



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO
AFICIONADO DE CHIMBORAZO (AFNACH) EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN MARKETING

AUTOR:

MAURICIO ALEJANDRO JARAMILLO MOREIRA

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO
AFICIONADO DE CHIMBORAZO (AFNACH) EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN MARKETING

AUTOR: MAURICIO ALEJANDRO JARAMILLO MOREIRA

DIRECTOR: Ing. DIEGO MARCELO ALMEIDA LÓPEZ

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Jaramillo Moreira Mauricio Alejandro

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **MAURICIO ALEJANDRO JARAMILLO MOREIRA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo mi responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba; 22 de abril de 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mauricio Jaramillo', is written over a horizontal line.

MAURICIO ALEJANDRO JARAMILLO MOREIRA C.I: 220040746-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de investigación, PLAN DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AFICIONADO DE CHIMBORAZO (AFNACH) EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, realizado por el señor: MAURICIO ALEJANDRO JARAMILLO MOREIRA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: ANGEL BOLIVAR BURBANO PEREZ	2021/04/22
Ing. Diego Marcelo Almeida López DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado digitalmente por DIEGO MARCELO ALMEIDA LOPEZ Fecha: 2021.06.22 19:05:31 -05'00'	2021/04/22
Ing. José Fernando López Aguirre MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por JOSE FERNANDO LOPEZ AGUIRRE Fecha: 2021.06.21 17:42:02 -05'00'	2021/04/22

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios y a la Virgen de Guadalupe quienes me brindaron fortaleza y sabiduría en este largo, pero magnífico camino.

A mi madre Marisol por estar pendiente de cada paso en mi vida, a mi padre Ángel por sus consejos, a mis hermanas Paula e Ileana y para mi hermosa sobrina Dariana.

Finalmente, para mi abuelita María la cual me guía en cada decisión.

Mauricio

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento a los docentes de mi prestigiosa escuela, por impartir sus valiosos conocimientos de una manera acertada.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme otorgado la oportunidad de cursar mis estudios y convertirme en un profesional.

A mi gran amigo Kevin Gusqui actual Gerente de AFNACH, por facilitarme toda la información pertinente.

A mis asesores Ingeniero Diego Almeida e Ingeniero José López, quienes estuvieron dispuestos a guiarme con sus conocimientos y pueda finalizar este proyecto de manera exitosa.

Mauricio

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Marco teórico.....	3
1.2.1 Plan de Negocios.....	3
1.2.2 Importancia del plan de negocios.....	3
1.2.3 Para qué sirve un Plan de Negocios.....	4
1.2.4 Tipos de Planes de Negocio.....	5
1.2.5 Estructura del Plan de Negocios.....	6
1.2.6 Modelo de negocio.....	6
1.2.7 Marketing deportivo.....	8
1.2.8 Gestión de marca.....	8
1.2.9 Gestión de marca para organizaciones deportivas.....	10
1.2.10 Patrocinio.....	14
1.2.11 Nivel de medición del éxito de la marca.....	16
1.2.12 Criterios deportivos.....	18
1.2.13 Criterios de Infraestructura.....	18
1.2.14 Criterios Administrativos y de Personal.....	19
1.2.15 Criterios Legales.....	19
1.2.16 Criterios Financieros.....	19

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	20
2.1 Enfoque de investigación.....	20

2.2	Nivel de investigación	20
2.3	Diseño de Investigación	20
2.4	Tipo de estudio	20
2.5	Población y muestra	20
2.6	Métodos, técnicas e instrumento de investigación.....	22
2.6.1	<i>Métodos</i>	22
2.6.2	<i>Técnicas</i>	22
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	22

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	24
3.1	Macroambiente	24
3.1.1	<i>Matriz Pest</i>	24
3.2	Microambiente	29
3.2.1	<i>Cadena de valor</i>	29
3.2.2	<i>Matriz FODA</i>	31
3.3	Diagnóstico estratégico	34
3.3.1	<i>Matriz EFI</i>	34
3.3.2	<i>Matriz EFE</i>	35
3.4	Segmentación	36
3.4.1	<i>Segmentación Geográfica</i>	36
3.4.2	<i>Segmentación Demográfica</i>	36
3.4.3	<i>Segmentación Conductual</i>	37
3.4.4	<i>Segmentación Psicográfica</i>	37
3.5	Perfil del consumidor.....	38
3.6	Resultados obtenidos en la aplicación de encuestas	39
3.7	Tabla resumen encuesta	56
3.8	Propuesta del plan de negocios.....	57
3.8.1	<i>Plan Operativo</i>	57
3.8.2	<i>Plan de marketing o marketing mix</i>	67
3.8.2.4	<i>Precio</i>	70
3.9	Manual de procedimiento	70
3.10	Análisis financiero	73
3.11	Análisis ambiental.....	82

3.12	Estrategias.....	83
3.13	Presupuesto de las estrategias.....	91
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Funciones del Plan de Negocios.....	4
Tabla 2-2:	Tipos de Planes de Negocios.....	5
Tabla 1-3:	MATRIZ PEST.....	28
Tabla 2-3:	Matriz de la Cadena de Valor.....	30
Tabla 3-3:	Cadena de Valor.....	31
Tabla 4-3:	Matriz FODA.....	33
Tabla 5-3:	Matriz EFI.....	34
Tabla 6-3:	Matriz EF.....	35
Tabla 7-3:	Perfil del Consumidor.....	38
Tabla 8-3:	Género.....	39
Tabla 9-3:	Edad.....	40
Tabla 10-3:	Formación Académica.....	41
Tabla 11-3:	Ocupación.....	42
Tabla 12-3:	Nivel de Ingresos.....	43
Tabla 13-3:	Pregunta 1.....	44
Tabla 14-3:	Pregunta 2.....	45
Tabla 15-3:	Pregunta 3.....	46
Tabla 16-3:	Pregunta 4.....	47
Tabla 17-3:	Pregunta 5.....	48
Tabla 18-3:	Pregunta 6.....	49
Tabla 19-3:	Pregunta 7.....	50
Tabla 20-3:	Pregunta 8.....	51
Tabla 21-3:	Pregunta 9.....	52
Tabla 22-3:	Pregunta 10.....	53
Tabla 23-3:	Pregunta 11.....	54
Tabla 24-3:	Pregunta 12.....	55
Tabla 25-3:	Resumen Encuesta.....	56
Tabla 26-3:	Aspectos socio-organizativos por variables.....	59
Tabla 27-3:	Matriz FODA Estratégico.....	61
Tabla 28-3:	Funciones de cargos.....	63
Tabla 29-3:	MF Directorio General AFNACH, Gerente.....	65
Tabla 30-3:	MF secretaria.....	65
Tabla 31-3:	MF Comunicación.....	66
Tabla 32-3:	MF Contador.....	66

Tabla 33-3: Utilización de redes sociales.....	69
Tabla 34-3: Inversiones fijas o tangibles	73
Tabla 35-3: Inversiones diferida o intangibles.....	73
Tabla 36-3: Método capital de trabajo preoperativo.....	74
Tabla 37-3: Detalle de inversión pre-operación.....	75
Tabla 38-3: Presupuesto de Gastos de Administración.....	75
Tabla 39-3: Presupuesto de Gastos de Venta.....	76
Tabla 40-3: Materia Prima	76
Tabla 41-3: Energía eléctrica de los equipos	76
Tabla 42-3: Mano de obra directa	76
Tabla 43-3: Mano de obra indirecta.....	77
Tabla 44-3: Mantenimiento de maquinaria	77
Tabla 45-3: Costos Directos e Indirectos	77
Tabla 46-3: Flujo de Caja.....	78
Tabla 47-3: VAN	79
Tabla 48-3: Relación Beneficio Costo	80
Tabla 49-3: Embudo o funnel de conversión	83
Tabla 50-3: Fidelización de clientes	84
Tabla 51-3: Comunicación Social Media.....	85
Tabla 52-3: Promoción.....	86
Tabla 53-3: Joint Venture	88
Tabla 54-3: Marketing Verde.....	89
Tabla 55-3: Marketing relationship.....	90
Tabla 56-3: Presupuesto de las estrategias.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Estructura del modelo propuesto.....	7
Figura 2-1: Adaptación del nuevo posicionamiento	9
Figura 3-1: Niveles de la gestión de marca en organizaciones deportivas.....	10
Figura 4-1: Cómo manejar un equipo de fútbol como una empresa deportiva, 2016.....	11
Figura 5-1: Estructura de una marca monolítica	13
Figura 6-1: Organización, recursos y colaboraciones	14
Figura 7-1: Tipos de asociaciones.....	17
Figura 1-3: Organigrama estructural Actual	58
Figura 2-3: Organigrama estructural a proponer.....	63
Figura 3-3: Producto	68
Figura 4-3: Plaza.....	68
Figura 5-3: Manual de procedimiento.....	71
Figura 6-3: Sitio Web	83
Figura 7-3: Facebook	84
Figura 8-3: Facebook.....	85
Figura 9-3: Instagram.....	86
Figura 10-3: Promoción	87
Figura 11-3: Joint Ventury.....	88
Figura 12-3: Marketing Verde	89
Figura 13-3: Marketing relationship	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Género.....	39
Gráfico 2-3:	Edad	40
Gráfico 3-3:	Formación Académica	41
Gráfico 4-3:	Ocupación	42
Gráfico 5-3:	Nivel de Ingresos	43
Gráfico 6-3:	Pregunta 1	44
Gráfico 7-3:	Pregunta 2	45
Gráfico 8-3:	Pregunta 3	46
Gráfico 9-3:	Pregunta 4	47
Gráfico 10-3:	Pregunta 5	48
Gráfico 11-3:	Pregunta 6	49
Gráfico 12-3:	Pregunta 7	50
Gráfico 13-3:	Pregunta 8	51
Gráfico 14-3:	Pregunta 9	52
Gráfico 15-3:	Pregunta 10	53
Gráfico 16-3:	Pregunta 11	54
Gráfico 17-3:	Pregunta 12	55

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** MODELO DE ENCUESTA
- ANEXO B:** ENTREVISTA
- ANEXO C:** CERTIFICADO DE EXISTENCIA LEGAL
- ANEXO D:** CARTA DE AUSPICIO
- ANEXO E:** REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DISCIPLINARIA. 2020

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como finalidad mejorar el desempeño de los equipos de la Asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo (AFNACH) 2021. Para la realización del presente proyecto investigativo se utilizó encuestas, las cuales fueron aplicadas a 384 personas de la provincia de Chimborazo mediante el cálculo de la muestra; a través de la entrevista se tomó en cuenta información relevante para la creación del FODA, la cual ayudó a realizar varias matrices como: EFE, EFI para determinar el análisis de la asociación. Como resultado de la investigación se estableció una carencia de un plan de negocio que ayude a tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, minimizando el riesgo de la asociación. Por lo tanto, en el plan de negocios se desarrolló: el plan operativo el cual propone ciertas adecuaciones a la estructura orgánica actual. Además, se determinó que no cuenta con redes sociales activas, ni con publicaciones adecuadas para tener un reconocimiento local y nacional. El marco propositivo se basa en la creación de una cuenta en la red social Instagram y el sitio web oficial para postear información relevante y adquirir entradas de una manera rápida optimizando tiempo y recursos; la creación de las escuelas de fútbol a nivel de la provincia y realizar una noche de presentación de los equipos participantes en el torneo de segunda categoría. El presupuesto inicial es de \$18 680 para poder cristalizar las estrategias y cumplir con el plan de negocio factible y viable. Se recomienda a la directiva y administración de AFNACH realizar un monitoreo y evaluación periódica del proyecto para determinar los avances de este y la consecución de metas y objetivos.

PALABRAS CLAVE: <MARKETING DEPORTIVO> <PLAN DE NEGOCIOS> <GESTIÓN DE MARCA> <ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN> <FÚTBOL PROFESIONAL>.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER
GERMANRAMOS
UVIDIA**

1219-DBRA-UPT-2021

ABSTRACT

The objective of this business plan is to improve the performance of the teams of the non-Amateur football Association of Chimborazo (AFNACH) 2021. To carry out this research project, surveys were used, which were applied by calculating the sample to 384 people from the province of Chimborazo; using the interview, relevant information was considered for the creation of the SWOT, which helped to make several matrices such as EFE, IFE to determine the analysis of the association. As a result of the investigation, it was established that no business plan helps to make decisions with timely, reliable, and truthful information, minimizing the risk of the association. Therefore, in the business plan an operating plan which proposes certain adjustments to the current organic structure was created. In addition, it was determined that it does not have active social networks, nor adequate publications to have local and national recognition. The conceptual framework is based on creating an account on Instagram and on the official website to post important information about the association and thus optimize time and resources; Also, create football schools throughout the province and hold a presentation night for the teams that participate in the second category tournament. The initial budget is \$ 18,680 to be able to crystallize the strategies and comply with the feasible and viable business plan. It is recommended that the AFNACH directive and administration carry out periodic monitoring and evaluation of the project to determine the progress, goals, and objectives.

Key words: <SPORTS MARKETING> <BUSINESS PLAN> <MANAGEMENT BRAND> <COMMUNICATION STRATEGIES> <PROFESSIONAL FOOTBALL>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el fútbol de segunda categoría a nivel de Chimborazo y de la sierra esta desapercibido, principalmente por las malas administraciones y campañas de los equipos que cada día van perdiendo hinchas y prestigio, la corrección para este problema es la implementación de un plan de negocios el cual ayudará a tomar decisiones acertadas y a tiempo con el propósito de cumplir los objetivos planteados.

La región sierra en el presente año tiene 9 de 16 equipos en serie A y 6 de 10 equipos en la serie B es decir un total de 15 equipo de 26 representando alrededor del 60%, sin embargo, en la última década solo han salido campeones en 3 ocasiones equipos de la sierra, es de aquí donde surge la necesidad de incluir el plan de negocios en su PAO.

La Asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo en los últimos tres años se ha destacado por llegar a instancias de semifinal con los equipos Deportivo Guano y Alianza Guano, quedando muy cerca del gran objetivo de llegar al futbol profesional. Es decir que los equipos están adaptándose e innovando a la nueva era del deporte más importante; coordinando de manera asertiva los diferentes departamentos y trabajando en conjunto con un mismo fin.

Una vez definidas las necesidades vigentes en la asociación, se ha detectado oportunidades de la creación y presencia en la red social Instagram y su sitio web oficial, mejorando la comunicación entre hinchas – clubes; clubes – hinchas, analizando sugerencias, opiniones y recomendaciones; logrando soluciones y alternativas.

Culminada la investigación pertinente y a través de la utilización de varias herramientas, se define que los encuentros deportivos principales serán los días sábados con el horario de 15h00 pm, además se manejará la estrategia de promoción 2x1, toda información se compartirá por las redes sociales oficiales de la asociación en Facebook, Instagram y sitio web el cual nos permitirá comprary reservar entradas para los distintos encuentros

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación

La Asociación de Fútbol No Aficionado de Chimborazo es una división de la Federación Deportiva de Chimborazo en el Ecuador. Trabaja como asociación de equipos de fútbol dentro de la Provincia de Chimborazo. Bajo las siglas AFNACH, esta agrupación está afiliada a la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Es la encargada de coordinar cada año la Segunda Categoría de Chimborazo. Los equipos de sus registros que han participado en la Serie A del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol son: Centro Deportivo Olmedo, "ídolo riobambeño"; y el River Plate de Riobamba, "ídolo chimboracense". Los dos clubes forman parte de Los grandes del fútbol riobambeño; Star Club al haber estado cerca y no haber podido ascender a la serie B, no logra refrendar el mismo; otro club que destacó por una sola temporada en serie A, fue el club Atlético Riobamba en 1973; al final de la temporada descendió y desapareció; por eso tampoco entra dentro de este rango. En 1978 AFNACH desaparece por problemas económicos y directivos; en 1982 se reactiva la AFNACH, con los equipos: Palestino, Guano Sporting Club, 9 de octubre, Centro Deportivo Olmedo, Club Atlético River Plate (Riobamba).

El Club Atlético Riobamba fue un antiguo equipo de fútbol profesional de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Ecuador. Fue fundado en 1959. Jugó el Campeonato Nacional de 1973; en el inicio del profesionalismo, la dirigencia la presidió el Sr. Fausto Costales, empresario propietario del almacén La Competencia, en el Campeonato de Ascenso Provincial tuvo una fuerte rivalidad con Olmedo, y el River Plate de Riobamba, al descender a mitad de temporada, el club desapareció; sus colores son el azul y rojo de la bandera de la ciudad de Riobamba; sin embargo, en 1993 estos fueron usurpados arbitrariamente por el Arq. Eduardo Granizo, presidente del Centro Deportivo Olmedo; cuyos colores originales del Centro Deportivo Olmedo son azules y rojos. El equipo lamentablemente desapareció el 11 de noviembre de 1996, y en la actualidad el club se mantiene inactivo, a la espera de una nueva directiva que reactive el proyecto y encamine a este histórico equipo del fútbol ecuatoriano a la serie de privilegio.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan de Negocios

Plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. (Fleitman, 2000), el plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial

que se pretenda poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla en práctica. (Velasco, 2012)

Un plan de negocios es una herramienta que permite realizar un levantamiento de información para conocer la situación real de una empresa para realizar un análisis en todos los campos tanto financiero, operativo y comercial para la toma de decisiones y alcanzar metas determinadas. Desde otra perspectiva al plan de negocios se le considera como una herramienta donde se detalla un negocio, así como también el conjunto de estrategias que se implementarán, el mismo que tiene un enfoque tanto interno desde el punto de vista administrativo de gestión y planificación, por otro lado, como uso externo enfocándose como herramienta de comunicación y promoción de la empresa.

1.2.2 Importancia del plan de negocios

Existen razones por las cuales es importante elaborar un Plan de Negocios, las mismas que se pueden explicar desde tres puntos de vista, que son:

Administrativo: desde el punto de vista administrativo un plan de negocios funciona como una guía para arrancar y administrar un negocio o una empresa ya que es un instrumento que permite la planeación, organización, control y evaluación.

Planeación: mediante esta herramienta se puede planificar la utilización adecuada de todos los recursos, estrategias y gestión en general de una empresa, que permite minimizar o identificar los riesgos para la toma de decisiones

Organización: básicamente al elaborar un Plan de Negocios es una guía práctica que ayuda a determinar el personal encargado para la implementación y/o gestión de la empresa.

Control y Evaluación: el plan de negocios al ser una radiografía de una empresa existente o a su vez la estructuración de una nueva ayuda hacer una comparación entre resultados obtenidos con los esperados.

Viabilidad: un Plan de Negocios ayuda a comprobar que tan viable es un negocio, en el caso de una empresa en marcha conocer la realidad de la misma y si es que la misma está desarrollando sus actividades por un buen camino.

