

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZAR MEMBRESÍAS DE SOCIO
ADHERENTE DEL BARCELONA SPORTING CLUB, DIRIGIDO A LOS
HINCHAS DEL ECUADOR PARA EL AÑO 2019**

AUTOR

Rugel Gordillo, Héctor Luis

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Loja López, Johnny Xavier. Mgs

Guayaquil, Ecuador

19 de Septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Rugel Gordillo Héctor Luis** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____

Loja López, Johny Xavier. Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Beatriz Loor Ávila, Ph.D

Guayaquil, a los diecinueve días del mes de Septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rugel Gordillo, Hector Luis**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Plan de negocios para comercializar membresías de socios adherentes del Barcelona Sporting Club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019”**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los diecinueve días del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____

Rugel Gordillo, Hector Luis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, Rugel Gordillo, Hector Luis

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Plan de negocios para comercializar membresías de socios Adherente de Barcelona Sporting Club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los diecinueve días del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____

Rugel Gordillo, Hector Luis

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

URKUND

Documento **TESIS-HECTOR.AL.30.DE.AGOСТО.DEL.2018.pdf (D41002667)**

Presentado 2018-08-31 22:43 (-05:00)

Presentado por **hinet_enlinea@hotmail.com**

Recibido **johnny.loja.ucsg@analysis.urkund.com**

2% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

+	Categoría	Enlace/nombre de archivo
+		TESIS ALAN ARIAS FINAL 18-8-2018.docx
+		https://www.significados.com/kaizen/
+		http://conceptodefinicion.de/marketing-deportivo/
+		https://www.gestioipolis.com/que-es-justo-a-tiempo
+		http://www.elfutbolero.com.es/news/20683.html?title=OFICIAL+-FINALMENTE-SE-
+		Trabajo de titulación Josua Chiriboga.docx

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZAR MEMBRÍAS DE SOCIO ADHERENTE DEL BARCELONA SPORTING CLUB, DIRIGIDO A LOS HINCHAS DEL ECUADOR PARA EL AÑO 2019 AUTOR Rugel Gordillo, Héctor Luis Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR: Loja López, Johnny Xavier. Mgs. Guayaquil, Ecuador 02 de Septiembre del 2018

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Rugel Gordillo Héctor Luis como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas. TUTOR f. _____ Loja López, Johnny Xavier. Mgs. DIRECTORA DE LA CARRERA f. _____ Lcda. Beatriz Looor Avila, Msc. Guayaquil, a los dos días del mes de Septiembre del año 2018

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, Rugel Gordillo, Héctor Luis DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación, "Plan de negocios para comercializar membrías de socios adherentes del Barcelona Sporting Club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019", previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido. Guayaquil, a los dos días del mes de Septiembre del año 2018. EL AUTOR

f. _____ Rugel Gordillo, Héctor Luis

URKUND

Documento **TESIS-HECTOR.AL.30.DE.AGOСТО.DEL.2018.pdf (D41002667)**

Presentado 2018-08-31 22:43 (-05:00)

Presentado por **hinet_enlinea@hotmail.com**

Recibido **johnny.loja.ucsg@analysis.urkund.com**

2% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

+	Categoría	Enlace/nombre de archivo
+		TESIS ALAN ARIAS FINAL 18-8-2018.docx
+		https://www.significados.com/kaizen/
+		http://conceptodefinicion.de/marketing-deportivo/
+		https://www.gestioipolis.com/que-es-justo-a-tiempo
+		http://www.elfutbolero.com.es/news/20683.html?title=OFICIAL+-FINALMENTE-SE-
+		Trabajo de titulación Josua Chiriboga.docx

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA COMERCIALIZAR MEMBRÍAS DE SOCIO ADHERENTE DEL BARCELONA SPORTING CLUB, DIRIGIDO A LOS HINCHAS DEL ECUADOR PARA EL AÑO 2019 AUTOR Rugel Gordillo, Héctor Luis Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR: Loja López, Johnny Xavier. Mgs. Guayaquil, Ecuador 02 de Septiembre del 2018

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Rugel Gordillo Héctor Luis como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas. TUTOR f. _____ Loja López, Johnny Xavier. Mgs. DIRECTORA DE LA CARRERA f. _____ Lcda. Beatriz Looor Avila, Msc. Guayaquil, a los dos días del mes de Septiembre del año 2018

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, Rugel Gordillo, Héctor Luis DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación, "Plan de negocios para comercializar membrías de socios adherentes del Barcelona Sporting Club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019", previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido. Guayaquil, a los dos días del mes de Septiembre del año 2018. EL AUTOR

f. _____ Rugel Gordillo, Héctor Luis

AGRADECIMIENTO

Debo iniciar agradeciendo a todas las personas que han sido parte, no sólo del proceso de esta tesis, sino de esta maravillosa carrera que elegí, a mi familia, mi esposa e hijos y mis padres, que tuvieron que pasar muchos días sin verme por mis ocupaciones, pero que estuvieron a mi lado apoyándome y sintiéndose orgullosos del hombre en que hoy me convierto, a mis compañeros que hicieron de estos casi 5 años de estudio un momento agradable que vivir, a mis profesores y guías, que sin duda alguna, sin su enseñanza hubiese sido imposible llegar hasta aquí, gracias a todos porque de alguna forma pusieron un granito de arena en este proyecto, y por último y sobre todas las cosas, a Dios, por la oportunidad que me dio de vivir esta experiencia, porque sin ÉL nada de esto estuviera pasando.

DEDICATORIA

Las personas que me conocen saben que soy lo que soy gracias a una persona en especial, alguien que no sólo creyó en mí, sino que dio su vida para mí, para que estudiara, para que creciera y me convirtiera en un hombre de bien, porque si hay algo bueno en mí, lo aprendí de ella, querida tía, aunque no estés físicamente conmigo, sé que estas orgullosas de todo lo que he conseguido, sé que me acompañas en cada paso que doy y por eso, esta tesis es para ti.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. Beatriz Loor Ávila, Ph.D

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Lcda. Magali Garcés Silva MSc

COORDINADORA DE UNIDAD DE TÍTULACIÓN

f. _____

Econ. Christian Octavio Idrovo Wilson, MBA

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Johnny Xavier Loja López. Mgs

TUTOR

ÍNDICE

INDICE	
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	VIII
CALIFICACIÓN	IX
ÍNDICE.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
RESUMEN	XXIII
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVO ESPECÌFICOS	5
LÌNEAS DE INVESTIGACIÒN	6
CAPÌTULO I.....	7
DESCRIPCIÒN DEL NEGOCIO.....	7
1.2 MISIÒN, VISIÒN	8
1.3 DESCRIPCIÒN DEL PRODUCTO SERVICIO A COMERCIALIZAR	9
1.3.1. Restaurantes.....	10
1.3.2. Salud.....	11
1.3.3. Deporte.	12
1.3.4. Tecnología.	12
1.3.5. Servicios varios.	12
1.4.1. Atención personalizada.	15
1.4.2. Socio Mòvil.....	15
1.4.3. Facilidad en forma de pago.	16
1.4.4. Revista digital Barcelona SC.	16
1.4.5. Las escuelas formativas	17

1.4.6. Certificación ISO 9001:2015.....	17
CAPÍTULO II.....	18
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	18
2.1 . POBLACIÓN, MUESTRA	18
2.2 . SELECCIÓN DEL MÉTODO MUESTRAL.....	19
2.2.1 Selección del tamaño de la muestra.....	20
2.3 . TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
2.4 . PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS HINCHAS ...	21
2.5 . ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS HINCHAS DE LAS DIFERENTES PROVINCIAS	39
2.6.1. Análisis Pesta.....	44
2.6.1.1. Factor Político- Legal.....	44
2.6.1.2. Factor Económico.....	47
2.6.1.3. Social.....	51
2.6.1.4. Tecnología.....	54
2.6.1.5. Ambiental.....	55
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	57
2.6.3. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.	59
2.6.3.1. Amenaza de nuevos competidores.....	59
2.6.3.2. Poder de negociación de los proveedores	60
2.6.3.3. Poder de negociación de los compradores	61
2.6.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	62
2.6.3.5. Rivalidad entre los competidores	62
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.	65
2.6.5. Análisis de la demanda	66
2.6.5.1. Demanda histórica	66
2.6.5.2. Demanda proyectada.....	66
2.6.5.3. Oferta Histórica.....	67
2.6.5.4. Mercado Meta.....	69
2.6 . ANÁLISIS INTERNO	71
2.7.1. Cadena de Valor	71
2.7.2. Benchmarking	73
2.7 . DIAGNÓSTICO.....	74
2.8.1. Análisis DAFO	74

2.8.2. Análisis CAME.....	79
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff	80
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	81
CAPÍTULO III	82
PLAN ESTRATÉGICO	82
3.1. OBJETIVOS COMERCIALES.....	82
3.1.1. Objetivos Específicos.	82
3.1.2. Objetivos Operacionales	82
3.2. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING.....	84
3.2.1. Estrategias de ventas	84
3.3. FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS	84
3.4. ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS.....	86
3.4.1. Sistema y acciones de Ventas.....	91
3.5. PREVISIONES Y CUOTAS DE VENTAS	91
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	91
3.5.2. Procedimiento para las provisiones	92
3.5.3. Métodos de previsión de ventas	93
3.5.4. Cuotas de ventas	93
3.5.5. 3.5.5 Método Krisp	94
3.5.6. Presupuesto de Ventas	94
3.6. ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LAS RUTAS	95
3.6.1. Establecimiento de los territorios	95
3.6.2. Política Fidelidad	110
3.6.3. Construcción de Rutas	110
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en rutas	115
3.7. REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS.....	116
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: Localización, sec. incorporación ..	116
3.8. REMUNERACIÓN DE LOS VENDEDORES.....	117
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos	117
3.8.2. Primas y otros incentivos similares.....	118
3.8.3. Sistemas mixtos de remuneración.....	118
3.8.4. Sistemas colectivos	118
3.8.5. 3.8.5 Gastos de Viaje	119
3.8.6. Delimitación de los gastos del Vendedor	119

3.9.	CONTROL DE VENTAS Y DE VENDEDORES.....	119
3.9.1.	Control del Volumen de ventas.....	119
3.9.2.	Control de otras dimensiones de las ventas	119
3.9.3.	Evaluación de vendedores	120
3.9.4.	Cuadro de Mando del Director de Ventas.....	121
3.10.	VENTAS ESPECIALES.....	124
3.11.	MARKETING MIX.....	124
3.11.1.	Producto	124
3.11.2.	Precio	124
3.11.3.	Plaza.....	125
3.11.4.	Promoción y Publicidad	126
CAPÍTULO IV.....		131
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....		131
4.1.	HIPÓTESIS DE PARTIDA	131
4.1.1.	Capital Inicial.....	131
4.1.2.	Política de Financiamiento	131
4.1.3.	Costo de Capital.....	132
4.1.4.	Impuestos.....	132
4.2.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	132
4.3.	PRESUPUESTO DE COSTOS.....	134
4.3.1.	Costos de ventas.....	134
4.4.	PRESUPUESTO DE GASTOS.....	136
4.4.1.	Factibilidad Financiera.....	136
4.4.2.	Sistema de control.....	137
CAPITULO V.....		143
RESPONSABILIDAD SOCIAL		143
BIBLIOGRAFÍA.....		146
ANEXOS.....		148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Hinchada a nivel nacional.....	5
Tabla 2 Localidades	7
Tabla 3 Socios activos	8
Tabla 4 Restaurantes con descuento para los socios	10
Tabla 5 Acceso a descuentos para la salud	11
Tabla 6 Deporte	12
Tabla 7 Tecnología	12
Tabla 8 Servicios varios	13
Tabla 8 Oferta de valor	14
Tabla 8 Población	18
Tabla 11 Porcentaje de participación regional.....	18
Tabla 12 Provincias más representativas de las regiones costa	19
Tabla 13 Selección del método muestral.....	20
Tabla 14 Encuesta a los hinchas por sexo	21
Tabla 15 Encuesta a los hinchas por edad.....	21
Tabla 16 Provincias más representativas.....	22
Tabla 17 Hinchas del Club Barcelona hombres.....	23
Tabla 18 Hinchas del Club Barcelona mujeres.....	23
Tabla 19 Hinchas que les gustaría ser socios hombres	24
Tabla 20 Hinchas que les gustaría ser socios mujeres.....	25
Tabla 21 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona hombres	26
Tabla 22 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona mujeres	26

Tabla 23	Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente hombres ...	27
Tabla 24	Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente mujeres	28
Tabla 25	Beneficio que le gustaría tener como socio hombres	29
Tabla 26	Beneficio que le gustaría tener como socio mujeres.....	30
Tabla 27	Frecuencia asiste al estadio hombres	31
Tabla 28	Frecuencia asiste al estadio mujeres.....	32
Tabla 29	Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio hombres .	33
Tabla 30	Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio mujeres ..	34
Tabla 31	Medio por el que se entera que hay partido hombres.....	35
Tabla 32	Medio por el que se entera que hay partido mujeres	36
Tabla 33	Actividades que le gustaría participar como socios hombres.....	37
Tabla 34	Actividades que le gustaría participar como socios mujeres.....	38
Tabla 8	Estilo de vida del ecuatoriano.....	52
Tabla 36	Tasa de crecimiento de la población según provincias	53
Tabla 37	Tasa de crecimiento de los miembros en los hogares	54
Tabla 38	Valoración del cumplimiento de las normas ambientales de reciclaje	56
Tabla 39	Estudio del sector y dimensión del mercado.....	58
Tabla 40	Poder de negociación de los proveedores.....	60
Tabla 41	Poder de negociación de los compradores.....	61
Tabla 42	Rivalidad entre los competidores - Emelec.....	62
Tabla 43	Rivalidad entre los competidores – Liga de Quito	64
Tabla 44	Ingreso de hinchas al estadio en los 22 partidos del año 2017 y 2018	66

Tabla 45 Crecimiento de la demanda histórica por el método de regresión simple	66
Tabla 46 Demanda de hinchas proyectada por año	67
Tabla 47 Oferta Histórica anual.....	68
Tabla 47 Oferta anual proyectada	68
Tabla 49 Perfil del consumidor	70
Tabla 50 Tiempos de entrega de credenciales y aplicación de débitos	74
Tabla 51 Factores externos.....	76
Tabla 52 Factores internos.....	77
Tabla 53 Análisis CAME	79
Tabla 54 Objetivos Operacionales	83
Tabla 55 Organización de la Estructura de Ventas	86
Tabla 56 Funciones de los nuevos colaboradores	87
Tabla 57 Funciones de los nuevos colaboradores	89
Tabla 58 Funciones de los nuevos colaboradores	90
Tabla 59 Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	91
Tabla 60 Cuotas de ventas	93
Tabla 61 Presupuesto de Ventas	94
Tabla 62 Proyección de cobertura a nivel nacional de hinchas barcelonistas .	96
Tabla 63 Proyección de ventas	96
Tabla 64 Proyección de ventas en la ciudad de Milagro.....	97
Tabla 65 Proyección de ventas en el cantón Yaguachi	98
Tabla 66 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Babahoyo	100

Tabla 67 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Ventanas	101
Tabla 68 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Quevedo	102
Tabla 69 Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala	103
Tabla 70 Proyección de ventas en la provincia de Manabí	105
Tabla 71 Proyección de ventas en el cantón Portoviejo	106
Tabla 72 Proyección de ventas de la provincia del Pichincha- Quito	107
Tabla 73 Proyección de ventas de la provincia de Napo	108
Tabla 74 Política Fidelidad	110
Tabla 75 Construcción de Rutas	110
Tabla 76 Proyección de visitas semanales	111
Tabla 77 Distribución por zonas	112
Tabla 78 Previsión anual de vendedor	113
Tabla 79 Sueldo fijo, comisiones e incentivos	117
Tabla 80 Sueldo fijo, comisiones e incentivos- Rol de pago	118
Tabla 81 Control de otras dimensiones de las ventas – Metas	120
Tabla 82 Evaluación de desempleo	121
Tabla 83 Marketing Mix – Precio	125
Tabla 84 Marketing Mix – Plaza	125
Tabla 85 Marketing Mix – Festividades de los cantones	126
Tabla 86 Marketing Mix – Premios	130
Tabla 87 Capital Inicial	131
Tabla 88 Costo de Capital	132
Tabla 89 Presupuesto de Ingresos	133

Tabla 90 Presupuesto socios nuevos a nivel nacional	134
Tabla 91 Costos de ventas.....	134
Tabla 92 Análisis de Punto de Equilibrio	135
Tabla 93 Presupuesto de Gastos	136
Tabla 94 Flujo de caja presentado	137
Tabla 95 Identificar Oportunidades	138
Tabla 96 Gestionar la cartera de investigación y desarrollo	138
Tabla 97 Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios	139
Tabla 98 Lanzar nuevos productos al mercado.....	140
Tabla 99 Perspectiva de clientes.....	141
Tabla 100 Perspectiva financiera	141
Tabla 101 Aprendizaje y crecimiento	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Histórico de ventas.....	4
Figura 2 Atención personalizada	15
Figura 3 Socio Móvil.....	15
Figura 4 Facilidad en forma de pago	16
Figura 5 Revista digital Barcelona SC.....	17
Figura 6 Las escuelas formativas.....	17
Figura 7 Encuesta a los hinchas por sexo.....	21
Figura 8 Encuesta a los hinchas por edad	22
Figura 9 Hinchas del Club Barcelona hombres	23
Figura 10 Hinchas del Club Barcelona mujeres.....	24
Figura 11 Hinchas que les gustaría ser socios hombres	24
Figura 12 Hinchas que les gustaría ser socios mujeres	25
Figura 13 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona hombres	26
Figura 14 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona mujeres	27
Figura 15 Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente hombres ..	28
Figura 16 Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente mujeres ...	28
Figura 17 Beneficio que le gustaría tener como socio hombres	29
Figura 18 Beneficio que le gustaría tener como socio mujeres	30
Figura 19 Frecuencia asiste al estadio hombres	31
Figura 20 Frecuencia asiste al estadio mujeres	32
Figura 21 Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio hombres	33

Figura 22 Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio mujeres .	34
Figura 23 Medio por el que se entera que hay partido hombres.....	35
Figura 24 Medio por el que se entera que hay partido mujeres.....	36
Figura 25 Actividades que le gustaría participar como socios hombres	37
Figura 26 Actividades que le gustaría participar como socios mujeres.....	38
Figura 27 Entrevista a experto.....	39
Figura 28 Entrevista a socios.....	41
Figura 29 Entrevista a socios.....	43
Figura 30 Perspectivas FMI de crecimiento económico Ecuador en el 2018 ...	48
Figura 31 PBI per capital nominal 2017 reflejo de recuperación en 1,3%.....	48
Figura 32 Población económicamente activa con empleo adecuado o pleno ..	49
Figura 33 Empleo no remunerado vs. Desempleo	50
Figura 34 Principales indicadores del mercado laboral hasta marzo del 2018	51
Figura 35 Acceso a TICS 2009 - 2011	55
Figura 36 Acceso a TICS 2010	55
Figura 37 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales de reciclaje	56
Figura 38 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales oportunidad	57
Figura 39 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales amenazas	57
Figura 40 Equipos de futbol ecuatoriano	58
Figura 5 Rivalidad entre los competidores – fortalezas de Emelec.....	63
Figura 42 Rivalidad entre los competidores – debilidades de Emelec	64
Figura 43 Rivalidad entre los competidores – fortaleza Liga de Quito	65

Figura 44 Rivalidad entre los competidores – debilidad Liga de Quito	65
Figura 45 Demanda de hinchas proyectada por año	67
Figura 46 Oferta anual proyectada.....	69
Figura 47 Factores externos amenazas	77
Figura 48 Factores externos oportunidades	77
Figura 5 Factores internos debilidades	78
Figura 50 Factores internos fortalezas	78
Figura 51 Matriz de crecimiento de Ansoff	80
Figura 52 Matriz de crecimiento de Ansoff	80
Figura 53 Mapa estratégico de gestión de innovación.....	81
Figura 54 Área Estratégica.....	84
Figura 55 Área de Gestión.	85
Figura 56 Funciones del director comercial	86
Figura 57 Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	92
Figura 58 Procedimiento para las previsiones.....	92
Figura 59 Provincias y sus cantones de la mayoría de hinchas barcelonistas. 95	
Figura 60 Proyección de ventas en la provincia del Guayas	97
Figura 61 Proyección de ventas en la ciudad de Milagro	98
Figura 62 Proyección de ventas en el cantón Yaguachi	99
Figura 63 Proyección de ventas en la provincia de Los Ríos	99
Figura 64 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Babahoyo	100
Figura 65 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Ventanas	101
Figura 66 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Quevedo.....	102

Figura 67 Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala.....	103
Figura 68 Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala.....	104
Figura 69 Proyección de ventas en la provincia de Manabí.....	104
Figura 68 Proyección de ventas en la provincia de Manabí.....	105
Figura 71 Proyección de ventas en el cantón Portoviejo	106
Figura 70 Proyección de ventas de la provincia del Pichincha	107
Figura 73 Proyección de ventas de la provincia del Pichincha- Quito.....	108
Figura 74 Proyección de ventas de la provincia de Napo	108
Figura 75 Proyección de ventas de la provincia de Napo	109
Figura 76 Rutas dentro de las 6 provincias	114
Figura 77 Métodos y tiempos: Productividad en rutas	115
Figura 78 Mando del Director de Ventas	123
Figura 77 Marketing Mix – Producto.....	124
Figura 80 Marketing Mix – Promoción y Publicidad Promociones	126
Figura 81 Marketing Mix – Promoción Charter a Quito.....	127
Figura 82 Marketing Mix – Promociones por el día de la madre	127
d) Figura 83 Marketing Mix –Dos por uno en partidos especiales	128
Figura 84 Marketing Mix – Publicidad en redes sociales	128
Figura 85 Marketing Mix – Partidos las Glorias versus Socios	129
Figura 86 Marketing Mix – Socio Móvil.....	129
Figura 87 Responsabilidad social con los hinchas y socios barcelonistas.....	143
Figura 88 Premio a la excelencia Empresarial THE BIZZ.....	145

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo incrementar las ventas del Club deportivo Barcelona Sporting club, a través de la comercialización a nivel nacional de membresías Adherente, En la investigación de mercado que se realizó se determinó que hay una demanda insatisfecha que se espera cubrir. Es así que Socios Barcelona espera incrementar sus ventas en un 23% alcanzando este objetivo a través de un análisis externo e interno que determinen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pretenden corregir, aprovechar y afrontar con estrategias que darán ventaja competitiva y sostenible al presente plan de negocio. Así también se destaca que para la comercialización de este producto se ha realizado el plan comercial con la finalidad de que se cubra todas las provincias determinadas en el proyecto y que se logre cumplir con el presupuesto asignado, se determinó la estructura comercial con la cual se trabajará y se incluye indicadores de gestión con la finalidad de poder controlar y darle seguimiento a las diferentes actividades que se realizarán para poder cumplir con la meta propuesta en el proyecto. Se espera la factibilidad del proyecto y el beneficio a todos los Socios del Club. Siendo parte de la responsabilidad social que el club mantiene con ellos.

Palabras claves: VENTAJA COMPETITIVA, SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE, BARCELONA, SOCIOS, RENTABILIDAD, VENTAS, RECURSO HUMANO

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to increase the sales of the Barcelona Sporting Club sports club, through the national marketing of Adherent memberships. In the market research conducted, it was determined that there is an unsatisfied demand that is expected to be met. Thus, Socios Barcelona expects to increase its sales by 23% reaching this objective through an external and internal analysis that determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats that are intended to correct, take advantage of and face strategies that will give competitive and sustainable advantage to the present business plan. It is also emphasized that for the commercialization of this product the commercial plan has been made with the purpose of covering all the provinces determined in the project and that the assigned budget was achieved, the commercial structure was determined with which It will work and include management indicators in order to control and monitor the different activities that will be carried out in order to comply with the goal proposed in the project. The feasibility of the project and the benefit to all Club Members is expected. Being part of the social responsibility that the club maintains with them.

Keywords: COMPETITIVE, SUSTAINABLE AND SUSTAINABLE ADVANTAGE, BARCELONA, PARTNERS, PROFITABILITY, SALES, HUMAN RESOURCE

INTRODUCCIÓN

El mercado del fútbol es históricamente un espectáculo mundial que mueve muchos hinchas sin importar género ni edad, el cual ha registrado muchas alegrías a sus espectadores. En la actualidad estos clubes se enfrentan cada día a desafíos de su entorno lo cual muestra que estos clubes deben de tomar en cuenta que no solo los resultados deportivos de sus equipos son los únicos indicadores para evaluar el desempeño de un club, es así que muchos clubes deportivos han atravesado por situaciones económicas preocupantes que afectan a la situación financiera del equipo, por el cual deben de buscar otras formas de generar ingresos, convirtiéndose en organizaciones que deben de responder a las necesidades de sus hinchas.

Es así que el Club deportivo Barcelona Sporting Club con una nueva Presidencia desde noviembre del 2015 y una visión clara de sus metas, comienza a realizar cambios en su organización para mejorar sus procesos internos y poder adquirir más socios teniendo una mejor relación con ellos.

Por lo cual el presente plan de negocio está orientado a comercializar membresías de **Socios Adherente** a nivel nacional, realizando estrategias de ventas que permitan mantener al Club económicamente estable y destacarse por ser el único club deportivo del Ecuador con más socios activos en su historia.

A continuación, se presenta la estructura que se desarrollará en el presente plan de negocio.

En el Capítulo I, Se menciona la descripción de la empresa, así mismos como el producto a ofrecer con su oferta de valor.

En el Capítulo II, Se realizará un estudio de mercado analizando los factores externos e internos de la empresa a través de las matrices FODA; PORTER; CAME; PESTA.

En el capítulo III, Se presenta el plan estratégico de ventas, el cual dará la sostenibilidad al proyecto presentado.

En el capítulo IV, Se lleva a cabo el estudio económico, para determinar la factibilidad y viabilidad del plan de negocio.

En el capítulo V, Se presenta la responsabilidad social que tendrá el plan de negocio con la sociedad.

Justificación del Proyecto

El fútbol siempre ha sido un fenómeno deportivo que impulsa a muchos hinchas a acudir siempre al estadio a ver su equipo de interés, a medida que ha pasado el tiempo ya los clubes deportivos han dejado de ser meramente instituciones deportivas para transformarse en empresas, siguiendo esta visión Barcelona Sporting Club con su Presidente José Francisco Cevallos a través de su gestión, permite dar un auge a esta tendencia convirtiendo al club en una empresa con visión empresarial de largo alcance a través de la comercialización de membresías de socios BSC en sus diferentes localidades, es así que desde el 2015 ha crecido exponencialmente, terminando el año 2017 con 18,334 socios.

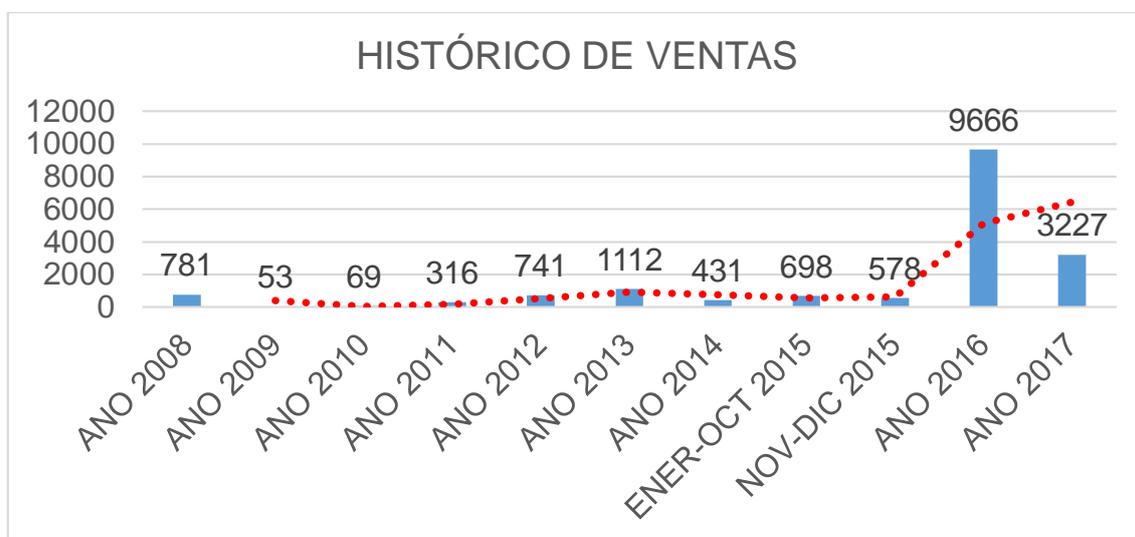


Figura 1 Histórico de ventas

Con estas cifras el club generó en recaudaciones en el año 2017 US \$2,500,00.00, convirtiéndose en una cifra histórica de ventas, siendo el 90% de los socios de la ciudad de Guayaquil. Si bien es cierto se ha captado socios y cumplido metas, el club deportivo BSC no ha logrado abarcar socios a nivel nacional, es así que nace la propuesta de generar más socios con un producto especial que beneficia a hinchas de todas las provincias del Ecuador.

El producto "**MEMBRESÍA ADHERENTE**" nace de la necesidad de los hinchas de las diferentes partes del Ecuador que no tienen la facilidad de asistir todos los domingos al estadio por su ubicación geográfica, pero si pueden

aportar un valor mínimo mensual como aporte al club y tendrá la facilidad de ingresar a partidos con un 50% del valor del boleto, así mismo, pensado en la capacidad instalada del estadio se considera oportuno presentar este producto para poder abarcar más socios sobre pasando la capacidad instalada del mismo.

Es así que BARCELONA SPORTING CLUB según estudio realizado por la empresa Click Research, indica que **“La primera hinchada a nivel nacional es la del BSC con el 34,2%,** la segunda hinchada es la de LDU con el 14,9% y en el tercer lugar está la de Emelec con el 13,7% el 8% es el Nacional y el 20% no es hincha”

Tabla 1

Hinchada a nivel nacional

Equipos	Hinchas Aprox	Promedio Asistencia	% Asistentes
BARCELONA	4,270,200	16,317	0.38%
L.D.U. DE QUITO	2,890,600	13,252	0.46%
EMELEC	1,207,000	11,453	0.95%
EL NACIONAL	610,300	8,234	1.35%
DEP. CUENCA	385,000	6,830	1.77%
DEP. QUITO	265,400	4,810	1.81%
AUCAS	245,400	4,320	1.76%

Determinando con este estudio que hay una demanda insatisfecha a nivel nacional que se pretende cubrir, esperando alcanzar 5485 socios adicionales en todo el país, tomando en cuenta que el producto Socio Adherente puede sobrepasar la capacidad instalada del estadio.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el mercado deportivo de futbol, realizando una investigación de campo a nivel nacional, para diseñar un plan de negocio para comercializar membresías de socios Adherente en el año 2019.

OBJETIVO ESPECÌFICOS

- Realizar la descripción de la empresa y del producto a comercializar.
- Realizar el estudio de campo para determinar el mercado potencial de hinchas a nivel nacional.

- Elaborar un plan estratégico para comercializar la membresía de socios Bsc que sea sostenible en el tiempo.
- Desarrollar el estudio económico financiero que determine la factibilidad y viabilidad del mismo.
- Establecer la responsabilidad social que tendrá el plan de negocios con la sociedad.

LÌNEAS DE INVESTIGACIÒN

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

El presente trabajo se enmarca en las líneas antes mencionadas ya que BSC comercializará un producto intangible como son los socios adherentes a todos los hinchas no socios a nivel nacional.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

Barcelona Sporting Club es un Club deportivo de fútbol profesional el cual fué fundado el 1 de mayo de 1925 en el barrio del Astillero de la ciudad de Guayaquil por unos jóvenes Catalanes y Guayaquileños quienes por medio de los primeros 240 socios nombraron al Club “Barcelona” ya que muchos de los socios eran originarios de esa ciudad, al mismo tiempo se escogió el uniforme para el equipo siendo los primeros colores camisa negra con cuello blanco, el cual después cambió a un amarillo fuerte que mantiene hasta la actualidad.

Por otro lado con el esfuerzo de un grupo de empresarios se logró en el año 1986 realizar la construcción de la primera etapa del estadio Monumental Isidro Romero Carbo, el cual se encuentra ubicado en la Avenida Barcelona, entre el barrio San Eduardo y el barrio Bellavista al Oeste de la ciudad de Guayaquil, y es considerado como uno de los mejores estadios del planeta y tercer mejor en Sudamérica.

Actualmente el presidente del Club es el señor José Francisco Cevallos quien asume la presidencia desde noviembre del 2015 con 10,471 socios, llevándolo a mejorar la estructura organizacional del club, dentro del cual se encuentra el departamento de socios Barcelona, el cual la naturaleza del mismo es captar nuevos socios en las diferentes localidades de membresías que mantiene el Club. Los productos son:

Tabla 2

Localidades

Localidad
General Sur – Norte
Tribuna
Palcos
Suite

Actualmente el Club cuenta con 20.000 socios activos los cuales en su mayoría son del Guayas evidenciándose con estas cifras que el Club necesita afiliar a más hinchas de las diferentes provincias a nivel nacional que desean ser socios del Club y hasta el momento no han podido serlo, según lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 3

Socios activos

PROVINCIA	SOCIOS
Azuay	5
Bolívar	2
Cañar	3
Chimborazo	21
Cotopaxi	25
El Oro	16
Esmeralda	5
Imbabura	2
Loja	30
Los Ríos	114
Manabí	333
Pichincha	448
Santa Elena	49
El Oro	211
Guayas	18289

1.2 Misión, Visión

Visión

Ser el mejor Club de futbol del mundo.

Misión

Brindar a los socios servicio con los más altos estándares de calidad.

1.3 Descripción del producto servicio a comercializar

El producto a ofrecer es “**LA MEMBRESÍA ADHERENTE**” el cual nace para satisfacer las necesidades de los hinchas de provincias, que no pueden asistir a todos los partidos por la distancia pero desean ser socios del Club con la finalidad de obtener los beneficios del mismo y aportar con su cuota mensual al Ídolo del Astillero, así también pensando en afiliar cada días más socios sin tener que sobre pasar su capacidad instalada, ya que el socio adherente puede ingresar a cualquiera de las localidades del estadio.

El Hincha que quisiera ser socio debe de cancelar \$20 dólares por inscripción más \$10 dólares de la primera mensualidad, llenar el formulario, copia de la cédula y presentar aprobación de débito bancario.

Los beneficios a ofrecer en la membresías Socio Adherente se presenta a continuación:

- El socio Adherente paga una mensualidad de \$ 10 dólares.
- Tiene la oportunidad de ingresar a todos los partidos pagando el 50% del valor del boleto.
- Descuentos en los locales afiliados y en toda la cadena de Comisariato a nivel nacional, solo presentando la credencial.
- Ahorro económico anual por pago de membresía.
- Las categorías de líneas de beneficios que tiene el socio Adherente son:
 - Restaurantes
 - Salud
 - Deporte
 - Tecnología
 - Varios

1.3.1. Restaurantes.

En esta categoría, los socios tendrán la oportunidad de asistir a cualquiera de los restaurantes de su preferencia con descuentos establecidos en cada uno de ellos.

