



## **UNIDAD ACADÉMICA**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

### **TEMA:**

“MARKETING RELACIONAL APLICANDO ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LOS HINCHAS DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL SERIE “B” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Marketing

**Autora:**

Ing. Nadia Fernanda Medina Sánchez

**Director:**

Ing. Julio César Zurita Altamirano, Mg.

**Ambato - Ecuador**

**Agosto 2016**

**“MARKETING RELACIONAL APLICANDO ESTRATEGIAS  
DE FIDELIZACIÓN PARA LOS HINCHAS DE LOS EQUIPOS  
DE FÚTBOL PROFESIONAL SERIE “B” DE LA PROVINCIA  
DE TUNGURAHUA”**

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

por

Nadia Fernanda Medina Sánchez

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



**Departamento de Investigación y Postgrados  
Agosto 2016**

**“MARKETING RELACIONAL APLICANDO  
ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN PARA LOS  
HINCHAS DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL  
PROFESIONAL SERIE “B” DE LA PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA”**

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD  
Presidenta del Comité Calificador  
Directora DIP

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mba  
Miembro Calificador

Julio César Zurita Altamirano, Mg.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Julio 2016

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Magister en Administración de Empresas

**Tema:** “Marketing Relacional aplicando Estrategias de Fidelización para los Hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua”

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autora:** Nadia Fernanda Medina Sánchez

**Director:** Ing. Julio César Zurita Altamirano, Mg.

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

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

### **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias de marketing relacional para fidelización de los hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua, pues en la actualidad el hincha se ha alejado del estadio por las malas administraciones y la falta de resultados mismo en los dos equipos de la Provincia.

El enfoque de la investigación se fundamentó en la modalidad cualitativa y cuantitativa, además apoyada bajo una investigación bibliográfica y de campo, donde la población estudiada estuvo conformada por los hinchas, jugadores, cuerpos técnicos y dirigentes tanto de Macará como de Técnico Universitario, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada para conocer la realidad del fútbol ambateño en cuanto se refiere al marketing relacional que aplican y la fidelización.

Bajo estos antecedentes se procedió a diseñar estrategias de marketing relacional para buscar la fidelización de los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua como producto final del proyecto de investigación.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Nadia Fernanda Medina Sánchez, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803673076, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Nadia Fernanda Medina Sánchez

CI: 1803673076

## **Dedicatoria**

Este Proyecto se lo dedico primeramente a Dios, por darme salud y vida para llegar a cumplir mis objetivos, por su infinito amor y misericordia y por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en este camino.

A mis padres por su apoyo, comprensión, amor y ayuda en todo momento, porque no escatimaron recursos para ver a su hija como una profesional, gracias porque me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mis convicciones, mi empeño y perseverancia. A mis hermanos, sobrinos, cuñada que vivieron día a día este sacrificio junto conmigo y en todo momento y en toda circunstancia han estado junto a mí.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora esa amistad sigue vigente.

Les quiero con todo mi corazón.

***Fer***

## Reconocimientos

Me gustaría agradecer y reconocer la gran colaboración y ayuda de mi director Mg. Julio Zurita que fue fundamental para la realización de este Proyecto, a todos mis maestros por sus enseñanzas y ejemplo, de manera especial a Varnita y Osmani que más que maestros han sido amigos y consejeros, por darme ánimos en todo este proceso, a Dorisita por la paciencia y disposición siempre tan amable.

Gracias de corazón a dos personas que han sido claves en el desarrollo de este proyecto, Héctor Salazar y Beto Jara, que me abrieron las puertas de sus instituciones y me facilitaron toda la información que necesitaba, por medio de ustedes pude cumplir uno de mis más grandes sueños que era conocer a un equipo de fútbol profesional desde adentro, pude estar en sus entrenamientos, conocer sus sedes, sus complejos, a sus jugadores, cuerpos técnicos y sobre todo compartir con sus hinchadas, gracias por tanto.

A mi jefa y mis compañeras de Nivelación de la Universidad Técnica de Ambato, que en todo este corre y corre de dividir mi tiempo entre mi trabajo y mis estudios siempre estuvieron dispuestas a ayudarme y apoyarme en todo.

Siempre estaré totalmente agradecida con todos ustedes.

***Fer***

## Resumen

El objetivo de la presente investigación fue diseñar estrategias de marketing relacional para fidelización de los hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua, pues en la actualidad el hincha se ha alejado del estadio por las malas administraciones y resultados deportivos negativos en los equipos. A partir de esto, el enfoque con el cual se trabajó corresponde a la modalidad cuali-cuantitativa, apoyada por una investigación bibliográfica y de campo, donde la población estudiada estuvo conformada por los hinchas, jugadores, cuerpos técnicos y dirigentes tanto de Macará como de Técnico Universitario, a quienes se aplicó una encuesta estructurada para conocer la realidad del fútbol ambateño en cuanto se refiere al marketing relacional que aplican y si fidelizan o no al hincha. Bajo estos antecedentes se procedió a diseñar estrategias de marketing relacional para buscar la fidelización de los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua como producto final del proyecto de investigación, pues las estrategias a desarrollar permitirán que los hinchas se sientan atraídos por regresar al estadio a alentar a sus equipos y fidelizar la relación equipo-hincha.

**Palabras Claves:** marketing relacional, estrategias de fidelización, fútbol, hinchas, jugadores, dirigentes.

## **Abstract**

The objective for this present investigation was to design marketing relationship strategies to obtain loyalty from the fans of “B” Series Professional Soccer teams from the province of Tungurahua. Currently the fans have been staying away from the stadium, due to the bad administration and to the negative results from the teams. Based on this point, the investigation is focused on a quantitative and qualitative research approach and supported by bibliographical and field research, where the population studied was made up by the fans, players, coaching staff and directors from both Macará and Técnico Universitario teams. They responded a structured questionnaire that helped understand the actual situation of Ambateño soccer in terms of marketing and loyalty that is current applied. With this background Relationship strategies were then designed seeking loyalty from the “B” Series Professional Soccer team fans from the province of Tungurahua as a final result from the investigation project, since the strategies developed will help fans want to go back to the stadium to cheer on their teams and retain the team – fan relationship.

**Keywords:** relationship marketing, strategies of loyalty, soccer, fans, players, directors.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	iii
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Reconocimientos</b> .....	vi
<b>Resumen</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>Tabla de Contenidos</b> .....	ix
<b>Lista de Tablas</b> .....	xi
<b>Lista de Gráficos</b> .....	xii
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento .....	3
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información Técnica Básica .....	5
2.2 Descripción del Problema .....	5
2.3. Preguntas Básicas .....	7
2.4 Formulación de Meta.....	7
2.5 Objetivos .....	8
2.6. Delimitación Funcional .....	8
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>9</b>
3.1 Definición y Conceptos .....	9
3.1.1. Marketing .....	9
3.1.2. Plan de Marketing .....	9
3.1.2.1. Análisis DAFO .....	10
3.1.2.2 Matriz EFE .....	11
3.1.2.3. Matriz EFI .....	11
3.1.2.4 Matriz Saaty .....	12
3.1.3. Marketing Relacional .....	12
3.1.4. Gestión .....	13
3.1.5. Fidelización .....	13
3.1.6. Estrategias de marketing en el deporte .....	15
3.1.7. Marketing sensorial .....	17
3.1.8. Marketing en el fútbol .....	18
3.1.8.1. Características de los Servicios .....	18
3.1.9. Consumidor .....	19
3.1.10. Fútbol .....	20
3.1.11. Equipos de Fútbol.....	21
3.1.12. Fútbol Nacional .....	21

3.1.13. Federación Ecuatoriana de Fútbol .....	22
3.1.14. Asociación de Fútbol Profesional.....	22
3.1.15. Servicio de Rentas Internas .....	23
3.1.16. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación .....	24
3.1.17. Ley del Fútbol .....	26
3.2 Estado del Arte .....	29
<b>4. Metodología.....</b>	<b>33</b>
4.1. Métodos Aplicados.....	33
4.2. Diagnóstico.....	34
<b>5. Resultados .....</b>	<b>46</b>
5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación .....	46
5.2 Evaluación Preliminar .....	47
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
6.1 Conclusiones .....	64
6.2 Recomendaciones.....	65
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>
<b>1: Registro interno Club Técnico Universitario .....</b>	<b>67</b>
<b>2: Registro interno Club Macará.....</b>	<b>68</b>
<b>3: Modelo de Encuesta dirigida a los hinchas de los equipos .....</b>	<b>69</b>
<b>4: Modelo de encuesta dirigida a los jugadores y cuerpos técnicos .....</b>	<b>71</b>
<b>5: Modelo de encuesta dirigida a los dirigentes de los equipos.....</b>	<b>72</b>
<b>6: Hinchas Técnico Universitario.....</b>	<b>73</b>
<b>7: Jugadores de Técnico Universitario .....</b>	<b>75</b>
<b>8: Cuerpo Técnico de Técnico Universitario .....</b>	<b>77</b>
<b>9: Hinchas Macará .....</b>	<b>78</b>
<b>10: Jugadores de Macará.....</b>	<b>80</b>
<b>11: Cuerpo Técnico y Dirigencia de Macará.....</b>	<b>81</b>
<b>12: Camisetas conmemorativas Macará.....</b>	<b>82</b>
<b>13: Camisetas conmemorativas Técnico Universitario .....</b>	<b>83</b>
<b>14: Proforma para las entradas de cortesía y elaboración de abonos .....</b>	<b>84</b>
<b>15: Proforma para ubicación de stands en el estadio.....</b>	<b>85</b>
<b>16: Proforma para la elaboración de indumentaria a entregar .....</b>	<b>86</b>
<b>17: Proforma para las spots publicitarios en televisión .....</b>	<b>87</b>
<b>18: Proforma para adecuación de tienda deportiva .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>89</b>

## Lista de Tablas

<b>1:</b> Estructura Plan de Marketing.....	10
<b>2:</b> Análisis DAFO.....	11
<b>3:</b> Escala de Medidas de Saaty .....	12
<b>4:</b> Clubes Afiliados.....	23
<b>5:</b> Recaudación SRI .....	24
<b>6:</b> Muestra Socios e hinchas (Macará).....	35
<b>7:</b> Población jugadores y cuerpo técnico (Macará) .....	35
<b>8:</b> Población Dirigentes (Macará).....	36
<b>9:</b> Muestra Socios e hinchas (Técnico Universitario) .....	36
<b>10:</b> Población jugadores y cuerpo técnico (Técnico Universitario).....	37
<b>11:</b> Población dirigentes y grupo de apoyo (Técnico Universitario) .....	37
<b>12:</b> Resumen de resultados encuesta dirigida a los hinchas.....	38
<b>13:</b> Resumen de resultados encuestas dirigida a los jugadores y cuerpos técnicos .....	42
<b>14:</b> Resumen de resultados encuesta dirigida a los dirigentes.....	44
<b>15:</b> Foda del Club Macará .....	47
<b>16:</b> Foda del Club Técnico Universitario.....	47
<b>17:</b> Matriz EFI Macará .....	48
<b>18:</b> Matriz EFE Macará.....	49
<b>19:</b> Matriz EFI Técnico Universitario .....	50
<b>20:</b> Matriz EFE Técnico Universitario .....	51
<b>21:</b> Matriz Foda Cruzado de los equipos ambateños de la serie “B” (Macará y Técnico Universitario) .....	53
<b>22:</b> Matriz Saaty .....	56
<b>23:</b> Plan Estratégico .....	60

## Lista de Gráficos

<b>1: El Proceso CRM .....</b>	<b>15</b>
<b>2: Marketing y Fútbol .....</b>	<b>19</b>
<b>3: Esquema Producto Final del proyecto .....</b>	<b>46</b>
<b>4: Prioridad de las estrategias .....</b>	<b>58</b>

## Capítulo 1

### Introducción

El fútbol es el deporte con más adeptos a nivel mundial debido a que genera pasión y mueve grandes cantidades de dinero, a nivel mundial los equipos han avanzado en cuanto se refiere a su gestión administrativa, pues hoy en día son manejadas como empresas y se han convertido en marcas comerciales que mueven increíbles cantidades de dinero, es aquí donde aparece el marketing como interprete principal, pues ayuda a los equipos profesionales tanto a nivel nacional como internacional a construir y diseñar estrategias encaminadas a la fidelización del hincha, consiguiendo que la asistencia a los estadios sede con más frecuencia por parte de los espectadores.

Hasta hace poco, el marketing estaba netamente orientado al negocio y a las ventas de productos o servicios, pero en la actualidad, muchas empresas empiezan a acoger políticas de marketing relacional para la conquista y fidelización de sus clientes y el fútbol no puede ser la excepción pues se han diseñado estrategias enfocadas en los hinchas que ha permitido aumentar el número de seguidores en los diferentes equipos profesionales a nivel mundial.

El marketing relacional opera como productor de información en doble vía, ya que en cada uno de los contactos el cliente absorbe información de las empresas u organizaciones y viceversa la empresa también acoge información útil sobre el cliente como son necesidades, satisfacción y expectativas respecto a la empresa. Es decir, en cada uno de estos contactos la relación entre empresa/cliente tiene la gran oportunidad de fortalecerse y convertirse en un lazo aún más sólido, pues hay la posibilidad de incrementar la fidelidad de la persona hacia la empresa.

Por otro lado, la fidelización es una estrategia de marketing que intenta conservar a los y las clientes existentes, buscando incrementar su nivel de fidelidad y en términos netamente económicos, la aportación de ellos en términos monetarios hacia la empresa por el producto o servicio adquirido.

En el país, el marketing enfocado en el deporte en este caso el fútbol, no es utilizado de forma correcta por los equipos del fútbol profesional tanto de la serie "A" como de la serie "B", ignorando que este factor podría apoyar y generar grandes ingresos económicos para los clubes. Los equipos de fútbol profesional que participan en la primera categoría B en representación de la Provincia de Tungurahua son: Macará y Técnico Universitario, planteles con dilatada trayectoria en el fútbol profesional ecuatoriano, sin embargo para sus directivas encabezadas por

el Ing. Miller Salazar (Macará) y Dr. Wilson Velasteguí (Técnico Universitario) respectivamente, enfrentan algunos problemas, entre los cuales se puede mencionar son: la fidelización de la hinchada, la ineficiente planificación publicitaria, la limitada venta de artículos representativos de los clubes, mismos que ocasionan problemas, además la falta de apoyo de consumidores (hinchas), por la falta de resultados y por la mala gestión administrativa, repercute en problemas económicos y el estancamiento de dichas instituciones.

Los aficionados son activos para garantizar la superveniencia de los equipos de fútbol en el ámbito profesional, es por ello la necesidad de ofrecer campañas de marketing enfocadas precisamente en fomentar la fidelización y premiar al aficionado que asiste a mirar los partidos de fútbol.

### **1.1. Presentación del trabajo**

La inasistencia al principal escenario deportivo “Estadio Bellavista” es el gran problema por el cual atraviesan los equipos del fútbol profesional en la serie B como es el caso de Técnico Universitario y Macará, esto genera en las instituciones deportivas innumerables inconvenientes económicos, de imagen y posicionamiento de mercado.

Este problema aparece por la falta de espectáculo y resultados que brindan los actores de ambos equipos que se encuentran en esta división del fútbol ecuatoriano: jugadores con poca experiencia, poco profesionales y que solo juegan por el dinero son los principales causales para que exista una pobre campaña en el 2015. Lo que ha ocasionado que poco a poco las personas se alejen de los estadios y las nuevas generaciones fácilmente se hagan hinchas y aficionados de otros clubes del país y del mundo.

La inadecuada gestión directiva es otra causa que origina la problemática pues la inexistencia de patrones y modelos correctos que permitan administrar los recursos de los equipos hace que existan graves problemas en el orden económico. En Tungurahua la gestión directiva de ambos planteles esta direccionada por una sola persona que por voluntad no falta, el problema es que no cuentan con la experiencia, la visión y el apoyo necesario para tomar decisiones acertadas.

El precio de las entradas es otro factor que desalienta a la afición pues el precio es alto considerando el espectáculo que brindan los actores. Además los horarios y días donde los clubes de la serie B realizan sus encuentros deportivos varían según los rivales porque a los de la costa por lo general el horario donde se saca mayor provecho de la altura es a partir del mediodía, mientras tanto que a los equipos de la sierra el horario no les afecta por ser de la misma zona y la televisión porque en ocasiones coinciden como locales con Mushuc Runa Sporting Club equipo que por ser de la serie “A” tiene preferencia en elegir días y horarios para sus encuentros

deportivos, lo que confunde al aficionado y no le permite crear una cultura de asistencia al estadio.

## **1.2. Descripción del documento**

Dentro de la presente investigación se desarrollaron seis capítulos los mismos que se detallan a continuación:

**Capítulo I**, se describe la Introducción, Presentación del trabajo y descripción del documento.

**Capítulo II**, se describe el planteamiento de la Propuesta de trabajo, descripción del Problema, Preguntas Básicas, Formulación de Meta, Objetivos y Delimitación Funcional.

**Capítulo III**, se desarrolla el Marco Teórico en base a libros y documentos que contienen información relevante para la investigación, además se hace referencia al estado del arte que implica el análisis de investigaciones anteriores al presente trabajo investigativo.

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

**Capítulo V**, se determinó el producto final del proyecto de titulación el mismo que consistió en el Diseño de Estrategias de marketing relacional para fidelización de los hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie "B" de la Provincia de Tungurahua

**Capítulo VI**, finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

## Capítulo 2

### Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Los equipos del fútbol profesional de Ecuador, tanto en primera categoría A como en primera categoría B, enfrentan diversas dificultades en distintos órdenes, por su gestión son consideradas como clubes deportivos que fomentan el deporte, sin embargo con el paso del tiempo el fútbol a nivel mundial se ha convertido en una industria que maneja grandes cantidades de dinero e intereses.

Los equipos de fútbol profesional que participan en representación de la Provincia de Tungurahua son Mushuc Runa Sporting Club en serie "A", Macará y Técnico Universitario en la serie "B", para estos tres equipos el panorama es el mismo, pues la falta del apoyo por parte de sus seguidores es evidente generando que en cada programación deportiva el equipo local tenga que pagar para jugar. El alejamiento del hincha es evidente en los últimos años pues el fútbol ambateño no ha conseguido nada importante en el aspecto deportivo, debido a que un año militan en serie "A" y al año seguido militan en la serie "B" factor que influye negativamente en el hincha quien espera que su equipo este peleando los primeros lugares e incluso clasificación a eventos internacionales (copa libertadores y copa sudamericana).

La fidelización se basa en un nivel de satisfacción elevado por parte del aficionado, es decir, si el producto es bueno, este se lo vende de inmediato, sin la necesidad de invertir en publicidad, esto no sucede en el fútbol ambateño, debido a la pobre conformación de los planteles con el recurso humano y en la actualidad ubicados en puestos secundarios sin opción a un ascenso de categoría, hacen que la gente retire poco a poco su apoyo hacia "el equipo de sus amores" y se convierta en un problema para los dirigentes, pues el consumidor deportivo busca espectáculo, diversión, pasión, sentimiento y que toda su dedicación emocional sea considerada.

El presente proyecto se enfoca en crear valor con base al marketing relacional, posteriormente lograr la implementación de un programa de fidelización para la hinchada a través de marketing relacional con el adecuado seguimiento, monitoreo y evaluación con la finalidad de fidelizar al aficionado y establecer relaciones duraderas con el mismo.

## **2.1. Información Técnica Básica**

**Tema:** Marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

**Tipo de Trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación Técnica del Trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Marketing

## **2.2 Descripción del Problema**

El hincha deportivo tiene un solo objetivo, y es el de alentar al equipo de sus amores pese a los malos resultados, problemas e incidentes que tiene la institución. Por otro lado, el novelero busca alentar al equipo de sus amores siempre y cuando el equipo este en los primeros lugares de la tabla, con contrataciones eficientes, con un equipo estable, es decir cuando todo está color de rosa, y es así en la provincia de Tungurahua, la mayor parte de personas que asisten a los estadios son noveleros, es por la misma razón que la inasistencia al principal escenario deportivo “Estadio Bellavista” es el gran problema por el cual atraviesan los equipos del fútbol profesional en serie A como es el caso de Mushuc Runa Sporting Club y en la serie B como es el caso de Técnico Universitario y Macará, generando en las instituciones deportivas innumerables inconvenientes económicos, imagen y posicionamiento de mercado.