Financiamiento: una vez que se ha detectado la viabilidad del negocio, el plan de negocios será la herramienta más útil para poder conseguir financiamiento o a su vez captar nuevos inversores interesados en la actividad del negocio o empresa.

1.2.3 Para qué sirve un Plan de Negocios

Plan de Negocios, es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como

financiera o externa. (Weinberger, 2009)

Tabla 1-1: Funciones del Plan de Negocios

PUNTO DE VISTA INTERNO	PUNTO DE VISTA EXTERNO
<ul style="list-style-type: none">- Conocer detalladamente el entorno en el cual se desarrollará el movimiento de la empresa.- Identificar oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales.- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, lo que reduce el riesgo del negocio.- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo económico.	<ul style="list-style-type: none">- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

Fuente: Villarán, W. 2009

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

(Weinberger, 2009) manifiestan que la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés) de la empresa la situación actual y que acciones pueden ser tomadas. Por ejemplo, si la empresa cuenta con un producto o servicio, así como también con varios clientes dispuestos a adquirirlos. Adicionalmente si tiene un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas. Así también que, si los clientes internos y proveedores se encuentran bien informados, sobre la manera de operación, los resultados obtenidos y las estrategias que permitirán llegar a los objetivos establecidos y cumplir con la visión planteada.

1.2.4 Tipos de Planes de Negocio

Tabla 2-1: Tipos de Planes de Negocios

TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS	
RESUMIDO O EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none">- Es un plan de negocios bastante básico y que resalta las características emprendedoras, innovadoras y proyecciones financieras del emprendimiento a desarrollar.- Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos.- Tiene un aproximado de 10 páginas.
COMPLETO	<ul style="list-style-type: none">- Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o cuando se está en la búsqueda de un socio estratégico para el proyecto.- Se realiza un análisis profundo de las variables existentes en el mercado y en la industria y, se desarrollaran las estrategias correspondientes de acuerdo a los modelos teóricos comerciales, económicos, financieros, entre otros.- Este tipo de plan de negocios tiene un máximo de 30 páginas.
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none">- Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o se observa un crecimiento demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado.- Este tipo de plan tiene un máximo 50 páginas.

Fuente: Figueroa, A. 2014

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

1.2.5 Estructura del Plan de Negocios

(Weinberger, 2009) manifiestan que no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor, inversionista requiere de un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál será la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante. El material propuesto por Weinberger es didáctico y práctico porque plantea dos esquemas diferentes obviamente adaptables a las necesidades del entorno en el que se lo vaya a aplicar, lo cual se detalla en la tabla a continuación.

1.2.6 Modelo de negocio

Las organizaciones en su conformación deben tener una amplia y ordenada estructura, que les permita el crecimiento y una rentabilidad asegurada. El diseño y la planeación de una buena

estructura, le permitiría a la gerencia; siempre y cuando las responsabilidades y funciones estén bien definidas, la identificación de los talentos que requiere la organización y la cantidad suficiente de recursos humanos para el cumplimiento de las metas propuestas que se trazan al inicio de cada año, la estructura, debe comprender un organigrama, en el cual se describa cada área, con sus responsables, con sus respectivas funciones y posición dentro de la compañía; además, se debe asegurar que los departamentos (áreas) y las personas, coordinen sus esfuerzos y presenten líneas de comunicación integradas a la misión.

Es importante, para el éxito de la organización, el manejo adecuado de la información, los informes de las relaciones deben ser claros y concisos, para que todos los miembros comprendan cuáles son sus tareas y responsabilidades y también comprendan quienes son sus superiores y a los cuales deben rendir cuentas. Para la toma de decisiones, se integra la teoría de sistemas, la cual establece tres elementos claves, una es la búsqueda de la optimización de resultados el estudio de la conducta en su totalidad y por último la disciplina, para así llegar a la decisión más acertada. La teoría de sistemas presenta unas características importantes, que se relacionan a la estructura organizacional.

“Propósito u objetivo. - Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo. Globalismo. - Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. Entropía. - Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples. Homeostasis. - Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente. Equifinalidad. - Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.”(Arnold & Osorio, 1998)

El modelo propuesto parte de cuatro áreas principales, las cuales son el área deportiva, que será la encargada de todo lo relacionado con el equipo profesional y los equipos de divisiones menores donde se dará a conocer cuál es la debida formación que estos deben de tener. El área de mercadeo se encargará de explotar la marca del club, analizando las fuentes de ingreso como los son los abonos, los patrocinadores que tendrá el club, la promoción y venta de las tiendas del equipo y la experiencia estadio que será la experiencia que sientan los seguidores del club. El área de comunicaciones será la encargada de coordinar las relaciones del club con los aficionados, medios de comunicación y los socios del equipo y por último está el área administrativa/financiera que se encargará de planear y controlar todos los planes del club y la debida gestión y logística administrativa que ayuden al club a cumplir sus objetivos propuestos. Y por último el área de responsabilidad social, la cual se encargará de toda del cuidado del medio ambiente y las personas

por parte del club.



Figura 1-1: Estructura del modelo propuesto

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

1.2.7 Marketing deportivo

El deporte ofrece una ventaja sobre las formas tradicionales de marketing debido a la relación emocional que este crea con los aficionados, las personas que les gusta un deporte desarrollan una pasión por el mismo que permite que ellos recuerden con mayor facilidad lo relacionado al deporte como lo son nombres, lugares y marcas. “el deporte hace referencia a una cultura popular, lo que proporciona al empresario una alternativa multicultural para poder acceder a diversos targets que puedan visualizar y recordar su marca” (Campos, 1997) la relación que existe entre mercadeo y deporte se basa en los vínculos.

Las instituciones deportivas han entendido que para poder sostenerse en el tiempo deben de desarrollar fuentes de ingresos que sean sostenibles en el tiempo, para esto se crea el marketing deportivo que busca generar ingresos para torneos, Ligas, organizaciones, clubes e incluso los mismos deportistas. Cada vez más los ingresos tanto de las federaciones como los clubes empezana depender del mercadeo deportivo.

“La aparición de nuevas tecnologías ha ayudado a que el marketing deportivo sea más masivo, ya que, por medio de internet, redes sociales, televisión entre otros se transmiten masivamente eventos deportivos con recepción en diferentes países y con esto la oportunidad de promoción de las marcasque buscan llegar a este público.” (Rojas, 2013)

“El marketing deportivo es un trabajo llevado a cabo con el fin de conseguir una afición leal, un

nombre de marca reconocido y una imagen asociada al club, también se busca más cobertura en los medios de comunicación, aumento de las ventas de merchandising que tenga el club deportivo y que este mismo presencie la marca patrocinadora.” (Rojas, 2013)

1.2.8 Gestión de marca

La marca es todo aquello que permite distinguir un producto o una empresa de sus competidores dentro del mercado, una marca puede ser un símbolo, un nombre, un eslogan o cualquier combinación de ítems que permita al producto ser reconocido dentro de su entorno, mientras que gestión de marca se define como: “el desarrollo de actuaciones de marketing dirigidas a vincular la marca con asociaciones fuertes, favorables, únicas y consistentes que resultan esenciales de cara a crear una imagen de marca positiva.” (Vazquez, Iglesias, & Del Rio, 2002)

El primer paso para establecer una marca es determinar cómo quiere ser percibida, esto se le conoce como identidad de marca, después de definir esto se debe de encontrar la manera de hacer la marca memorable para los clientes. Cuando la marca está asociada al producto o servicio se puede obtener un mayor rédito debido a que el cliente estará dispuesto a pagar el valor del producto más el valor de la marca.

Por ejemplo, Nike desarrolla un slogan de acuerdo a las características de los aficionados para cada uno de los equipos deportivos con los que tiene convenio, esto hace que los aficionados se sientan aún más identificados con los equipos.

Nike desarrollo para Barcelona F.C un slogan en catalán “Més que un club” que en español sería “Más que un club” Nike busca relacionar el regionalismo de los catalanes con el equipo más grande de esta zona de España, haciendo que los aficionados relacionen inmediatamente la comunidad de Cataluña con el Barcelona F.C

Para desarrollar un posicionamiento de marca debe de desarrollarse en cuatro fases; “identificar cual es el factor diferenciador de la marca, conocer la posición de los competidores en el factor diferenciador, definir una propuesta de valor de acuerdo a la ventaja competitiva y comunicar el posicionamiento al mercado”. (Trout, 1996)

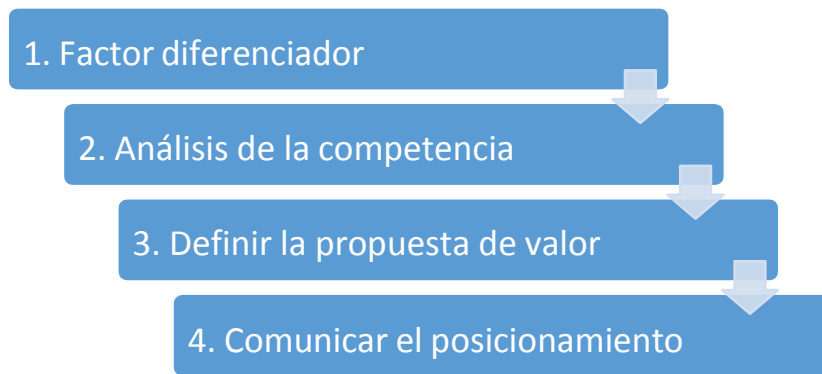


Figura 2-1: Adaptación del nuevo posicionamiento

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

La primera fase es identificar el factor que hace diferente a la marca de la competencia este factor puede ser calidad, especialización o menor costo de venta, después de identificar ese factor la compañía podrá definir cuál es su mercado objetivo de esa forma realizar una valoración individual de cómo es percibida la marca.

La segunda fase es analizar que competidores tienen fortaleza en el mismo factor diferenciador esto les permitirá establecer cuáles son sus competidores directos para de esta forma poder definir como es percibida la marca en relación con sus competidores.

La tercera fase es definir una propuesta de valor de acuerdo a la ventaja competitiva que permita crear fidelización y satisfacción en los clientes, “la compañía intenta construir una ventaja competitiva sostenible a partir de los atributos de producto – tangibles e intangibles - en la mente de los consumidores”. (Capriotti, 1999)

La cuarta fase es la comunicación del posicionamiento, una vez definida la ventaja competitiva y la propuesta de valor la compañía debe darlas a conocer al mercado para que de esta forma la marca logre ser percibida de una forma diferente de sus competidores.

1.2.9 Gestión de marca para organizaciones deportivas

La gestión de la marca se basa en dos pilares, el primero es lograr influir en la relación que tanto la compañía como el producto tienen con el cliente y el segundo es crear una relación entre las expectativas que la marca ha generado sobre el producto y lo que realmente recibe el cliente al comprarlo “La gestión de marca debe ser una herramienta que permita a la compañía orientarse de forma eficaz hacia las necesidades y expectativas de sus clientes, ajustándose entre lo que ellos reciben y esperan de la misma” (Rubio, 2012), la gestión de marca busca generar que el producto tenga una imagen externa favorable que le permita influir en la decisión de compra del cliente



Figura 3-1: Niveles de la gestión de marca en organizaciones deportivas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

La gestión de marca de entidades deportivas se puede dividir en tres niveles que son el nivel estratégico que es el encargado de planear, operativo se encarga de ejecutar y el nivel de la medición del éxito de la marca se encarga de evaluar los resultados.

1.2.9.1 Nivel estratégico

El primer nivel es el estratégico, este es el encargado de definir los pilares en los que se fundamentará la marca y definirá el camino a seguir. En este nivel se crean y se coordina los objetivos de la marca, la estrategia de la misma y las Alianzas estratégicas con otras marcas. “El plan estratégico tiene como objetivo primordial expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo”. (Lambin, 2003)

Para que una entidad deportiva logre ser famosa su primer paso debe ser definir unos objetivos que le permita obtener el éxito deportivo, comercial y financiero ya que estos son los pilares en los que se fundamenta una entidad deportiva sostenible. Un ejemplo de esto son los Juegos Olímpicos que, aunque se realizan cada cuatro años es uno de los eventos deportivos con más éxito en el mundo. En ellos solo participan los mejores deportistas de cada disciplina lo que hace que estos sean lo más competitivos posibles lo que le da a los Juegos Olímpicos una audiencia de 900 millones de personas a nivel mundial según Forbes. A partir de ese alto nivel de convocatorias marcas conocidas a nivel mundial como lo son Coca-Cola o Adidas se convierten en patrocinadores oficiales de la competición logrando de esta forma obtener éxito comercial y financiero a partir del éxito deportivo.

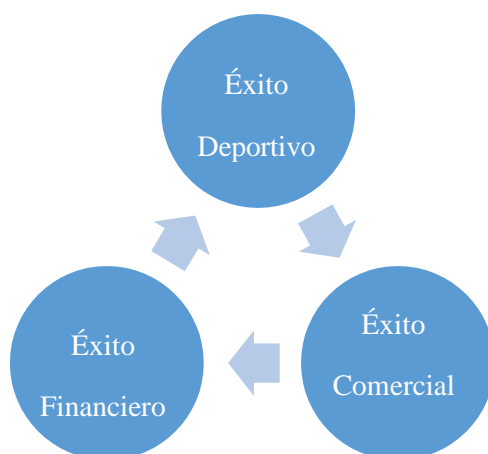


Figura 4-1: Cómo manejar un equipo de fútbol como una empresa deportiva, 2016

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

El éxito de una marca deportiva se basa en tres objetivos los cuales son obtener éxito deportivo, comercial y financiero. El éxito deportivo es en que la entidad deportiva pueda tener un buen rendimiento en las competencias en las que participe debido a que esto permite atraer una mayor cantidad de aficionados. El segundo objetivo es lograr comercializar el éxito deportivo, esto se hacea través de productos o eventos donde se use la marca del club para generar ingresos. El tercer objetivo es utilizar los ingresos generados por la parte comercial para lograr construir una institución deportiva cada vez más competitiva en su disciplina.

Para una entidad deportiva debe de ser fundamental tener éxito en estos tres ámbitos debido a que son partes interdependientes. Según Florentino Pérez actual presidente del Real Madrid la gestión de marca, lo que busca es obtener el mayor rendimiento comercial y financiero de los éxitos deportivos que obtenga la organización a través de diferentes estrategias como lo es la conexión conaficionados y la relación con los patrocinadores.

Cuando la marca ya ha definido sus objetivos tiene que empezar a planear que tipo de estrategia de gestión le permitirá lograr con mayor éxito los objetivos planteados. La estrategia busca trazar el camino para que la marca logre ser percibida de la forma como planeo, “El objetivo de la estrategia de una marca es utilizar sus oportunidades internas y externas para crear una identidad o una forma única que la diferencie de los demás” (Heding & Knudtzen, 2009), la estrategia se crea para introducir y fortalecer la marca igualmente esta debe estar diseñada para obtener resultados a partir de los desafíos u oportunidades que las marcas tienen en su entorno.

El nivel estratégico es el encargado de definir qué tipo de conexión emocional quiere tener la organización con sus seguidores ya que estos son uno de los principales clientes que una institución deportiva tiene además son un factor determinante a la hora de obtener patrocinadores. Para lograr crear cualquier tipo de conexión se debe decidir cuál será la forma de diferenciar la

imagen de la marca de los demás competidores. “Lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el beneficio o servicio que el producto puede ofrecerle”. (Lambin, 2003)

Cuando la institución logra crear un vínculo con el aficionado no solo logra que el aficionado compre el boleto o los artículos del merchandising del equipo también se asegura que el aficionado este en contacto con los eventos relacionados al equipo. Esto es uno de los principales objetivos del posicionamiento debido a que esto permitirá atraer empresas interesadas en asociarse con la organización a través patrocinios al equipo.

Una de las estrategias más usadas para posicionar una marca deportiva es la estrategia monolítica demarcas que busca usar el éxito que ya ha obtenido una marca funcione como plataforma para lanzar nuevas líneas de negocios, “arquitectura de marca monolítica es un sistema de firmas que fortalece la marca corporativa, la que a su vez crea sinergia y respalda a todos programas y servicios que ofrece la compañía.”. (Universidad Douc, 2013)

Un ejemplo de este tipo de estrategia de marca es la UEFA Champions League que utiliza su mismamarca para su línea de ropa deportiva, viajes, excursiones, derechos de transmisión venta depatrocinio y publicidad.

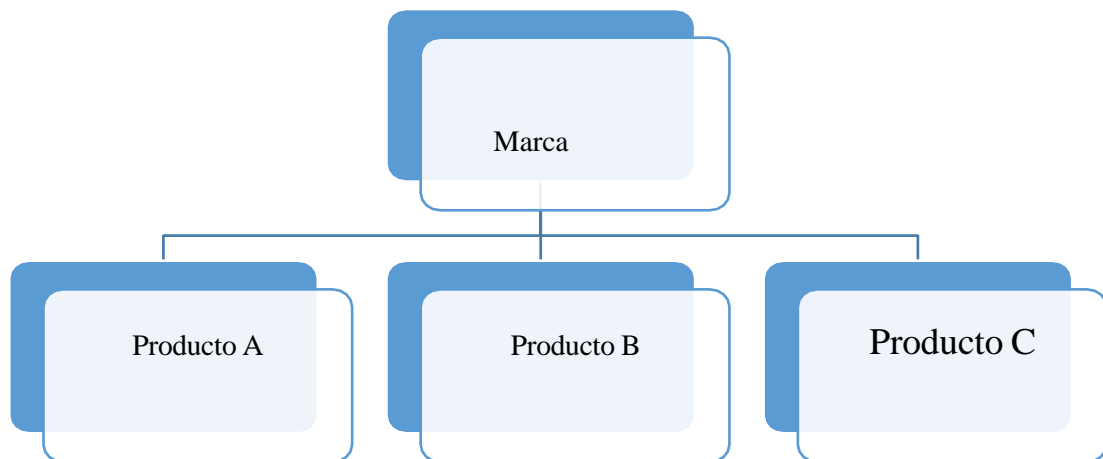


Figura 5-1: Estructura de una marca monolítica

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

1.2.9.2 Nivel operativo

El nivel operativo es el segundo nivel dentro de la gestión de marca, en este nivel ya se pasa de la estrategia a la acción debido a que este es el encargado de crear o mantener la imagen de la organización de acuerdo a lo ya planteado en el nivel estratégico, “el nivel operacional se sitúa en el corto y mediano plazo, es la clásica gestión comercial que se apoya en medios tácticos para cumplir los objetivos planteados en el nivel estratégico” (Lambin, 2003). En el segundo nivel se busca ejecutar la estrategia planteada anteriormente para lograr los tres objetivos de una

organización deportiva (deportivo, comercial y financiero).

