sus clubes, en donde las personas encargadas de manejarlos, no sean eludidas en caso de dejar a los clubes con deudas económicas y puedan ser enjuiciados por mala administración de recursos de los clubes.
- Los dirigentes ecuatorianos deben enfocarse en generar estrategias reales, para que los hinchas regresen a los estadios. Uno de los principales ingresos de los equipos se da por la venta de entradas, por lo cual, se deben generar estrategias de marketing que permitan a los dirigentes captar la atención de los hinchas, para que estos vuelvan al estadio y con la finalidad que se conviertan en socios de los clubes.

- La actual dirigencia de la FEF debe dejar de administrar los derechos de TV, por el motivo de que los derechos de transmisión son propiedad de los clubes. Cada institución debe negociar de la forma en su club se vea beneficiado o se debería formar un ente aparte que maneje los derechos de transmisión de los partidos del campeonato serie A y B, el cual negocie con empresas nacional o extranjeras para poder transmitir los partidos. La forma de dividir el dinero por los derechos de TV se deben realizar equitativamente, dependiendo del impacto de cada club en la sociedad ecuatoriana.

- Para poder realizar una correcta gestión de marketing deportivo en Barcelona, se debe realizar es una segmentación de mercado, para saber cuáles son las necesidades de los socios e hinchas de acuerdo a la ciudad que pertenecen, ya que Barcelona cuenta con hinchas a nivel de todo el Ecuador.

- Se debe realizar una auditoria interna para conocer a ciencia cierta cuál es el déficit económico actual que tiene Barcelona, en donde, se encuentren datos reales que indiquen a los culpables de la debacle institucional del club.

- La dirigencia actual de Barcelona debe analizar las propuestas realizadas en la presente investigación. Se debería tomar como referencia cada propuesta y proceder a su evaluación económica y financiera.

- Barcelona, al ser el equipo con más seguidores en el país debería, patentar su nombre para que en cualquier lugar cual negocio que desee ocupar el nombre de Barcelona, debe pagar los derechos para poder hacer uso del nombre, ya que actualmente muchos negocios lucran a costas del club y con esto se genera pérdidas en las arcas de la institución.

- Se debe dar un mayor enfoque a las divisiones inferiores del plantel, se debe realizar una búsqueda de jóvenes promesas a nivel nacional, para reclutarlos y formar divisiones inferiores de calidad.

- Los dirigentes de Barcelona, deben tomar en cuenta estas propuestas que son reales y generar los proyectos a corto, mediano y largo plazo, realizando los estudios técnicos y económicos de cada propuesta presentada en el presente trabajo de investigación.

- El proyecto de la construcción del club social a nivel nacional, es uno de los proyectos con mayor ambición del presente trabajo de investigación, el cual debería realizarse un estudio de factibilidad, donde los dirigentes del club puedan analizar la propuesta y comenzar con el proyecto que consta de tres etapas para la captación masiva de socios a nivel nacional.

- Uno de los proyectos que se deben mejorar en el corto plazo, es el cuidado de la infraestructura del club, siendo el estadio Monumental, como el primer proyecto a realizarse. En el cual se deben mejorar todos los aspectos mencionados en el presente trabajo de investigación.

- Las redes sociales deben ser el lazo entre dirigentes, jugadores, hinchas y socios del club, por lo cual, la creación de la aplicación oficial de Barcelona debe ser un proyecto, que se lo debe realizar en el menor tiempo posible, con el cual todas las partes involucradas se verían beneficiados. Los dirigentes del club deben tomar esta propuesta como viable y realizar el presupuesto de cuánto costaría crear esta aplicación y los beneficios que le traerían al club, los cuales se explican en la presente investigación.

- La estructura de las formativas del club se deben mejorar en todos los aspectos, siendo las principales la infraestructura (canchas de

entrenamiento, lugar de residencia para jóvenes de provincias,
colegio), alimentación, salud y educación

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. (1984): *El marketing en los negocios; análisis, planificación y control* (5ª edición). Prentice Hall.

- Galeano Eduardo (1995): *El fútbol a sol y sombra* (1er Edición).

- Diana Rodríguez (2012) “Caracterización General del Proceso del Marketing Deportivo en Colombia”. Recuperado el 14 Septiembre del 2014 <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/3827/4/CB-0456065.pdf>

- Iván Rodríguez Gudiño (2011) “La industria del Fútbol”. <https://revistacontratiempo.wordpress.com/2011/06/23/deportes-5/>

- Gutiérrez, Juan Francisco (2004): *Legislación y administración deportiva*. Kinesis: Editorial.

