



## **Departamento de Postgrados**

### **Maestría de Comunicación y Marketing**

**Marketing Deportivo: Su efectiva gestión puede mejorar  
la situación económica de los clubes de fútbol**

**Título a obtener: Master en Comunicación y Marketing**

**Autor: Danny Lucero Arias**

**Director: Marcelo Calle Calle**

**Cuenca, Ecuador 2013**

**DEDICATORIA**

**A quienes amo: Patty mi esposa, Matías, Julián y Thiago mis hijos (futuros cracks del Deportivo Cuenca). A mis padres Ignacio y Yolanda, y a mis hermanos Álvaro, Aleks y Mariuxi... a ustedes por ser el apoyo incondicional en todas las decisiones que tomo.**

**AGRADECIMIENTO**

Expreso mis sinceros agradecimientos a los directivos de la Universidad del Azuay por permitirme cursar la maestría que me permitirá alcanzar un logro más en mi vida profesional. Al Ing. Marcelo Calle por su ayuda incondicional en la dirección del presente trabajo. De igual forma, deseo manifestar mi sentimiento de gratitud al Dr. Galo Cárdenas, al Ing. Pablo Pesántez y al Lcdo. Iván Quezada, así como a su equipo directivo, por su invaluable ayuda al permitirme formar parte de su lista candidata a la dirigencia del Club Deportivo Cuenca, ya que durante ese periodo adquirí los conocimientos y la experticia necesaria para desarrollar algunos temas que contiene el presente documento; así como, a la directiva actual del club, en especial al Ing. Juan Carlos Ortiz, por facilitarme la obtención de valiosa información inherente a la situación actual y futura de la institución. También, agradezco a las personas que me brindaron un momento de su tiempo para responder las preguntas de las entrevistas y encuestas, profesionales del mercadeo, derecho y administración vinculados a la industria del deporte, así como a los jugadores e hinchas que contribuyeron a la terminación de este estudio con sus comentarios.

## **RESUMEN**

El deporte se ha convertido en una industria mundial, que moviliza gente, genera trabajo, en términos de comunicación y mercadeo maneja miles de millones de dólares. Hablar de fútbol es hablar de pasión, y la pasión hoy en día se gestiona. El Marketing Deportivo es el canal de comunicación adecuado para conectar el producto o servicio de una empresa con un club o deportista que tienen en común un consumidor. Esta herramienta unifica la pasión, el sentimiento y la emoción con la racionalidad empresarial, para mejorar el flujo de ingresos económicos de un club de fútbol.

Las principales fuentes de ingreso y financiación del Deportivo Cuenca, son el pago de derechos televisivos, la compra-venta de jugadores, el merchandising, el auspicio de sponsors y la venta de abonos. Sin embargo, se han visto casos exitosos a nivel mundial de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), pues los clubes a más de necesitar sponsors, necesitan socios, por lo que se propone que el club adopte la SAD.

## **PALABRAS CLAVE**

Marketing Deportivo

Sociedad Anónima Deportiva

Deportivo Cuenca

Crisis Económica

Patrocinio

Merchandising

## ABSTRACT

Sports have become a worldwide industry that mobilizes people, generates work, and manages thousands of millions of dollars in terms of communication and marketing. When we speak of football we speak of passion, and today's passion can be managed. Sports marketing is the adequate communication channel to connect a company's product or service to a club or sportsperson since they both have a common consumer. This tool connects passion, feeling, and emotion to the company's economic rationality in order to improve the football club's revenue.

The main sources of income and financing of *Deportivo Cuenca* come from television rights, buying and selling players, merchandising, sponsors, and the sale of passes. However, we have seen successful cases of Sports Anonymous Societies or Corporations in the world since, in additions to having sponsors, the clubs need business partners. Therefore, we propose that the club should adopt this option.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

**INDICE DE CONTENIDOS**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPITULO 1. METODOLOGIA</b> .....	9
<b>CAPITULO 2. RESULTADOS Y DISCUSION</b> .....	11
<b>MARKETING DEPORTIVO</b> .....	11
<b>EL FUTBOL</b> .....	11
<b>PRINCIPALES CASOS INTERNACIONALES</b> .....	14
<b>EUROPA</b> .....	14
<b>MANCHESTER UNITED (Inglaterra)</b> .....	14
<b>REAL MADRID (España)</b> .....	15
<b>FC BARCELONA (España)</b> .....	15
<b>SPORT LISBOA E BENFICA (Portugal)</b> .....	16
<b>AMERICA DEL NORTE</b> .....	17
<b>CLUB DE FUTBOL AMERICA (México)</b> .....	17
<b>AMERICA DEL SUR</b> .....	17
<b>CLUB ATLETICO BOCA JUNIORS (Argentina)</b> .....	17
<b>ECUADOR</b> .....	17
<b>LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO</b> .....	17
<b>BARCELONA S.C</b> .....	18
<b>CLUB SPORT EMELEC</b> .....	18
<b>PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE LOS CLUBES DE FUTBOL EXITOSOS A NIVEL MUNDIAL</b> .....	18
<b>DEPORTIVO CUENCA</b> .....	21
<b>Derechos de televisión</b> .....	23
<b>Compraventa de Jugadores</b> .....	24
<b>Merchandising</b> .....	24
<b>Patrocinios</b> .....	25
<b>Aporte Socios</b> .....	27
<b>CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>PROPUESTA</b> .....	31
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	34
<b>ANEXOS</b> .....	35
<b>CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS</b> .....	35
<b>CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA</b> .....	36
<b>CUESTIONARIOS DE ENCUESTA</b> .....	37
<b>RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS A HINCHAS</b> .....	38
<b>GLOSARIO DE ANGLICISMOS</b> .....	41
<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO POR LA COMISION DE MARKETING PRESIDIDA POR EL ING. PABLO PESANTEZ, DE LA LISTA 12 EN LAS ELECCIONES DE LA NUEVA DIRECTIVA EN DICIEMBRE DEL 2012</b> .....	41

## **Marketing Deportivo: Su efectiva gestión puede mejorar la situación económica de los clubes de fútbol**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En casi todos los países del mundo, el deporte se ha incorporado a las reglas y funcionamiento de cualquier industria, y por su evolución tiene que buscar las maneras de progresar. Se puede observar que ya no se trata del deporte puro, sino que abarca una estrecha relación de marcas y empresas, tal como cualquier producto o servicio. Es por esto que, en el desarrollo de la presente investigación se pretende demostrar y resaltar la importancia que tiene el marketing en la industria del deporte.

Se puede decir que esta gran industria tuvo sus inicios en las postrimerías de los años 70, cuando la televisión empezó a transmitir los principales eventos deportivos, y es así que, con una divulgación de información que llegaba a millones de personas, el comercio vio la necesidad de explotar y aprovechar este potencial. A partir de los años 90, empezó a entenderse que el deporte, además de su sentido innato de competencia, posee otro elemento extradeportivo (generación de recursos, financiación, necesidad de ingresos económicos) y que a éste hay que procesarlo, sistematizarlo y gerenciarlo. (MOLINA, Gerardo - AGUILAR, Francisco)

Bajo este precepto, el deportista es considerado un producto (entre los más rentables están David Beckham, Neymar, Cristiano Ronaldo, Messi), y el equipo una marca (entre los más conocidos están el Manchester United, Real Madrid, F.C. Barcelona, y que hoy tienen funcionamiento y racionalidad empresaria), y ambos son el vehículo de promoción para cualquier producto o servicio que pagan grandes sumas de dinero para asegurar su conexión con los mismos. El deporte, a su vez, funge como un canal de comunicación para profundizar la imagen de la marca, su posicionamiento en la mente del consumidor, ampliar su cartera de cliente y definir nuevos segmentos de mercado. Es así que, se fue desarrollando una idea de marketing deportivo, diferente a la del marketing clásico, pues ha sufrido cambios e innovaciones, las mismas que tienen sus propios códigos y principios que se orientan por completo al consumidor, ya no al producto. La ecuación deporte-aficionado ha modificado la esencia de la competencia hacia la presentación de un espectáculo ofrecido a millones de personas, sin importar las barreras geográficas, sociales, culturales, religiosas o idiomáticas. (MOLINA, Gerardo - AGUILAR, Francisco)

En la actualidad los eventos deportivos, han generado una industria mundial, que moviliza gente, genera trabajo y que en términos de comunicación y mercadeo maneja miles de millones de dólares. Y es que, enmarcados en el entorno globalizado que vivimos, podemos apreciar sucesos relacionados al deporte en tiempo real, podemos observar cómo las diferentes marcas del mundo se disputan un lugar en las transmisiones de dichos eventos deportivos, pues son seguidas por multitudes a través de diferentes medios, por lo que es de gran importancia entender esta industria desde un punto de vista de negocios. (MOLINA, "El poder del Marketing Deportivo: Pasión y Dinero")

Ante este fenómeno mundial, el Ecuador no está exento de desarrollar estos roles de gerenciamiento de la actividad deportiva, especialmente del deporte más popular dentro de su territorio, que es el fútbol, pues al haber alcanzado tres clasificaciones a las Copas del Mundo de Corea y Japón 2002, Alemania 2006 y Brasil 2014, los ojos de todo el mundo se enfocaron en la realidad que vive este deporte actualmente, prueba de ello fue el incremento de las exportaciones de jugadores ecuatorianos a clubes de diferentes partes del mundo, especialmente en Europa, cuyo caso más particular y especial es la transferencia de Antonio Valencia al Manchester United, la que se ha considerado como la transferencia más importante de un jugador ecuatoriano al exterior.

Todas estas circunstancias, han provocado que los clubes del Ecuador miren el negocio del fútbol desde una perspectiva diferente, y se empiece a gerenciarlos de distinta manera para generar recursos económicos y se logren armar equipos competitivos, tanto a nivel nacional como internacional; así como para fortalecer su marca e institucionalidad. Dentro de este contexto, se incluye el Club Deportivo Cuenca, perteneciente a la ciudad por la que lleva su nombre, el cual es el objeto de esta investigación, pues en los últimos años se ha vuelto una constante, la crisis económica por la que atraviesa la institución, lo que desencadena una serie de inconvenientes, llegando incluso a afectar la parte deportiva, ya que al no cumplirse con los sueldos y primas por premios, los jugadores no se sienten motivados, y en ciertos casos disminuyen su nivel futbolístico en los diferentes partidos, obteniendo así una irregularidad en sus resultados dentro del torneo ecuatoriano.

Y es que, el Deportivo Cuenca, no está ajeno a la realidad económica y financiera de los demás clubes de fútbol del Ecuador y de Latinoamérica, pues los ingresos económicos de los equipos aún dependen principalmente de rubros provenientes de los derechos de transmisión, de las taquillas en sus presentaciones y de la venta de jugadores. En lo que respecta al Ecuador, el principal rubro de ingresos para los clubes es por concepto de las transmisiones televisivas, y en segundo plano por la venta de espacios publicitarios en sus camisetas y en los lugares donde se desarrollan los encuentros deportivos. (Ortiz)

Dentro de este contexto, la problemática enfatiza la crisis deportiva y en especial económica por la que atraviesa el club, y que afecta a gran parte de la sociedad cuencana que se siente identificada con el equipo. Es por esto que, se pretende dar solución a un problema social y deportivo a mediano y largo plazo, el cual implica una escasa atención a los destinos del club y que requiere de una pronta acción, pues se considera como relevante para el desarrollo de la ciudad.

Empezar a considerar al club como una marca y todo lo que conlleva esta relación es imperativo, pues como tal, se la debería manejar con una visión, funcionamiento y racionalidad empresaria, porque en la actualidad no basta con meter goles y ganar campeonatos, se debe consolidar un cimiento económico mediante la gestión del mercadeo deportivo, así la marca Deportivo Cuenca se fortalecerá y continuará ganando valor financiero.



## CAPITULO 1. METODOLOGIA

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cuenca, donde el club tiene su domicilio y la mayor cantidad de hinchas. La población de estudio se determinó en base a diferentes factores, tales como la identificación del número de personas que regularmente asisten al estadio y que son clientes del club, pues en algún momento de su vida adquirieron productos oficiales del equipo, en la tienda principal del club ubicada dentro de la oficina matriz de la institución (entre estos productos está principalmente el carnet de socios o abonos).

Los tipos de investigación que se definieron para desarrollar esta investigación fueron los análisis cualitativos, cuantitativos y descriptivos. La investigación cualitativa (que permite explicar las razones de los diferentes comportamientos humanos, el por qué y el cómo se tomó una decisión), se la efectuó para conocer el nivel de afectividad y disposición que tienen los clientes para adquirir los productos y servicios del club, y proveedores (actuales y potenciales) en invertir en la marca Deportivo Cuenca; mientras que, la investigación cuantitativa (determina factores de investigación en forma numérica mediante análisis de datos estadísticos), precisa el número de potenciales clientes de los productos de la institución, así como la factibilidad, en datos más reales, acerca de la implementación de las diferentes estrategias de mercadeo. Por último, la investigación descriptiva (que permite efectuar un diagnóstico general e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables), reveló la situación actual del club, así como las posibles acciones estratégicas a ser evaluadas para su aplicación.

Por otra parte, algunos datos requeridos para la investigación se los obtuvo mediante el método de recopilación bibliográfica (especialmente de los conceptos básicos, la tendencia mundial que se ha registrado en la industria del deporte, y las diferentes aplicaciones del mercadeo deportivo en los clubes de fútbol más importantes del país y del mundo), esencialmente por internet, pues los datos más relevantes de los diferentes clubes del mundo han sido objeto de la presente investigación. Se visitaron los sitios web oficiales de los mencionados clubes, con el fin de recabar información acerca de cuáles son sus estrategias para mantener una relación estrecha con sus socios e hinchas.