Las organizaciones deportivas se retan a sí mismas para poder desarrollar más su marca o hacerse más atractivas al público, de acuerdo la figura 9 este reto siempre es caracterizado por cuatro secciones específicas dentro de la organización que son el éxito en el terreno de juego (match), la captación de talento (development), la capacidad de desarrollo frente a las marcas competidoras (Management) y la estrategia de marketing (Marketing), estas hacen posible que el deporte pueda generar más recursos y este éxito permita que la marca pueda posicionars.



Figura 6-1: Organización, recursos y colaboraciones.

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Al explicar cómo se organizan las entidades deportivas con estas cuatro secciones, se pasa a mirar como es el proceso del éxito deportivo, de acuerdo con el gráfico anterior se ve que el proceso de éxito deportivo se compone de cinco factores representativos. El círculo virtuoso empieza con el éxito dentro del campo de juego ya que este permite a la institución tener poder de convocatoria y atraer una mayor cantidad de organizaciones o personas interesadas en asociarse a la institución, la tercer y cuarta fase de este ciclo son la captación de nuevos socios como patrocinadores o abonados lo que le permitirá a la entidad deportiva contar con una mayor cantidad de recursos llegando así a la última fase que es lograr una mejor dirección de la organización pero el nuevo objetivo de esta dirección al terminar el ciclo es volver a obtener el éxito dentro del campo de juego ya que esta es la base en la que se fundamenta el ciclo del éxito deportivo. El segundo gran objetivo de una marca deportiva es lograr un éxito comercial ya que este es el que le permite a la institución vender su marca tanto a las personas que son fanáticas del deporte como a las empresas que desean vincular su marca con el deporte. La principal forma que las marcas

deportivas pueden vender su producto es a través del patrocinio.

1.2.10 Patrocinio

“El patrocinio es considerado como una inversión que Liga directamente patrocinado con patrocinador, con el fin de obtener un beneficio mutuo” (Camargo, 1996), esta relación de mutuo beneficio se debe a que el patrocinado recibe un ingreso para solventar su actividad, mientras el patrocinador obtiene un impacto favorable sobre la imagen de su producto o marca debido a la gran atracción que genera la publicidad sobre objeto de preferencia del cliente. En este momento los equipos y Ligas deportivas han empezado a ver el patrocinio como uno de sus principales ingresos. El patrocinio deportivo busca usar el deporte como mecanismo de comercialización de diferentes productos y servicios debido a que el deporte es percibido como una de las actividades que más despierta pasiones lo que hace que los espectadores sean más receptivos a la publicidad en estos eventos. El patrocinio se puede dividir en tres categorías de acuerdo al tipo de asociación que se genere con el espectador, estas categorías son patrocinio de notoriedad, patrocinio de imagen y patrocinio de credibilidad.

- “Patrocinio de notoriedad: el alcance es vital pues se pretende llegar al mayor número de clientes potenciales tenga presente el nombre del producto.” (Gutierrez, 2008), el patrocinio de notoriedad es aquel que busca que la marca sea recordada por apoyar una respectiva actividad o disciplina, el ejemplo de esto sería Red Bull que por su estrategia de multipatrocinio de deportes extremos como él es Mountain Bike, Formula 1 y Paracaidismo logra vincular sus bebidas energizantes con todas las competiciones extremas de esta forma logra acercarse a su mercado objetivo. A esto se le debe sumar su slogan “Red Bull revitaliza mente y cuerpo” y “Red Bull te da alas” hacen que Red Bull sea una de las compañías con mayor asociación de marca dentro de las bebidas energizantes.
- “Patrocinio de imagen: relacionar el evento patrocinado con el promotor es la unión entre la coherencia y la estrategia que se desarrolle en el largo plazo. (Gutierrez, 2008), un ejemplo de este tipo de patrocinios son las marcas deportivas como Adidas o Nike ya que son los patrocinadores oficiales de torneos y equipos. El objetivo de esto es que siempre que se mencione el torneo o el equipo la gente lo relacione con la marca. Si alguien menciona Real Madrid una de las primeras cosas en las que pensarán será Adidas debido a que es el proveedor oficial de este club. Para lograr que este tipo de patrocinio funcione se debe tener una relación de largo plazo entre ambas partes para que así los espectadores logren hacer la relación entre patrocinado y patrocinador.
- “Patrocinio de credibilidad: la asociación es directa patrocina el evento con el suministro del equipo necesario y además aporta financieramente para el desarrollo del mismo el objetivo es socializar los productos para conseguir la credibilidad y confianza necesaria

para el producto.” (Gutierrez, 2008), este tipo de patrocinio asocia un acontecimiento con un producto o una empresa. Las empresas que usen este tipo de patrocinio sólo participarán en sectores que estén Ligados a su actividad comercial. Es un patrocinio que permite a la empresa mostrar sus productos en acción, y utilizar la imagen de los deportistas y artistas de élite con una clara asociación con su marca. Un ejemplo son las marcas Ligadas al mundo automovilístico de competición, como lo son, Ferrari, Shell o Pirelli. También se pueden encontrar fabricantes de instrumentos musicales que actúan de la misma manera en acontecimientos musicales de grandes multitudes.

1.2.11 Nivel de medición del éxito de la marca

“El nivel de medición del éxito de la marca describe los resultados del proceso de transformación anterior. El resultado de la interacción de la estrategia preliminar de trabajo, la esencia de la marca y el aumento de valor, e instrumentos comunicativos que se reflejan finalmente en la fortaleza de la marca del club (patrimonio de la marca del club)”. (Schilhaneck, 2008)

Los procesos que se ha venido observando acerca de la gestión de marca requieren de una comparación regular de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos trazados. Dependiendo de los resultados de estos niveles se podría decidir si el ciclo de gestión de marca tiene o debe de repetirse total o solamente en un nivel en específico. La mejor manera de saber cómo una marca tiene éxito en el mercado es mirar el proceso que ha tenido a lo largo de la historia, es decir, el valor que ha adquirido una marca a través del tiempo es lo que decidirá si es exitosa o no. Un factor preponderante a la hora de medir el éxito de una marca es el valor que le da el consumidor a la marca, ya que el cliente es el que se encarga de definir el valor intrínseco de una marca. Esto está Ligado a la manera de cómo se desarrolle la estrategia de marketing y la manera de cómo se ofrezca el producto al consumidor, porque el éxito de la marca se verá reflejado a partir de las experiencias positivas o negativas que tenga el cliente con la marca.

Una gestión adecuada de la marca requiere de una organización adecuada, los suficientes empleados y recursos financieros. La eficiencia de un club depende de la buena información recogida en el mercado y los consumidores a los que va dirigido el producto, además de tener muy claro el segmento de mercado al que va dirigido el producto o marca. Se debe tener en cuenta a la hora de hacer gestión de marca la parte geográfica, debido a que el clima es un factor importante para gestionar como será dirigida la marca al público objetivo. La conciencia de marca “se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en representación de una sola marca, entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio” (Aaker, 2016), esta conciencia de marca se mide con las diferentes maneras de como un consumidor es capaz de recordar una marca, está basada principalmente en el reconocimiento, el recuerdo y de lo primero

que al consumidor se le venga a la mente.

El reconocimiento de una marca hace alusión a la familiaridad que se tiene con esta, debido a encuentros anteriores. Este no se basa simplemente en donde se vio o se tuvo contacto con esta marca antes, ni porque es diferente de otras marcas, incluso ni siquiera cual es el producto que corresponde a dicha marca. Sino que se trata solamente de que el consumidor recuerde que hubo un contacto con esa marca. “La investigación en el área de la psicología ha mostrado que el reconocimiento por sí solo puede dar como resultado más sentimientos positivos hacia casi cualquier cosa, sea música, personas, palabras o marcas. Los estudios han demostrado que, incluso con palabras sin sentido (como postrina contra potastina, por ejemplo), los consumidores prefieren por instinto un artículo que han visto antes a uno que es nuevo para ellos. De este modo, cuando se hace una elección de marca (incluso cuando la decisión atañe a productos como computadoras o agencias publicitarias) la marca familiar tiene la ventaja”. (Aaker, 2016)

Las asociaciones a la marca son las que ayudan a construir la identidad de la marca, es todo lo que el consumidor relaciona en su memoria con la marca. Estas ayudan al reconocimiento de esta, a que tenga un factor diferenciador para poder posicionarse en un mercado y aumentar su creatividad, puede ser la razón de muchos consumidores a la hora de comprar, ayuda a la creación de sentimientos y actitudes positivas frente al producto que se está ofreciendo.



Figura 7-1: Tipos de asociaciones

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

“La fidelidad a la marca supone para la empresa un activo estratégico muy valioso. Sin embargo, en numerosos casos, no se le confiere el valor que tiene, fijándose en las ventas a corto plazo, sin tener en cuenta que el éxito radica en conseguir consumidores leales que garanticen unos ingresos constantes. Para ello, es necesario tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes”. (García M. , 2000)

“La fidelidad es el resultado de numerosos factores como la experiencia de uso, el reconocimiento, las asociaciones de marca y la calidad percibida, siendo el más importante la experiencia de uso, ya que no puede existir fidelidad hasta que el producto no ha sido comprado y probado, por el contrario, si puede existir sin que necesariamente derive de los otros factores. La gran proximidad existente entre la experiencia de uso y la fidelidad hace que esta última sea diferente a las otras dimensiones de la marca en modo cualitativo”. (García M. , 2000)

1.2.12 Criterios deportivos

Este pilar busca que los equipos de fútbol profesional creen equipos de divisiones menores, la idea de esto es que los equipos puedan tener una cantera de jugadores jóvenes que puedan ser el relevo generacional de los jugadores profesionales. “El objetivo principal de los criterios deportivos es “producir” todos los años talentos futbolísticos para el primer equipo del club. Normalmente se adaptan más fácil y rápidamente al primer equipo porque ya han entrenado a veces con él, conocen sus tácticas y hablan el mismo lenguaje. Sólo les falta experiencia”. (FIFA, 2014)

Este pilar tiene dos criterios los cuales estas clasificados como A por lo tanto son obligatorios para poder contar con la licencia, estos son tener un plan de desarrollo para equipos juveniles y que estos equipos cuenten con un lugar para entrenar y un personal capacitado para dirigirlos, en estos criterios los clubes profesionales deben de tener como mínimo un equipo de jóvenes entre 15 y 21 años y otra de niños entre 10 y 14 años. En Colombia la exportación de jugadores por parte de varios equipos colombianos hace que las canteras de jugadores o los equipos juveniles se conviertan una de las prioridades para muchos equipos, “Colombia es el cuarto país de la Latinoamérica y el octavo en el mundo que mayor cantidad de jugadores exporta, equipos como el Manchester City y el Porto F.C tienen reclutadores en Colombia en busca de jóvenes talentos”. (BBC, 2015)

1.2.13 Criterios de Infraestructura

En los últimos años el fútbol se ha estado posicionando como una de las industrias más fuertes dentro del sector del espectáculo por estas razones los equipos de fútbol profesional deben de tener un escenario deportivo que sea atractivo y cómodo para los aficionados, pero también deben de contar con unas instalaciones donde tanto su equipo profesional como sus equipos juveniles puedan entrenar. “Es sabido que hoy en día la gente sólo sigue los eventos que son atractivos, entretenidos y por los que merece la pena gastarse una cierta cantidad de dinero. Un encuentro entre dos equipos de fútbol ya no es suficiente para atraer público a un estadio de fútbol para presenciar un partido en directo. Por tanto, todo club, junto con el propietario del estadio y la comunidad local, debería intentar ofrecer un estadio cuya visita sea atractiva, que sea seguro,

fácilmente accesible que tenga asientos confortables con una buena vista del terreno de juego, debido a que la comodidad de un estadio es un elemento importante para tener a una multitud que apoye a su equipo en el terreno de juego”. (FIFA, 2014)

1.2.14 Criterios Administrativos y de Personal

Debido al aumento de las telecomunicaciones en el mundo los equipos de fútbol han pasado de ser entidades regionales a ser nacionales y en muchos casos internacionales, esto hace que los clubes deban tener diferentes cargos dentro de sus estructuras. La idea con este pilar es hacer que los equipos profesionales puedan definir los conocimientos que necesita una persona para desempeñar un determinado cargo dentro del club para que de esta manera el club pueda contratar a la mejor persona para el cargo.

1.2.15 Criterios Legales

Los equipos de fútbol profesional deben de tener una normativa que los regule, por esto la FIFA ha decidido crear el siguiente pilar. “Es de capital importancia que se proteja la integridad deportiva de las competiciones de clubes. A estos efectos, la FIFA y las confederaciones se reservan el derecho de intervenir y adoptar las medidas oportunas en cualquier situación en la que resulte que la misma persona física o jurídica está en posición de influir sobre la gestión, la administración y/o la actuación deportiva de más de un club que participe en la misma competición”. (FIFA, 2014)

1.2.16 Criterios Financieros

Los equipos de fútbol en el mundo como cualquier otra entidad deben de generar fuentes de ingresos que les permitan financiar sus operaciones. El equipo profesional debe de mostrar su información financiera de acuerdo a las normas establecidas en cada país. Con este pilar se busca que los equipos puedan hacer una mejor planeación. “La FIFA reconoce que la implantación de los criterios financieros dentro del reglamento Nacional constituye un desafío para muchas asociaciones, miembros y clubes. La puesta en práctica de los criterios financieros ayudará a que acorto y a largo plazo aumente la transparencia y la credibilidad de las operaciones financieras de los clubes”. (FIFA, 2014)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La investigación presentará un enfoque cualitativo y cuantitativo, de la siguiente manera: Cualitativo porque a través de la investigación permitirá conocer el estado actual de la asociación de futbol no aficionado de Chimborazo (AFNACH), utilizando la información recolectada, mediante encuestas a través de cuestionarios en donde se hallarán las situaciones de problemas. También se necesitará el método cuantitativo para examinar y analizar los datos numéricos.

2.2 Nivel de investigación

El presente trabajo se desarrollará dentro de un contexto exploratorio – descriptivo ya que en primera instancia se indaga sobre las características de un problema sobre la situación actual de la asociación; para luego pasar a la segunda instancia de la propuesta de estrategias con mira a solucionar la situación actual de la asociación.

2.3 Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental pues este es un caso que no necesita trabajarse en un laboratorio o necesite una simulación para demostrar una hipótesis, por el contrario, esta investigación no posee hipótesis.

2.4 Tipo de estudio

Bibliográfico: Consistirá en la recopilación, análisis e interpretación de la información procedente de libros, textos elaborados, artículos científicos, revistas especializadas entre otros mismos que permitirán sustente científicamente la investigación propuesta

Documental: Se procederá a la revisión de documentos pertenecientes a la empresa que ayuden a esclarecer la situación actual y hacia donde quiera dirigirse la empresa, para poder generar una base de la situación actual y poder obtener un enfoque futuro.

2.5 Población y muestra Muestra de carácter externo

Se recopilará la información en el Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo donde se encuentra radicado el edificio de la asociación de futbol no aficionado de Chimborazo (AFNACH), dicho Cantón según proyecciones del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC) posee una población comprendida entre los 15 y 80 años de edad de 370.820. (INEC, 2020)

Definición de variables

- **N:** Tamaño de la población, determinada por los habitantes de la Provincia de

Chimborazo entre 15 a 80 años de edad (370.820 personas)

- **z:** Este valor se calcula utilizando el nivel de confianza ($0.95 \div 2 = 0.475$) y con el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.475 el valor z es 1.96.
- **e:** Es el máximo error permisible, cuyo porcentaje indica el grado de desviación en los resultados que se desean obtener, que para este caso se ha decidido sea el 5%.
- **p:** Es la probabilidad de que el evento ocurra; para el cálculo se aplicará un valor de 0.50 para la proporción.
- **q:** es la probabilidad de que el evento no ocurra es 0.50
- **n:** es el tamaño de la muestra a calcular.

CÁLCULO DE LA MUESTRA (EXTERNA-POBLACIÓN EN GENERAL)

Tamaño será la encuesta

Según la forma de muestreo con población finita, se procede a realizar la muestra a través de la siguiente fórmula donde se determina que el total de personas a encuestar son 384.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(370\ 820)(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(370\ 820 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{356\ 135.528}{928.0079}$$

$$n = 384$$

2.6 Métodos, técnicas e instrumento de investigación

2.6.1 Métodos

Deductivo: Este método se aplicará en la recaudación de información sobre la asociación investigada además de las características de identidad y diseño organizacional

Analítico - sintético: El método analítico-sintético se empleará en las descripciones de los diferentes análisis respectivos a los cuadros y gráficos resultantes de la investigación a los consumidores reales, potenciales y consumidores internos.

Inductivo: Este método se inicia con el estudio individual de los factores de identidad que posee,

para formular conclusiones generales acerca de la situación actual de la empresa.

2.6.2 Técnicas

Las técnicas que se presentan a continuación permitirán aportar a la investigación facilitando la recolección y procesamiento de datos para poder resolver la problemática latente dentro de la organización.

Entrevista: Esta técnica se emplea para la recopilación de información mediante una conversación profesional con el gerente de la empresa investigada, donde conllevo un dialogo acerca de aspectos de la empresa, para ayudar a identificar diferentes aspectos sobresalientes y deficiencias que se encuentren dentro del manejo de la imagen e identidad corporativa.

Encuesta: Esta técnica se empleará para la adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pretende recabar las opiniones o valoración de los consumidores reales y potenciales de los productos y servicios de la empresa y la imagen que esta presenta al mercado.

2.6.3 Instrumentos

Guía de entrevista: Documento con preguntas previamente generadas que ayuden a recopilar la información luego de una conversación directa con los representantes de la empresa para poder determinar la perspectiva de cada uno de ellos.

Cuestionario: es un cuestionario realizado previamente de manera minuciosa cuidando que todas las preguntas aporten para poder identificar variables de estudio además de mostrar datos reales queaporten a la generación de soluciones.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1 Macroambiente

3.1.1 *Matriz Pest*

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, es un marco utilizado para examinar el macroentorno estratégico en el que trabaja una organización. PESTEC es una sigla de los factores siguientes: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos y factores ambientales. (Martínez & Milla, 2012), esta es una herramienta fundamental para llevar a cristalizar un plan de Marketing, se pueden agregar otros factores más dentro de dicha matriz ya que los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y tecnológicos no son los únicos existentes, pero sí los de mayor relevancia dentro de un estudio. (Gatalver, 2015)

3.1.1.1 *Político*

Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés, condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas, políticas arancelarias, tipos de divisas, impuestos.

A vísperas de definir el futuro político del Ecuador es muy importante elegir a un presidente que impulse y apoye totalmente al deporte; principalmente al fútbol, el presupuesto es vital para poder cristalizar un plan de negocios, es decir el presupuesto se debe mantener o aumentar para la F.E.F quien es encargada de entregar a cada asociación provincial.