Este problema aparece por la falta de espectáculo y resultados que brindan los actores de ambos equipos que se encuentran en esta división del fútbol ecuatoriano: jugadores con poca experiencia, poco profesionales y que solo juegan por el dinero son los principales causales para que exista una pobre campaña en el 2015. Lo que ha ocasionado que poco a poco las personas se alejen del estadio y las nuevas generaciones fácilmente se hagan hinchas y aficionados de otros clubes del país y del mundo.

La inadecuada gestión directiva en los equipos de fútbol profesional a nivel de Ecuador son originados por la inexistencia de patrones y modelos correctos que permitan administrar los recursos de los equipos con base a una estructuración eficaz para confrontar los problemas de las entidades deportivas del país. Hasta hace muy poco tiempo, el marketing deportivo tenía un enfoque predominante orientado netamente al negocio y a las ventas, pero en la actualidad, cada vez son más las organizaciones que empiezan a acoger políticas de marketing relacional para la

captura y posterior fidelización de sus mercados. Se puede citar como ejemplo de ello a la estrategia que aplica el club AC Millan, quien ha volcado sus recursos de forma online para integrar y fidelizar a sus seguidores a través del blog, el chat room, la descarga de fotos y videos, su propia página web, e-cards, etc.

En Tungurahua la gestión directiva de ambos planteles está direccionada por una sola persona que por voluntad no falta, el problema es que no cuentan con la experiencia, la visión y el apoyo necesario para tomar decisiones acertadas, en el año 2015, tanto Macará como Técnico Universitario cambiaron más de una vez a sus directores técnicos al igual que a sus jugadores tanto nacionales como extranjeros generando en el hincha enojo, frustración y desazón que a la larga termino alejándolo del principal escenario deportivo de la provincia generando la inasistencia. Y como no se identifican a los clientes potenciales, es decir no hay marketing relacional para establecer relaciones con ellos, la presencia de noveleros es menos en el trascurso del campeonato nacional. Un equipo de fútbol puede convertirse en algo primordial en la vida de un aficionado y su nivel de involucramiento con el mismo dependerá de que tan desarrollado se encuentre su sentido de pertenencia hacia la institución, lo cual ninguno de los tres equipos ha trabajado para ello, es decir para el hincha, sino que el interés se basa en solo tratar de salvar la categoría y remediar el plantel año tras año, pues los jugadores y cuerpos técnicos tienen un alto nivel de rotación.

Albuja (2012) da un criterio en el cual fundamenta la idea sobre la fidelidad del hincha hacia un equipo de fútbol como:

Es por esto que existe un alto nivel de fidelidad en los aficionados de fútbol con sus equipos, es decir existe un alto nivel de improbabilidad que una persona cambie más de una vez de equipo de fútbol a lo largo de su vida. Conquistar un cliente de por vida es un lujo que muy pocas empresas comerciales en el mundo pueden darse, sin embargo esto es normal en el deporte y precisamente esta ventaja es la que deberían aprovechar los clubes para comercializar productos y servicios adicionales a las funciones deportivas de la institución (p. 25).

El precio de las entradas es otro factor que desalienta a este tipo de aficionado, pues el espectáculo que brindan los actores no justifica el valor que se debe de pagar, además si se compara el precio en relación a otras plazas del fútbol ecuatoriano el valor es alto, Tungurahua con sus equipos son los clubes cuyo valor de la entrada es el más alto dentro de esta categoría, sin embargo si el equipo brindara buen espectáculo y sobre todo resultados para el aficionado el dinero no importaría a la hora de elegir al fútbol, pero en este estudio resulta un problema que vale la pena recalcar para diseñar estrategias.

En Tungurahua los horarios y días donde los clubes de la serie B realizan sus encuentros deportivos varían según los rivales y la televisión siendo estos horarios: los (Viernes a las 20:00), los Sábados a las 16:00 y los Domingos desde las 11:30 hasta llegar en ocasiones a jugar a las 14:00, situación que afecta y confunde al aficionado, pues una semana se juega a una hora y a

semana seguida se cambia a otra hora, lo cual no permite al aficionado programar su tiempo y generar una cultura de asistencia al estadio, en ocasiones el aficionado tiene que elegir entre el fútbol y otras actividades disminuyendo la presencia de este en los estadios.

### **2.3. Preguntas Básicas**

#### **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

Por la poca asistencia y fidelización de la hinchada a los encuentros deportivos, provocando inestabilidad económica en los equipos de Fútbol Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

#### **¿Por qué se origina?**

Por la falta de resultados positivos de los equipos de la Serie “B” de la Provincia.

#### **¿Qué lo origina?**

La deficiente gestión administrativa de los planteles.

#### **¿Dónde se origina?**

En los equipos del Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

### **2.4 Formulación de Meta**

**Meta:** Crear valor a través del marketing relacional con base en estrategias diseñadas realizando un seguimiento, monitoreo y evaluación con el objetivo de fidelizar al aficionado y establecer relaciones duraderas con el mismo.

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1 Objetivo General**

Aplicar Marketing relacional utilizando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la provincia de Tungurahua.

### **2.5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un estado del arte con temas que aborden el marketing relacional y estrategias de fidelización.
- Diagnosticar los principales problemas que los equipos profesionales de la ciudad de Ambato de la Serie “B”, Técnico Universitario y Macará tienen actualmente.
- Aplicar estrategias de marketing para la fidelización de la hinchada de los equipos Técnico Universitario y Macará.

## **2.6. Delimitación Funcional**

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

- Implementar un plan de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos del Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.
- Proporcionar una herramienta mercadológica a los directivos para la gestión de los equipos de la Provincia.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1 Definición y Conceptos

#### 3.1.1. Marketing

Según Kotler & Armstrong (2012) definen al marketing como:

Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y las organizaciones logran lo que necesitan y desean creando así un intercambiando de valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones rentables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. De esta manera se puede manifestar que es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (p. 5).

Además Forsyth (2010), indica otro concepto de marketing:

El marketing es la función de negocio que identifica los deseos y necesidades actuales insatisfechos, define y calcula su magnitud, determina para qué mercados objetivo puede ser mejor la organización, y decide sobre los productos, servicios y programas apropiadas para servir a esos mercados. El marketing sirve como nexo entre las necesidades y deseos de la humanidad y el modelo de una respuesta industrial (p. 12).

Es el proceso mediante el cual se identifica deseos y necesidades de los clientes, mismas que deben ser satisfechos con base a productos y servicios que las diferentes empresas u organizaciones saquen al mercado obteniendo un rédito económico a cambio de dichos productos o servicios.

#### 3.1.2. Plan de Marketing

Según Talaya y Mondéjar (2013) conceptualizan al plan de marketing de la siguiente manera:

Es un documento donde se especifican, de manera estructurada y sistemática, todas las disposiciones sobre los eventos de acción y los medios precisos para lograr dichos objetivos. Un sistema de marketing eficaz compone todos los elementos de la mezcla de marketing en un sistema ordenado y bosquejado para lograr las metas de marketing (p. 30).

Bajo esta perspectiva se puede manifestar que el plan de marketing es una herramienta de gestión que busca orientar a la empresa u organización a ser más competitiva dentro del

mercado en el cual se desenvuelve planteando estrategias y un plan de acción que permitan la consecución de los objetivos establecidos.

Peter Drucker como se citó en Marín (2012), indica que:

La intensión de un negocio es crear y retener clientes, pues sin clientes satisfechos es muy difícil que las organizaciones conserven el nivel de ventas requerido, y por lo tanto mantengan los beneficios deseados y necesarios para su supervivencia dentro del mercado. La herramienta más eficaz para gestionar esta retención y creación de nuevos clientes es el reconocido plan de Marketing (p. 13).

El autor muestra una estructura básica del Plan de marketing, mismo que está compuesto de la siguiente manera:

**Tabla N° 1:** Estructura Plan de Marketing

1. Parte		2. Parte			3. Parte
Análisis Externo	Análisis Interno	Fijación de Objetivos	Definición Estrategias	Planes de Acción	Evaluación
Diagnóstico y reflexión de la situación actual de la empresa y sus productos y servicios.		A partir de la situación actual, se detalla un plan estratégico para cumplir unos objetivos mediante unos planes de acción concretos.			Toda acción tiene unos beneficios y unos costes, en este apartado se evalúan la efectividad de las acciones que se han llevado a cabo.

**Fuente:** Adaptado de Marín, Q. (2012) "Cómo hacer un plan de Marketing", Profit, Quito, p. 13.  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

Un plan de marketing no es otra cosa que una estructura a seguir para la consecución de los objetivos planteados por la empresa u organización en base a un análisis situacional, posteriormente una fijación de objetivos y definición de estrategias y finalmente una evaluación para medir la efectividad de las acciones realizadas dentro del plan de marketing.

### 3.1.2.1. Análisis DAFO

Según Donet y Juárez (2014) mencionan el objetivo primordial al realizar un análisis DAFO dentro de una determinada empresa es:

Determinar las ventajas competitivas de la empresa u organización y la estrategia a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en el cual se desenvuelve. En definitiva, el objetivo que se persigue es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminar las amenazas (p. 98).

**Tabla Nº 2: Análisis DAFO**

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Puntos fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
Puntos débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

**Fuente:** Adaptado de DONET, J. y JUÁREZ, D., "Cuadernos de Marketing y Comunicación Empresarial", Escuela Politécnica de Alcoy, p. 98.

**Elaborado por:** Fernanda Medina

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

### **3.1.2.2 Matriz EFE**

Según Escribano, Merino y Alcaraz (2010) definen a la matriz de factores externos como:

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

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

### **3.1.2.3. Matriz EFI**

Así mismo Escribano, Merino y Alcaraz. (2010) hacen referencia a la matriz de factores internos como: "la forma de analizar los puntos fuertes y débiles (análisis interno), de forma que la estrategia a elegir se base en las fortalezas que presenta y permita minimizar los posibles ataques de la competencia aprovechando sus debilidades" (p. 24).

Bajo esta perspectiva esta matriz ayuda a resumir y evaluar los factores internos de una empresa u organización, llámense fortalezas y debilidades, realizando un análisis de las relaciones entre las distintas áreas que una empresa tiene.

### 3.1.2.4 Matriz Saaty

De acuerdo a Ramírez (2010) el método de análisis jerárquico propuesto por Thomas Saaty se define como:

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

**Tabla N° 3:** Escala de Medidas de Saaty

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

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

**Elaborado por:** Fernanda Medina

Por último la importancia de este método también radica en que, luego de la asignación de los pesos, otorga una medida global de consistencia de la matriz, que permite valorar la relación de los criterios entre si determinando su coherencia y pertinencia.

### 3.1.3. Marketing Relacional

Morgan y Hunt como se citó en Cobo y González (2007) indican que "El marketing relacional puede ser definido como el conjunto de todas las actividades de marketing encaminadas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios, basados en las relaciones a largo plazo" (p. 553).

El marketing relacional busca generar vínculos rentables y sobretodo duraderos con los clientes, es decir lograr que la compra se repita por varias ocasiones enfocándose en la satisfacción total de los clientes.

### **3.1.4. Gestión**

Fajardo como se citó en Universidad de la Salle (2014) menciona la gestión como el “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (p. 1).

Además Nagel (1995) define a la Gestión como: “el conjunto de funciones encaminadas a la toma de decisiones en una empresa u organización con el objetivo de establecer un manejo eficiente de recursos y maximizar de gran manera los beneficios” (p. 2).

Bajo estos antecedentes se puede indicar que la gestión está encaminada a la consecución de los objetivos a través de la planeación, organización, ejecución y control a su haber pueden existir tres niveles de gestión: nivel superior (alta dirección), nivel medio (mando intermedio) y nivel básico (que están inmersos los mandos operativos).

### **3.1.5. Fidelización**

Vásquez y Trespalacios como se citó en Cobo y González (2007) aseguran que la fidelización de clientes es una de los pilares del marketing relacional, así pues:

Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva. La fidelización así entendida sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantiene equilibradas a lo largo del tiempo para que la relación sea constante (p. 46).

La fidelización es lo que toda empresa u organización busca con sus clientes, sin embargo no todas las empresas consiguen este éxito puesto que existen diversos factores que impiden como: precio, calidad del producto, garantía, etc.

Según Cobo y González (2007) en una de sus publicaciones sobre las implicaciones estratégicas del marketing relacional hacen mención sobre la fidelización como:

El marketing relacional toma como eje principal de actuación los clientes actuales, convirtiéndolos en la base de la estrategia de la empresa. Por otro lado, la fidelización de clientes, está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, porque mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que permite mejorar el servicio (p. 555).

La fidelización consiste en la compra repetitiva de un cliente es decir conseguir una relación estable y duradera la misma que aplica el principio de convertir cada venta en el principio de la siguiente.

Para Navarro (2010) la fidelidad con los clientes es lo más importante que las empresas deben realizar, debido a que los clientes son la razón de cada una de las organizaciones para ello el autor enmarca las siguientes conceptualizaciones referentes al tema.

### **Crear fidelidad en los clientes**

La fidelidad del cliente, se basa en el hecho de que a los clientes les guste un producto más que otro, es decir también serán renuente a comprar los productos que oferte la competencia. Es decir, los clientes más fieles seguirán adquiriendo el producto aunque la competencia rebaje los costos de sus productos.

Además otra forma de establecer fidelidad con los clientes es desarrollar una imagen clara y diferenciadora con la oferta y luego reforzarla intensivamente con actividades de marketing. El posicionamiento es una forma de alcanzar los objetivos, pues implica el diseño y aplicación de un programa de marketing con la finalidad de crear una imagen de la empresa u organización y su oferta con respecto a la competencia (p. 48).

### **Crear fidelidad mediante el servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente por lo general es sinónimo de fidelidad porque ofrecer un buen servicio constantemente por parte de las empresas puede ser muy difícil, puesto que los encargados de dar el servicio a los clientes son los empleados.

Las empresas u organizaciones que brindan un buen servicio al cliente deben trabajar con sus empleados inculcándoles una actitud de servicio, sin embargo esto puede tardar mucho tiempo hasta convertir que el servicio excelente sea parte de la cultura empresarial que se maneja. De todos modos, aunque lleva bastante tiempo y esfuerzo desarrollar una tradición y reputación de buen servicio al cliente, se trata de un activo estratégico valioso. Por lo tanto una empresa se ha ganado la fama de ofrecer un buen servicio mantiene una ventaja competitiva sobre la competencia por mucho tiempo puesto que será difícil para la competencia desarrollar una reputación comparable. (p. 51).

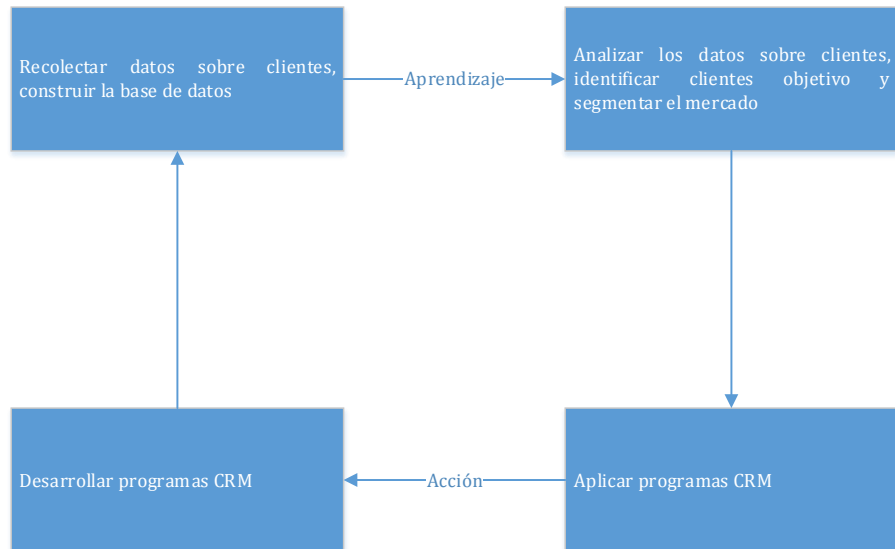
### **Mercados negocio a consumidor y Customer Relations Management (CRM)**

En la actualidad dentro de los mercados negocio a negocio las relaciones normalmente se tratan personalmente por intermedio de los vendedores. En los mercados negocio a consumidor, intervienen un gran número de clientes atendidos por los proveedores de productos de consumo y servicios, los sistemas como el CRM tienen una función más destacada.

El CRM es una poderosa filosofía empresarial, que se resume en un conjunto muy práctico de estrategias, programas y sistemas que se centran en identificar y edificar fidelidad con los clientes más valiosos de una determinada empresa.

El CRM es un proceso iterativo que convierte los datos sobre clientes en fidelidad mediante cuatro actividades: (1) recoger la información sobre clientes y crear una base de datos; (2) analizar los datos para establecer objetivos y segmentar el mercado; (3) desarrollar el programa de CRM, y (4) aplicar el programa CRM (p. 78-80).

**Gráfico N° 1: El Proceso CRM**



**Fuente:** Adaptado de NAVARRO, P. (2010) "Posicionamiento de Marca", Barcelona, Bresca, p. 80.  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

### **Ventajas de los programas CRM**

El CRM que realizan grandes empresas son desarrollados a través de programas informáticos como (Siebel Systems, PeopleSoft, SAP, etc.), mismos que permiten gestionar mejor a los clientes así como sus recursos, más conocidos como programas CRM (Customer Resource Management).

La administración de la relación con los clientes, CRM, forma parte de una estrategia de negocios cuyo objetivo son los clientes. Una parte primordial de este idea es la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, de esta manera poder dar valor a la oferta propuesta. Las empresas u organizaciones deben trabajar para conocer las necesidades de los clientes y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Es decir, el nombre CRM hace mención a una estrategia de negocio cuyo objetivo primordial es la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que le dan soporte (p. 106-107).

La fidelidad es muy importante para cualquier empresa u organización puesto que ellos son la razón de ser de la misma, es por ello que la empresa debe enfocarse en el cliente y mantenerlos siempre satisfechos y por ende contentos, así estos serán un nexo para que la empresa siga incrementando el número de clientes. Un cliente satisfecho es sinónimo de más clientes pues este sin querer hablará bien de la empresa y realizará una publicidad boca a boca sin la necesidad que la empresa invierta dinero en esto.

### **3.1.6. Estrategias de marketing en el deporte**

En la actualidad en el mundo de los deportes se maneja mucho dinero siendo el fútbol una de las cuatro industrias más rentables a nivel mundial es por ello que poco a poco va pasando de ser un deporte a ser una industria en la cual necesariamente entra el marketing y sus estrategias, así pues:

Burton y Howard como se citó Cubillo y Cerviño (2008), indica que algunos deportes cuando detectan que su crecimiento se agota, buscan estrategias aptas para captar nuevos ingresos alrededor de su actividad principal. En este sentido, la experiencia comercial indica que las estrategias de marketing más adecuadas para conseguir el objetivo de crecimiento son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación (p. 161).

Como se mencionó anteriormente se busca estrategias para captar nuevos ingresos, así pues dentro de las estrategias de marketing en el deporte se basara en las siguientes:

**La penetración en el mercado** se resume en la creación de ligas o competiciones de carácter internacional, como ha ocurrido con la Champions League en fútbol a nivel de Europa o la Copa Libertadores a nivel de Sudamérica. (p. 161).

Por citar un ejemplo, el FC Barcelona de España y el Manchester United de Inglaterra, han logrado acuerdos con equipos de fútbol del continente americano para promocionar este deporte a través de la venta de artículos, además realizando giras deportivas por países con menos tradición en el fútbol y donde algunas empresas pretenden promocionar determinados deportes. Por ejemplo el mundial de fútbol 2002 desarrollado en Corea y Japón o el mundial de clubes que se llevan a cabo en países orientales con poca difusión en cuanto se refiere al fútbol donde se enfrenta los campeones de torneos de diferentes ligas del mundo (p. 162).

**El desarrollo del mercado** está limitado por el número de equipos que pueden ser partícipes dentro de determinadas competiciones. El grado de saturación de deportistas y espectadores hace que haya una clara frontera. Se puede mencionar a los torneos paralelos en países como España o Inglaterra con la copa del Rey o la FA Cup respectivamente en donde el sistema es eliminación en partidos de ida y vuelta de este modo se reduce la cantidad de encuentros deportivos a disputar. (p. 163).