Así también, gracias a la utilización del método de recopilación de información primaria, y por intermedio de herramientas de investigación cualitativa, tales como entrevistas (tanto a los directivos de la institución, jugadores y posibles inversores); y, cuantitativa mediante encuestas a los hinchas-clientes de los productos y servicios del club, se buscó obtener un panorama más amplio de hacia dónde va y hacia dónde quiere ir el club. Es así que, en primera instancia, se solicitó una entrevista con la persona que preside la comisión de Marketing del club. (Ver cuestionario de preguntas en Anexo 1). En lo que respecta al tema de los sponsors, se realizó otra entrevista a los responsables de mercadeo de tres de las empresas que auspiciaron al club en el año 2013, y también a los estrategias de otros posibles sponsors que pueda obtener el club en el futuro. (Ver Cuestionario de entrevistas en Anexos 2 y 3).

Asimismo, y como parte fundamental de la investigación, se necesita conocer la opinión del socio-hincha, ya que es quién está siempre pendiente de los destinos de su equipo y por todas las acciones que realice la dirigencia en bien de la consecución de los objetivos deportivos y económicos de la institución. Es así que, mediante un análisis profundo, y tomando en cuenta los criterios empíricos de personas allegadas al club que se han desempeñado como directivos del mismo (perteneciendo o presidiendo la directiva en años anteriores, pues se determina como fuente primaria de obtención de datos relevantes para la investigación), se llegó a definir que el universo de hinchas fieles del club es el mismo al número de socios abonados, es decir, aquellos que en los últimos años han adquirido el abono a inicios de temporada (consideración particular a los hinchas que han adquirido por dos o más años consecutivos su carnet), pues ellos son los que brindan el apoyo constante con su presencia en los diferentes encuentros deportivos que se desarrollan en la ciudad, así como su aporte económico, sin importarles el desempeño del equipo durante cada temporada del torneo ecuatoriano.

De esta manera, tomamos en referencia el número de abonos vendidos en el año 2012 que fueron 2499, y en el 2013 han llegado a venderse 3500 unidades, por lo que se establece un universo de 3000 socios-hinchas del Deportivo Cuenca (que es el número de hinchas que los conocedores del equipo han estimado durante los últimos años) para efectos de investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra de esta investigación, recurrimos a la fórmula de cálculo de muestra aprendida en el módulo de Investigación de Mercados (Anexo 4), que considera variables como: población total, nivel de confianza y margen de error de la investigación, para lo cual se consideró un nivel de confianza del 95% y se estimó un margen de error máximo de un 8%. Por lo tanto, la muestra para el universo de 3000 hinchas del Deportivo Cuenca son 143 abonados. En el Anexo 5 se describe el formato de preguntas que se realizaron a los hinchas, en el que la necesidad de información básica que se buscó satisfacer, fue si están de acuerdo en realizar aportes económicos mensuales, adicionales a la compra del abono anual.

Por otro lado, también se incluyeron en la investigación, entrevistas a jugadores nacionales y extranjeros que formaron parte del equipo de la temporada 2012, como Carlos Castro, Omar Andrade, Deison Méndez, Marcelo Ojeda y Miguel Paniagua. Asimismo, se realizó una entrevista al Dr. Galo Cárdenas Rodas, Ex Presidente del Club en el año 2008, con el fin de conocer su criterio profesional, y en base a su experiencia al haber dirigido la institución en años anteriores, sus sentimientos como hincha, y el marco jurídico para transformar al club en sociedad anónima. Por último, se logró realizar una entrevista al ciudadano portugués Tiago Pinto (que actualmente reside en la ciudad de Cuenca, lo cual fue una grata coincidencia para efectos del desarrollo de la investigación), ex-socio del Club Benfica de Portugal, el club con más socios a nivel mundial en el 2012, para conocer más acerca de la captación de socios y el sistema SAD (Sociedad Anónima Deportiva) que mantiene uno de los clubes más exitosos del mundo.

## **CAPITULO 2. RESULTADOS Y DISCUSION**

La investigación inició con el reconocimiento de los conceptos básicos del marketing deportivo, en lo que se pudo apreciar y confirmar, que en la actualidad, el deporte es considerado una industria (MOLINA, "El poder del Marketing Deportivo: Pasión y Dinero"), y su gerenciamiento estratégico es vital para la supervivencia, tanto de las instituciones como de sus actores. A continuación se describen dichos conceptos, y en seguida, se detallan los casos más importantes, a nivel internacional y nacional. Por último, se detalla la situación actual del Club Deportivo Cuenca.

### **MARKETING DEPORTIVO**

Es la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear "valor", "entusiasmar" y "provocar deseos" que puedan ser cumplimentados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social (MOLINA, Gerardo - AGUILAR, Francisco).

En la actualidad se puede definir a las instituciones deportivas como empresas que administran un espectáculo, basado en las emociones de miles y millones de individuos. Asimismo, los colores y nombres de los equipos deportivos tienen características que son la envidia de las más importantes empresas: fuerza de marca, seducción, mística, poder de reconocimiento, alto nivel de penetración en mercados diversos y masividad de productos (AFRÍCANO). Según Gerardo Molina, experto internacional del Marketing Deportivo, está comprobado que existe un 30% o 40% de mayor interés en un comercial cuando interviene un jugador, un deporte o un equipo, pues los deportistas son considerados de igual manera que los actores, pues dentro de las categorías de deporte, entretenimiento, moda y cine, sus celebridades están al mismo nivel.

Recientemente ha tomado fuerza el concepto del co-branding, el cual guarda una estrecha relación con lo que el deporte puede brindar a las marcas o empresas, y es que se habla de la asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas, una relación ganar-ganar. "El deporte ofrece a la empresa un mundo rico de imágenes: al sumarse a acontecimientos deportivos, queda impregnada de conceptos como: juventud, esfuerzo, superación, liderazgo y aventura, entre otros. Todos ellos connotan un nivel emocional único y original", indicó Leandro Petersen, Gerente Comercial de Audit Sport (Empresa argentina que monitorea el desempeño de las marcas en los escenarios deportivos, en el artículo de Leandro Africano: "La pasión también se gestiona"- 8 de oct. del 2012).

### **EL FUTBOL**

Continuando con el punto central de la investigación que es el fútbol, se considera hoy en día el deporte que más adeptos y consumidores tiene a nivel mundial. No es el deporte con mayor flujo de dinero (entre los primeros están el boxeo, fútbol americano, el baseball y el golf), pero sí el más visto, escuchado y presenciado por multitudes a lo largo y ancho del planeta, ya sea por medios tradicionales como la televisión y la radio, así también, en la actualidad por medios no tradicionales

como el internet y dispositivos móviles. Según Gerardo Molina, “No hay vehículo más fuerte en los sistemas de comunicación actuales que el fútbol. Sobrepasa todas las fronteras verbales y culturales que existen, debido a que la gente que lo consume es prácticamente similar en todos los continentes, la variación de gustos y preferencias de los fanáticos es muy mínima a pesar de la raza, la cultura o la religión”.

Los clubes de fútbol brindan un espectáculo a sus seguidores, para lo cual se preparan y entrenan, lo que conlleva una serie de gastos diarios, por lo que deben buscar las maneras más eficaces de percibir ingresos, a fin de subsanar dichos egresos. Es así que se ha determinado que las principales fuentes de ingreso y financiación de los clubes de fútbol, especialmente en América Latina y Ecuador, son el pago de derechos televisivos (o de transmisión), la compra-venta de jugadores, el merchandising y el auspicio de las empresas, en las que colocan su imagen en la vestimenta oficial del equipo o en las diferentes instalaciones e infraestructura del club (MOLINA, gerardomolina.com).

1. *Derechos televisivos.* Las grandes cadenas de televisión, compran los derechos de transmisión de determinados encuentros que consideran de alta importancia para los consumidores, de temporadas completas de los diferentes torneos continentales, regionales y nacionales, así como el gran evento mundial de fútbol, que es la Copa del Mundo, a las diferentes asociaciones locales, nacionales e internacionales, como la FIFA. Desde el 2013, la Federación Ecuatoriana de Fútbol es la propietaria de los derechos de televisión del Campeonato Nacional, por lo que se encarga de su negociación, los valores receptados por dicha transacción son repartidos a los clubes que participan en el torneo, tomando en cuenta la importancia del club, el número de seguidores que posee y el valor que solía percibir en años anteriores por este concepto.

2. *Compra-venta de jugadores.*- En este rubro, el club se beneficia de los derechos deportivos que tiene sobre sus jugadores, a quienes, de acuerdo a sus cláusulas contractuales, puede venderlos, prestarlos o cederlos, y en cualquiera de estas transacciones interviene un acuerdo monetario o canje.

3. *Merchandising deportivo,* es la actividad de comercialización desarrollada en el punto de venta por un licenciador o licenciataria utilizando objetos o servicios que incorporen los elementos identificativos de marcas, logos, imagen, entre otros, de un jugador, equipo o club deportivo (DELGADO). En pocas palabras, son las actividades de marketing desarrolladas en el punto de venta, y la comercialización autorizada de productos que llevan el logo o la marca de club deportivo.

3.1 *Licensing Deportivo,* es un acuerdo contractual por el que una de las partes, el licenciador, concede los derechos de uso de sus marcas deportivas, el logo registrado o las denominaciones para ser impresas en los productos y el uso de su imagen y valores a la otra parte, el licenciataria, para ser promocionadas por cualquier medio para su venta. En contrapartida, el licenciador recibe un canon sobre las ventas de cada producto licenciado (DELGADO 2007).

Muchos aficionados desean adquirir la camiseta de su equipo favorito, comprar bolsos, relojes, gorras, banderines, bufandas, llaveros, perfumes o cualquier distintivo de su club para sentirse parte del equipo, los mismos que generalmente llegan a tener un precio elevado, considerando que forman parte de un portafolio de productos que han sido licenciados por parte de la institución deportiva para su comercialización, como productos oficiales del club.

4. *Patrocinio o Sponsorship*, es la asociación distintiva que se establece entre una marca/empresa y una determinada marca/equipo o seleccionado deportivo, en sus distintas disciplinas; o de una marca/empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud, tales como campeonatos mundiales, olimpiadas, campeonatos nacionales, copas deportivas, ligas deportivas y competencias en general, con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingreso y/o expandir transferencia de imagen. (MOLINA, Gerardo - AGUILAR, Francisco). Esta es una inversión y no un gasto, y su optimización se concreta en el aprovechamiento de las oportunidades de comunicación del deporte.

Las empresas auspiciantes encontraron una herramienta alternativa para potenciar sus acciones de marketing para el reconocimiento y posicionamiento de sus marcas, mientras que los clubes y otros organismos deportivos en general, descubrieron que esta relación les otorga directamente recursos económicos que hacen fluir de mejor manera su gestión financiera. Dicho de otra forma, una relación de co-branding. Según el libro "Marketing Deportivo II, Cómo asociar con éxito su empresa al deporte", del experto Gerardo Molina, existen cuatro factores determinantes, que llevan a las empresas a auspiciar a las entidades del fútbol, y por qué no decirlo, a los mismos jugadores:

- a. *El aficionado*, cuyos gustos de consumo son cada día más cambiantes, lo que conduce a las empresas a utilizar este deporte para seducirlos en sus preferencias de compra.
- b. *El fútbol*, por ser el deporte más popular del planeta, por simbolizar la cultura popular de las sociedades, es una alternativa rentable para hacer campañas comerciales masivas.
- c. *Las fronteras socioculturales*, ya que el deporte se transformó en un idioma universal, el segundo después de la ciencia. Por eso, a través del auspicio, las empresas pueden captar audiencias locales, regionales e internacionales de alto impacto, cruzando todas las fronteras.
- d. *El deporte*, por ser un canal de comunicación para profundizar la imagen de la marca, amplía el círculo de consumidores y define nuevos horizontes de mercado. (MOLINA, "Marketing Deportivo II, Cómo asociar con éxito su empresa al deporte")

Adicionalmente a estos cuatro rubros que las instituciones han tenido como ingresos económicos, podemos indicar que en la actualidad, muchos clubes, especialmente los de mejor estructura corporativa, han sumado otro factor clave, que muchas veces ha resultado ser el sustento que ellos buscaban en caso de que cualquiera de los otros cuatro aspectos anteriores fallara o no resultara como ellos planificaron. Este nuevo factor, es la creación de una sociedad anónima

deportiva (SAD), pues se ha visto que los clubes más allá de necesitar empresas patrocinadoras, necesitan socios. La comercialización del fútbol implica que los equipos de todo el mundo estén optando por convertirse en sociedades anónimas. De acuerdo a esta política, se crea una empresa paralela al club, la cual ingresa al mercado de valores, y es la encargada de efectuar las diferentes negociaciones de imagen, publicidad, compraventa de jugadores, entre otras, a fin de obtener más y mejores ingresos, sin poner en riesgo el patrimonio y la esencia del club. Además, el hincha que decide ser socio, mensualmente aporta cierta cantidad de dinero, con lo cual se genera un ingreso fijo mensual a la economía de la institución, lo cual fortalece de manera significativa el desenvolvimiento y la vida del club.

## **PRINCIPALES CASOS INTERNACIONALES**

Como se mencionó anteriormente, en los últimos años se ha vuelto una necesidad imperiosa la planificación y gestión de los deportes, en especial del fútbol, para la generación de recursos, por lo que varios clubes tienen un departamento especializado para estas actividades, particularmente los considerados más grandes en su estructura organizativa (por sus logros deportivos, infraestructura, cantidad de socios e hinchada, entre otros), y otros que lo están empezando a desarrollar.

Es por esto que, a continuación se detallan los ejemplos de las gestiones del departamento de marketing en los clubes más importantes a nivel internacional y nacional, sus principales acciones y sus logros ante dicha implementación. Cabe mencionar que esta clasificación parte del precepto que los siguientes clubes son considerados los que generan mayores ingresos en el mundo del fútbol, tanto por su valor de marca, por tener más y mejores auspiciantes, por tener grandes logros deportivos tanto en sus países de origen como a nivel internacional, así también porque son los más mediáticos alrededor del mundo, y porque en ellos juegan algunos de los mejores jugadores del planeta.