3.1.1.2 *Económico*

Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés, condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas.

El Banco Central del Ecuador (BCE) ha procedido a actualizar los resultados de las Previsiones Económicas para los años 2019 y 2020, originalmente difundidas en mayo de 2019. Con este fin se ha incorporado información proporcionada por los ministerios de Economía y Finanzas, Energía y Recursos Naturales No Renovables, Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, así como de entidades del sector público y privado que generan insumos para la construcción de los indicadores de síntesis macroeconómica.

Estos resultados consideran los efectos en el flujo real de la economía, de la paralización ocurrida en el país entre el 3 y el 14 de octubre del presente año, cuyas pérdidas se estiman en USD 701,6 millones y los daños en USD 120,1 millones. Estas pérdidas significaron un impacto negativo de 0,13% en la previsión del PIB a precios constantes para 2019. También incluye la información de la última publicación de las Cuentas Nacionales Anuales correspondientes al año 2018 y de las Cuentas Trimestrales al tercer trimestre de 2019, que constituyen el punto de referencia para la estimación de los próximos períodos de previsión.

Tras el análisis de esta información se espera que el Producto Interno Bruto (PIB) experimente en 2019 un decrecimiento de 0,1% respecto al período anterior, totalizando un valor de USD 71.814 millones en valores constantes y de USD 107.349 millones en valores corrientes. Para el año 2020, la economía ecuatoriana recuperará paulatinamente la senda de crecimiento al prever una tasa de variación de 0,69%, alcanzando un PIB constante de USD 72.309 millones y un PIB nominal de USD 109.667 millones. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Las pérdidas económicas para este 2021, en la actual situación mundial es desalentadora en las cifras proyectadas. La caída neta económica es alarmante, podría acercarnos a niveles de facturación por debajo del 35% por debajo de los números del alicaído 2020. Dicho porcentaje crece hasta triplicarse en el continente americano

3.1.1.3 Social

Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión. Son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo, nivel académico, demografía.

El factor físico, como los eventos de las grandes finales, por ejemplo, constituyen y seguirán aun vivos por un largo tiempo, lo que es parte prioritaria para la monetización de las propiedades deportivas y las marcas patrocinantes del deporte. El fútbol será seguirá sufriendo las consecuencias del nuevo covid-2021, lo que permite anticipar un escenario en donde el efecto de lo digital deberá encontrar nuevas modalidades comerciales.

Los espacios deportivos son uno de los daños colaterales provocados por la situación de la emergencia sanitaria y afecta directamente a los estadios, piscinas, circuitos, campos y canchas. Nos espera un 2021 con la presencia de cientos de protocolos para llegar al momento de poder asistir a un concierto, una obra de teatro o una discoteca y a un evento deportivo en un estadio, siempre con

aforo limitado y distancia social. Siendo solo un paliativo pobre y por carencia de creatividad de escaso alcance real. Las instalaciones deberán adaptarse a un nuevo esquema de uso, no solo a la famosa distancia social, se deberán pensar, más temprano que tarde el poder ofrecer diferentes tipos de experiencia para las activaciones de patrocinio in-situ, por ejemplo, como mínimo lo visto en 2020 han sido muy poco de experiencias. (El Telégrafo, 2021)

La situación actual deberá consolidar el impulso de un nuevo vínculo social, en el sector del fútbol, ya sea para los patrocinadores, hoy en crisis, ante la extensión del virus, en espera de la vacuna mágica, lo cual dejó fuertes sellos de pérdida en la preponderancia de su visibilidad de marca y de activaciones de monetización. La innovación es más necesaria y se deberá impulsar, sin duda, un nuevo y universal modelo de negocio para las properties (clubes, federaciones, ligas, competiciones, eventos), profundizando por un lado en las fuentes de ingresos y de valor añadido empresarial y, al mismo tiempo, diversificando el riesgo, sin descuidar una mayor racionalización en la estructura de costos. (El Telégrafo, 2021)

Debemos comprender que el fútbol se vive de forma intensa en la gran mayoría de momentos de la vida, al igual que otros deportes menos populares, pero que también movilizan masas. Es prioridad entender el diseñar nuevos modos de patrocinio, ya no solo al referimos al fan/aficionado (al aficionado acérrimo, el de toda la vida), sino que será preciso profundizar en el casual fan, el que también está interesado como una experiencia y no como conclusión de una actividad y un resultado puramente deportivo.

3.1.1.4 Tecnológico

Los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio, sistemas operativos, redes sociales, innovación.

Antes de un fichaje, durante la pretemporada o en ciertos momentos específicos los equipos hacen pruebas a sus jugadores. En estas pruebas, el uso de la tecnología en el fútbol aplicada a la salud es crucial para prevenir enfermedades y lesiones. Cada vez prestamos más atención a los problemas físicos de los jugadores. Es importante conocer la tecnología en el fútbol que ya está cambiándolo para entender la tecnología que aún está por venir. Sin duda, cada año se hacen nuevos avances. Ya no concebimos el fútbol como era hace 20 años. El futuro es obtener más datos, por lo que será

esencial que los equipos de fútbol tengan programas que permitan recoger e integrar toda esta información.

En el campo, el fútbol se juega a un ritmo e intensidad más altos que nunca. El deporte también se está desarrollando a un ritmo sin precedentes fuera de la cancha, con tendencias tecnológicas arrasando en el juego, aparentemente semana tras semana. En todo el mundo, los clubes, los organizadores de competiciones y los órganos rectores apuntan a lo mismo: el crecimiento continuo del hermoso juego. El fútbol también ha recurrido a la tecnología para convertirlo en un deporte más justo, a través de árbitros asistentes de vídeo y tecnología de línea de gol.

A principios de este año, la pandemia de coronavirus detuvo prácticamente todas las competiciones de fútbol, dejando a los fanáticos casi por completo privados de entretenimiento deportivo en vivo durante varios meses. Afortunadamente, hay un videojuego de fútbol que ha capturado la imaginación de los jugadores por encima de todos los demás: la serie EA SPORTS FIFA. El legado de las actividades de FIFA ya perdurará, con una generación tras otra de nuevos jugadores eligiéndolos controladores para participar en la FIFA Copa del Mundo, FIFA Copa de Naciones. La idea de que los futbolistas pueden mejorar tomando un controlador de juego puede parecer contradictoria, pero también hay muchos matices de la vida real que se pueden aprender a través de la consola de juegos, incluido obtener una mejor lectura del juego en el césped. Volk señala: "Desde una perspectiva futbolística real, hay algunos equipos que utilizan el juego como soporte de elementos tácticos, como una especie de ayuda educativa. Esto es especialmente cierto para la generación más joven de jugadores. Tanto en clubes profesionales como amateurs, se ve en los estudios que los jóvenes que participan en el juego [virtual] tienen una mejor comprensión táctica".

Tabla 1-3: MATRIZ PEST

AFNACH		Análisis del Entorno		2021-2022			
1	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1 Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	5	5	A			
	2 Políticas económicas y de desarrollo	3	5			*	
	3 Subvenciones y ayudas	2	5				*
	4 Fiscalidad: costes y exenciones	2	1		*		
	5 Tratados comerciales y cambios	5	5	A			
2 Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	2	5				*
	2 Legislación económica y societaria	4	5		*		
	3 Legislación laboral	4	5		*		
	4 Leyes de protección medioambiental	5	1				Op
	5 Regulaciones al consumo	4	1			*	
3 Entorno ECONOMICO	1 Situación económica general	5	5	A			
	2 Previsiones de crecimiento	2	5			*	
	3 Inflación	5	5	A			
	4 Nivel de desempleo	5	5	A			
	5 Balanza de pagos	4	5		*		
	6 Productividad	3	5			*	
	7 Mercado de capitales	4	1			*	
	8 Recursos energéticos	5	1				Op
4 Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	1	1	A			
	2 Desarrollo social (clases medias)	3	1			*	
	3 Valores y actitudes	5	1				Op
	4 Sindicalismo	1	1	A			
	5 Defensa del consumidor	3	5			*	
5 Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	3	1			*	
	2 Promoción desarrollo tecnológico	3	1			*	
	3 Capacitación y formación personal	4	1			*	
	4 Infraestructuras para el desarrollo	5	1				Op
	5 Previsión desarrollo	5	1				Op

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

Los factores macro ambientales expuesto con anterioridad no brinda muchas oportunidades a AFNACH ya que las variables de la matriz Pest son negativas debido a la situación que atraviesa el país y los cambios que ha sufrido en los últimos años y esto influye en su rentabilidad para lo cual deberán plantear estrategias que contrarresten estos factores.

3.2 Microambiente

3.2.1 Cadena de valor

Porter menciona que la cadena de valor es el conjunto de actividades de una empresa en la cual se crea una serie de relaciones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar los atributos diferenciadores de un negocio frente al mercado. (Abad, 2017)

Esta herramienta es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se evalúa las partes constitutivas de una empresa, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa implementa las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales.

0	Muy bajo desempeño
1	Bajo desempeño
2	Indiferente
3	Buen desempeño
4	Muy alto desempeño

Tabla 2-3: Matriz de la Cadena de Valor

MATRIZ DE LA CADENA DE VALOR					
Nombre de la empresa: AFNACH	Año		2021		
AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.					X
2. La empresa emplea una tecnología mucho más avanzada con respecto a otras empresas de su sector que permite una óptica gestión administrativa			X		
3. La empresa dispone de un sistema tecnológico de información, control y almacenamiento eficiente para la gestión de la materia prima o insumos		X			
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.				X	
5. La empresa cuenta con imagen corporativa.		X			
6. La infraestructura de la empresa es la adecuada permitiendo que las actividades tanto administrativas, producción y ventas se realicen de forma eficiente.			X		
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.			X		
8. Los productos/servicios que desarrolla la empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.				X	
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de costos de producción.				X	
10. Cuenta con personal altamente calificado y capacitado				X	
11. Los canales de distribución de la empresa son los adecuados y permiten cumplir con los objetivos trazados				X	
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a sus competidores.				X	
13. La empresa dispone y ejecuta un plan de marketing.			X		
14. La empresa dispone de una óptima gestión financiera.				X	
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes y proveedores mejorando las condiciones de entrega, calidad, cantidad entre otros.				X	
16. Posicionamiento y prestigio de la marca.				X	






Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

Mediante la aplicación de la matriz cadena de valor se pudo realizar un diagnóstico de la Asociación identificando su estado actual la cual permite realizar la matriz FODA identificando las fortalezas y debilidades de la empresa para tomar decisiones correctas eliminando las debilidades y potenciando las fortalezas.

Tabla 3-3: Cadena de Valor

	Asociación de futbol no aficionado de chimborazo (AFNACH)				
Gobernantes, Directivos	Directorio General (presidente, vicepresidente, cinco vocales)				
	Gerente				
	Secretaría				
	Administración de RRHH				
Apoyo, Secundarios	Departamento de Comunicación				
	Departamento de Contabilidad				
Clave, duros, Primarios	{Logística de entrada} Analizar las diferentes propuestas de los equipos afiliados para la programación de los encuentros deportivos,		{Operaciones} Generar el calendario definitivo para los encuentros deportivos.		{Logística de Compartirel calendario con los distintos equipos afiliados, para su respectiva organización de cronograma
					{Mercadotecnia} Comercializar las entradas de los partidos planificados para dicha fecha.
					{Servicio} Brindar un excelente espectáculo deportivo con la finalidad de entretenimiento en compañía de amigos y familia.
Fecha emisión: 09/03/21		No. revisión: 1		Fecha revisión: 09/03/2021	
Elaborado por: Mauricio Jaramillo Moreira			Aprobado por:    		
Nro de pagina 1 de 1					

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

3.2.2 Matriz FODA

Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar interiormente y competir como ventaja, aprovechando el tiempo y lugar, las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas. (Lerma & Bárcena, 2012)

3.2.2.1 *Análisis Interno*

Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización. Es útil para hacer comparaciones con la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas de la misma.

Fortalezas

Todo tipo de atributo, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la empresa u organización a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la empresa en una situación de ventaja respecto de la competencia.

Debilidades:

Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al constatar ciertas áreas de la empresa con respecto a otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos.

Características

El análisis interno comprende la relación y descripción de las fuerzas y debilidades propias, en tanto que en el análisis interno se incluye:

- Relación y descripción de las fuerzas de nuestros principales competidores (identificando cada competidor)
- Relación e identificación de nuestros principales competidores (identificando cada competidor)
- La relación y descripción de oportunidades y amenazas o riesgos (provenientes del mercado o medio ambiente). (Sáenz, 2012)

3.2.2.2 *Análisis Externo*

Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la empresa u organización tiene poca incidencia.

Oportunidades

Situación de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que depende del entorno.

Amenazas

Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para

la empresa. (Hill & Jones, 2009)

Tabla 4-3: Matriz FODA

		AFNACH		Análisis D.A.F.O.		2021-2022	
		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS			
INTERNAS	D	Debilidades		F	Fortalezas		
	1	Carece de un plan de negocios.		1	Mejora continua de relación con los clubes afiliados, socios.		
	2	Organigrama estructural deficiente.		2	Apoyo incondicional de las diversas entidades deportivas que brinda una buena identidad corporativa.		
	3	Conocimiento básico de administración por parte de las autoridades, que impide un crecimiento sostenido de la institución		3	Posicionamiento de marca		
	4	No esta alineada la parte operativa con la administrativa		4	Accesible forma de pago para el ingreso de nuevos clubes		
	5	No cuenta con una linea gráfica establecida		5	Respeto por el medio ambiente		
EXTERNAS	A	Amenazas		O	Oportunidades		
	1	Crisis económica actual del país		1	Invertir en escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales.		
	2	Falta de competitividad del torneo local.		2	Capacitación y formación personal online		
	3	Bajo número de equipos inscritos		3	Las nuevas modalidades de competencia, brindan la ocasión para mostrarse a diferentes segmentos y promocionar a los diferentes clubes.		
	4	Mayor presencia de medios como: televisión, radio, redes sociales; con la transmisión de los partidos.		4	Generar alianzas con el sector privado.		
	5	Desastres naturales (Volcán)		5	Publicidad en medios de comunicación y a través de redes sociales		

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

Análisis: Mediante la matriz Pest, las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de AFNACH las variables expuestas servirán para el diseño de las matrices estratégicas la cual nos permitirá dar una valoración y un análisis crítico permitiendo posteriormente el diseño de estrategias para eliminar y contrarrestar sus debilidades y amenazas y aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

3.3 Diagnóstico estratégico

3.3.1 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta de estrategia que se utiliza para evaluar el entorno interno de la empresa y revelar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos importantes en el diagnóstico. Cuando busque las

fortalezas, pregunte qué hace mejor o qué tiene más valioso que sus competidores. En caso de las debilidades, pregunte qué áreas de su empresa podría mejorar y al menos ponerse al día con sus competidores. La regla general es identificar tantos factores internos clave como sea posible.

Tabla 5-3: Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos				AFNACH 2021-2022
Fortalezas			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Mejora continua de relación con los clubes afiliados, socios.	15,00%	4,0	0,60
2	Apoyo incondicional de las diversas entidades deportivas que brinda una buena identidad corporativa.	10,00%	3,0	0,30
3	Posicionamiento de marca	10,00%	3,0	0,30
4	Respeto al medio ambiente	5,00%	2,0	0,10
5	Accesible forma de pago para el ingreso de nuevos clubes	10,00%	3,0	0,30
Fortalezas		50,00%		1,60
Debilidades			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Carece de un plan de negocios.	15,00%	3,0	0,45
2	Organigrama estructural deficiente	10,00%	3,0	0,30
3	Conocimiento básico de administración por parte de las autoridades, que impide un crecimiento sostenido de la institución	10,00%	3,0	0,30
4	No esta alineada la parte operativa con la administrativa	10,00%	3,0	0,30
5	No cuenta con una línea gráfica establecida	5,00%	2,0	0,10
Total		100,00%		1,45

Factor	Valor
1	0,60
2	0,30
3	0,30
4	0,10
5	0,30

Factor	Valor
1	0,45
2	0,30
3	0,30
4	0,30
5	0,10

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

De acuerdo a la ponderación realizada en el análisis de los factores internos se pudo diagnosticar que el promedio con respecto a las fortalezas de AFNACH es de 1.60 mientras que, el promedio de las debilidades es de 1,45 lo cual representa que la empresa tiene posibilidades de potenciar su marca si se toman decisiones direccionados a eliminar las debilidades y de esta manera contribuirán la mejora de la imagen corporativa y aumentar la cuota de mercado.

3.3.2 Matriz EFE

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría externa de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las oportunidades y amenazas más relevantes en el entorno y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos externos. (Fred, 2003)

Tabla 6-3: Matriz EF

Matriz de Evaluación de Factores Externos			AFNACH 2021-2022	
Oportunidades			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Invertir en escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales.	15,00%	3,0	0,45
2	Capacitación y formación personal online	10,00%	3,0	0,30
3	Las nuevas modalidades de competencia, brindan la ocasión para mostrarse a diferentes segmentos y promocionar a los diferentes clubes.	10,00%	2,0	0,20
4	Generar alianzas con el sector privado.	5,00%	4,0	0,20
5	Publicidad en medios de comunicación y a través de redes sociales	10,00%	3,0	0,30
Fortalezas		50,00%		1,45
Amenazas			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Crisis económica actual del país	15,00%	3,0	0,45
2	Falta de competitividad del torneo local.	10,00%	3,0	0,30
3	Bajo número de equipos inscritos	10,00%	2,0	0,20
4	Mayor presencia de medios como: televisión, radio, redes sociales; con la transmisión de los partidos.	10,00%	2,0	0,20
5	Desastres naturales (Volcán)	5,00%	2,0	0,10
Total		100,00%		1,25

Oportunidades

Amenazas

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

De acuerdo a la ponderación realizada se pudo diagnosticar que el promedio con respecto a las oportunidades es del 1.45 en relación con las amenazas que tiene una ponderación de 1.25, con lo cual se reflejó un entorno favorable a futuro para la AFNACH si se toman las decisiones adecuadas para responder al macroentorno, aprovechando al máximo el apoyo que brinda las instituciones públicas y privadas al deporte.

3.4 Segmentación

Desde esta perspectiva, el mercado se divide en segmentos, y como señala (Mañez, 2016) cada segmentación de mercado está formada “por un grupo de consumidores que van a compartir una serie de necesidades comunes que los van a diferenciar de otros segmentos”.

3.4.1 Segmentación Geográfica

Se trata de dividir el mercado en base a su localización geográfica. Es sabido que las decisiones estratégicas empresariales, derivan de un análisis previo.