Tabla 4

Restaurantes con descuento para los socios

AUSPICIANTES	% DESC.	CONDICIONES ESPECIALES
PARRILLA CHARRUA	10%	Aplica en pagos en efectivo de miércoles a domingo
	5%	Aplica en pago con tarjetas de miércoles a domingo
	3era. 100%	Lunes y martes pagas dos y la tercera es gratis
A LA MAR	15%	No aplica promociones
WENDYS	GRATIS	Por la compra de combos medianos reciben un frosty gratis de 6 onzas, para acceder al beneficio los socios deben presentar su tarjeta
ROCK SPORT CAFÉ	15%	Sobre factura final.
PIZZA HUT	60%	Descuento en la segunda Pizza
	10%	Descuento en la factura total por el consumo de cualquier producto
	2X1	Todos los días postres
	4TO	Por la compra de 3 Hut Lunch, recibe uno gratis
CASA MENESTRA	GRATIS	Sobre factura final.
	20%	
BURGER KING	GRATIS	Previa presentación de tarjeta Socio BSC

1.3.2. Salud.

Con la finalidad de seguir brindando soluciones a los socios en temas de salud, presentando la tarjeta de socio tendrá la oportunidad de acceder a descuentos en las cadenas de farmacias Pharmacy`s, así mismo a descuentos en centros odontológicos.

Tabla 5

Acceso a descuentos para la salud

AUSPICIANTE	% DESC.	CONDICIONES ESPECIALES
PHARMACY`S	Desde 5% al 10% \$1 = 1 Punto Plus	Presentar identificación (Cédula ó Pasaporte) previo registro a través del Punto de venta o la web,
	Desde 50% Dcto. y Bonificación de productos	Beneficio en compras de medicinas para pacientes con enfermedades crónicas y continuas
BLUECARD ECUADOR S.A.	15%	Servicio de asistencia a viajeros
OPTICAS JOSUE	2do a mitad de precio.	Por la compra de cualquier lente el segundo a mitad de precio en monofocales.
	30%	En lentes bifocales, progresivos A/R y lunas transition.
	40%	Marcas seleccionadas.
	5%	En efectivo el cliente obtendrá un descuento adicional del 5%.
MEDICPOINT RESONANCIA ESPECIALIZADA / CRE	ENTRE 30% Y 70%	Procedimientos en especialidades odontológicas (Ortodoncia, Endodoncia, cirugía dento- Maxilar, implantes, Rehabilitación/ carillas, puentes, coronas, etc.).Aplica para Socios y sus dependiente (cónyuges e hijos)
	10%	Resonancia magnética del sistema músculo esquelético Resonancia de pie, tobillo, rodilla, mano, muñeca, codo, hombro, columna cervical, lumbosacra
SEMEDIC	50%	Consultas en medicina general
	30%	Consultas en especialidades médicas
	20%	Laboratorios e imagines
	20%	Odontología
MEDICOS EN CASA	28%	Atención Médica
ECUADENTAL	30%	Atención Odontológica

1.3.3. Deporte.

Para los socios amantes de los deportes, contarán con descuento en el gimnasio Gamboa

Tabla 6

Deporte

AUSPICIANTE	% DESC.	CONDICIONES ESPECIALES
GAMBOA GYM	Paga 3 meses de entrenamiento por \$100 inc iva	Promoción aplica solo para Gamboa norte (Urdenor) Gamboa vía a la costa (Puerto azul) y Gamboa Zamborondón

1.3.4. Tecnología.

Los socios que escojan la membresía adherente tendrán la oportunidad de acceder a descuentos en servicio técnico de equipos de computación.

Tabla 7

Tecnología

AUSPICIANTE	% DESC.	CONDICIONES ESPECIALES
CASEPOINT	15%	Venta de accesorios y servicio técnico de equipos de telecomunicación.
	25%	Descuento en servicio técnico.
HRNET	5%	5% Descuento en la venta de PC. Obsequio: Por la compra de una laptop, gratis mochila + cooling.

1.3.5. Servicios varios.

Adicional, los socios tendrán descuentos en varios servicios como; servicios técnicos de iPhone, lavado de ropa, limpieza de casa y compra de sangría.

Así mismo la tarjeta de Socios tiene el beneficio a nivel nacional de descuentos en toda la cadena de Mi Comisariato a Nivel Nacional y sus locales afiliados a ella, con solo presentar la tarjeta de Socio.

Tabla 8

Servicios varios

AUSPICIANTE	% DESC.	CONDICIONES ESPECIALES
	5%	Servicio técnico de iphone
MISMART	15%	Software de cualquier modelo
	***	Por la compra de cada chip 2 días adicionales, chip mismart internacional
	20%	Línea arquitectónica Marca Condor
	15%	Línea arquitectónica marca Serwin
	15%	Línea de madera marca condor
	10%	Máquinas Graco
	10%	Complementarios XL, BYP, Frontape, Krilon
SAFETY HOME	15%	En láminas de seguridad y protección solar. En caso de que la instalación supere los 85 metros cuadrados se aplicará un descuento del 20%
		Asesoría técnica gratuita a todos los socios
SECOMATICO	30%	Servicio de lavado y planchado de prendas.
LA VID	15%	Descuentos en compras de Sangrías La Vid
	10%	Auxiliar de Limpieza por horas para casas y oficinas
	10%	Auxiliar de Limpieza por horas para Suite del Estadio
CLIMPEC	2X1	Combo de Lavado de Muebles de Sala y Sillas de Comedor
	15%	Lavado de Muebles de Sala
	10%	Lavado de Colchones
	10%	Limpieza de Vidrios
	15%	Limpieza Integral de Baños
	10%	Limpieza Profunda de Área de Cocina
	10%	Limpieza de Cisterna
	10%	Cristalizado y Pulida de Pisos
MI COMISARIATO	Precio afiliado	En Mi Comisariato, Rio Store, i juguetería, supercines, Carlos Jr., Chilis

1.4 Oferta de valor

El socio adherente accede a un ahorro económico significativo comprando cualquiera de los boletos en los partidos al 50% tanto nacionales como internacionales. En el ejemplo que se presenta a continuación se ha evaluado los precios de los partidos que se han realizado hasta mayo del 2018 y se ha realizado una proyección de los precios de los siguientes 14 partidos que faltan en este año, con el fin de evaluar la diferencia en inversión en un año de un hincha versus un socios. El ahorro en cada una de las localidades es significativo para quien quisiera ser Socio Adherente, adicional a los beneficios que obtiene con la tarjeta de socios BSC.

Tabla 9

Oferta de valor

FECHA	PARTIDO	LOCALIDAD			
		GENERAL	TRIBUNA	PALCOS	SUITE
27-ene	N. AM	\$ 20	\$ 30	\$ 40	\$ 50
16-feb	U. CATOLICA	\$ 6	\$ 8	\$ 10	\$ 10
2-mar	IND DEL VALLE	\$ 8	\$ 12	\$ 15	\$ 15
18-mar	EL NAC.	\$ 8	\$ 12	\$ 15	\$ 15
1-abr	MACAR	\$ 8	\$ 12	\$ 15	\$ 15
8-abr	EMELEC	\$ 12	\$ 20	\$ 35	\$ 40
22-abr	DPT. CUENCA	\$ 8	\$ 12	\$ 20	\$ 10
4-may	L. QUITO	\$ 12	\$ 20	\$ 35	\$ 40
18-may	GQUIL CITY	\$ 8	\$ 12	\$ 20	\$ 25
	TOTAL INV. PARTIDOS HASTA MAYO	\$ 90	\$ 138	\$ 205	\$ 220
	APROX. INV. PARTIDOS DE JUNIO- DIC	\$ 168	\$ 215	\$ 319	\$ 342

TOTAL DE INVERSIÓN ANUAL DE HINCHA	GENERAL	TRIBUNA	PALCOS	SUITE
	\$ 258	\$ 353	\$ 524	\$ 562

INVERSIÓN EN MEMBRESIA ADHERENTE	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
INVERSIÓN EN COMPRA DE BOLETOS (50%)	\$ 129	\$ 176	\$ 262	\$ 281
TOTAL DE INVERSIÓN SOCIO ADHERENTE	\$ 249	\$ 296	\$ 382	\$ 401

AHORRO	\$ 9	\$ 56	\$ 142	\$ 161
---------------	-------------	--------------	---------------	---------------

Cabe recalcar que adicional a estos beneficios económicos, los socios tendrán los beneficios adicionales de su tarjeta, así mismo como el servicio integral pos venta:

1.4.1. Atención personalizada.

El socio tiene la facilidad de acercarse al departamento de servicio al cliente, el cual atiende de lunes a domingo para comodidad de los socios de provincia, adicional los socios pueden ser atendidos vía wasap donde sus requerimientos son solucionados de forma inmediata.



Figura 2 Atención personalizada

1.4.2. Socio Móvil

El socio tendrá como beneficio adicional el servicio de envío de kit de socios y cobro de sus mensualidades por medio de servientrega a las diferentes provincias.



Figura 3 Socio Móvil

1.4.3. Facilidad en forma de pago.

Los socios tendrán la facilidad de realizar sus pagos de diferentes formas.

- En efectivo en Ventanillas de socios
- Deposito a la cuenta de Barcelona
- Transferencia Bancaria
- Débito Bancario
- Pago en todas los Mi Vecino Pichincha a nivel nacional
- Pago con código 45727 en todas las agencias del Banco del Pichincha a Nivel Nacional
- Pago a nivel nacional en Western Unión.



Figura 4 Facilidad en forma de pago

1.4.4. Revista digital Barcelona SC.

El socio tendrá la facilidad de contar con su revista digital de Barcelona, donde podrá estar enterado de las novedades de su club.



Figura 5 Revista digital Barcelona SC.

1.4.5. Las escuelas formativas

La incidencia social y económica que ha alcanzado Barcelona como fútbol profesional en los últimos años ha llevado a Barcelona a la creación de escuelas formativas a nivel nacional con la finalidad de formar a los nuevos toreros en su plantilla, es así que el socio de membresía adherente aunque no pueda asistir todos los domingo al estadio consideran que de alguna forma contribuyen al bienestar del Club



Figura 6 Las escuelas formativas

1.4.6. Certificación ISO 9001:2015

Socios Barcelona se encuentra rumbo a la certificación **ISO 9001:2015**, lo cual será un sello para los socios de calidad total en los procesos de atención al socio

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

La población de este plan de negocios son todos los hinchas a nivel nacional que según estudio realizado por la empresa Click Research, indica que **“La primera hinchada a nivel nacional es la del BSC con el 34,2%, la segunda hinchada es la de LDU con el 14,9% y en el tercer lugar está la de Emelec con el 13,7% el 8% es el Nacional y el 20% no es hincha”** siendo 4.270.200 hinchas a nivel nacional que conforman la población (Elfurbolero, 2017).

Tabla 10
Población

Equipos	Hinchas Aprox	Promedio Asistencia	% Asistentes
BARCELONA	4,270,200	16,317	0.38%
L.D.U. DE QUITO	2,890,600	13,252	0.46%
EMELEC	1,207,000	11,453	0.95%
EL NACIONAL	610,300	8,234	1.35%
DEP. CUENCA	385,000	6,830	1.77%
DEP. QUITO	265,400	4,810	1.81%
AUCAS	245,400	4,320	1.76%

Así mismo Barcelona tiene su mayor participación en la región costa con 52%, le sigue el oriente con el 42%, la sierra y Galápagos con el 39%, el cual se ha dividido de la siguiente manera (El comercio, 2014).

Tabla 11
Porcentaje de participación regional

EQUIPOS	COSTA	SIERRA	ORIENTE	GALÀPAGOS
BARCELONA	52%	39%	42%	39%
EMELEC	32%	16%	22%	42%
LIGA	6%	21%	18%	9%
Otros	10%	24%	18%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Para este plan de negocios se ha escogido las provincias más representativas de las regiones costa, sierra y oriente distribuidas por hombres y mujeres donde se evidencia que hay mayoría de hinchas barcelonistas la cual se detalla a continuación.

Tabla 12

Provincias más representativas de las regiones costa

REGIÓN	DESCRIPCIÓN	%		MUJER	% MUJER	TOTAL
		HOMBRE	HOMBRES			
COSTA	GUAYAS	1.345.113,00	45%	576.477,00	45%	1.921.590,00
COSTA	EL ORO	516.749,10	17%	221.463,90	17%	738.213,00
COSTA	LOS RIOS	280.861,00	9%	120.369,00	9%	401.230,00
COSTA	MANABI	549.794,70	18%	235.626,30	18%	785.421,00
ORIENTE	NAPO	57.855,70	2%	24.795,30	2%	82.651,00
SIERRA	PICHINCHA	238.766,50	8%	102.328,50	8%	341.095,00
TOTAL		2.989.140,00	100%	1.281.060,00	100%	4.270.200,00

2.2. Selección del método muestral

El método muestral a utilizar en el presente proyecto es el muestreo estratificado donde se determinará una afijación proporcional realizando los siguientes cálculos: Se calcula la fracción muestral $f=n/N$ y se multiplica la población de cada estrato por la fracción muestral.

$$f= 384 / 4.270.200,00$$

$$f= 0.00008992553$$

La cual se multiplica por la población de cada estrato

Tabla 13

Selección del método muestral

DESCRIPCIÓN	HOMBRE	FRACCIÓN MUESTRAL HOMBRES	MUJER	FRACCIÓN MUESTRAL MUJER	TOTAL
GUAYAS	1.345.113,00	121	576.477,00	52	1.921.590,00
EL ORO	516.749,10	47	221.463,90	20	738.213,00
LOS RIOS	280.861,00	26	120.369,00	11	401.230,00
MANABI	549.794,70	49	235.626,30	21	785.421,00
NAPO	57.855,70	5	24.795,30	2	82.651,00
PICHINCHA	238.766,50	21	102.328,50	9	341.095,00
TOTAL	2.989.140,00	269	1.281.060,00	115	4.270.200,00

2.2.1 Selección del tamaño de la muestra.

La fórmula infinita determina en este plan de negocios la muestra que se necesita para determinar la afijación proporcional

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} ;$$

$$n = 384$$

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para el presente plan de negocio se realizará la técnica de la encuesta, la cual se ha realizado a todos los hinchas a nivel nacional, de las provincias más representativas seleccionadas para este plan, y entrevista a expertos de futbol y socios actuales del club.

2.4. Presentación de los resultados de la encuesta a los hinchas

Para la realización de la encuesta se dividió entre hincha hombre y mujer para determinar la gustos y preferencias según el género.

Tabla 14

Encuesta a los hinchas por sexo

SEXO		
DESCRIPCION	HINCHA	%
MASCULINO	269	70%
FEMENINO	115	30%
TOTAL	384	100%

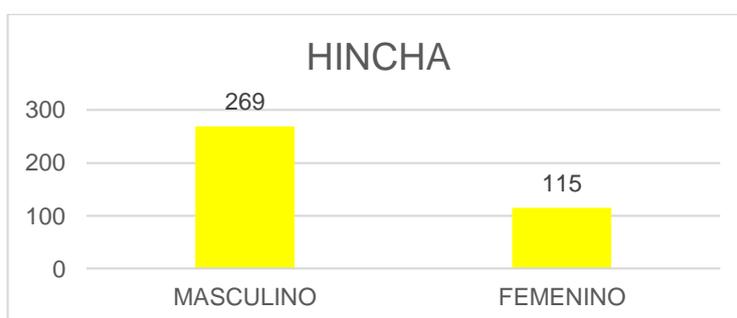


Figura 7 Encuesta a los hinchas por sexo

Así mismo se solicitó la edad promedio de los encuestados, siendo la edad promedio entre 21 a 30 años tanto en hombre como mujer.

Tabla 15

Encuesta a los hinchas por edad

EDAD				
DESCRIPCION	HOMBRE	%	MUJER	%
18 años -20 años	82	30%	35	30%
21 años- 30 años	89	33%	51	44%
31 años - 40 años	56	21%	15	13%
41 años - 50 años	24	9%	9	8%
51 años - en adelante	18	7%	5	4%
TOTAL	269	100%	115	100%

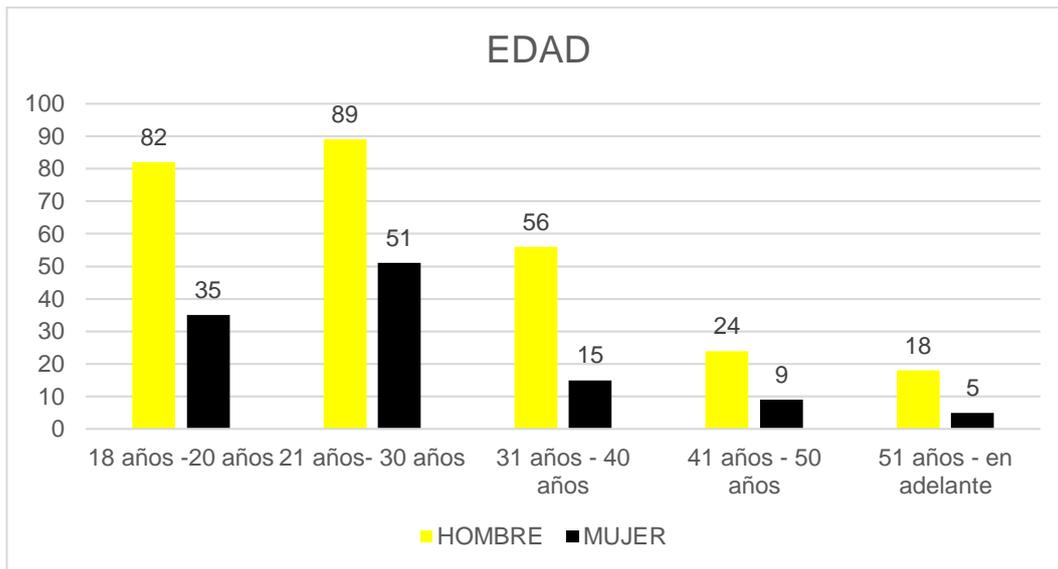


Figura 8 Encuesta a los hinchas por edad

La encuesta se realizará a nivel nacional entre costa sierra y oriente, escogiendo para este estudio 5 provincias las cuales son las más representativas por su nivel de hinchas que tiene cada una.

Tabla 16
Provincias más representativas

PROVINCIA	HOMBRE	%	MUJER
GUAYAS	121	45%	52
EL ORO	47	17%	20
LOS RIOS	26	10%	11
MANABI	49	18%	21
NAPO	5	2%	2
PICHINCHA	21	8%	9
TOTAL	269	92%	115

1.- ¿Eres hincha del Club Barcelona? Si su respuesta es No quedaría terminada la encuesta

El objetivo de esta pregunta es segmentar solo a los hinchas barcelonistas de las diferentes provincias para poder realizar la encuesta

Tabla 17

Hinchas del Club Barcelona hombres

DESCRIPCION	HOMBRES						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
SI	121	34	38	49	5	22	269
NO	0	0	0	0	0	-	-
TOTAL	121	34	38	49	5	22	269

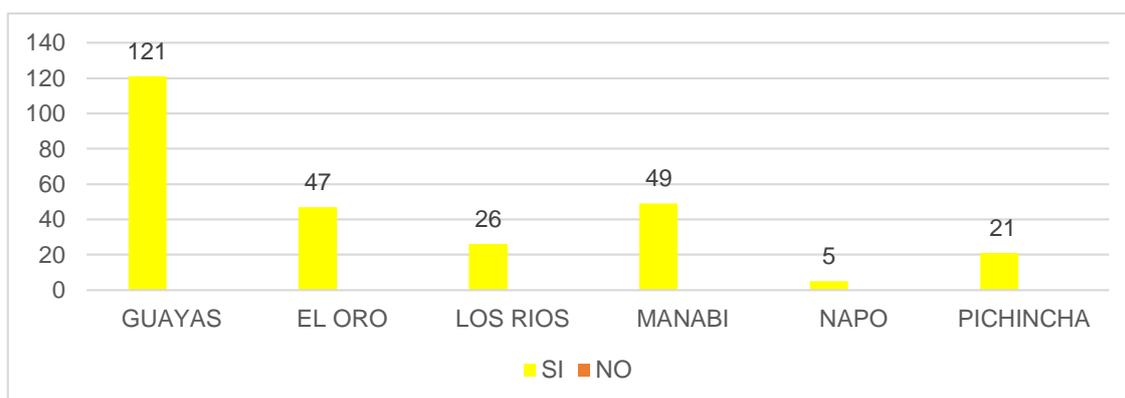


Figura 9 Hinchas del Club Barcelona hombres

En esta primera pregunta, se determina que en la provincia del Guayas se encuentra el mayor porcentaje de hinchas barcelonistas 44%, siguiendo Manabí con 18% hinchas hombres.

Tabla 18

Hinchas del Club Barcelona mujeres

DESCRIPCION	MUJER						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
SI	52	20	11	21	2	9	115
NO	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

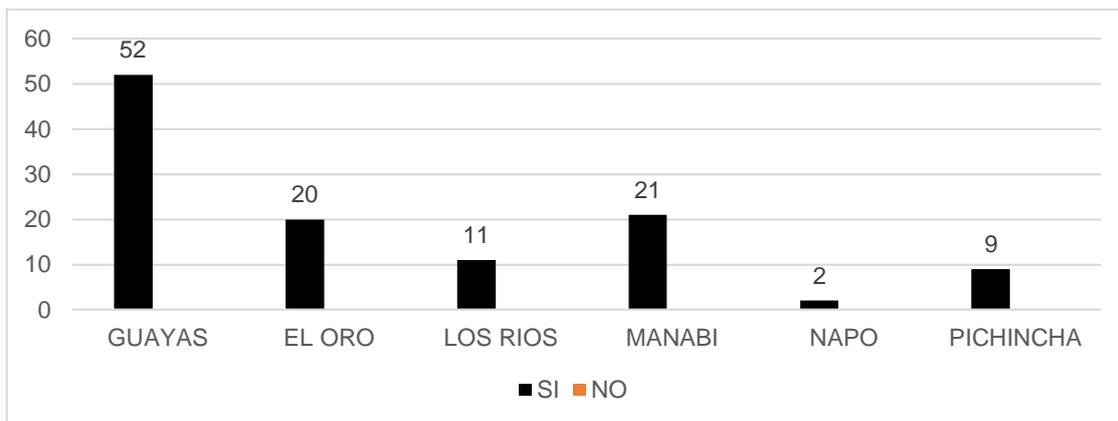


Figura 10 Hinchas del Club Barcelona mujeres

Así mismo en el segmento de mujeres hinchas, el mayor porcentaje se encuentra en el Guayas con 45% seguido de Manabí con 18%, le sigue el Oro con 17% y los Ríos con 9%.

2.- ¿Le gustaría ser socio del Club?

El objetivo de esta pregunta es determinar si todos los hinchas barcelonistas desean ser socios del Club.

Tabla 19

Hinchas que les gustaría ser socios hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
SI	121	47	26	49	5	21	269
NO							0
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

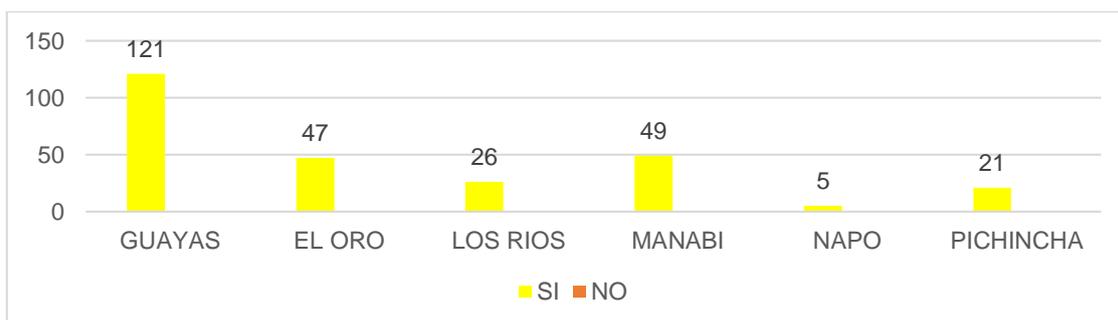


Figura 11 Hinchas que les gustaría ser socios hombres

En la pregunta No 2, todos los hinchas hombres dijeron que si desean ser socios del Club siendo el mayor porcentaje en la provincia del Guayas con 44% seguido de Manabí con 18%, el Oro con 17%, los Ríos con 9%, Pichincha 7%.

Tabla 20

Hinchas que les gustaría ser socios mujeres

DESCRIPCION	MUJER						
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	TOTAL
SI	52	19	11	21	2	5	110
NO	0	1	0	0	0	4	5
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

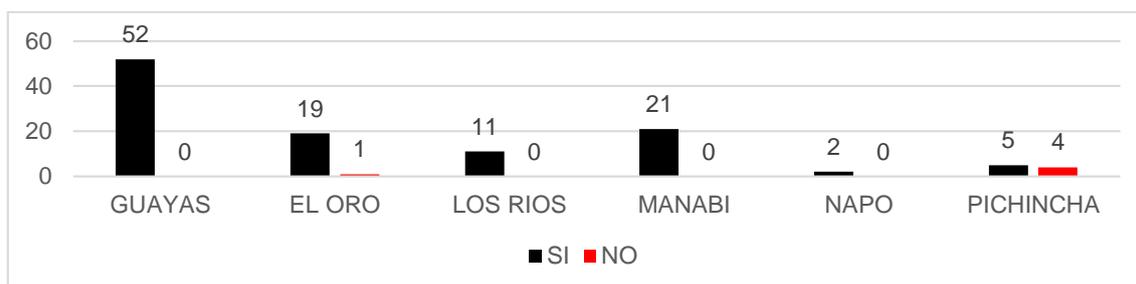


Figura 12 Hinchas que les gustaría ser socios mujeres

Entre las hinchas barcelonistas que desean ser socias se encuentra la provincia del Guayas con mayor aceptación con el 45%, Manabí el 18%, el Oro con el 16%, los Ríos con 9%. En el Pichincha 4 mujeres que representan el 3% dijeron que no desean ser socias. Su respuesta está fundamentada porque no tienen mayor conocimiento del producto.

3.- Usted ha escuchado sobre la membresía de Socios Adherente de Barcelona?

Esta pregunta tiene como objetivo determinar el grado de conocimiento en el mercado del producto membresía Socios Adherente Barcelona.

Tabla 21

Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona hombres

HOMBRE							
DESCRIPCION	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	TOTAL
SI	35	39	21	39	1	6	141
NO	86	8	5	10	4	15	128
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

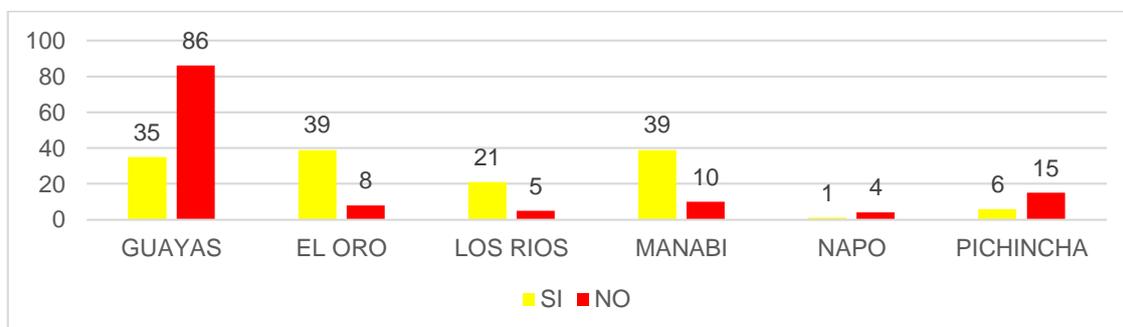


Figura 13 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona hombres

En respuesta a la pregunta No. 3 el 47% de los encuestados a nivel nacional no conocen de la membresía de socios adherente el 52% si tienen un conocimiento siendo los hinchas de Manabí quienes tienen mayor conocimiento del producto.

Tabla 22

Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona mujeres

MUJER							
DESCRIPCION	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	TOTAL
SI	20	5	2	9	0	2	38
NO	32	15	9	12	2	7	77
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

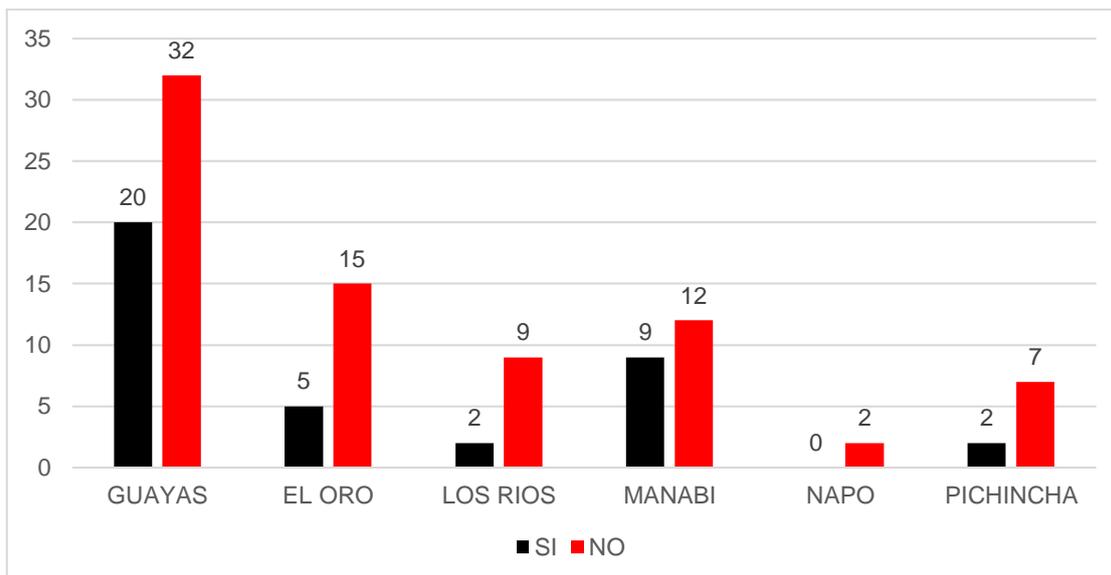


Figura 14 Conocimiento sobre socios adherente de Barcelona mujeres

En el segmento de hinchas mujeres el mayor porcentaje de conocimiento se encuentra en el Guayas con el 33% seguido de Manabí con el 7%, y el Oro con el 4% en la provincia del Guayas el 27% no tiene conocimiento del mismo.

4.- Usted estaría dispuesto a tener una membresía de Socio Adherente donde tenga que pagar \$10 mensuales y en cada partido ingresa pagando el 50% del valor del boleto.

El objetivo de esta pregunta es determinar la aceptación del producto y precio para poder comercializarla a nivel nacional

Tabla 23

Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
SI	121	47	26	49	5	21	269
NO	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

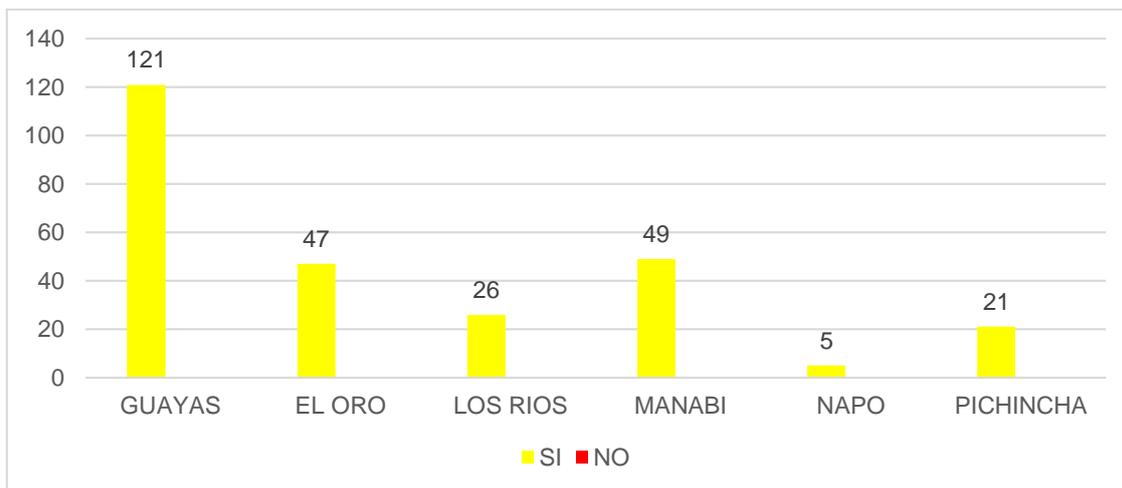


Figura 15 Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente hombres

En la pregunta No. 4 todos los hinchas hombres encuestados si desean obtener el producto al precio ofrecido, ya que les parece muy beneficioso para ellos que no se encuentran fuera de la ciudad de Guayaquil y adicional es un aporte al club de sus amores.

Tabla 24

Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente mujeres

MUJER							
DESCRIPCION	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	TOTAL
SI	52	20	11	21	2	4	110
NO	0	0	0	0	0	5	5
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

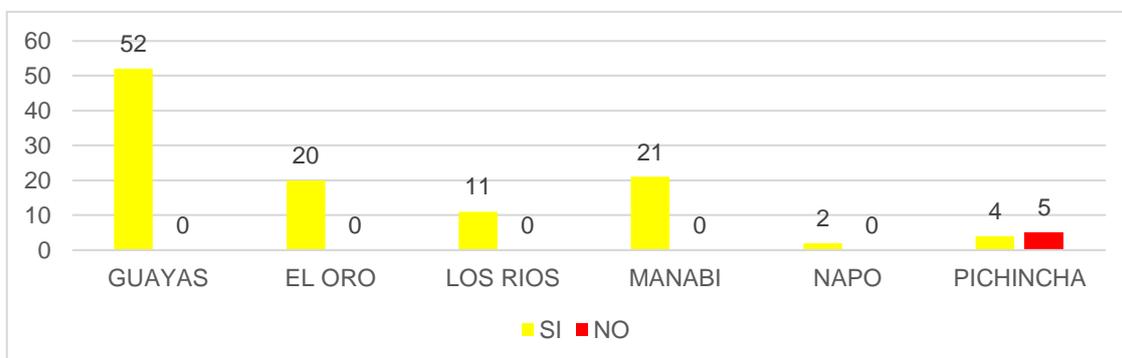


Figura 16 Dispuestos a tener una membresía de Socio Adherente mujeres

En el segmento de hinchas mujeres el 95% de todas las encuestadas aceptan el precio solo 5 hinchas que representan el 5% indican que no desearían

el producto. Su respuesta está basada al poco conocimiento del mismo. Lo cual se piensa revertir en el plan de marketing que se planteará en el proyecto.

5.- ¿Cuál sería el mayor beneficio que le gustaría tener como socio?

El objetivo de esta pregunta es determinar los gustos y preferencias en los diferentes beneficios que le ofrecemos al nuevo socio.