**Las estrategias de desarrollo del producto** El producto final es la competición, las reglas que la rigen estos deportes casi no han sufrido transformaciones. Por ejemplo en como el automovilismo y el motociclismo, se han ido incorporando cambios como consecuencia de los avances tecnológicos pues se han producido alteraciones en la forma de la presentación de las competiciones o mediante la adecuación de estadios y la utilización de marcas, etc., (p. 163).

**La diversificación** es claramente visto en países desarrollados donde a más de ofrecer un espectáculo futbolístico para los aficionados también los directivos o a su vez empresas que patrocinan al club realizan inversiones a través de inmobiliarias en terrenos que son propiedad de los clubes o en los alrededores de los estadios a fin de brindar diversos servicios, que van desde cafeterías o restaurantes hasta gimnasios, saunas o incluso clínicas. Esto supone una mejor utilización de los recursos tanto humanos como de medios necesarios para los equipos (p. 164).

Existe muchos casos que equipos han desarrollado estrategias de marketing en el deporte es por ello que han sacado rédito en ámbitos como el organizacional y económico dándose a conocer a nivel mundial por su gestión.

El deporte es una de las industrias que más dinero mueve dentro del mundo es por ello las monstruosas cantidades de dinero que se maneja por pases de jugadores, publicidad en los estadios, derechos de televisión, sponsor, derechos de imagen, es por ello que todo se basa en el

modelo de gestión que utilicen los equipos y la visión que estos les den para poder obtener réditos económicos.

### 3.1.7. Marketing sensorial

Rubio como se citó en Ricaurte (2013) menciona un concepto de marketing sensorial así:

El marketing sensorial puede incitar los sentidos de las personas de una manera imperceptible pero efectiva. Como prueba de lo dicho estadísticamente se dice que "... memorizamos 7 veces más lo que olemos que lo que vemos", lo que significa que a través de los sentidos se puede construir una memoria histórica de marca (p. 18).

Bajo esta herramienta el cliente ya no elige un producto o servicio bajo la percepción *costo-beneficio*, sino a partir de la vivencia que este experimenta antes, durante y después del consumo realizado.

También la Universidad de las Américas (UDLA) (2015) en su artículo publicado Guía de aplicación de marketing sensorial y marketing directo como estrategia de fidelización de clientes menciona un concepto propio del marketing sensorial, la misma que la define de la siguiente manera:

El marketing sensorial es también conocido como **Marketing Experiencial, vivencial o emocional**. El marketing sensorial, es un proceso que se encarga de contribuir un valor superior a los clientes, a través de las experiencias de éstos con los productos, bienes y servicios que son ofrecidos por una determinada marca, empresa u organización, además atrae al cliente a vivir sensaciones deferentes y placenteras (p. 6).

Se puede indicar que este tipo de marketing es una herramienta que ayuda en gran medida a mejorar la comunicación, debido a que a través de esta las empresas pueden comunicar sensaciones, emociones y experiencias hacia sus clientes para establecer vínculos emocionales en términos de marca-usuario, para posteriormente lograr la fidelización del cliente como tal.

De igual manera la UDLA (2015) menciona que el marketing sensorial está directamente relacionado con los sentidos de las personas, así pues destaca la importancia de los sentidos como:

La publicidad sensorial busca crear un impacto total a través de los cinco sentidos, para generar así una grata experiencia personal vivida junto a una marca.

A través de los sentidos se busca despertar experiencias sensoriales en los consumidores que, posteriormente, serán comunicadas a través de distintos sentimientos y emociones. Es decir, toda la información del mundo exterior es recibida a través de los cinco sentidos que las personas poseen.

Vista: "La pregunta no es acerca de lo que miras, sino de lo que observas"

Oído: “El sonido permite entrar en la imagen, o hace la imagen más que una ilustración. Habla para que yo pueda verte. Añade una voz, o incluso un susurro para que el otro realmente se encuentra ahí”

Tacto: “El gozo tiene textura”

Gusto y Olfato: “Olfato y gusto son en verdad un solo sentido compuesto cuyo laboratorio es la boca y su chimenea, la nariz”. Los sentidos están estrechamente ligados a la memoria y son la transición directa a despertar nuevas y deferentes emociones en el ser humano (p. 8).

Los sentidos de cada una de las personas son sumamente importantes y al momento de realizar una compra el cliente ya no se fija solamente en la relación costo beneficio del producto o servicio, más bien evalúa sus experiencias a través de los sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato).

### **3.1.8. Marketing en el fútbol**

Según Rivera y Molero (2012), manifiestan un concepto de marketing en el fútbol como:

Un conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones futbolísticas para satisfacer las necesidades de los consumidores de este deporte además de cumplir con sus objetivos institucionales. El marketing ayuda a que los clubes a gestionar las relaciones con todos sus mercados de forma duradera de esta manera garantizar su continuidad, así gestionar al fútbol no solo como deporte, sino también como espectáculo que atrae.

Así, una definición tendría como aspectos fundamentales los siguientes:

- Proceso de gestión (estratégico y operativo)
- Desarrollado por las entidades Futbolísticas
- Orientadas a satisfacer las necesidades de sus mercados
- Con el propósito de impulsar relaciones duraderas y de beneficio mutuo.

Por ende, es necesario que se asigne una visión empresarial y profesional que combine el marketing con los goles para alcanzar la máxima rentabilidad de un club. (p. 60).

En la actualidad se maneja mucho el marketing dentro del deporte en general y el fútbol no es la excepción, siendo los equipos europeos como el Barcelona FC, Real Madrid de España, Manchester United, Chelsea, Arsenal, Ac Milan, equipos con una estructura organizacional que se manejan en base estrategias que permiten tener una participación en el mercado grande, siendo ejemplo para las demás entidades deportivas a seguir ese modelo de gestión.

#### **3.1.8.1. Características de los Servicios**

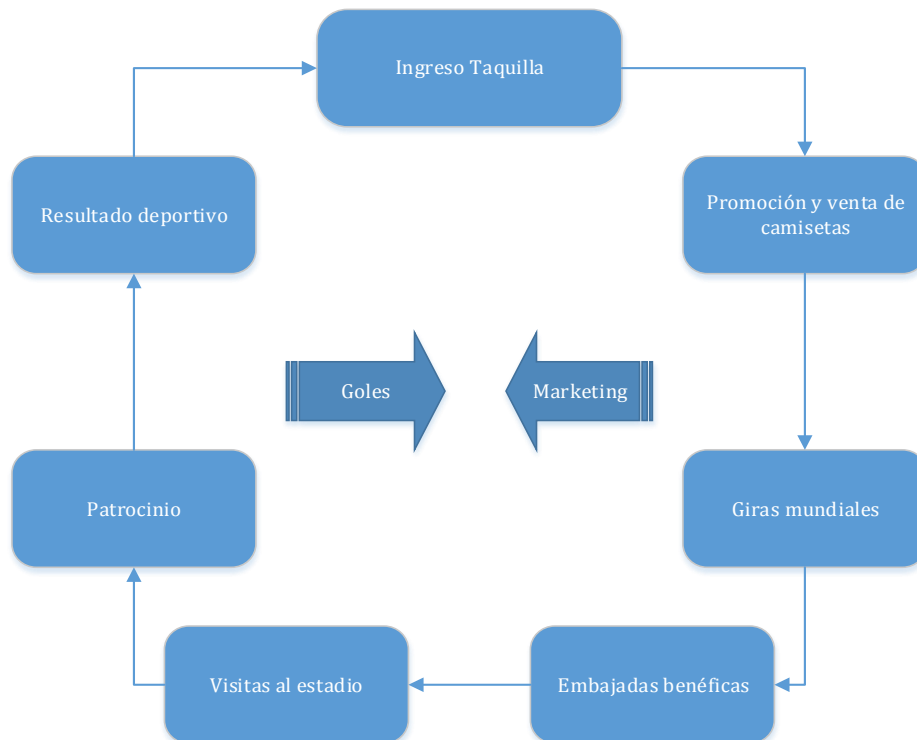
Además Molero y Rivera (2012) establecen las características de los servicios:

Por las características mismas de los servicios, las decisiones de marketing del club deben estar encaminadas a controlar todas las acciones que pueden anteceder y proceder al consumo de su oferta.

Así por ejemplo, las declaraciones previas a un partido, la labor de los jugadores durante la semana y la explicación de los resultados obtenidos por parte del cuerpo técnico pueden condicionar la satisfacción de los seguidores sobre la imagen dada por su equipo en el terreno de juego.

Por otro lado la alta intervención de la actividad humana explica que todos los aspectos ambientales y escenográficos que rodean al momento de la realización del servicio (el partido en sí) tengan alto impacto en satisfacción final del espectador/seguidor (p. 188).

**Gráfico Nº 2: Marketing y Fútbol**



**Fuente:** Adaptado de Rivera y Molero (2012) "Marketing y Fútbol", Madrid, Esic, p. 188.  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

Los servicios que brinden las entidades deportivas debe ser un nexo con el cual conseguir más adeptos, sin embargo los clubes deben tratar en lo posible de mantener y aumentar a su hinchada con la consecución de triunfos, campeonatos, clasificación a torneos internacionales, siendo equipos que den dura lucha en el campeonato nacional.

### 3.1.9. Consumidor

#### Clases de aficionados de fútbol.

De acuerdo a Rafacda, como citó en Rivera y Molero (2012), identifica algunas clases de aficionados que se encuentran dentro del mundo del fútbol, siendo estos los siguientes:

**Anti:** aquella persona que no le gusta mucho el fútbol pero es anti un equipo, por ejemplo del Barca o del Madrid, estas personas disfrutan viendo perder a estos equipos.

**Forofo:** para esta clase de aficionados su equipo es lo mejor del mundo, el resto no vale para nada, si le quitas del partido de la semana de su equipo favorito no tiene excesiva conversación.

**El Salido:** este tipo de aficionados se preocupa más por ver a chicas guapas y ligeras de ropa que a ver el partido de fútbol.

**Insultones:** son aquellos que van al fútbol exclusivamente a insultar al árbitro o en general para desahogar en el fútbol sus problemas sociales.

**Invasor:** son aquellos espectadores que invaden el terreno de juego, sin embargo en la actualidad existen leyes que castigan este tipo de acciones.

**El comepipas:** es la clase de aficionado pasivo caracterizado por ser soso, suele estar callado, no anima a su equipo, es aburrido y a veces hasta se queda dormido en el estadio; este mote de comepipas se les puso porque la mayoría de aficionados de esta clase se dedican a comer pipas en el transcurso del partido.

**Internacional:** esta clase de aficionados desprecia la liga de su país, y más bien opta por ser seguidor de equipos fuera de su jurisdicción y si cuenta con las posibilidades inclusive viaja para estar presente en ciertos partidos a nivel internacional.

**Experto:** esta clase de aficionado es un enfermo del fútbol pues vive por y para el fútbol, intenta ver todos los partidos al día que puede, los que no puede se los graba, simpatiza con varios equipos a la vez, de varios países, su pasión es el fútbol y le da igual hablar de la final del mundial o de un partido de juveniles.

**Veterano:** esta clase de aficionado lleva años viendo cada fin de semana su partido de fútbol en el mismo bar con sus colegas, cualquier tiempo pasado fue mejor para este aficionado, el fútbol actual no tiene ningún valor, todos los jugadores son unos mercenarios que están excesivamente bien pagados (p. 136).

A nivel mundial existen diversos tipos de hinchas que de una u otra manera lo que buscan es apoyar al equipo de sus amores, sin embargo en Europa podemos observar estadios realmente llenos cada fin de semana debido a que se creó una cultura de asistencia al estadio, América es la otra cara de la moneda que vemos en su gran mayoría que el apoyo surge en base a resultados, si un equipo consigue logros pues su hinchada está presente pero si a este le va mal por diferentes factores pues este está ausente.

### 3.1.10. Fútbol

Según Borja (2005) el fútbol es un deporte que mueve pasiones es por el ello que:

El fútbol, deporte de contrastes y altibajos, es un fenómeno que involucra a participantes directos (jugadores) y en su versión más globalizada, abarca a los fanáticos, cuyo papel en el fenómeno es observar, juzgar, disfrutar, y vivir el fútbol a manera de partícipes, pues el fútbol los involucra los envuelve y genera un proceso de interacción entre ellos.

El aficionado de un equipo de fútbol, se identifica a tal punto con él que se siente parte del equipo. Disfruta sus triunfos y sufre sus derrotas. El equipo lo representa a él y a los "otros" que dentro del fenómeno están junto a él, que comparten esta "vivencia" del

fútbol; y ríen y lloran junto a él. Ellos son los demás aficionados que al momento del fenómeno son sus hermanos, sus compañeros de lucha, sus mejores amigos (al menos durante el momento del juego de fútbol) (p. 45).

Además Ochoa (2008) tiene otra perspectiva sobre este deporte:

El fútbol despierta la emoción, la pasión y, en la mayoría de los casos, la fidelidad de por vida con el equipo al que uno le va. El fútbol es un juego en conjunto, donde todo el equipo se ayuda para conseguir la victoria jugando limpio. Y desde las tribunas los aficionados también juegan el partido apoyando y animado constantemente a su equipo (p. 4).

El fútbol es el deporte más popular del mundo, mismo que mueve grandes cantidades de personas, es considerado como el rey de los deportes y lo juegan desde los más pequeños hasta los más grandes no existe distinción de género ni edades. El fútbol puede ser practicado a nivel profesional, amateur o por recreación, sin embargo no deja de ser importante porque en cualquier parte donde se esté realizando un encuentro deportivo lo importante es ganar.

### **3.1.11. Equipos de Fútbol**

De acuerdo a Fútbol Soccer (2015) los equipos de fútbol pueden ser definidos de la siguiente manera:

Un club de Fútbol es una entidad que tiene como fin principal la práctica del fútbol. En caso de ser profesional, un club ésta regida por una determinada asociación oficial o federación, la que a su vez puede formar parte de una confederación continental. En la actualidad, existen 6 entes rectores del fútbol a nivel de continente: la UEFA para Europa, la CONMEBOL para América del Sur, La CONCACAF para América Central, América del Norte y el Caribe, la Confederación Africana de Fútbol para África, y AFC para Asia y la OFC para Oceanía.

Un equipo de fútbol está conformado por un número determinado de jugadores quienes su único objetivo es ganar, pero en un equipo de fútbol profesional existen varios actores: jugadores, cuerpo técnico encargado, dirigentes, hinchada, etc., quienes compiten dentro de un campeonato con el objetivo de ganar una copa y clasificar a eventos internacionales por ejemplo en América del Sur (la copa libertadores y la copa sudamericana).

### **3.1.12. Fútbol Nacional**

Para Carrión y Samaniego (2013) el fútbol ecuatoriano en los últimos años ha evolucionado positivamente, bajo esta perspectiva mencionan lo siguiente:

El fútbol ecuatoriano ha logrado éxitos deportivos internacionales nunca antes vistos, tanto con sus selecciones como con sus clubes. Allí están las clasificaciones históricas a los mundiales de Corea-Japón, de Alemania y la reciente al de Brasil, así como los triunfos internacionales de Liga Deportiva Universitaria, entre los que se destaca el vicecampeonato mundial de clubes.

Correlativamente también se observa un importante aumento del presupuesto de los clubes y de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), que han conducido a un crecimiento importante de la economía del fútbol: mientras la economía nacional creció – en términos nominales- a una tasa promedio anual de 8%, la del fútbol lo hizo en alrededor de 12%; esto es, 1.5 veces más del promedio del país (p. 20).

A pesar de los logros experimentados en los últimos años por las diferentes selecciones y clubes, no han maquillado la realidad que cruzan en los actuales momentos ciertos clubes del campeonato ecuatoriano, todo estos problemas surgen a raíz de los inmensos presupuestos de años anteriores, con sueldos excesivos a futbolistas que no devengaron sus salarios, directores técnicos con renombre que llegaron al fútbol ecuatoriano y no hicieron absolutamente nada, es decir son factores que influyen directamente en la economía de cada uno de los clubes.

### **3.1.13. Federación Ecuatoriana de Fútbol**

Para Santa Cruz (1996) “La Federación Ecuatoriana de Fútbol fue fundada en 1925, aunque el fútbol venía practicándose más o menos desde 1912. Se afilió en 1926 a la FIFA y sólo desde 1957 logró articular un campeonato nacional de carácter profesional” (p. 49).

La Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), es el ente regulador del fútbol ecuatoriano en todas sus categorías, la administración actual está a cargo del Ing. Luis Chiriboga Acosta, durante su administración se obtuvo un reconocimiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial con la consecución de clasificaciones a mundiales en todas sus categorías, a nivel de mayores se obtuvo la clasificación a tres mundiales (Korea-Japón 2002, Alemania 2006 y Brasil 2014).

### **3.1.14. Asociación de Fútbol Profesional**

Para Garcés (2015) las asociaciones son entes que controlan el correcto funcionamiento del fútbol en cada una de las provincias, bajo este antecedente la autora lo define de la siguiente manera:

La Asociación de Fútbol Profesional de Tungurahua viene siendo una subdivisión de la Federación Deportiva de Tungurahua en el Ecuador. Este estamento funciona como asociación de equipos de fútbol dentro de la Provincia. Bajo las siglas AFT, esta agrupación está afiliada a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (p. 4).

La Asociación de Fútbol Profesional de Tungurahua tiene como clubes afiliados a los siguientes:

**Tabla N° 4: Clubes Afiliados**

<b>Clubes Afiliados</b>	
Mushuc Runa	Serie A
Macará	Serie B
Técnico Universitario	Serie B
Pelileo S.C.	Segunda Categoría
León Car	Segunda Categoría
Bolívar	Segunda Categoría
El Globo	Segunda Categoría
América de Ambato	Segunda Categoría

Fuente: ASO Fútbol Tungurahua  
Elaborado por: Fernanda Medina

### **3.1.15. Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas, es el órgano rector en lo que se refiere a la recaudación de impuestos creada como respuesta a la evasión tributaria.

El fútbol en la actualidad mueve grandes cantidades de dinero es por ello la necesidad de realizar el pago respectivo de impuestos, sin embargo luego de realizar un seguimiento a los clubes que participan en el campeonato ecuatoriano de fútbol existen clubes con grandes inconvenientes en este orden. Según informó el Servicio de Rentas Internas (SRI), que durante el periodo 2009 – 2014 se recaudó 16'508.815,03 entre los clubes de la Serie A y 1'483.353,43 entre los clubes de la Serie B.

Según Amoroso (2014) directora del Servicio de Rentas Internas (SRI) explico:

Que, para efectos tributarios, en la actividad futbolística se consideran a cuatro actores: futbolistas, clubes, Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) y empresarios o representantes de jugadores.

Estos actores tienen diferentes obligaciones tributarias. En el caso de la FEF y de los clubes están obligados a declarar mensualmente el Impuesto al Valor Agregado (IVA) (ventas y compras), declaración del impuesto a la renta (ingresos y egresos), actuar como agente de retención en la fuente de renta e IVA (compras, sueldos y sobresueldos), y presentar información mensual y anual en los anexos respectivos (ventas, compras, sueldos).

Por su parte, los futbolistas deben declarar el impuesto a la renta si superan la fracción básica o han tenido otros ingresos como publicidad, partidos de selección, entre otros.

Mientras tanto los dueños de los derechos deportivos y representantes de jugadores, de acuerdo al tipo de contribuyente, sociedad o persona natural, deberá cumplir con sus obligaciones tributarias en las que harán constar las comisiones recibidas como ingresos.

Ya en cifras, según lo demuestra la tabla se informó que los clubes que voluntariamente han cumplido con sus obligaciones tributarias se encuentran en el siguiente orden:

**Tabla Nº 5: Recaudación SRI**

<b>Periodo 2009 - 2014</b>	
Liga Deportiva Universitaria de Quito	8'181.660,48
El Nacional	2'227.083,90
Independiente del Valle	1'868.178,62
Universidad Católica	1'237.581,60
Deportivo Cuenca	838.853,28
Centro Deportivo Olmedo	725.007,15
Club Sport Emelec	571.658,19
Barcelona Sporting Club	248.897,63
Liga Deportiva Universitaria de Loja	212.083,90
Manta	150.516,12
Mushuc Runa Sporting Club	126.481,70
Sociedad Deportivo Quito	120.659,47

**Fuente:** Adaptado del SRI  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

En total durante este periodo, el SRI recaudó 16'508.815,03 de los clubes de la serie A, mientras que de los clubes de la serie B recaudó 1'483.353,43.