## **EUROPA**

### **MANCHESTER UNITED (Inglaterra)**

El club se fundó en 1878 con el nombre de **Newton Heath LYR (Lancashire and Yorkshire Railway)**, formado por un grupo de trabajadores ferroviarios. En 1902, cambia su nombre al actual Manchester United. El "United", como también se lo conoce, es el segundo club de fútbol más rico del mundo, su marca deportiva está valorada en 3,165 millones de dólares, según el sondeo anual de la revista Forbes en el mes de abril del 2013. El club es uno de los pocos a nivel mundial que cotiza en la bolsa de valores. Cabe destacar que a partir del 2005, los propietarios de Manchester United Football Club, son los miembros de la familia Glazer. (Manchester United FC Sitio Oficial)

Las empresas que se han asociado al Manchester United buscan desarrollar no solo su presencia en nuevos mercados, sino también aumentar su posición en los existentes, prueba de ello son la gran cantidad de sponsors que mantiene en Asia y África. El Manchester United, cuenta con

puntos de venta en toda Inglaterra, ofrece desde un montaje de licencias y merchandising, camisetas, ropa deportiva, DVD, videos, tazas, libros, fundas y un sinnúmero de productos relacionados con su marca. Su principal tienda es la ubicada en el estadio, la Manchester United Megastore. (Management Herald 2007)

### **REAL MADRID (España)**

El Real Madrid Club de Fútbol, mejor conocido como Real Madrid, es una entidad polideportiva con sede en Madrid, España. Fundado el 6 de marzo de 1902. El club se ha esforzado en las dos últimas décadas en profesionalizar la gestión y formar un equipo de management en todos sus niveles y funciones (Real Madrid Sitio Oficial). Se estima que un 46% de sus ingresos provienen de la gerencia de marketing, cuyo principal objetivo fue convertirlo en el mejor club de fútbol del mundo y en una marca sin fronteras, sin olvidar su legitimidad histórica y sus valores, como el prestigio, el esfuerzo, la grandeza y el liderazgo, con los que ha crecido el club. El éxito de este club, radica en acciones sencillas, como el potencial que tiene la autogestión. (Management Herald 2008)

Forbes Magazine valora al club que preside Florentino Pérez en 3300 millones de dólares (Team Value calculado en Abril del 2013). El equipo español sube como la espuma gracias a sus fuertes ingresos: en 2011 fue el equipo con mayores beneficios de todo el mundo del deporte.

### **FC BARCELONA (España)**

El Fútbol Club Barcelona es una entidad polideportiva fundada el 29 de noviembre de 1899 por doce jóvenes aficionados al fútbol, liderados por el suizo Hans Gamper. Popularmente es conocido como Barça, y sus seguidores como "culés". En 2009 el club ganó todas las competiciones que disputó (Liga, Copa, Supercopa de España, Liga de Campeones, Supercopa de Europa y Copa Mundial de Clubes), pasando a la historia por ser el primer equipo del mundo en lograr un "sextete" en un mismo año. Dentro de su plantilla de jugadores, cuenta con el mejor jugador del mundo en la actualidad, Lionel Messi, ganador de cuatro Balones de Oro consecutivos, y cuyo debut se dio en 2004 (FC Barcelona). Según datos publicados el 24 de Agosto de 2012 por la Revista Digital "Marketing de los Deportes", el FC Barcelona cuenta con 170000 socios, ubicándose de esta forma en el tercer club con más socios a nivel mundial, después del Benfica con 224000 y del Bayern Munich con 185000 afiliados. Forbes Magazine afirma que la marca del Barcelona está avaluada en 2600 millones de dólares (Team Value calculado en Abril del 2013).

### **Principales Sponsors**

NIKE.- Los términos monetarios del acuerdo fueron que el F. C. Barcelona percibiría 150 millones de euros fijos globales, repartidos en 30 millones de euros por año, más la suma de premios y cánones en función de los títulos conquistados y otros conceptos. Además el F. C. Barcelona obtendrá todos los ingresos por el merchandising oficial de sus productos vendidos en tiendas, que ascenderían a 35 millones de euros brutos por año (Shaw).

QATAR FOUNDATION.- Al realizar un análisis sobre los sponsors del Barcelona, se debe señalar que el club catalán, a lo largo de su historia, fue uno de los pocos equipos a nivel mundial que no tenía main sponsor en su camiseta, pero fue hasta septiembre del 2006 que el club firmó un contrato de patrocinio con UNICEF. Lo curioso de este contrato es que la organización no le paga nada al Barcelona, sino que el club le donaba la cantidad de 1.5 millones de euros anuales para poder lucir el logo de esta organización en su camiseta. Joan Laporta, Presidente del Club en ese entonces manifestó: “No puede haber otra organización en el mundo que prestigie tanto la camiseta del Barça como Unicef y por otra parte, la magnitud de una iniciativa como ésta tiene un alcance extraordinario y un valor incalculable para nosotros” (Shaw 2006).

El 10 de diciembre del 2010, se hizo público un acuerdo con Qatar Foundation que tiene la duración de cinco años, en el que el club recibiría 190 millones de euros por lucir el logo de la fundación en la camiseta. Dicha alianza estableció que el club recibiría 32 millones de euros anuales hasta la vigencia del contrato, más un premio de 18 millones de euros por los derechos comerciales, y otros 7 millones de euros por los rendimientos deportivos que obtenga. De esta forma, el FC Barcelona se convierte en el club mejor pagado del mundo por concepto de patrocinio en su camiseta, superando a equipos como: Manchester United 23,6 millones de euros con su patrocinador AON, el Liverpool 23,6 millones de euros con su patrocinador Standard Chartered, el Real Madrid 23 millones de euros con su patrocinador BWIN, el Bayern Munich 22 millones de euros con su patrocinador Deutsche Telekom y el Chelsea 16,3 millones de euros con su patrocinador Samsung. (Marentes 2011)

### **SPORT LISBOA E BENFICA (Portugal)**

Es un club polideportivo de la ciudad de Lisboa. Fue fundado el 28 de febrero de 1904. En la actualidad es el club más laureado de Portugal, ha obtenido treinta y dos campeonatos de liga y veinte y cuatro copas de Portugal. En torneos internacionales, ha obtenido dos Copas de Europa y cinco subcampeonatos de dicho torneo. En Portugal, una buena parte de la población se declara simpatizante del Benfica. En casi todas las municipalidades del país luso puede encontrarse una “Casa do Benfica”. (Benfica Sitio Oficial)

Desde mayo de 2004 el número de socios del club ha ido aumentando significativamente, gracias a la campaña de marketing denominada *Kit Sócio* (Kit de socio en portugués) lanzada por el Benfica con el objetivo de alcanzar los 200.000 socios, partiendo de los 94.714 que había en ese momento. Cinco años después el club consiguió más de 105.000 nuevas inscripciones, alcanzando los 200.000 propuestos el 30 de septiembre de 2009, siendo el club de fútbol con más socios del mundo, y formando parte del Libro Guinness desde el 9 de noviembre de 2006 por ese mismo motivo. Se dice que en la actualidad, los socios superan los 224000. (Benfica Sitio Oficial)



## **AMERICA DEL NORTE**

### **CLUB DE FUTBOL AMERICA (México)**

El Club de Fútbol América, fue fundado el 12 de Octubre de 1916, por un grupo de jóvenes que, debido al auge de este deporte a causa de la influencia británica y española que tenían nuestros pueblos americanos en ese entonces. El club lleva el nombre de América, debido a que fue fundado el día en que se celebra el descubrimiento del continente. El América es el equipo más laureado del fútbol mexicano, pues ha conseguido treinta y tres títulos, y se considera el club más carismático y con mayor número de seguidores del balompié azteca, así también cabe mencionar que el equipo es conocido como “Las Águilas del América”. (Club América de Fútbol Sitio Oficial)

## **AMERICA DEL SUR**

### **CLUB ATLETICO BOCA JUNIORS (Argentina)**

El Club Atlético Boca Juniors es un club deportivo de la ciudad de Buenos Aires. Fue fundado en el barrio de La Boca el 3 de Abril de 1905. El fútbol profesional es su disciplina más destacada, aunque también compite a nivel profesional en baloncesto y voleibol. Su estadio es el Alberto J. Armando, conocido mundialmente como La Bombonera, donde la Selección Argentina mantiene un invicto histórico (CA Boca Juniors Sitio Oficial). Junto con River Plate protagoniza el denominado “Superclásico del Fútbol Argentino”. Boca es el club sudamericano que ha estado a la vanguardia en cuanto a gestión de su marca a través del marketing deportivo, pues ha sacado provecho de todos los elementos visuales que tiene a su disposición para incrementar su ingreso económico.

## **ECUADOR**

### **LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO**

Liga Deportiva Universitaria de Quito, es uno de los clubes deportivos más importantes y populares de Ecuador. Fue fundado el 11 de Enero de 1930 por un grupo de deportistas y estudiantes pertenecientes a la Universidad Central del Ecuador. Es el único equipo ecuatoriano que se ha consagrado campeón internacional en cuatro ocasiones, 1 Copa Libertadores en 2008, 1 copa Sudamericana en 2009 y 2 Supercopas Sudamericanas en 2009 y 2010. De igual manera es único equipo del Ecuador que disputó una Final del Mundial Clubes, perdiendo la misma contra el Manchester United. (LDU Quito Sitio Oficial)

Todos estos logros, lo llevaron a convertirse en uno de los clubes más importantes de América, llegando a ubicarse en el primer lugar del ranking de la Conmebol, lo que desembocó inmediatamente en la generación de mayores y mejores ingresos económicos por concepto de publicidad y auspicio, tanto nacional como internacional. Esta institución es una de las mejores en el Ecuador en cuanto a gestión empresarial y de mercadeo de su marca, ya que con sus acciones y estrategias han demostrado estar un paso adelante sobre los demás clubes del Ecuador.

## BARCELONA S.C

El Barcelona Sporting Club, originario de la ciudad de Guayaquil, fue fundado el 1 de mayo de 1925, por jóvenes españoles aficionados al Fútbol Club Barcelona y jóvenes ecuatorianos miembros de la "Gallada de la Modelo". Participa en la Serie A desde 1957 siendo de esta manera el único club ecuatoriano que disputa todas las temporadas desde el comienzo del profesionalismo en 1957. A la fecha, cuenta con catorce títulos ecuatorianos. (Barcelona SC Sitio Oficial)

En el artículo "Sin Terminar La Jugada" de la Revista Markka, publicado en el año 2010, destaca la información que Pilsener habría pagado cerca de USD 1,5 millones por aparecer, en el 2010, en la camiseta del equipo, y Telmex, otro auspiciante de esa temporada, habría dado cerca de 450 mil por estar en las mangas. Aparte, el único trabajo importante en gestión de la marca es la que realizaron con Pingüino, para producir el cono de helado Barcelona. Estos datos se han colocado en la investigación para tener una idea de cuánto dinero pagan las empresas por aparecer en las camisetas de los principales equipos de fútbol del Ecuador, ya que para la temporada actual, esa cifra es incierta, al menos en este club, ya que a inicios de este año, los directivos de este club estuvieron preparando un informe de auditoría para sus socios, respecto del manejo financiero de directivas anteriores.

## CLUB SPORT EMELEC

El Club Sport Emelec, de la ciudad de Guayaquil, fue fundado el 28 de abril de 1929 por el estadounidense George Capwell, en ese entonces superintendente de la Empresa Eléctrica del Ecuador Se ha coronado campeón del Ecuador en diez ocasiones. Una de sus características es ser un club polideportivo, pues además del fútbol, cuenta con levantamiento de pesas, natación, beisbol, basket, tenis de mesa, voleibol, softbol, entre otras disciplinas. (CS Emelec Sitio Oficial)

<b>PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE LOS CLUBES DE FUTBOL EXITOSOS A NIVEL MUNDIAL</b>			
<b>CLUB</b>	<b>VALOR MARCA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>SPONSORS OFICIALES</b>
<b>MANCHESTER UNITED</b>	3,165 millones de euros (Forbes Magazine 2013)	Figura societaria, mayores accionistas Familia Glazer. 23,6 millones de euros por auspicio de camiseta de AON. Grandes ingresos a nivel mundial por la venta de merchandising. Old Trafford (El teatro de los sueños) es considerado un punto de visita turística en Manchester. Gran potencial de ingresos potenciando nuevo mercado en Asia y Norteamérica.	AON,NIKE,CHEVROLET, BWIN, SINGHA, CASILLERO DEL DIABLO, THOMAS COOK, HUBLOT, TURKISH AIRLINES, EPSON, YANMAR, DHL, SMIRNOFF, KANSAI PAINTS, GLOBACOM, AIRTEL AFRICA

<b>REAL MADRID</b>	3300 millones de euros (Forbes Magazine 2013)	No es propiedad de nadie, los socios son los dueños del club. En el año 2008, el club cerró con ingresos de 434 millones de euros, de los cuales, el 35% proviene del estadio, el 20% de las transmisiones deportivas, el 40% de acciones de marketing y el 5% de competiciones. 23 millones de euros por auspicio de camiseta de BWIN.	BWIN, ADIDAS, CERVEZAS MAHOU, MOVISTAR, AUDI, EMIRATES, COCA-COLA, BANCO BBVA, SAMSUNG, SANITAS, NIVEA MEN, SOLAN DE CABRAS.
<b>BARCELONA</b>	2600 millones de euros (Forbes Magazine 2013)	170000 socios. NIKE paga 30 millones de euros anuales más el manejo del merchandising de su marca que asciende a 35 millones de euros al año. QATAR FOUNDATION paga 35 millones de euros anuales, más 18 millones por derechos comerciales y 7 millones por logros. 60% ingresos provienen del marketing, controla derechos de televisión, licencias, el 'ticketing', el negocio en Internet como el 'e-commerce', una nueva aplicación para Iphone	NIKE, QATAR FOUNDATION, AUDI, TURKISH AIRLINES, TV3, CERVEZA MEDITERRANEA ESTRELLA DAMM, CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA "LA CAIXA"
<b>BENFICA</b>		Más socios en el mundo, 224000. Record Guinness. Sociedad Anónima Deportiva, socios se reparten el 51% de las acciones. Casa do benfica. Kit Sócio. Revista Mística, Bimensual, circulación de 115000 ejemplares, Sitio Web promedio de 800000 visitas al mes, Facebook con más de un millón de fans, Líne Led (vallas led en cancha) visualización televisiva, Megascreeen visibilidad total en el estadio, Gigantografías externas. Benfica TV, presente en más de un millón de viviendas. Emailing, para más de 250000 contactos activos (venta de banners publicitarios).	MEO, CERVEZA SAGRES, ADIDAS, COCA-COLA, CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, DELTA CAFES, LEASE PLAN, REPSOL, SICASAL, MULTIPOWER SPORTSFOOD, AFFARI, DASENTA.