Tabla 25

Beneficio que le gustaría tener como socio hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Tarjeta de socio con sus beneficios	66	17	11	28	3	11	136
Descuento del 50% en las entradas para campeonatos nacional y torneos internacionales	45	27	10	12	2	10	106
Eventos del Club	10	3	5	9		0	27
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

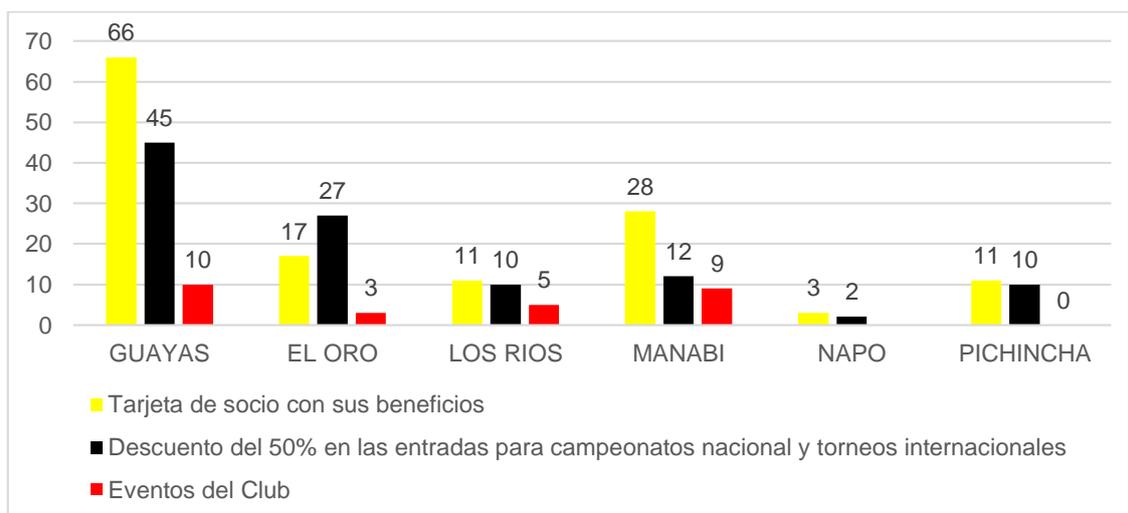


Figura 17 Beneficio que le gustaría tener como socio hombres

En la respuesta No. 5 dentro de la provincia del Guayas el mayor porcentaje de preferencias por los beneficios es la tarjeta de socios BSC con 24%, en Manabí de igual manera la tarjeta, el Oro y Pichincha consideran muy importantes la tarjeta como el descuento del 50% para la entrada a los partidos.

Tabla 26

Beneficio que le gustaría tener como socio mujeres

DESCRIPCION	MUJER						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Tarjeta de socio con sus beneficios	21	9	4	12		9	55
Descuento del 50% en las entradas para campeonatos nacional y torneos internacionales	31	11	7	9	2		60
Eventos del Club							0
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

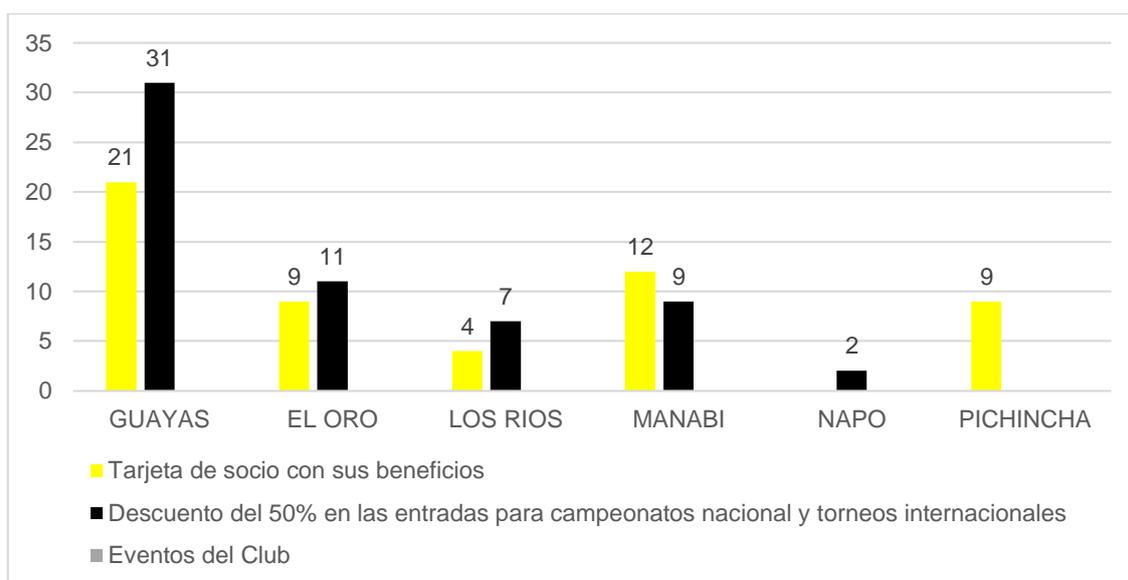


Figura 18 Beneficio que le gustaría tener como socio mujeres

Las respuesta de hinchas mujeres indican que su preferencia se encuentran entre la tarjeta de socio y el descuento del 50% en los partido siendo el mayor porcentaje en la provincia del Guayas con el 26% de preferencia por los

6.- Con qué frecuencia asiste al estadio

El objetivo de esta pregunta es determinar la frecuencia de asistencia al estadio del hincha barcelonista de las diferentes provincias.

Tabla 27

Frecuencia asiste al estadio hombres

DESCRIPCION	HOMBRES						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Cada quince días	38	21	12	24	0	9	104
1 mes al mes	48	10	9	21	0	8	96
Solo en partidos importantes (clásico, o final de campeonato)	35	16	5	4	5	4	69
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

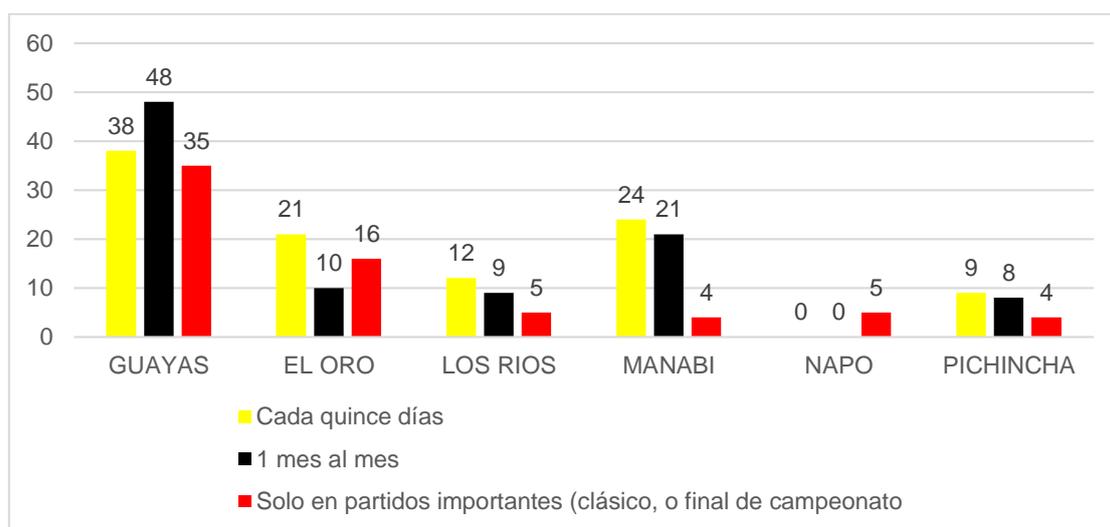


Figura 19 Frecuencia asiste al estadio hombres

En la pregunta No. 6 los hinchas hombres de la provincia de Guayas prefieren asistir una vez al mes con el 17%, Manabí una vez al mes con el 8%, el Oro cada quince días 7%, los Ríos el 4% cada quince días, las demás provincias por distancia prefieren ir en partidos importantes.

Tabla 28

Frecuencia asiste al estadio mujeres

	MUJER						
DESCRIPCION	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	TOTAL
Cada quince días	31	4	1	8		3	47
1 mes al mes	18	6	2	9		3	38
Solo en partidos importantes (clásico, o final de campeonato)	3	10	9	4	2	2	30
TOTAL	52	20	12	21	2	8	115

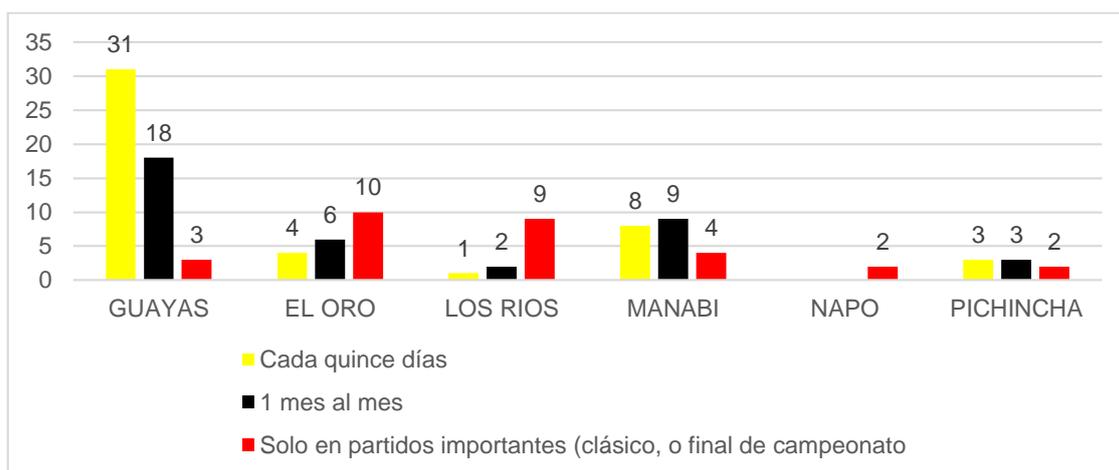


Figura 20 Frecuencia asiste al estadio mujeres

En el caso de las mujeres en le Guayas prefieren asistir cada 15 días en la provincia del Guayas y en el Oro y los Ríos prefieren ir solo en partidos importantes, Manabí prefiere cada mes, así mismo Pichincha.

7.- ¿Con cuantas personas usted suele asistir al estadio?

El objetivo de esta pregunta es determinar el número de hinchas que acude al estadio.

Tabla 29

Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Solo	10	5	0	0	0	0	15
de 1 a 2 personas	16	7	6	4	0	5	38
de 3 a 5 personas	87	20	8	12	1	9	137
de 6 a más personas	8	15	12	33	4	7	79
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

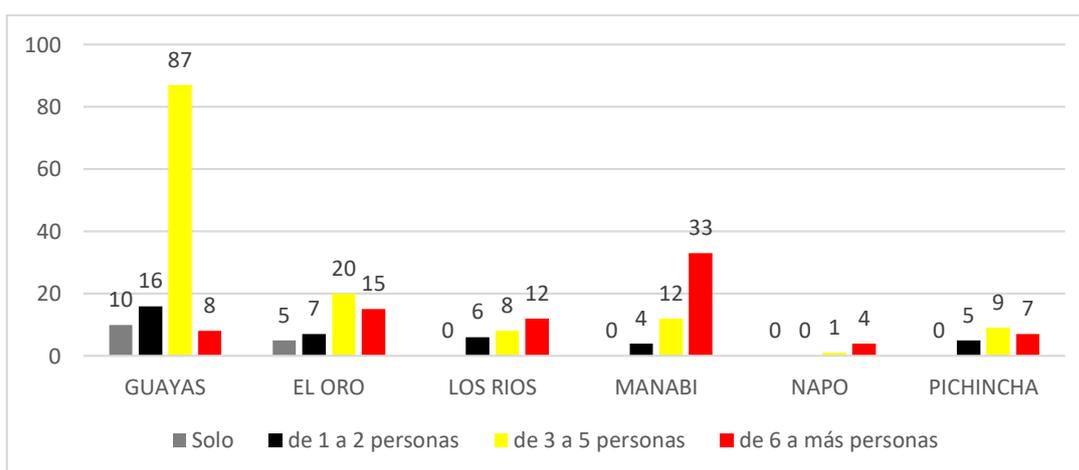


Figura 21 Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio hombres

La pregunta No. 7 Los hinchas hombres de la provincia del Guayas prefieren asistir en grupo de 3 a 5 personas que representa el 32%, Manabí prefieren asistir en grupo de 6 a más personas, así mismo los Ríos, El Oro, ellos indican que por la distancia se organizan en grupos y salen en caravana a Guayaquil al estadio Monumental.

Tabla 30

Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio mujeres

DESCRIPCION	MUJER						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Solo	1	0	0				1
de 1 a 2 personas	23	2	2	4		2	33
de 3 a 5 personas	14	1	4	5		3	27
de 6 a más personas	14	17	5	12	2	4	54
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

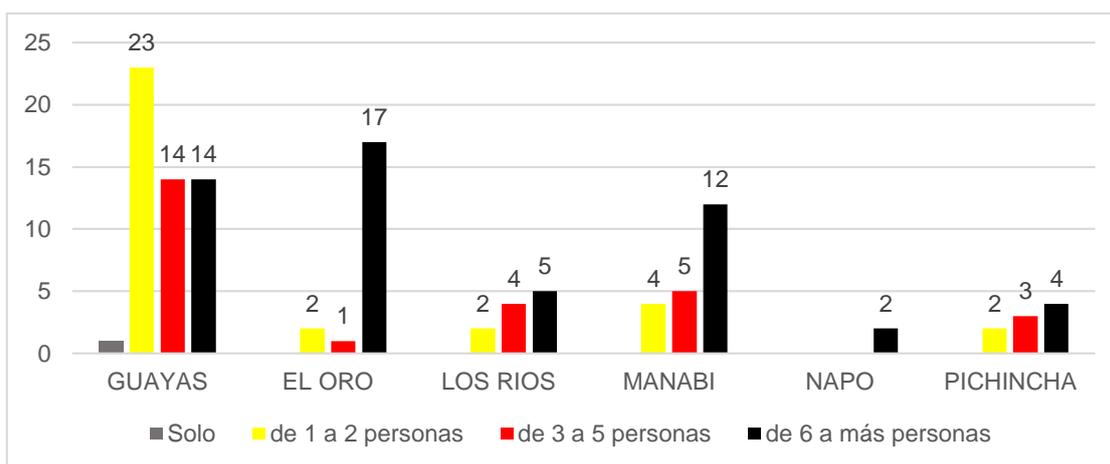


Figura 22 Cantidad de personas con las que suele asistir al estadio mujeres

El segmento de mujeres en la provincia del Guayas con un 20% prefiere asistir al estadio con una a dos personas el Oro, Manabí, Los Ríos y Pichinchas de igual manera prefieren hacer grupos y viajar en caravana al estadio.

8.- ¿Por qué medio se entera que hay partido?

El objetivo de esta pregunta es determinar cuál sería el mejor canal de comunicación de los diferentes beneficios, promociones que tendrá el presente plan de negocio.

Tabla 31

Medio por el que se entera que hay partido hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Por el diario	0	1	0	2	1	0	4
Por un amigo	0	1	4	6	1	4	16
Twiter	67	19	5	11	1	9	112
Facebook	38	13	8	15	1	8	83
Instagran	10	7	7	10	0	0	34
Sitio Web oficial del club	6	5	2	5	1	0	19
Otros	0	1	0	0	0	0	1
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

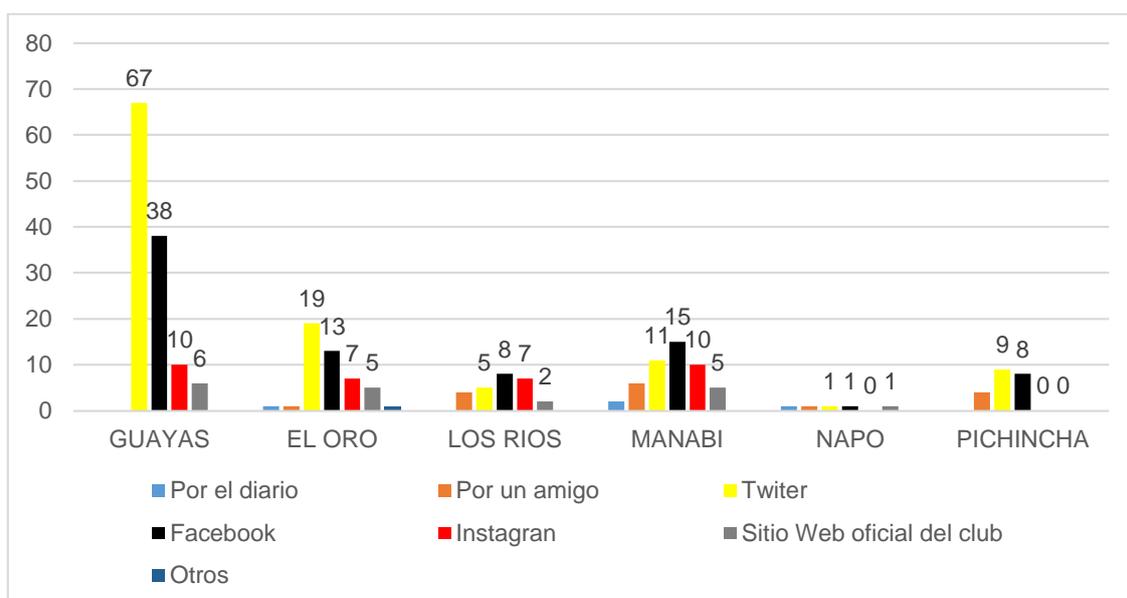


Figura 23 Medio por el que se entera que hay partido hombres

En la pregunta No. 8 en la provincia del Guayas el 25% de los hinchas tienen como medio de comunicación el Twiter seguido del Facebook, así mismo en el Oro, Los Ríos, Manabí y Pichincha consideran que las redes sociales es el mejor medio para conocer de los que está sucediendo y partidos próximo de su equipo.

Tabla 32

Medio por el que se entera que hay partido mujeres

DESCRIPCION	MUJER						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Por el diario	5	0		2			7
Por un amigo	3	0		1			4
Twiter	24	11	4	3	1	3	46
Facebook	14	9	5	9	1	2	40
Instagran	6	0	2	2		3	13
Sitio Web oficial del club	0	0		4		1	5
Otros	0	0					0
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

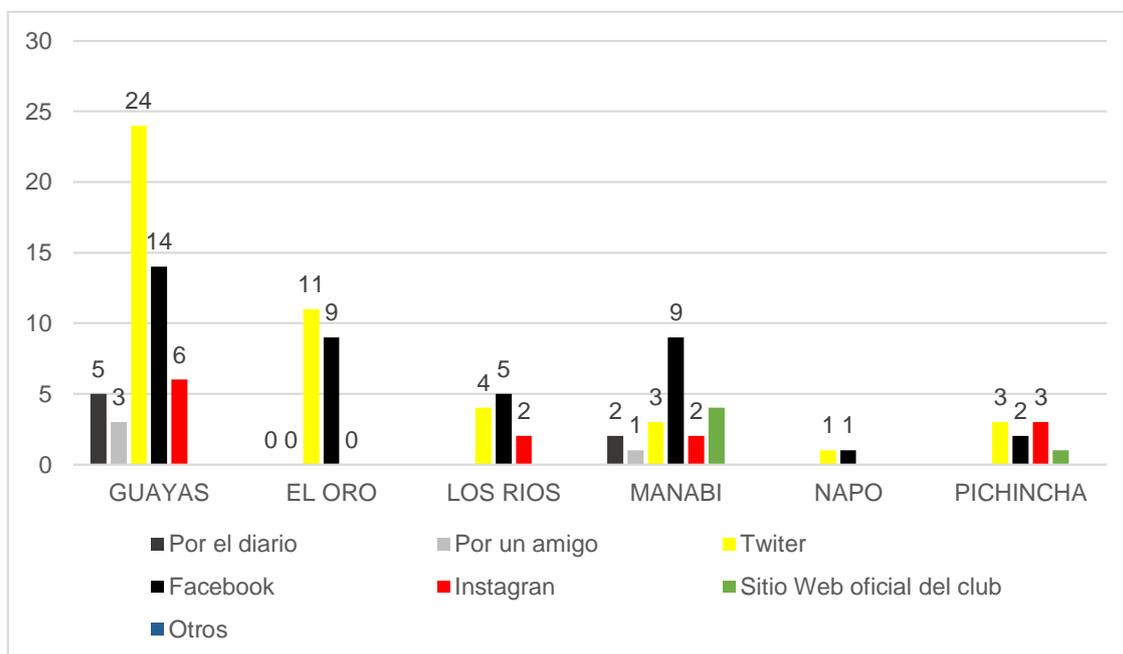


Figura 24 Medio por el que se entera que hay partido mujeres

En el segmento de hinchas mujer, en la provincia del Guayas, prefieren el Twitter con el 20% El Oro el Facebook con el 7%, los Ríos el Facebook, Manabí Facebook con el 7% y Pichincha Instagran y Twiter.

9.- ¿Qué tipo de actividades le gustaría participar como socios?

El objetivo de esta pregunta es determinar los gustos y preferencias en el momento de escoger una actividad como socio. Con el fin de realizar un plan de marketing alineados a las necesidades de los hinchas.

Tabla 33

Actividades que le gustaría participar como socios hombres

DESCRIPCION	HOMBRE						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Actividades sociales con los socios de tercera edad	10	3	1	5		6	25
Concurso de barras de niños	15	4	5	8	2	7	41
Concurso de la mejor foto en el estadio	16	8	7	10	3	1	45
Campeonatos internos con las Glorias	78	25	10	21		7	141
Tours Monumental	2	7	3	5		0	17
TOTAL	121	47	26	49	5	21	269

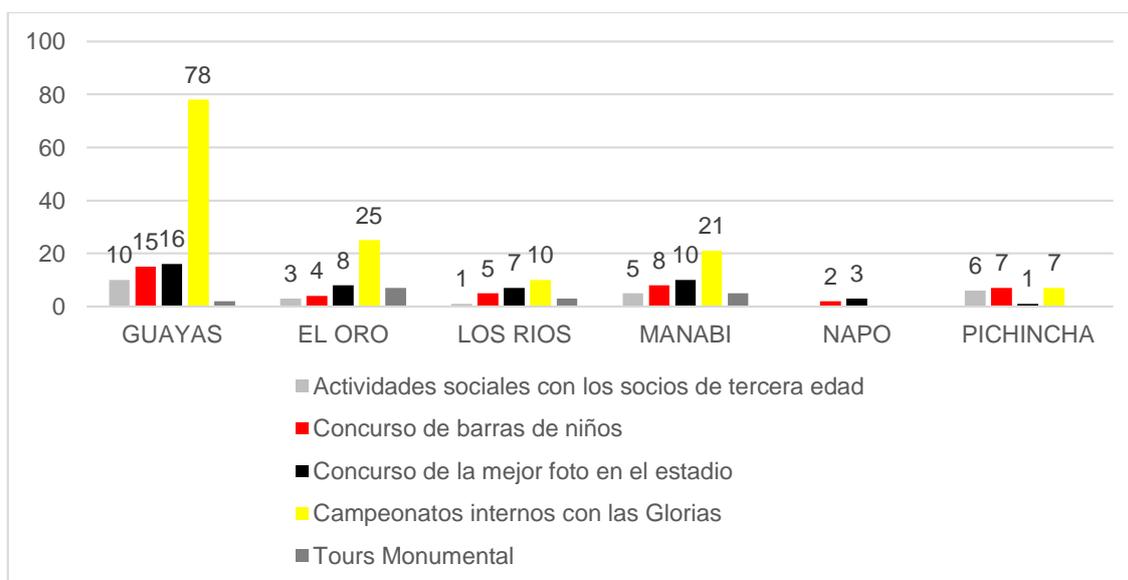


Figura 25 Actividades que le gustaría participar como socios hombres

En la pregunta No. 9 los hinchas hombres de la provincia del Guayas prefieren actividades como un campeonato de fútbol con las glorias

representando el 28%, Manabí, los Ríos y el Oro también coinciden en su preferencias por los campeonatos de fútbol con las Glorias.

Tabla 34

Actividades que le gustaría participar como socios mujeres

DESCRIPCION	MUJER						TOTAL
	GUAYAS	EL ORO	LOS RIOS	MANABI	NAPO	PICHINCHA	
Actividades sociales con los socios de tercera edad	10	3		4		2	19
Concurso de barras de niños	32	5	5	5	1	2	50
Concurso de la mejor foto en el estadio	8	7	6	6	1	2	30
Campeonatos internos con las Glorias		0					0
Tours Monumental	2	5		6		3	16
TOTAL	52	20	11	21	2	9	115

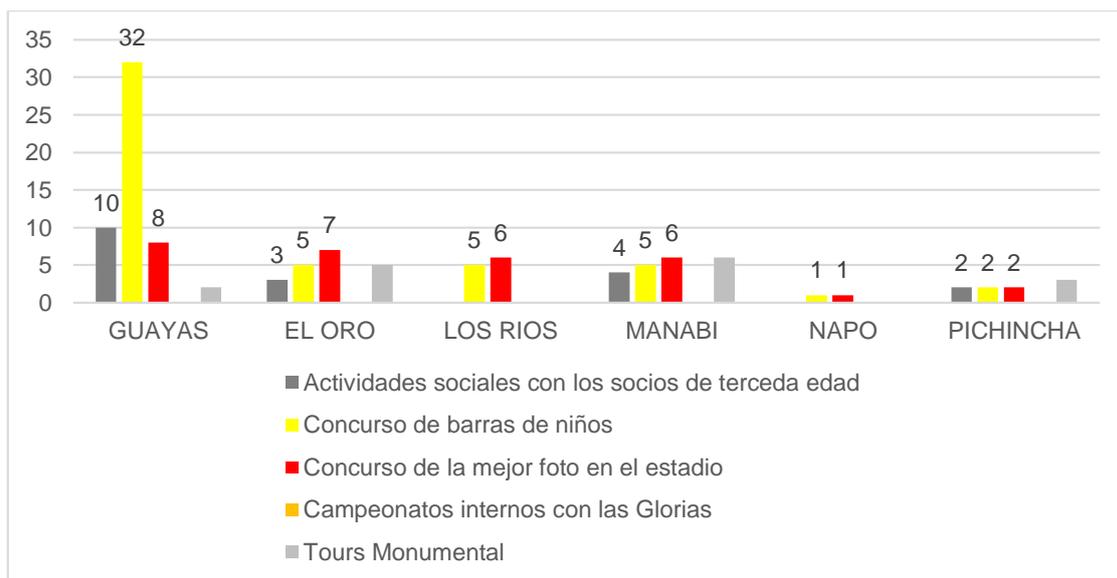


Figura 26 Actividades que le gustaría participar como socios mujeres

Las mujeres prefieren como actividad de socios concursos de barras de niños, seguido de mejor foto en el estadio y un tours en el Monumental la provincia del Guayas tiene el 27% de aceptación a las barras de niños

2.5. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a los hinchas de las diferentes provincias

Los resultados de la encuesta realizada a los hinchas de las diferentes provincias se han dividido en hombres y mujeres ya que es muy importante saber cuál es el comportamiento y sus necesidades según su género para poder realizar estrategias enfocadas a cada uno.

Es así las que los resultados de las encuestas demuestran el interés del hincha a nivel nacional de ser socio del club, los hombres con un 100% de aceptación y las mujeres con el 95%, el canal de comunicación sobre los partidos y beneficios del club, indican que es el Twitter es una de las redes sociales con más aceptación por los hinchas en el momento de estar informados sobre su ídolo, cuando se les preguntó a los hinchas por los beneficios que más desearían desde el momento que son socios, los hombres indicaron que prefieren los partidos de futbol con las glorias y las mujeres prefieren los concursos de niños y concurso de fotos en el estadio. Con esta información se determina que tanto los hombres y mujeres encuestadas desean el producto a ofrecer.

Entrevista a Expertos

Objetivo: El objetivo de esta entrevista es determinar la opinión de los expertos en prensa deportiva, ya que son ellos quienes conocen al hincha Barcelonista a nivel nacional.



Figura 27 Entrevista a experto

Nombre del Entrevistado: Pedro Eron Merchan Cabezas.

Profesión: Licenciado en ciencias de la comunicación.

Años de experiencia: Desde 1987 en campo deportivo.

Trabaja en: Radio CRE Satelital.

Frecuencia: En Guayaquil 5.60 AM - Pichincha – Quito 105.7 FM – Cuenca, Azuay, Cañar 104.1 FM y Portoviejo, Manabí 97.3 FM

¿Cómo ha evolucionado la industria del fútbol profesional en nuestro país?

El fútbol ecuatoriano ha venido evolucionando de mejor manera ya que ha trabajado en traer a técnicos del extranjero, tal es así que en la época 2002 Ecuador estuvo en un mundial, eso motivo a formar a jugadores a través de las escuelas formativas para luego enviar a jugadores al extranjero convirtiéndose el fútbol profesional en una organización que sabe trabajar para obtener mayores ingresos fuera de la venta de boletos en taquilla.

¿Usted como describe al hincha barcelonista?

El hincha barcelonista es un apasionado, pero así mismo es exitista, es decir vive el momento de resultados deportivos obviamente es por eso que los equipos deben de amarse con una buena plantilla para tener un nivel de resultados que ellos esperan,

¿Cómo es el comportamiento del hincha en el estadio?

Con esta dirigencia ha mejorado la conducta del hincha en el estadio, ya que hay sanciones como la de suspender la entrada de ellos lo cual ha hecho que respeten a la institución.

¿Qué sugerencia usted propone para captar socios a nivel nacional?

Los beneficios que necesita un socio, de tener acceso al estadio, descuento, el trabajo de formativa debe de ser constante que se vea un trabajo futbolístico deportivo, ya que muchos hinchas a nivel nacional muchas veces no pueden asistir al estadio, pero el hecho de saber que con el aporte de ellos se está realizando un buen trabajo de formativo y comienzan a ver resultados en cancha, esos los motiva a aportar al club aunque no puedan acudir todos los domingos

¿Que usted considera que podemos mejorar a la atención al socio?

Al socio crear un complejo para de la familia, un complejo en cada provincia, en familia con buena comida, música y muchas canchas de futbol.

¿Qué le parece un producto direccionado para los hinchas de provincias Membresía Adherente?

Me parece muy bien, es una estrategia muy significativa para captar el socio que va a gozar los beneficios. Sería bueno que a través de los amigos de la prensa se lo difunda para poder captar y llegar a nivel nacional.

Entrevista a Socios Barcelona Sporting Club

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del socio actual en cuanto al producto, servicio en ventanillas, departamento de atención al socio y limpieza de oficina y nueva infraestructura.



Figura 28 Entrevista a socios



Nombre: Ligia Yela Bravo Martínez

Edad: 55 años

Socia desde: Agosto 2017

Preguntas para determinar la satisfacción del producto

¿Qué localidad es usted?

Tribuna Este

¿Asiste a los partidos de Barcelona?

Si asisto regularmente, en familia

¿Conoce usted sus beneficios?

Si los conozco, siempre en las redes están enviando promociones, y publicidad de todos los beneficios que se tiene como socio

¿Qué le parece los beneficios que tiene actualmente?

Si hay buenos beneficios, especialmente que hay descuento en salud en sitios de comida, casas comerciales

Preguntas para determinar el servicio en ventanillas

¿Qué le parece la atención del socio en ventanillas?

Si, ha mejorado la atención hay más ventanillas abiertas el trato es amable, agradable, y las formas de pago, han mejorado hay más facilidades para el pago.

Preguntas para determinar el servicio en área de servicio al cliente

¿Qué le parece la atención del socio en área de servicio al cliente?

Si son atentas amable le atiende con una sonrisa, hay que esperar el turno, pero por lo general, salgo satisfecha.

Preguntas para determinar la satisfacción en la limpieza de la oficina y nueva infraestructura

¿Cómo usted evalúa la limpieza y los cambios realizados en las oficinas de socios?

Lo califico 100 sobre 100. No había jardineras, la subida de los socios para pagar era tierra, Cuando era la época de lluvia siempre había lodo y con mucho calor era el polvo, el área de servicio al cliente es nueva, antes al socio se lo atendía en ventanillas lo tenían de ventanilla en ventanilla, ahora todo está muy lindo.

Y en la limpieza del estadio también ha mejorado bastante, los baños son nuevos y están pintados



Figura 29 Entrevista a socios

Nombre: Jorge David torres Freres

Edad: 60 años

Socios desde: 2002

Localidad: Palco Central

Preguntas para determinar la satisfacción del producto

¿Qué localidad es usted?

Palco Central

¿Asiste a los partidos de Barcelona?

Si asisto con mis sobrinos todos los domingos

¿Conoce usted sus beneficios?

Si, los que más recuerdo son los diferentes descuentos en ciertos locales almacenes, fondo mortuario que me parece muy interesantes.

¿Qué le parece los beneficios que tiene actualmente?

Que son de gran ayuda porque, hay descuento por ejemplo en restaurantes que se me es útil para comprar la comida, yo siempre lo utilizo.

Preguntas para determinar el servicio en ventanillas

¿Qué le parece la atención del socio en ventanillas?

Ha mejorado, desde que soy socio, desde 2002 he visto pasar muchas cajeras y he visto como ha mejorado la atención, el número de cajeras ha incrementado, antes se demoraban en atender, ahora son más rápidas.

Preguntas para determinar el servicio en área de servicio al cliente

¿Qué le parece la atención del socio en área de servicio al cliente?

Antes no había servicio al cliente, esas oficinas que hay ahora eran sala de sesiones para asamblea, en eso han mejorado bastante porque ahora tengo quien me asesore.

Preguntas para determinar la satisfacción en la limpieza de la oficina y nueva infraestructura

¿Cómo usted evalúa la limpieza y los cambios realizados en las oficinas de socios?

Antes era pura basura, no estaba asfaltado el piso del estadio era puro lodo y polvo, cuando uno venía a pagar se encontraba con ese problema y la atención era solo en la parte de abajo, no había antes oficina de socios.

2.6.1. Análisis Pesta.

2.6.1.1. Factor Político- Legal.

Ley del deporte

El artículo 60 de la Ley del Deporte indica lo siguiente:

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

La ley del deporte en su artículo 60, describe la naturaleza de los clubes deportivos la cual representa la búsqueda y selección de talentos para alcanzar el alto rendimiento futbolístico, así mismo dichos clubes serán regulados por la Federación Ecuatoriana del deporte.

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

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

El artículo 62 y 63, describe los diferentes organismos que regulan los diferentes clubes deportivos, dentro de ellos está la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), quien regula el fútbol profesional, la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

Instituciones de control y regulación de Fútbol Profesional

FIFA

- Es el máximo organismo regulador del Fútbol a nivel mundial, el cual tiene los siguientes objetivos:
- Organizar y gobernar las federaciones de fútbol de los distintos países en todos los continentes
- Organizar los torneos y campeonatos mundiales de futbol en sus distintas ramas y categorías

Así mismo en la FIFA, los jugadores pueden hacer sus demandas con los diferentes clubes, lo que conlleva que dichos clubes incluya dentro de sus presupuestos de egreso, compromisos adquiridos por demandas de jugadores a los cuales por algún motivo no se ha cancelado.