- Mktlandbytnia (2014), “Segmentación del mercado”. <http://mktlandbytnia.blogspot.com/2014/10/segmentacion-del-mercado.html>

- Capital Online (2015), “Las marcas más valiosas del fútbol mundial” <http://www.capital.cl/negocios/2015/06/08/090604-ranking-de-las-10-marcas-mas-valiosas-del-futbol-mundial>

- Forbes México (2016), “Las 40 marcas deportivas más valiosas del mundo”. <http://www.forbes.com.mx/fab-40/>

- Deloitte (2016), “Football Money League”. <http://www2.deloitte.com/ec/es/pages/consumer-business/articles/football-money-league-2016.html#>

- Marketing de los Deportes (2015) “Nike supera a Zara y se convierte en la marca de moda más valiosa del mundo”.
<http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/nike-supera-a-zara-y-se-convierte-en-la-marca-de-moda-mas-valiosa-del-mundo/>
- Sallenave, Jena Paúl (1958). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Pág. 55
- Ecuatorianos, periodistas (2013). *Ecuador mundial*.
- FIFA (2016), “Informes Financieros”. <http://es.fifa.com/about-fifa/official-documents/governance/index.html#sitemenu>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol (2015), “Clubes”.
<http://www.ecuafutbol.org/web/clubes.php>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol (2015), “Asociaciones”.
<http://www.ecuafutbol.org/web/asociaciones.php>
- Barcelona Sporting Club (2015), “14 campeonatos”.
http://www.barcelonasc.com.ec/historia_14campeonatos.php
- FIFA (2016), “Marcas”. http://es.fifa.com/about-fifa/marketing/index.html#branding_anchor
- FIFA (2016), “Estrategia de Patrocinio de la Copa Mundial”.
<http://es.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/index.html>
- FIFA (2016), “Todo sobre la FIFA”.
http://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/organisation/02/13/11/06/allaboutfifa_s_spanish.pdf

- FIFA (2016), “The Official FIFA World Cup™ Partners & Sponsors since 1982”.
http://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/misc-fwcpartn/52/01/15/fs-401_01_fwc-partners.pdf

- Barcelona Sporting Club (2015), “Estadio”.
<http://www.barcelonasc.com.ec/estadio.php>

- Pasión Fútbol (2014), “Top 20 de los mejores estadios de Sudamérica”.
<http://www.pasionfutbol.com/fanaticos/Top-20-de-los-mejores-estadios-de-Sudamerica--20141214-0021.html>

ANEXOS

Anexo 1: guía de investigación al Departamento de Marketing

- a. ¿Cómo está estructurado el departamento de Marketing de Barcelona Sporting Club?
- b. ¿Cuál piensa usted que es el mercado meta de aficionados de Barcelona Sporting Club?
- c. ¿Cuál es el perfil de las empresas patrocinadoras?
- d. ¿Qué pasos se han seguido para segmentar el mercado de hinchas?
- e. ¿Qué pasos se han seguido para segmentar el mercado de patrocinadores?
- f. ¿Cuáles son los tipos de patrocinio que proporcionan las empresas auspiciantes?
- g. ¿Qué acciones de mercadeo lleva a cabo el departamento de Marketing para captación de socios?
- h. ¿Cómo se encuentra actualmente la marca Barcelona Sporting Club? Se han realizado estudios acerca del posicionamiento de la marca a nivel de los aficionados? En caso afirmativo, qué estudios se han realizado?
- i. ¿Cuáles son los productos bajo la marca Barcelona se comercializan?
- j. ¿Cuál es el aporte que recibe Barcelona proveniente de los contratos de transmisión con empresas nacionales? ¿y con compañías extranjeras?
- k. ¿Qué herramientas de redes sociales se utilizan?
- l. ¿Para qué se utilizan las redes sociales?

Anexo 2: guion de investigación al socio e hinchas

Cuestionario de preguntas

- a. ¿Qué imagen le proyecta la marca Barcelona?
- b. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la comercialización de la marca Barcelona?
- c. ¿Qué productos conoce usted bajo la marca Barcelona?
- d. ¿Qué productos bajo la marca Barcelona ha comprado en el último año?
- e. ¿Cuáles son los beneficios que usted recibe al ser socio de Barcelona?
- f. ¿Cuáles serían sus propuestas para mejorar las instalaciones del club?
- g. ¿Cuáles serían sus propuestas para mejorar el estadio de Barcelona?
- h. ¿Conoce el museo del club? En caso afirmativo ¿Qué áreas se deben mejorar en el museo del club?
- i. ¿A través de que redes sociales se mantiene informado sobre la marcha del club?
- j. ¿A qué otros medios accede para buscar información sobre el club?
- k. ¿Cuáles son los aspectos que se deben a mejorar de la página web de Barcelona?
- l. ¿Cuáles serían las aplicaciones para móviles inteligentes que debería implementar el club?