<b>BORUSIA DORTMOUND</b>	456 millones de dólares (Forbes Magazine 2013)	Seguros Signal Iduna pagó por el nombre del estadio 5 millones anuales. Evonik, compañía química, paga 10 millones anuales por la camiseta. Puma, siete millones. Ingresó 189 millones en 2011-12: 60 de televisión, 97 de la explotación comercial y 31 de las entradas. Sportfive, pagó 50 millones por el marketing de 12 ejercicios. Tras un superávit de 34 millones, el mayor en la historia de la Bundesliga, el Dortmund dio dividendos el año pasado.	EVONIK, PUMA, OPEL, TURKISH AIRLINES, SIGNAL IDUNA, BRINKHOFF'S, SPARDA BANK, FLYERALARM, WILO, HANKOOK, YANMAR, WEST LOTTO.
<b>AMERICA</b>		Mayor cantidad de socios en México. Socio Águila, el hincha adquiere la tarjeta Americanista, la misma que le otorga beneficios comerciales al socio, la posibilidad de asistir a los entrenamientos del primer equipo, entre otros.	NIKE, BIMBO, NUTRILITE, COCA COLA, CORONA, POWERADE, BANAMEX, INTERJET, Y TOTAL.
<b>BOCA JUNIORS</b>		Rey de Copas, segundo de Argentina en número de socios, y entre los 10 primeros del mundo. Hinchada más fiel de Latinoamérica. Socio Adherente. Mejor aprovechamiento en ingresos por Merchandising. Políticas de licensing bien definidas. La Bombonera, punto turístico de Buenos Aires.	NIKE, BBVA, TOTAL.
<b>LDU QUITO</b>		Mejor estructura de mercadeo del Ecuador. Socios abonados. Saca provecho a las instalaciones del club. LAN realizó una acción en el Estadio Casa Blanca de Quito, cubriendo parte del techo con franjas que llevaban su nombre y colores. Luego del título de la Copa Libertadores, CHEVROLET puso a la venta una edición especial de su modelo Spark Liguista.	UMBRO, GAMA TV, DISCOVER.

<b>BARCELONA</b>		Mayor cantidad de socios en el Ecuador. Mayor número de hinchas en el Ecuador. Casa Amarilla. Programa de Tv "Primero Barcelona". Incremento del costo de las licencias de merchandising y aumento del portafolio de productos licenciados en el último año, lo que generó un aumento de ingresos por este rubro.	TC TELEVISION, MARATHON SPORTS, PILSENER, PEPSI, FARLETZA S.A., DIRECTV, CREDIFE, QMC, YASUNÍ-ITT, ALMACENES LA GANGA, TAME, PLÁSTICOS RIVAL, ROLAND.
<b>EMELEC</b>		Hinchada más fiel del Ecuador, se dice que 4 de cada 5 emelecistas compran la camiseta oficial. Venta de publicidad. Tienda Azul (Propiedad de Shoes Alvarito, sponsor del club). Programa de Tv "La Hora Azul". Bombillo Store presente en principales centros comerciales de Guayaquil.	WARRIOR SPORTS, GAMATV, PILSENER, PACIFICARD, TVCABLE HD Y SHOES ALVARITO

Fuente: Autor

Como se observa, los auspiciantes más frecuentes a nivel mundial son Empresas de Telecomunicación, Generadoras de Energía, Petroleras, de Tecnología y Aviación, indicando que todo tipo de empresa y producto puede ser comunicado y acercado al consumidor final a través del deporte, lo que abre un abanico enorme de sponsors para los clubes y deportistas en general.

## DEPORTIVO CUENCA

El Club Deportivo Cuenca es un equipo de fútbol profesional, su fundación se remonta al 4 de Marzo de 1971. En sus 42 años de vida, se ha coronado campeón del fútbol del Ecuador en una ocasión, en el 2004; sin embargo cuenta con cinco vicecampeonatos. Así también se debe mencionar que ha participado ocho veces en torneos internacionales organizados por la Confederación Sudamericana de Fútbol (siete Copa Libertadores y una Copa Conmebol).

A finales de la temporada 2012, se recopiló la opinión de los jugadores capitanes del equipo (los ecuatorianos Carlos Castro, Omar Andrade, y los extranjeros Marcelo Ojeda, Miguel Paniagua) para saber cuáles eran sus sensaciones de pertenecer al club y cómo viven el día a día, tanto en los entrenamientos, en los partidos y en la ciudad misma. El criterio fue unánime al describir a Cuenca como una ciudad tranquila y de gente muy amable, los hinchas son respetuosos en las calles, y un poco menos en el estadio, sobre todo cuando las cosas les salen mal en el juego. Admitieron vivir momentos económicos difíciles cuando el pago de sus sueldos se retrasa, pero el hecho de ser profesionales no les impide continuar con su trabajo. También mencionaron que a la institución aún le falta desarrollar estrategias de mercadeo que en otros equipos donde han estado han visto mayor

dinamismo en ese sentido (por ejemplo, Ojeda citó el convenio que hizo River Plate de Argentina con Coca-Cola para que esta empresa desarrollara un campeonato juvenil en las instalaciones de entrenamiento del club, ni siquiera en la cancha principal del estadio, convenio con el cual River recibió una buena cantidad de dinero) por lo que afirmaron estar dispuestos a apoyar cualquier actividad destinada a mejorar los ingresos económicos del club. (Ojeda 2012)

Al analizar la situación económica y deportiva actual de la institución, se debe mencionar que a inicios del año 2013 asume un nuevo presidente, el Ing. Fernando Muñoz, luego de ganar las elecciones que se convocaron para el 12 de diciembre del 2012. Muñoz perteneció al mismo grupo directivo que lo antecedió, como Presidente de la Comisión de Fútbol, por el periodo del 2009 al 2012, cuyo principal fue el Dr. Julio León, quien ahora desempeña el cargo dejado por el actual mandatario.

Los logros del mencionado grupo directivo fue la reducción del déficit en un 50% durante los cuatro años que estuvieron al frente de la institución, pues de la deuda ascendía a cuatro millones de dólares en el 2009, y Muñoz recibió la presidencia con un déficit de dos millones de dólares. Sin embargo, en lo que respecta a lo deportivo, la última vez que el club tuvo presencia en un torneo internacional fue en la Copa Libertadores del 2010, siendo eliminado en la fase de grupos. De este análisis se desprende, que desde el 2009, la directiva actual logró reducir su déficit, pero los logros deportivos no llegaron, es por esta razón que, los simpatizantes y seguidores del equipo dejaron de ir al estadio y apoyar al equipo de manera considerable, pues cuando el equipo estuvo peleando lugares estelares, se tenía una media de 8000 espectadores, y en la actualidad se registra una asistencia de 4500 personas en promedio. (Véase tabla siguiente).

Según datos publicados por la página Ecuagol, que para el artículo sobre los estadios ecuatorianos más llenos de la temporada 2012, utilizó como fuente directa a los datos proporcionados por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, este es el cuadro de asistencias de hinchas a los partidos de fútbol, como local, de los diferentes equipos del campeonato nacional:

Nº	EQUIPO	AFICIONADOS
1	Barcelona	531.433
2	LDUQ	177.363
3	Emelec *	175.219
4	LDUL	129.963
5	Técnico Universitario	105.045
6	Deportivo Cuenca	99.224
7	Macará	97.694
8	Deportivo Quito	97.132
9	El Nacional	86.475
10	Olmedo	66.380
11	Independiente del Valle **	50.589
12	Manta FC ***	30.589
<b>TOTAL =</b>		<b>1.647.106</b>

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol

Como podemos observar en el cuadro anterior, el Deportivo Cuenca, llevó un total de 99.224 aficionados a su estadio durante la temporada del 2012, de lo que se desprende que en promedio por partido asistieron 4510 personas (total de aficionados dividido para los 22 partidos de local de la temporada). Adicionalmente, se puede determinar el porcentaje de la capacidad utilizada frente a la capacidad instalada del escenario deportivo, que es de aproximadamente 20000 espectadores, notando de este modo que los 4510 aficionados representan el 23% de la capacidad utilizada. Esta situación provocó que el club no disponga de un importante ingreso económico por concepto de la venta de entradas para los partidos, y sumado a esto, la política de la directiva de no pagar altas sumas de dinero por concepto de contratos de jugadores (lo cual, dicho sea de paso, es una gran decisión) se vio evidenciado en la falta de resultados deportivos que la hinchada esperaba cada inicio de temporada.

Para la temporada 2013, el nuevo directorio definió un presupuesto de cuatro millones de dólares (un presupuesto pequeño pero con bases reales en comparación con grandes clubes del fútbol ecuatoriano), que según el presidente, (en una entrevista otorgada a Diario El Tiempo, en su suplemento deportivo La Cancha, del 14 de diciembre del 2012) está financiado en un millón por concepto de derechos televisivos, un millón por venta de jugadores, un millón por el tema publicitario y un millón con taquilla y abonos, y dentro de los cuatro millones de presupuesto, están contemplados los dos millones de deuda que está acarreado desde el periodo anterior. (Suplemento La Cancha 2012)

Continuando con el tema presupuestario, se mantuvo una entrevista con el Ing. Juan Carlos Ortiz, actual Presidente de la Comisión de Marketing, quien manifestó que dicho departamento está a cargo de cubrir el 50% de los cuatro millones presupuestados, y que hasta la fecha van por buen camino para la consecución de ese objetivo, pues a continuación se detallan las acciones encaminadas a generar recursos económicos para el club, las mismas que como se mencionó anteriormente, forman parte de los cinco rubros que tienen los clubes de fútbol para la recaudación de dinero que sostiene sus actividades en la industria del deporte. (Ortiz 2013)

### **Derechos de televisión**

A partir de la temporada 2013, la Federación Ecuatoriana de Fútbol, mediante resolución de la Asamblea Ordinaria del 2011, se convierte en la única entidad responsable de gestionar la venta de los derechos de televisión de los diferentes encuentros deportivos del torneo nacional, así como de repartir el dinero resultante de la negociación con las diferentes cadenas televisivas, entre los clubes de fútbol del Ecuador, tanto de la Serie A como de la Serie B.

En lo que respecta al Club Deportivo Cuenca, recibió 950 mil dólares por derechos de televisión en el 2013, y el canal que transmitió todos los partidos de local fue TC TELEVISION. Este valor se lo consideró en base a diferentes criterios, especialmente comerciales, entre los que destaca el número de seguidores a nivel nacional, y la importancia para las empresas interesadas en pautar

durante la transmisión de sus partidos, es así que, los principales clubes del país, mercadológicamente hablando recibieron los siguientes valores: Barcelona \$ 2 millones, Emelec \$1.9 millones, Liga de Quito \$1.8 millones, El Nacional y Deportivo Quito \$1.2 millones, Independiente y Manta \$850 mil, Liga de Loja y Macará \$800 mil, Universidad Católica y Deportivo Quevedo \$700 mil. Los equipos de la Serie B, recibieron \$150 mil cada uno. (Ecuador Times.net 2013)

### **Compraventa de Jugadores**

En lo que respecta a este rubro, no hay cifras exactas o preliminares de cuánto recibiría el club por la venta de jugadores, ya que resulta improbable pronosticar a ciencia cierta qué jugador va a ser vendido y en cuánto. Todo esto dependerá de su rendimiento regular durante varios meses de presentaciones exitosas; a menos que desde hace algún tiempo se esté observado a los jugadores por parte de empresarios u otros clubes para tener alguna idea de qué jugadores serían negociados. Sin embargo, el club en la actualidad posee una gran cantidad de jugadores formados en sus divisiones inferiores que muy probablemente rendirán réditos económicos al club en un tiempo no muy lejano, prueba de ello son el arquero Hamilton Piedra y el lateral Andrés López, seleccionados sub-20 del Ecuador que tuvieron una gran participación en el último sudamericano de esa categoría desarrollado en Argentina, clasificatorio al Mundial de Turquía 2013.

Asimismo, cabe señalar que los diferentes equipos de las divisiones inferiores del club en los últimos años han sido protagonistas de los campeonatos ecuatorianos de su categoría, por lo que las proyecciones de venta de jugadores del club están bien cimentadas. De acuerdo con declaraciones del presidente de la comisión de marketing, las comisiones Financieras y de Fútbol, deberán cubrir el 50% restante del presupuesto con este rubro y la venta de los derechos de televisión, es decir, aproximadamente 2 millones de dólares.

### **Merchandising**

Desde la creación del club se han generado algunos productos de venta libre, que han estado acompañados del logo o escudo del club, y que han sido adquiridos por gran parte de la hinchada cuencana, y la sociedad en general; sin embargo, no han sido producidos y ofertados por intermedio del marco legal licenciatario que puede regular dicha comercialización, por lo que la venta de dichos artículos no han representado un ingreso significativo para el Deportivo Cuenca. Cabe señalar que los locales en los que se venden los productos oficiales del club son en las tiendas de Marathon Sports y en las oficinas del club ubicadas en el Estadio Alejandro Serrano Aguilar.

En la negociación con Marathon Sports (fabricante de la indumentaria del equipo), se incluye la comercialización, de la camiseta oficial y otros productos como pantalonetas, camisetas de concentración, ternos deportivos, entre otros. Asimismo, la empresa fabricante ha aprovechado su capacidad de producción para elaborar otros artículos distintivos del club, como llaveros, bolsos, y demás (Ortiz). Es por esto que, en este rubro existe un pobre registro de ingresos económicos a la institución.