FEF

Es el máximo organismo rector de futbol en el Ecuador, encargado de organizar y regula a todos las selecciones deportivas que existen en el Ecuador en sus diferentes modalidades.

Para los campeonatos Nacionales la FEF dispone las reglas de habilitación de los campeonatos, los cuales los clubes deben de respetar y cumplir si desean participar en dichos campeonatos. Dichos reglamentos son:

- Reglamento Calificación de Estadio
- Reglamento Comisión Nacional de Árbitros
- Reglamento Comité Ejecutivo
- Reglamento Partido Nacional de Fútbol Profesional
- Reglamento Comisarios
- Reglamento comisión Disciplinaria

Ley de futbolista Profesional

ARTÍCULO 1

“Para los efectos de esta Ley, se entenderá por futbolista profesional al deportista que, habiendo celebrado un contrato escrito con un club afiliado a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, además de la reposición de los gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, también percibiere una remuneración periódica”.

Por lo cual el futbolista ecuatoriano se enmarca dentro del campo laboral común con ciertas condiciones especiales, las cuales deben de ser respetadas y acatadas por los clubes deportivos, dentro del mismo cada club debe de pagar las remuneraciones mensuales a sus jugadores como de su afiliación al Seguro Social.

2.6.1.2. Factor Económico.

PIB

El fondo monetario Internacional prevé que para este año el PIB tendrá un crecimiento de 2.5%. El motor de este repunte se debe a la recuperación en la inversión de economías avanzadas. Lo cual brinda un panorama general de la economía del Ecuador, siendo este un buen indicador para activación de la producción nacional, brindado de esta manera una apertura para los diferentes sectores de la industria puedan ofertar sus productos.

FMI proyecta un crecimiento en el 2018 de 2.5%

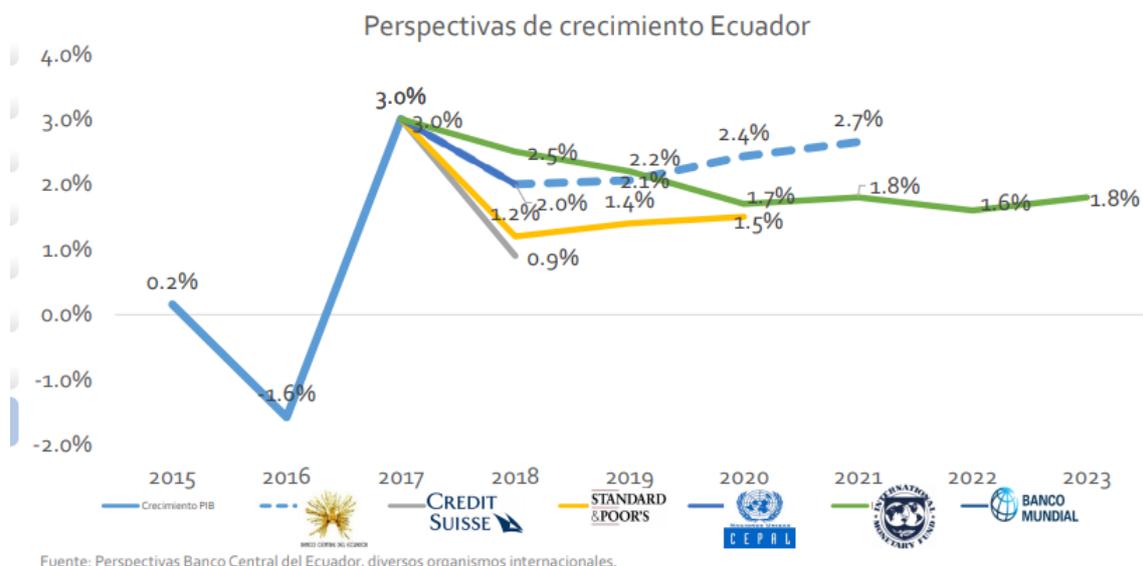


Figura 30 Perspectivas FMI de crecimiento económico Ecuador en el 2018

PIB per cápita de Ecuador en 2017 refleja una leve recuperación en 1.3%.

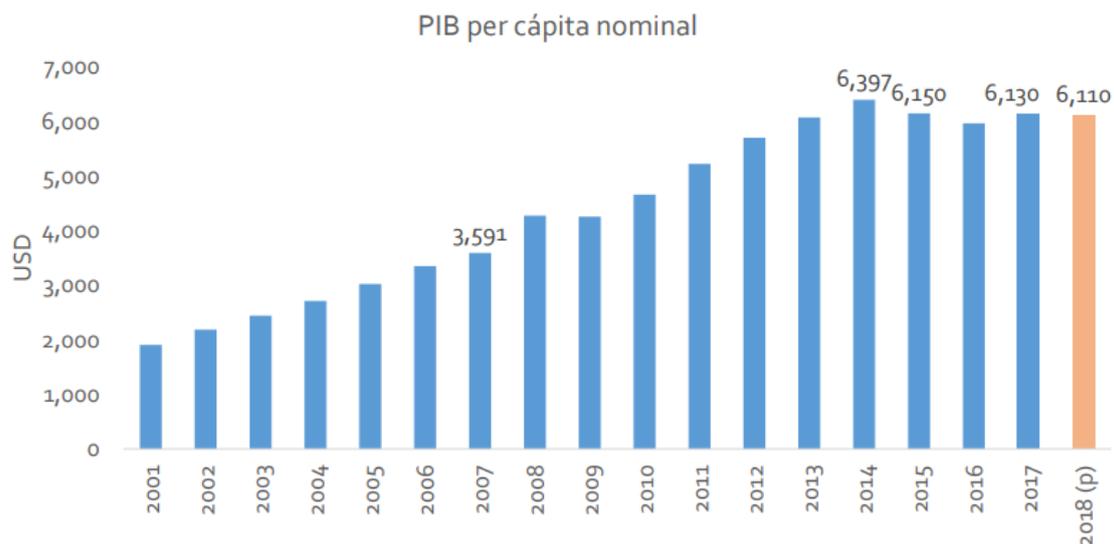
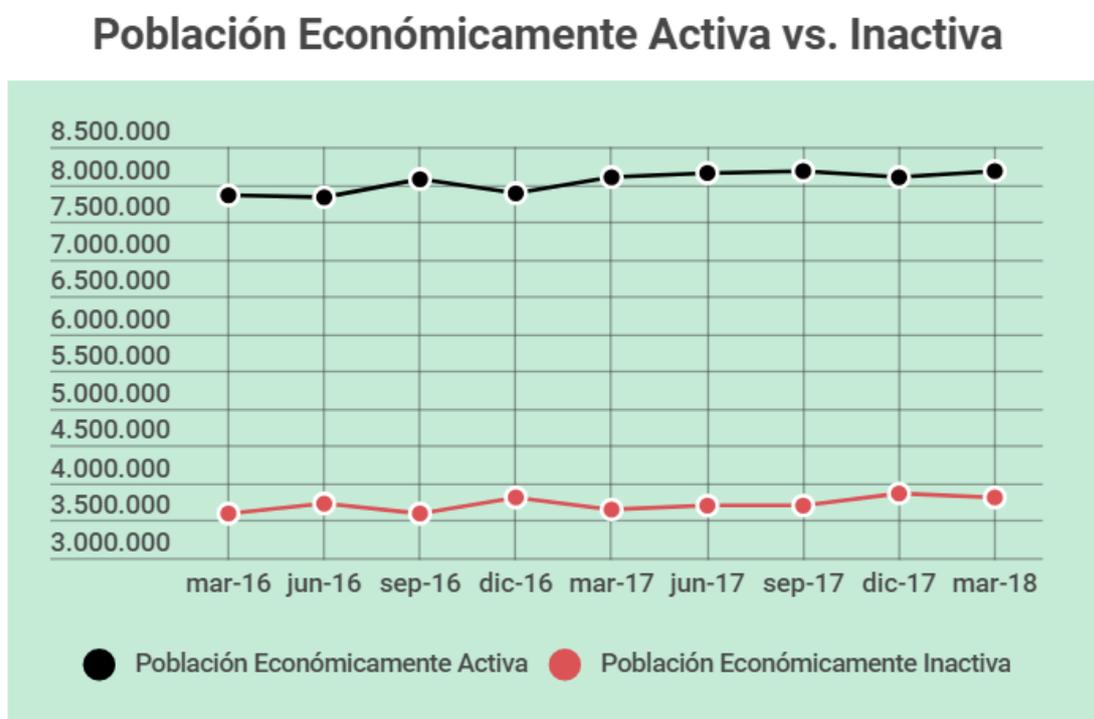


Figura 31 PBI per capital nominal 2017 reflejo de recuperación en 1,3%

Desempleo

El Inec presentó las cifras de desempleo de marzo del 2017 a marzo del 2018, las cuales se han incrementado de 355.414 a 362051 personas, pero al contrario el subempleo ha disminuido de 1.726.030 a 1.498.139



Empleo adecuado o pleno

Figura 32 Población económicamente activa con empleo adecuado o pleno

El Inec también indica que Cuenca, Machala y Ambato son las ciudades con mayores incremento de subempleos y el mayor descenso se registró en Ambato de 20.2% al 15.6%. Así mismo el Inec muestra que las mujeres son las que muestran mayores cifras de desempleo con 5.8% y los hombres se ubican en el 3.5%, siendo un periodo promedio de 6 meses para que un ciudadano ecuatoriano pueda conseguir un empleo fijo. Siendo estas cifras una amenaza para el plan de negocios, al no contar el ecuatoriano con poder económico adquisitivo. A su vez estas cifras ayuda al proyecto a tomar las estrategias adecuadas para minimizar el impacto del entorno externo (El comercio, 2018)

Empleo no remunerado vs. Desempleo

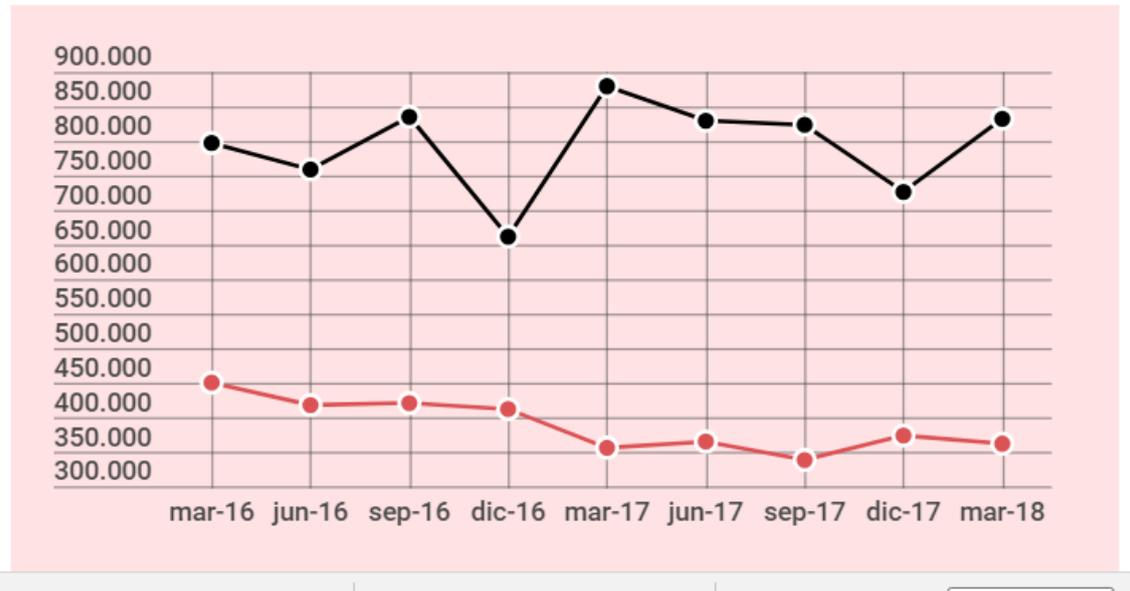


Figura 33 Empleo no remunerado vs. Desempleo

Salario

El Ministerio de Trabajo ha anunciado mediante Acuerdo Ministerial 0195 el 27 de diciembre del 2017 el incremento salarial de USD 11 el sueldo básico unificado para el año 2018.

Se espera reactivar el sector productivo para lo cual se ha realizado un aumento de los sueldos a un salario actual mínimo de \$548 con este sueldo se espera que los ecuatorianos mantengan competitividad y liquidez en sus actividades productivas (Ministerio de trabajo, 2018).

Desde diciembre 2014, la calidad de empleo solo se ha deteriorado y el subempleo se ha duplicado desde el 2012.

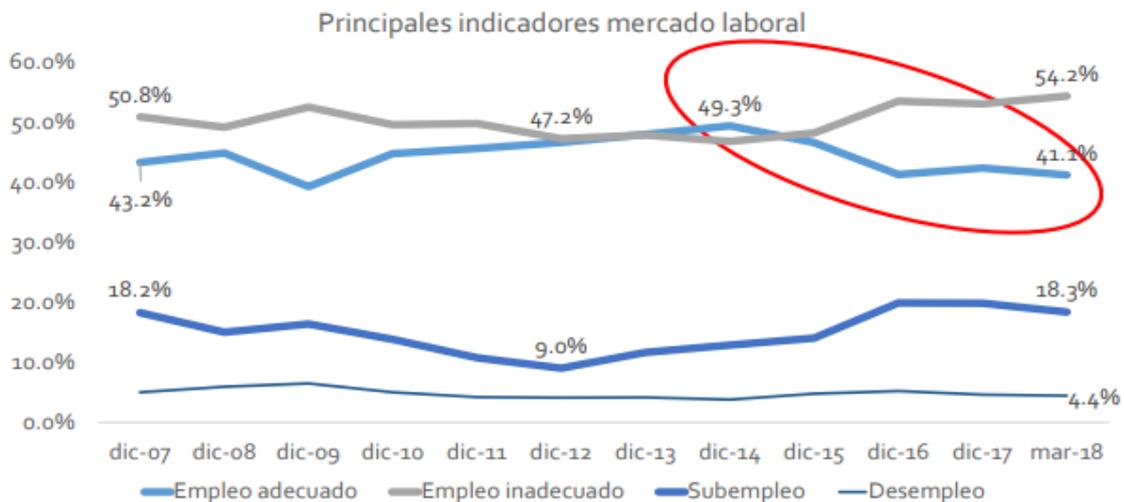


Figura 34 Principales indicadores del mercado laboral hasta marzo del 2018

2.6.1.3. Social.

Comportamiento del Hincha

Cuando el hincha ingresa a un estadio se produce lo que los expertos llaman "conducta de masa". Gustave Le Bon dice que: "La masa es siempre intelectualmente inferior al hombre aislado. Pero, desde el punto de vista de los sentimientos y de los actos que los sentimientos provocan, puede, según las circunstancias, ser mejor o peor. Todo depende del modo en que sea sugestionada" (Psicología Social, 2015).

Según lo expresado por Gustave Le Bon, el hincha barcelonista tiene una particularidad de mantener una conducta de masa que le conlleva a transmitir sus sentimientos hacia su equipo a través de grupos de barras que acuden cada partido al estadio, cada recalar que esta influencia de masa repercute en cualquier nivel socio económico, o político ya que la cultura del hincha ecuatoriano está relacionada a los valores que el que el hincha barcelonista, siendo este un sentimiento de pasión.

Estilo de vida del ecuatoriano

Dentro del estilo de vida del ecuatoriano, está la práctica deportiva y el gusto por la misma, según cifras de Inec el 41.8% de los ecuatorianos practican algún deporte (El telègrafo, 2015).

El futbol es el deporte más popular que tiene el Ecuador, lo juegan niños jóvenes y adultos convirtiéndose esta práctica en un deporte familiar que viene de generación en generación, así mismo vemos a familias enteras acudir cada domingo al estadio de su equipo de interés con el fin de apoyar y celebrar en familia los goles de su equipo.

Tabla 35

Estilo de vida del ecuatoriano

Practica algún deporte	Región			Total
	Sierra	Costa	Amazonía	
Si	1 594 567 36,4%	1 262 735 26,5%	166 007 40,0%	3 023 309 31,6%
No	2 789 047 63,6%	3 506 435 73,5%	248 535 60,0%	6 544 017 68,4%
Total	4 383 614 100,0%	4 769 170 100,0%	414 542 100,0%	9 567 326 100,0%

Nota. Datos tomados de INEC, ECV – Sta. Ronda 2005/2006

Tasa de crecimiento

El Ecuador es un país con una población de 14 millones de habitantes que viene creciendo con un ritmo menor al de décadas pasadas, siendo el Guayas, Pichincha, Los Ríos unas de las provincias con mayor crecimiento en las últimas décadas, las cuales son de interés para este plan de negocio.

Tabla 36

Tasa de crecimiento de la población según provincias

Tabla 5: Población y tasa de crecimiento según provincia			
Nombre de provincia	2001*	2010	Tasa de crecimiento
Orellana	86.493	136.396	5,06%
Sucumbíos	128.995	176.472	3,48%
Pastaza	61.779	83.933	3,41%
Galápagos	18.640	25.124	3,32%
Napo	79.139	103.697	3,00%
Santa Elena	235.713	308.693	3,00%

Tabla 6: Población y tasa de crecimiento según provincia			
Nombre de provincia	2001*	2010	Tasa de crecimiento
Santa Elena	235.713	308.693	3,00%
Santo Domingo	286.832	368.013	2,77%
Morona Santiago	115.412	147.940	2,76%
Esmeraldas	431.174	534.092	2,38%
Pichincha	2.101.080	2.576.287	2,27%
Los Ríos	650.178	778.115	2,00%
Zamora Chinchipe	76.601	91.376	1,96%
Guayas	3.069.157	3.645.483	1,91%
Azuay	603.434	712.127	1,84%
Zonas no delimitadas	27.556	32.384	1,79%
Cotopaxi	349.726	409.205	1,75%
Imbabura	344.044	398.244	1,63%

En el crecimiento en el hogar, se puede analizar que las familias ecuatorianas han crecido en menos proporción que en años anteriores, los hogares según el INEC tienen un número de 3 personas por hogar, al incorporarse la mujer a la actividad laboral y el ritmo de vida tan acelerado los hogares ecuatorianos han disminuido el número de hijos de un promedio de 6 a más hijos a 3 hijos según el último censo de INEC 2010.

Tabla 37

Tasa de crecimiento de los miembros en los hogares

Tabla 9: Número de miembros en el hogar - Estructura porcentual			
Personas en el hogar	1990	2001	2010
1	7,6%	9,1%	12,1%
2	11,2%	13,2%	15,9%
3	15,5%	18,1%	20,1%
4	17,7%	20,4%	21,0%
5	15,9%	16,0%	14,4%
6 y más	32,1%	23,2%	16,5%

Fuente: Censos de Población y Vivienda 2010 y 2001

Elaboración: Los Autores

Clase Social ecuatoriana

Según el estudio “La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina, Panorámica general” revela que 5.3 millones de ecuatorianos son de clase media es decir el 34% de los habitantes, afirmándose de esta forma que la clase media ha venido creciendo de la mano con las nuevas políticas de generación de empleos, aumento de salarios, oportunidades a emprendedores, de parte del Gobierno ecuatoriano el cual se ha enfocado en mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos quedando atrás la explotación laboral enmarcada en la tercialización laboral que existía en nuestro país (El Telègrafo, 2014).

2.6.1.4. Tecnología.

Acceso a la tecnología

En cinco años desde el año 2013 al 2017 se ha reflejado un aumento el 13.7 puntos porcentuales en el número de computadoras que se encuentra en los hogares ecuatorianos, así mismo el uso del internet pasó de 22.5% a 36% Siendo el número mayor de usuarios entre 15 a 44 años.

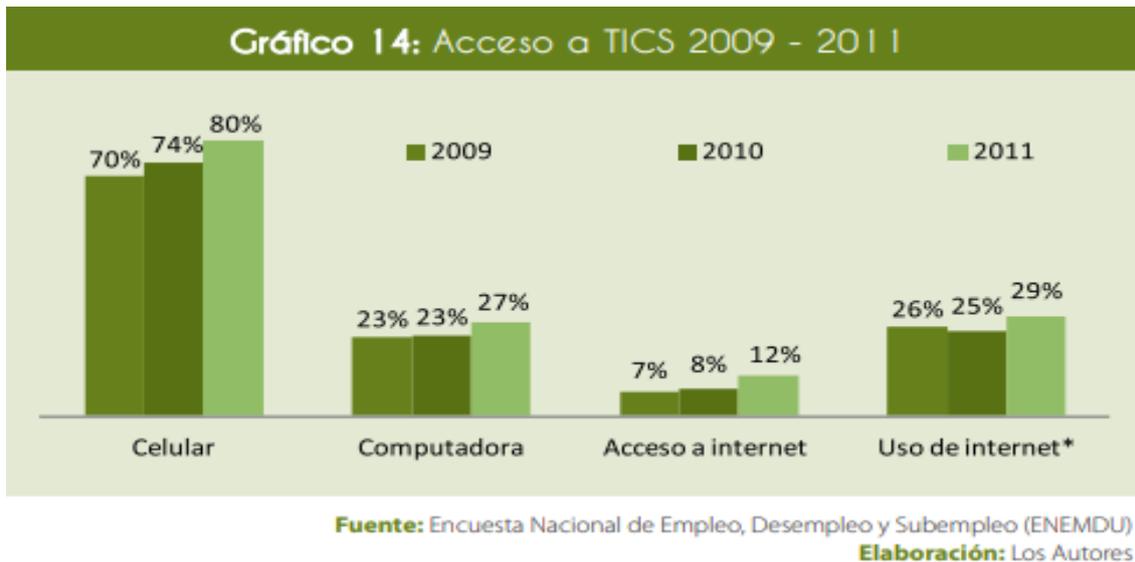


Figura 35 Acceso a TICS 2009 - 2011

Estas estadísticas reflejan el conocimiento que tienen los consumidores de los productos que se encuentran en el mercado, lo cual hace las ventas cada vez más estratégica, ya que los mercados son cambiantes y el consumidor más conocedor de productos servicios.

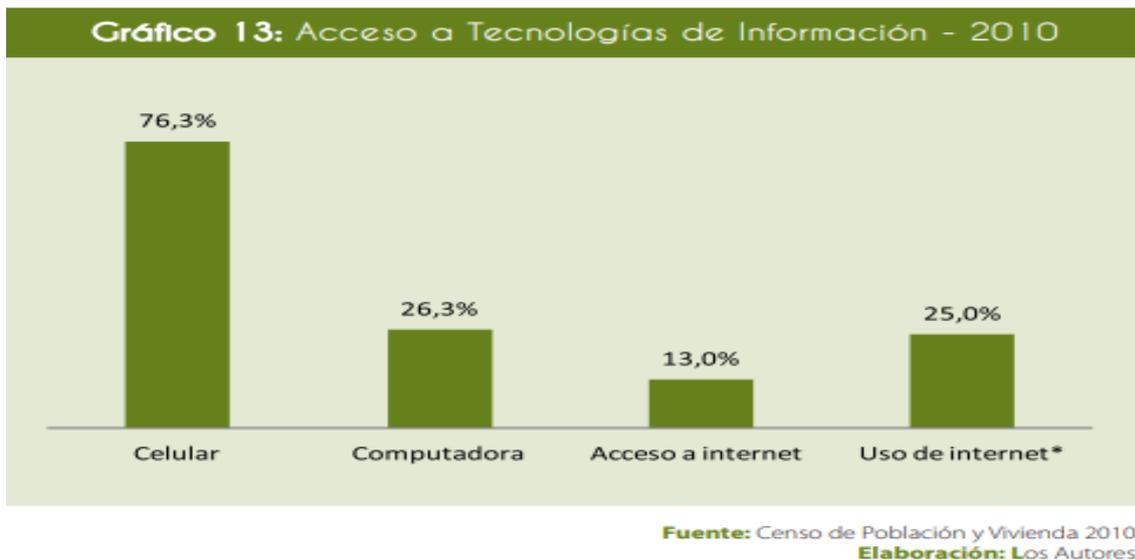


Figura 36 Acceso a TICS 2010

2.6.1.5. Ambiental.

La actividad deportiva se encuentra alineada al Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos y Producción más limpia (CEER), donde se espera el compromiso del sector privado y de la academia en el propósito de producir sostenible y sustentablemente, respetando los cánones medioambientales que

benefician a todos los actores que intervienen en el proceso productivo y comercial (Ministerio de Industria, 2016).

Es así que los estadios del país cumplen con las normas ambientales, de reciclaje en cada partido.

Tabla 38

Valoración del cumplimiento de las normas ambientales de reciclaje

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	IN	NE	MN		
POLÍTICOS							
Ley de Deporte	X					O	
FIFA -FEF	X					O	
Ley del empleo		X				O	
Impuesto Municipales por eventos					X		A
ECONÓMICO							
PIB				X			A
Desempleo					X		A
Sueldo				X		O	A
SOCIAL							
Comportamiento del hincha		X				O	
Estilo de vida		X				O	
Tasa de crecimiento		X				O	
Clase Social		X				O	
Tamaño de la familia y la estructura		X				O	
TECNOLÓGICO							
Acceso a la tecnología	X					O	
Nivel de tecnología en la industria	X					O	
AMBIENTAL							
Industria Limpia	X					O	
Reciclaje	X					O	



Figura 37 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales de reciclaje



Figura 38 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales oportunidad

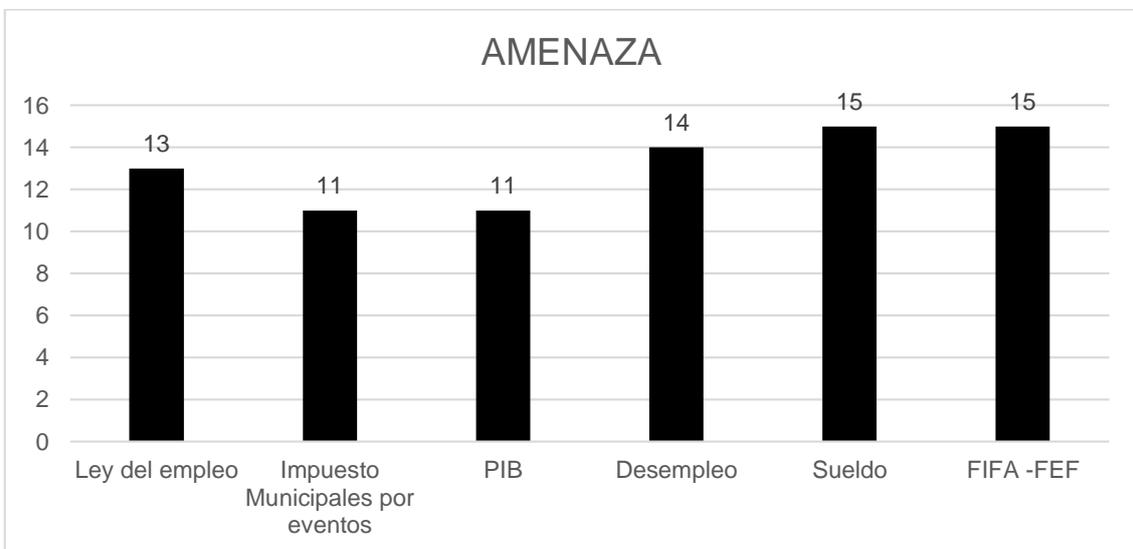


Figura 39 Valoración del cumplimiento de las normas ambientales amenazas

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.

El mercado del deporte profesional de Fútbol en Ecuador lo conforman diferentes equipos de fútbol que por su trayectoria futbolísticas se han convertido en ídolos de sus hinchas, En el mercado futbolístico se considera que no hay competencia ya que el que es hincha de su equipo jamás se cambia otro. Por tal motivo es este ítem se revisará los aspectos de calidad en servicio que tienen cada equipo los cuales serán útiles para poder identificar aspectos que se pueden mejorar como en la atención y procesos para el socio.



Figura 40 Equipos de futbol ecuatoriano

Tabla 39

Estudio del sector y dimensión del mercado

Criterios	Socios	Socios	Socios
	Barcelona	Emelec	Liga de Quito
Gestión de los procesos	5	3	4
Precios	5	3	4
Agresividad en la política de precios	5	4	5
Imagen de la empresa	5	5	5
Experiencia de sus trabajadores	5	4	4
Normativas de calidad	5	4	5
Calidad del producto	5	4	5
Diferenciación del producto	5	5	5
Nivel de influencia en el mercado	5	5	5

Indicadores de evaluación:

- 1= Muy mala
- 2= Mala
- 3= Regular
- 4= Buena
- 5= Muy buena

2.6.3. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.

La industria del fútbol se mueve con la dinámica de los cambios tecnológicos y la globalización, es así que décadas pasadas el único ingreso que tenían los Clubes era la venta de boletas en taquillas en cada partido, a medida que ha pasado el tiempo los ingresos han aumentado diversificado sus canales de ingreso de ventas convirtiendo el futbol en una industria de entretenimiento y de futbol profesional, el análisis de las fuerzas de Porter analiza 5 fuerzas que se encuentran dentro de esta industria mencionada, quien tenga el control de estas 5 fuerzas, obtendrá la totalidad del poder de la industria. Las cuales se analizan a continuación:

2.6.3.1. Amenaza de nuevos competidores.

En esta industria es difícil que puedan ingresar nuevos competidores ya que las barreras son altas, es así que los clubes que logran ingresar entran en categoría B, lo cual tendrán que tener una trayectoria de algunos años para pasar a categoría A.

Por lo cual es indispensable que estos clubes tengan una plantilla futbolística bien definida, con la compra de jugadores de categoría que ayuden al club a sobresalir en para poder ganar los campeonatos y así comenzar a tener trayectoria y ser conocidos en el país. Así mismos es importante que estos clubes cuenten como buenos dirigentes que sepan sacar adelante su equipo.

La principal barrera de entrada de los nuevos equipos que inician su carrera es que comienzan su carrera desde la tercera división, donde sólo asciende 1 anualmente a la segunda división. Además, existe un posicionamiento y una diferenciación que pesan mucho para equipos recién

formados, podrían pasar muchos años para que un nuevo equipo logre ser competencia de uno de los tres grandes del país.

2.6.3.2. Poder de negociación de los proveedores

La industria de fútbol tiene diferentes proveedores los cuales están divididos en gubernamentales, municipales, empresas privadas los cuales se analizarán a continuación.

Instituciones Gubernamentales - Municipales. - Siendo ellos los encargados de validar el funcionamiento del estadio, así mismo como de restringir si fuera el caso el número de espectadores, suspender el partido o poner alguna multa al estadio.

Es así que en esta industria es muy importante estar al día con multas o sanciones que pongan estas instituciones para el buen funcionamiento del estadio y la apertura de partidos de fútbol.

Proveedores – auspiciantes. - los cuales según su categoría tiene su poder, ellos son quienes proveen a la industria de fútbol de inversión monetaria para contratar a jugadores de renombre con el fin de llegar a ganar los campeonatos y engrandecer la marca del club. Según su inversión monetaria tienen su poder.

Tabla 40

Poder de negociación de los proveedores

Descripción	Poder alto	Poder Medio	Poder Bajo
Instituciones Gubernamentales	X		
Auspiciantes- Empresas Privadas		x	

2.6.3.3. Poder de negociación de los compradores

Los compradores en el fútbol son los siguientes: Otros equipos que le compren jugadores, empresas que compren o arrienden espacios para publicidad, derechos de televisión y el hincha asistente.

Los canales de televisión tienen poder de negociación bajo ya que al momento de buscar que canal de televisión tendrá los derechos se lo hace a través de un proceso de licitación pública. La retransmisión de los partidos corresponde al CDF y sus utilidades se reparten entre los clubes de primera y segunda división

Los sponsors quienes buscan a través de una estrategia de marketing una rentabilidad para su organización también tienen poder de negociación bajo debido a que existen en la industria de fútbol muchas marcas que desean ser socios estratégicos de los clubes deportivos.

En el Ecuador el poder de negociación que tienen los diferentes equipos de fútbol interesados en comprar a los jugadores de fútbol ecuatorianos es alto ya que Ecuador no es una potencia futbolística a nivel mundial por lo cual es imposible poder rechazar ofertas de equipos del extranjero.

Los Hinchas tienen poder de negociación medio- bajo ya que el que es hincha barcelonista nunca se cambiaría de equipo siendo su única herramienta de negociación la no- asistencia al estadio o la no- renovación de su membresía de socio. Así mismo el Hincha socio tiene el poder negociación alto en asambleas ya que ellos son los únicos que deciden quienes serían los próximos directivos del club.

Tabla 41

Poder de negociación de los compradores

Descripción	Poder Alto	Poder Medio	Poder Bajo
Canales de televisión			

Sponsors			x
Equipos que compran jugadores	x		
Hinchas		x	x

2.6.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

No se encuentra una real amenaza de sustituto en esta industria, se podría suponer como sustituto al no asistir al estadio, ver los partidos por televisión, pero realmente es un complemento ya que nada se puede comparar a la adrenalina que se siente al acudir cada domingo al estadio

2.6.3.5. Rivalidad entre los competidores

En el futbol profesional no hay competencia, ya que el que es hincha de Barcelona es imposible que se cambie de equipo, por lo cual se analizará la rivalidad entre competidores a través de la matriz EFI-EFE la cual determinará las debilidades y fortalezas que tiene Emelec y Liga en el aspecto de servicio al cliente, procesos e infraestructura, lo cual servirá para aprender de sus fortalezas y mejorarlas y de las debilidades se tomarán como oportunidades que se convertirán en estrategias de mejoras en servicio al cliente y procesos .

Tabla 42

Rivalidad entre los competidores - Emelec

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMELEC

Debilidad Menor	1
Debilidad Mayor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
Inscripción con valor alto	0,20	2	0,4
Poca inversión en marketing	0,10	1	0,1
Poca capacidad instalada	0,20	2	0,4
Fortalezas	50%		
Departamento de socios renovado	0,20	4	0,8
Forma de pago PAYPAL	0,18	4	0,72
Porcentajes de descuento al cancelar 1, 2 o 3 años adelantado (10%, 15% y 20%)	0,12	4	0,48
Total	100%		2,9

La matriz muestra un resultado de 2,9 El club Emelec se encuentra en condiciones adecuadas de atención al socio y su debilidad mayor es poca capacidad instalada e inscripción alta.