Anexo 3: guion de investigación a los patrocinadores

Cuestionario de preguntas

- a. ¿Qué criterios se analizan para brindar un patrocinio a Barcelona?
- b. ¿Cuáles son las razones del por qué la marca Barcelona Sporting Club es un buen candidato para dar patrocinio?
- c. ¿Qué imagen le proyecta la marca Barcelona?
- d. ¿Cuáles son los beneficios esperados para su marca al patrocinar a Barcelona?
- e. ¿En qué medios digitales, relacionados a Barcelona, les interesa que su marca se exhiba?
- f. ¿En qué medios convencionales, relacionados a Barcelona, les interesa que su marca se exhiba?
- g. El patrocinio a la marca Barcelona le ha significado a su compañía: ¿Mayores ventas? ¿Mayor exhibición de marca? ¿Mayor número de clientes? ¿Qué otros beneficios?
- h. ¿Cómo evalúa la publicidad de su marca en el estadio del equipo?

Anexo 4: Encuesta sobre la marca Barcelona en el país

La siguiente encuesta es para poder realizar un estudio de plan Marketing Deportivo en Barcelona Sporting Club.

1.- Sexo M ____ F ____

2.- Ciudad Quito ____ Guayaquil ____

3.- Es socio del club Sí ____ No ____

Si su respuesta es SI, continúe con la pregunta 4. Si es NO, continúe con la pregunta 5.

4.- ¿Cuáles son los beneficios que más le agrada en su calidad de socio?

- a)Entrada Gratis partidos locales ____ b)Aportar al club
- c)Preferencia de entradas partidos internacionales ____ d)Tener voz y voto ____ e)Ser Dirigente ____ f)otros (Cual) _____

Si es socio continúe con la pregunta 6.

5.-¿Cuáles son las razones usted no se ha calificado como socio del club?

- a)Falta de Beneficios ____ b)Resultados deportivos ____ c)Capacidad de pago ____
- d)Distancia ____ e)Desconocimiento ____ f)Otra (cual) ____

6.- ¿Cuál de los siguientes términos define la imagen de Barcelona?

- a) Integridad ____ b) Confianza ____ c) Respeto ____ d) Amor ____ e) Otras (cual) _____

7.- Cree que la marca de Barcelona debe ser comercializada por

- a)Dptm. Marketing ____ b)Empresa Privada local ____ c)Socios ____ d)Empresa Extranjera ____ e)otra(cual) ____

8.- ¿Qué productos de la marca Barcelona es el que usted compra con mayor frecuencia?

- a)Indumentaria del Equipo ____ b)Adornos del Hogar ____ c)Útiles Escolares ____
- d)Figuras decorativas ____ e)Joyas ____ f)Otras(cual) ____

9.- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos marca Barcelona señalados en la pregunta anterior?

- a) Mensual ____ b) Trimestral ____ c) Anual ____ d) Otra (cual) ____

10.- ¿Qué instalaciones debe tener Barcelona, a parte de las que ya cuenta, en Guayaquil?

- a) Club de socios ____ b) más Escuelas de fútbol ____ c) Unidad Educativa ____
- d) Hospital ____ e) otra(cual) ____

11.- ¿Qué instalaciones debe tener Barcelona, a parte de las que ya cuenta, en Quito?

- a) Club de socios ____ b) Escuelas de fútbol ____ c) Unidad Educativa ____ d) Hospital ____
- e) Oficina ____ d) otra (cual) ____

12.- ¿En qué se debe mejorar las instalaciones del estadio?

- a) Sillas___ b) Accesos___ c) Seguridad___ d) Baños___ e) Fachada___ f) Boleterías___
g) Puestos de comida___ h) otra (cual)___

13.- Conoce el Museo de Barcelona Sí ___ No___

Si conoce el Museo responda la siguiente pregunta en caso contrario siga a la pregunta 14.

13.1 ¿Qué se debe mejorar en el museo?

- a)Seguridad___ b)Guías___ c) Información___ d)Decoración___ e)otra(cual)_____

14.- ¿Cuáles son los medios de comunicación a los que accede para obtener información del equipo?

- a)Página Web del club___ b)Portales deportivos digitales___ c)TV ___ d)Radio___
e)Periódico ___ f)Revistas___ g)Hincha Amarillo___ h) otra(cual)___

15.- ¿Qué aplicaciones utiliza con mayor frecuencia para obtener información sobre Barcelona?

- a)Facebook___ b)Twitter ___ c)Instagram___ d)Otra(cuál?)

16.- Estaría de acuerdo con que el club desarrolle una nueva aplicación tecnológica en beneficio de los socios e hinchas de Barcelona

Si___ No___

17.- En caso de que su respuesta sea positiva, señale los usos que debería tener esta aplicación:

- a) Información actualizada cuentas del club___
b) Información anticipada de la alineación del equipo previo a los partidos___
c) Compra de entradas___
d) Noticias del equipo ___
e) Información formativas ___
f) Beneficios socios___
g) Videos y fotos ___
h) Otra (cual) ___