Si bien es cierto que Marathon Sports si entrega un porcentaje pequeño por concepto de la venta de artículos oficiales del club (siendo el producto más vendido la camiseta oficial del equipo), es imperativo que se regule el tema del otorgamiento de licencias a los diferentes fabricantes de productos que pueden ser ofrecidos a los hinchas, seguidores y simpatizantes del club, situación que a decir del presidente de la comisión de marketing, se han definido licencias para la producción y comercialización de los productos oficiales del club, sin embargo, existe el gran problema de que no se respetan estas licencias y en cualquier comercio se encuentran productos con el logo del club. Por esta razón, la actual dirigencia ha mantenido reuniones con los personeros del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) para que se puedan tomar correctivos al respecto, y el club esté protegido ante la piratería, que comúnmente llega procedente de Perú y de China. (Ortiz 2013)

Por cuanto, este tema aún está en fase de propuesta de análisis, no se tienen datos certeros de cómo va a ser la figura de licencias, cuánto van a costar, cómo se van a negociar, y lo más importante, cuánto puede llegar a recibir el club por concepto de la venta de estos artículos, que la afición está esperando sean ofrecidos lo más pronto posible, pues cerca del 80% de los hinchas del club han adquirido alguna vez un producto oficial, por lo que se está descuidando una importante fuente de ingresos para las arcas de la institución. (Véase anexo 5 Cuadro 8).

### **Patrocinios**

Este aspecto representa una de las fuentes más importantes de ingresos para el presupuesto anual del club, además de los derechos de televisión y la venta de abonos y taquillas para los partidos como local. En el año 2013, el main sponsor fue Cervecería Nacional con su producto Cerveza Pilsener, teniendo además como auspiciantes oficiales a: DirecTV, Gladox Gel, Raptor Mobile, ETAPA EP, Cuenca Alcaldía, Plásticos Rival, los mismos que llevan el logo de sus marcas en el uniforme oficial del equipo. Se consideran también auspiciantes, a todas las empresas que han adquirido los espacios publicitarios que ha ofertado la institución, ya sea en el complejo deportivo de Patamarca como en el interior y exterior del estadio. Entre esas empresas auspiciantes podemos citar a Almacenes Juan Eljuri, Quito Motors, Hospital Monte Sinaí, Banco del Austro.

Por razones de confidencialidad, no se tiene un dato exacto de cuánto valor pagaron las empresas auspiciantes por utilizar al Deportivo Cuenca como socio estratégico de sus campañas publicitarias y comunicacionales para captar nuevos mercados y por reforzar el ya existente; pues a decir de los directivos actuales en una rueda de prensa brindada el viernes 19 de abril del 2013 en las instalaciones administrativas del club, no se pueden hacer públicos; ya que, por ejemplo, se perdería la oportunidad de acceder a créditos con la banca privada, o porque existe la posibilidad que otras empresas que planeaban invertir en club, desistan de ello u oferten un valor menor por dicho auspicio. (León 2013)

El propósito que persiguen las empresas al auspiciar al Deportivo Cuenca, es el de demostrar que apoyan al equipo de la ciudad donde ellos tienen la mayor parte de sus clientes, tener

presencia de marca en los eventos deportivos que son dónde se registra un gran número de potenciales clientes, y porque dentro de su planeación estratégica anual, está la de patrocinar gran parte de equipos del campeonato ecuatoriano, como lo hace DirecTv, empresa que está muy ligada a los espectáculos deportivos más importantes del mundo. (López 2013)

Entre los criterios recopilados a los mercadólogos de las empresas que pueden ser potenciales sponsors del club, debemos mencionar que es complejo determinar el segmento de dichas empresas potenciales, ya que como se ha venido anotando anteriormente, cualquier tipo de empresa puede tener como estrategia de mercadeo, asociarse a una marca deportiva, y en el caso de las empresas locales y nacionales no es la excepción (tomando en cuenta también a las empresas internacionales con sede en el Ecuador). Por esta razón, y tomando en cuenta el desarrollo de la presente investigación que nos indica que los esfuerzos mercadológicos del club cuencano no deberían enfocarse, en su mayoría, en la captación de nuevos sponsors (es una fuente de ingresos importante pero no la primordial, ya que la propuesta de esta investigación toma una dirección diferente que más adelante se ampliará), hemos recopilado, sin embargo, la opinión representativa de dos importantes empresas de la localidad, MARCIMEX y PASA, las cuales concuerdan en que el deporte es un canal de comunicación adecuado para sus estrategias pero encaminado al tema de responsabilidad social, teniendo en el primer caso, que la decisión de compra de los electrodomésticos de línea blanca la tiene la mujer en el hogar, y que ella no acude en mayor número a los partidos del Deportivo Cuenca, y por ende éste no representaría un socio estratégico clave para la captación de compra de sus consumidores (Vargas 2013). Además, en el otro caso, se indica el nulo interés en patrocinar al club, debido a que creen que las características del consumidor de la marca Deportivo Cuenca no son similares a las de sus productos, es decir, el mercado objetivo al que apuntan sus estrategias difieren del segmento de hinchas del club (Chiriboga 2013).

Como se puede notar, en el campo del patrocinio del club existen varios criterios a favor y en contra de la inversión en el club, sin embargo, se puede manifestar que más allá de que las empresas busquen un segmento de mercado similar entre las dos marcas, existen beneficios que van más allá de buscar un comprador, está, entre otras, la relación de co-branding que la marca deportiva puede aportar a sus estrategias de crecimiento de mercados meta, así como el mejoramiento de la percepción de la imagen corporativa ante la sociedad, y la demostración de que los valores empresariales de sus empresas pueden ser comparados con los de una marca deportiva, como esfuerzo, disciplina, profesionalismo, liderazgo, trabajo en equipo, superación, entre otros.

Asimismo, según la opinión del principal de marketing del club, existe gran predisposición por las empresas locales, nacionales e internacionales, de invertir y promocionarse a través del Club Deportivo Cuenca. Gran parte de dichas empresas son las que buscan al club para ofrecerle su auspicio, sin embargo, los vocales y demás miembros del directorio también realizan su gestión con el fin de captar más auspiciantes. Hay dos tipos de espacios para que las empresas puedan publicitarse a través del club, por los cuales pagan un valor de auspicio; en el primer tipo están los

espacios que corresponden al uniforme del equipo, en los que generalmente son las propias empresas las que buscan al club para ofrecerle el auspicio; y, el segundo tipo son los espacios pertenecientes al club, y tienen que ver específicamente con las vallas publicitarias, que en este caso están ubicadas en el lugar donde juegan sus cotejos deportivos, el Estadio Alejandro Serrano Aguilar, y que dichas vallas son ofrecidas a las empresas mediante la gestión de agencias publicitarias o de los miembros de la directiva en funciones. (Ortiz 2013)

En años anteriores, el criterio de selección del main sponsor se basaba en la cantidad de dinero que aportaba cierta marca o empresa para ubicar su logo en la parte frontal de la camiseta, sin embargo en los últimos años, la directiva ha tratado de buscar auspiciantes de calidad, es decir, empresas que representen los valores éticos y morales que el club tiene; es por esto que comparativamente hablando, los años anteriores el main sponsors era Licor Cristal, una bebida alcohólica, pero en los últimos años se ha conseguido obtener el auspicio de Cerveza Pilsener (que en la reglamentación actual de sponsors solo se permite el auspicio de bebidas de moderación, como la cerveza), y la empresa como tal, Cervecería Nacional, es considerada como una de las empresas de mayor prestigio a nivel nacional (Ortiz 2013), y que la directiva del club no dudó en aceptarlos como sponsor principales, compartiendo una filosofía de ética y moral entre ambas partes.

### **Aporte Socios**

El Club Deportivo Cuenca contempla este ingreso mediante la venta de los denominados “abonos”, los mismos que consisten en una tarjeta plástica que le permite a su propietario ingresar libremente a todos los partidos que el equipo juegue de local en una temporada. El rol del socio del club es la adquisición del carnet a las diferentes localidades del estadio, y además tiene un rol activo que consiste en la participación con voz y voto en las elecciones de la directiva cuando estén previstas o para cuando se convoquen asambleas. Así también, el socio puede participar libremente con la generación de ideas y proyectos en bien del club. (Ortiz 2013)

En cuanto a la planificación, producción y venta de abonos, una empresa externa al club está a cargo, se llama Los Camisetas Coloradas, la cual es una membresía licenciada en exclusividad para el Grupo LOYALPROMO S.A., los mismos que desarrollan actividades de mercadeo y promoción para sus clientes, en este caso el Club Deportivo Cuenca. Además son los encargados de registrar electrónicamente la entrada de los socios a los partidos, debido a temas de brindar transparencia en el sentido de los montos por ingreso de capital en este rubro. Este ingreso forma parte importantísima para la planificación y sustento del presupuesto económico de todo un año, pues los directivos de turno emplean al máximo sus recursos disponibles para captar la mayor cantidad de socios durante los primeros meses de cada año para de esta forma asegurar un buen porcentaje de ingresos, de los cuales depende muchas veces el armado de un equipo competitivo.

En el año 2013 se vendieron alrededor de 3500 abonos, distribuidos en las cuatro diferentes localidades que dispone el Estadio Alejandro Serrano Aguilar, que son Palco, Tribuna, Preferencia,

General. Cabe destacar que para dicha temporada, la directiva categorizó al socio que adquiriera el abono para cualquiera de las localidades mencionadas anteriormente, y lanzó una promoción para incrementar la venta del abono más costoso. Es así que, cada localidad está dividida en socio León, León Plata y León Rojo, siendo ésta última categoría como la de mejores beneficios, ya que con la adquisición de esta tarjeta, el socio tiene derecho a reclamar la camiseta oficial del equipo de la temporada 2013. Los precios que rigieron para esta temporada fueron los siguientes:

	<b>León</b>	<b>León Plata</b>	<b>León Rojo</b>
<b>Palco</b>	\$ 60,00	\$ 85,00	\$ 99,00
<b>Tribuna</b>	\$ 70,00	\$ 95,00	\$ 110,00
<b>Preferencia</b>	\$ 110,00	\$ 165,00	\$ 180,00
<b>General</b>	\$ 200,00	\$ 320,00	\$ 337,00

Fuente: Los camisetas coloradas

Se registró mayor número de venta de los carnets de socio león rojo, ya que a muchos hinchas no les importó pagar un poco más a cambio de tener la camiseta oficial del equipo. Como se mencionó anteriormente, este año 2013 se lograron vender 3500 unidades, en comparación a las 2499 del año anterior. Este incremento fue debido a la expectativa que se generó a inicios de temporada con la contratación de jugadores de gran renombre a nivel latinoamericano, como Damián Manso, campeón de la Copa Libertadores del 2008 con LDU de Quito, y Andrés Ríos, uno de los mejores delanteros que tuvo el fútbol argentino en el año 2012, perteneciente al C.A. River Plate. Estas contrataciones en particular ratificaron la tendencia que la hinchada del club decide apoyar al equipo cuando se le ofrece espectáculo y goles, es decir, la esencia del fútbol.

Con este antecedente, el club en promedio recibió la cantidad aproximada de quinientos mil dólares con la venta de los abonos de socios para la presente temporada; sin embargo, se debe observar que así como se obtuvo un incremento en venta con respecto al año anterior, la contratación de la plantilla también experimentó un considerable aumento en su costo, lo cual tuvo que ser contrarrestado con eficientes estrategias de mercadeo para no acrecentar el déficit presupuestario, y por el contrario continuar con la tendencia de reducirlo durante los dos años de permanencia de la actual directiva, pues ese fue un ofrecimiento de campaña en las elecciones desarrolladas el año 2012, además de prometer el segundo título ecuatoriano en la temporada 2013.

A pocos meses de iniciado el periodo de administración de la directiva actual, no se pueden ver los resultados de las estrategias que se tiene planificadas por la comisión de marketing, sin embargo, a decir por su principal en una entrevista otorgada días atrás, dicha planificación está ejecutándose de acuerdo al cronograma establecido, dependiendo cada acción que se presente, del consentimiento y aprobación de todos los miembros de la directiva. Asimismo, no se pueden juzgar los resultados de dichas actividades, si han servido o no, pero lo que está claro es que durante la vida

institucional del club, no ha existido un planteamiento efectivo de generación de recursos económicos que permitan desarrollar las actividades deportivas con normalidad, ofreciéndole al público lo que demanda de este servicio, espectáculo y gloria.

Todos los años, los balances financieros han terminado en rojo, con deudas por todo lado, llegando incluso a momentos críticos en los que muchas veces se pensó en la desaparición del club, tomando medidas extremas como radio maratonadas en las que el hincha y las empresas de la ciudad, realizaban una donación para evitar que lo peor suceda, acciones que apagaban un incendio momentáneamente pero la crisis de fondo aún permanecía.

## **CONCLUSIONES**

El marketing deportivo es la herramienta que unifica la pasión, el sentimiento y la emoción con la racionalidad empresarial; es decir, que los clubes deportivos, además de ser dirigidos como lo son ahora, deberían ser manejados y administrados en el ámbito empresarial – comercial, pues deberían estar regidos bajo el concepto de que ofrecen un producto o servicio al consumidor final, y que esto devenga en ingresos y egresos. Al tener estos componentes necesariamente deben contar con los departamentos y las personas encargadas para planificar, ejecutar y evaluar las actividades que se derivan de estos procesos. La intención de las marcas o empresas en general, es llegar al consumidor a través de la pasión que el deporte transmite.

La realidad en Latinoamérica, y especialmente en el Ecuador, es que los ingresos económicos de los clubes de fútbol que participan en el torneo local, provienen en su gran porcentaje de la venta de los derechos televisivos, de la venta de auspicios (tanto en la indumentaria como en las instalaciones deportivas) y la venta de entradas a los partidos. En lo que se refiere a los acuerdos de auspicios, existe la falencia de estrategias conjuntas entre auspiciante y auspiciado, de una adecuada investigación sustentada en un plan de mercadeo deportivo, para que dichas estrategias arrojen los resultados esperados para ambas partes.