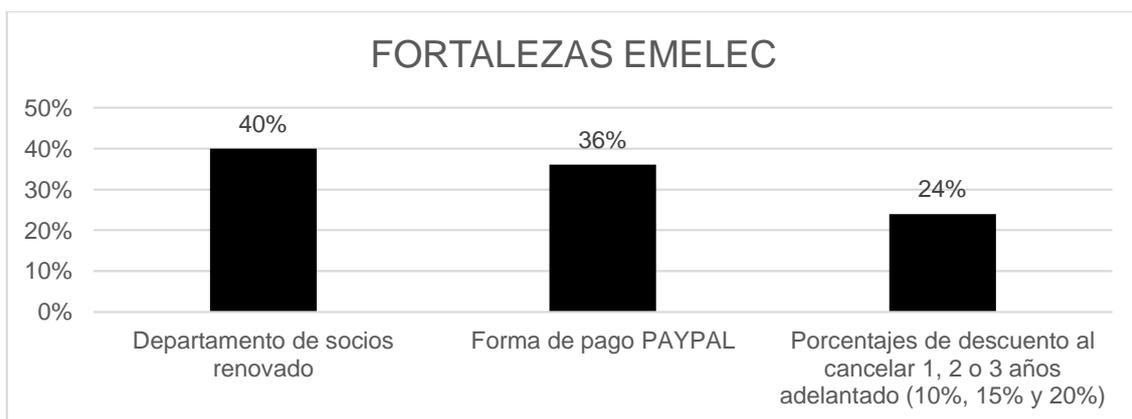


Figura 41 Rivalidad entre los competidores – fortalezas de Emelec

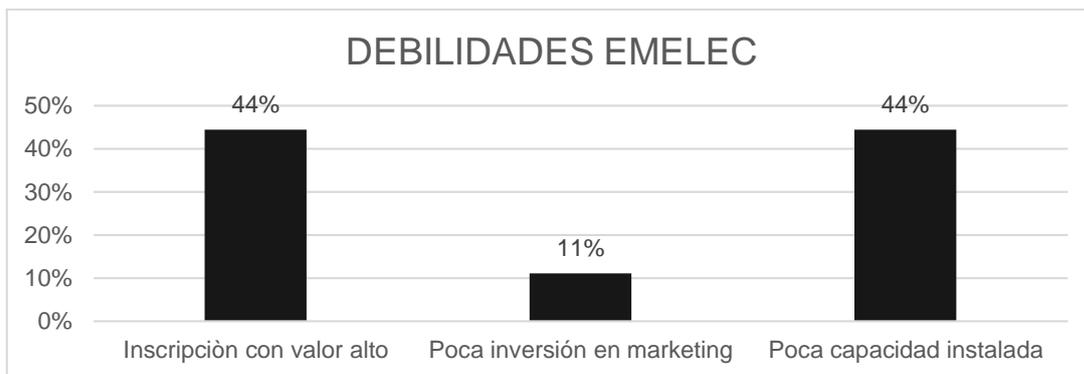


Figura 42 Rivalidad entre los competidores – debilidades de Emelec

Tabla 43 Rivalidad entre los competidores – Liga de Quito

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)

LIGA DE QUITO			
Debilidad Menor	1		
Debilidad Mayor	2		
Fortaleza Menor	3		
Fortaleza Mayor	4		
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
Poca inversión en marketing	0,15	1	0,15
Pocos socios	0,20	2	0,4
Poca capacidad instalada	0,15	1	0,15
Fortalezas	50%		
Pág. web de afiliación de socios interactiva	0,15	4	0,6
Precios bajos para membresías	0,14	4	0,56
Credenciales con código QR	0,16	3	0,48
Envió de tarjetas a cualquier lugar del país	0,05	3	0,15
Totales	100%		2,49

Liga obtuvo una calificación de 2.49 lo que significa que ellos mantienen poca inversión en marketing para los socios y pocos socios, y unas de sus fortalezas mayores es sus credenciales con código QR lo cual muestra los avances tecnológicos que el club ha hecho.

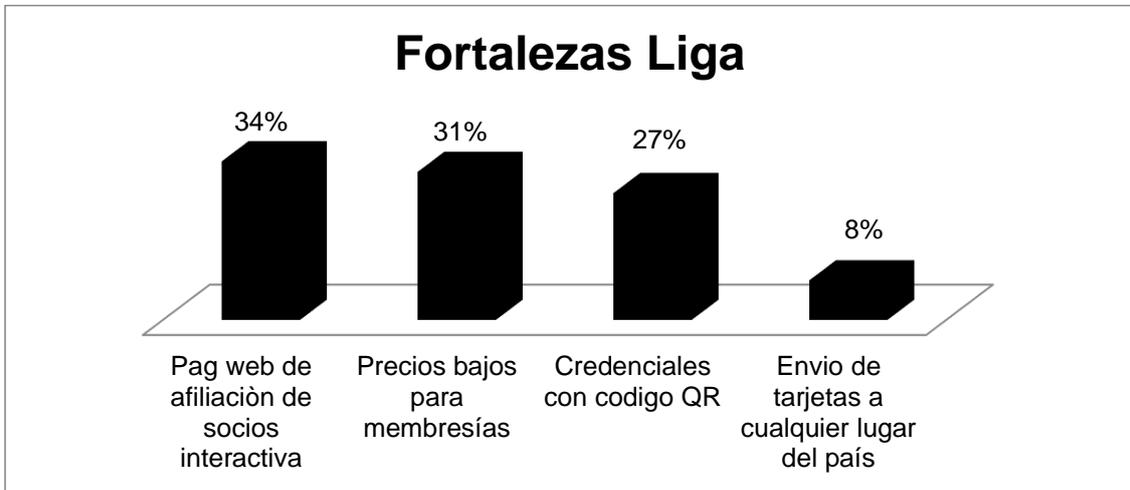


Figura 43 Rivalidad entre los competidores – fortaleza Liga de Quito

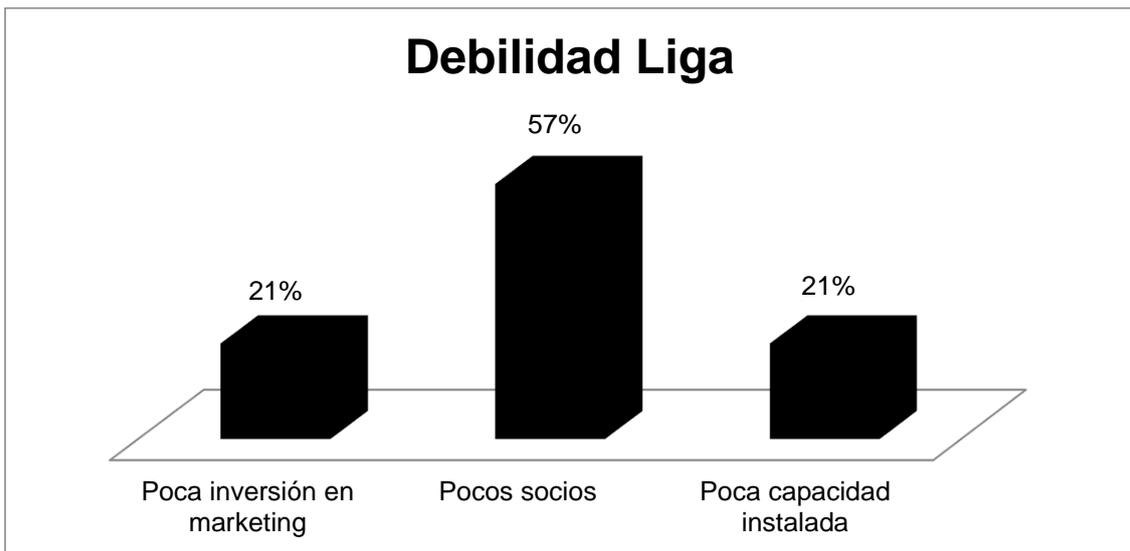


Figura 44 Rivalidad entre los competidores – debilidad Liga de Quito

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.

Para determinar la estimación de la demanda se ha tomado en cuenta los resultados que se obtuvo en la encuesta y de información secundaria, así como el histórico de hinchas que ingresan al estadio en cada partido.

2.6.5. Análisis de la demanda

Se analizará la demanda en función del nivel de ingreso de los hinchas al estadio entendiéndose por demanda a “La cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado (Eumed, 2015).

2.6.5.1. Demanda histórica

Se analiza el promedio de ingreso de hinchas al estadio en los 22 partidos del año 2017 y 2018 lo cual se presenta a continuación.

Tabla 44

Ingreso de hinchas al estadio en los 22 partidos del año 2017 y 2018

Años	Demanda histórica anual	Demanda histórica por partido
2017	330.000	15.000
2018	352.000	16.000

Se calcula el crecimiento de la demanda histórica por el método de regresión simple, determinando un crecimiento por año del 7% entre el 2017 y 2018.

Tabla 45

Crecimiento de la demanda histórica por el método de regresión simple

Años	Cantidad demandada	Tasa de crecimiento simple (TCS)
2017	330.000	7%
2018	352.000	7%

2.6.5.2. Demanda proyectada

Se calcula una demanda proyectada por año de 375.467 hinchas, lo cual quiere decir que por los 22 partidos que hay en el año ingresan en cada partido un promedio de 17.066 hinchas lo cual determina una demanda grande de personas que son Barcelonistas y que podrían ser socios de Barcelona.

Tabla 46

Demanda de hinchas proyectada por año

Año	Demanda (Año anterior)	TCS (%)	Demanda proyectada
2019	352.000	7%	375.467
2020	375.467	7%	400.498
2021	400.498	7%	427.198
2022	427.198	7%	455.677
2023	455.677	7%	486.056
2024	486.056	7%	518.460
2025	518.460	7%	553.024
2026	553.024	7%	589.892
2027	589.892	7%	629.218
2028	629.218	7%	671.166

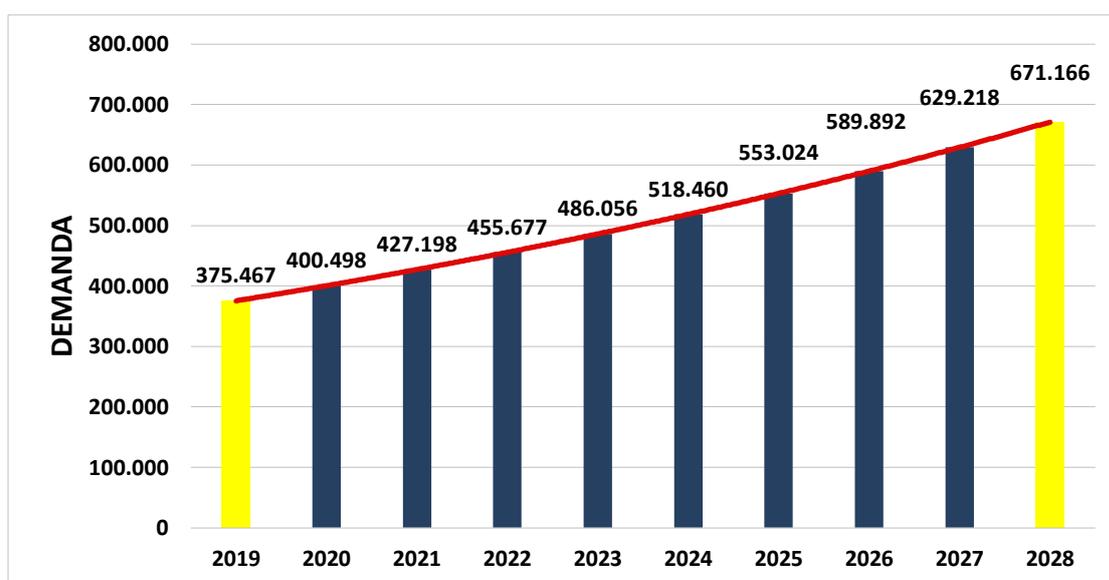


Figura 45 Demanda de hinchas proyectada por año

2.6.5.3. Oferta Histórica

Para la oferta proyectada se ha tomado el histórico de ventas del año 2017 y 2018, el cual se determina que crece en un 23%, tomando en cuenta que los cálculos fueron realizados con el método de regresión simple.

Tabla 47

Oferta Histórica anual

Años	Oferta histórica anual
2017	5500
2018	6780

Años	Cantidad ofertada	Tasa de crecimiento simple (TCS) %
2017	5500	23%
2018	6780	23%

Tabla 48

Oferta anual proyectada

Año	Oferta (Año anterior)	TCS (%)	Oferta proyectada
2019	6.780	23%	8.358
2020	8.358	23%	10.303
2021	10.303	23%	12.701
2022	12.701	23%	15.657
2023	15.657	23%	19.300
2024	19.300	23%	23.792
2025	23.792	23%	29.329
2026	29.329	23%	36.155
2027	36.155	23%	44.569
2028	44.569	23%	54.941

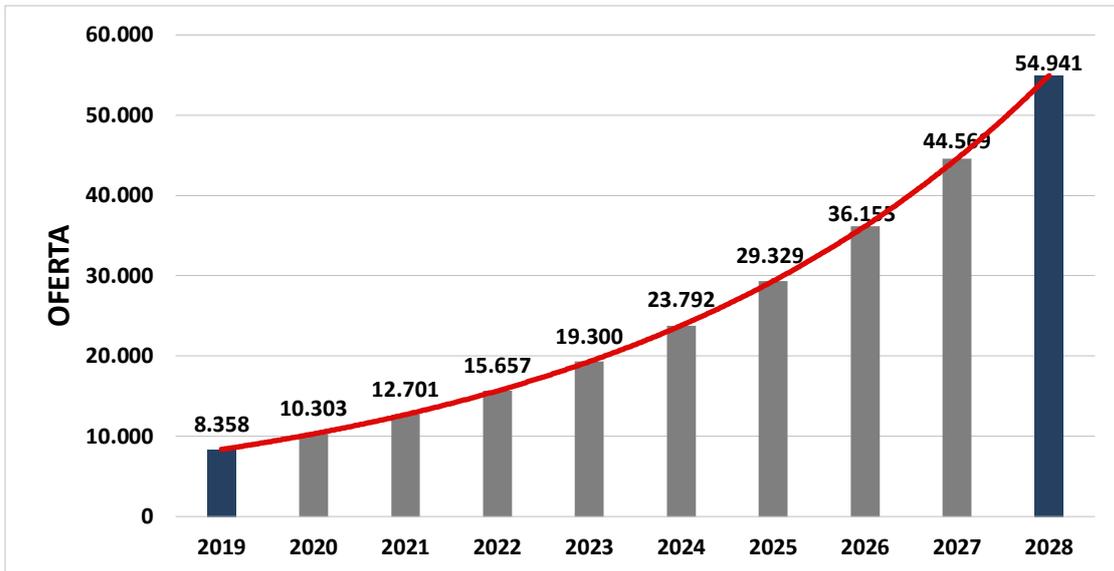


Figura 46 Oferta anual proyectada

Para la oferta proyectada se realizó el cálculo con el método de regresión simple tomando de base el histórico de 6.780 socios que se han inscrito en el Club dando como resultado de oferta proyectada para el 2019, 8.358 socios nuevos.

Para este proyecto con la finalidad de comenzar la venta del nuevo producto MEMBRESIA ADHERENTE y obtener medio millón de dólares de ingresos se cuadra la oferta proyectada en **5.485** socios tomando en consideración que al no tener información histórica de ventas de Membresía adherente se tomó información de las ventas de otras localidades

2.6.5.4. Mercado Meta

El mercado meta del presente plan de negocios son todos los hinchas barcelonistas a nivel nacional.

Perfil del consumidor

El perfil del hincha barcelonista tiene las siguientes características.

Tabla 49

Perfil del consumidor

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa, Sierra
Provincia	Guayas, El Oro, Los Rios, Sta Elena, Manabì, Pichincha, Otros
Cantón	Varios
Clima	Calido, Frío
Demográficas	Datos
Edad	Indiferente
Sexo	Masculino y Femenino
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Ecuatoriana
Socioeconómicos	Datos
Ingresos	Sueldo Básico
Instrucción	Indiferente
Ocupación	Cualquiera
Psicográficos	Datos
Clase Social	Baja, Media y Alta
Estilo de vida y valores	Que gusten del fútbol, hinchas apasionados
Personalidad	Todas
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Conducta de masas
Tasa de uso	80%
Nivel de lealtad	80%

2.6. Análisis Interno

2.7.1. Cadena de Valor

Se revisó la cadena de valor actual que tiene el club de socios Barcelona, donde se detecta que tiene debilidades en sus procesos, los cuales se plantea corregir con la nueva propuesta de valor presentada a continuación.

La cadena de valor propuesta en el presente plan de negocio corresponde a la innovación en cada uno de sus eslabones, donde la principal innovación se encuentra en el área de operaciones marketing y ventas y servicio de posventa.

Se analizará cada uno de estos eslabones tomando en cuenta que las recaudaciones de los socios se realizan a través de diferentes medios de pagos como: en efectivo, por débitos bancarios, tarjetas de crédito y cheque.

Actividades Primarias

Operaciones:

Con el fin de incorporar nuevos procesos para la inscripción de los socios y la producción de las tarjetas de los mismos se utilizará el método moderno de reingeniería de procesos Just – in - time “JIT”, lo cual significará un cambio en la mentalidad del proceso productivo donde la producción se adapta a la demanda y la filosofía del departamento de Socios la cual es “Sumar Multiplicar y construir cada día eliminando todo lo que implique desperdicio o despilfarro , es decir todo lo que no añade valor, así mismo alineado a este método moderno se implementará también *Kaizen siendo este “Una palabra de origen japonés compuesta por dos vocablos: kai que significa cambio, y zen que expresa para algo mejor, y de este modo significa mejoras continuas, bien sea en el contexto personal, familiar o social (significados.com, 2014).*

Esperando alcanzar con esta metodología de trabajo un alto flujo de producción mejoras en la calidad del mismo y en las condiciones de trabajo, manteniendo un excelente rendimiento empresarial

Just – in time es “fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas” (gestiopolis, 2013)

Marketing y Ventas

Socios Barcelona aplicará la innovación del servicio, en este eslabón se pondrá en práctica el marketing de deportivo el cual es “Aquel que hace referencia al conjunto de estrategias dirigidas a la comercialización y distribución de productos y servicios, dentro del contexto deportivo. (conceptodefinicion.de, 2012)

Adicional se utilizará también como estrategia el marketing de contenido, en el cual consiste en contar historias vividas por los socios con respecto al servicio brindado por el club Barcelona y su amor por el equipo.

Servicio posventa

La innovación se encuentra en el servicio personalizado y comprometido que se le dará a cada socio. Cada asesor tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento a su cliente – socio en sus necesidades. Así mismo se realizará encuestas a los mismo para determinar la calidad del servicio posventa.

Actividades secundarias

Recurso Humano

Se tendrá un recurso humano multidisciplinario, potencializando sus habilidades y conocimiento, ubicando a cada colaborar en los puestos adecuados de acuerdo a sus perfil y competencia

Tecnología

Como actividad de apoyo, se contará con una mejor tecnología para agilizar los procesos de todo el club de socios alcanzando la calidad total

2.7.2. Benchmarking

Se realizará benchmarking a 2 de los grupos estratégicos presentados en capítulos anteriores Emelec y Liga a nivel nacional y a nivel internacional el equipo Junior Boca Junior de Argentina el cual ofrece el producto membresía adherente. Los aspectos relevantes en el momento de realizar Benchmarking son:

- Productividad
- Calidad
- Tiempo

Productividad

Dentro del aspecto de productividad se espera como acción en competir en mejorar los procesos siendo eficientes y eficaces.

Calidad

Dentro del aspecto de la calidad se aprende las mejoras prácticas en la innovación de productos nuevos y en la mejora de la tecnología, así como la atención al servicio al cliente integral.

Tiempo

Se espera con el benchmarking aprender a mejorar tiempos de entrega de credenciales y aplicación de débitos más rápidos.

Tabla 50

Tiempos de entrega de credenciales y aplicación de débitos

Índice de competitividad	Grupo estratégico		Análisis
			
	Productividad		Acción
Procesos ágiles	OK	OK	Competir
Uso de recursos	OK	OK	Competir
Conocimiento y habilidades	OK	OK	Competir
	Calidad		Acción
Producto de excelente calidad	Ok	OK	Innovar
Servicio integral	Ok	OK	Competir
Tecnología	Ok	Ok	Innovar
	Tiempo		Acción
Entrega de credenciales a tiempo	OK	OK	Competir
Aplicación de débitos ágiles	OK	OK	Competir

2.7. Diagnóstico

2.8.1. Análisis DAFO

A continuación se realiza el análisis DAFO del club Barcelona Sporting Club, el cual ayudará a realizar un análisis de introspección de la situación del club, el cual ayudará a tomar mejores estrategias para captar más socios

Factores Internos

Fortalezas:

- Excelencia en el servicio al cliente
- Calidad el producto que se ofrece
- Alto poder de Marca
- Equipo con mayores socios
- Talento humano calificado

Debilidades

- Pocos canales e acceso para afiliación de socios
- Aplicación de débitos bancarios
- Gestión de Procesos

Oportunidades

- Comportamiento del Hincha
- Tamaño de la familia y la estructura
- Acceso a la tecnología
- Demanda Insatisfecha
- Ecuatorianos aficionados al fútbol
- Aceptación del producto

Amenazas

- Ley del empleo
- Sueldos bajos
- FIFA- FEF

Tabla 51

Factores externos

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) BARCELONA SPORTING CLUB

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	20%		1,55
1 Ley del empleo	0,1	2	0,2
2 Desempleo	0,1	3	0,3
3 sueldos bajos	0,15	3	0,45
4 FIFA - FEF	0,15	4	0,6
OPORTUNIDADES	50%		1,8
1 Comportamiento del hincha	0,08	2	0,16
2 Tamaño de la familia y la estructura	0,1	4	0,4
3 Acceso a la tecnología	0,02	2	0,04
4 Demanda Insatisfecha	0,1	4	0,4
5 ecuatorianos aficionados al fútbol	0,1	4	0,4
6 Aceptación del producto	0,1	4	0,4
Total	70%		3,35

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

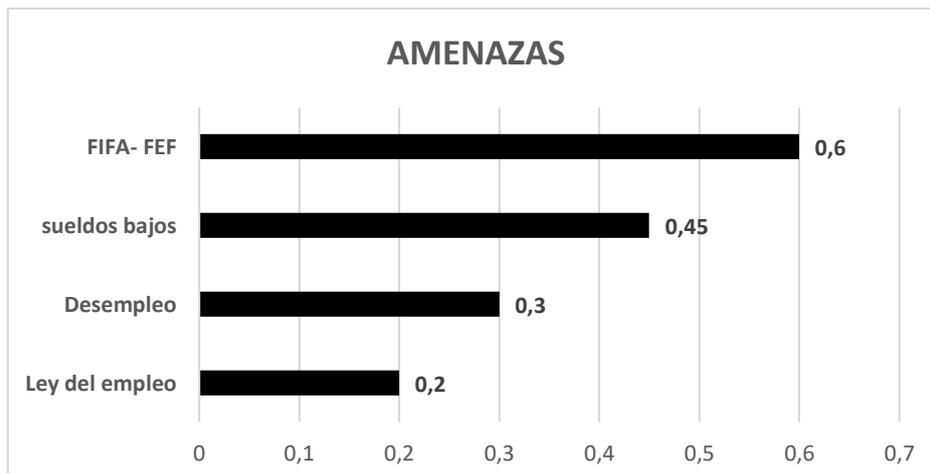


Figura 47 Factores externos amenazas



Figura 48 Factores externos oportunidades

Tabla 52

Factores internos

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) BARCELONA SPORTING CLUB

	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
	Debilidades	50%		1
1	Pocos canales de acceso para afiliación de socios	0,20	2	0,4
2	Aplicación de débitos bancarios	0,10	2	0,2
3	Procesos lentos	0,20	2	0,4
	Fortalezas	50%		1,9
1	Estadio Moderno y Funcional	0,20	4	0,8
2	Alto poder de Marca	0,20	4	0,8
3	Equipo con mayor socios	0,10	3	0,3
	Total	100%		2,90

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

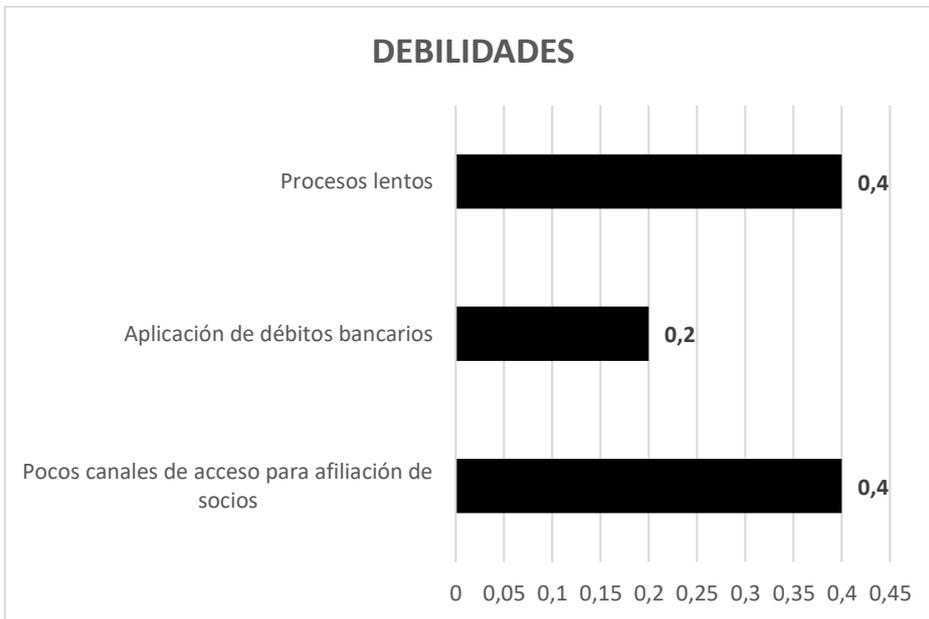


Figura 49 Factores internos debilidades

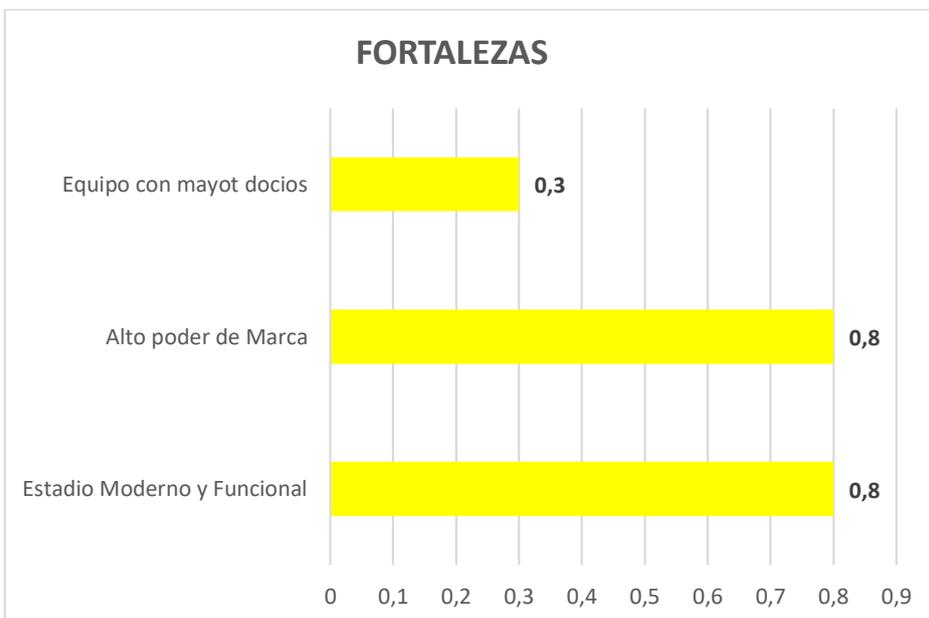


Figura 50 Factores internos fortalezas

2.8.2. Análisis CAME

Tabla 53

Análisis CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estadio Moderno y Funcional 2 Alto poder de Marca 3 Equipo con mayor socios 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pocos canales de acceso para afiliación de socios 2 Aplicación de débitos bancarios 3 Procesos lentos
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
<ol style="list-style-type: none"> 1 Comportamiento del Hincha 2 Tamaño de la familia y la estructura 3 Acceso a la Tecnología 4 Demanda Insatisfecha 5 Cultura del ecuatoriano por el futbol 6 Aceptación del producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realizar marketing de deporte y de contenido Servicio Integral y personalizado 2 Aprovechar los recursos que posee la empresa para brindar un servicio altamente innovador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Crear más canales de ventas 2 Lanzar mayores promociones 3 Establecer políticas y procesos
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
<ol style="list-style-type: none"> 1 Ley de empleo 2 Desempleo 3 FIFA FEF 4 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Incrementar las recaudaciones para cubrir demandas, y pagos corrientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estrategia con bancos para realizar mayores formas de pagos que beneficie al socio

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

www.RobertoEspinosa.es

Figura 51 Matriz de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	INTENSIFICACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTO ★
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Figura 52 Matriz de crecimiento de Ansoff

La estrategia de aplicación en la matriz Ansoff será el desarrollo de un nuevo producto ya que el mercado sigue siendo el hinchista barcelonista a nivel nacional el cual a través de este nuevo producto membresía de socios Adherente se espera captar nuevos socios.

Es así que, los mercados están siempre en continuo movimiento y es importante conocer las necesidades del mercado para poder elaborar, producir productos servicios que se ajusten a las necesidades del mismo.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico construido para el presente plan de negocio está basado en la innovación en las diferentes perspectivas que tiene el mapa estratégico, las cuales tienen una relación de causa efecto leyendo de esta manera de abajo hacia arriba. Siendo el objetivo principal de este incrementar las ventas, siendo productivo y creciendo en el mercado.

Mapa estratégico de gestión de innovación

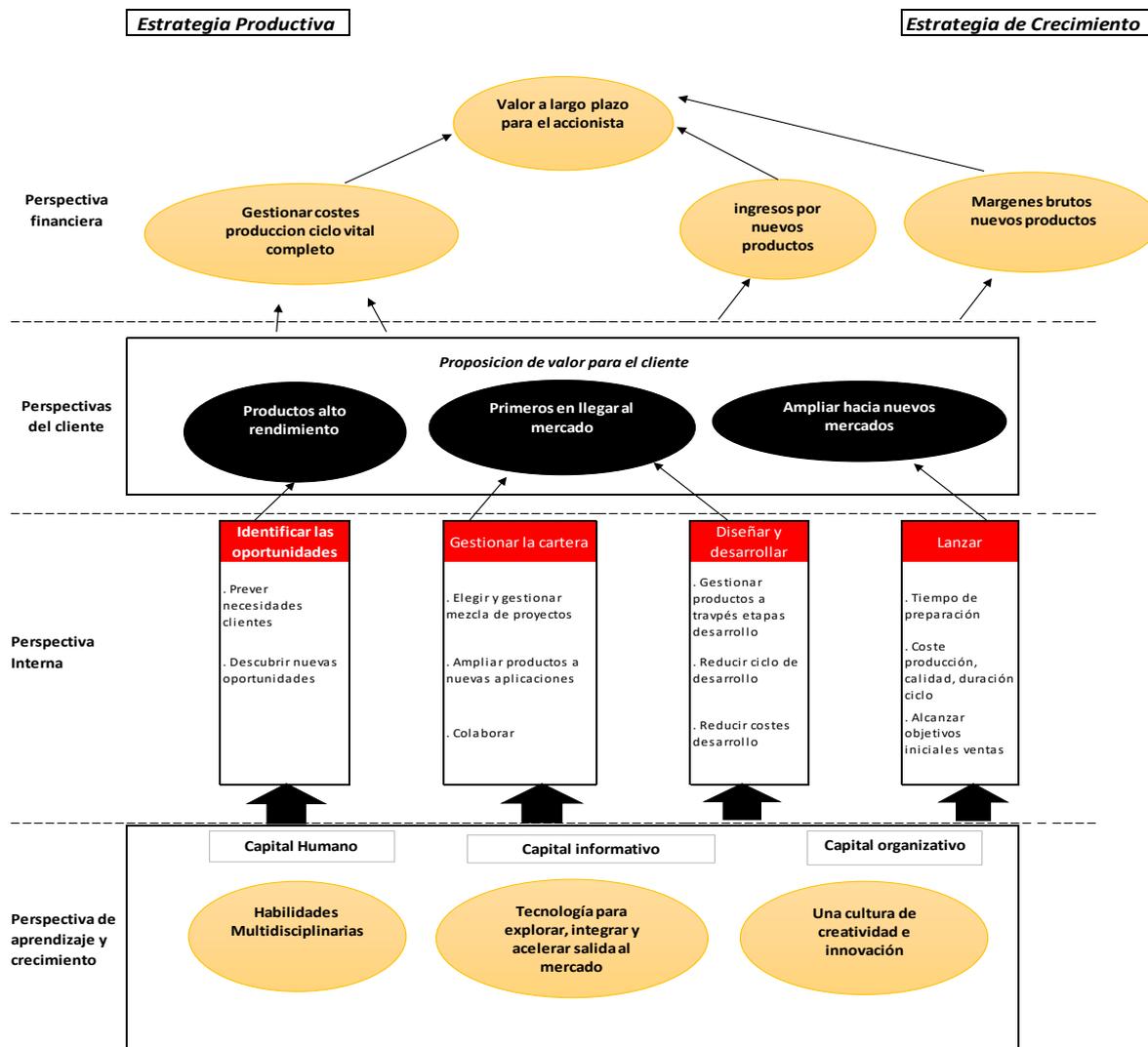


Figura 53 Mapa estratégico de gestión de innovación

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos Comerciales

Incrementar en un 16.67 % las ventas totales del club deportivo Barcelona Sporting Club con el producto “Membresías de socios Adherente”

3.1.1. Objetivos Específicos.

- Identificar el entorno de hinchas en las diferentes regiones a nivel nacional
- Introducir y comercializar los productos membresía de socios Adherente, teniendo rentabilidad para el periodo del 2018
- Posicionar en la mente del consumidor el nuevo producto membresía de socios adherente BSC

3.1.2. Objetivos Operacionales

Se utilizará el método SMART para describir los objetivos operacionales que serán las diferentes actividades medibles, alcanzable, realista que ayudarán a alcanzar el objetivo general.

Tabla 54

Objetivos Operacionales

		Identificar el entorno de hinchas en las diferentes regiones a nivel nacional	Introducir y comercializar los productos membresía de socios Adherente, obteniendo rentabilidad para el periodo del 2019	Posicionar en la mente del consumidor el nuevo producto membresía de socios adherente BSC
S	Específico	Segmentación por provincia, ciudad, genero de hinchas a nivel nacional	Con estrategias de marketing de deporte y de contenido que se utilizará para hacer conocer el producto membresía de socios Adherente	La oferta de valor está enfocada en un servicio integral de calidad
M	Medible	Revisar la demanda potencial, de acuerdo a la investigación de mercado.	Conseguir la aceptación del mercado meta.	Alcanzar un incremento en la participación de mercado sostenible y sustentable
A	Alcanzable	Contratar a un vendedor que cubra las diferentes zona y ofrezca los servicios.	Tener en cuenta los comentarios y sugerencias que hagan los socios.	Estrategias de innovación en producto y servicio
R	Realista	Cubrir territorio Meta.	Que se reconozca como un servicio integral e innovador.	Contacto directo con el socio creando una relación a largo plazo
T	Tiempo	En el año 2019	En el año 2019	Comunicación efectiva en el 2019

3.2. Plan comercial y de marketing

3.2.1. Estrategias de ventas

El crecimiento que Barcelona Sporting Club espere tener en el presente plan de negocios está basado en la estrategia de crecimiento horizontal la misma que implica ampliar la cobertura de ventas a las diferentes provincias a nivel nacional.

3.3. Función de la Dirección de Ventas

De acuerdo a la estructura organizacional de Barcelona Sporting Club, no se cuenta con un director de ventas, sin embargo hay un Gerente Comercial del departamento de socios BSC, el mismo que tiene dos áreas a cargo.

- Área Estratégica
- Área de Gestión

Área Estratégica.