A este respecto, el análisis PESTEL tiene como objetivo valorar el mercado desde una perspectiva social, económica, legal, tecnológica, etc. En base a este análisis, la empresa podrá decidir posicionar su marca y vender sus productos y servicios en un determinado entorno geográfico que sea propicio a la hora de conseguir resultados.

3.4.2 Segmentación Demográfica

Quizá una de las variables más importantes de segmentación en la actualidad. Se trata de acotar el mercado en base a variables tales como el sexo, la edad, etc.

Decimos que se trata una de las variables de segmentación especialmente relevante por las posibilidades que los nuevos medios sociales pueden aportar de cara a promocionar productos y servicios. En cualquier caso, una segmentación basada en esta variable no puede darse como válida en todos los casos y para todas las ocasiones.

Como acertadamente señala el equipo de Question Pro: “la segmentación demográfica se basa en la suposición de que los consumidores en el mismo grupo demográfico tendrán necesidades similares”, lo cual no siempre es cierto.

Un grupo de consumidores de 50 años puede tener gustos similares, pero no puede llevarnos a pensar que todos, de manera uniforme, demandan o prefieren los mismos productos o va a estar receptivo a comprar las mismas cosas.

Es por ello, que como veremos más adelante, las variables de segmentación deben aplicarse junto a uno de los tipos de segmentación, para ser realmente efectivas.

3.4.3 Segmentación Conductual

Esta variable de segmentación se refiere o se centra en el comportamiento del usuario. Sin duda, la tecnología ha posibilitado en los últimos años conocer verdaderamente el comportamiento del consumidor, analizando de manera especial su actividad en Internet.

3.4.4 Segmentación Psicográfica

Sin duda se trata la variable de segmentación más transversal. Dicha variable basa en agrupar a individuos en base a su estilo o su personalidad. Como se ve, aquí lo decisivo es analizar los aspectos internos del individuo, más allá de factores objetivos como su edad, sexo, capacidad económica o comportamiento externo. Como se señala en Marketing Strategy de O.C Ferrel y Michael Hartline “la segmentación psicográfica “trata sobre estados mentales como las motivaciones intrínsecas, las actitudes, opiniones, valores, modo de vida, intereses y personalidad.” (Mañez, 2016)

3.5 Perfil del consumidor

Tabla 7-3: Perfil del Consumidor

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	15 años en adelante
Sexo	Hombres – Mujeres
Estado civil	Solteros, casados, viudos, divorciados, jóvenes, adultos, adultos mayores.
Nivel Socioeconómico	C-, C+, B, A
Nivel de instrucción	Instrucción básica y media en adelante
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Unidad geográfica	Mercado provincial (Chimborazo)
Raza	Mestizos, indígenas, afroecuatorianos.
Tipo de población	Indiferente
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Grupos de referencia	Amigos, Familia, Compañeros de estudios y/o trabajo
Clase social	Medio bajo, medio alto y alto
Personalidad	Sentimental, pasiva, afirmativa, enfurecida, independiente.
Cultura	Media
Ciclo de vida familiar	Solteros jóvenes, solteros de mediana edad, solteros mayores, casados con hijos en hogar, casados sin hijos.
Motivos de compra	Entretenimiento y novedad

VARIABLES CONDUCTUALES	
Frecuencia de uso	Usuario regular, potencial y de primera vez.
Ocasión de uso	Regular
Tasa de uso	Frecuente
Disposición de compra	Dispuesto a comprar

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

3.6 Resultados obtenidos en la aplicación de encuestas Preguntas de Información:

Tabla 8-3: Género

Género	
Masculino	269
Femenino	115
TOTAL	384

Fuente: Encuestas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

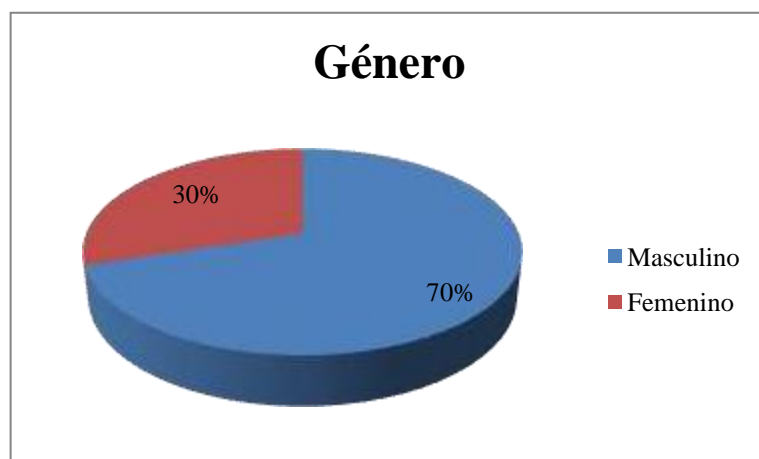


Gráfico 1-3: Género

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Dentro de la investigación se consultó el género a los encuestados, y este a su vez indica que el 70% pertenecientes al género masculino y el 30% al género femenino.

Tabla 3-3: Edad

Edad	
15 a 24 años	248
25 a 34 años	94
35 a 44 años	25
45 a 54 años	6
55 a 64 años	6
65 en adelante	5
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

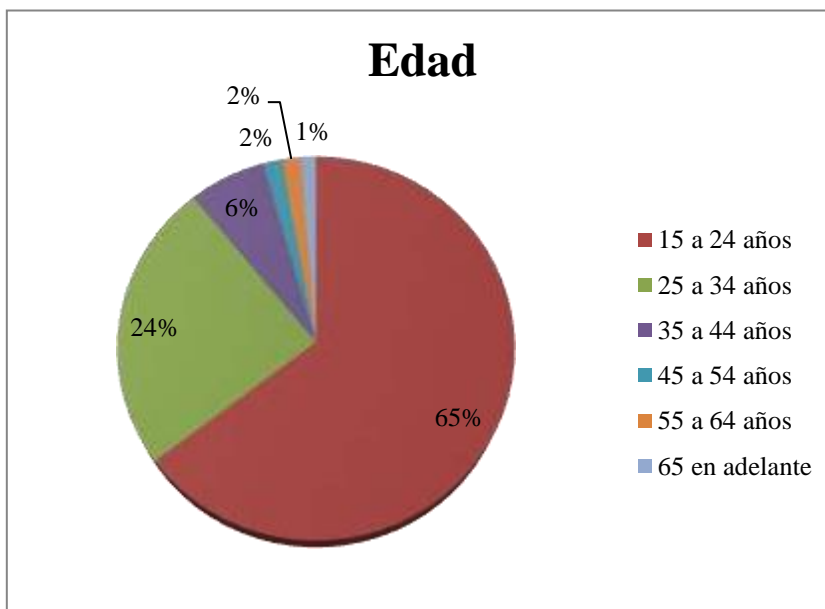


Gráfico 2-3: Edad

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Se ha encuestado a un total de 384 personas de las cuales el 65% se encuentran dentro del rango de 15 a 24 años de edad, seguido de un 24% que representan a las personas dentro del rango de 25 a 34 años, con lo cual se determina que el público objetivo de la investigación es joven y las estrategias del marco propositivos serán orientadas a este grupo.

Tabla 4-3: Formación Académica

FORMACIÓN ACADÉMICA	
Primaria	6
Secundaria	30
Tercer Nivel	323
Cuarto Nivel	25
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

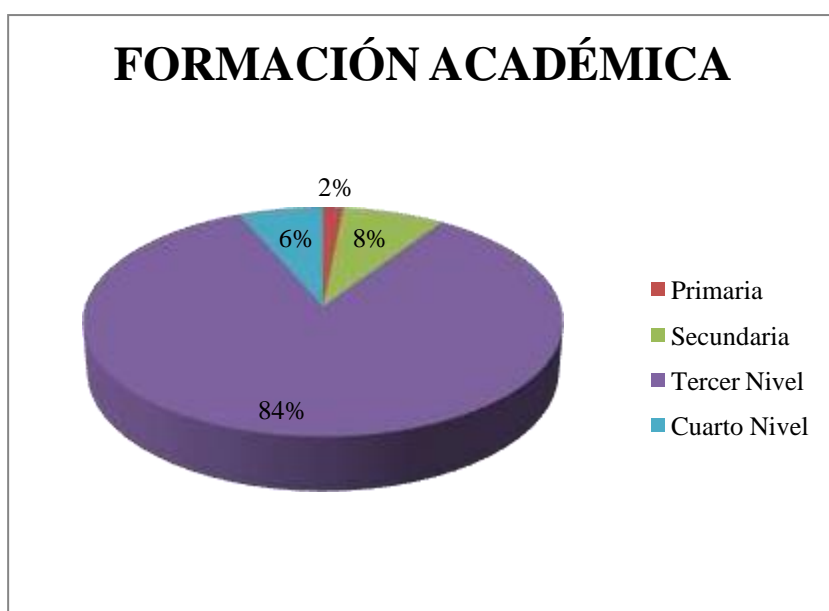


Gráfico 3-3: Formación Académica

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Se consultó la formación académica de los encuestados arrojando un 84% tercer nivel es decir que están en curso o ya finalizaron su carrera universitaria, seguido del 8% secundaria.

Tabla 5-3: Ocupación

OCUPACIÓN	
Estudiante	249
Independiente	41
Empleado Público	66
Empleado Privado	28

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

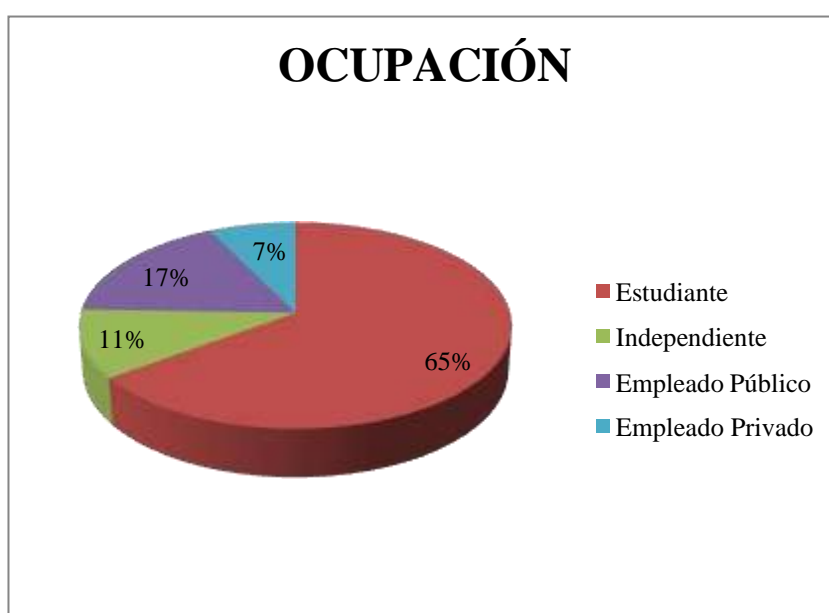


Gráfico 4-3: Ocupación

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Se consultó la ocupación de las personas encuestadas, la misma que arroja que el 65% son estudiantes de distintos niveles educativos, un 17% son empleados públicos. Mientras que un 11% son independientes y un 7% empleados privados.

Tabla 6-3: Nivel de Ingresos

Nivel de Ingresos	
0-400	241
401-800	67
801-1200	47
1201-1600	21
1601 en adelante	8
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

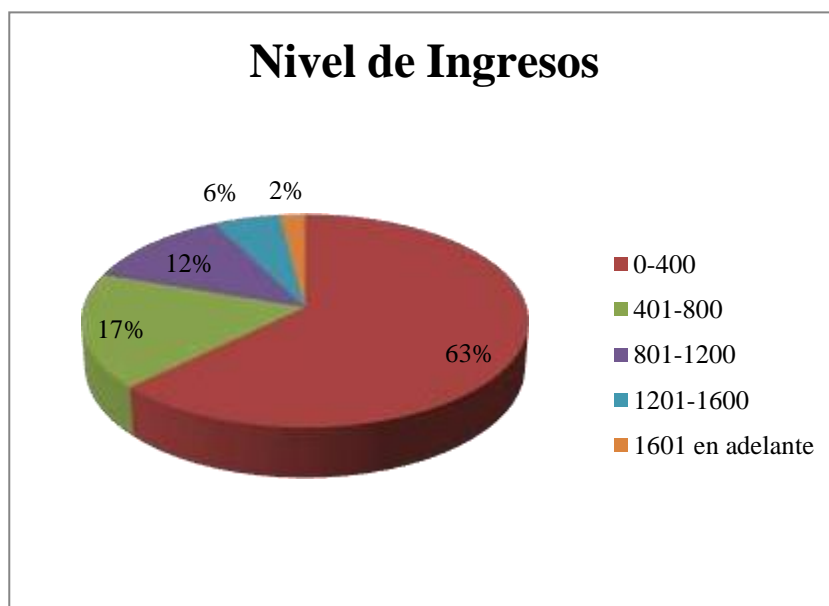


Gráfico 5-3: Nivel de Ingresos

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Los resultados de las personas encuestadas por el nivel de ingresos son de tendencia \$0 - \$ 400 con el 63%, siendo relevantes para la elaboración del marco propositivo.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué tipo de espectáculo es de su preferencia en la provincia de Chimborazo?

Tabla 7-3: Pregunta 1

Música	59
Danza	34
Encuentros deportivos	268
Obra Teatral	12
Cine	11
TOTAL	384

Fuente: Encuestas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

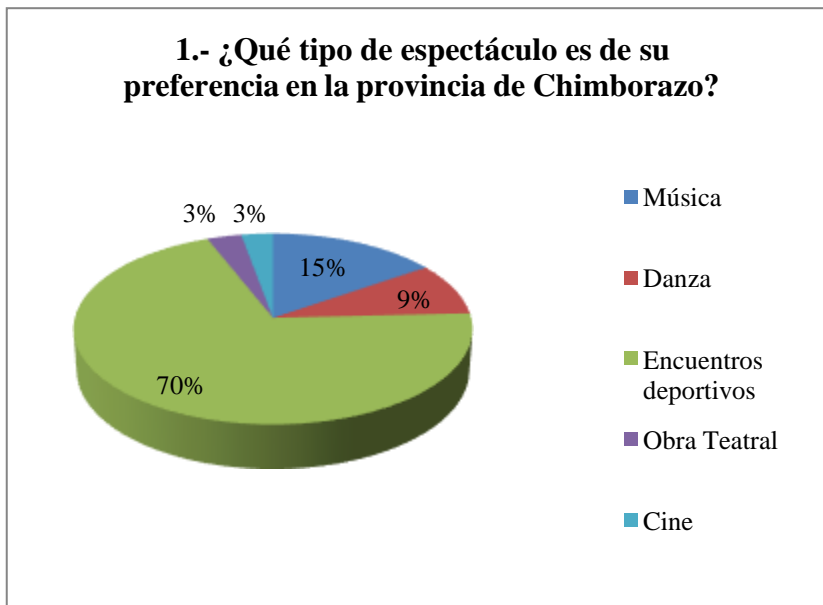


Gráfico 6-3: Pregunta 1

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Dentro de la preferencia en el tipo de espectáculo un 70% de personas encuestadas indicaron encuentros deportivos, seguido del 15% música. Mientras que cine y obra teatral son los de menor preferencia con el 3%.

2. ¿Qué importancia le da al fútbol profesional de segunda categoría de la provincia de Chimborazo?

Tabla 8-3: Pregunta 2

1	No es importante	43
2	Poco importante	44
3	Neutro	88
4	Importante	143
5	Muy importante	66
TOTAL		384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

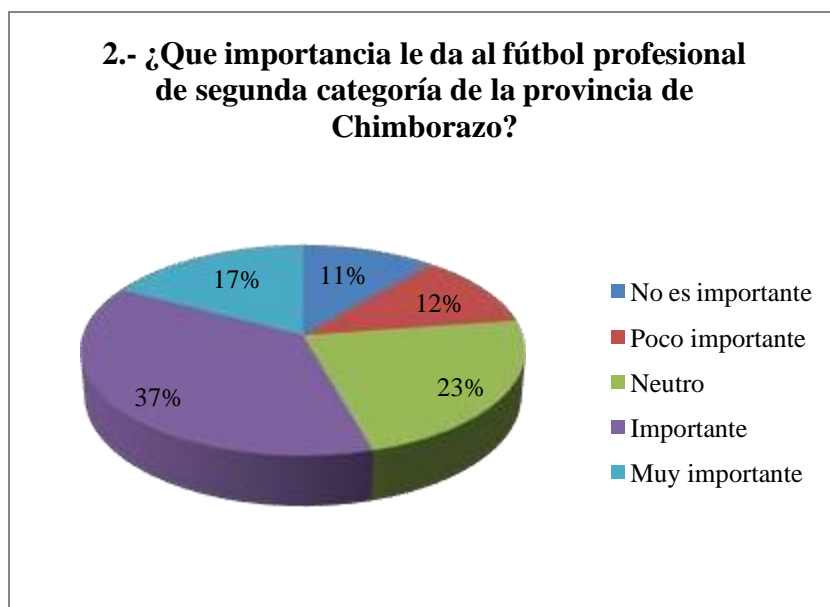


Gráfico 7-3: Pregunta 2

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: La importancia que tiene el fútbol de segunda categoría de Chimborazo por parte de los 384 encuestados, con un 37% importante y un 17% muy importante; es decir el 54% están interesados. Mientras que un 23 % le atrae, y a un 23% no le parece relevante.

3. ¿De qué equipo de Chimborazo se considera hincha?

Tabla 15-3: Pregunta 3

C.D Olmedo	237
Alianza Guano	67
Deportivo Guano	32
Star Club	16
Estudiantes de la plata (Pallatanga)	8
Darwin de Alausí	4
Newell's Olds Boys de Chambo	8
Independiente San Pedro de Alausí	12
TOTAL	384

Fuente: Encuestas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

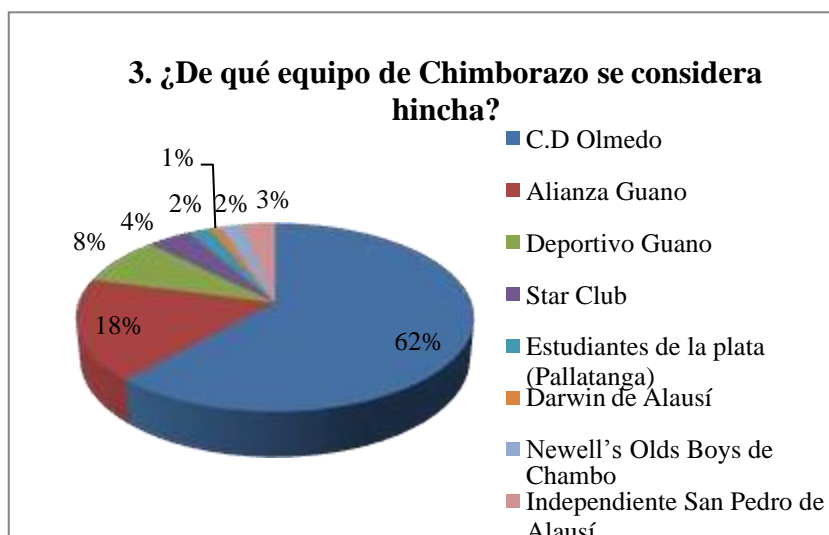


Gráfico 8-3: Pregunta 3

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Un 62 % de los encuestados son hinchas del Olmedo siendo el equipo más popular de Chimborazo, seguido con un 18% Alianza Guano actual campeón del torneo de segunda categoría, al otro lado tenemos con el 1% a Darwin de Alausí.