En cuanto a las deudas en proceso de cobro, un resumen detalla que Deportivo Cuenca encabeza la lista con 808.072,10 dólares seguido por El Nacional (365.340,52), Barcelona (281.932,05), Manta (22.155,28), Emelec (2.289,25) y Liga de Loja (593,31).

Por otro lado, la lista de deudas en proceso judicial, entregada por el SRI, incluye a Barcelona (2'527.425,12), Liga de Loja, (312.544,87) y Olmedo (6.228,49).

En la serie B, solo cuatro equipos presentan deudas con el SRI: Macará, Técnico Universitario, Universidad Técnica de Cotopaxi y Grecia.

Partiendo de los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) se puede evidenciar que el fútbol genera cifras abrumadoras en lo que se refiere a impuestos por concepto de transferencias de jugadores, publicidad, taquilla, derechos de televisión, etc. Dentro de la actividad futbolística se consideran cuatro actores de retención: Futbolistas, Clubes, Federación Ecuatoriana de Fútbol y Empresarios divididos en serie A y serie B.

### **3.1.16. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación**

De acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2010) del Ecuador dentro del Capítulo I, Título IV del Sistema Deportivo, dentro de los artículos 24 y 25 hacen referencia a lo siguiente:

**Art. 24.- Definición de deporte.-** El Deporte es toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación.

**Art. 25.- Clasificación del deporte.-** El Deporte se clasifica en cuatro niveles de desarrollo:

- a) Deporte Formativo,
- b) Deporte de Alto Rendimiento;
- c) Deporte Profesional; y,
- d) Deporte Adaptado y/o Paralímpico

De igual manera dentro del Capítulo II que hace mención al deporte de alto rendimiento, en sus artículos 45 y 46, indican:

**Art. 45.- Deporte de Alto Rendimiento.-** Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas.

**Art. 46.- Estructura.-** Conforman el deporte de alto rendimiento las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:

- a) Clubes Deportivos Especializados;
- b) Federaciones Ecuatorianas por Deporte;
- c) Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad;
- d) Comité Paralímpico Ecuatoriano; y,
- e) Comité Olímpico Ecuatoriano.

Finalmente en el Capítulo III que hace mención al Deporte Profesional en sus artículos 60, 61, 62 y 63 que hacen referencia al deporte profesional, conformación, regulación y organización del fútbol profesional indica lo siguiente:

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

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

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

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

La ley del deporte, educación física y recreación del Ecuador en sus artículos hace hincapié a ciertos puntos que son importantes para la estructura de la presente investigación. Así por ejemplo cita la definición del deporte que para el presente caso es el fútbol profesional y cuyo

ente regulador es la Federación Ecuatoriana de Fútbol quien es la institución encargada control de todos sus afiliados.

### 3.1.17. Ley del Fútbol

En Ecuador a través del El Ministerio del Trabajo (2015) se emite un documento referente al reglamento para regular las relaciones especiales de trabajo entre los deportistas profesionales y las entidades deportivas empleadoras, donde menciona los siguientes artículos:

#### Capítulo I

##### Disposiciones generales

Art. 1.- Objeto.- Este Acuerdo Ministerial tiene por objeto regular las relaciones de trabajo bajo relación de dependencia, entre las personas trabajadoras que se dedican a la práctica deportiva profesional o que desempeñan actividades conexas a la misma, y la entidad deportiva empleadora.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria para todas las entidades deportiva empleadoras y las personas trabajadoras que se dedican a la práctica deportiva profesional, así como a las actividades conexas a la misma.

Art. 3.- Definiciones.- Para los efectos de la aplicación del presente Reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

- a) **Persona trabajadora deportista profesional.**- Es toda persona natural que, en virtud de un contrato individual de trabajo, se dedica a la práctica de un deporte profesional, bajo dependencia laboral de una entidad deportiva, misma que tiene la calidad de parte empleadora, recibiendo por ello una remuneración.
- b) **Persona trabajadora que desempeña actividades conexas a la práctica deportiva profesional.**- Es toda persona natural que bajo relación de dependencia laboral con la entidad deportiva, y a cambio de una remuneración, ejerce actividades vinculadas directamente con la actividad deportiva profesional, sea como entrenador, asistente del entrenador, auxiliar técnico, preparador físico o miembro del cuerpo técnico o cualquier otra calidad directamente vinculada a la práctica del deporte profesional.
- c) **Entidad deportiva.**- Es la organización deportiva autorizada para participar en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional organizados por la entidad competente de la respectiva disciplina deportiva, que en calidad de parte empleadora requiere los servicios de una persona trabajadora deportista profesional o de una persona trabajadora que desempeña actividades conexas a la práctica deportiva profesional, en virtud de un contrato individual de trabajo, bajo relación de dependencia laboral.
- d) **Temporada deportiva.**- Es el período en el cual se desarrollan las competencias oficiales organizadas por la entidad competente de la respectiva disciplina deportiva. Se entiende que el término de la temporada, para cada entidad deportiva, es la fecha en que ésta disputó su última competición oficial o etapa de hasta la cual participo.

Art. 4.- Autoridad competente.- El Ministerio del Trabajo es la autoridad competente para ejercer el control del efectivo cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de las entidades deportivas respecto de sus personas trabajadoras deportistas profesionales o que desempeñan actividades conexas con la práctica profesional.

Art. 5.- Relación laboral.- La relación entre las entidades deportivas y sus deportistas profesionales o personas que desempeñan actividades conexas con la práctica profesional, será de carácter laboral y, como tal, se sujetará a las disposiciones previstas en el Código de Trabajo, en el presente Acuerdo y demás normativa secundaria laboral aplicable.

## **Capítulo II**

### **De los contratos individuales de trabajo**

Art. 6.- Capacidad.- Se podrán celebrar contratos individuales de trabajo con deportistas profesionales mayores de dieciocho años, y en los casos de menores de dieciocho años y mayores de quince años, se deberá contar con la autorización por escrito de los respectivos padres o representantes legales, así como también precautelarse que los mismos no afecten el derecho a la educación de los jóvenes y adicionalmente, cumplir con todos los requisitos establecidos en la normativa para ellos aplicable.

Art. 7.- Obligación de contrato escrito y de registro.- Toda entidad deportiva deberá celebrar por escrito el contrato individual de trabajo con la persona trabajadora deportista profesional o la persona trabajadora que desempeñe actividades conexas a la práctica deportiva profesional, contrato que deberá ser registrado en el Ministerio del Trabajo.

El registro del contrato legaliza la relación entre la persona trabajadora deportista profesional o la persona trabajadora que desempeñe actividades conexas a la práctica deportiva profesional y la entidad deportiva empleadora, siendo obligación de las federaciones u organismos deportivos, nacionales o locales, que regulan la práctica deportiva profesional y a los cuales pertenezca la entidad deportiva, solicitarlo previo a la inscripción del contrato.

El incumplimiento de dicha obligación será sancionado conforme a lo dispuesto en el Acuerdo emitido por el Ministerio del Trabajo referente al registro de contratos y, en el caso de las federaciones u organismos deportivos, la multa será de USD 200,00 (Doscientos Dólares de los Estados Unidos de América), por cada trabajador inscrito sin que antes la entidad deportiva lo haya registrado en el Ministerio del Trabajo.

Art. 8.- Contenido mínimo del contrato.- Los contratos individuales de trabajo de los deportistas profesionales y de las personas trabajadoras que realizan actividades conexas a la práctica deportiva profesional deberán contener como mínimo las siguientes cláusulas:

1. Lugar y fecha de celebración del contrato;
2. Razón social de la entidad deportiva empleadora;
3. Nombre del representante legal de la entidad deportiva empleadora;
4. Domicilio de la entidad deportiva empleadora;
5. Nombre de la persona trabajadora; y en el caso de menores de edad, deberá indicarse también los datos de los padres o representantes legales
6. Número de cédula de ciudadanía o de identidad, o pasaporte;
7. Dirección de la persona trabajadora;
8. Remuneración mensual y los beneficios, prestaciones, primas o premios acordados;
9. Forma de pago;
10. Lugar donde desempeñará sus labores; y,
11. Plazo de vigencia del contrato.

Art. 9.- Plazo.- El contrato individual de trabajo de las personas trabajadoras deportistas profesionales y personas trabajadoras que desempeñen actividades conexas a la práctica deportiva profesional, en el caso de ser a plazo fijo deberá ser de por lo menos un año, prorrogable por un año más, conforme lo establece el Código del Trabajo. Sin embargo,

dicho contrato no podrá estipular plazos superiores a los establecidos por los organismos deportivos nacionales o internacionales que regulan la práctica deportiva profesional.

En los casos de temporadas deportivas menores a un año, es posible la firma de contratos por la totalidad de la temporada o por las etapas hasta las cuales realizan su participación.

La renovación de dicho contrato deberá contar con el acuerdo expreso y por escrito de la persona trabajadora, a través de una adenda al contrato original, que también se registrará en el Ministerio del Trabajo.

Art. 10.- Préstamos.- En los casos en los cuales se realicen préstamos de los deportista profesionales entre dos entidades deportivas, conforme a la normativa que regule dichos préstamos, la relación laboral será con la entidad deportiva que lo recibe en préstamo hasta el cumplimiento del plazo pactado para el mismo, siendo obligación de la nueva entidad deportiva celebrar y registrar el respectivo contrato individual de trabajo con el deportista profesional y cumplir con todas las obligaciones establecidas en el presente Acuerdo. Una vez cumplido el plazo del préstamo, continuará el contrato individual de trabajo celebrado por el deportista profesional con la entidad deportiva prestataria por el plazo que quedare pendiente de cumplirse.

### **Capítulo III**

#### **De la remuneración**

Art. 11.- Remuneración.- La remuneración mensual de la persona trabajadora, sea deportista profesional o persona trabajadora que desempeña actividades conexas a la práctica deportiva profesional, deberá estar expresamente establecida en el contrato individual de trabajo.

Dicho contrato mencionará todo beneficio o prestación, prima o premios, que reciba la persona trabajadora deportista profesional y que tenga como causa el contrato individual de trabajo

Al contrato debe incorporarse todo rubro que reconozca la entidad deportiva empleadora a la persona trabajadora y que se considere dentro de la remuneración, sea en dinero, especies o servicios.

Art. 12.- Primas o premios extraordinarios.- En el caso de primas o premios extraordinarios, se deberán incorporar y detallar como tales, en cada contrato individual de trabajo, debiendo realizarse el respectivo anexo o adenda al mismo, la cual deberá ser registrada en el Ministerio del Trabajo.

Sin perjuicio de lo señalado en el inciso anterior, los valores extraordinarios que las partes acuerden como primas o premios por el logro de objetivos deportivos, deberán ser pagados dentro de los 30 días siguientes a la ocurrencia del hecho que los originó, a menos que se haya pactado expresamente un plazo diferente.

Art. 13.- Pago de la remuneración.- La remuneración de la persona trabajadora deportista profesional y persona trabajadora que desempeñe actividades conexas a la práctica deportiva profesional, deberá ser estipulada por meses y pagada a mes vencido, como máximo dentro de los primeros diez días del mes siguiente, caso contrario la entidad deportiva empleadora será sancionada con el máximo de la multa prevista para dicho incumplimiento en el Código del Trabajo.

## **Capítulo IV**

### **De las jornadas de trabajo y afiliación**

Art. 14.- Jornada de trabajo.- La jornada de trabajo de las personas trabajadoras deportistas profesionales y de las personas trabajadoras que desempeñan actividades conexas a la práctica deportiva profesional se organizará por el cuerpo técnico y la entidad deportiva, de acuerdo a la naturaleza de la actividad deportiva y a los límites compatibles con la salud de los deportistas profesionales.

El tiempo de concentración que permanezca la persona trabajadora dentro de la sede o instalaciones que determine la entidad deportiva, previo a una competencia deportiva, así como el tiempo de viaje hacia los diferentes lugares en los que prestará sus servicios, no se considerarán para el cálculo de la duración de la jornada de trabajo.

Art. 15.- Vacaciones.- La persona trabajadora deportista profesional o persona trabajadora que desempeña actividades conexas a la práctica deportiva profesional, tendrá derecho a vacaciones, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo.

Art. 16.- Las personas trabajadoras deportistas profesionales y personas trabajadoras que desempeñan actividades conexas a la práctica deportiva profesional, por la naturaleza especial de sus actividades podrán prestar sus servicios en los días de descanso obligatorio sin recargo alguno, debiendo la entidad deportiva empleadora otorgar, en tales casos, un tiempo igual de descanso compensatorio por las actividades desarrolladas en cada uno de esos días.

Art. 17.- Afiliación al IESS.- Las personas trabajadoras deportistas profesionales o personas trabajadoras que desempeñan actividades conexas a la práctica deportiva profesional deberán ser afiliadas obligatoriamente por la entidad deportiva, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Con base al presente documento sobre la relación entre deportistas profesionales y entidades deportivas estructurado en el Capítulo I con las disposiciones generales del documento, Capítulo II donde hace mención a los contratos individuales de trabajo que netamente expone sobre la capacidad, la obligación de contrato por escrito y de registro, el contenido mínimo del contrato, el plazo del contrato y préstamos de jugadores a otras entidades deportivas, Capítulo III que hace referencia a la remuneración que va a percibir el jugador a cambio de prestar sus servicios, los premios extraordinarios y primas por el objetivo logrado, Capítulo IV que hace referencia a las jornadas de trabajo y afiliación donde se detallan la jornada de trabajo a cumplir, las vacaciones y afiliación al IESS.

### **3.2 Estado del Arte**

Para Acevedo y Tobón (2011), en su tema de investigación titulado: “Impacto Económico en un Equipo de Fútbol al Desarrollar un Proyecto de Mercadeo Relacional con los aficionados”, tiene como objetivo general de investigación: Identificar estrategias de mercadeo relacional que ayuden a incrementar los ingresos de los equipos de fútbol profesional colombiano, concluye; se evidencia que actualmente no existe una estrategia de CRM aplicada a los clubes de fútbol antioqueño llámense: Atlético Nacional y Deportivo Independiente Medellín, pues únicamente se

han realizado acciones parciales en cuanto se refiere al CRM a través del contacto con los hinchas que facilitan las redes sociales, además las hinchadas de ambos equipos son reacias al contacto directo con la institución, debido a que no perciben ningún valor agregado o una oferta innovadora de interés y por último una gran oportunidad para reactivar clientes que hace mucho tiempo no van al estadio es contactarlos directamente a partir de una estrategia de CRM, escuchar sus opiniones y elaborar productos y servicios a su medida. Sin embargo para poder implementar el sistema de CRM hace falta invertir en tecnología, adquiriendo un software que soporte esta estrategia, y en personal, contando con un equipo multidisciplinario que desarrolle el proyecto, por ende la implementación de estas estrategias en los equipos de fútbol favorecerá el contexto social porque al recibir más ingresos, mayores inversiones harán en el tema de responsabilidad social.

Una vez concluida con la investigación el autor recomienda que el rubro de los ingresos por concepto de taquillas tiene un gran peso en los ingresos totales de las instituciones, por lo cual es recomendable darle más fuerza e impulsar otras unidades de negocio, que les permita a los clubes generar otras fuentes de ingreso y no depender en un gran porcentaje de los resultados deportivos, además los equipos deben revisar sus estructuras de marketing, y a partir de ahí empezar a desarrollar las estrategias de CRM.

Dicha investigación aporta a la presente con la idea de implementar un sistema CRM para los hinchas adquiriendo un software, además la utilización de las redes sociales para interactuar de forma permanente entre institución – hinchada a través de mensajes, fotos, videos que fortalezcan el amor hacia la institución.

Además Llorens (2011), en su tema de investigación titulado: “La Lealtad de los aficionados al Fútbol. Una explicación en base al valor de la marca de su equipo y su nivel de implicación”, tiene como objetivo general de investigación: contrastar el modelo basado en las relaciones de los aficionados al fútbol con el equipo del que son simpatizantes y cuya meta es conseguir que estos sean leales a su equipo, concluye: recordar que la lealtad o afinidad de un aficionado de fútbol a su equipo se considera como el paradigma de la lealtad. Es muy difícil que un aficionado cambie de equipo a lo largo de su vida pues es un componente emocional en sus motivaciones y en sus comportamientos. Los resultados muestran que las pautas de comportamiento de los aficionados al fútbol se ajustan a lo que sucede con otros productos o servicios. Los aficionados más implicados son los más racionales y cognitivos en sus comportamientos, mientras que los menos implicados son los que se muestran más emocionales.

El autor recomienda que los clubes deberán diseñar dos estrategias distintas para promover la intención de compra entre sus aficionados, estrategias que en algunos puntos convergerán, y que lógicamente no pueden ser contradictorias, pero que esencialmente se dirigirán a grupos con intereses distintos.

Se puede destacar como aporte el diseño de estrategias para promover la intención de compra pues un aficionado contento con el rendimiento de su equipo querrá tener todo que lo identifique con su equipo por ejemplo todo lo relacionado con la indumentaria oficial del equipo de sus amores.

Sin embargo Albuja (2012) en su tema de investigación titulado: “Plan de fidelización y captación de nuevos socios para un equipo de fútbol profesional ecuatoriano. Caso: Club Deportivo El Nacional”, tiene como objetivo general de investigación incrementar el nivel de fidelidad de la afición del club deportivo El Nacional para la consecución de mayores ingresos económicos, concluye que existe un descontento general por parte de la afición del Club Deportivo El Nacional, consideran que es hora de un cambio radical en todos los aspectos de la institución. Pese a este malestar, existe una buena predisposición por parte del aficionado a comprar productos y servicios del club, los cuales generen valor agregado y permitan establecer un vínculo más cercano entre hinchas y el club, además la mayoría de equipos del fútbol ecuatoriano carecen de visión empresarial, consecuentemente se abren las posibilidades de alcanzar diferenciación por medio de la oferta de servicios atractivos, distintos y que tengan como objetivo fomentar la identificación y sentido de pertenencia del aficionado hacia su institución.

Una vez concluida con la investigación el autor recomienda la aplicación del plan de fidelización planteado, no solo incrementará los recursos económicos para el club, sino también ayudará a construir una fuerte identidad de marca que llame la atención tanto de aficionados como de importantes empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir.

Es muy importante que un equipo de fútbol profesional se preocupe por vender productos y servicios propios de la institución a fin de obtener réditos económicos por otros conceptos, estos recursos pueden ser destinados para mejoras dentro de la institución o incluso para la contratación de ciertos jugadores que fortalezcan al club dentro de su participación en el torneo local.

Finalmente Mendoza (2012), en su tema de investigación titulado: “Plan Estratégico de Marketing Relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la Empresa Rentauto en la Ciudad de Quito”, tiene como objetivo general de investigación: desarrollar un plan estratégico de marketing relacional que permita el mejoramiento de la gestión de relaciones, reducción en la tasa de pérdida de clientes, incremento en los niveles de venta y los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Rentauto tanto a nivel externo como interno, en la ciudad de Quito, concluye que la creación de un plan de marketing relacional y la aplicación de programas CRM permite alcanzar uno de los objetivos principales de todas las empresas, que es contar con la lealtad de los clientes, comparando aspectos claves como los costos que representan conseguir nuevos clientes y mantener a los actuales, la buena publicidad creada por clientes satisfechos, entre otros siendo estas simplemente algunas de las tantas ventajas que

presenta la creación de estrategias y actividades para el manejo de las relaciones con los clientes y la creación de beneficios como los propuestos en el presente trabajo, cuyo objetivo se centra principalmente en la generación de valor para los clientes.

Es muy importante diseñar e implementar un plan de marketing dentro de cualquier institución pues esta permite enrumbar a la empresa u organización a la consecución de sus objetivos a través de un análisis de sus puntos fuertes y puntos débiles desarrollando estrategias que potencialicen su situación dentro del mercado en el cual se desenvuelven con el propósito de ganar más adeptos y obtener mejores réditos económicos, es allí donde deben de apuntar los equipos del fútbol profesional de la serie B de la provincia de Tungurahua.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Métodos Aplicados

#### Método de Investigación

##### Exploratorio

Se desarrolló este tipo de investigación puesto que el tema propuesto dentro del fútbol profesional de la provincia de Tungurahua ha sido poco explorado y estudiado, además dentro de la presente investigación no se formuló ningún tipo de hipótesis. Además este tipo de investigación permitió aumentar el grado de familiaridad con el fenómeno en estudio puesto que se obtuvo información de la vida real en el cual se desenvuelven los clubes tanto Macará como Técnico Universitario.