Su función será la de diseñar estrategias corporativas que ayudarán a trazar la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas

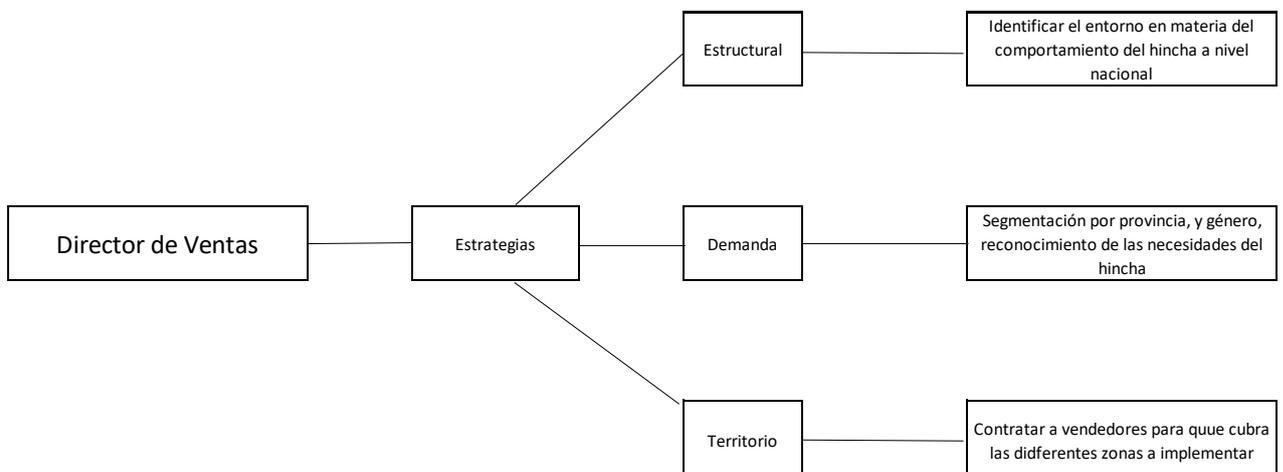


Figura 54 Área Estratégica.

Área de Gestión.

Dentro del área de Gestión el Gerente Comercial cumple la función de la organización de su recurso humano según sus habilidades y competencia, las cuales potencializa y asigna responsabilidades según la pirámide organizacional, así mismo direcciona a sus colaboradores de mejor manera a través de la comunicación efectiva y la motivación, y finalmente controla estableciendo indicadores de gestión los cuales ayudarán a tomar decisiones estratégicas oportunas de esta forma el director de venta establecerá la administración moderna de Peter Druker (La administración por objetivos).

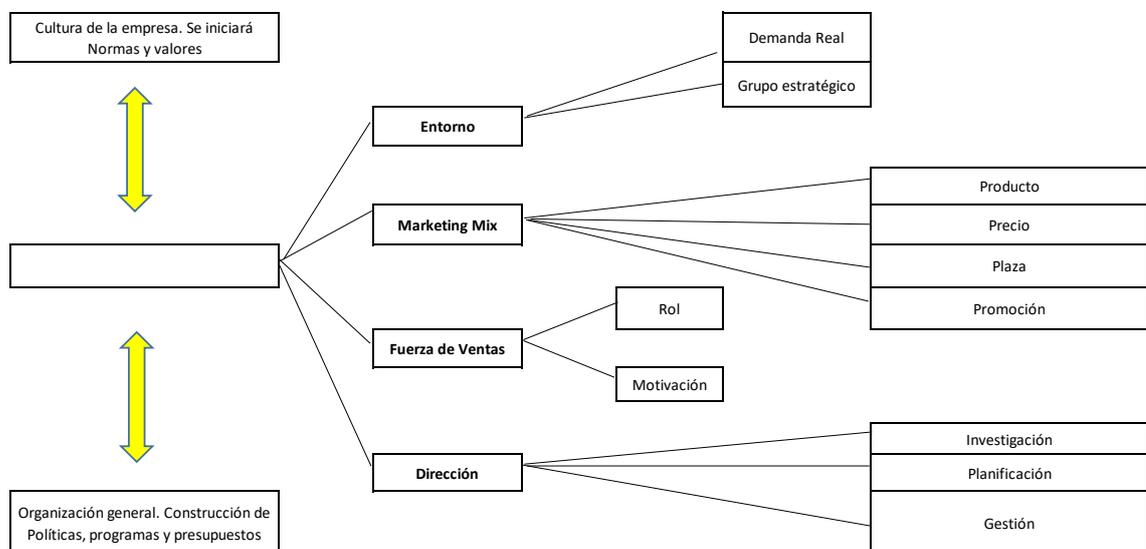


Figura 55 Área de Gestión.

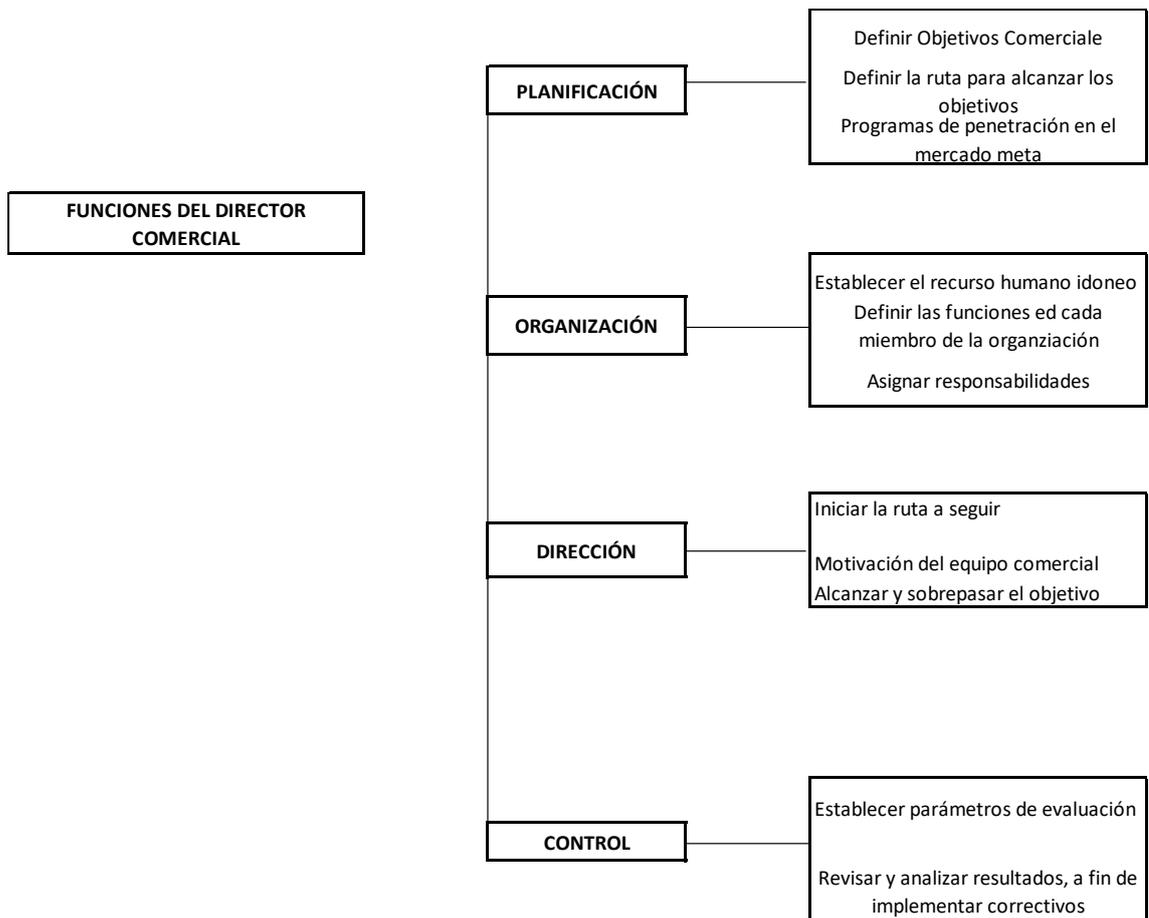


Figura 56 Funciones del director comercial

3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura de ventas que se establecerá para Barcelona Sporting Club es vertical debido al número reducido de empleados que mantiene el área de socios.

Tabla 55

Organización de la Estructura de Ventas

Cargo	Funciones:	Es responsable de:
Gerente Comercial	Planifica, Organiza, Comunica y Controla.	Estudiar comportamientos del mercado. Rentabilidad de la empresa. Políticas de precios. Estrategias Corporativas

		Crecimiento de mercado
Jefe de Ventas	Ejecuta y controla las estrategias con el personal de ventas.	Contratará a la fuerza de ventas Revisa y analiza variables de medición y control para genera reportes a gerencia Comercial
Vendedor	Ejecuta la función de ventas. Investigaciones de mercado.	Asesorar. Vender. Cobrar. Investigar.
Área de procesos y contable	Administrar la oficina. Contratación de empleados operativos.	Facturación. Control de calidad en el servicio. Control al personal operativo.
Servicio al cliente - Fidelización	Servicio integral al socio	Llamar al socio para brindar servicio pos venta Realizar promociones

Las funciones de cada uno de los colaboradores serán escogidas según su perfil, así mismo se potencializar sus habilidades y conocimientos con las diferentes responsabilidades asignadas al cargo, las cuales estarán alineadas a la visión del club. Se realizará una administración por resultados para lo cual se asignará indicadores de gestión para poder medir sus actividades. Para este plan de negocio solo se contratará 5 nuevos vendedores, que es lo que necesita el proyecto.

Tabla 56

Funciones de los nuevos colaboradores

Datos Generales		
Localización: Guayaquil	Horario de Trabajo: Administrativo	Disponibilidad para viajar: SI
Activos asignados:	Reporta funcionalmente a: Jefe de Ventas	Personas bajo supervisión directa: N/A

Misión del Puesto:		
Cumplir con las ventas asignadas en su presupuesto mensual y anual y cumplir con los objetivos de promoción del producto y sus beneficios, así como también es responsable de incorporar nuevos clientes a su cartera y de realizar la gestión de cobranza.		

Funciones Principales	Tipos de competencia			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Cumplimiento del presupuesto mensual y anual de ventas por Localidad		X	C	S
Administración, crecimiento y manejo de relaciones de los clientes asignados a su zona		X	E	D
Entregar a oficina, los recibos de caja, depósitos transferencias y efectivo inmediato al cierre de ventas y cobranza	X		E	D
Cumplimiento del plan de trabajo aprobado por el Jefe de Ventas.	X		E	S
Gestionar la recuperación de cartera		X	E	D
Gestionar la promoción del producto		X	E	D
Retroalimentación al Jefe de Ventas de las actividades en el proceso comercial realizadas		X	A	S
Elaboración de un reporte diario de actividades (obligatorio)		X	A	D
Formación TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
	Diaria (D)	Semanal (S)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Perfil	
Formación Académica: Ing. En Administración y ventas Ing. En Administración Cursando carreras afines.	Formación Experiencia: Mínimo 3 años en posiciones similares Conocimientos en técnicas de ventas Conocimientos en servicio al cliente

Firma del Colaborador

Fecha

Revisado por

Fecha

Tabla 57

Funciones de los nuevos colaboradores

Datos Generales		
Localización: Guayaquil	Horario de Trabajo: Administrativo	Disponibilidad para viajar: NO
Activos asignados:	Reporta funcionalmente a: Jefa Administrativa	Personas bajo supervisión directa: N/A
Misión del Puesto:		
Planificar y dirigir las campañas publicitarias, determinando las prioridades y estrategias del producto / servicio, accediendo al mercado como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.		

Funciones Principales	Tipos de competencia			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Supervisión y afiliación pág. web		X	D	D
Gestionar red de beneficios para los socios	X		A	M
Gestionar la emisión de credenciales nueva de socios	X		E	M
Planificación, implementación y seguimiento de las actividades de fidelización campañas (promociones, concursos etc. para la fidelización del socio)		X	D	M
Planificación de la emisión de boletos para los partidos		X	A	M
Realizar la sectorización del estadio		X	E	D
Realizar afiliación y desafiliación de los socios, elaboración de Kit	X		E	D
Elaboración de informe mensual de actividades (obligatorio)		x	A	M

TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
	Diaria (D)	Semanal (S)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Perfil	
Formación Académica: Lic. En Comunicación y Marketing Ing. En Administración de empresas Cursando carreras afines.	Experiencia: Mínimo 3 años en posiciones similares Conocimientos de marketing digital y de contenidos Conocimientos en servicio al cliente

Firma del Colaborador**Fecha****Revisado por****Fecha**

Tabla 58

Funciones de los nuevos colaboradores

Datos Generales				
Localización: Guayaquil	Horario de Trabajo: Administrativo	Disponibilidad para viajar: NO		
Activos asignados: Celular	Reporta funcionalmente a: Jefa Administrativa	Personas bajo supervisión directa: N/A		
Misión del Puesto:				
Ejecutar actividades de apoyo en el servicio de atención al socio, así como brindar asistencia en la información y orientación sobre los productos y servicios que brinda el club a los socios.				
Funciones Principales	Tipos de competencia			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Atender y orientar al socio en función del producto y servicio que genera el departamento de socios		X	E	D
Recibir denuncias, sugerencias, quejas, reclamos o felicitaciones que deseen realizar los socios	X		E	D
Resolver las dudas o inquietudes del socio, entregando la información pertinente para satisfacer su necesidad.	X		D	D
Realizar la inscripción a los nuevos socios, indicándole forma de pago, tiempo de entrega de la tarjeta, beneficios etc	X		E	D
Revisar Whatsapp de atención al socio		X	A	D
Realizar la entrega de credenciales y Kit a los socios	X		E	D
Retroalimentación a jefa administrativa de las actividades de servicio al cliente realizadas		X	A	S
Elaboración de un reporte diario de actividades (obligatorio). Pre sentar reporte quincenal		X	A	D
TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
	Diaria (D)	Semana (S)	Mensual (M)	Trimestral (T)
Perfil				
Formación Académica:		Experiencia:		

Ing. En Administración de Ventas Ing. En Administración Cursando carreras afines.	Mínimo 3 años en posiciones similares Conocimientos en técnicas de ventas Conocimientos en servicio al cliente
---	--

Firma del colaborador

Fecha

Revisado por

Fecha

3.4.1. Sistema y acciones de Ventas

Se realizará por medio de venta directa

3.5. Previsiones y cuotas de ventas

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

En referencia a la encuesta que se realizó a los hinchas barcelonista a nivel nacional siendo ellos el mercado objetivo se determina una proyección para captar nuevos socios de 5485 socios con un crecimiento del 23%, cubriendo Costa, Sierra y Oriente.

Tabla 59

Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Año	Oferta proyectada en unidades
2019	5.485
2020	10.303
2021	12.701
2022	15.657
2023	19.300
2024	23.792
2025	29.329
2026	36.155
2027	44.569
2028	54.941

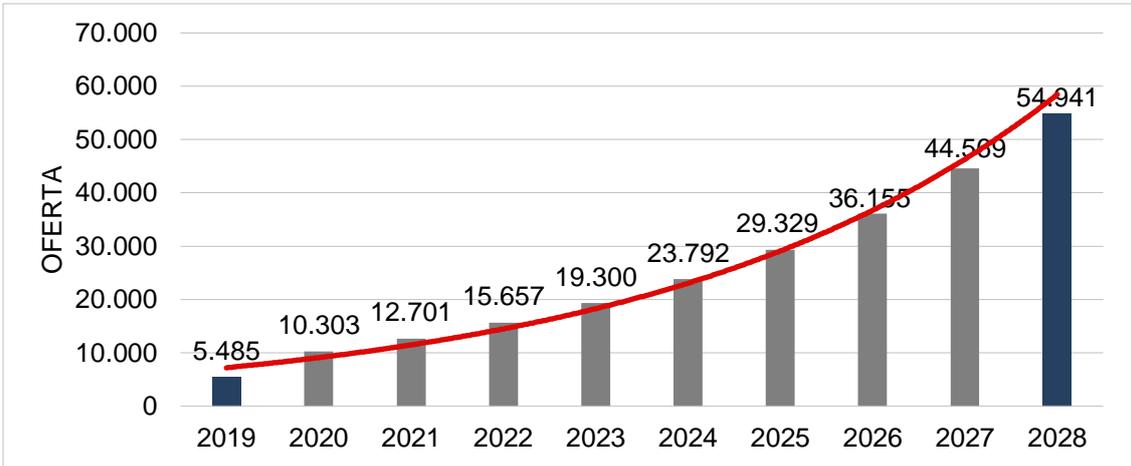


Figura 57 Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Las previsiones de ventas se determinan en función del análisis interno y externo del entorno, determinando el potencial de mercado y el porcentaje de demanda insatisfecha que se encuentra a nivel nacional.

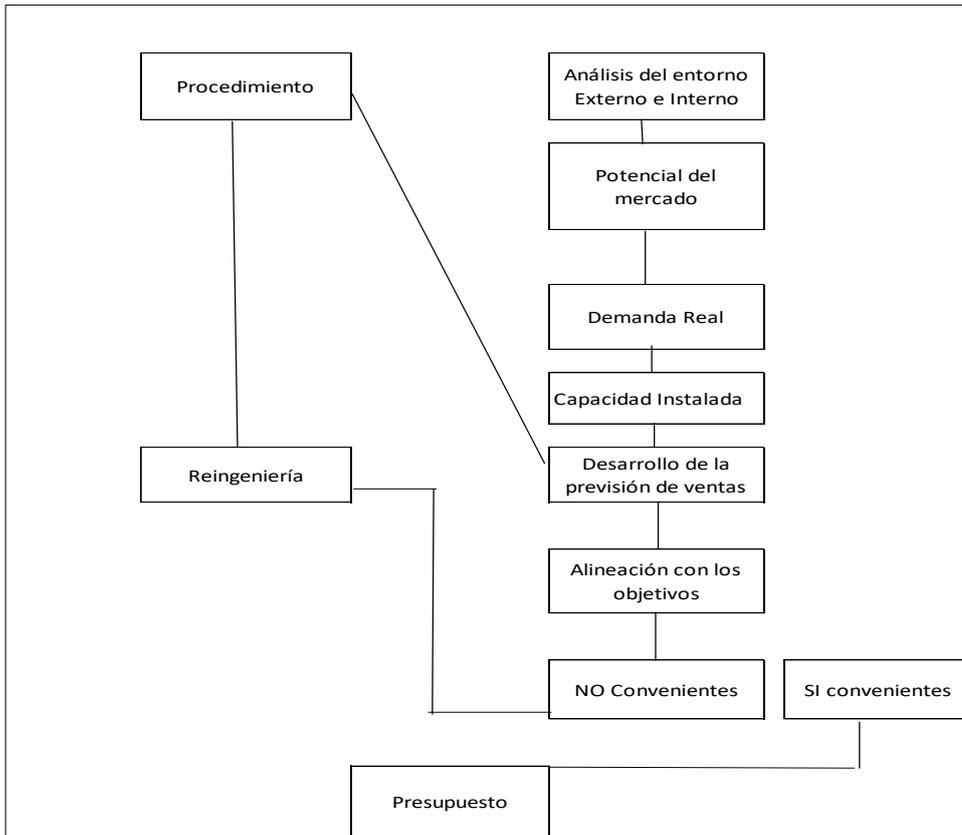


Figura 58 Procedimiento para las previsiones

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

El método que se ha determinado como previsión de ventas es la intención de compra, basándose en la respuesta a la encuesta realizada a los hinchas a nivel nacional donde el 95 % indicó que si desea ser socio del club, así mismo se determinó el número de hinchas que asisten al estadio monumental para los partidos.

3.5.4. Cuotas de ventas

La membresía Adherente no dispone de información histórica para poder realizar una distribución de cuota de venta, por tal razón se realiza su estimación por el método de Índice de Mercado.

El cual según información del Diario el Comercio Barcelona tiene su mayor participación en la región costa con 52%, le sigue el oriente con el 42%, la sierra y Galápagos con el 39%, el cual se ha dividido de la siguiente manera (El comercio, 2014). De esta información se ha determinado enfocarse como mercado objetivo las provincias más relevantes en su actividad económica, así mismos como su población económicamente activa, para lo cual se presenta a continuación los porcentajes seleccionados a las diferentes provincias a la cual se trabajará el plan de negocio.

Tabla 60

Cuotas de ventas

Mercado Objetivo				
Cantones	Q Socios	%	Provincia	Region
Milagro	289	52%	Guayas	Costa
Yaguachi	225		Guayas	Costa
Babahoyo	197		Los Rios	Costa
Ventanas	185		Los Rios	Costa
Quevedo	201		Los Rios	Costa
Machala	825		El Oro	Costa
Manta	442		Manabì	Costa
Portoviejo	489		Manabì	Costa
Quito	2084		38%	Pichincha
Tena	548	10%	Napo	Oriente
Total	5.485	100%		

3.5.5. 3.5.5 Método Krisp

Este método no aplica por no tener histórico

3.5.6. Presupuesto de Ventas

Para el presupuesto de ventas se tomó en consideración las ventas realizadas los años 2017 y 2018 considerando terminar 2018 con el cumplimiento total de la meta de \$3.000.000 de dólares conformado por las diferentes membresías que tiene el club en la actualidad. De esa base se hace el cálculo para un incremento del 16.67% el cual estará dado solo por el producto Membresía Adherente siendo el valor de \$500.000 dólares el presupuesto para el 2019 con un total de 5485 socios nuevos.

Tabla 61

Presupuesto de Ventas

REGION	PROVINCIA	PRES. ENERO	PRES. FEB	PRES. MARZO	PRES. ABR.	PRES MAY.	PRES. JUN	PRES. JUL	PRES. AGTO	PRES. SEPT.	PRES. OCT.	PRES. NOV	DICIEMBRE	TOTAL DE PRES. 2019	%	%
COSTA	GUAYAS	79	79	79	78	78	49	50	50	49	49	50	50	742	14%	52%
COSTA	LOS RIOS	73	73	73	72	72	45	46	46	46	45	46	46	685	12%	
COSTA	EL ORO	79	79	79	78	78	49	50	50	49	49	50	50	742	14%	
COSTA	MANABÍ	73	73	73	72	72	45	46	46	46	45	46	46	685	12%	
SIERRA ORIENTE	PICHINCHA	223	223	223	220	219	137	141	141	139	138	140	140	2084	38%	38%
	NAPO	59	59	59	58	58	36	37	37	37	36	37	37	549	10%	10%
TOTAL		588	587	587	580	577	361	370	370	365	364	368	368	5.485	100%	100%

REGION	PROVINCIA	PRES. ENERO	PRES. FEB	PRES. MARZO	PRES. ABR.	PRES MAY.	PRES. JUN	PRES. JUL	PRES. AGTO	PRES. SEPT.	PRES. OCT.	PRES. NOV	DICIEMBRE	TOTAL DE PRES. 2019	%	%
COSTA	GUAYAS	3.060,66	3.731,18	4.405,76	5.043,91	5.694,83	5.233,59	5.695,30	6.120,50	6.519,68	6.933,93	7.373,06	7.795,97	67.608,38	14%	52%
COSTA	LOS RIOS	2.825,22	3.444,17	4.066,86	4.655,91	5.256,76	4.831,01	5.257,20	5.649,70	6.018,17	6.400,56	6.805,91	7.196,28	62.407,74	12%	
COSTA	EL ORO	3.060,66	3.731,18	4.405,76	5.043,91	5.694,83	5.233,59	5.695,30	6.120,50	6.519,68	6.933,93	7.373,06	7.795,97	67.608,38	14%	
COSTA	MANABÍ	2.825,22	3.444,17	4.066,86	4.655,91	5.256,76	4.831,01	5.257,20	5.649,70	6.018,17	6.400,56	6.805,91	7.196,28	62.407,74	12%	
SIERRA ORIENTE	PICHINCHA	8.602,44	10.487,05	12.383,06	14.176,66	16.006,17	14.709,80	16.007,50	17.202,60	18.324,55	19.488,87	20.723,11	21.911,75	190.023,56	38%	38%
	NAPO	2.263,80	2.759,75	3.258,70	3.730,70	4.212,15	3.871,00	4.212,50	4.527,00	4.822,25	5.128,65	5.453,45	5.766,25	50.006,20	10%	10%
TOTAL		22.638,00	27.597,50	32.587,00	37.307,00	42.121,50	38.710,00	42.125,00	45.270,00	48.222,50	51.286,50	54.534,50	57.662,50	500.062,00	100%	100%

3.6. Organización del Territorio y de las rutas

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Para el establecimiento de los territorios y rutas adecuadas para los vendedores se analizará cada uno de las provincias y sus cantones donde se encuentran la mayoría de hinchas barcelonistas, así mismo se ha evaluado como indicador fundamental de decisión las siguientes variables

- Población económicamente activa
- Actividad económica
- Porcentajes de Hinchas de la provincia
- Desarrollo comercial de la provincia

Las cuales se detallan a continuación. Información que se obtuvo del Instituto ecuatoriano de Investigación INEC, de las encuestas realizadas a nivel nacional y de las redes sociales que mantiene el club donde los diferentes hinchas del país nos solicitan que visitemos sus cantones con la finalidad de hacerse socios.

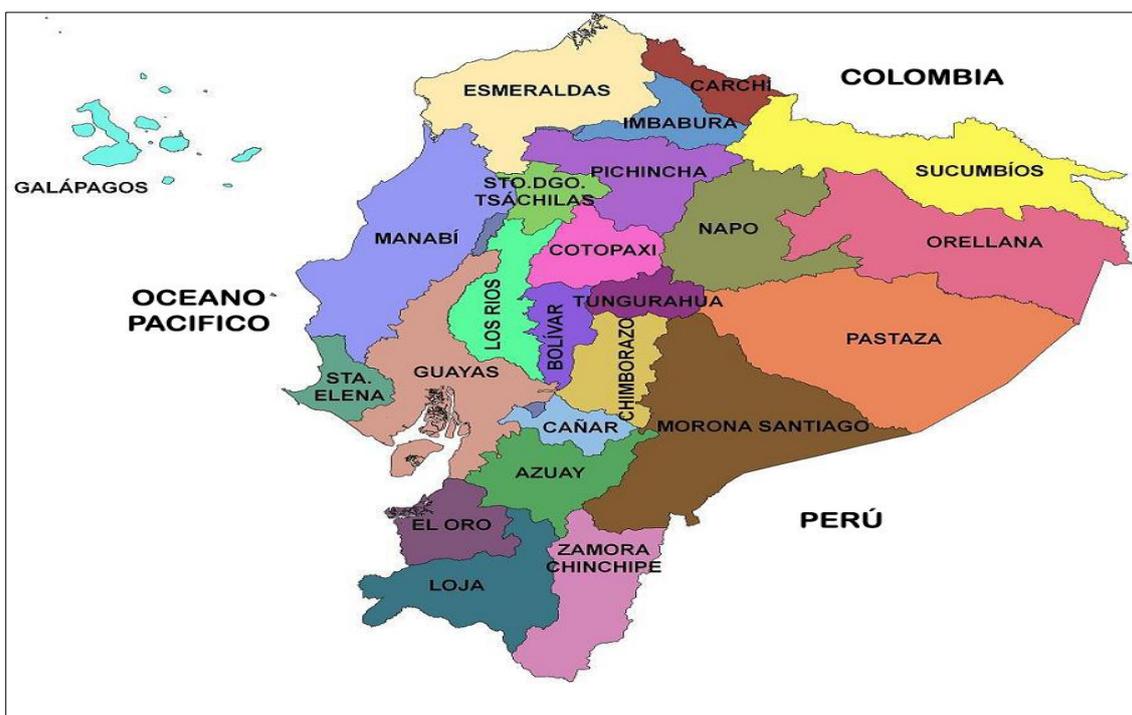


Figura 59 Provincias y sus cantones de la mayoría de hinchas barcelonistas

Se espera llegar a una cobertura a nivel nacional, para este plan de negocio se ha escogido las siguientes provincias por las variables ya mencionadas anteriormente.

Tabla 62

Proyección de cobertura a nivel nacional de hinchas barcelonistas

Mercado		\$ 500.000			
Potencial del mercado	Cantidad Máxima	US\$	Costa US\$	Sierra US\$	Oriente US\$
Guayas	13,52%	\$ 67.608	67.608	190.024	50.006
Los Ríos	12,48%	\$ 62.408	62.408		
El Oro	13,52%	\$ 67.608	67.608		
Manabí	12,48%	\$ 62.408	62.408		
Pichincha	38,00%	\$ 190.024			
Napo	10,00%	\$ 50.006			
					0
Total	100%	\$ 500.062	260.032	190.024	50.006
			52%	38%	10%

Tabla 63

Proyección de ventas

Potencial de ventas	Ventas por sector	%	Q Ventas	%
Costa	\$ 260.032	52%	2.852	52%
Sierra	\$ 190.024	38%	2.084	38%
Oriente	\$ 50.006	10%	549	10%
Total	\$ 500.062	100%	5.485	100%

a) Provincia del Guayas

Dentro de la Provincia del Guayas se ha escogido a los cantones Milagro y Yaguachi



Figura 60 Proyección de ventas en la provincia del Guayas

Milagro.- La ciudad de Milagro tiene una población de 166.6 mil habitantes considerándose la cuarta ciudad más poblada del país.

Tabla 64

Proyección de ventas en la ciudad de Milagro

Población:	166.6 mil hab. (4.6% respecto a la provincia de GUAYAS).
Urbana:	80.1%
Rural:	19.9%
Mujeres:	50.0%
Hombres:	50.0%
PEA:	49.3% (4.3% de la PEA de la provincia de GUAYAS)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	5.0 mil establecimientos (4.2% de la provincia de GUAYAS).
Ingreso por Ventas:	651 millones (1.6% de la provincia de GUAYAS).
Personal Ocupado:	17.4 mil personas (3.2% de la provincia de GUAYAS).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	62.8%
Industrias manufactureras.	13.5%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	10.8%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010



Figura 61 Proyección de ventas en la ciudad de Milagro

Yaguachi. - Con 61.0 mil habitantes, el cantón Yaguachi tiene un PEA de 47.3%, sus ingresos por ventas son de 47 millones, 3.2 mil personas son personal ocupado.

Tabla 65

Proyección de ventas en el cantón Yaguachi

Población:	61.0 mil hab. (1.7% respecto a la provincia de GUAYAS).
Urbana:	29.2%
Rural:	70.8%
Mujeres:	48.7%
Hombres:	51.3%
PEA:	47.3% (1.5% de la PEA de la provincia de GUAYAS)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica	
Establecimientos económicos:	1.0 mil establecimientos (0.8% de la provincia de GUAYAS).
Ingreso por Ventas:	47 millones (0.1% de la provincia de GUAYAS).
Personal Ocupado:	3.2 mil personas (0.6% de la provincia de GUAYAS).
Principales actividades que generan mayor ingreso	
Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	44.2%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	38.2%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	4.9%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

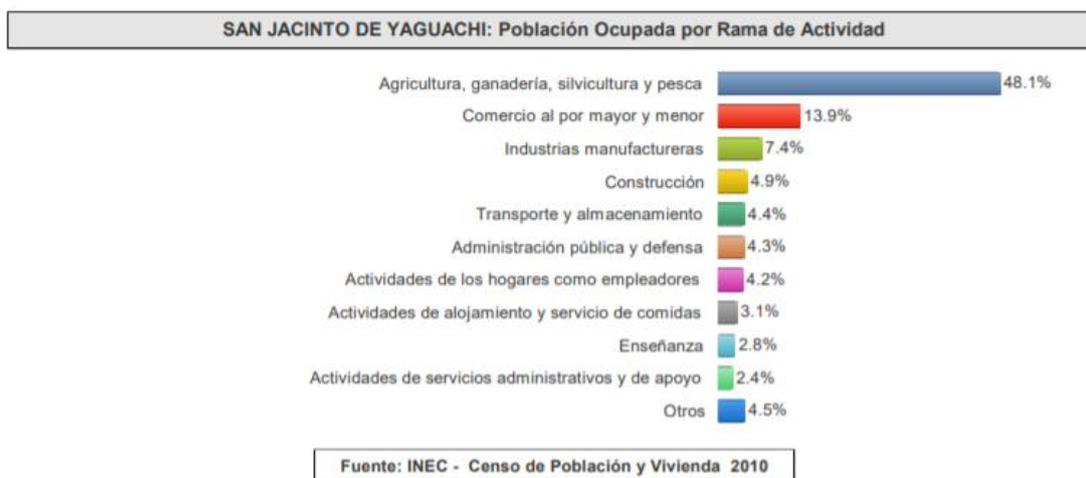


Figura 62 Proyección de ventas en el cantón Yaguachi

b) Provincia de Los Ríos

Dentro de la provincia de los Ríos se escogió al cantón Babahoyo, Ventanas y Quevedo.



Figura 63 Proyección de ventas en la provincia de Los Ríos

Babahoyo.- El cantón Babahoyo, mantiene un comercio al por mayor y por menor con un porcentaje de 56% y tiene una población de 153. 8 mil habitantes manteniendo un desarrollo comercial continuo.

Tabla 66

Proyección de ventas en la provincia en el cantón Babahoyo

Población:	153.8 mil hab. (19.8% respecto a la provincia de LOS RÍOS).
Urbana:	58.7%
Rural:	41.3%
Mujeres:	49.3%
Hombres:	50.7%
PEA:	49.0% (20.5% de la PEA de la provincia de LOS RÍOS)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

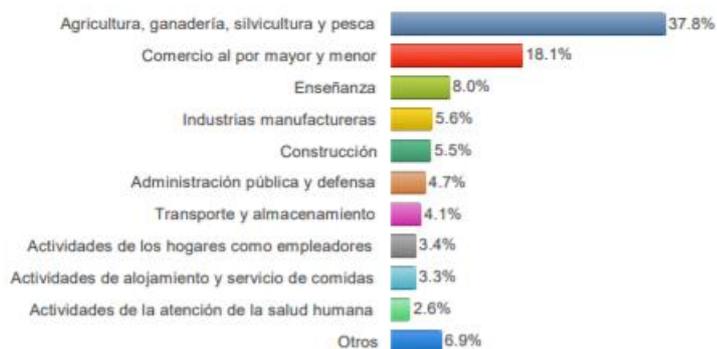
Establecimientos económicos:	4.1 mil establecimientos (22.8% de la provincia de LOS RÍOS).
Ingreso por Ventas:	587 millones (30.9% de la provincia de LOS RÍOS).
Personal Ocupado:	16.9 mil personas (28.5% de la provincia de LOS RÍOS).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	56.1%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	14.1%
Actividades financieras y de seguros.	10.1%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

BABAHOYO: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 64 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Babahoyo

Ventanas. - El cantón Ventanas tiene una población de 66.6 mil habitantes una de sus actividades principales es la agricultura y ganadería los ingresos por sus ventas representan 65 millones de dólares y 4.3 mil habitantes se encuentran en ocupación laboral.