4. ¿Qué día le gustaría asistir a un encuentro de fútbol?

Tabla 96-3: Pregunta 4

Viernes	29
Sábado	191
Domingo	152
Lunes	4
Otro	8
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

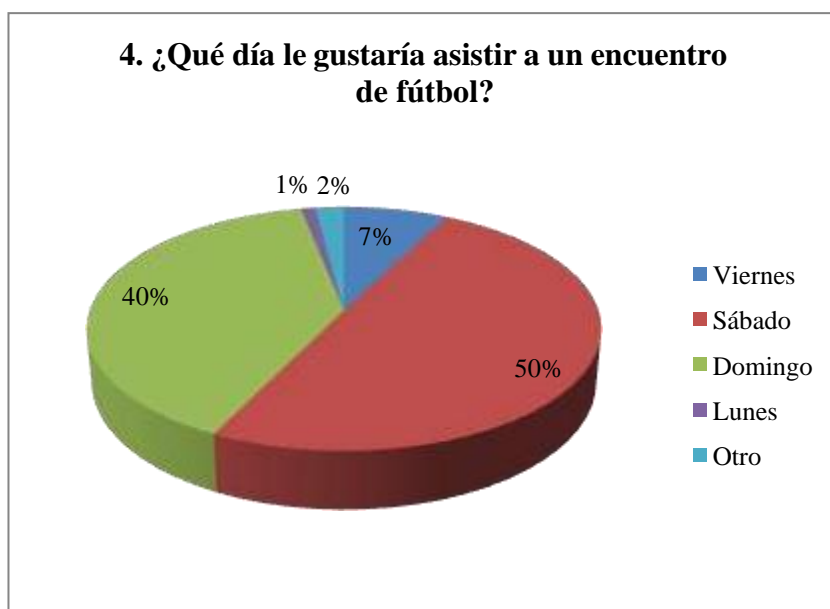


Gráfico 9-3: Pregunta 4

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: El día sábado con un 50% es el más adecuado para coordinar encuentros deportivos, seguido del domingo con un 40 % siendo la primera alternativa; mientras que el día lunes es el menos indicado con 1%.

5. ¿Qué horario cree oportuno para mirar un encuentro de fútbol?

Tabla 17-3: Pregunta 5

9 a 11 am	22
11 a 13 pm	100
13 a 15 pm	31
15 a 17 pm	159
17 a 19pm	72
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

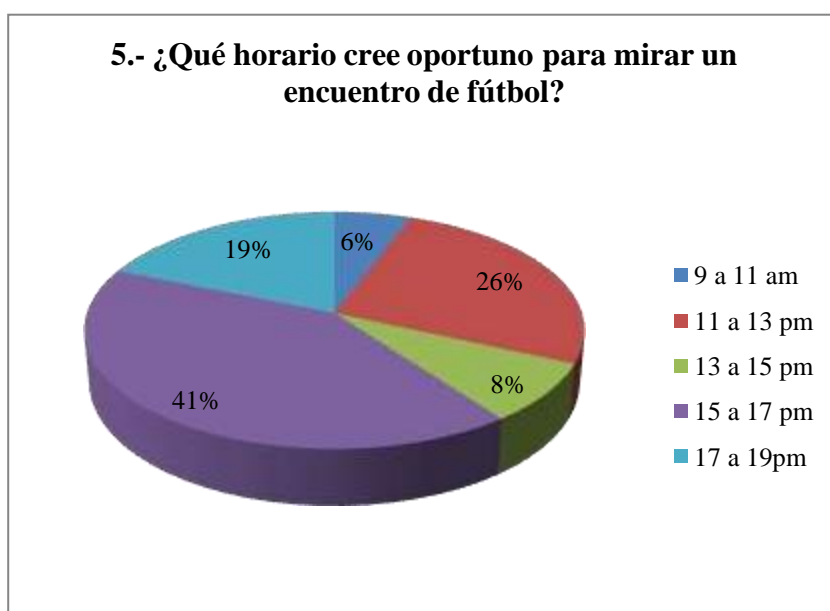


Gráfico 10-3: Pregunta 5

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: El horario más oportuno para coordinar encuentros de fútbol es de 15h00 pm a 17h00pm con el 41%, la primera alternativa es el horario de 11h00 am a 13h00 pm. El horario que no favorece es de 9h00 am a 11h00 pm.

6. ¿Con que frecuencia asiste a partidos de fútbol profesional de segunda categoría de laprovincia de Chimborazo?

Tabla 18-3: Pregunta 6

Todos los encuentros local - visitante	14
Todos los juegos de local	31
1 vez por mes	181
2 veces por mes	61
1 vez al año	91
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

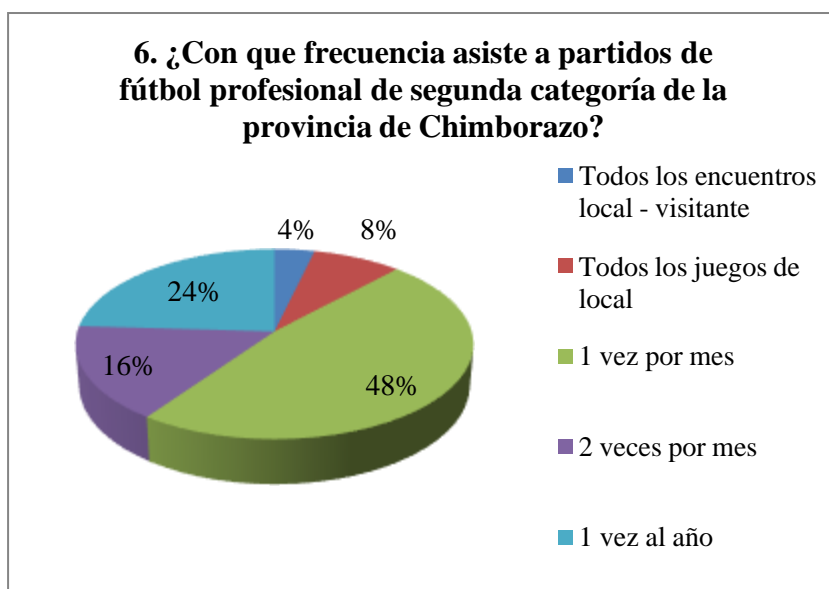


Gráfico 11-3: Pregunta 6

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: De los encuestados un 48% asiste una vez por mes a los partidos de segunda categoría, un 16% dos veces por mes, es decir un 64% de público van al mes. Mientras que 4% acude a la totalidad de encuentros.

7. ¿Le gustaría poder adquirir las entradas mediante el sitio web de segunda categoría de Chimborazo?

Tabla 19-3: Pregunta 7

SI	355
NO	29
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

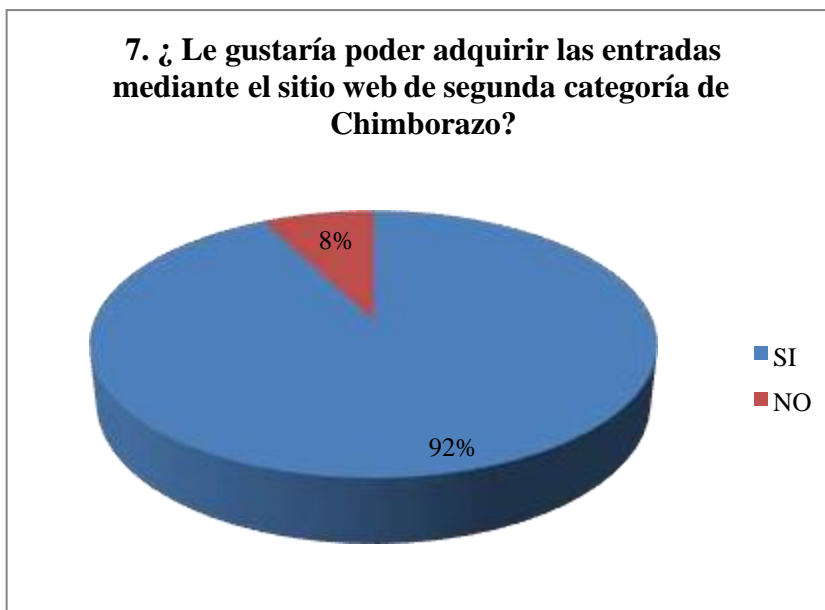


Gráfico 12-3: Pregunta 7

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: El 92% de los encuestados están dispuestos a adquirir entradas mediante el sitioweb de AFNACH, ayudando a optimizar tiempo y recursos.

8. ¿De las siguientes promociones cuál es la que más le agrada?

Tabla 10-3: Pregunta 8

2X1	267
Paga adulto niño gratis	77
Paga adulto mujer gratis	27
Otro	13
TOTAL	384

Fuente: Encuestas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Gráfico 13-3: Pregunta 8

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: La promoción 2x1 con el 70% es la que más agrada a los encuestados, siendo relevante para la elaboración del marco propositivo.

9. ¿Qué precio está dispuesto a cancelar para ver un encuentro de fútbol?

Tabla 11-3: Pregunta 9

\$3	288
\$5	69
\$7	15
\$10	12
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Gráfico 14-3: Pregunta 9

Realizado por: Jaramillo, Mauricio, 2021

Interpretación: El 75% los encuestados están dispuestos a cancelar \$3 siendo un valor popular yasequible para todos, con tan solo el 3% se descarta el precio de \$10.

10. ¿Quiénes considera que son los causantes o actores principales del desempeño de los equipos de fútbol?

Tabla 12-3: Pregunta 10

Directiva	157
Cuerpo Técnico	84
Jugadores	44
Todos	99
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

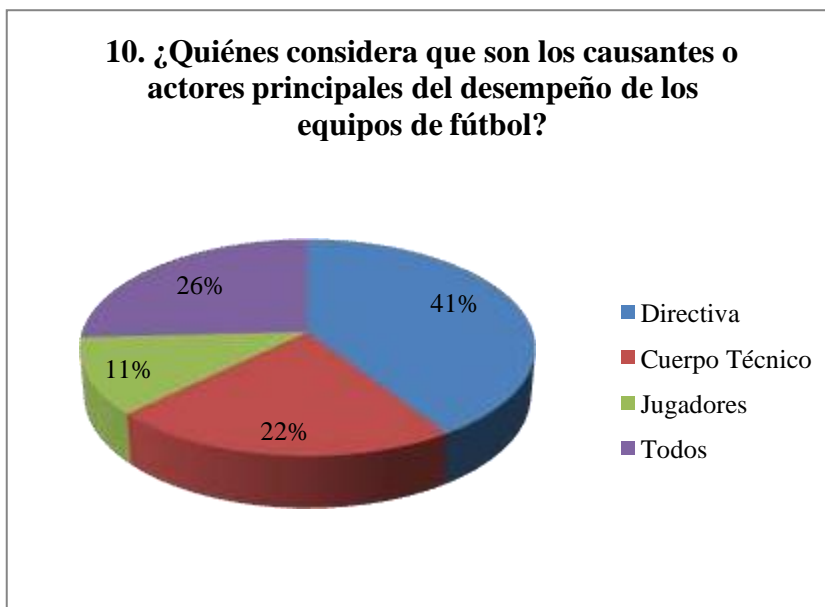


Gráfico 15-3: Pregunta 10

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: El 41 % de los encuestados consideran que los actores principales del desempeño de un equipo de fútbol es la Directiva y con el 26% todos, es decir: la directiva, cuerpo técnico y jugadore, sabiendo que es un trabajo colaborativo.

11. ¿Qué medio de comunicación es de su preferencia?

Tabla 13-3: Pregunta 11

Tv	39
Radio	8
Prensa	13
Redes Sociales	320
Revistas	4
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Gráfico 16-3: Pregunta 11

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: El 83% de los encuestados tienen preferencia a las redes sociales como medio de comunicación, las revistas y la radio tienen poca acogida con el 1%. y 2% respectivamente.

12. ¿A través de que redes sociales se informa de las noticias de su club de preferencia?

Tabla 14-3: Pregunta 12

Facebook	250
Twitter	14
Instagram	77
Whatsapp	37
YouTube	6
TOTAL	384

Fuente: Encuestas
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

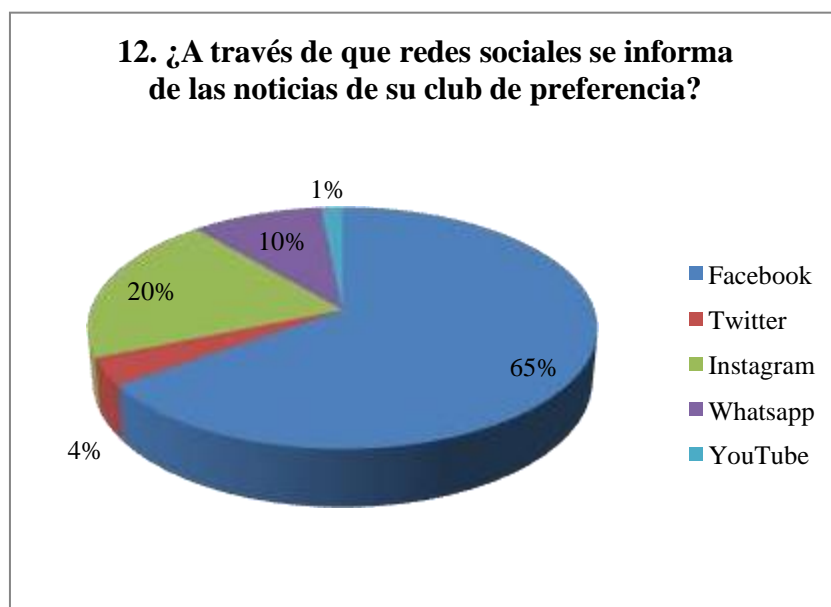


Gráfico 17-3: Pregunta 12

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Interpretación: Las redes sociales de preferencia para los encuestados son Facebook e Instagram con el 65% y 20% respectivamente, directamente tomadas para la elaboración del marco propositivo. Mientras que YouTube y Twitter son las menos adecuadas para compartir noticias relevantes de los clubes.

4.7 Tabla resumen encuesta

Tabla 15-3: Resumen Encuesta

Tabla Resumen Encuesta			
Pregunta	Variable	Frecuencia	%
Edad	15 a 24 años	248	65%
Género	Masculino	269	70%
Formación Académica	Tercer Nivel	323	84%
Ocupación	Estudiante	249	65%
Nivel de Ingresos	0-400	241	63%
1. ¿Qué tipo de espectáculo es de su preferencia en la provincia de Chimborazo?			
Encuentros deportivos		268	70%
2. ¿Qué importancia le da al fútbol profesional de segunda categoría de la provincia de Chimborazo?			
Importante		143	37%
3. ¿De qué equipo de Chimborazo se considera hincha?			
C.D Olmedo		237	62%
4. ¿Qué día le gustaría asistir a un encuentro de fútbol?			
Sábado		191	50%
5. ¿Qué horario cree oportuno para mirar un encuentro de fútbol?			
15h00 – 17h00 pm		159	41%
6. ¿Con que frecuencia asiste a partidos de fútbol profesional de segunda categoría de la provincia de Chimborazo?			
1 vez por mes		181	47%
7. ¿Le gustaría poder adquirir las entradas mediante el sitio web de segunda categoría de Chimborazo?			
SI		355	92%
8. ¿De las siguientes promociones cuál es la que más le agrada?			
2X1		267	70%
9. ¿Qué precio está dispuesto a cancelar para ver un encuentro de fútbol?			
\$3		288	75%
10. ¿Quiénes considera que son los causantes o actores principales del desempeño de los equipos de fútbol?			
Directiva		157	41%
11. ¿Qué medio de comunicación es de su preferencia?			
Redes Sociales		320	83%
12. ¿A través de que redes sociales se informa de las noticias de su club de preferencia?			
Facebook		250	65%

Fuente: Encuestas

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8 Propuesta del plan de negocios

Como se ha mencionado en capítulos anteriores el presente trabajo busca convertirse en una hoja deruta o guía de gestión comercial para la asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo, ya que en él se encuentra compilada información de mucha importancia sobre la cual se desarrollara planesy estrategias que permitan canalizar maximizar la participación de mercado hacia un mayor segmento de mercado, aprovechando las fortalezas y oportunidades actuales así como fortaleciendo las debilidades y reduciendo amenazas, para conseguir un mayor rendimiento de cada uno de los clubes afiliados y de esta manera ser referentes en la región Sierra.

4.8.1 Plan Operativo

4.8.1.1 Análisis técnico, organizativo y administrativo

En la actualidad todas las asociaciones deben adaptarse e innovar para funcionar de una manera adecuada, en primer lugar establecer un organigrama estructural el cual ayuda a fijar cargos, funciones y obligaciones para cada uno y sobre todo con el personal idóneo-calificado para cada cargo; este es un problema global, la designación de las autoridades bajo los criterios de carisma y no en base de sus conocimientos y capacidades para desenvolver dichas funciones, razón por la cualmuchas asociaciones han caído en la fase de declive por toma de decisiones inoportunas llevándolasa desaparecer del mercado.

Por estas y demás razones este tipo de negocios no pueden seguir siendo administrados con conocimientos empíricos, ni mucho menos jugando con la suerte de un grupo de personas que tienen la esperanza de mejorar la administración.