##### Descriptivo:

Se desarrolló este tipo de investigación que permitió conocer las situaciones a través de la descripción de actividades mediante la recogida de información a través de la encuesta aplicada a los hinchas tanto de Macará como de Técnico Universitario.

##### Enfoque de la Modalidad

**Enfoque Cuantitativo:** la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque su alcance no se limita a la simple recolección y tabulación de datos sino que se realiza un análisis e interpretación de manera imparcial, además se utilizará herramientas estadísticas como el análisis e interpretación de resultados.

**Enfoque Cualitativo:** porque trata de buscar la percepción que tienen los clientes sobre el marketing relacional que aplica la empresa en la fidelización de clientes, busca encontrar las causas que generan la problemática y buscar una alternativa de solución.

## **Modalidad Básica de Investigación**

Dentro de la presente investigación se realizó una investigación de campo e investigación Bibliográfica.

### **Investigación de Campo:**

Dentro de la presente investigación se desarrolló una investigación de campo, debido a que esta permitió establecer un contacto directo con la realidad de los hechos que ocurre dentro de los equipos de la Primera Categoría Serie B, para ello se utilizó como técnicas la encuesta a los hinchas de los clubes y a los señores directivos.

### **Investigación Bibliográfica:**

También se utilizó una investigación bibliográfica que permitió recabar información referente a las variables de estudio (Marketing Relacional y Fidelización de clientes), en libros, tesis, documentos electrónicos, etc.

## **4.2. Diagnóstico**

Cuadro estadístico

- Encuesta dirigida a los hinchas y socios de los equipos de Macará y Técnico Universitario.
- Encuesta dirigida a los jugadores y miembros del cuerpo técnico de los Clubes.
- Encuesta dirigida a los Señores Dirigentes de los Equipos Ambateños de la Serie B.

La encuesta dirigida a los hinchas, socios, jugadores, cuerpos técnicos y dirigentes, tanto de Macará como Técnico Universitario, es un instrumento necesario para determinar aspectos relevantes que son importantes para el desarrollo de esta investigación

Debido a que a nivel de la Provincia no existe información del total de hinchas que tiene cada equipo, en la entrevista con los directivos se concluyó que la muestra con la que se podía trabajar se la tomaría del número total de socios activos, más el promedio de hinchas asistentes a los partidos del año 2015, información que si podía ser facilitada por los clubes, de igual manera se obtuvo la información del número de dirigentes, jugadores y cuerpos técnicos con los que contaba cada equipo para iniciar la temporada 2016.

Esta información que se detalla a continuación fue recolectada de forma verbal y escrita a través de una entrevista de la investigadora (Srta. Fernanda Medina) a los dirigentes de cada uno de los

clubes, Ing. Héctor Salazar (Gerente deportivo del Club Macará) y el Sr. Beto Jara (Vicepresidente del Club Técnico Universitario).

**Tabla Nº 6: Muestra Socios e hinchas (Macará)**

<b>Macará</b>	
Socios Activos	30
Promedio de hinchas en el estadio 2015	1000
<b>Total</b>	<b>1030</b>

Fuente: Club Social Deportivo Macará

Elaborado por: Fernanda Medina

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia (0,5) (0,5) =

0,25

E = Error de muestreo 5%

K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{(0,5)(0,5)1030}{(1030 - 1) \frac{(0,05)^2}{2^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(0,25) 1030}{(1029) \frac{0.0025}{4} + (0,25)}$$

$$n = 288$$

La muestra para socios e hinchas del Club Macará corresponde a 288, a quienes se les aplicara la encuesta diseñada.

**Tabla Nº 7: Población jugadores y cuerpo técnico (Macará)**

<b>Macará</b>	
Jugadores	28
Cuerpo Técnico	5
<b>Total</b>	<b>33</b>

Fuente: Club Social Deportivo Macará

Elaborado por: Fernanda Medina

Para los jugadores y cuerpo técnico del Club Macará no es necesario obtener una muestra, debido a que la población objeto de estudio es finita por lo tanto, se trabajó con la totalidad de la población, es decir se aplicó 33 encuestas a los jugadores y miembros del cuerpo técnico.

**Tabla N° 8: Población Dirigentes (Macará)**

<b>Macará</b>	
Dirigentes	10
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Club Social Deportivo Macará  
Elaborado por: Fernanda Medina

De la misma forma para los Dirigentes del Club Macará no es necesario obtener una muestra ya de igual manera se trata de una población finita por lo tanto se trabajara con la totalidad de la población, es decir se aplicara 10 encuestas a los señores dirigentes.

**Tabla N° 9: Muestra Socios e hinchas (Técnico Universitario)**

<b>Técnico Universitario</b>	
Socios Activos	35
Promedio de hinchas en el estadio 2015	1000
<b>Total</b>	<b>1035</b>

Fuente: Técnico Universitario  
Elaborado por: Fernanda Medina

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia (0,5) (0,5) = 0,25

E = Error de muestreo 5%

K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{(0,5)(0,5)1035}{(1035 - 1) \frac{(0,05)^2}{2^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(0,25) 1035}{(1034) \frac{0.0025}{4} + (0,25)}$$

$$n = 289$$

La muestra para socios e hinchas del Club Técnico Universitario corresponde a 289, a quienes se les aplicará la encuesta diseñada.

**Tabla N° 10:** Población jugadores y cuerpo técnico (Técnico Universitario)

<b>Técnico Universitario</b>	
Jugadores	29
Cuerpo Técnico	5
<b>Total</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Técnico Universitario  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

Para los jugadores y cuerpo técnico del Club Técnico Universitario no es necesario obtener una muestra debido a que la población es finita por lo tanto se trabajará con la totalidad de la población, es decir se aplicarán 34 encuestas a los jugadores y miembros del cuerpo técnico.

**Tabla N° 11:** Población dirigentes y grupo de apoyo (Técnico Universitario)

<b>Técnico Universitario</b>	
Dirigentes	6
Grupo de apoyo	6
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Técnico Universitario  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

De la misma forma para los Dirigentes del Club Técnico Universitario no es necesario obtener una muestra ya de igual manera se trata de una población finita por lo tanto se trabajará con la totalidad de la población, es decir se aplicará 12 encuestas a los señores dirigentes.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**Tabla Nº 12:** Resumen de resultados encuesta dirigida a los hinchas

Pregunta		Técnico Universitario	Macará
1	¿Indique el equipo con el que Usted se siente identificado o es hincha?	De los 289 encuestados, el 100% se siente identificado con el Club Técnico Universitario	De los 288 encuestados, el 100% se siente identificado con el Club Macará.
2	¿Se siente satisfecho con el desempeño y rendimiento que su equipo ha tenido en los últimos años?	De la totalidad de encuestados, el 95% que representa 275 personas manifiesto que no se siente satisfecho con el desempeño y rendimiento futbolístico del equipo mientras que solamente el 5% está satisfecho de la gestión del equipo.	De la totalidad de encuestados, el 81% que representan 233 hinchas indicaron que no se sienten satisfechos con el desempeño y rendimiento que su equipo ha tenido, mientras que el 19% que representan 55 hinchas indicaron que sí.
3	¿Con que frecuencia usted asiste al estadio a apoyar a su equipo?	El 56% que representa 162 personas manifiesto que una vez al mes asiste al estadio, el 19% asiste dos veces al mes, el 15% irregularmente y el 10% una vez al año.	El 52% que representan 151 hinchas indicaron que asisten a apoyar a su equipo dos veces al mes, el 21% una vez al mes, el 15% asiste con irregularidad a apoyar a su equipo y el 11% una vez al año.
4	¿Qué elemento considera importante usted a la hora de asistir al estadio?	De 289 hinchas encuestados el 45% que representa 130 personas manifiesto que al momento de asistir o por lo menos antes de asistir al estadio el factor importante que mide es el espectáculo, el 28% se fija en el horario, el 18% se fija en el precio y el 9% se fija en las promociones.	De 288 hinchas encuestados, el 48% indicó que el elemento que considera importante a la hora de asistir al estadio es el espectáculo, el 25% explicaron que los horarios de cotejos, el 14% que los precios de los encuentros, y el 13% explicaron que la promociones que se ofrecen.
5	¿El equipo con el que usted se identifica realiza campañas publicitarias?	Del total de encuestados un 71% que el equipo de su preferencia no realiza campañas publicitarias, mientras que el 29% manifestó que si realizan campañas.	Del total de encuestados el 66% indicaron que el Macará no realiza campañas publicitarias mientras que el 34% que representan 97 hinchas explicaron que si realiza campañas publicitarias.
6	¿Cree usted necesario aplicar estrategias de marketing para incrementar el número de asistentes a los partidos de los equipos?	Del total de los encuestados el 94% es decir, 271 hinchas manifestaron que si es necesario aplicar el marketing y en especial estrategias para poder aumentar la asistencia al estadio, mientras que el 6% considera que no es necesario aplicar estrategias pues el número de aficionados seguirá siendo el mismo.	Del total de encuestados el 91% que representan 263 hinchas indicaron que es necesario aplicar estrategias de marketing para incrementar el número de asistentes a los partidos y el 9% que representan 25 hinchas explicaron que el equipo no necesita de estrategias de marketing.
7	¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información y	Del total de encuestados, el 45% que representan 130 hinchas indicaron que les gustaría recibir información de las promociones	Del total de encuestados, el 42% que representan 121 hinchas indicaron que les gustaría recibir información de

	promociones de los partidos de su equipo?	de su equipo por medio de la radio, el 28% que representan 81 hinchas dijeron que por medio de internet, el 18% que representan 53 hinchas por medio de la prensa y el 9% que representan 25 hinchas por medio de la televisión.	las promociones de su equipo por medio de la radio, el 32% dijeron que por medio de internet, el 19% por medio de la prensa y el 7% por medio de la televisión.
8	¿Según su criterio, que día y horario es el mejor para asistir a mirar el fútbol en Ambato?	Del total de encuestados, el 30% que representan 86 hinchas indicaron que el mejor horario y día para asistir al estadio es el viernes a las 20:00 pm , el 28% que representan 81 hinchas indicaron que el domingo a las 12:00 pm , el 23% coincidió con el sábado 16:00 pm, el 11% que representan 31 hinchas indicaron que el viernes 19:30 pm y el 8% que representan 24 hinchas indicaron que el mejor horario y día son los domingos 11:30 am.	Del total de encuestados el 32% que representan 93 hinchas indicaron que el mejor horario y día para asistir a mirar el fútbol es el viernes 19:00 pm, el 28% indicaron que el domingo 12:00 pm, el 17% coincidió con el domingo sin embargo a las 11:30, el 13% indicaron que el sábado 16:00 pm y el 10% el viernes 19:00 horas.
9	¿Cómo considera usted que es el precio que paga por la localidad?	El 68% que representan 197 hinchas indicaron que el precio que paga por la localidad al asistir al estadio es medio, el 17% que representan 48 hinchas expusieron que el precio es alto y el 16% que representan 45 hinchas dijeron que el precio es bajo.	El 65% que representan 187 hinchas indicaron que el precio que paga por la localidad es medio, el 18% que representan 52 hinchas expusieron que el precio es alto y el 17% que representan 49 hinchas dijeron que el precio es bajo.
10	¿Cómo adquiere usted las entradas para asistir al estadio?	De un total de 289 personas, el 61% que representan 176 hinchas indicaron que las entradas las compran en las boleterías del estadio, el 27% que representan 78 hinchas manifiestan que adquieren abonos para todo el campeonato, el 12% que representan 35 hinchas aseguran comprar sus entradas a través de revendedores.	De un total de 288 personas el 50% que representan 144 hinchas indicaron que las entradas para asistir al estadio las compra en las boleterías, el 40% que representan 115 hinchas en abonos para todo el campeonato, el 10% que representan 29 hinchas adquiere sus entradas a través de revendedores.
11	¿Ha recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas para los partidos de su equipo?	Del total de hinchas encuestados, el 58% que representan 169 hinchas indicaron que no han recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas y el 42% que representan 120 hinchas si han recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas.	Del total de hinchas encuestados, el 56% que representan 160 hinchas indicaron que no han recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas y el 44% que representan 128 hinchas si han recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas.
12	¿De las siguientes promociones elija la que más le llama la atención?	Del total de encuestados, el 54% que representan 155 hinchas indicaron que la promoción que más le llama la atención es paga un adulto niño gratis, asimismo	Del total de encuestados el 43% que representan 123 hinchas indicaron que la promoción que más le llama la atención es paga un adulto

		28% que representan 82 personas indicaron que la promoción que les llama la atención es paga uno entran dos y por último el 18% que representan 52 hinchas indicaron la promoción que les llama la atención es lleva a tu familia al estadio.	niño gratis, asimismo 32% que representan 92 personas indicaron que les llama la atención paga uno entran dos y por último el 25% que representan 73 hinchas indicaron la promoción lleva a tu familia al estadio.
13	¿Cuál es la localidad de su preferencia para asistir al estadio?	Del total de encuestados, el 84% que representan 244 hinchas explicaron que la localidad de su preferencia es la general, el 9% que representan 26 hinchas indicaron que la localidad de su preferencia es el palco, y el 7% que representan 19 hinchas indicaron que la localidad de su preferencia es la tribuna.	Del total de encuestados el 84% que representan 241 hinchas explicaron que la localidad de su preferencia es la general, el 9% que representan 26 hinchas indicaron que palco, y el 7% que representan 21 hinchas tribuna.
14	¿Según su criterio cuál sería el precio que usted está dispuesto a pagar para asistir a los partidos de fútbol a la localidad de general?	De 289 hinchas encuestados, el 75% que representan 217 hinchas indicaron que estarían dispuestos a pagar 5 dólares por asistir a la localidad de general, el 19% que representan 55 hinchas expresaron que estarían dispuestos a pagar 7 dólares y el 6% que representan 17 hinchas opinaron que estarían dispuestos a pagar el valor de 3 dólares para la localidad de general.	De 288 hinchas encuestados el 76% que representan 218 indicaron que estarían dispuestos a pagar 5 dólares por asistir a la localidad de general, el 17% que representan 50 hinchas expresaron que 7 dólares y el 7% que representan 20 hinchas opinaron que 3 dólares.
15	¿Según su criterio cuál sería el precio que usted está dispuesto a pagar para asistir a los partidos de fútbol a la localidad de tribuna?	Del total de encuestados, el 73% que representan 210 hinchas indicaron que estarían dispuestos a pagar 10 dólares por ubicarse en la localidad de tribuna, el 15% que representan 44 hinchas indicaron que estarían dispuesto a pagar el valor de 12 dólares por la localidad de tribuna y el 12% que representan 44 hinchas aseguraron pagar un valor de 15 dólares por asistir a la localidad de tribuna.	Del total de encuestados el 71% que representan 206 hinchas indicaron que estarían dispuestos a pagar 10 dólares por ubicarse en la localidad de tribuna, el 15% que representan 42 hinchas indicaron que 12 dólares y el 14% que representan 40 hinchas 15 dólares.
16	¿Según su criterio cuál sería el precio que usted está dispuesto a pagar para asistir a los partidos de fútbol a la localidad de palco?	Del total de encuestados, el 77% que representan 221 hinchas indicaron que estarían dispuestos a cancelar el valor de 20 dólares, el 15% que representan 44 hinchas indicaron que estarían dispuestos a cancelar el valor de 25 dólares y el 8% que representan 24 hinchas aseguraron que estarían dispuestos a pagar el valor de 22 dólares por asistir a la localidad de palco.	Del total de encuestados el 77% que representan 220 hinchas indicaron que estarían dispuestos a cancelar 20 dólares por asistir a los partidos en localidad de palco, el 17% que representan 50 hinchas indicaron que 25 dólares y el 6% que representan 18 hinchas 22 dólares.
17	¿Quiénes consideran que son los	Del total de encuestados, el 40% que representan 116 hinchas	Del total de encuestados el 38% que representan 110

	causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie "B"?	consideraron que los causantes del bajo desempeño del Club son los directivos, el 25% que opinaron que son los jugadores, el 19% consideraron que son los miembros del cuerpo técnico y el 16% expusieron que es el periodismo.	hinchas consideraron que los causantes del bajo desempeño de los equipos ambateños son los directivos, el 24% opinaron que los jugadores, el 21% que representan 61 hinchas consideraron que el cuerpo técnico y el 17% que representan 48 hinchas expusieron que el periodismo.
18	¿Estaría usted dispuesto a adquirir abonos para los 22 partidos que su equipo juegue como local durante la temporada futbolística a un precio asequible y con grandes beneficios?	Del total de encuestados, el 67% que representan 193 hinchas indicaron que les gustaría adquirir abonos para los 22 partidos cuando su equipo juegue de local a un precio asequible y con grandes beneficios, por otra parte el 33% que representan 96 hinchas no estarían dispuestos a adquirir abonos.	Del total de encuestados el 76% que representan 218 hinchas indicaron que les gustaría adquirir abonos para los 22 partidos cuando su equipo juegue de local a un precio asequible y con grandes beneficios, por otra parte el 24% que representan 70 hinchas no estarían dispuestos a adquirir abonos.

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Fernanda Medina

**Tabla N° 13:** Resumen de resultados encuestas dirigida a los jugadores y cuerpos técnicos

Pregunta		Técnico Universitario	Macará
1	¿Mencione el equipo al que Ud. Pertenece?	El 100% que representa a 34 personas indican que prestan sus servicios profesionales dentro del Club Técnico Universitario.	El 100% de los encuestados han indicado que el equipo al que pertenecen es a Macará.
2	¿El club le proporciona todos los instrumentos necesarios para un correcto desempeño dentro de la cancha?	El 91% que representa a 31 profesionales del fútbol indican que el club les proporciona todos los instrumentos necesarios para desarrollar sus actividades y el 9% que representa a 3 profesionales del fútbol indican que el club no lo hace.	El 82% de los encuestados indican que el club si les proporciona todos los instrumentos necesarios para un correcto desempeño que representan a 27 personas y el 18% manifiesta lo contrario.
3	¿Cree Ud. que la hinchada es importante para su desempeño deportivo?	El 65% que representa a 22 profesionales del fútbol indican que la hinchada si es importante para su desempeño deportivo, mientras el 35% indican que la hinchada no es importante para su desempeño deportivo.	El 61% de los encuestados indican manifiestan que si es importante la hinchada para el desempeño deportivo puesto que y el 39% mencionan que no es importante.
4	¿Considera que el tiempo que destina para los entrenamientos diarios es el ideal para un correcto desempeño?	El 79% que representa a 27 profesionales del fútbol consideran que el tiempo que destinan para los entrenamientos diarios es el ideal para un correcto desempeño, mientras el 21% consideran que el tiempo que destinan para los entrenamientos no es suficiente para un correcto desempeño.	El 70% de los jugadores manifiesta que el tiempo que se destina para los entrenamientos diarios son ideales para un correcto desempeño y el 30% indica que no son ideales.
5	¿Quiénes considera Ud. que son los causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie "B"?	El 50% que representa a 17 profesionales del fútbol (jugadores, cuerpo técnico) consideran que los causantes del bajo rendimiento del equipo son los miembros de cuerpo técnico, el 23% consideran que son los directivos, el 18% consideran que son los jugadores, el 6% consideran que es el periodismo, mientras el 3% considera que es la hinchada.	El 36% de los encuestados indican que los causantes del bajo desempeño del equipo en años anteriores en la serie "B" fueron los jugadores, el 30% manifiestan que los causantes del bajo desempeño del equipo en años anteriores en la serie "B" fueron los directivos, el 15% indica que fueron los periodistas, el 12% menciona que los responsables fueron los miembros del cuerpo técnico y el 6% dice que fueron los hinchas.
6	¿Considera importante que se manejen buenas relaciones entre jugadores e hinchada y cuerpo técnico e hinchada?	Del 100% de personas encuestadas, el 88% que representa a 30 profesionales del fútbol consideran importante que se manejen buenas relaciones entre cuerpo técnico – jugadores – hinchada, mientras el 12% no lo consideran importante.	Del 100% de personas encuestadas, el 78,8% de los encuestados manifiesta que las relaciones entre jugadores. Hinchada y cuerpo técnico si es importante y el 21,2% menciona que no lo es.
7	¿Cómo es el trato que usted como	El 44% que representa a 15 profesionales del fútbol del Club Técnico Universitario indican que	El 52% de los jugadores y cuerpo técnico indica que el trato recibido por prestar sus

	profesional del fútbol recibe por prestar sus servicios en este equipo?	el trato que reciben dentro del club es bueno, 35% indican que el trato que reciben dentro del club es regular, 21% indican que el trato que reciben dentro del club es muy bueno.	servicios por parte de la Institución es muy bueno, el 33% indica que es bueno y el 15% que es regular.
8	¿Cómo se siente usted como profesional del fútbol, cuando observa un estadio lleno?	El 85% que representa a 29 profesionales del fútbol del Club Técnico Universitario indican sentirse motivados cuando observan el estadio lleno, el 9% indican que le es indiferente cuando observan el estadio lleno y el 6% indican sentirse presionados cuando observan el estadio lleno.	El 79% de los jugadores y cuerpo técnico han manifestado que se sienten motivados al ver el estadio lleno lo cual representa el 12% de jugadores indican que se sienten presionados y el 9% manifiesta que le es indiferente.
9	¿Cómo se siente usted como profesional del fútbol, cuando observa un estadio semivacío?	El 53% indican que les es indiferente cuando observan el estadio semivacío, el 26% indican sentirse decepcionados cuando observan el estadio semivacío y el 21% indican sentirse desmotivados cuando observan el estadio semivacío.	El 48% de los jugadores y cuerpo técnico manifiesta que el ver un estadio semivacío le es indiferente, el 27% indica que los decepciona y el 24% menciona que los desmotiva.
10	¿Cuál es su motivación personal cuando sale al terreno de juego?	El 74% que representa a 25 profesionales del fútbol del Club Técnico Universitario indican que la motivación personal que tienen cuando salen al terreno de juego es su familia, el 18% indican que la motivación personal que tienen cuando salen al terreno de juego son los hinchas y el 9% indican que la motivación personal que tienen cuando salen al terreno de juego es el dinero.	El 65% de los jugadores y cuerpo técnico indica que su motivación es su familia, el 18% manifiesta que es el dinero y el 15% mencionan que son los hinchas.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Fernanda Medina