Tabla 67

Proyección de ventas en la provincia en el cantón Ventanas

Población:	66.6 mil hab. (8.6% respecto a la provincia de LOS RÍOS).
Urbana:	57.4%
Rural:	42.6%
Mujeres:	49.2%
Hombres:	50.8%
PEA:	48.4% (8.5% de la PEA de la provincia de LOS RÍOS)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	1.6 mil establecimientos (9.2% de la provincia de LOS RÍOS).
Ingreso por Ventas:	65 millones (3.4% de la provincia de LOS RÍOS).
Personal Ocupado:	4.3 mil personas (7.2% de la provincia de LOS RÍOS).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	65.9%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	11.0%
Enseñanza.	5.4%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

VENTANAS: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 65 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Ventanas

Quevedo. - El cantón Quevedo cuenta con 173.6 mil habitantes y sus ingresos por sus ventas representan 781. Mil millones, este ingreso representa el 41% del total de la provincia de los Ríos, el comercio al por mayor y menor es el rubro que mayores ingresos le da al cantón.

Tabla 68

Proyección de ventas en la provincia en el cantón Quevedo

Población:	173.6 mil hab. (22.3% respecto a la provincia de LOS RÍOS).
Urbana:	86.9%
Rural:	13.1%
Mujeres:	50.0%
Hombres:	50.0%
PEA:	50.1% (23.4% de la PEA de la provincia de LOS RÍOS)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	5.6 mil establecimientos (31.5% de la provincia de LOS RÍOS).
Ingreso por Ventas:	781 millones (41.1% de la provincia de LOS RÍOS).
Personal Ocupado:	18.9 mil personas (31.9% de la provincia de LOS RÍOS).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	47.1%
Transporte y almacenamiento.	31.7%
Industrias manufactureras.	9.1%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

QUEVEDO: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 66 Proyección de ventas en la provincia en el cantón Quevedo

c) Provincia del Oro

Dentro de la provincia el Oro se escogió al cantón Machala.



Figura 67 Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala

Machala. - El cantón Machala cuenta con una población de 246.0 mil habitantes sus ingresos por ventas son de 2.989 millones representando el 61.2% de la provincia del Oro, la población ocupada representa el 57.3% de la provincia del Oro.

Tabla 69

Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala

Población:	246.0 mil hab. (41.0% respecto a la provincia de EL ORO).
Urbana:	94.0%
Rural:	6.0%
Mujeres:	50.0%
Hombres:	50.0%
PEA:	54.6% (42.6% de la PEA de la provincia de EL ORO)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	10.9 mil establecimientos (47.5% de la provincia de EL ORO).
Ingreso por Ventas:	2,989 millones (61.2% de la provincia de EL ORO).
Personal Ocupado:	41.6 mil personas (57.3% de la provincia de EL ORO).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	55.7%
Industrias manufactureras.	13.8%
Enseñanza.	9.0%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010



Figura 68 Proyección de ventas en la provincia de El Oro-Machala

d) Provincia de Manabí

Dentro de la provincia de Manabí los cantones que se han escogido como mercado objetivo son Manta y Portoviejo.



Figura 69 Proyección de ventas en la provincia de Manabí

Manta.- El cantón Manta tiene una población de 226.5 mil habitantes, el comercio al por mayor y menor es una de sus actividades principales, sus ingresos por ventas son de 1.953 millones y 39 mil personas están ocupadas aboralmente.

Tabla 70

Proyección de ventas en la provincia de Manabí

Población:	226.5 mil hab. (16.5% respecto a la provincia de MANABÍ).
Urbana:	96.1%
Rural:	3.9%
Mujeres:	50.8%
Hombres:	49.2%
PEA:	50.1% (18.3% de la PEA de la provincia de MANABÍ)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	9.0 mil establecimientos (27.8% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	1,953 millones (41.3% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	39.5 mil personas (29.2% de la provincia de MANABÍ).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	52.3%
Industrias manufactureras.	15.3%
Actividades financieras y de seguros.	9.7%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

MANTA: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 70 Proyección de ventas en la provincia de Manabí

Portoviejo. - El cantón Portoviejo tiene una población de 280. 0 mil habitantes el 48.4% de la población es económicamente activa, sus ingresos por venta son 1.638 millones. El comercio al por mayor y menor representan el 70% de sus actividades comerciales.

Tabla 71

Proyección de ventas en el cantón Portoviejo

Población:	280.0 mil hab. (20.4% respecto a la provincia de MANABÍ).
Urbana:	73.8%
Rural:	26.2%
Mujeres:	50.7%
Hombres:	49.3%
PEA:	48.4% (22.0% de la PEA de la provincia de MANABÍ)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	8.2 mil establecimientos (25.2% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	1,638 millones (34.6% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	41.8 mil personas (30.9% de la provincia de MANABÍ).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	70.2%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	11.6%
Enseñanza.	3.3%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

PORTOVIEJO: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 71 Proyección de ventas en el cantón Portoviejo

e) Provincia del Pichincha

Dentro de la provincia del Pichincha se ha escogido al cantón Quito como parte del mercado objetivo del presente plan de negocio.



Figura 72 Proyección de ventas de la provincia del Pichincha

Quito.- El cantón Quito tiene 2,239.2 mil habitantes un PEA de 60%, sus ingresos por ventas son de 65,651 millones representa el 98% de la provincia de Pichincha, el comercio al por mayor y menor es una de las actividades más representativas.

Tabla 72

Proyección de ventas de la provincia del Pichincha- Quito

Población:	2,239.2 mil hab. (86.9% respecto a la provincia de PICHINCHA).
Urbana:	71.8%
Rural:	28.2%
Mujeres:	51.4%
Hombres:	48.6%
PEA:	60.0% (87.8% de la PEA de la provincia de PICHINCHA)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Participación de la actividad económica

Establecimientos económicos:	100.0 mil establecimientos (89.8% de la provincia de PICHINCHA...)
Ingreso por Ventas:	65,651 millones (98.1% de la provincia de PICHINCHA).
Personal Ocupado:	547.1 mil personas (92.8% de la provincia de PICHINCHA).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	35.4%
Industrias manufactureras.	33.4%
Explotación de minas y canteras.	4.8%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010



Figura 73 Proyección de ventas de la provincia del Pichincha- Quito

f) Provincia de Napo

Dentro de la provincia de Napo, se ha escogido como mercado objetivo al cantón Tena



Figura 74 Proyección de ventas de la provincia de Napo

Napo.- El cantón Napo cuenta con 60.9 mil habitantes, sus ingresos son 84 millones representando el 49.7% de la provincia de Napo, el personal ocupado es de 4.8 mil personas.

Tabla 73

Proyección de ventas de la provincia de Napo

Población:	60.9 mil hab. (58.7% respecto a la provincia de NAPO).
Urbana:	38.3%
Rural:	61.7%
Mujeres:	49.2%
Hombres:	50.8%
PEA:	55.0% (59.0% de la PEA de la provincia de NAPO)

Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

• Participación de la actividad económica

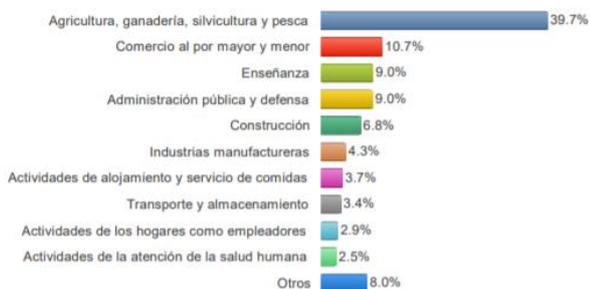
Establecimientos económicos:	1.8 mil establecimientos (69.1% de la provincia de NAPO).
Ingreso por Ventas:	84 millones (49.7% de la provincia de NAPO).
Personal Ocupado:	4.8 mil personas (66.3% de la provincia de NAPO).

Principales actividades que generan mayor ingreso

Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	51.9%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	11.5%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	8.4%

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

TENA: Población Ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010

Figura 75 Proyección de ventas de la provincia de Napo

Se proyecta vender 5485 socios anuales para el año 2019 lo cual representa \$500,000 dólares para lo cual se trabajará con 5 vendedores a nivel nacional.

- El vendedor número 1, cubrirá la ruta de Milagro, Yaguachi, Babahoyo, Ventanas y Quevedo
- El vendedor número 2, Tendrá la zona de Machala
- El vendedor número 3, Tendrá la zona de Manta y Portoviejo
- El vendedor número 4, Tendrá la zona de Quito centro Norte y Tena Centro Norte

- El vendedor número 5, Tendrá la zona de Quito centro Sur y Tena Centro Sur

3.6.2. Política Fidelidad

Con la finalidad de reducir el riesgo de delito la cual garantizará el daño económico propiciado por los manejos ilícitos del empleado del área de ventas firmará dicha política para asegurar las recaudaciones.

Tabla 74

Política Fidelidad

Cantón	Cantidad			Visitas Diarias					Semanal	Mensual	Total mensual	Anual	Total Anual	Cobertura
	Costa	Sierra	Oriente	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5						
Milagro	289			1					6	24	91	289	1.097	100%
Yaguachi	225			1					5	19		225		100%
Babahoyo	197			1					4	16		197		100%
Ventanas	185			1					4	15		185		100%
Quevedo	201			1					4	17		201		100%
Machala	825				3				17	69	69	825	825	100%
Manta	442					2			9	37	78	442	931	100%
Portoviejo	489					2			10	41		489		100%
Quito Norte		1.042					4		22	87	110	1.042	1.316	100%
Tena Norte			274					1	6	23		274		100%
Quito Sur		1.042					4		22	87	110	1.042	1.316	100%
Tena Sur			274					1	6	23		274		100%
TOTAL	2.853	2.084	548	4	3	3,2	7	1,90	114	457		5.485		

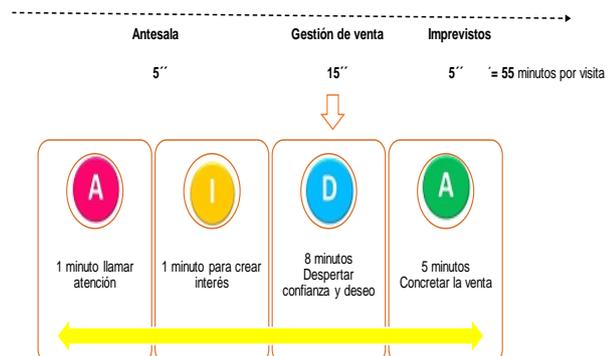
3.6.3. Construcción de Rutas

Para la construcción de rutas es necesario saber las horas promedio de cada visita, para lo cual se ha realizado el cálculo en base al número de visitas que se espera que realicen los vendedores. Así mismo se utilizará el método AIDA como gestión de venta a realizar cada asesor.

Tabla 75

Construcción de Rutas

Distribución de tiempo de visitas	
Tiempo: minutos (m)	
Traslado	30 m
Antesala	5 m
Gestión de venta	15 m
Imprevistos	5 m
Total día	55 minutos



Se espera 50 visitas semanales de las cuales se espera captar de 22 a 23 socios a la semana es decir un promedio de 4 socios al día como objetivo máximo.

Tabla 76

Proyección de visitas semanales

Vendedor 1	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
	Frecuencia Mensual	# Clientes	# Visitas	# Clientes
Semana 1	22	50	20	45
Semana 2	23	50	21	45
Semana 3	23	50	21	45
Semana 4	23	50	21	45
Total	91	200	82	180

Vendedor 2	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
	Frecuencia Mensual	# Clientes	# Visitas	# Clientes
Semana 1	18	50	16	45
Semana 2	17	50	15	45
Semana 3	17	50	15	45
Semana 4	17	50	15	45
Total	69	200	62	180

Vendedor 3	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
	Frecuencia Mensual	# Clientes	# Visitas	# Clientes
Semana 1	20	50	18	45
Semana 2	20	50	18	45
Semana 3	19	50	17	45
Semana 4	19	50	17	45
Total	78	200	70	180

Vendedor 4	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
Frecuencia Mensual	# Clientes	# Visitas	# Clientes	# Visitas
Semana 1	28	49	25	44
Semana 2	28	49	25	44
Semana 3	27	49	24	44
Semana 4	27	49	24	44
Total	110	196	99	176

Vendedor 5	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
Frecuencia Mensual	# Clientes	# Visitas	# Clientes	# Visitas
Semana 1	28	49	25	44
Semana 2	28	49	25	44
Semana 3	27	49	24	44
Semana 4	27	49	24	44
Total	110	196	99	176

Tabla 77

Distribución por zonas

Región	Provincia	Cantón	Q Ventas Socios	Distribución por zonas				
				Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5
Costa	Guayas	Milagro	289	289				
Costa	Guayas	Yaguachi	225	225				
Costa	Los Rios	Babahoyo	197	197				
Costa	Los Rios	Ventanas	185	185				
Costa	Los Rios	Quevedo	201	201				
Costa	Oro	Machala	825		825			
Costa	Manabí	Manta	442			442		
Costa	Manabí	Portoviejo	489			489		
Sierra	Pichincha	Quito	1042				1042	
Oriente	Napo	Tena	274				274	
Sierra	Pichincha	Quito	1042					1042
Oriente	Napo	Tena	274					274
		Total	5485	1097	825	931	1316	1316

Cada vendedor tiene una cuota asignada por Provincia, cantón, números de socios y dólares la misma que tiene que cumplirse dentro de las diferentes parroquias que conforman los cantones.

Tabla 78

Previsión anual de vendedor

Distribución vendedores	Total Previsión anal	Previsión anual por vendedor				
		Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5
Guayas	\$ 67.608	\$ 67.608				
Los Rios	\$ 62.408	\$ 62.408				
El Oro	\$ 67.608		\$ 67.608			
Manabí	\$ 62.408			\$ 62.408		
Pichincha	\$ 190.024				\$ 95.012	\$ 95.012
Napo	\$ 50.006				\$ 25.003	\$ 25.003
Total	\$ 500.062	\$ 130.016	\$ 67.608	\$ 62.408	\$ 120.015	\$ 120.015

Son 12 rutas dentro de las 6 provincias que son mercado objetivo, estas rutas conforman las diferentes parroquias del cantón, las cuales deberán ser visitadas con la finalidad de captar socios.

Nombre	Ruta	Nombre	Ruta
Parroquias del Cantón Milagro	1	Parroquias del Cantón Yaguachi	2
1. Camilo Andrade Manrique		5. Gral. Pedro J. Montero (Bolíche)	
2. Chirijos		6. Crnel. Marcelino Maridueña (San Carlo)	
3. Coronel Enrique Valdez C.		7. Simon Bolivar	
4. Ernesto Seminario Hans		8. Virgen de Fatima	
Parroquias del Cantón Babahoyo	3	Parroquias del Cantón Ventanas	4
9. Clemente Baquerizo		18. 10 de Noviembre	
10. Dr. Camilo Ponce		19. Quinsaloma	
11. Barreiro		20. Zapotal	
12. El Salto		21. Chacarita	
13. Barreiro		22. Los Angeles	
14. Caracol			
15. Febres Cordero			
16. Pimocha			
17. La Unión			
Parroquia del Cantón Quevedo	5	Parroquia del Cantón Machala	6
1. San Camilo		1. La Providencia	
2. San José		2. Puerto Bolívar	
3. Guayacán		3. Nueve de Mayo	
4. San Cristóbal		4. El Cambio	
5. Buea Fè		5. El Retiro	
6. Mocache			
7. Viva Alfaro			
8. 21 de Mayo			
9. 7 de Octubre			
10. Nicolás Infante Díaz			
Parroquia del Cantón Portoviejo	7	Parroquia del Cantón Manta	8
1. 12 de Marzo		16. Los Esteros	
2. Colón		17. San Mateo	
3. Picoazà		18. San Mateo	
4. San Pablo		19. Tarqui	
5. Andrés de Vera		20. Eloy Alfaro	
6. Francisco Pacheco		21. San Lorenzo	
7. 12 de Octubre		22. Santa Marianita	
8. Simón Bolívar			
9. Abdón Calderón (San Francisco)			
10. Alhajuela (Bajo Grande)			
11. Crucita			
12. Pueblo Nuevo			
13. Río Chico			
14. San Plácido			
15. Chirijos			
Parroquia del Cantón Quito - Centro Norte	9	Parroquia del Cantón Quito - Centro Sur	10
1. Belisario Quevedo		1. Centro Histórico	
2. Carcelén		2. Chilibulo	
3. Cochapamba		3. Chillogallo	
4. Comité del Pueblo		4. Chimbacalle	
5.- Concepción		5. Guamaní	
6. Cotacollao		6. La Argelia	
7. El Condado		7. La Ecuatoriana	
8. Iñaquito		8. La Ferroviaria	
9. Itchimbia		9. La Libertad	
10. Jipijapa		10. La Magdalena	
11. Kennedy		11. La Mena	
12. Mariscal Sucre		12. Puengasí	
13. Ponciano		13. Quitumbe	
14. Rumipamba		14. San Bartolo	
15. San Isidro del Inca		15. Solanda	
16. San Juan	16. Turubamba		
Parroquia del Cantón Tena	11	Parroquia del Cantón Tena	12
1. Ahuano		1. Puerto Misahualli	
2. Carlos Juio Arosemena Tola		2. Puerto Napo	
3. Chontapunta		3. Tálag	
4. Pano		4. San Juan de Mayuna	

Figura 76 Rutas dentro de las 6 provincias

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en rutas

Para determinar la productividad en rutas se realizará una programación de visitas diarias, la misma que será revisada por el jefe de ventas cada semana. Se ha elaborado un formato para poder tener un control del mismo el cual contiene datos como:

- Persona Natural
- Empresa
- Dirección
- Teléfono
- Observación
- Tiempo de visita

PLANIFICACIÓN DE VISITAS DIARIAS						
Ejecutivo:			P. de Encuentro:			
Prospecto			Ruta:	Fecha:	Nº 0000201	
Nº	Persona Natural	Empresa	Dirección	Teléfonos	Observaciones	Tiempo de visita
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
						Tiempo total
Firma Ejecutivo			Firma Supervisor			

Figura 77 Métodos y tiempos: Productividad en rutas

3.7. Realización de las Estrategias de Ventas

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: Localización, sección e incorporación

La empresa contará con 5 vendedores los cuales serán contratados para que cubran las diferentes zonas a nivel nacional, los cuales serán evaluados según el perfil y experiencia que solicite el club Barcelona Sporting Club

Perfil Académico:

Ing. En Administración y ventas

Ing. En Administración

Cursando carreras afines

Experiencia:

Mínimo 3 años en posiciones similares

Conocimiento en técnicas de ventas

Conocimiento en servicio al cliente

Misión del puesto:

Cumplir con las ventas asignadas en su presupuesto mensual y anual y cumplir con los objetivos de promoción del producto y sus beneficios, así como también es responsable de incorporar nuevos socios a su cartera y de realizar la gestión de cobranza.

Funciones

- Cumplimiento del presupuesto mensual y anual de ventas de la membresía Adherente.
- Administración, crecimiento y manejo de relaciones de los socios asignados a su zona

- Entregar a la oficina, los recibos de caja, depósitos transferencias y efectivo inmediato al cierre de ventas y cobranzas.
- Cumplimiento del plan de trabajo aprobado por el Jefe de Ventas
- Gestionar la recuperación de cartera
- Gestionar la promoción del producto
- Retroalimentación al Jefe de Ventas de las actividades en el proceso comercial realizadas
- Elaboración de un reporte diario de actividades (obligatorio)

3.8. Remuneración de los vendedores

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Se pagará sueldo base más los beneficios de ley y comisiones siempre y cuando cumplan con la cuota de venta asignada a su zona.

Tabla 79

Sueldo fijo, comisiones e incentivos

ROLES DE PAGO / Gastos en Sueldos y Salarios												
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Aporte al IESS/ año	SECAP	IECE	Gasto / año
GERENTE COMERCIAL	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	\$ 10.970,00	\$ 3.914,17	\$ 354,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.014,00	\$ 3.402,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 60.112,17
JEFE DE VENTAS	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 10.970,00	\$ 2.014,17	\$ 354,00	\$ 550,00	\$ 1.100,00	\$ 1.471,80	\$ 1.247,40	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 29.791,97
VENDEDOR 1	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 10.970,00	\$ 1.364,17	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 19.419,27
VENDEDOR 2	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 10.970,00	\$ 1.364,17	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 19.419,27
VENDEDOR 3	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 10.970,00	\$ 1.364,17	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 19.419,27
VENDEDOR 4	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 10.970,00	\$ 1.364,17	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 19.419,27
VENDEDOR 5	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 10.970,00	\$ 1.364,17	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 602,10	\$ 510,30	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 19.419,27
GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS	\$ 6.350,00	\$ 76.200,00	\$ 76.790,00	\$ 12.749,17	\$ 2.478,00	\$ 3.175,00	\$ 6.350,00	\$ 8.496,30	\$ 7.200,90	\$ 381,00	\$ 381,00	\$ 187.000,47

	Sueldo	Comisión
Asesor Comercial	\$ 450	Tabla



Cantidad	Comisión
Cada Socio	\$ 10

Tabla 80

Sueldo fijo, comisiones e incentivos- Rol de pago

BARCELONA SPORTING CLUB																			
AV. BARCELONA S/N ESTADIO BANCO PICHINCHA																			
Año: 2019	Rol de Pagos ENERO																		
NOMBRE DEL EMPLEADO: Vendedor 1 0923788368																			
<p>INGRESOS</p> <table border="1"> <tr><td>SUELDO</td><td style="text-align: right;">450,00</td></tr> <tr><td>FONDOS DE RESERVA</td><td style="background-color: yellow;"></td></tr> <tr><td>DECIMO TERCERO</td><td style="text-align: right;">37,50</td></tr> <tr><td>DECIMO CUARTO</td><td style="text-align: right;">32,17</td></tr> <tr><td>Total de Ingresos:</td><td style="text-align: right;">519,67</td></tr> </table>	SUELDO	450,00	FONDOS DE RESERVA		DECIMO TERCERO	37,50	DECIMO CUARTO	32,17	Total de Ingresos:	519,67	<p>DESCUENTOS:</p> <table border="1"> <tr><td>APORTE IESS 9,45%</td><td style="text-align: right;">42,53</td></tr> <tr><td>SOCIOS BARCELONA LUNCH</td><td style="text-align: right;">20,00</td></tr> <tr><td>P.QUIROG/HIPOTECARIO</td><td style="background-color: yellow;"></td></tr> <tr><td>Total de Descuentos:</td><td style="text-align: right;">62,53</td></tr> </table>	APORTE IESS 9,45%	42,53	SOCIOS BARCELONA LUNCH	20,00	P.QUIROG/HIPOTECARIO		Total de Descuentos:	62,53
SUELDO	450,00																		
FONDOS DE RESERVA																			
DECIMO TERCERO	37,50																		
DECIMO CUARTO	32,17																		
Total de Ingresos:	519,67																		
APORTE IESS 9,45%	42,53																		
SOCIOS BARCELONA LUNCH	20,00																		
P.QUIROG/HIPOTECARIO																			
Total de Descuentos:	62,53																		
VALOR A RECIBIR: 457,15																			
Banco: PICHINCHA AHORROS	Cuenta: 152645879 Cheque:																		
TRANSFERENCIA A CUENTA																			
<i>Recibi Conforme</i>																			
<i>CI.</i>																			
Elaborado por:	Aprobado por:																		
C.P.A. GLADIS BAZURTO	Sr. Hector Rugel Gerente General																		

3.8.2. Primas y otros incentivos similares

No procede en Barcelona Sporting Club

3.8.3. Sistemas mixtos de remuneración

Como ya se mencionó cada vendedor tendrá una remuneración y recibirá su comisión de acuerdo al total de socios que realice según su cuota mensual.

3.8.4. Sistemas colectivos

No procede en Barcelona Sporting Club

3.8.5. 3.8.5 Gastos de Viaje

No procede en Barcelona Sporting Club

3.8.6. Delimitación de los gastos del Vendedor

Los gastos que genere el vendedor por la gestión de venta están incluidos en su paquete de remuneración, tomando en cuenta que cada vendedor escogido residirá en la zona de venta.

3.9. Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control del Volumen de ventas

El control de volumen de ventas se realizará basado en indicadores de gestión los cuales serán evaluados por números de socios, cartera al día, cada mes, donde se analizará las diferentes zonas por provincias y cantones

3.9.2. Control de otras dimensiones de las ventas

Tomando en consideración el objetivo general que es el Incremento de las ventas, se espera que dichos resultados de ventas se obtengan con los diferentes objetivos específicos que se encuentran enmarcados en las perspectivas de una organización como:

- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos internos
- Clientes
- Finanzas

Tabla 81

Control de otras dimensiones de las ventas - Metas

			Metas		
Perspectivas	Objetivos de control	Indicadores	Cumplir Meta	Nivel de Cumplimiento	Indicadores
Finanzas	Aumentar cobertura de mercado	Mapeo de visitas exitosas	9%	20%	Visitas exitosas / Visitas programadas
Clientes	Aumentar la cartera de los socios	Volumen de ventas	48%	53%	Nuevos Socios / Total de Socios
Procesos Internos	Definir procesos en línea	Elaborar manuales y verificación de cumplimiento	45%	64%	Normalización 3 meses
Aprendizaje y Crecimiento	Control de desempeño	Nivel de concientización	50%	60%	Evaluación de desempeño

3.9.3. Evaluación de vendedores

Con la finalidad que la fuerza de ventas cumpla con el objetivo planteado se ha diseñado criterios de evaluación los cuales se enmarca en, los resultados de ventas y los esfuerzos de ventas, donde el jefe de ventas realizará su evaluación diaria con el fin de analizar la gestión de campo y el servicio posventa de cada vendedor, y de esta forma poder tomar decisiones más acertadas y rápidas de debilidades que se puedan estar presentando en el transcurso de cada mes y de esta forma se pueda cumplir con el cumplimiento mensual.

Tabla 82

Evaluación de desempleo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO									
BARCELONA SPORTING CLUB									
Objetivo:	Cumplir con la cuota mensual de unidades de venta 5485 socios anual 2019								
Periodo de revisión:	Desde:				Hasta:				
Resultados de Ventas									
Criterios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total	
No. De Socios nuevos									
No. De Visitas a prospectos									
No. De Socios con cartera al día									
Esfuerzos de Ventas									
Criterios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total	
No. De Visitas a prospectos									
Visitas planeadas									
Visitas no planeadas									
Objetivos para el próximo periodo (mes siguiente)									
Comentarios / Notas aclaratorias									
Firmas									

3.9.4. Cuadro de Mando del Director de Ventas

En Barcelona Sporting Club, no existe el cargo el Director de Ventas, sin embargo, se tiene un cargo de Jefe de ventas el cual dentro de sus funciones está el control de los indicadores de gestión de su equipo de ventas, en el cual tendrá la obligación de revisar:

El Recurso Humano, Es importante potencializar las habilidades y conocimiento de la fuerza, así mismo como motivarlo para que pueda cumplir a cabalidad sus funciones.

Procesos, Revisar y darle seguimiento a metas planteadas en la gestión de ingreso de inscripciones de socios así mismo como la entrega del kit de socios.

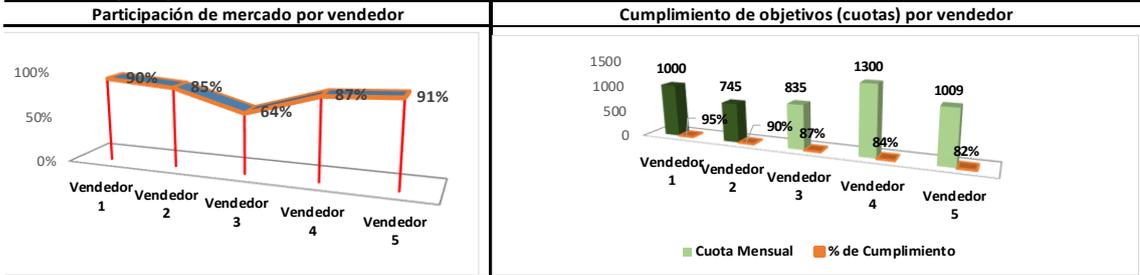
Clientes, Revisión del servicio pos venta al socio, incremento de socios mensual y cartera al día del mismo.

Financiero, Revisión de presupuesto versus ventas reales con el objetivo de crecer en el mercado de forma sostenible y sustentable.

Delimitación del mercado

Membresía Adherente	Ventas Mensuales	% Cumplimiento de Objetivos	Total de Socios con Membresía Adherente	Ventas por Sector	
				Costa, Sierra	Oriente
	\$67.608	90%	8458	2.853	2.632

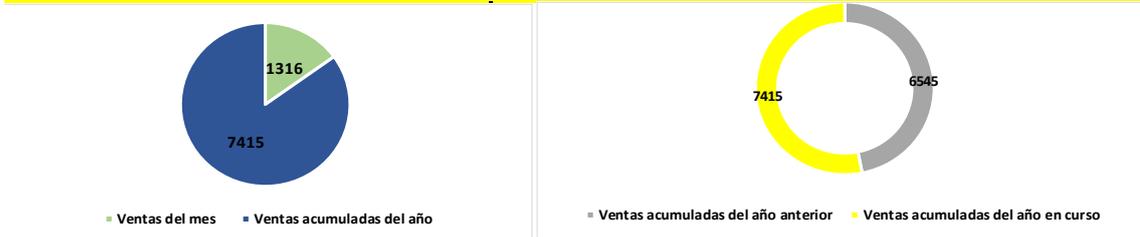
Otros datos principales



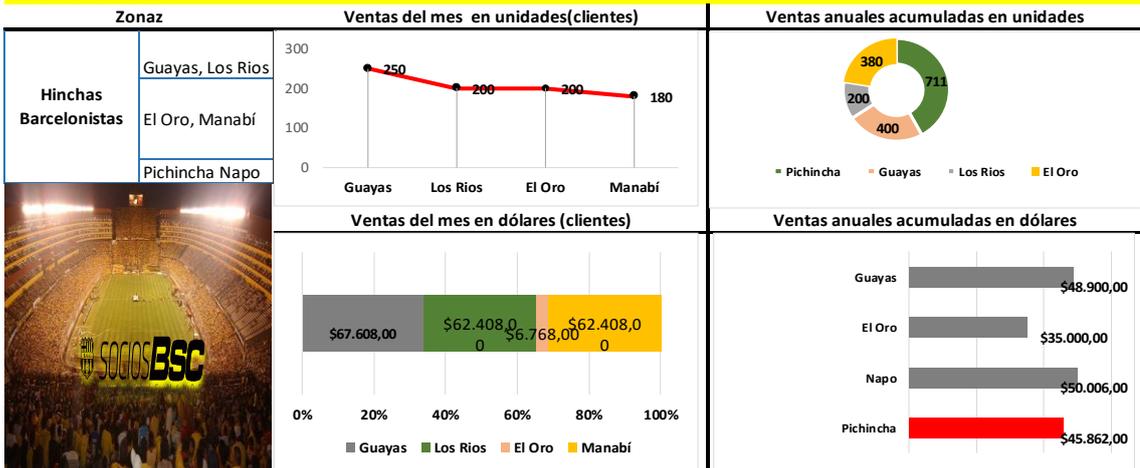
Estado de situación comercial por vendedor

Vendedores de Socios Barcelona	Cifras de ventas del mes	Cuota Anual	Socios ganados	Socios perdidos	Socios activos	Socios activos actuales	Socios activos año anterior	Nuevos Socios	Socios potenciales estimados
Vendedor 1	230	1097	10	3	897	150	124	12	15
Vendedor 2	250	825	9	5	650	198	132	6	10
Vendedor 3	220	931	6	0	823	265	165	5	12
Vendedor 4	260	1316	8	4	897	145	189	4	14
Vendedor 5	230	1316	7	3	697	82	142	2	13

Análisis del servicio que se oferta



Análisis de los clientes



Evaluación de los vendedores (Se lo califica con base a los datos arriba mostrados) 1= Regular; 2=Bueno; 3= Excelente

Vendedores	Volumen de ventas	Cumpl. De cuotas de venta	Part en el mercado	Nuevo clientes	Resultados	Graficación de los resultados de la evaluación de vendedores
Vendedor 1	3	3	3	3	12	
Vendedor 2	2	2	2	2	8	
Vendedor 3	3	2	3	2	10	
Vendedor 4	3	3	3	3	12	
Vendedor 5	2	3	2	2	9	

Figura 78 Mando del Director de Ventas

3.10. Ventas especiales

Las ventas que se realizará para captar socios es a través de la venta directa, donde el vendedor utilizará técnicas de ventas para poder realizar el cierre de la venta, es así que los meses más fuertes en ventas donde hay que captar más socios es enero, febrero, marzo, tomando en cuenta que estos meses cubren la primera temporada y la noche amarilla, y donde el hincha aficionado quiere ingresar a todos los partidos, buscando la mejor manera de poder ver a su equipo amado.

3.11. Marketing Mix

3.11.1. Producto

El producto que se ofrece es la Membresía de Socios Adherente



Figura 79 Marketing Mix – Producto

La cual le dará la oportunidad al socio de gozar con todos los beneficios antes mencionados y el ingreso a todos los partidos pagando el 50% de su valor normal.

3.11.2. Precio

El precio de la membresía de Socios Adherente es de:

Tabla 83

Marketing Mix – Precio

Rubro	Valor
Inscripción	\$20
Mensualidad de Membresía	\$10

3.11.3. Plaza

La plaza la constituye las diferentes provincias donde se comercializará la membresía de socios Adherente que son:

Tabla 84

Marketing Mix – Plaza

Región	Provincia	Cantón
Costa	Guayas	Milagro
Costa	Guayas	Yaguachi
Costa	Los Ríos	Babahoyo
Costa	Los Ríos	Ventanas
Costa	Los Ríos	Quevedo
Costa	El Oro	Machala
Costa	Manabí	Manta
Costa	Manabí	Portoviejo
Sierra	Pichincha	Quito
Oriente	Napo	Tena

El asesor Comercial captará nuevos recorriendo los cantones a él asignados así mismo tendrá que realizar estrategias para captar socios en las diferentes festividades que tienen sus cantones asignados

Tabla 85

Marketing Mix – Festividades de los cantones

FECHA	PROVINCIA	CANTÓN	CONMEMORACIÓN (Cantonización o fundación)
17 de Septiembre	Milagro	Milagro	Cantonización
21 de Julio	Guayaquil	Guayas	Cantonización
27 de mayo	Babahoyo	Los Ríos	Cantonización
10 de noviembre	Ventanas	Los Ríos	Cantonización
7 de octubre	Quevedo	Los Ríos	Cantonización
25 de junio	Machala	El Oro	Cantonización
4 de noviembre	Manta	Manabí	Cantonización
12 de marzo	Portoviejo	Manabí	Cantonización
6 de diciembre	Quito	Pichincha	Fundación
15 de noviembre	Napo	Tena	Cantonización

3.11.4. Promoción y Publicidad

Se realizará promociones y publicidad para captar socios nuevos, tomando en cuenta que las redes sociales son un canal de comunicación muy activa por los hinchas que siguen actualmente la página web de Barcelona, así mismo se realizará un plan de fidelización para brindar servicio posventa y poder fidelizar al socio, otorgándole una relación con Barcelona a largo plazo, para lo cual se adjunta estadísticas actuales del número de hinchas y socios que revisan las redes sociales.