4.8.1.2 Diagnostico socio-organizativo de AFNACH

La asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo tiene sus inicios el 17 de febrero del 1971, su objetivo principal es organizar cada año la Segunda Categoría de Chimborazo. Actualmente cuenta con 20 afiliados, de los cuales 7 clubes están activos. La asociación se encuentra domiciliada en la parroquia Yaruquies del cantón Riobamba provincia de Chimborazo, disponen de una infraestructura propia donde realizan sus reuniones y actividades de coordinación interna de maneraprogramada AFNACH se encuentra conformada de la siguiente manera:

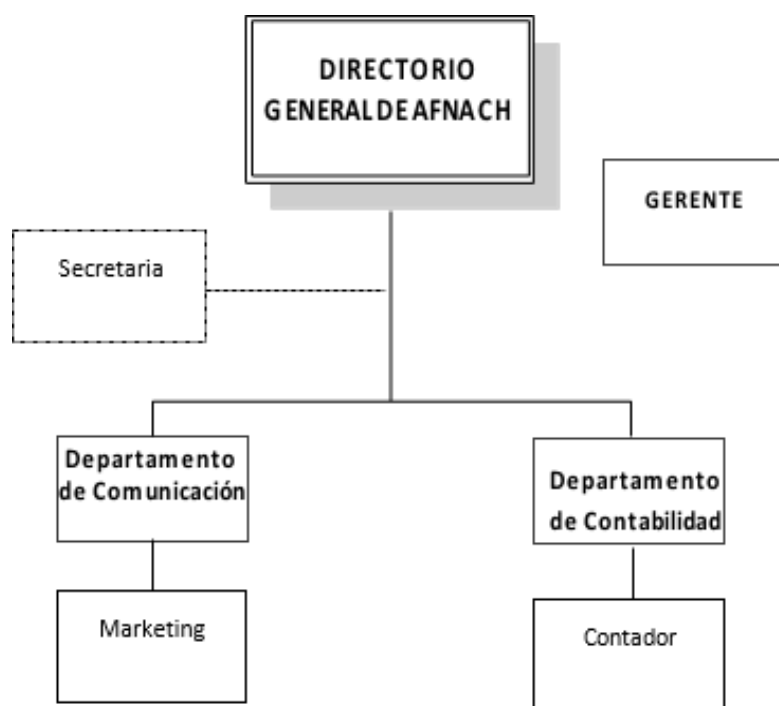


Figura 1-3: Organigrama estructural Actual

Realizado por: AFNACH, 2021

4.8.1.3 Aspectos socio-organizativos

A continuación, se detallará los aspectos de mayor importancia dentro del ámbito socio-organizativo que de una u otra manera influencia en el aspecto tanto administrativo y gestión de la asociación

Tabla 16-3: Aspectos socio-organizativos por variables

VARIABLES	ASPECTOS RELEVANTES
Administración y Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La planificación solo se ejecuta cuando se presentan gestiones. ➤ El presidente y el gerente manejan los recursos económicos de acuerdo a las resoluciones y actas aprobadas en la junta general. (con asesoramiento de un contador) ➤ Las convocatorias a asambleas tienen buena acogida, los afiliados tienen obligaciones y derechos que se respetan mutuamente. (los mismos que en cada asamblea presenta un documento llamado CREDENCIALES para poder formar parte de la asamblea y tener voz y voto) ➤ La rendición de cuentas se realiza una vez por año el mismo que se lo realiza en el primer trimestre de cada año calendario.

Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las dignidades de la asociación son elegidas por los delegados de cada club afiliado por un periodo de 4 años. ➤ La asociación paga los servicios de una secretaria para llevar de una manera adecuada y ordenada toda información
Recurso Económico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La asociación cuenta con activos propios. ➤ AFNACH ayuda con varios gastos a los clubes como: arbitrajes, pruebas rápidas Covid, colocar implementos deportivos, transporte, realización de documentos.

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.1.4 Alcance del Plan Operativo

Para establecer el alcance y desarrollo del plan operativo se debe tomar en cuenta varios factores los cuales permitirán visualizar el campo de acción en el cual el plan debe desarrollarse, entre los cuales tenemos:

- ✓ Capacidad de financiamiento
- ✓ Departamentos a implementarse
- ✓ Número de clubes participantes.
- ✓ Eventos en fechas importantes

Tomando en cuenta estos aspectos se decidió en base a la totalidad de los predios de los clubes afiliados de AFNACH, cumplir con las expectativas del torneo de segunda categoría; teniendo un desempeño destacado y efectuando el objetivo principal que es tener un equipo en la serie B como provincia. Dinamizando la economía local, provincial y nacional a través de la venta de indumentarias del club, entradas, entre otros elementos.

4.8.1.5 FODA Estratégico

Tabla 17-3: Matriz FODA Estratégico

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1 Mejora continua de relación con los clubes afiliados, socios. F2 Apoyo incondicional de las diversas entidades deportivas que brinda una buena identidad corporativa. F3 Posicionamiento de marca F4 Accesible forma de pago para el ingreso de nuevos clubes F5 Respeto por el medio ambiente</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1 Carece de un plan de negocio. D2 Organigrama estructural deficiente. D3 Conocimiento básico de administración por parte de las autoridades, que impide un crecimiento sostenido de la institución D4 No está alineada la parte operativa con la administrativa D5 No cuenta con una línea gráfica establecida</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1 Invertir en escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales. O2 Capacitación y formación personal online O3 Las nuevas modalidades de competencia, brindan la ocasión para mostrarse a diferentes segmentos y promocionar a los diferentes clubes. O4 Generar alianzas con el sector privado. O5 Publicidad en medios de comunicación ya través de redes sociales</p>	<p>F1F2F3O1O2 Mejorar la relación entre AFNACH y los clubes afiliados a través de la implementación de escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales; complementada por la capacitación y formación personal online. F4O3O4 Generar alianzas los clubes con el sector privado con la finalidad de tener una forma de pago accesible. F5O5 Realizar publicaciones con relación fútbol y cuidado del medio ambiente, como no fumar en los estadios, botar los vasos, botellas en los lugares respectivos.</p>	<p>D1O1 Mediante la implementación de un plan de negocio, invertir en escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales. D2D3O2O3 Estar en una capacitación constante, adoptando organigramas exitosos para lograr el crecimiento sostenido de la institución D4O4 Alinear la parte operativa con la administrativa y complementar con la generación de alianzas con el sector privado D5O5 Crear una línea gráfica para los posts en las redes sociales</p>

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1 Crisis económica actual del país</p> <p>A2 Falta de competitividad del torneo local.</p> <p>A3 Bajo número de equipos inscritos</p> <p>A4 Mayor presencia de medios como: televisión, radio, redes sociales; con la transmisión de los partidos.</p> <p>A5 Desastres naturales (Volcán)</p>	<p>F1F2A1A4 Consolidar la relación entre clubes y AFNACH para tener una buena identidad corporativa en tiempos de crisis económicos</p> <p>F3F4A2A3 Innovar en el torneo de segunda categoría con una presentación de plantillas para maximizar la cuota de equipos inscritos y fortalecer el posicionamiento de marca como AFNACH</p> <p>F5A5 Respetar y cuidar el medio ambiente para evitar desastres naturales</p>	<p>D1D2A1A2 Con la implementación de un plan de negocios se adoptará organigramas exitosos para designar funciones a personas idóneas y tomar decisiones acertadas pese a la crisis económica.</p> <p>D3A3 Poca innovación en el torneo de segunda categoría, no existe alternativas para motivar a la participación de los clubes.</p> <p>D4A4 Alinear de una manera acertada la parte operativa con el administrativo, logrando mutuos acuerdos y evitando conflictos.</p>
---	---	---

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.1.6 Organigrama estructural a proponer

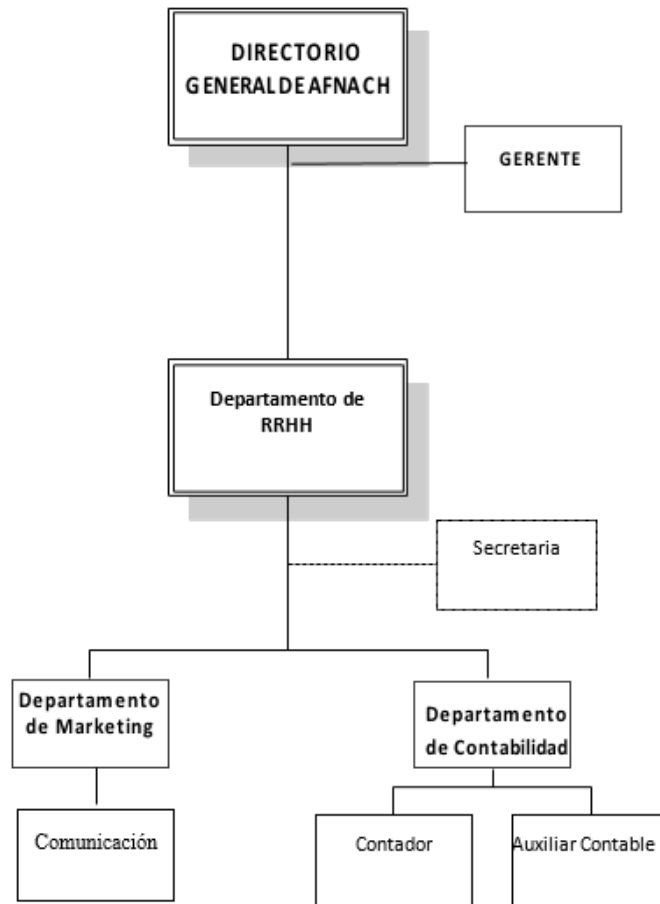


Figura 2-3: Organigrama estructural a proponer

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 18-3: Funciones de cargos

DEPARTAMENTO	CARGO	FUNCIONES
DIRECTORIO GENERAL DE AFNACH	Presidente: Gustavo Torres Vicepresidente: Edwin Arguello Primer Vocal: Marcelo Cazorla Segundo Vocal: Mesías Torres Tercer Vocal: Fernando Villagrán Cuarto Vocal: José Chávez Quinto Vocal: Ángel Taday	*Analizar las diferentes propuestas de los equipos afiliados para la programación de los encuentros deportivos, generando una comunicación bidireccional. *Generar el calendario definitivo para los encuentros deportivos. *Verificar información y documentación.
GERENTE	Kevin Gusqui	*Coordinador de reuniones,

		<p>ceremonias y eventos especiales como institución</p> <p>*Trabaja conjuntamente con el Directorio General.</p> <p>*Proponer creación de planes de negocios para tomar decisiones acertadas en momentos complicados.</p> <p>*Su perfil laboral se basa en las carreras administrativas como: finanzas, contabilidad, administración de empresas y mercadotecnia.</p>
RECURSOS HUMANOS	Secretaria: Carmen Armijos	<p>*Receptar toda la documentación.</p> <p>*Realizar oficios y verificar las firmas correspondientes.</p> <p>*Su perfil laboral se basa en las carreras administrativas como: finanzas, contabilidad, administración de empresas y mercadotecnia.</p>
MARKETING	Comunicación: Julio Shilquigua	<p>*Encargado de las redes sociales oficiales de AFNACH (Facebook, Instagram y sitio web)</p> <p>*Establecer un cronograma para la publicación de noticias relevantes</p> <p>*Generar posts en aniversarios importantes relacionados al deporte.</p> <p>*Su perfil laboral se basa en la carrera de mercadotecnia y manejar programas de diseño.</p>
CONTABILIDAD	Contadora: Carolina Quiroz	<p>*Elaborar los documentos correspondientes con el pago de impuestos, permisos defuncionamiento.</p> <p>*Verificar información y documentación.</p> <p>*Su perfil laboral se basa en la carrera de contabilidad y auditoría.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.1.7 Manual de Funciones

Tabla 29-3: MF Directorio General AFNACH, Gerente

FORMATO PERFIL DEL CARGO
CARGO: Directorio General AFNACH, Gerente
POSICIÓN: Área Administrativa
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Organizan, dirigen y controlan la asociación. Establecen políticas para el correcto funcionamiento de todas las áreas. Planifican a mediano y corto plazo siendo los responsables de fijar los objetivos los cuales sean SMART
REQUISITOS PARA EL CARGO
Educación: Indispensable tener título profesional en carreras administrativas, financieras o afines.
Experiencia: Mínima de 3 años en el área administrativa, de preferencia en el sector deportivo.
Habilidades: Capacidad de negociación, trabajo en equipo, creatividad, innovar, capacidad de análisis y solución a los inconvenientes, buen manejo de relaciones públicas, proactivo, eficiente, puntual, responsable
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios • Analizar las diferentes propuestas de los equipos afiliados para la programación de los encuentros deportivos, generando una comunicación bidireccional. • Definir políticas generales de administración • Generar el calendario definitivo para los encuentros deportivos. • Verificar información y documentación. • Discreción en el manejo de información confidencial

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 19-3: MF secretaria

FORMATO PERFIL DEL CARGO
CARGO: Asistente Administrativa (secretaria)
POSICIÓN: Área RRHH
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Ejecución de labores de documentación, apoyo logístico y administrativo propias de la dependencia.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Educación: Bachiller en secretariado, título profesional en carreras administrativas, finanzas, contabilidad, administración de empresas y mercadotecnia.
Experiencia: Mínima de 1 año en el área administrativa, de preferencia en el sector deportivo.
Habilidades: atención cortés a los afiliados, ser proactiva, amigable, expresarse claramente en forma oral y escrita
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar toda la documentación • Realizar oficios y corroborar las firmas correspondientes • Verificar información y documentación. • Discreción en el manejo de información confidencial

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 20-3: MF Comunicación

FORMATO PERFIL DEL CARGO
CARGO: Comunicación
POSICIÓN: Área Marketing
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Transmitir efectivamente toda la información de AFNACH mediante las redes sociales. Manejar las técnicas de la publicidad y las relaciones públicas. Capacidad científica y técnica para desempeñar diferentes áreas.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Educación: Indispensable título profesional en la carrera de comunicación social, marketing, diseño gráfico
Experiencia: Mínima de 1 año en el área de marketing, comunicación, de preferencia en el sector deportivo.
Habilidades: atención cortés a los afiliados, ser proactiva, amigable, expresarse claramente en forma oral y escrita
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar toda la documentación para elaborar artes. • Crear contenido diario para las redes sociales oficiales • Verificar información y documentación. • Discreción en el manejo de información confidencial • Generar campañas con relación a la responsabilidad social.

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 21-3: MF Contador

FORMATO PERFIL DEL CARGO
CARGO: Contador
POSICIÓN: Área de Contabilidad
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Coordinar todas las actividades del área administrativa, proceso que abarca desde el registro y calificación de transacciones, hasta la preparación de informes y la interpretación de los resultados. Además, se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias bajo los procedimientos y políticas del Directorio y Gerencia General.
REQUISITOS PARA EL CARGO
Educación: Indispensable título profesional en la carrera contabilidad y auditoría
Experiencia: Mínima de 1 año en el área contable, de preferencia en el sector deportivo.
Habilidades: capacidad para solucionar inconvenientes, proactivo, creativo, atento, responsable, trabajo en equipo
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Directorio y el Gerente lo referente a contabilidad, tesorería, facturación y cuentas por pagar de la asociación. • Controlar y recaudar permanentemente la cartera por todos los conceptos de ventas. • Verificar cobros personalmente cuando sea necesario, mediante llamadas. • Receptar toda la documentación • Realizar oficios y corroborar las firmas correspondientes • Verificar información y documentación. • Discreción en el manejo de información confidencial

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.1.8 *Análisis de la Misión y Visión propuesta*

Misión propuesta.

Se un ente de cambio positivo para todos los Chimboracenses, desarrollando, fortaleciendo y gestionando las actividades del fútbol provincial, a través de la transmisión de valores, entretenimiento y novedad; con el afán de mejorar, incrementar las participaciones a nivel nacional en los diferentes campeonatos.

Visión propuesta.

Ser referente a nivel nacional, en el modelo de gestión institucional en los ámbitos: deportivo, administrativo, tecnológico y financiero.

4.8.2 *Plan de marketing o marketing mix*

A continuación, se desarrollará cada una de las partes o los segmentos que componen el marketing mix tales como son: producto (estrategia de marca), plaza, promoción (comunicación y publicidad) y precio (estrategia competitiva); así también como son cada una de las estrategias para seguir mejorando la administración y gestión de AFNACH, mediante la utilización de las herramientas correspondientes y necesarios para lograr motivar a los clubes afiliados.

4.8.2.1. *Producto*

El producto de comercialización como AFNACH netamente es la identidad corporativa. La asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo tiene sus inicios el 17 de febrero del 1971, su objetivo principal es organizar cada año la Segunda Categoría de Chimborazo. Actualmente cuenta con 20 afiliados, de los cuales 8 clubes están activos.



Figura 3-3: Producto

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.2.2 *Plaza*

El lugar de comercialización de la asociación se encuentra domiciliada en la parroquia Yaruquies del cantón Riobamba provincia de Chimborazo, en las calles Atahualpa y Pedro Duchi; disponen de una infraestructura propia donde realizan sus reuniones y actividades de coordinación interna

de manera programada



Figura 4-3: Plaza

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.2.3 Promoción

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la encuesta acerca de los medios de comunicación más influyentes para presentar y compartir la información al público se propone el siguiente canal de comunicación.

Redes Sociales

Las redes sociales en la actualidad se han convertido en la principal herramienta de promoción y marketing para todas las empresas, debido su facilidad de uso y amplio alcance para poder llevar la información deseada a un gran segmento. Por eso se propone la creación de un sitio web e Instagram, compartiendo posts relevantes con información actualizada.

Tabla 22-3: Utilización de redes sociales

REDES SOCIALES	ACTIVIDADES	HORARIOS DE PUBLICACIONES.
INSTAGRAM	<p>*Creación de una cuenta oficial para AFNACH en esta plataforma.</p> <p>*Postear imágenes y fotografías que brinden información acerca de la asociación, de sus eventos y noticias relevantes de los clubes.</p>	<p>*Debido a la facilidad y características de esta plataforma la emisión de publicidad de AFNACH, se la puede realizar en cualquier horario, pero de manera preferente se la puede realizar en los horarios de mayor utilización de la misma los cuales son:</p> <p>10:00 am – 12:00 am 12:00 am – 14:00 pm 18:00 pm – 22:00 pm</p>
SITIO WEB	<p>*Mediante el sitio web oficial interactuar con los clientes y persuadirla compra de entradas.</p> <p>*Generar una relación sólida basada en contenidos relevantes y oportunos, con detalles apropiados.</p>	<p>*Las publicaciones se las realizarán todo el día ya que no hay un horario fijo de visita.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 5-3: Instagram

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.8.2.4 Precio

El precio varía en condición de los diferentes clubes afiliados ya que son autónomos y cada quien maneja según su presupuesto y cronograma. Generalmente los precios van desde los \$3 hasta los \$10. Los clubes tienen la autonomía de fijar el costo de las entradas la general es la más barata, mientras que preferenciales son las más costosas, básicamente manejan estos precios para poder cumplir con el punto de equilibrio de acuerdo con su presupuesto general.



Figura 6-3: Sitio Web

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.9 Manual de procedimiento

El manual de procedimiento es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre funciones sistemas y procedimientos de las distintas operaciones de una organización.