**Tabla N° 14:** Resumen de resultados encuesta dirigida a los dirigentes

Pregunta		Técnico Universitario	Macará
1	¿Indique el equipo del cual usted es dirigente?	Del 100% de personas encuestadas, el 100% que representan 12 personas indicaron ser dirigentes del Club Técnico Universitario.	Del 100% de personas encuestadas, el 100% que representan 10 personas indicaron ser dirigentes del Club Social y Deportivo Macará.
2	¿La institución dispone de una Planificación?	Del 100% de dirigentes encuestados, el 60% que representa 8 personas indicaron que el Club Técnico Universitario actualmente no dispone de una planificación, mientras el 33% que representa 4 personas indicaron que el Club actualmente si dispone de una planificación.	Del 100% de dirigentes encuestados, el 80% que representa 8 personas indicaron que actualmente si dispone de una planificación, mientras tanto, el 20% indicaron que el Club Social y Deportivo Macará actualmente no dispone de una planificación.
3	¿La institución cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos)?	Del 100% de dirigentes encuestados, el 75% que representa 9 personas indicaron que el Club Técnico Universitario no cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos), mientras el 25% que representa 3 personas indicaron que sí.	Del 100% de dirigentes encuestados, el 70% que representa 7 personas indicaron que no cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos), mientras tanto, el 30% indicaron que el Club Social y Deportivo Macará si cuenta con una filosofía empresarial.
4	¿Dentro de la institución existe una comisión de marketing?	Del 100% de dirigentes encuestados, el 83% que representa 10 personas indicaron que dentro del Club Técnico Universitario existe una comisión que se encarga del manejo del marketing de la institución, mientras el 17% que representa 2 personas indicaron que dentro del Club Técnica Universitario no existe.	Del 100% de dirigentes encuestados, el 100% que representa 10 personas indicaron que dentro del Club Social y Deportivo Macará existe una comisión que se encarga del manejo del marketing de la institución.
5	¿La institución ha diseñado estrategias para captar mayor hinchada?	Del 100% de dirigentes encuestados, el 58% que representa 7 personas indicaron que dentro del Club si se diseñan estrategias para poder captar mayor hinchada, mientras que el 42% que no se diseñan estrategias para poder captar mayor hinchada.	Del 100% de dirigentes encuestados, el 70% que representa 7 personas indicaron que dentro del Club si se diseñan estrategias para poder captar mayor huincha, mientras que el 30% indicaron que no se diseñan estrategias para poder captar mayor huincha.
6	¿Quiénes consideran que son los causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie "B"?	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Técnico Universitario, el 50% que representa 6 personas consideran que los causantes del bajo rendimiento del club en años anteriores son los jugadores, el 25% consideran que son los miembros del cuerpo técnico, el 17% consideran que son los periodistas y el 8% consideran que son los dirigentes.	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Social y Deportivo Macará, el 40% que representa 4 personas consideran que los causantes del bajo rendimiento del club en años anteriores son los jugadores, el 30% consideran que son los periodistas, el 20% consideran que son los miembros del cuerpo técnico y el 10% consideran que son los

			dirigentes.
7	¿Cuál es el ingreso más fuerte que recibe el club?	Del 100% de dirigentes encuestados del Técnico Universitario, el 50% que representa 6 personas consideran que el ingreso más fuerte que recibe el club es por concepto de Auspicios, el 42% consideran que es por concepto de derechos de televisión y el 8% considera que es por concepto de Venta de Jugadores.	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Social y Deportivo Macará, el 50% que representa 5 personas consideran que el ingreso más fuerte que recibe el club es por concepto de Auspicios, el 40% consideran que es por derechos de televisión y el 10% considera que es por concepto de Venta de Jugadores.
8	¿La institución cuanta con una base de datos de hinchas que asisten normalmente al estadio?	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Técnico Universitario, el 100% que representa 12 personas mencionaron que la institución no cuenta con una base de datos de hinchas que asisten normalmente al estadio.	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Social y Deportivo Macará, el 100% que representa 10 personas mencionaron que la institución no cuenta con una base de datos de hinchas que asisten normalmente al estadio.
9	¿Usted como dirigente cual es la proyección para este 2016 del equipo?	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Técnico Universitario, el 75% que representa 9 personas mencionaron que la proyección para el año 2016 es buscar el ascenso a la Serie A, mientras que el 25% mencionaron que la proyección para el año 2016 es mantenerse en la categoría.	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Social y Deportivo Macará, el 100% que representa 10 personas mencionaron que la proyección para el año 2016 es buscar el ascenso a la Serie A.
10	¿Cree usted importante crear una relación duradera con los hinchas?	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Técnico Universitario, el 83% que representa 10 personas mencionaron que es importante crear una relación duradera con los hinchas, mientras el 17% menciona que no es importante crear una relación duradera con el cliente.	Del 100% de dirigentes encuestados del Club Social y Deportivo Macará, el 90% que representa 9 personas mencionaron que es importante crear una relación duradera con los hinchas, mientras el 10% que representa 1 persona menciona que no es importante crear una relación duradera con el cliente.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Fernanda Medina

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación

En base al desarrollo de los capítulos anteriores se determinó realizar el diseño de estrategias de marketing relacional para fidelización de los hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua como producto final del proyecto pues las estrategias a desarrollar permitirán que los hinchas regresen al estadio de esta manera buscar la fidelización entre Equipo-Hincha. El producto final fue elaborado en base a las siguientes fases, mismas que se detallarán más adelante:

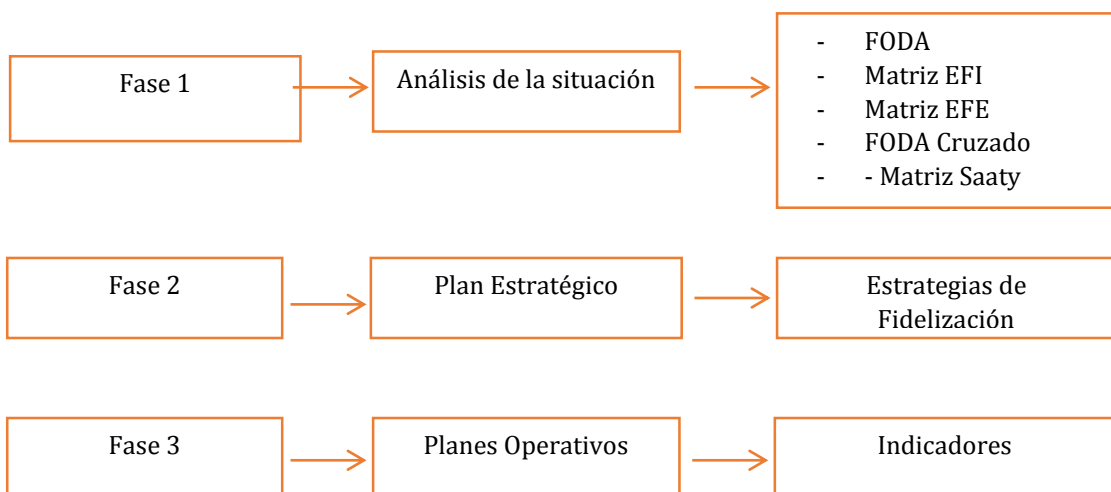
**Fase 1:** Análisis de la Situación, donde se desarrolló un análisis FODA, Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz Saaty

**Fase 2:** Plan Estratégico

**Fase 3:** Planes Operativos

**Esquema:**

**Gráfico N° 3:** Esquema Producto Final del proyecto



Elaborado por: Fernanda Medina

## 5.2 Evaluación Preliminar

### Análisis de la situación de los equipos ambateños de la serie "B" (Macará y Técnico Universitario)

Tabla N° 15: Foda del Club Macará

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Gestión directiva	Nuevos hinchas
Selección del personal (Recurso Humano)	Fidelización de hinchas a través de promociones
Complejo deportivo	Contrataciones de nuevos jugadores
Alianza estratégica con los medios de comunicación	Avances tecnológicos
Venta de abonos	Apoyo financiero por importantes instituciones financieras y comerciales
Departamento de Marketing	Posibilidad de ascenso a la Serie A
Ingresos económicos por auspiciantes	Abrir una tienda deportiva
Imagen institucional	Crear una base de datos de hinchas
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Inexistencia de un estadio propio	Pago de impuestos por programación
Ausencia de iluminación y cuidado del gramado del estadio	Presión por parte de los hinchas en conseguir algún logro deportivo
Falta de espectáculo	Inflación en los salarios de los deportistas
Ausencia de logros deportivos	Crisis económica del país
Deficiente productividad en divisiones menores	Deudas contraídas por administraciones anteriores
Ingresos bajos por concepto de taquilla	Leyes a favor de los trabajadores (Futbolistas)
Precio de las entradas	Exceso de equipos en la provincia

Elaborado por: Fernanda Medina

Tabla N° 16: Foda del Club Técnico Universitario

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Complejo deportivo	Nuevos hinchas
Tienda deportiva	Nuevos socios
Imagen institucional	Acceso a financiamiento
Directivos comprometidos	Venta de artículos deportivos propios
	Venta de abonos
	Avances tecnológicos
	Contratación de jugadores que llamen la atención de los aficionados
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Alto nivel de rotación de jugadores y cuerpos técnicos	Deudas contraídas por administraciones anteriores
Jugadores extranjeros	Firma de contratos con jugadores indisciplinados por varios años
Falta de espectáculo	Inflación en los salarios de los deportistas
Posiciones secundarias en el tabla de posiciones de la serie B	Crisis económica del país
Precio de las entradas	Pago de impuestos por programación
Gestión directiva	Presión por parte de los hinchas en conseguir algún logro deportivo
Ausencia de acción comercial (publicidad)	Incremento de barras bravas y violencia
Ausencia de estrategias de marketing	
Falta de experiencia de los directivos en el ámbito futbolístico	
Apoyo de las empresas privadas	

Elaborado por: Fernanda Medina

## Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Club de Macará

Para realizar un análisis organizacional es importante estructurar una matriz de evolución de factores internos, evaluando las fortalezas y debilidades.

Al ponderar y calificar los factores que a continuación se van a detallar se podrá diferenciar las fortalezas y debilidades de mayor y menor impacto dentro de la institución.

**Tabla Nº 17:** Matriz EFI Macará

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
	(0 - 1)	(1 - 4)	
<b>Fortalezas</b>			
Gestión directiva	0,09	4	0,36
Selección del personal (Recurso Humano)	0,08	4	0,32
Complejo deportivo	0,03	3	0,09
Alianza estratégica con los medios de comunicación	0,04	3	0,12
Venta de abonos	0,07	4	0,28
Departamento de Marketing	0,07	4	0,28
Ingresos económicos por auspiciantes	0,07	4	0,28
Imagen institucional	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
Inexistencia de un estadio propio	0,05	2	0,1
Ausencia de iluminación y cuidado del gramado del estadio	0,06	2	0,12
Falta de espectáculo	0,09	1	0,09
Ausencia de logros deportivos	0,08	1	0,08
Deficiente productividad en divisiones menores	0,06	1	0,06
Ingresos bajos por concepto de taquilla	0,08	1	0,08
Precio de las entradas	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	1,00		2,49

Elaborado por: Fernanda Medina

### Calificación

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

### Análisis

El resultado obtenido es de 2,49 lo que indica que el resultado está por debajo de la media, es decir las debilidades son más que las fortalezas dentro del Club Macará, es allí donde se deben plantear estrategias que ayuden a convertir esas debilidades en fortalezas enfocándonos en conseguir la fidelización de la hinchada celeste.

## Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Club Macará

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

**Tabla N° 18:** Matriz EFE Macará

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
	(0 - 1)	(1 - 4)	
<b>Oportunidades</b>			
Nuevos hinchas	0,08	4	0,32
Fidelización de hinchas a través de promociones	0,05	4	0,20
Contrataciones de nuevos jugadores	0,07	4	0,28
Avances tecnológicos	0,06	3	0,18
Apoyo financiero por importantes instituciones financieras y comerciales	0,08	4	0,32
Posibilidad de ascenso a la Seria A	0,08	4	0,32
Abrir una tienda deportiva	0,06	3	0,18
Crear una base de datos de hinchas	0,07	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
Pago de impuestos por programación	0,08	1	0,08
Presión por parte de los hinchas en conseguir algún logro deportivo	0,05	2	0,10
Inflación en los salarios de los deportistas	0,07	1	0,07
Crisis económica del país	0,08	1	0,08
Deudas contraídas por administraciones anteriores	0,08	1	0,08
Leyes a favor de los trabajadores (Futbolistas)	0,04	2	0,08
Exceso de equipos en la provincia	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	1		2,62

Elaborado por: Fernanda Medina

### Calificación

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

### Análisis

El resultado ponderado total más alto que puede tener una empresa u organización es de 4 mientras que el resultado ponderado más bajo posible es de 1, es decir el resultado ponderado promedio es de 2.5. Por tanto, el valor obtenido luego de haber realizado el análisis de la matriz

EFE del Club Macará, fue de 2,62, es decir que el club cuenta con grandes oportunidades de crecimiento dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Club Técnico Universitario

Para realizar un análisis organizacional es importante estructurar una matriz de evolución de factores internos, evaluando las fortalezas y debilidades.

Al ponderar y calificar los factores que a continuación se van a detallar se podrá diferenciar las fortalezas y debilidades de mayor y menor impacto dentro del Club Técnico Universitario.

Tabla Nº 19: Matriz EFI Técnico Universitario

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
	(0 - 1)	(1 - 4)	
<b>Fortalezas</b>			
Complejo deportivo	0,08	4	0,32
Tienda deportiva	0,06	4	0,24
Imagen institucional	0,07	4	0,28
Directivos comprometidos	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
Alto nivel de rotación de jugadores y cuerpos técnicos	0,09	1	0,09
Jugadores extranjeros	0,06	1	0,06
Falta de espectáculo	0,07	1	0,07
Posiciones secundarias en el tabla de posiciones de la serie B	0,08	1	0,08
Precio de las entradas	0,05	2	0,1
Gestión directiva	0,09	1	0,09
Ausencia de acción comercial (publicidad)	0,07	1	0,07
Ausencia de estrategias de marketing	0,07	1	0,07
Falta de experiencia de los directivos en el ámbito futbolístico	0,05	1	0,05
Apoyo de las empresas privadas	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>1,95</b>

Elaborado por: Fernanda Medina

### Calificación

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

## Análisis

El resultado obtenido luego de realizado el análisis MEFI del club Técnico Universitario es de 1,95 lo que indica que el resultado está por debajo de la media, es decir las debilidades son más que las fortalezas dentro de la institución, es decir que se deberían de plantear estrategias que ayuden a convertir esas debilidades en fortalezas enfocándonos en conseguir la fidelización de los hinchas hacia la institución.

## Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Club Técnico Universitario

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

**Tabla N° 20:** Matriz EFE Técnico Universitario

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
	(0 - 1)	(1 - 4)	
<b>Oportunidades</b>			
Nuevos hinchas	0,10	4	0,40
Nuevos socios	0,08	4	0,32
Acceso a financiamiento	0,09	4	0,36
Venta de artículos deportivos propios	0,06	4	0,24
Venta de abonos	0,08	4	0,32
Avances tecnológicos	0,05	4	0,2
Contratación de jugadores que llamen la atención de los aficionados	0,07	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
Deudas contraídas por administraciones anteriores	0,08	1	0,08
Firma de contratos con jugadores indisciplinados por varios años	0,07	1	0,07
Inflación en los salarios de los deportistas	0,08	1	0,08
Crisis económica del país	0,08	1	0,08
Pago de impuestos por programación	0,08	1	0,08
Presión por parte de los hinchas en conseguir algún logro deportivo	0,04	1	0,04
Incremento de barras bravas y violencia	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>2,60</b>

Elaborado por: Fernanda Medina

### **Calificación**

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

### **Análisis**

El resultado ponderado total más alto que puede tener una empresa u organización es de 4 mientras que el resultado ponderado más bajo posible es de 1, es decir el resultado ponderado promedio es de 2.5. Por tanto, el valor obtenido luego de haber realizado el análisis de la matriz EFE del Club Técnico Universitario, fue de 2,60, es decir que el club se encuentra en una industria que afronta graves amenazas externas y es ahí donde se tienen que diseñar estrategias para contrarrestar esta situación.