Respecto del Deportivo Cuenca, cada año se elabora un plan estratégico destinado a solventar el 50% del presupuesto anual, en los que constan principalmente los gastos generados en cada temporada, así como parte del déficit presupuestario que viene acarreado desde hace muchos años, casi desde su fundación (Ortiz). Entorno a esta situación, la presente investigación emitió resultados alentadores que determinan la predisposición de los hinchas a respaldar a la institución, tanto económica como moralmente, pues así se obtuvo que un 54% de personas tienen afición por el club desde su infancia; sin embargo como un porcentaje de encuestados registran una edad superior al club, ellos afirman que siguen al equipo desde su fundación, es decir, el 46% de encuestados empezaron a emocionarse por el equipo desde 1971. El 20% de hinchas dice seguir al equipo desde su juventud. (Ver Anexo 6, Cuadro 1)

También se les preguntó a los hinchas, cómo creen que es la relación que se ha mantenido por parte de la actual dirigencia para con los socios, pues este es un factor importante que puede determinar el nivel de apoyo a las gestiones planteadas por la misma, en la que se puede registrar que el 35% de los socios cree que es regular, seguido de un 29% que afirma que es buena. Un 26% cree que es mala y el restante 10% responde que es buena. Esto nos indica que la gestión de la directiva, en cuanto a su relación con los hinchas, no ha tenido la importancia del caso para el desempeño del club, tanto en lo administrativo como en lo deportivo. (Ver Anexo 6, Cuadro 2)

Un aspecto primordial para la investigación, fue conocer la frecuencia con la que el socio adquiere su carnet, ya que esto determinaría el nivel de afecto y confianza que tiene el hincha para el equipo, los resultados fueron que un 55% de ellos lo adquiere todos los años, seguido del 31% que afirma que lo adquiere cuando se le ofrece a un costo accesible. Estos porcentajes representan un valor significativo para determinar la tendencia del hincha a adquirir su carnet y así brindar su apoyo en la cancha al equipo. El resto de hinchas que compraron el abono este año, afirman que lo comprarían cuando se arme un buen plantel y cuando el equipo está atravesando buenos momentos deportivos, es decir, cuando pelea puestos estelares tanto en el torneo local como en participaciones internacionales. Estos criterios representan el 10% y 4% respectivamente (Ver Anexo 6, Cuadro 3). Asimismo. Se puede concluir, que las localidades que más son demandadas por los hinchas son: Tribuna con el 34% y General con el 32% (Ver Anexo 6, Cuadro 4).

El factor clave de la investigación efectuada, es la disposición que tiene el hincha a apoyar económicamente al club de sus amores además del aporte que ya lo hace al adquirir su carné de socio, pues se plantea realizar un pago mensual por ser beneficiado por diferentes acciones que únicamente las tendrían quienes efectúen dicho aporte, a lo que el 74% de socios respondieron que sí lo harían, lo que nos lleva a concluir que el sentimiento de pasión que tienen para con el club es preponderante, con tal de verlo entre los clubes más grandes del país y del mundo. Solo el 7% de los socios no estarían de acuerdo en efectuar este aporte mensual, por lo que aún se tiene la posibilidad de incrementar el porcentaje de apoyo con el 19% de indecisos (Ver Anexo 6, Cuadro 5). Como se puede observar, el potencial de apoyo que tiene el club es un factor a tomar muy en cuenta para el planteamiento de estrategias de mercado que mejoren el flujo de ingresos económicos. Del 74% de hinchas dispuestos a aportar mensualmente, el 40% lo haría con el valor de cinco dólares y muy de cerca le sigue el 32% que lo harían con diez dólares. Cabe señalar que un 16% de ellos están dispuestos a efectuar el pago con un valor superior, entre los veinte y treinta dólares, dejando un 12% de hinchas que pagaría un aporte mensual de quince dólares (Ver Anexo 6, Cuadro 6).

Por otra parte se preguntó a los encuestados, acerca de qué aspecto consideran que la institución debe enfatizar su gestión para mejorar la situación económica, dentro de las cuales se consideró de mayor injerencia la implementación de planes de mercadeo y mayor trabajo en el área de marketing con un 34% de encuestados, seguido por la consideración de mejorar las contrataciones de jugadores que brinden confianza y espectáculo para lograr los objetivos deportivos

con un 17%. Asimismo, el 13% de los hinchas consideran que debe mejorar en el ámbito dirigenal, que a criterio de ellos, además de reducir el déficit, no se han propuesto estrategias que incrementen los ingresos del club, lo cual les preocupa porque en los últimos años no han visto armado un equipo competitivo. El resto de criterios lo completan la autogestión y la venta de jugadores con un 11% cada una, el incremento del costo de las entradas un 8%, y el 6% no supo contestar la mencionada pregunta (Ver Anexo 6, Cuadro 7).

En cuanto a la compra de merchandising del club, el 79% de los hinchas ha adquirido alguna vez un producto oficial (Ver Anexo 6, Cuadro 8), de los cuales el 92% ha comprado la camiseta original y el 8% restante algún souvenir del club que lo ha conseguido en la tienda oficial del club que está ubicada en las oficinas administrativas, o en la tienda de la empresa que ha auspiciado al equipo, que en los tres últimos años ha sido Marathon Sports (Ver Anexo 6, Cuadro 8.1). De igual forma, los productos más nombrados, que el hincha está dispuesto a comprar, en materia de merchandising oficial del club están: Ropa Deportiva (camisetas, pantalonetas, ternos deportivos, uniforme de concentración) 22%, Souvenirs (esferos, cojines, tomatodo, jarros, relojes, mochilas, banderas, tarjetas, etc) 18%, Gorras 15%, Llaveros 9%, Bufandas 8%, Balones 8%, Bebidas No Alcohólicas 6%, Artículos Electrónicos 6%, Perfumes 4%, Artículos para Vehículos (Llantas, ambientales, adhesivos, baterías, etc.) 4% (Ver Anexo 6, Cuadro 9).

Los principales canales de comunicación que emplea el club para efectuar sus campañas de mercadeo son las redes sociales, además de la utilización de mailings, para mantener contacto especialmente con la prensa. Otros medios de comunicación utilizados son vallas y publicidad en buses, debido a que se trata de llegar a la mayor cantidad de público. De todas estas herramientas, las redes sociales son las que mejor resultado han brindado para las estrategias del club. (Ortiz 2013)

Los partidos se disputan dentro del campo de juego para ganar títulos y campeonatos, y fuera de él, para generar recursos económicos y responsabilidad social, lo cual fortalece cualquier marca y su imagen, para de esta forma acrecentar su segmento de mercado, y forjar un terreno firme, económicamente hablando, para el futuro de dicha institución.

## **PROPUESTA**

Luego de haber analizado los conceptos básicos de marketing deportivo y su influencia positiva para la generación de recursos económicos en la industria del deporte, de determinar el papel que cumple el departamento de marketing en las diferentes instituciones deportivas, tanto a nivel mundial, nacional y local, y posteriormente de conocer la realidad del equipo cuencano, se propone en primera instancia, la creación de una Sociedad Anónima Deportiva del Club Deportivo Cuenca, ya que esta modalidad de negocio ha rendido los frutos necesarios en importantes clubes a nivel mundial, como es el caso del Sport Lisboa e Benfica, que en la actualidad es uno de los clubes que cuenta con mayor número de socios en el mundo (alrededor de 224000 socios).

Esta figura jurídica brinda la oportunidad de lograr una inyección económica importante con la venta de acciones, tanto a grupos empresariales importantes, a nivel nacional o internacional, como a los hinchas que deseen efectuar aportes económicos mensuales (que como lo analizamos anteriormente, el 74% de ellos está dispuesto a hacerlo) a cambio de paquetes accionarios (Estatuto del Sport Lisboa e Benfica, SAD). Sin embargo, se debe señalar, que en el medio local existe la preocupación que al ofrecer acciones en el mercado de valores, se puede llegar a perder la esencia popular del club; es decir, se corre el riesgo de que una persona, ya sea natural o jurídica, adquiera el mayor porcentaje del paquete accionario y por ende se convierta en dueña del club (lo que sucede en algunos clubes de fútbol de Europa y Norteamérica), y el hincha pierda el sentido de posesión del club. Empero, en lo que se refiere a su viabilidad jurídica hay que señalar que según la legislación ecuatoriana, "todo está permitido si no está prohibido". (Cárdenas 2013)

No obstante, la idea que se plantea es la creación de una SAD (Sociedad Anónima Deportiva) del Deportivo Cuenca, en la que, mediante aprobación de la Asamblea de Socios, el Club sea propietaria del 51% del paquete accionario; pues con esta salvedad no se corre el riesgo de que cualquier persona natural o jurídica, adquiera el mayor número de acciones y pueda en algún momento cerrar el club o realizar negocios que vayan en contra de la voluntad del hincha. El 49% restante se colocarían en el mercado de valores, para que los diferentes grupos empresarios puedan invertir en la marca Deportivo Cuenca y así realizar negocios en cualquier ámbito. El Benfica de Portugal decidió dar preferencia a los socios del club para que sean ellos los primeros en adquirir las acciones ofrecidas en la bolsa, dando un plazo determinado antes de abrir la venta al público en general (Pinto 2013). Esta decisión podría ser imitada por parte del club cuencano.

El SAD se encargaría de realizar todas las actividades relacionadas con la compra y venta de jugadores, políticas de licencias para merchandising, derechos de televisión, sponsorship, administración del estadio (y otras instalaciones donde el club pueda ofrecer sus servicios), y demás negociaciones comerciales que rentabilicen su gestión. En el peor de los casos que dicha sociedad no diera los resultados esperados, se registrarían pérdidas en las arcas del club por ser el mayor accionista, pero no afectaría su patrimonio.

Así también, cabe destacar la consideración que la salida al mercado de valores de las acciones de los clubes de fútbol, harían más transparentes sus transacciones de dinero, permitiendo el acceso a financiación y solucionando de esta forma, otro gran problema que acarrear las instituciones deportivas en el país y en Latinoamérica. Claro está, que esta decisión depende de la aprobación de la Asamblea General de Socios, en la que se determinaría su ejecución. (Crettaz 2013)

A más de esto, se plantea la planificación, ejecución y control de un adecuado Plan de Marketing para el Club Deportivo Cuenca. el mismo que se incluyó como parte del plan de trabajo presentado por la Lista 12, encabezada por los Doctores Galo Cárdenas y Freddy Abril, durante la campaña para las elecciones de la nueva directiva de la institución, y que se llevaron a cabo el doce



de diciembre del 2012. Dicha propuesta fue elaborada por los miembros de la comisión de marketing de la Lista 12, presidida por el Ing. Pablo Pesántez, y de la cual formé parte. Esta se basa en tres ejes estratégicos, los que se detallan a continuación (Ver matriz Estratégica del Plan de Marketing completa en Anexo 7):

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>
<b>REVIVIR LA PASIÓN DE LA HINCHADA</b>	<b>Un 10 de LUJO</b>
	<b>Equipo competitivo</b>
	<b>Rescatar valores de la cuencaneidad</b>
<b>MANEJO FINANCIERO RESPONSABLE</b>	<b>Maximizar los ingresos por derechos de TV y Publicidad</b>
	<b>Colocar 8.000 carnés de socios en el jugador #12. La hinchada del Club.</b>
	<b>Programas Complementarios</b>
	<b>Presupuesto de gastos debidamente financiado</b>
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CLUB</b>	<b>Fortalecimiento Divisiones Inferiores</b>
	<b>Fortalecimiento Estructuras de otros deportes</b>
	<b>Estructura Administrativa Eficiente</b>
	<b>Soporte Procesos y Sistemas</b>
	<b>Comité de Damas encargado de Obra Social del Club</b>
	<b>Mantenimiento adecuado del Complejo de Patamarca</b>

Fuente: Ing. Pablo Pesántez

En lo que respecta a los locales de venta de merchandising del club, una vez analizada la situación actual de las ya existentes (Marathon y la tienda ubicada en las oficinas del club), se propone la creación y aperturas de tiendas exclusivas en los principales centros comerciales de la ciudad (Mall del Río, Milenium Plaza, CC El Vergel, CC Miraflores, CC Aeropuerto, Plaza de las Américas, Monay Shopping, entre otros), ya que las mismas serían muy importantes para promover y comercializar el merchandising del club, el cual, según los datos de las encuestas realizada, tiene gran demanda entre los clientes del club, y se transformarían en otra fuente adicional de ingresos.