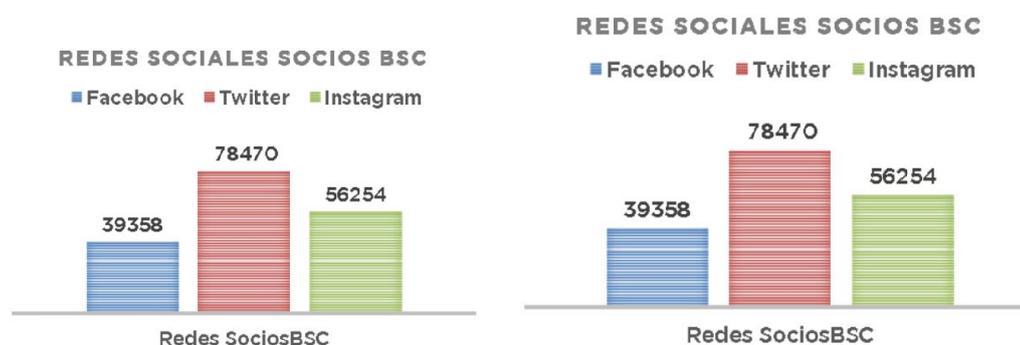


Figura 80 Marketing Mix – Promoción y Publicidad Promociones

a) Charter a Quito

Se realizará promociones de Charter a Quito, viajando con la selección en diferentes partidos. Por cada dos pasajes un niño gratis



Figura 81 Marketing Mix – Promoción Charter a Quito

b) Promociones por el día de la madre

El día de la madre se podrá pagar la inscripción y el mes de mayo es gratis



Figura 82 Marketing Mix – Promociones por el día de la madre

c) Dos por uno en partidos especiales

En diferentes partidos, los socios al día podrán ingresar dos por uno al estadio



d) *Figura 83* Marketing Mix –Dos por uno en partidos especiales

Publicidad:

Por medio de las redes sociales se enviará publicidad de los diferentes concursos que se realizará, así mismo se publicitará las mejoras que se realizan en el estadio tanto de infraestructura como de atención al servicio al cliente.



Figura 84 Marketing Mix – Publicidad en redes sociales

Plan de Fidelización

Se adjunta el plan de fidelización de todo el año 2019 con el fin de poder brindar un buen servicio pos venta y que se sientan parte del club, Cabe recalcar que toda la gestión realizada por el departamento es presentada al socio por medio de un informe cuatrimestral de gestión.

a) Partidos las Glorias versus Socios

Estos partidos se los realizará cada 15 días los martes en el estadio donde los ex jugadores y el presidente Cevallos se relacionan con los socios y mantendrán un momento agradable teniendo la oportunidad de poder conversar sus necesidades al Presidente y Gerente de socios



Figura 85 Marketing Mix – Partidos las Glorias versus Socios

b) Socio Móvil

Como parte del plan de fidelización el socio tendrá el beneficio del socio Móvil, el cual podrá trasladarse a servientrega para envío de Kit de socios de provincia



Figura 86 Marketing Mix – Socio Móvil

Tabla 86

Marketing Mix – Premios

Mes	Actividad/premio	Metodología	Difusión
Enero	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Febrero	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Marzo	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Abril	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Mayo	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Junio	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo camisetas autografiadas (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
julio	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
	Sorteo bolsos autografiados (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Sorteo celebrando las fiestas de Guayaquil, 1 hospedaje en Decameron (1)	Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Redes Sociales
Agosto	Sorteo de premios de establecimientos "Red de beneficios". Ordenes de consumo	Campaña de actualización de datos en la web www.barcelonasc.com.ec	Mailing y redes sociales y Add Facebook
	Mensualidades gratis (2) Sorteo de tazas autografiadas, Matías Oyola, Máximo Banguera, Joffre Guerrón (3)	Sorteo a fin de mes entre socios al día Socio al día debe explicar por qué se merece ser el ganador y usar el HT # Mil vecesSociosBSC	Mailing y redes sociales Redes Sociales
Septiembre	Sorteo de premios de establecimientos Red de Beneficios. Ordenes de consumo	Campaña de actualización de datos en la web	Mailing y redes sociales y Add Facebook
	Sorteo de tazas autografiadas Dineno, Nahuelpan, Esterilla, (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
Octubre	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Campaña de actualización de datos en la web www.barcelonasc.com.ec	Mailing y redes sociales y Add Facebook
	Sorteo de tazas autografiadas, JFC, Marques, Arroyo (3)	Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Redes Sociales
	Mensualidades gratis (2)	Sorteo a fin de mes entre socios al día	Mailing y redes sociales
Noviembre	Sorteo de premios de establecimiento Red de beneficios. Ordenes de consumo	Campaña de actualización de datos en la web www.barcelonasc.com.ec	Mailing y redes sociales y Add Facebook
	Mensualidades gratis (2) Sorteo de tazas autografiadas D. Diaz, Caicedo (3)	Sorteo a fin de mes entre socios al día Socio debe subir su foto con su credencial, usando el HT # OrgullosamenteSocioBSC	Mailing y redes sociales Redes Sociales
Diciembre	Entrega de una pavita a los socios al día	El Socio debe de estar al día en desde 6 cuotas en adelante	Redes Sociales
	Envío de email a todos los socios de Feliz Navidad	Se enviará a todos los socios correo electrónico deseando feliz Navidad	Mailing

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1. Capital Inicial

La inversión inicial del presente plan de negocio es de \$69.437.00 cuales son perteneciente a recursos propios.

Se puede observar que en la inversión inicial no se ha tomado en cuenta la inversión en activos fijos ya que la empresa cuenta con todos los activos requeridos para esta actividad.

Tabla 87

Capital Inicial

CALENDARIO DE INVERSIONES	
Concepto	Inicial
Pre-operacionales	
Gastos de Lanzamiento del Producto	4.695
Inversión en Capital de Trabajo	64.742
Total Pre-operacionales	69.437
Total	
Total	69.437

4.1.2. Política de Financiamiento

El capital inicial establecido por el autor de la tesis es financiero 100% con recursos propios de la empresa, debido a que no es un monto elevado de inversión.

4.1.3. Costo de Capital

La Tasa de descuento establecida para este plan de negocio es de 13%.

Tabla 88

Costo de Capital

FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/V) + k_d * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	13%
Kp= Costo de la deuda	14%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	100%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	0%
WACC	13%

4.1.4. Impuestos

La tasa de impuesto a la renta aplicada para el presente plan de negocio es de 22%

4.2. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingreso está dividido en el valor de los nuevos socios que corresponde su inscripción \$20 y el valor de primer mes \$ 10 Los siguientes ingresos son las recaudaciones de las membresías mensuales de los socios que es de \$10 mensual.

Tabla 89

Presupuesto de Ingresos

INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Nuevos Socios	5.485	6.754	8.315	10.235	12.595
Membresía mensual	33.552	41.274	50.772	62.456	76.826
Total	39.037	48.028	59.087	72.691	89.421
Precio Unitario (En US\$)					
Precio de inscripción y 1 cuota	30,00	30,00	30,00	30,00	35,00
Precio mensual de Membresía	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Total	40,00	40,00	40,00	40,00	45,00
Ingresos (En US\$)					
Precio de inscripción y 1 cuota	164.550	202.620	249.450	307.050	440.825
Pago de membresías	335.512	412.740	507.720	624.560	768.260
Total	500.062	615.360	757.170	931.610	1.209.085

De estos dos presupuestos se espera ingresos de \$500.000 dólares.

El presupuesto está elaborado con la finalidad de llegar a inscribir a 5485 socios nuevos a nivel nacional. Así mismo se muestra el crecimiento esperado en socios en los siguientes últimos años con un porcentaje del 23% para cada año.

Tabla 90

Presupuesto socios nuevos a nivel nacional

Vendedor	Cantón	Cantidad			Visitas Diarias					Semanal	Mensual	Total mensual	Anual	Total Anual	Cobertura
		Costa	Sierra	Oriente	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5						
Vendedor 1	Milagro	289			1					6	24	91	289	1.097	100%
Vendedor 1	Yaguachi	225			1				5	19	225		100%		
Vendedor 1	Babahoyo	197			1				4	16	197		100%		
Vendedor 1	Ventanas	185			1				4	15	185		100%		
Vendedor 1	Quevedo	201			1				4	17	201		100%		
Vendedor 2	Machala	825				3				17	69	69	825	825	100%
Vendedor 3	Manta	442					2			9	37	78	442	931	100%
Vendedor 3	Portoviejo	489					2			10	41	110	489	1.316	100%
Vendedor 4	Quito Norte		1.042					4		22	87	110	1.042	1.316	100%
Vendedor 4	Tena Norte			274					1	6	23	110	274	1.316	100%
Vendedor 5	Quito Sur		1.042					4		22	87	110	1.042	1.316	100%
Vendedor 5	Tena Sur			274					1	6	23	110	274	1.316	100%
TOTAL		2.853	2.084	548	4	3	3,2	7	1,90	114	457		5.485		

Precio.

El precio de la membresía es de \$10 dólares mensuales más el valor de la inscripción de \$20

4.3. Presupuesto de Costos

4.3.1. Costos de ventas

Los costos proyectados en la presente tesis, se encuentran divididos en los costos que se incurre para habilitar a un nuevo socio, y los costos de logística para realizar la recaudación mensual de la membresía.

Tabla 91

Costos de ventas

COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Nuevos Socios	5.485	6.754	8.315	10.235	12.595
Membresía mensual	33.552	41.274	50.772	62.456	76.826
Total	39.037,00	48.028,00	59.087,00	72.691,00	89.421,00
Costo Unitario (En US\$)					
Nuevos Socios	4,18	5,11	6,28	7,76	9,64
Membresía mensual	2,58	3,03	3,58	4,25	5,07
Total	6,76	8,14	9,86	12,01	14,71

Costos (En US\$)					
Nuevos Socios	22.917	34.522	52.238	79.435	121.401
Membresía mensual	86.498	125.118	181.682	265.184	389.435
Total	109.415	159.641	233.921	344.620	510.836

4. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio muestra las cantidades que se deben de alcanzar para no perder ni ganar, la cual está dividida en el presupuesto que se proyectó para vender la membresía y la segundo es la recaudación mensual de la misma.

Tabla 92

Análisis de Punto de Equilibrio

Nuevos Socios	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	30,00	30,00	30,00	30,00	35,00
Costo Variable Unitario (En US\$)	4,09	5,03	6,21	7,70	9,59
Costo Fijo Total (En US\$)	489	529	571	617	667
Punto de Equilibrio (unidades - año)	19	22	25	28	27
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	2	2	2	2	2
Membresia mensual	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Costo Variable Unitario (En US\$)	2,49	2,95	3,51	4,19	5,02
Costo Fijo Total (En US\$)	2.991,03	3.229,87	3.487,86	3.766,55	4.067,64
Punto de Equilibrio (unidades - año)	399	459	538	648	817
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	33	38	45	54	68

4.4. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos del presente plan de negocio está distribuido en gastos administrativos y de ventas, los cuales se ha tomado una proporción del gasto del departamento de Socios, así mismo se espere tener una proporción de aumento de gastos en función a la inflación anual del país.

Tabla 94

Presupuesto de Gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	21.462	38.066	55.545	75.876	98.101
Energía Eléctrica	1.800	1.944	2.100	2.267	2.449
Agua	600	648	700	756	816
Teléfono	600	648	700	756	816
Arriendo	12.000	12.960	13.997	15.117	16.326
Publicidad y Promoción	35.808	71.258	76.959	83.115	89.764
SRI	36.000	38.880	41.990	45.350	48.978
Limpieza de oficina	4.200	4.536	4.899	5.291	5.714
IESS	60.396	65.228	70.446	76.082	82.168
Gastos de Partido	39.000	42.120	45.490	49.129	53.059
Boletos - envío de Kit	74.047	79.971	86.369	93.278	100.741
Total Gastos administrativos	285.914	356.259	399.194	447.016	498.932

4.4.1. Factibilidad Financiera

El flujo de caja presentado muestra la factibilidad del plan de negocio donde el Van tiene ingresos de \$190.052 la TIR es de 88% y la tasa de descuento es de 13%.

Tabla 95

Flujo de caja presentado

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ - 69.437	\$ 42.556	\$ 69.280	\$ 86.992	\$ 97.856	\$ 137.481
Flujo de caja acumulado		\$ -	\$ 42.400	\$ 129.392	\$ 227.248	\$ 364.729
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ - 69.437	\$ - 26.881	\$ 42.400	\$ 129.392	\$ 227.248	\$ 364.729
Tasa de Descuento	13%					
VAN	190.052					
TIR	88%					
Año de recuperación	2					

4.4.2. Sistema de control

Cuadro de mando Integral

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, el cual es una herramienta de gestión que ayuda a enlazar estrategias, objetivos claves y resultados de cada área a través de cuatro perspectivas importante o pilares fundamentales que tiene una empresa, las cuales son: Recursos Humanos, Procesos, Clientes, Financiero.

Para el presente plan de negocio, se ha trabajado en un balance Scorecard alineado a objetivos de alto nivel y medidas asociadas cuatro procesos de innovación, los cuales nace del mapa estratégico ya presentado en capítulos anteriores.

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado

Identificar Oportunidades

Dentro de un enfoque de constante innovación se encuentra poder identificar las oportunidades que da el mercado, es así que los indicadores en este punto son:

Tabla 96

Identificar Oportunidades

Identificar Objetivos Oportunidades	Indicadores
Prever futuras necesidades Clientes y servicios nuevos, más eficaces o seguros	Tiempo pasado con socios clave para conocer futuras oportunidades y necesidades Número o porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de hinchas
Descubrir y desarrollar productos	Número de proyectos o conceptos nuevos a desarrollar Número de nuevos servicios de valor añadido identificados

Gestionar la cartera de investigación y desarrollo

Con la finalidad de que este proyecto sea sostenible en el tiempo se generan indicadores de generación constante de nuevos productos y servicios para los socios.

Tabla 97

Gestionar la cartera de investigación y desarrollo

Objetivos de la gestión de la cartera de I+D	Indicadores
Gestionar activamente la cartera de producto/oferta de innovación superior y	Combinación real de proyectos versus combinación deseada

posicionamiento, rendimiento y rentabilidad del socio

Gasto real en proyectos de cada tipo en comparación con gasto deseado

Ampliar actuales portafolio de productos a mercados nuevos y existentes

Números de proyectos impulsados dirigidos hacia nuevos mercados

Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios

Este objetivo es el núcleo del desarrollo de un producto, enfocados en satisfacer las necesidades las necesidades del hincha.

Tabla 98

Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios

Objetivos de diseño y desarrollo	Indicadores
Gestionar la cartera de proyectos	Rendimiento del proyecto (porcentaje de proyectos que avanzan de una etapa a otra)
	Números de proyectos que entran en cada fase del proceso de desarrollo del producto
Reducir ciclos de desarrollo	Número de proyectos entregados a tiempo
	Tiempo medio dedicado a etapas de desarrollo, comprobación y lanzamiento del proceso
	Tiempos total (desde el concepto hasta la salida al mercado)

Lanzar nuevos productos al mercado

Luego de desarrollar constantemente los nuevos productos y servicios es importante lanzarlos al mercado y robar su funcionalidad y calidad en el mercado.

Tabla 99

Lanzar nuevos productos al mercado

Objetivos lanzamiento producto	Indicadores
Rápido lanzamiento nuevos productos	Tiempo desde comienzo de producción piloto hasta alcanzar volumen total de socios
	Número de ciclos de rediseños
	Número de nuevos productos lanzados o comercializados
Producción efectiva nuevos productos	Coste incorporar nuevos productos servicios (real contra previsto)
	Rendimiento proceso de elaborar nuevos productos servicios
Marketing, distribución y ventas efectivas de nuevos productos y servicios	Números de fallos o desafiliación de socios
	Satisfacción o quejas de socios sobre nuevos productos lanzados
	Número incidentes seguridad con nuevos productos
	Números de incidentes medioambientales con nuevos procesos
Marketing, distribución y ventas efectivas de nuevos productos	Ingresos seis meses de nuevos productos (reales contra presupuestados)
	Entrega atrasada de nuevas membresías de socios

Perspectiva de clientes

El vínculo de los buenos procesos de innovación que se realizarán constantemente ofrecerá una proposición de valor a los socios.

Tabla 100

Perspectiva de clientes

Objetivos del cliente	Indicadores
Ofrecer mejor funcionalidad producto/servicio a los socios	Atributos específicos nuevos productos/ servicios
Primeros en salir al mercado con nuevo producto/servicio	Tiempo de espera con relación a competencia
	Número de nuevos producto/servicios primeros en llegar al mercado
	Porcentaje lanzamiento productos a tiempo
Ampliar productos/servicios a nuevos segmentos	Números de nuevas aplicaciones de productos
	Ingresos de nuevos mercados y segmentos

Perspectiva financiera

La innovación en los procesos tendrá como resultado un aumento en los ingresos como un incremento de participación en el mercado.

Tabla 101

Perspectiva financiera

Objetivo financiero	Indicadores
Rentabilidad inversión en I+D	Rentabilidad de los gastos en tecnología
	Punto de Equilibrio Temporal en comparación con el deseado
Aumento ingresos por socios actuales	Ingresos y márgenes de socios actuales por productos lanzados en últimos doce meses
	Porcentaje crecimiento ventas a socios actuales

Aumento ingresos por socios nuevos

Ingresos y márgenes de socios nuevos con productos nuevos

Aprendizaje y crecimiento

La cultura organizacional destacar la innovación y la adquisición de nuevos conocimientos.

Tabla 102

Aprendizaje y crecimiento

Objetivos de aprendizaje y crecimiento	Indicadores de muestra
Alcanzar profunda experiencia funcional	Cobertura habilidades estratégicas en posiciones claves
Desarrollar eficaces equipos interdisciplinarios y de funcionalidad cruzada	Porcentaje de empleados trabajando efectivamente en equipo interdisciplinarios y multifuncionales de desarrollo de producto y servicio para el socio
Usar tecnología para rápido lanzamiento productos	Porcentaje de productos lanzados con eficaz integración
Fomentar una cultura de la innovación	número de sugerencias nuevos productos y capacidades Estudio cultura empleados de innovación y cambio

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los representantes del Club deberán procurar que las actividades llevadas a cabo por estos sean consecuentes con las políticas de responsabilidad social establecida por la institución, especial pero no exclusivamente en materia de educación, lucha contra la violación y consciencia ambiental (Barcelonasc.com.ec, 2015)

Siguiendo esta normativa planteada por el Club Socios Barcelona se encuentra actualmente en un proceso de certificación de la Calidad ISO 9001:2015 con el fin de ser sostenible su mejora continua se espera que para Diciembre del 2018 se logre obtener esta certificación que implica una responsabilidad social con todos los hinchas y socios barcelonistas que esperan cada día una mejor administración de su club.



Figura 87 Responsabilidad social con los hinchas y socios barcelonistas

Así mismo siguiendo la línea de la excelencia Empresarial y mostrando que Barcelona es una empresa que crea valor a la sociedad especialmente entre

los más jóvenes, el Presidente José Francisco Cevallos en conjunto al Gerente de Socios Barcelona han trabajado para obtener el 8 de agosto del presente año el premio a la excelencia Empresarial **THE BIZZ AWARDS** tomando en cuenta como enfoque la:

- Responsabilidad Social
- El liderazgo Empresarial
- Calidad de Productos y/o Servicios
- Sistema de Gestión
- Innovación y Creatividad
- Responsabilidad Social Empresarial

Convirtiéndose de esta forma el primer equipo de futbol ecuatoriano en recibir el premio a la excelencia Empresarial THE BIZZ AWARDS siendo parte de las 3000 empresas en más de 120 países en obtener este premio.

Houston, 09 de agosto de 2018

Héctor Luis Rugez Gordillo
GERENTE GENERAL
OROYGRANA

Un gusto saludarlos, en nombre de nuestra junta de Directores y de los más de 3,000 empresas miembros de más de 120 países; les hacemos llegar nuestras más sinceras y apreciadas felicitaciones a usted y su equipo de trabajo por la elección **OROYGRANA** como ganadora del Premio Empresarial THE BIZZ AWARDS.

Su empresa ha sido seleccionada por superar en excelencia los criterios de evaluación que componen nuestro cuestionario como son: Liderazgo Empresarial, Calidad en Productos y/o Servicios, Sistemas de Gestión, Innovación y Creatividad, Responsabilidad Social Empresarial y Logros obtenidos. Por esta razón, queremos nuevamente felicitarlos por este gran logro.

Además, como corresponde a todos los ganadores, deseamos invitarlos a asistir a alguna de las tres magníficas ciudades donde se realizarán nuestras ceremonias de premiación (**Hong Kong, Ámsterdam y San Francisco**), para que de esta forma puedan recibir el reconocimiento que merecen y compartan además con otros miembros de WORLDCOB del mundo.

Así mismo, aprovechando esta maravillosa oportunidad, deseamos que usted y su empresa sean parte de nuestra familia **WORLDCOB**.

Les pedimos que puedan darles nuestras sinceras felicitaciones a su equipo de trabajo el cual estamos seguros se sentirán orgullosos de enterarse de tan buena noticia.

Seguros de verlos pronto en alguna de nuestras ceremonias de premiación, me despido.

Dios los bendiga,



JESÚS MORAN
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
WORLD CONFEDERATION OF BUSINESSES



Figura 88 Premio a la excelencia Empresarial THE BIZZ

Bibliografía

- Barcelonasc.com.ec. (01 de Noviembre de 2015). *barcelonasc.com.ec*.
Obtenido de
<https://barcelonasc.com.ec/descargas/normativas/codigoetica.pdf>
- conceptodefinicion.de. (20 de Noviembre de 2012). *conceptodefinicion*.
Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/marketing-deportivo/>
- El comercio. (23 de Mayo de 2014). *elcomercio.com*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/deportes/alexa-futbol-ecuador-barcelona-sporting.html>
- El comercio. (16 de Abril de 2018). *elcomercio.com*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-desempleo-negocios-inec.html>
- El Telègrafo. (18 de Noviembre de 2014). *El Telègrafo.com.ec*. Obtenido de
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/53-millones-de-ecuatorianos-son-de-la-clase-media>
- El telègrafo. (24 de Julio de 2015). *El telègrafo.com.ec*. Obtenido de
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>
- Elfutbolero. (2 de Enero de 2017). *elfutbolero.com.ec*. Obtenido de
[http://www.elfutbolero.com.ec/news/20653.html?title=\(OFICIAL\)++FINAL+MENTE+SE+REVELA+CU%3%81L+ES+EL+M%3%81S+GRANDE:+Estudio+INTERNACIONAL+revela+cu%3%A1ntos+HINCHAS+tiene+BSC,+LDU+y+Emelec+en+el+pa%3%ADs+y+MIRA+qui%3%A9n+es+el+M%3%81S+GIGANTE](http://www.elfutbolero.com.ec/news/20653.html?title=(OFICIAL)++FINAL+MENTE+SE+REVELA+CU%3%81L+ES+EL+M%3%81S+GRANDE:+Estudio+INTERNACIONAL+revela+cu%3%A1ntos+HINCHAS+tiene+BSC,+LDU+y+Emelec+en+el+pa%3%ADs+y+MIRA+qui%3%A9n+es+el+M%3%81S+GIGANTE)
- Eumed. (16 de Mayo de 2015). *.eumed.net*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/analisis%20de%20la%20demanda.htm>
- gestiopolis. (26 de Febrero de 2013). *gestiopolis.com*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/que-es-justo-a-tiempo>

Ministerio de Industria. (16 de Mayo de 2016). *www.industrias.gob.ec/la-produccion-limpia-sustentable-toma-impulso-en-ecuador/*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/la-produccion-limpia-sustentable-toma-impulso-en-ecuador/>

Ministerio de trabajo. (5 de Enero de 2018). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>

Psicología Social. (15 de Enero de 2015). *psicologia-social-ieu.blogspot.com*. Obtenido de <https://psicologia-social-ieu.blogspot.com/2016/01/conclusion.html?view=classic>

significados.com. (30 de Enero de 2014). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/kaizen/>

Anexos

Guayaquil 25 de Octubre 2017

**BARCELONA SPORTING CLUB
RECIBIDO**

FIRMA

25/08/2017

Señor
ING ERNESTO SERRANO
GERENTE GENERAL DE BARCELONA SPORTING CLUB
En su despacho.-



De mis consideraciones:

Por la presente solicito a usted la autorización correspondiente para poder realizar mi TESIS DE GRADO, cuyo tema principal es BARCELONA SPORTING CLUB en todos los campos que tienen q ver comercialmente, hago esta petición porque es un requisito indispensable a cumplir con mi carrera de Ingeniería en Ventas en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Esta Tesis la realizare desde el 1 de Mayo al 31 de Agosto del 2018 en las instalaciones del Dpto. de Socios de Barcelona Sporting Club; que dignamente presido.

A la espera de que solicitud sea acogida, quedo de usted.

Atentamente,

HECTOR RUGEL
C.I. 0908622970

PD.- Yo, Ing. Ernesto Serrano, en Calidad de Gerente General de BARCELONA SPORTING CLUB.- EN RESPUESTA.- A su requerimiento, **AUTORIZO** el desarrollo de la presente Tesis, tal como describe el párrafo anterior.-





<https://barcelonasc.com.ec/descargas/pdf/informeSOCIOSBSC2018mayo.pdf>

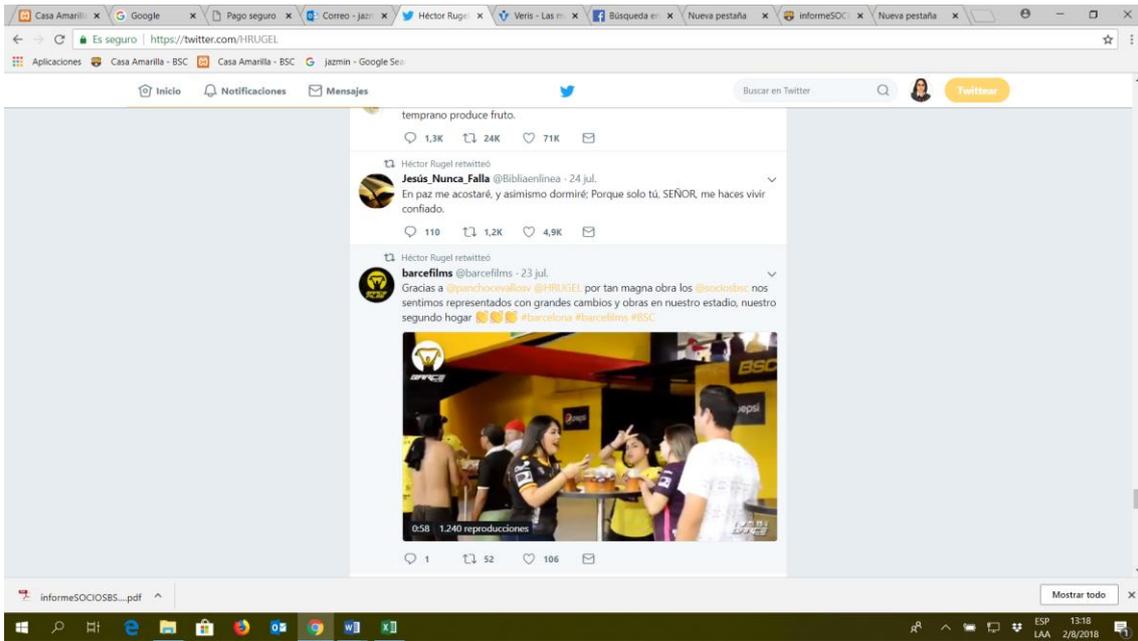


<http://hinchaamarillo.com/2018/07/31/noticias/el-monumental-cambio-del-estadio-de-barcelona-video/>

informeSOCIOSBS...pdf

HAZTE SOCIOS BSC		
ADULTO	JUVENIL	INTERNACIONAL
100.000	50.000	150.000
200.000	100.000	300.000
300.000	150.000	450.000
400.000	200.000	600.000
500.000	250.000	750.000
600.000	300.000	900.000
700.000	350.000	1.050.000
800.000	400.000	1.200.000
900.000	450.000	1.350.000
1.000.000	500.000	1.500.000

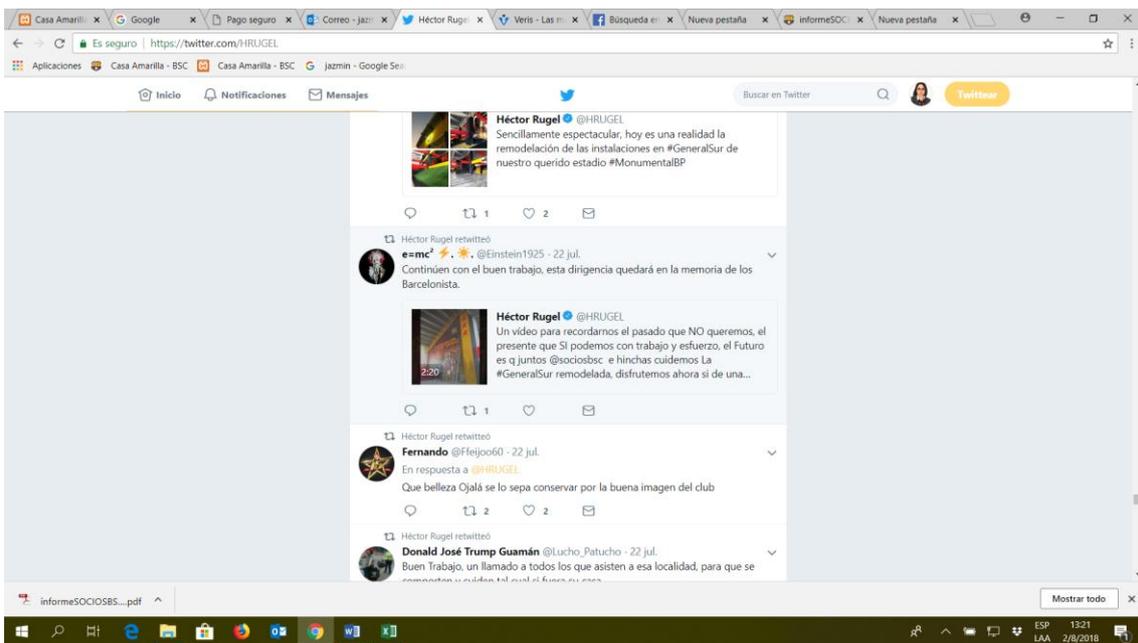
informeSOCIOSBS...pdf



<https://twitter.com/HRUGEL>

<https://twitter.com/i/status/1021407156917202944>

(ver el video)



El mejor estadio del mundo!!

Héctor Rugel @HRUGEL
Sencillamente espectacular, hoy es una realidad la remodelación de las instalaciones en #GeneralSur de nuestro querido estado #MonumentalBP

Héctor Rugel retweeted:

Xiomara Aviles @xiomaraavi · 21 jul.
En respuesta a @HRUGEL
Simplemente espectacular 🍀🍀🍀🍀 21 años yendo a la G. Sur y primera vez se ve un cambio tan rotundo! Gracias a esta dirigencia #sociosgeneralsur 🍀

Héctor Rugel retweeted:

Katty Fajardo @Kattyfajardo4 · 21 jul.
En respuesta a @HRUGEL
Una excelente gestion, que merece millon 🍀🍀🍀🍀🍀 Como no agradecerla ya que x muchos años vimos una General Sur sumida en el abandono y destruida.. Gracias a esta nueva administración por la remodelación de la misma.. Ahora toca cuidarla y conservarla..

Héctor Rugel retweeted:

Christian Paz Vera @PazVe1 · 21 jul.
En respuesta a @HRUGEL @lavivi_ec @sociosbcs
Después de tantos años nuestro estadio, nuestro orgullo, sigue siendo

<https://twitter.com/i/status/1020564229508780033>

Héctor Rugel retweeted:

LAVOE @DARWINISSALSA · 20 jun.
En la vida siempre hay que ser agradecido en todo , esto también viene de mi hogar .. gracias @sociosbcs @HRUGEL @panchosevallos y por esa invitación a mis amigos que me regaló @sancafonuSC 🍀



Héctor Rugel retweeted:

SOCIOS BSC @sociosbcs · 19 jun.
Nuestro estadio de fútbol en el Monumental BP, la Gran Ciudad del Estado



ENTREVISTAS REALIZADAS A HECTOR RUGEL POR SU GESTIÓN

<https://www.youtube.com/watch?v=gvAvoePfigs>

<https://www.youtube.com/watch?v=DEMVCE6zAyQ>

ENTREVISTAS EN DIARIOS DEL PAIS

<http://idolopasion.com/hector-rugel-habla-las-novedades-los-socios-abonos-copa-libertadores/>

<https://www.diariopinion.com/deportes/verArticulo.php?id=964945>

<http://deporvito.com/futbol/exclusivo-en-barcelona-apuntamos-a-cerrar-el-ano-con-25000-socios-al-dia-video/>

<http://barcefilms.com/index.php/blog/748-la-nota-con-el-gerente-de-socios-bsc-ing-hector-rugel>

CRECIMIENTO DE SOCIOS BARCELONA

<http://idolopasion.com/socios-crecieron-5-veces-mas-2016/>

Socios Barcelona realizó los siguientes ingresos

AÑO	INGRESOS
2016	\$2.000.000
2017	\$2.500.000
2018	\$1.500.000 (ingresos hasta Junio)
TOTAL DE INGRESOS	\$6.000.000



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rugel Gordillo, Hector Luis**, con C.C: # 0908622970 autor/a del trabajo de titulación: **Plan de negocios para comercializar membresías de socio adherente del Barcelona Sporting club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019**. previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de Septiembre del 2018

f. _____

Nombre: **Rugel Gordillo, Hector Luis**

C.C: **0908622970**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocios para comercializar membresías de socio adherente del Barcelona Sporting club, dirigido a los hinchas del Ecuador para el año 2019		
AUTOR(ES)	Hector Luis Rugel Gordillo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Johnny Xavier Loja López		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de Septiembre del 2018	No. DE PÁGINAS:	154
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Ventas, Finanzas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	VENTAJA COMPETITIVA, SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE, BARCELONA, SOCIOS, RENTABILIDAD, VENTAS, RECURSO HUMANO		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente plan de negocio tiene como objetivo incrementar las ventas del Club deportivo Barcelona Sporting club, a través de la comercialización a nivel nacional de membresías Adherente, En la investigación de mercado que se realizó se determinó que hay una demanda insatisfecha que se espera cubrir. Es así que Socios Barcelona espera incrementar sus ventas en un 23% alcanzando este objetivo a través de un análisis externo e interno que determinen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pretenden corregir, aprovechar y afrontar con estrategias que darán ventaja competitiva y sostenible al presente plan de negocio. Así también se destaca que para la comercialización de este producto se ha realizado el plan comercial con la finalidad de que se cubra todas las provincias determinadas en el proyecto y que se logre cumplir con el presupuesto asignado, se determinó la estructura comercial con la cual se trabajará y se incluye indicadores de gestión con la finalidad de poder controlar y darle seguimiento a las diferentes actividades que se realizarán para poder cumplir con la meta propuesta en el proyecto. Se espera la factibilidad del proyecto y el beneficio a todos los Socios del Club. Siendo parte de la responsabilidad social que el club mantiene con ellos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0989916341	E-mail: hrnet_enlinea@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemí		
	Teléfono: +593- 4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			