**Tabla N° 21:** Matriz Foda Cruzado de los equipos ambateños de la serie “B” (Macará y Técnico Universitario)

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen Institucional</li> <li>2. Cuerpos técnicos correctamente organizados</li> <li>3. Complejos Deportivos Propios</li> <li>4. Alianza estratégica con los medios de comunicación</li> <li>5. Directivos comprometidos</li> <li>6. Base de datos de los hinchas</li> <li>7. Bonos</li> <li>8. Tienda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de espectáculo en el estadio</li> <li>2. Gestión directiva</li> <li>3. Desconocimiento de los directivos en el ámbito deportivo</li> <li>4. Falta de visión por las directivas</li> <li>5. Promoción</li> <li>6. Ausencia de logros deportivos</li> <li>7. Inexistencia de un estadio propio</li> <li>8. Deficiente productividad en las divisiones menores</li> <li>9. Falta de iluminación en el principal escenario deportivo</li> <li>10. Precio de las entradas</li> <li>11. Horarios de los partidos de fútbol</li> <li>12. Falta de gestión presupuestaria</li> <li>13. Bajo ingresos por taquilla</li> <li>14. Malas condiciones del gramado del estadio</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO EXPLOTAR</b>	<b>DO BUSCAR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos hinchas</li> <li>2. Fidelizar a la hinchada</li> <li>3. Ingresos económicos por derechos de televisión</li> <li>4. Ingresos económicos por auspiciantes</li> <li>5. Deporte con mayor aceptación a nivel mundial</li> <li>6. Avances tecnológicos (Facebook, Twitter, Instagram)</li> <li>7. Intercambio entre jugadores a nivel interno y externo de los clubes (Contratación de jugadores)</li> </ol>	<p><b>F1:O6</b> Difundir la imagen institucional a través de los avances tecnológicos (Facebook, Twitter, Instagram)</p> <p><b>F8: O4</b> Crear un espacio exclusivo para el hincha con la ayuda de los ingresos económicos por auspiciantes.</p> <p><b>F4:O5</b> A través de alianzas estratégicas con los medios de comunicación invitar a los aficionados al fútbol, pues es el deporte con mayor aceptación en el mundo.</p> <p><b>F3:F5:O2</b> Programar encuentros deportivos al final de cada etapa entre jugadores del plantel profesional y aficionados que hayan asistido a todos los partidos su equipo</p>	<p><b>D2:O2</b> Premiar la fidelidad de los hinchas que son constantes en el estadio a través de la gestión directiva (Los equipos premian tu fidelidad)</p> <p><b>D5:D10:O1</b> Establecer promociones en el precio, es decir si paga un adulto su acompañante entra gratis</p> <p><b>D5:O7</b> Motivar a los niños con promociones y visita de jugadores a las diferentes escuelas de la Ciudad.</p> <p><b>D4:O1</b> Sacar una edición limitada de camisetas emblemáticas de cada una de las décadas de los equipos de esta manera permitir que la nueva generación conozca los inicios de cada una de las instituciones</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA CONFRONTAR</b>	<b>DA EVITAR</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipos con dilatada trayectoria</li> <li>2. Incremento de barras bravas y violencia dentro de los estadios en el país</li> <li>3. Cantidades abrumadoras para la contratación de jugadores</li> <li>4. Desigualdad de salarios de los futbolistas</li> <li>5. Preferencia de la FEF por equipos grandes</li> <li>6. Pérdida del interés por parte de los hinchas por la falta de resultados</li> <li>7. Hinchas noveleros</li> <li>8. Poca asistencia al estadio</li> <li>9. No hay numeración en las sillas de las dependencias de general y tribuna</li> </ol>	<p><b>F7:A6</b> Lanzar al mercado bonos con grandes beneficios y a precios asequibles con el objetivo de despertar el interés del hincha ambateño.</p> <p><b>F6:A8</b> Sumar más números de aficionados a cada una de las bases de datos de los clubes de esta manera aumentar la asistencia al estadio</p>	<p><b>D13:A1:</b> Aumentar el valor de la entrada cuando lleguen al estadio Bellavista equipos con dilatado trayectoria</p> <p><b>D12:A4</b> Obtener ingresos económicos adicionales a través de actividades no relacionadas con el fútbol (5k) a fin de sustentar en algo los salarios de los futbolistas del club.</p> <p><b>D1:D5:A8:A7</b> Otorgar valor agregado a las diferentes programaciones futbolísticas a fin de mejorar la asistencia al estadio y motivar a los hinchas noveleros de cada una de las instituciones</p>
---	---	--

Elaborado por: Fernanda Medina

### Análisis FODA

Se procedió a realizar un diagnóstico de los clubes del fútbol profesional serie “B” de la Provincia de Tungurahua (Macará y Técnico Universitario), en donde se identificó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## Matriz Saaty

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

**A:** Lanzar al mercado bonos con grandes beneficios y a precios asequibles con el objetivo de despertar el interés del hincha ambateño. **(La marca que te distingue)**

**B:** Establecer promociones en el precio, es decir si paga un adulto su acompañante entra gratis. **(Fútbol para todos)**

**C:** Sacar una edición limitada de camisetas emblemáticas de cada una de las décadas de los equipos de esta manera permitir que la nueva generación conozca los inicios de cada una de las instituciones. **(Por cuál de estas lloraste)**

**D:** Crear un espacio exclusivo para el hincha con la ayuda de los ingresos económicos por auspiciantes. **(El mundo deportivo a tu alcance)**

**E:** Programar encuentros deportivos al final de cada etapa entre jugadores del plantel profesional y aficionados que hayan asistido a todos los partidos de su equipo. **(Los Once más enfermos)**

**F:** Obtener ingresos económicos adicionales a través de actividades no relacionadas con el fútbol (5k) a fin de sustentar en algo los salarios de los futbolistas del club. **(Corriendo somos más)**

**G:** Premiar la fidelidad de los hinchas que son constantes en el estadio a través de la gestión directiva **(El rey de los deportes premia tu fidelidad)**

**H:** A través de alianzas estratégicas con los medios de comunicación invitar a los aficionados al fútbol, pues es el deporte con mayor aceptación en el mundo y Difundir la imagen institucional a través de los avances tecnológicos (Facebook, Twitter, Instagram) **(Bellavista se viste de fiesta)**

**I:** Motivar a los niños con promociones y visita de jugadores a las diferentes escuelas de la Ciudad. **(Niño ambateño elige el color de tu pasión)**

**J:** Otorgar valor agregado a las diferentes programaciones futbolísticas a fin de mejorar la asistencia al estadio y motivar a los hinchas noveleros de cada una de las instituciones. **(Fútbol con valor agregado)**

**K:** Sumar más números de aficionados a cada una de las bases de datos de los clubes de esta manera aumentar la asistencia al estadio. **(Guaytambo de corazón)**

Tabla N° 22: Matriz Saaty

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	Media	% de Importancia	Orden
<b>A</b>	1	5	9	1/3	9	3	1/3	9	1/3	3	1/5	0,02	0,11	0,20	0,01	0,20	0,09	0,01	0,19	0,01	0,06	0,01	0,08	7,68	8
<b>B</b>	9	1	1/3	9	3	1/9	1	1/5	7	1/7	5	0,19	0,02	0,01	0,25	0,07	0,00	0,03	0,00	0,16	0,00	0,17	0,08	7,52	6
<b>C</b>	1	3	1	1/7	1	5	1	5	3	3	1/3	0,02	0,07	0,02	0,00	0,02	0,16	0,03	0,11	0,07	0,06	0,01	0,05	4,80	10
<b>D</b>	3	1/5	5	1	3	1/5	1/5	7	1/5	9	7	0,06	0,00	0,11	0,03	0,07	0,01	0,01	0,15	0,00	0,19	0,23	0,07	7,21	9
<b>E</b>	7	3	9	5	1	7	3	1/9	9	3	5	0,15	0,07	0,20	0,14	0,02	0,22	0,10	0,00	0,20	0,06	0,17	0,11	11,05	2
<b>F</b>	1/5	1/9	5	5	3	1	5	1/7	9	1/3	1	0,00	0,00	0,11	0,14	0,07	0,03	0,16	0,00	0,20	0,01	0,03	0,06	6,36	11
<b>G</b>	3	9	3	1	9	7	1	9	5	7	7	0,06	0,20	0,07	0,03	0,20	0,22	0,03	0,19	0,11	0,15	0,23	0,13	12,53	1
<b>H</b>	3	9	1	1/3	7	5	3	1	3	7	1/5	0,06	0,20	0,02	0,01	0,16	0,16	0,10	0,02	0,07	0,15	0,01	0,08	7,94	5
<b>I</b>	7	1/9	4	5	1	1/3	7	3	1	5	1/7	0,15	0,00	0,09	0,14	0,02	0,01	0,23	0,06	0,02	0,11	0,00	0,07	6,94	7
<b>J</b>	5	9	5	9	1/7	3	1/5	5	7	1	3	0,10	0,20	0,11	0,25	0,00	0,09	0,01	0,11	0,16	0,02	0,10	0,10	9,64	4
<b>K</b>	9	5	3	1/7	7	1/9	9	7	1/9	9	1	0,19	0,11	0,07	0,00	0,16	0,00	0,29	0,15	0,00	0,19	0,03	0,10	10,00	3
<b>Totales</b>	48,2	44,42	45,33	35,95	44,14	31,76	30,73	46,45	44,64	47,48	29,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		91,67	

Elaborado por: Fernanda Medina

1 = Igualmente de Importante

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

5 = Más importante (1/5 Menos importante)

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

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

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

**Como prioridad 1**, la estrategia G con un 12,53%.- **El rey de los deportes premia tu fidelidad.**

**Como prioridad 2**, la estrategia E con un 11,05%.- **Los Once más enfermos.**

**Como prioridad 3**, la estrategia J con un 10,00%.- **Fútbol con Valor agregado.**

**Como prioridad 4**, la estrategia I con un 9,64%.- **Niño ambateño elige el color de tu pasión.**

**Como prioridad 5**, la estrategia H con un 7,94%.- **Bellavista se viste de fiesta.**

**Como prioridad 6**, la estrategia A con un 7,68%.- **La marca que te distingue.**

**Como prioridad 7**, la estrategia B con un 7,52%.- **Fútbol para todos.**

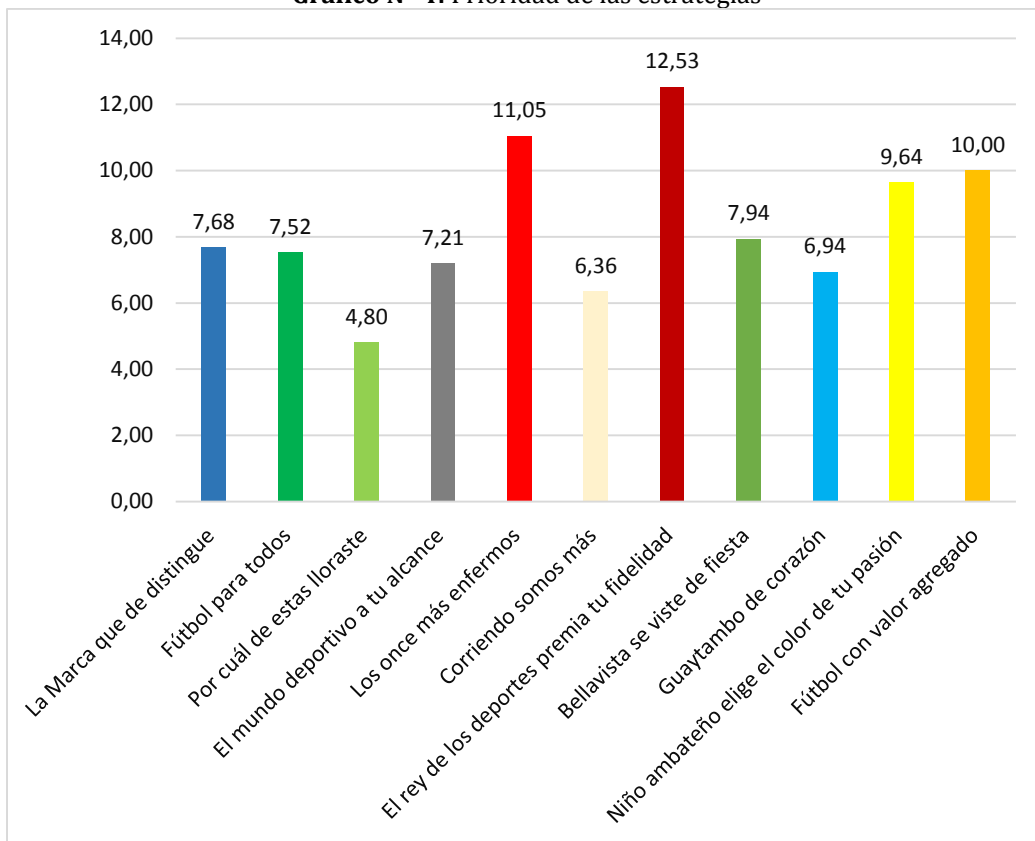
**Como prioridad 8**, la estrategia D con un 7,21%.- **El Mundo deportivo a tu alcance.**

**Como prioridad 9**, la estrategia k con un 6,94%.- **Guaytambo de Corazón.**

**Como prioridad 10**, la estrategia F con un 6,36%.- **Corriendo somos más 5k.**

**Como prioridad 11**, la estrategia C con un 4,80%.- **Por cuál de estas lloraste.**

**Gráfico N° 4: Prioridad de las estrategias**



**Elaborado por:** Fernanda Medina

## **Plan Estratégico**

La matriz que se detalla a continuación permite detallar un plan estratégico para los equipos de fútbol profesional de Tungurahua de la serie "B", estableciendo acciones y programaciones utilizando la metodología del Balanced Score Card (BSC) con base en cuatro ejes estratégicos fundamentales (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento), los mismos que trabajan entre sí alineados a la misión y visión institucional.

Lo que se busca es evaluar y monitorear cada una de las estrategias propuestas con base a los indicadores planteados, de esta manera conocer a ciencia cierta si los objetivos se están o no cumpliendo. En su gran mayoría el tiempo de duración de las estrategias planteadas será de 9 meses (marzo - noviembre) pues son los meses que dura el campeonato nacional de la serie "B".

Los responsables directos para la ejecución de cada una de las estrategias serán cada uno de los dirigentes que se encuentran al frente de las instituciones Ing. Miller Salazar (Presidente de Macará) y Sr. Tito Jara (Presidente de Técnico Universitario) conjuntamente con la investigadora (Srta. Fernanda Medina) quien fue la persona responsable de la investigación.

**Tabla Nº 23: Plan Estratégico**

<b>Ejes Estratégicos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos operativos</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>
<b>Finanzas</b>	Vender gran cantidad de abonos para la temporada futbolística	Generación de ingresos por nuevos hinchas	Número de abonos vendidos / Total de abonos sacados al mercado	Buscar que el aficionado compre una sola vez las entradas para todo el campeonato a través de abonos (abonos disponibles 1000)	3 meses	02/2016	04/2016	Dirigentes e investigadora	\$150,00
	Obtener recursos económicos adicionales para la institución	Organización de una carrera atlética en la provincia	Número total de inscritos para la carrera	Buscar la inscripción de 200 personas para este evento	1 día	02/2016	-	Dirigentes e investigadora	\$3408,00
<b>Clientes</b>	Incrementar el número de hinchas presentes en el estadio	Reconocimiento a los aficionados	Cantidad de chompas entregadas al término de la primera etapa	Incrementar el número de asistentes al estadio en un 10%	5 meses	03/2016	07/2016	Dirigentes e investigadora	\$3333,00
	Ofertar productos propios de cada una de las instituciones	Comercialización de la indumentaria de cada una de las instituciones	Número de ventas realizadas al día / Número de visitas al día	Crear un espacio único para la venta de artículos deportivos	Permanente	03/2016	-	Dirigentes e investigadora	\$2546,74

	Sumar un mayor número de hinchas presentes en cada uno de los partidos de los equipos de la provincia	Identificación de nuevos segmentos de mercado, Niños menores de 12 años entran gratis.	Número de niños presentes en el estadio	Incentivar a los padres a que acudan al estadio en compañía de sus hijos o de su esposa	9 meses	03/2016	11/2016	Dirigentes e investigadora	\$0
	Dar a conocer las camisetas emblemáticas de cada uno de los equipos	Confección de una edición limitada de camisetas conmemorativas	Número de camisetas emblemáticas vendidas	Construir la identidad del yo incluyente	2 meses	06/2016	08/2016	Dirigentes e investigadora	\$3157,00
	Premiar la fidelidad del hincha al término de cada una de las etapas	Identificación de hinchas fieles en el estadio	Sumatoria total de los hinchas que asistieron a las once partidos de la primera etapa / Total de hinchas registrados al inicio de la temporada	Organizar un partido amistoso entre las personas ganadoras que asistieron a los 22 partidos y los jugadores del equipo profesional	9 meses	03/2016	11/2016	Dirigentes e investigadora	\$386,40
	Llamar la atención del aficionado ambateño	Otorgación de valor agregado al espectáculo	Número de entradas vendidas para el espectáculo	Invitar bandas de galas de los diferentes planteles educativos de la ciudad	9 meses	03/2016	11/2012	Dirigentes e investigadora	\$0
<b>Procesos</b>	Crear una base	Creación de	Total de	Interactuar	Permanente	03/2016	-	Dirigentes e	\$0

<b>Internos</b>	de datos de cada una de las instituciones	vínculos institución-hinchada	mensajes enviados a los hinchas al mes	diariamente con el aficionado del club mediante las redes sociales				investigadora	
	Invitar a la afición través de los principales medios de comunicación	Suscripción de alianzas estratégicas con los medios de comunicación	Número de entradas vendidas para el espectáculo	Invitar a los seguidores de cada uno de los equipos a los partidos que el club juegue como local a través de spots publicitarios emitidos a través de la televisión	9 meses	03/2016	11/2016	Dirigentes e investigadora	\$3550,00
<b>Formación y Crecimiento</b>	Interactuar con los niños de cada una de las escuelas de la Ciudad	Identificación de nuevos segmentos de mercado	Número de entradas de cortesía entregadas	Visitar escuelas de la ciudad con los jugadores para regalar pases a los partidos a los niños ganadores de los concursos que se realizarán.	9 meses	02/2016	-	Dirigentes e investigadora	\$50,00
<b>Monitoreo y evaluación</b>				Ejecutar un plan de	10 meses	02/2016	11/2016	Dirigentes e investigadora	\$0

				monitoreo y evaluación de resultados parciales y finales						
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>										<b>\$16.581.14</b>

Elaborado por: Fernanda Medina

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

- Por medio del estado del arte se pudo recolectar importante información sobre marketing relacional y estrategias de fidelización que ayudo a sustentar la presente investigación pues en investigaciones realizadas con anterioridad referentes al tema se plantearon diferentes alternativas de solución pero que en definitiva su objetivo primordial fue el mismo, es decir tratar de fidelizar al cliente con base al diseño e implementación de estrategias analizando los puntos fuertes y puntos débiles de cada uno de los clubes citados.
- Entre los principales problemas encontrados a través de la investigación se pudo determinar, que ningún equipo se preocupó por establecer una base de datos de hinchas que asisten con regularidad al estadio y trabajar conjuntamente con ellos a fin de fidelizarlo y buscar el apoyo de más personas en el estadio, los jugadores e hinchas han perdido el sentido de pertenencia con sus respectivos equipos lo que ha desencadenado en falta de motivación tanto para el rendimiento futbolístico como el apoyo en las gradas.
- A través de la investigación desarrollada se determinó que los clubes de la ciudad de Ambato Macará y Técnico Universitario quienes participan en la Serie “B” del fútbol profesional ecuatoriano no aplican marketing relacional, es decir no se han diseñado estrategias de fidelización para los hinchas por parte de los directivos de cada uno de los clubes estudiados, todo esto asociado a los malos resultados en los últimos años en el ámbito futbolístico ha generado que los hinchas poco a poco se alejen del estadio y en la actualidad se jueguen partidos con una media máxima de 1500 a 2000 personas, teniendo el estadio Bellavista según la Federación Ecuatoriana de Fútbol una capacidad para 16467 espectadores.

## **6.2 Recomendaciones**

- Se recomienda diseñar estrategias de marketing relacional para fidelización de los hinchas de los Equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua con el objetivo de ver mayor cantidad de personas en cada uno de los encuentros que estos disputen.

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1: Registro interno Club Técnico Universitario



Ambato, 08 de Febrero del 2016

A petición verbal de la Ing. Nadia Fernanda Medina Sánchez y para llevar a cabo su Proyecto de Investigación y Desarrollo, detallo a continuación la información solicitada:

- 1. Número de personas que conforman la dirigencia del Club Técnico Universitario**  
El Club Técnico Universitario está conformado por 6 dirigentes y 6 personas de apoyo.
- 2. Número de socios activos**  
El Club Técnico Universitario cuenta con 35 socios activos.
- 3. Promedio de hinchas asistentes al estadio 2015**  
El club no cuenta con un número exacto del total de hinchas de Técnico Universitario, pero de acuerdo a las taquillas se puede concluir que el número promedio de hinchas que asistieron por partido en el año 2015 es de 1.000 personas.
- 4. Número de Jugadores de la plantilla 2016**  
Para el campeonato del 2016, el club Técnico Universitario cuenta con una plantilla de 29 jugadores.
- 5. Número de personas que conforman el Cuerpo Técnico**  
Para el campeonato del 2016, el club Técnico Universitario contará con 5 personas en el cuerpo técnico.

Información que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente;

  
Sr. Alberto Jara  
Vicepresidente  
Club Técnico Universitario



[www.clubtecnicouniversitario.com](http://www.clubtecnicouniversitario.com)

Dir: Rocafuerte entre Montalvo y castillo

AMBATO - ECUADOR

Tel: 03282442

Fuente: Club Técnico Universitario

## Anexo N° 2: Registro interno Club Macará



Ambato, 08 de Febrero del 2016

A petición verbal de la Ing. Nadia Fernanda Medina Sánchez y para llevar a cabo su Proyecto de Investigación y Desarrollo, detallo a continuación la información solicitada:

- 1. Número de personas que conforman la dirigencia del Club Macará**  
El Club Macará está conformado por 10 dirigentes.
- 2. Número de socios activos**  
El Club Macará cuenta con 30 socios activos.
- 3. Promedio de hinchas asistentes al estadio 2015**  
El club no cuenta con un número exacto del total de hinchas de Macará, pero de acuerdo a las taquillas se puede concluir que el número promedio de hinchas que asistieron por partido en el año 2015 es de 1.000 personas.
- 4. Número de Jugadores de la plantilla 2016**  
Para el campeonato del 2016, el club Macará cuenta con una plantilla de 28 jugadores.
- 5. Número de personas que conforman el Cuerpo Técnico**  
Para el campeonato del 2016, el club Macará contará con 5 personas en el cuerpo técnico.