Adicionalmente, el desarrollo de la presente investigación, según el criterio del autor, ha detectado la necesidad de implementar esta rama de estudios al pensum curricular de las carreras de pregrado y posgrado vinculadas al Marketing, Comunicación Social y Administración de Empresas, ya que la tendencia mundial de esta gran industria, como es la deportiva, advierte un crecimiento constante de profesionales que estén preparados para enfrentar las administraciones y negociaciones que este mundo va a tener para el futuro, y el Ecuador no es la excepción. Además, los estudiantes, futuros empresarios, deben conocer el potencial que tiene la relación de co-branding con las diferentes marcas deportivas o deportistas en particular, para encaminar de mejor manera sus estrategias empresariales en pro del beneficio y obtención de réditos económicos. Asimismo, quienes se preparen para gerenciar una entidad deportiva, deben estar conscientes del potencial de sus marcas, para que de esta manera, sus negociaciones rindan los resultados esperados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AFRÍCANO, Leandro. «Marketing de los Deportes.» 08 de Octubre de 2012. 14 de Diciembre de 2012 <<http://www.marketingdelosdeportes.com/2012/10/articulo-de-leandro-africano-la-pasion.html>>.
- Barcelona SC Sitio Oficial. s.f. 24 de Mayo de 2012 <<http://www.barcelonasc.com.ec/>>.
- Benfica Sitio Oficial. s.f. 23 de Mayo de 2012 <<http://www.slbenfica.pt/>>.
- Borussia Dortmund Sitio Oficial. s.f. 18 de Abril de 2013 <<http://www.bvb.de/>>.
- CA Boca Juniors Sitio Oficial. s.f. 20 de Diciembre de 2012 <<http://www.bocajuniors.com.ar/home/sitio>>.
- Cárdenas, Galo Dr. Sociedad Anónima Deportiva - Viabilidad Jurídica Danny Lucero. 08 de Mayo de 2013.
- Chiriboga, Xavier. Entrevista a Posibles Sponsors Danny Lucero. 13 de Mayo de 2013.
- Club América de Fútbol Sitio Oficial. s.f. 23 de Mayo de 2012 <<http://www.clubamerica.com.mx>>.
- Crettaz, José. «lanacion.com.ar.» 23 de Marzo de 2013. 25 de Marzo de 2013 <<http://www.lanacion.com.ar/1566056-gerardo-molina-la-salida-a-la-bolsa-de-los-clubes-haria-mas-transparentes-los-numeros-del-futbol>>.
- CS Emelec Sitio Oficial. s.f. 24 de Mayo de 2012 <<http://www.emelec.com.ec/>>.
- DELGADO, Washington Ing. «Conferencia Dictada en Seminario Internacional de Marketing Deportivo.» Cuenca: Comité Olímpico Ecuatoriano, Febrero de 2007.
- Ecuador Times.net. «ecuadortimes.net.» 11 de Enero de 2013. 14 de Enero de 2013 <<http://www.ecuadortimes.net/es/2013/01/11/ecuafutbol-decide-reparto-de-monto-por-derechos-de-tv/>>.
- FC Barcelona. s.f. 23 de Mayo de 2012 <<http://www.fcbarcelona.com/>>.
- Forbes Magazine. Forbes Magazine. 20 de Mayo de 2013. 21 de Mayo de 2013 <<http://www.forbes.com/soccer-valuations/list/>>.
- García, Juan Carlos. Entrevista a Sponsors Danny Lucero. 20 de Mayo de 2013.
- GOMEZ, Ana María. «"El deporte es una industria rentable".» Portafolio (2009): 4.
- LDU Quito Sitio Oficial. s.f. 24 de Mayo de 2012 <<http://www.ldu.com.ec/portal/index>>.
- León, Julio. «Rueda de prensa.» Factor M. Factor M - Ondas Azuayas. Cuenca, 19 de Abril de 2013.
- López, Carlos. Entrevista a Sponsors Danny Lucero. 20 de Mayo de 2013.
- Management Herald. «Scribd.» Noviembre de 2007. 12 de Abril de 2012 <<http://es.scribd.com/doc/32796059/Case-Study-Man-United>>.
- . «Scribd.» Octubre de 2008. 12 de Abril de 2012 <<http://es.scribd.com/doc/89348612/g-Molina-Caso-Real-Madrid-Management-Herald>>.
- Manchester United FC Sitio Oficial. s.f. 23 de Mayo de 2012 <<http://www.espanol.manutd.com/es-ES/Club.aspx>>.
- Marentes, Luis. «Periodismo y Marketing deportivo.» 1 de Marzo de 2011. 12 de Abril de 2012 <<http://luismarentes.wordpress.com/2011/03/01/barcelona-sponsorship/>>.
- Marketing de los Deportes. «marketingdelosdeportes.com.» 17 de Abril de 2013. 18 de Abril de 2013 <<http://www.marketingdelosdeportes.com/2013/04/hace-8-anos-en-bancarrotahoy-da.html#more>>.
- MOLINA, Gerardo - AGUILAR, Francisco. «"Marketing Deportivo".» Norma, 2003.

MOLINA, Gerardo. "El poder del Marketing Deportivo: Pasión y Dinero". España: Unicornio Azul, 2010.

—. "Marketing Deportivo II, Cómo asociar con éxito su empresa al deporte". España: W.A. Ediciones, Abr. 2009.

MOLINA, Gerardo. "Sin Marketing Deportivo no hay futuro en los deportes para nadie" MediosyEmpresas.com. 27 de marzo de 2011.

—. «gerardomolina.com.» 2009. Revista Marka Registrada. 12 de Abril de 2012 <[http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/sin\\_terminar\\_publicidad\\_marka\\_ecuador\\_marketing\\_molina.pdf](http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/sin_terminar_publicidad_marka_ecuador_marketing_molina.pdf)>.

—. «gerardomolina.com.» 2010. Revista Marka Registrada. 12 de Abril de 2012 <[http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/ecuador\\_mktg\\_dep\\_g\\_molina.pdf](http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/ecuador_mktg_dep_g_molina.pdf)>.

Muñoz, Fernando. «Momento del Club.» Factor M - Ondas Azuayas. Factor M. Cuenca, 20 de Marzo de 2013.

Ojeda, Paniagua Castro Andrade. Entrevista a Jugadores Danny Lucero. 24 de Septiembre de 2012.

Ortiz, Juan Carlos. Entrevista al encargado del Dpto. de Marketing del Deportivo Cuenca Danny Lucero. 16 de Mayo de 2013.

Pinto, Tiago. Sociedad anónima Deportiva en el Benfica Danny Lucero. 01 de Marzo de 2013.

Real Madrid Sitio Oficial. s.f. 23 de Mayo de 2012 <<http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home.htm>>.

Shaw, Duncan. «Diario Colatino.com.» 12 de Septiembre de 2006. 12 de Abril de 2012 <<http://www.diariocolatino.com/es/20060912/deportes/34980/Cr%C3%ADticas-en-casa-empa%C3%B1an-el-acuerdo-entre-el-Barcelona-y-UNICEF.htm?tpl=69>>.

«Sport Lisboa e Benfica.» s.f. 20 de Febrero de 2013 <<http://www.slbenfica.pt/>>.

Suplemento La Cancha. «Fernando Muñoz: Quiero salir del Deportivo Cuenca como campeón.» El Tiempo 14 de Diciembre de 2012.

UNIVERSIA - KNOWLEDGE@WHARTON. «"Marketing Deportivo: El motor del negocio del deporte".» 18 de mayo de 2005. 17 de marzo de 2012 <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=966>>.

Vargas, Juan Fernando. Entrevista a Posibles Sponsors Danny Lucero. 22 de Mayo de 2013.

## **ANEXOS**

### **1. ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMISION DE MARKETING DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA**

*¿Cómo ingresó al club?*

*¿Qué importancia le da el club al Departamento de Marketing?*

*¿Tienen definido y estructurado un Plan de Marketing en el club?*

*¿Cuáles son los objetivos?*

*¿Cuáles son los principales auspiciantes del club?*

*¿Cuál es el criterio de selección del main sponsor de la camiseta?*

*¿Cuántos socios tiene el Club Deportivo Cuenca?*

*¿Cómo se puede definir el rol del socio del Club Deportivo Cuenca?*

*¿De qué manera generan la nueva captación de socios?*

*En el tema del merchandising, ¿el club ha definido el uso de licencias y el precio de las mismas para generar productos que se puedan ofertar en el mercado, a disposición de los hinchas?*

*¿En qué términos, Marathon Sports distribuye y comercializa los productos oficiales del club? ¿Ellos tiene los derechos para comercializar dichos productos?*

*¿Cuáles son los principales canales de comunicación que emplean para las campañas de marketing?*

*¿Cuál es la herramienta que les ha resultado más eficaz y de mayor impacto?*

## **2. ENTREVISTA A SPONSORS**

*¿Por qué (SU MARCA) se interesó en ser el auspiciante oficial del Club Deportivo Cuenca este año?*

*¿Cuál fue la inversión realizada y por cuánto tiempo?*

*¿Cómo se desarrolló la toma de decisión para que su empresa fuera auspiciante oficial del club?*

*¿Qué percepciones han tenido de la gente luego de esta alianza con el club?*

*¿Qué harán para que el público futbolero asocie al Deportivo Cuenca con (SU MARCA)?*

*¿Cómo piensan asociar su producto con el fútbol? ¿De qué forma?*

*¿También auspician a otros equipos de fútbol u otro deporte?*

## **3. ENTREVISTA A POSIBLES SPONSORS**

*A breves rasgos, en qué industria se desarrolla su empresa?*

*Tiene su empresa destinado un presupuesto para actividades de mercadeo y comunicación de su marca?*

*Cree que la industria del deporte ha evolucionado la manera de comunicar (los valores o promociones) de las diferentes empresas a nivel global?*

*Han realizado actividades, anteriormente, relacionadas con alguna actividad o espectáculo deportivo?*

*Creen que el Deportivo Cuenca puede ser un canal efectivo para comunicarse con su público objetivo? Por qué?*

*Estarían dispuestos a patrocinar de cualquier manera, ya sea mediante vallas, espacio en la camisetas, u otros, al Club Deportivo Cuenca? Por qué?*

## **4. CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA**

$$n = Np2k2 / (N-1) e2 + p2k2$$

n= muestra

N= población: 3000 socios

P= probabilidad de personas con las características de estudio. El dato más usado es 0,5 porque es la más segura

K= es una constante del nivel de confianza que le demos al estudio

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

e= error máximo estimado: 8%

$$n= 3000(0,5)^2 (1,96)^2 / (3000-1) (0,08)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2$$

$$n= 3000 (0,25) (3,8416) / 2999 (0,0064) + (0,25) (3,8416)$$

$$n= 2881,2 / 19,1936 + 0,9604$$

$$n= 2881,2 / 20,154$$

$$n= 142,96$$

**n=143 encuestas**

## 5. ENCUESTA A HINCHAS DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA

*Reciba un cordial saludo. La presente tiene como objeto recopilar información para analizar su predisposición, como hincha del equipo, para apoyarlo deportiva y económicamente de acuerdo a las diferentes estrategias de mercadeo que plantee la dirigencia del club.*

1. *¿Desde cuándo es hincha del Deportivo Cuenca?*

\_\_\_\_\_

2. *Califique de 1 a 4 (1 Mala, 2 Regular, 3 Buena, 4 Muy Buena) el nivel de la relación, que Ud. cree, que la institución tiene para con el socio-hincha.*

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )

3. *El carnet de socio del club, Ud. lo ha adquirido:*

Todos los años ( ) Solo en los mejores momentos del equipo ( )

Cuando el costo es accesible ( ) Cuando se ha armado un buen plantel ( )

4. *¿A qué localidad del estadio prefiere asistir?*

Palco ( ) Tribuna ( ) Preferencia ( ) General ( )

5. *La crisis económica del club ha sido una constante de todos los años, por lo que, una estrategia que se plantea incluye un aporte fijo mensual del socio, aparte del costo del abono anual. ¿Estaría Ud. de acuerdo con esta propuesta?*

Si ( ) No ( ) NS/NC ( )

6. *En caso de que su respuesta sea positiva, ¿Cuánto estaría dispuesto a aportar mensualmente?*

\$5,00 ( ) \$10,00 ( ) \$15,00 ( ) Otro Valor \_\_\_\_\_

7. *¿Qué otro aspecto considera que el club debe mejorar o implementar para que mejore su situación económica?*

\_\_\_\_\_

8. *En otro ámbito, ¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del club?*

Si ( ) Cuál: \_\_\_\_\_ No ( )

9. *¿Qué tipo de productos le gustaría que sean ofrecidos con la marca del club? (Enumere tres opciones)*

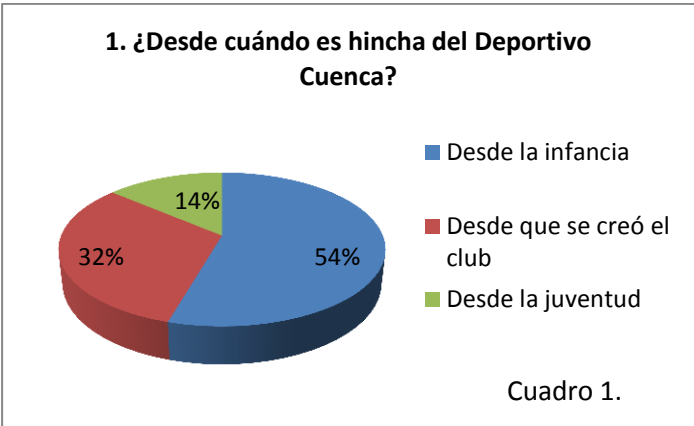
a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

6. RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS A HINCHAS



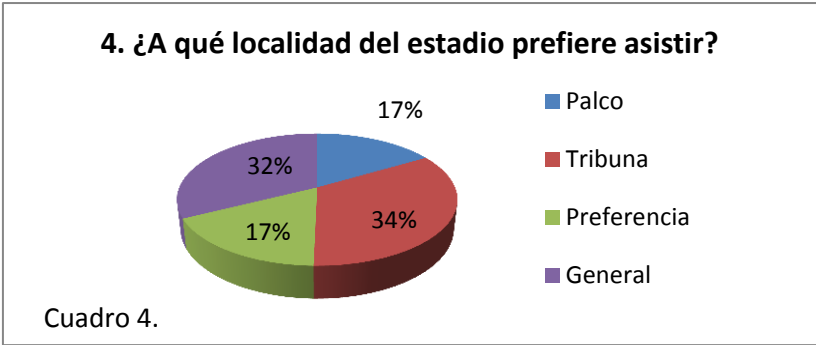
Fuente: Autor



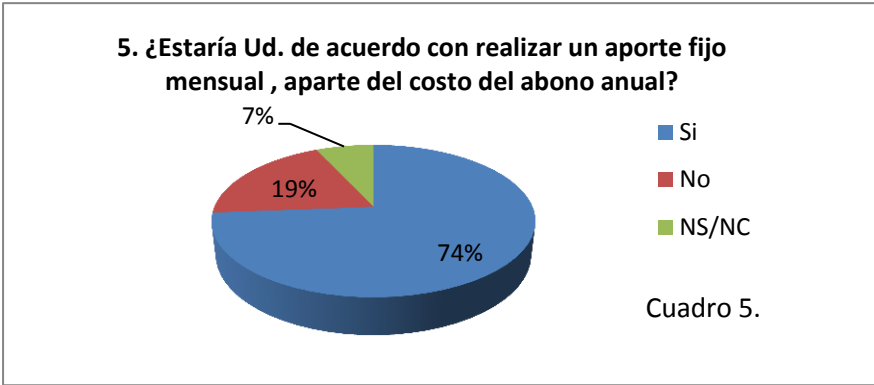
Fuente: Autor



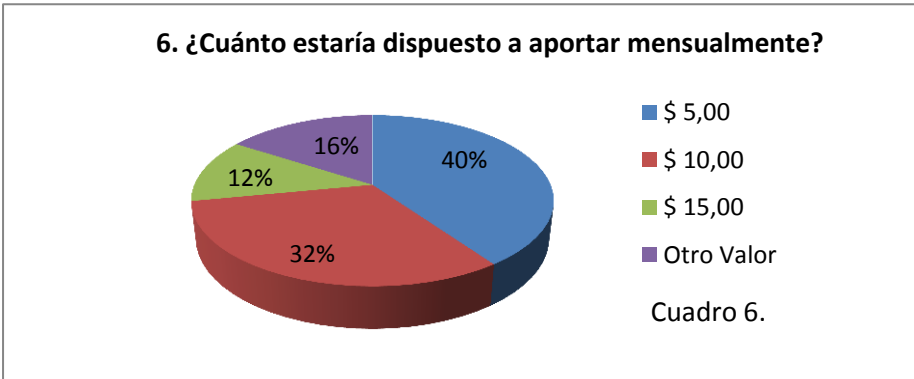
Fuente: Autor



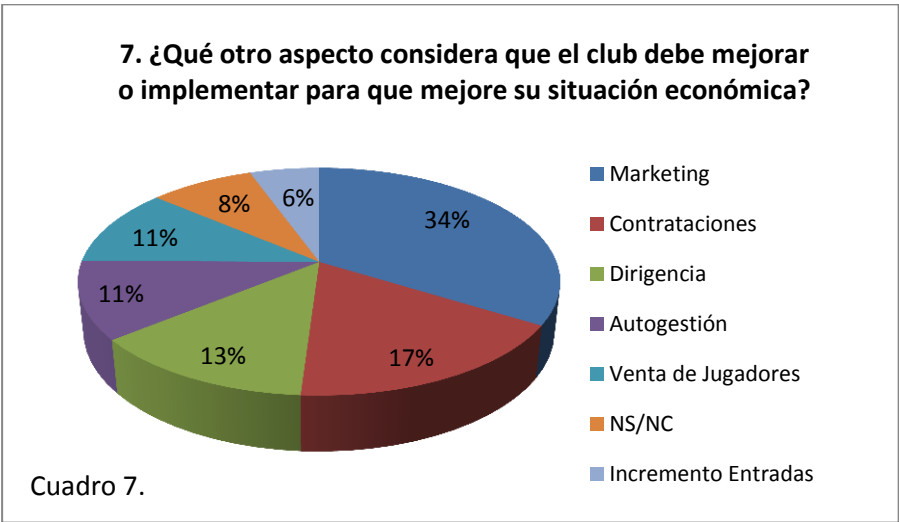
Fuente: Autor



Fuente: Autor

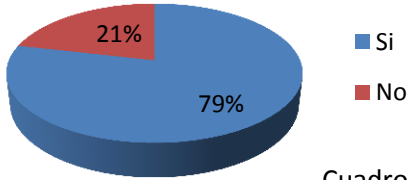


Fuente: Autor



Fuente: Autor

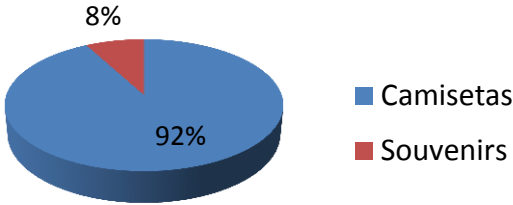
### 8. ¿Ha adquirido alguna vez algún producto oficial del club?



Cuadro 8.

Fuente: Autor

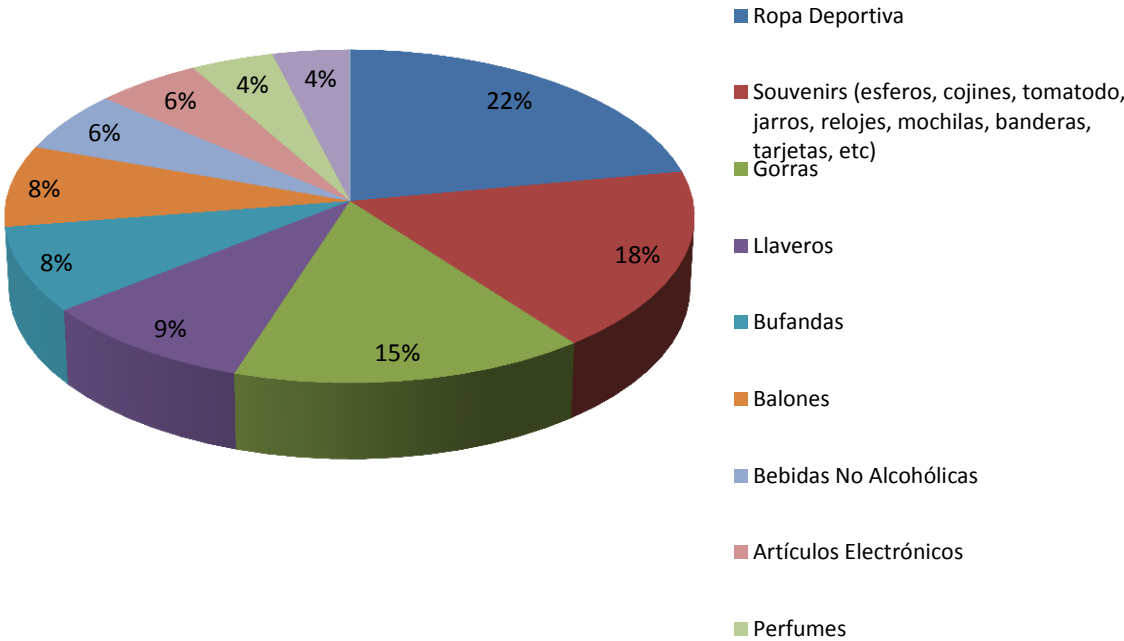
### 8.1 ¿Qué Producto?



Cuadro 8.1.

Fuente: Autor

### 9. ¿Qué tipo de productos le gustaría que sean ofrecidos con la marca del club?



Cuadro 9.

Fuente: Autor



## 7. GLOSARIO DE ANGLICISMOS

**Branding.-** Es el proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica de todos los componentes establecidos y diseñados por una empresa.

**Co-branding.-** Hace referencia cuando dos empresas forman una alianza para trabajar juntos, creando una sinergia de marketing.

**Licensing.-** Es la concesión de permiso para usar la propiedad intelectual de los derechos, marcas registradas y/o patentes bajo condiciones definidas entre las partes que logran el acuerdo, así como su explotación comercial.

**Main Sponsor.-** Es el Auspiciante o Patrocinador principal, generalmente es el que más apoyo económico brinda al auspiciado.

**Merchadising.-** Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Conjunto de productos publicitarios para promocionar un artista, un grupo, una marca, etc.

**Sponsorship.-** Hace referencia al patrocinio o auspicio. Es el convenio entre una persona, natural o jurídica, y otra con el fin de que éste presente o exhiba la marca o el producto que desea promover la empresa patrocinadora. Por su parte, el patrocinado recibe de la firma patrocinadora una contraprestación, generalmente económica.

## 8. MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO POR LA COMISION DE MARKETING PRESIDIDA POR EL ING. PABLO PESANTEZ, DE LA LISTA 12 EN LAS ELECCIONES DE LA NUEVA DIRECTIVA EN DICIEMBRE DEL 2012

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA EJECUCIÓN</b>
<b>REVIVIR LA PASIÓN DE LA HINCHADA</b>	Un 10 de LUJO	Análisis de carpetas	Comisión de Fútbol / Comisión Finanzas	20/12/12
		Negociaciones	Comisión de Fútbol	29/12/12
		Cierres	Presidencia / Comisión de Futbol	29/12/12
	Equipo competitivo	Renovaciones jugadores planificados	Presidencia / Comisión de Futbol	29/12/12
		Contratación de refuerzos para puestos claves	Presidencia / Comisión de Futbol	29/12/12
		Contratación de cuerpo técnico de primera	Presidencia / Comisión de Futbol	29/12/12
		Equipo pagado puntualmente	Presidencia / Comisión Finanzas	PERMANENTE
	Rescatar valores de la cuencaneidad	Campaña Sembrando hinchas. Escuelas / Colegios	Vicepresidencia / Comisión de Marketing	ENERO - MARZO 2013
		El día del hincha	Vicepresidencia / Comisión de Marketing	ENERO - FEBRERO 2013
		Segundo Circuito Pedestre Deportivo Cuenca 12K	Vicepresidencia / Comisión de Marketing	MAYO DE 2013
		Campaña Del Barrio al Estadio: Creación de barras proactivas para el club.	Vicepresidencia / Comisión de Marketing	FEBRERO - JUNIO 2013
PLAN NO VIOLENCIA EN LOS ESTADIOS		Vicepresidencia / Comisión de Marketing	DIC. 2012	
<b>MANEJO FINANCIERO RESPONSABLE</b>	Maximizar los ingresos por derechos de TV y Publicidad	Equipo de alta credibilidad abre puertas hacia la empresa.	DIRECTORIO Y COMISIONES DE APOYO	PERMANENTE
		Planes publicitarios atractivos para el auspiciante. Generación de valor a través de la gestión del Club Deportivo Cuenca	Presidencia / Comisión de Marketing	DIC 2012 - ENE - 2013

		Equipo comercial de venta de patrocinios	Presidencia / Comisión de Marketing	DIC 2012 - ENE - 2013
		Equipo administrativo que cumpla lo ofrecido a las empresas.	Presidencia / Comisión de Marketing	ENE - FEB 2013
Colocar 8.000 carnés de socios en el jugador # 12. La hinchada del Club.		Precios atractivos para todas las localidades	Presidencia / Comisión de Marketing	DEFINIDO
		Ingreso gratuito para niños menores de 8 años (General y Tribuna)	Presidencia / Comisión de Marketing	TEMPORADA 2013 Y 2014
		Equipo comercial corporativo para Carnés de Socios	Presidencia / Comisión de Marketing	DEFINIDO
		Puntos de venta de Carnés de socios de fácil Acceso para los hinchas	Presidencia / Comisión de Marketing	ENERO DE 2013
Programas Complementarios		Proyecto Dame tus 5: Plan corporativo de aportación mensual	Presidencia / Comisión de Marketing	PERMANENTE
		Puntos Rojos	Presidencia / Comisión de Marketing	ENERO DE 2013
		Álbum Deportivo Cuenca	Presidencia / Comisión de Marketing	SEP - DIC 2013
Presupuesto de gastos debidamente financiado		Proyección presupuestaria 2013 - 2015	Presidencia / Comisión Financiera	DIC. 2012
		Proyección Flujo de Caja 2013 2015	Presidencia / Comisión Financiera	DIC. 2012
		Ejecución presupuestaria planificada	Presidencia / Comisión Financiera	PERMANENTE
		Presentación semestral de estados financieros actualizados	Presidencia / Comisión Financiera	PERMANENTE
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CLUB</b>	Fortalecimiento Divisiones Inferiores	Continuar Desarrollo profesional y personal de Jóvenes que viven en Patamarca	Comisión de Bienestar	PERMANENTE
		Generación de campañas de autofinanciación para divisiones inferiores	Comisión de Divisiones Inferiores	PERMANENTE

		Plan: Padrinos de las estrellas del futuro Deportivo Cuenca	Comisión de Divisiones Inferiores / Comisión de Marketing	LANZAMIENTO MARZO 2013 / PERMANENTE
		Mayor apoyo para las escuelas de fútbol del Club Deportivo Cuenca	Comisión de Divisiones Inferiores	PERMANENTE
Fortalecimiento de Estructuras de otros deportes		Impulsar el despegue del equipo de BasketBall	Comisión de Logística	DIC. 2012
		Impulsar la creación del equipo de natación	Comisión de Logística	
Estructura Administrativa Eficiente		Generación de un equipo operativo de alto rendimiento	Vicepresidencia / Comisión de Logística	1er TRIM. DE 2013
		Generación de un organigrama funcional con una correcta descripción de cargos y funciones para la institución	Vicepresidencia / Comisión de Logística	DICIEMBRE DE 2012
		Creación de un sistema de medición de desempeño que genere un ingreso variable a los funcionarios del Club, basado en resultados	Vicepresidencia / Comisión de Logística	ENERO DE 2013
		Implementación de un sistema de evaluación de personal en base a valores y a resultados	Vicepresidencia / Comisión de Logística	ENERO DE 2013
Soporte Procesos y Sistemas		Creación de los procesos administrativos / operacionales del Club Deportivo Cuenca.	Comisión de Logística	MARZO DE 2013
		Normalización de procesos tipo Certificación ISO	Comisión de Logística	1er SEMESTRE DEL 2013
		Implementación de Sistemas tecnológicos de soporte a los procesos	Comisión de Logística	1er SEMESTRE DEL 2013

Comité de Damas encargado de Obra Social del Club	Implementación del Comité de Damas del CDC	Comité de Damas / Comisión de RRP	DICIEMBRE DE 2012
	Definición de Programas Sociales enfocados principalmente en la niñez y tercera edad	Comité de Damas / Comisión de RRP	DICIEMBRE DE 2012
	Plan de recaudación de fondos y donaciones para obra social	Comité de Damas / Comisión de RRP	PERMANENTE
	Ejecución proyectos sociales del Comité de Damas	Comité de Damas / Comisión de RRP	PERMANENTE
Mantenimiento adecuado del Complejo de Patamarca	Programa de mejoras de la infraestructura de Patamarca. Habitaciones, baños, infraestructura deportiva	Comisión de Logística	ENERO DE 2013
	Presupuesto de Mantenimiento de las instalaciones	Comisión de Logística	ENERO DE 2013
	Supervisión permanente de la ejecución de mejoras y mantenimiento	Comisión de Logística	PERMANENTE

Fuente: Ing. Pablo Pesántez