Información que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente;

Ing. Hector Salazar  
GERENTE DEPORTIVO  
CSD MACARA



Telefax: (03) 282 2242 • [club.macara@hotmail.com](mailto:club.macara@hotmail.com) • [www.clubmacara.com.e](http://www.clubmacara.com.e)

Fuente: Club Social Deportivo Macará



## UNIDAD ACADÉMICA

### Anexo Nº 3: Modelo de Encuesta dirigida a los hinchas de los equipos

**Investigación:** Diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

**Objetivo:** Recabar información a fin de realizar el diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización.

**Instrucciones:** Sírvase en contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas; coloque una X en lo que considere correcto.

1. **¿Indique el equipo con el que Usted se siente identificado o es hincha?**

- Macará  
 Técnico Universitario

2. **¿Se siente satisfecho con el desempeño y rendimiento que su equipo ha tenido en los últimos años?**

- Si  
 No

3. **¿Con que frecuencia usted asiste al estadio a apoyar a su equipo?**

- Dos veces al mes  
 Una vez al mes  
 Una vez al año  
 Otro

4. **¿Qué elemento considera importante usted a la hora de asistir al estadio?**

- Promociones  
 Espectáculo  
 Precios  
 Horarios

5. **¿El equipo con el que usted se identifica realiza campañas publicitarias?**

- Si  
 No

6. **¿Cree usted necesario aplicar estrategias de marketing para incrementar el número de asistentes a los partidos de los equipos?**

- Si  
 No

7. **¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información y promociones de los partidos de su equipo?**

- Prensa  
 Radio  
 Televisión  
 Internet

8. **¿Según su criterio, que día y horario es el mejor para asistir a mirar el fútbol en Ambato?**

- 19:30 pm a 21:30 pm  
(Viernes)

- 20:00 pm a 22:00 pm  
(Viernes)
- 16:00 pm a 18:00 pm  
(Sábados)
- 11:30 am a 13:30 pm  
(Domingos)
- 12:00 pm a 14:00 pm  
(Domingos)

9. **¿Cómo considera usted que es el precio que paga por la localidad?**

- Alto
- Medio
- Bajo

10. **¿Cómo adquiere usted las entradas para asistir al estadio?**

- Compra en Abonos para todo el campeonato
- Compra en las boleterías del estadio por partido
- Compra a través de revendedores

11. **¿Ha recibido algún tipo de promoción al momento de comprar las entradas para los partidos de su equipo?**

- Si
- No

12. **¿De las siguientes promociones elija la que más le llama la atención?**

- Paga uno entran dos
- Paga un adulto niño gratis
- Lleva a tu familia al estadio

13. **¿Cuál es la localidad de su preferencia para asistir al estadio?**

- General
- Tribuna
- Palco

14. **¿Según su criterio cuál sería el precio que usted está dispuesto a pagar para asistir a los partidos de fútbol?**

- General
- 3 dólares
- 5 dólares
- 7 dólares
- Tribuna
- 10 dólares
- 12 dólares
- 15 dólares
- Palco
- 20 dólares
- 22 dólares
- 25 dólares

15. **¿Quiénes consideran que son los causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie "B"?**

- Directivos
- Cuerpo técnico
- Jugadores
- Periodismo
- Hinchada

16. **¿Estaría usted dispuesto a adquirir abonos para los 22 partidos que su equipo juegue como local durante la temporada futbolística a un precio asequible y con grandes beneficios?**

- Si
- No
- Porque.....
- .....
- .....



## UNIDAD ACADÉMICA

### Anexo N° 4: Modelo de encuesta dirigida a los jugadores y cuerpos técnicos

**Investigación:** Diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

**Objetivo:** Recabar información a fin de realizar el diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización

**Instrucciones:** Sírvase en contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas; coloque una X en lo que considere correcto.

1. **¿Mencione el equipo al que Ud. Pertenece?**  
 Macará  
 Técnico Universitario
2. **¿El club le proporciona todos los instrumentos necesarios para un correcto desempeño dentro de la cancha?**  
 Si  
 No
3. **¿Cree Ud. que la hinchada es importante para su desempeño deportivo?**  
 Si  
 No  
Porque.....  
.....
4. **¿Considera que el tiempo que destina para los entrenamientos diarios es el ideal para un correcto desempeño?**
5. **¿Quiénes considera Ud. que son los causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie “B”?**  
 Directivos  
 Cuerpo Técnico  
 Jugadores  
 Periodismo  
 Hinchada
6. **¿Considera importante que se manejen buenas relaciones entre jugadores e hinchada y cuerpo técnico e hinchada?**  
 Si  
 No
7. **¿Cómo es el trato que usted como profesional del fútbol recibe por prestar sus servicios en este equipo?**  
 Muy Bueno
8. **¿Cómo se siente usted como profesional del fútbol, cuando observa un estadio lleno?**  
 Bueno  
 Regular  
 Motivado  
 Presionado  
 Le es indiferente
9. **¿Cómo se siente usted como profesional del fútbol, cuando observa un estadio semivacío?**  
 Desmotivado  
 Decepcionado  
 Le es indiferente
10. **¿Cuál es su motivación personal cuando sale al terreno de juego?**  
 Familia  
 Hinchas  
 Dinero



## UNIDAD ACADÉMICA

### Anexo Nº 5: Modelo de encuesta dirigida a los dirigentes de los equipos

**Investigación:** Diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización para los hinchas de los equipos de Fútbol Profesional Serie “B” de la Provincia de Tungurahua.

**Objetivo:** Recabar información a fin de realizar el diseño de marketing relacional aplicando estrategias de fidelización.

**Instrucciones:** Sírvase en contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas; coloque una X en lo que considere correcto

1. **¿Indique el equipo del cual usted es dirigente?**  
 Macará  
 Técnico Universitario
2. **¿Dispone de una Planificación?**  
 Si  
 No
3. **¿La institución cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión y objetivos estratégicos)?**  
 Si  
 No
4. **¿Dentro de la institución existe una comisión de marketing?**  
 Si  
 No
5. **¿La institución ha diseñado estrategias para captar mayor hinchada?**  
 Si  
 No
6. **¿Quiénes consideran que son los causantes del bajo desempeño de los equipos del fútbol ambateño de la serie “B”?**  
 Directivos  
 Cuerpo técnico  
 Jugadores  
 Periodismo  
 Hinchada
7. **¿Cuál es el ingreso más fuerte que recibe el club?**  
 Derechos de Televisión  
 Auspicios  
 Venta de Jugadores  
 Hinchada  
 Otro
8. **¿La institución cuenta con una base de datos de hinchas que asisten normalmente al estadio?**  
 Si  
 No
9. **¿Usted como dirigente cual es la proyección para este 2016 del equipo?**  
 Ascender a la serie A  
 Mantenerse en la categoría
10. **¿Cree usted importante crear una relación duradera con los hinchas?**  
 Si  
 No  
Porque.....  
.....

**Gracias por su colaboración...!!!!**

## Anexo Nº 6: Hinchas Técnico Universitario



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo N° 7: Jugadores de Técnico Universitario



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo N° 8: Cuerpo Técnico de Técnico Universitario



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo N° 9: Hinchas Macará



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo N° 10: Jugadores de Macará



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo N° 11: Cuerpo Técnico y Dirigencia de Macará



Elaborado por: Fernanda Medina



Elaborado por: Fernanda Medina

## Anexo Nº 12: Camisetas conmemorativas Macará



Elaborado por: Fernanda Medina

**Anexo Nº 13: Camisetas conmemorativas Técnico Universitario**



**Elaborado por:** Fernanda Medina

## Anexo N° 14: Proforma para las entradas de cortesía y elaboración de abonos



SATURNO STUDIO GRÁFICO  
La Floresta, Aparicio Rivadeneira y Jácome Clavijo  
s/n, sector Ambato  
Cel. 0984989495 / (03) 2850297  
e-mail:gusper82@hotmail.com

Señorita:  
**Fernanda Medina**

Ambato Jueves, 23 de Junio, 2016

De mis consideraciones:  
Mediante la presente pongo a su apreciación los costos del material promocional solicitado por usted.

### ELABORACIÓN, DISEÑO E IMPRESIÓN DE 250 PASES DE CORTESIA

#### CARACTERÍSTICAS:

Cantidad:	<b>250 PASES DE CORTESIA</b>
Tamaño:	5 cm x 10 cm , estándar
Diseño y Diagramación:	Full Color
Impresión:	Frontal
Material:	Papel Couchet 150 gr.

**Costo de Inversión: \$ 50,00**

### ELABORACIÓN, DISEÑO E IMPRESIÓN DE 1000 ABONOS SELLADOS Y PERFORADOS

#### CARACTERÍSTICAS:


Cantidad:	<b>1000 ABONOS SELLADOS Y PERFORADOS</b>
Tamaño:	5 cm x 12 cm , estándar
Diseño y Diagramación:	Full Color
Impresión:	Frontal y Posterior
Material:	Papel Couchet 150 gr.

**Costo de Inversión: \$ 150,00**

Gustavo Sánchez  
Creativo

Fuente: Saturno Design

## Anexo N° 15: Proforma para ubicación de stands en el estadio

PROFORMA SDESPF-0225-2016	
	<b>CLIENTE:</b> ING. FERNADARA MEDINA
	<b>ATT:</b>
<b>RUC:</b> 1710235480001	<b>RUC:</b> 1803673076
<b>DIRECCION:</b> PARROQUIA ATAHUALPA	<b>DIRECCION:</b> AMABTO
<b>AV. TNET VICTOR HUGO VALENCIA / 032450705</b>	<b>TELEFONO:</b> 996014840
<b>/099811822/ AMBATO -ECUADOR</b>	<b>FECHA:</b> miércoles, 22 de junio de 2016

SKEMA DISEÑO Y EQUIPAMIENTO SE COMPLACE EN PONER A SU DISPOSICION LA PROFORMA QUE A CONTINUACION SE DETALLA

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	PRECIO TOTAL
1	<b>STAND BAJO DISEÑO</b> dimensiones aproximadas 80cm ancho, 180 cm alto, 40cm. Profundidad soporte inferior metálico tol 0,07mm. Incluye base repisa metálicas acabado pintura en polvo electrostática texturizada o lisa para rotulo ; dos soportes tubo galvanizado de 1/1/12 pulg x1,5mm lamina de tol remachada vinil decorativo doble lado con diseño a eleccion	\$ 345,00	\$ -	\$ 345,00
				
<b>ASESORIA Y DISEÑO PERSONALIZADO GRATUITO / VALIDEZ DE LA PROFORMA POR 30 DIAS PAGO ES AL CONTADO EL TIEMPO DE DE ENTREGA 15 DIAS LABORABLES CORRE A PARTIR DE LA FECHA DE LA FIRMA DEL CONTRATO DONDE SE ESPECIFICA, CONFIRMACION DE EL DISEÑO, COLORES DE MATERIA PRIMA PARA LA ELABORACION DEL EQUIPAMIENTO .</b>		<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 345,00</b>
				<b>\$ -</b>
		<b>DESCUENTO 0%</b>		<b>\$ -</b>
				<b>\$ 345,00</b>
facebook: SKEMA Diseño Y Equipamiento <a href="http://www.skemadis.com/">http://www.skemadis.com/</a>		<b>14% IVA</b>		<b>\$ 41,40</b>
		<b>TOTAL</b>		<b>\$ 386,40</b>

IMPRESION EN TINTA

Fuente: Skema

Anexo N° 16: Proforma para la elaboración de indumentaria a entregar

**INDUSTRIA DEPORTIVA  
BOMANSPORT CIA. LTDA.**

MATRIZ: ALASKA S/N \* EST. 002 13 DE ABRIL S/N Y MERA  
TELEFONO: 032440994 AMBATO-ECUADOR

PROFORMA

N.- 0000153

FECHA: JUNIO 22, 2016

SR.: FERNANDA MEDINA

DIRECCION: CD OSCUS

R.U.C./ C.I.:

1803673076

TELEFONO:

996014840

CANT.	A R T I C U L O	V. UNIT.	V. TOTAL
100	CAMISETAS DE PRESENTACION	31,57	3.157,00
100	CHOMPAS ROMPEVIENTOS	33,33	3.333,00
100	CAMISETAS CARRERA ADULTO	17,54	1.754,00
100	CAMISETAS CARRERA NIÑO	16,54	1.654,00
		-	-
		-	-

Sub-total 9.898,00

IVA 14% 1.385,72

Dcto. -

TOTAL 11.283,72

INDUSTRIA DEPORTIVA  
BOMANSPORT CIA. LTDA.



Fuente: Boman Sport

## Anexo N° 17: Proforma para las spots publicitarios en televisión



**PAQUETE PUBLICITARIO: \$ 485,00 USD + IVA**

**INCLUYE:**

- Transmisión de 4 spots diarios de hasta 30 segundos de lunes a viernes (EN NOTICIEROS A ELECCION)
- Transmisión de 2 spots diarios sábados y domingos.
- Incluye el costo de la elaboración del spot publicitario.

**PAQUETE PUBLICITARIO: \$ 355,00 USD + IVA**

**INCLUYE:**

- Transmisión de 3 spots diarios de hasta 30 segundos de lunes a viernes (NOTICIEROS A ELECCION)
- Transmisión de 2 spots diarios sábados y domingos.
- Incluye el costo de la elaboración del spot publicitario.

Atentamente.

  
Gabriela Merchan  
Secretaria AMBAVISION CANAL 2TV.  
CEL. 0998047209

  
EL CANAL AMBATEÑO Y  
DEL CENTRO DEL PAIS

FIRMA: \_\_\_\_\_

Fuente: Ambavisión

## Anexo N° 18: Proforma para adecuación de tienda deportiva



### Presupuesto 16- 058-01

Cliente: Srta. Fernanda Medina Teléfono: 0996014840  
Dirección de la obra: Ciudadela Oscus  
Fecha de Medición:  
Fecha de Presupuesto: 21 de Junio del 2016  
Asesor de Proyectos: Arq. Darío Cherres (cel.: 0999768012)

#### 1. VOLUMEN DEL PROYECTO Y PRESUPUESTO

##### MUEBLES LOCAL

DETALLE	FORMICA	DURAPLAC
MUEBLES BAJO	1296,42	940,68
PANELES EN DURAPLAC CON RANURAS	499,30	499,30
20 SOPORTE DE ARMADOR	249,00	249,00
PLAFON DE LUZ	400,00	350,00
SOPORTE METALICO DE ROPA TIPO ISLA	120,00	120,00
ESPEJO PULIDO 80 *200 Cm	75,00	75,00
<b>Subtotal</b>	<b>2639,72</b>	<b>2233,98</b>
<b>Iva 14%</b>	<b>369,56</b>	<b>312,76</b>
<b>Total</b>	<b>3009,28</b>	<b>2546,74</b>

NOTA: Esta Cotización no incluye Granito, equipos eléctricos, vidrios, cerraduras, ni accesorios cromados.

#### 2. SISTEMA DE FABRICACIÓN Y MATERIALES.-

##### ALTERNATIVA

- Estructura: Duraplac color BL/BL
- Puertas y frentes vistos: Duraplac color a elegir
- Corona: Duraplac color a elegir
- Zócalos: Duraplac color a elegir

#### 3. CONDICIONES COMERCIALES:

- A Convenir

#### 4. GARANTÍA:

Nuestros muebles tienen una garantía por defectos de fabricación de 2 años, contados a partir de la fecha de instalación; es decir, no se compruebe daño mecánico, químico o de humedad que altere la madera y/o su recubrimiento. Además incluimos inspecciones gratuitas

Fuente: ARQDIN

## REFERENCIAS

- Acevedo Velásquez , A., & Tobón Arango, H. D. (Agosto de 2011). *Impacto Económico en un Equipo de Fútbol al desarrollar un proyecto de mercadeo Relacional con los aficionados* . Obtenido de repository.eia.edu.co: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1499/1/ADM00726.pdf>
- Albuja Aillón , J. A. (05 de Octubre de 2012). Plan de fidelización y captación de nuevos socios para un equipo de fútbol profesional ecuatoriano. Caso: Club Deportivo El Nacional. Quito , Pichincha , Ecuador .
- Amoroso , X. (25 de Julio de 2014). Rueda de Prensa Situación Tributaria de Clubes de Fútbol. (E. C. Tv, Entrevistador)
- Borja , F. (2005). *Y el Fútbol, dónde está?* United States of America : WAX 115.
- Carrión , F., & Samaniego , P. (2013). *La crisis del fútbol ecuatoriano* . Quito : Revista Gestión .
- Cobo , F. B., & González, L. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacionla: fidelización y mercados amplios* . Madrid : Anuario Jurídico y Económico .
- Cubillo , J. M., & Cerviño , J. (2008). *Marketing Sectorial* . Madrid : Esic .
- Donet , J. C., & Juárez , D. (2014). *Cuadernos de Marketing y Comunicación Empresarial* . Valencia : Escuela Politécnica de Alcoy .
- Escribano Ruiz , G., Fuente Merino , M., & Alcaraz Criado , J. (2010). *Políticas del Marketing* . Madrid : ESIC.
- Forsyth , P. (2010). *Marketing las herramientas más novedosas* . Quito : Ediecuatorial .
- Fútbol Soccer . (11 de Noviembre de 2015). *Club de Fútbol* . Obtenido de examenfutbolsoccer.vacau.com: <http://examenfutbolsoccer.vacau.com/club%20de%20futbol.html>
- Garcés Freire , M. E. (20 de Mayo de 2015). Estudio comparativo del efecto de la técnica de estiramiento muscular de Evjenth-Hamberg y la técnica de autoestiramiento muscular estático en la contractura de los músculos isquiotibiales en los futbolistas de la Liga Cantonal de Quero, Categoría Sénior. Ambato, Tungurahua , Ecuador .
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación . (11 de Agosto de 2010). [www.deporte.gob.ec](http://www.deporte.gob.ec). Obtenido de [www.deporte.gob.ec](http://www.deporte.gob.ec): <http://www.deporte.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf

Llorens Monzonís , J. (11 de Julio de 2011). *La lealtad de los aficionados al fútbol. Una explicación en base al valor de marca de su equipo y su nivel de implicación* . Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat):

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10358/llorens2.pdf;jsessionid=6CF4717CEF90329B85BC632A0490BA8F.tdx1?sequence=1>

Marín , Q. (2012). *Cómo hacer un Plan de Marketing* . Quito: Profit .

Martínez Rodríguez , E. (2007). Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la selección de la localización de una PYME. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 529.

Mendoza Dávila , D. I. (10 de Septiembre de 2012). Plan estratégico de marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la Empresa Rentauto en la Ciudad de Quito. Sangolquí, Pichincha , Ecuador .

Ministerio del Trabajo. (26 de Enero de 2015). *Acuerdo N°. MDT-2015-0019*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec): <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Acuerdo-Ministerial019.pdf>

Nagel , A. J. (1995). *Capacitación en Gestión* . Santiago de Chile : IICA.

Navarro, P. (2010). *Posicionamiento de Marca* . Barcelona : Bresca .

Ochoa , A. (2008). *Fútbol el juego de todos*. México D.F.: Gobierno Federal.

Ramírez , M. L. (25 de Febrero de 2010). El método de jerarquías analíticas de Saaty en la ponderación de variables. Corrientes , Chaco , Argentina .

Ricaurte , M. J. (2013). *Marketing Sensorial: El Efecto de los estímulos olfativos y visuales en el punto de venta* . Quito : Universidad San Francisco de Quito .

Rivera, C., & Molero, V. (2012). *Marketing y Fútbol*. Madrid: Esic.

Samaniego , P. (2006). *Mete Gol, Gana: El Fútbol y la Economía* . Quito : Imprenta Mariscal .

Santa Cruz , E. (1996). *Origen y Futuro de una pasión*. Santiago de Chile : ARCIS .

Talaya , E., & Mondéjar , J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing* . Madrid : ESIC.

Universidad de la Salle. (3 de Marzo de 2014). *Gestión, Entorno y Competitividad de las organizaciones* . Bogotá , Colombia .

Universidad de las Américas . (30 de Octubre de 2015). *Guía de aplicación de marketing sensorial y marketing directo como estrategia de fidelización de clientes*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de [dspace.udla.edu.ec](http://dspace.udla.edu.ec).