Figura 7-3: Manual de procedimiento

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Administración Financiera: comprende la determinación de indicadores económicos-financieros y registro contable para su análisis, interpretación y toma de decisiones, con el objetivo primordial de optimizar los recursos que se emplean en el desarrollo del fútbol en la provincia de Chimborazo, garantizando que los equipos sean más competitivos y que motive a los hinchas a ir a los estadios, eso si tomando en cuenta que esto se dará una vez que el COE nacional aprueba partidos con espectadores.

Administración de Marketing Deportivo: segmento que detalla estrategias de marketing.

- Invitar a la prensa y comentaristas deportivos a eventos organizados por los clubes con el fin de afianzar la publicidad.
- Aplicar merchandising, mediante la apertura de puntos de ventas, y tiendas virtuales, donde se ponga a disposición todos los accesorios de los equipos.
- Diseño de un plan de Marketing Digital y Social Media (Redes sociales), con el objetivo de dar a conocer las noticias de AFNACH y de los clubes, establecer promociones en venta de entradas.

Administración de Talento Humano: es importante el proceso de gestión de talento humano tiene el fin de dirigir, potenciar y motivar de manera permanente a todos los que forman parte de AFNACH, brindando las herramientas que permitan cubrir los requerimientos y necesidades dependiendo de cada club, logrando los objetivos propuestos. Se proyectan estrategias para este proceso en áreas de: contratación de personal, implementar capacitación y webinar mensualmente aportando a la preparación de los cuerpos técnicos de los clubes. Se debe tener en cuenta los siguientes elementos.

Personal Administrativo:

- Evaluar el perfil profesional en el manual de funciones
- Verificación de referencias laborales y personales
- Se debe cumplir con un periodo de prueba, para la futura contratación de trabajo

Futbolistas

- Análisis del desempeño táctico, físico y técnico
- Someterse a exámenes médicos periódicos para evaluar su salud y estado físico
- Cumplir con las políticas y procedimientos del Club
- Culminar el período de prueba de tres meses
- Firmar un contrato de trabajo

Procedimiento de Ejecución de los procesos: es un instrumento administrativo que apoya las acciones diarias de las diferentes áreas de la asociación desde el punto de vista de la gestión, el control y la toma de decisiones, pues permite hacer un seguimiento apropiado y secuencial de las actividades programadas con anterioridad.

1. Identificación del logotipo del Club Deportivo.
2. Identificación de los procesos que se ejecutan en AFNACH.
3. Determinación de los objetivos que deben alcanzar los responsables de cada área funcional de AFNACH.
4. Evaluación de la ejecución y cumplimiento de la tarea realizada por cada responsable de laAFNACH
5. Análisis y toma de decisiones a partir de los resultados alcanzados por cada proceso administrativo con la valoración de su retroalimentación.

4.10 Análisis financiero

Inversiones fijas o tangibles

Tabla 23-3: Inversiones fijas o tangibles

A. Inversión Fija o Tangible	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
A.1. Construcciones			
Adecuación Local	1	\$ 350.00	\$ 350.00
A.2. Equipos de computación			
Computadora de escritorio	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Laptops	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Impresora	1	\$ 350.00	\$ 350.00
A.3. Muebles y enseres			
Mesas	8	\$ 40.00	\$ 320.00
Sillas	13	\$ 5.00	\$ 60.00
Muebles	1	\$ 250.00	\$ 250.00
TOTAL			\$ 4,030.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Inversiones diferidas o intangibles

Este tipo de inversiones se refieren a la tramitación que se debe realizar para la constitución del negocio las cuales se detallan a continuación:

Tabla 24-3: Inversiones diferida o intangibles

B. Inversión Diferida o Intangible	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
B.1. Gastos de Estudios			
Estudio de Mercado	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Estudio Técnico	1	\$ 100.00	\$ 100.00
B.2. Patentes, permisos, licencias			
Patente de la Marca	1	\$ 208.00	\$ 208.00
Patente Municipal	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Permiso de Bomberos	1	\$ 36.00	\$ 36.00
B.3. Escrituras y Constitución			
Cuenta Bancaria	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
TOTAL			\$ 2,019.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Método capital de trabajo preoperativo

Tabla 25-3: Método capital de trabajo preoperativo

C. Capital de Trabajo Pre- Operativo	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
C.1 Materiales Directos e Indirectos			
Papel Bond	4	\$ 3.00	\$ 12.00
Libretas	4	\$ 1.50	\$ 6.00
Notas adhesivas	5	\$ 0.50	\$ 2.50
Archivadores	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Tintas y tóner	4	\$ 3.00	\$ 12.00
C.2. Mano de Obra Directa e Indirecta			
Gerente	1	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Secretaria	1	\$ 700.00	\$ 2,100.00
Marketero	1	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Contador	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Presidente	1	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
Vicepresidente	1	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Primer vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Segundo vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Tercer vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Cuarto Vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Quinto vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
C.3. Gastos Administrativos			
Servicios de Internet	1	\$ 28.00	\$ 84.00
Servicios básicos	1	\$ 50.00	\$ 150.00
C.4. Gastos de Ventas			
Publicidad en Redes Sociales	1	\$ 100.00	\$ 300.00
TOTAL			\$ 26,672.50

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 26-3: Detalle de inversión pre-operación

DETALLE DE INVERSIÓN PRE-OPERACIÓN	TOTAL
Inversión Fija o Tangible	\$ 4,030.00
Inversión Diferida o Intangible	\$ 2,019.00
Capital de Trabajo Pre- Operativo	\$ 26,672.50
TOTAL	\$ 32,721.50

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 38-3: Presupuesto de Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR DURANTE LA EJECUCIÓN
SUELDO		\$ 26,100.00
Gerente	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Secretaria	\$ 700.00	\$ 2,100.00
Marketero	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Contador	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Presidente	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
Vicepresidente	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Primer vocal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Segundo vocal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Tercer vocal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Cuarto Vocal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Quinto vocal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
SERVICIOS DE INTERNET	\$ 28.00	\$ 84.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 50.00	\$ 150.00
TOTAL		\$ 26,334.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 39-3: Presupuesto de Gastos de Venta

GASTOS DE VENTA	VALOR MENSUAL	VALOR DURANTE LA EJECUCIÓN
PUBLICIDAD	\$ 100.00	\$ 300.00
EMBALAJE (Tarjeta de presentación)	\$ 5.83	\$ 70.00
TOTAL		\$ 370.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 27-3: Materia Prima

MATERIA PRIMA	CONSUMO ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papel Bond	4	\$ 3.00	\$ 12.00
Libretas	4	\$ 1.50	\$ 6.00
Notas adhesivas	5	\$ 0.50	\$ 2.50
Archivadores	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Tintas y tóner	4	\$ 3.00	\$ 12.00
TOTAL			\$ 38.50

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 28-3: Energía eléctrica de los equipos

ENERGÍA ELÉCTRICA DE LOS EQUIPOS	CONSUMO KW/H ANUAL	COSTO KW/H	COSTO TOTAL
Computadora de escritorio	805.2	\$ 0.09	\$ 72.47
Laptops	1098	\$ 0.09	\$ 98.82
Impresora	402.6	\$ 0.09	\$ 36.23
TOTAL			\$ 207.52

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 29-3: Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL
Gerente	1	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Presidente	1	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
TOTAL	2	\$ 3,200.00	\$ 9,600.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 30-3: Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL
Vicepresidente	1	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
Secretaria	1	\$ 700.00	\$ 2,100.00
Marketero	1	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Contador	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Primer vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Segundo vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Tercer vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Cuarto Vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Quinto vocal	1	\$ 500.00	\$ 1,500.00
TOTAL	8	\$ 5,500.00	\$ 16,500.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 31-3: Mantenimiento de maquinaria

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	Nº DE MANTENIMIENTOS DURANTE EL PERÍODO	COSTO DE CADA MANTENIMIENTO	COSTO TOTAL DE MANTENIMIENTO
Computadora de escritorio	2	\$ 30.00	\$ 60.00
Laptops	2	\$ 45.00	\$ 90.00
Impresora	1	\$ 15.00	\$ 15.00
TOTAL	5	\$ 90.00	\$ 165.00

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 32-3: Costos Directos e Indirectos

COSTOS DIRECTOS	AÑO 1 (60%)	AÑO 2 (70%)	AÑO 3 (80%)	AÑO 4 (90%)	AÑO 5 (100%)
(+) Materiales Directos	\$ 38.50	\$ 42.35	\$ 46.59	\$ 51.24	\$ 56.37
(+) Mano de obra directa	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
(+) Otros costos	\$ 372.52	\$ 409.77	\$ 450.75	\$ 495.83	\$ 545.41
COSTOS INDIRECTOS	AÑO 1 (60%)	AÑO 2 (70%)	AÑO 3 (80%)	AÑO 4 (90%)	AÑO 5 (100%)
(+) Mano de obra Indirecta	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	\$ 26,511.02	\$ 26,552.12	\$ 26,597.34	\$ 26,647.07	\$ 26,701.78

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 33-3: Flujo de Caja

	FLUJOS NETO DE CAJA					
Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversiones Fijas	-\$ 4,030.00					
Inversiones Diferidas	-\$ 2,019.00					
Capital de Trabajo	-\$ 26,672.50					
Inversiones	-\$ 32,721.50					
Ingresos Operacionales		\$ 90,000.00	\$ 93,460.00	\$ 93,950.00	\$ 95,210.00	\$ 96,110.00
Ingresos no Operacionales						
(-) Costos de Producción		\$ 26,511.02	\$ 26,552.12	\$ 26,597.34	\$ 26,647.07	\$ 26,701.78
Costos Fijos		\$ 10,011.02	\$ 10,052.12	\$ 10,097.34	\$ 10,147.07	\$ 10,201.78
Costos Variables		\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
(=) Utilidad Bruta en Ventas		\$ 63,488.98	\$ 66,907.88	\$ 67,352.66	\$ 68,562.93	\$ 69,408.22
(-) Gastos Operativos		\$ 26,470.00	\$ 26,470.00	\$ 26,470.00	\$ 26,470.00	\$ 26,470.00
Gastos de Administración		\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00
Gastos Sueldos		\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00	\$ 26,100.00
Gasto de Venta		\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00
(=) Utilidad Operacional		\$ 37,018.98	\$ 40,437.88	\$ 40,882.66	\$ 42,092.93	\$ 42,938.22
(-)15% PL		\$ 5,552.85	\$ 6,065.68	\$ 6,132.40	\$ 6,313.94	\$ 6,440.73
(=) Utilidad antes de IR		\$ 31,466.13	\$ 34,372.19	\$ 34,750.26	\$ 35,778.99	\$ 36,497.49
(-) 25% IR		\$ 7,866.53	\$ 8,593.05	\$ 8,687.57	\$ 8,944.75	\$ 9,124.37
(=) Utilidad Neta		\$ 23,599.60	\$ 25,779.15	\$ 26,062.70	\$ 26,834.24	\$ 27,373.12
(=) Flujo Neto de caja	-\$ 32,721.50	\$ 23,599.60	\$ 25,779.15	\$ 26,062.70	\$ 26,834.24	\$ 27,373.12

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Valor actual neto (VAN)

$$VAN = -I + \sum_{j=1}^n \left(\frac{FNC_j}{(1 + Tmar)^j} \right)$$

Para conocer el Valor Actual Neto del proyecto es necesario calcular la tasa mínima aceptable de rendimiento tomando en cuenta que la inflación anual es de 1,05% mientras que el porcentaje que se espera es de 10% como premio al riesgo, para lo cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$Tmar = in + f + (in * f)$$

$$Tmar = 1,05\% + 0,10 + (1,05\% * 0,10)$$

$$Tmar = 8,86\%$$

Tabla 34-3: VAN

	A	B
1	DATOS	DESCRIPCIÓN
2	8.86%	Tasa anual de descuento
3	-\$ 32,721.50	Costo inicial de la inversión un año después de la fecha actual
4	\$ 23,599.60	Rendimiento del primer año
5	\$ 25,779.15	Rendimiento del segundo año
6	\$ 26,062.70	Rendimiento del tercer año
7	\$ 26,834.24	Rendimiento del cuarto año
8	\$ 27,373.12	Rendimiento del quinto año
9	VAN	\$49,728.10

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Análisis:

El valor del VAN que arroja el proyecto es \$ 49,728.10 lo que significa que es rentable, viable y productivo.

R B/C (RELACIÓN BENEFICIO COSTO)

$$R \frac{b}{c} = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{FNC_j}{(1 + Tmar)^j}}{I}$$

Para calcular la relación beneficio costo es necesario establecer una tabla resumen de los flujos netos de caja desde el año 0 (inversión) y los próximos 5 años tomando en cuenta que Tmar es igualal 8,86%.

Tabla 48-3: Relación Beneficio Costo

AÑO	FLUJOS DE CAJA
0	-\$ 32,721.50
1	\$ 23,599.60
2	\$ 25,779.15
3	\$ 26,062.70
4	\$ 26,834.24
5	\$ 27,373.12

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

$$R \frac{b}{c} = \frac{23,599.60 + 25,779.15 + 26,062.70 + 26,834.24 + 27,373.12}{(1 + 8.86\%)^5} \frac{b}{c} = \frac{100,651.81}{32,721.50} \frac{b}{c} = 2,59$$

Con este resultado se puede decir que por cada dólar invertido se gana \$1,59 y en este caso seacepta el proyecto.

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO POR VENTAS: Punto de Equilibrio en dinero para lograr la utilidadcero.

$$PE: \frac{Gastos \ Fijos \ Totales}{(1 - \frac{Gastos \ Variables \ Totales}{Ventas})}$$

$$PE = \frac{10\ 011,02}{(1 - \frac{16\ 500,00}{90\ 000,00})}$$

$$PE = 12\ 257,89$$

Análisis: AFNACH tendrá que vender 12 257,89 para no tener pérdidas

PUNTO DE EQUILIBRIO POR UNIDADES PE: Punto de Equilibrio en unidades que se debenvender para lograr la utilidad cero:

- **EMPRESARIAL**

$$PE: \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{(\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Gasto Variable unitario})}$$

$$PE: \frac{10\ 011,02}{(5\ 000 - 2\ 500)}$$

$$PE: 4$$

Análisis: AFNACH deberá inscribir a 4 equipos para no tener pérdidas

4.11 Análisis ambiental

En la actualidad la mayoría de las asociaciones de fútbol no aficionado promueven políticas de Responsabilidad Social (RS), que no solo beneficia las relaciones con el público objetivo, sino que también incrementa sus unidades de negocios y favorece la dirección estratégica para gestionar la entidad.

Un club que se lucra en base al deporte ofreciendo un espectáculo para los clientes, no puede cerrarse, desde un punto de vista ético, a solo el enfoque económico, más bien fortalecer el marketing verde en los espacios físicos que son utilizados tanto jugadores como hinchas. Hay muchas alternativas que pueden adoptar los clubes como son: campañas de prohibición de fumar en estadios; implementar eco tachos dentro y fuera de las instalaciones.

Incentivar a las 3R mediante post creativos en las redes sociales, BTL generando un gran impacto en la sociedad; su función es arrojar menos basura, ahorrar dinero y ser consumidores más responsables con el medio ambiente, reduciendo la huella de carbono por persona; lo mejor de todo es que es muy fácil de seguir, ya que son solo tres pasos: reducir, reutilizar y reciclar.

Finalmente hay que tener presente que cada día el ecosistema se está deteriorando más, siendo muy vulnerables a desastres naturales como son: cambios climáticos, inundaciones, erupción volcánica; lo cual afectara social, económica y deportivamente. Es hora de tomar conciencia y mejorar nuestro cuidado con el ambiente a tiempo, para evitar futuros inconvenientes.

4.12 Estrategias

Tabla 49-3: Embudo o funnel de conversión

Estrategia 1	Embudo o funnel de conversión
Descripción	Identifica en qué fase del proceso de compra o de conversión desde Internet se queda el consumidor, aquellos leads que no “convierten”. De la misma forma, se puede contactar con aquellos que solo dejaron sus datos de contacto en el inicio.
Objetivo	Analizar los clientes potenciales, persuadiendo a la compra inmediata o futura, a través del sitio web.
Táctica:	Mediante el sitio web oficial interactuar con los clientes y persuadir la compra de entradas.
Desarrollo de la táctica:	Tener la capacidad de reaccionar ante alguna oportunidad para generar cercanía; persuadiendo a los clientes a la compra inmediata de entradas. Generar una relación sólida basada en contenidos relevantes y oportunos, con detalles apropiados en una estrategia de redes sociales. https://mauricioale1996.wixsite.com/my-site
Frecuencia	Semanal
Presupuesto:	\$10
Alcance	Clientes actuales y potenciales.
Responsable	Departamento de Marketing

Realizado por: Jaramillo, Mauricio, 2021



Figura 8-3: Sitio Web

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 35-3: Fidelización de clientes

Estrategia 2	Fidelización de clientes Engagement
Descripción	El engagement es el compromiso, seguimiento y la interacción que tienen los usuarios con sus marcas favoritas en el mundo digital y viceversa.
Objetivo	Promover interacciones constantes para conquistar la confianza de la audiencia.
Táctica:	Mediante la Red social Facebook mantener informados a todos los clientes.
Desarrollo de la táctica:	Generar una relación sólida basada en contenidos relevantes y oportunos, con detalles apropiados en una estrategia de redes sociales.
Frecuencia:	Semanal
Alcance:	Clientes actuales y potenciales.
Presupuesto:	\$ 10
Responsable	Departamento de Marketing

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 9-3: Facebook

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 36-3: Comunicación Social Media

Estrategia 3	Comunicación Social Media
Descripción	En la actualidad la presencia en redes sociales y sitios web se encuentra en auge por lo cual es fundamental para una empresa generar contenidos acordes al servicio que oferta para llegar a sus futuros clientes.
Objetivo	Diseñar contenido relevante a clientes actuales y potenciales para dar a conocer el servicio.
Táctica:	Publicaciones del servicio e interacción con el cliente por la red social Facebook e Instagram
Desarrollo de la táctica:	Crear publicaciones enfocadas al servicio y persuadir al consumidor generando un posicionamiento en el mercado local.
Frecuencia:	Semanal
Alcance:	Clientes actuales y potenciales.
Presupuesto:	\$ 10
Responsable	Departamento de Marketing

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 80-3: Facebook

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 11-3: Instagram

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 37-3: Promoción

Estrategia 4	Promoción
Descripción	Consiste en acciones tales como dar a conocer el servicio o lograr una mayor participación en el mercado.
Objetivo	Alcanzar mayores ventas dentro de un periodo determinado, para maximizar la cuota de mercado.
Táctica:	Publicaciones en la red social Facebook, sitio web
Desarrollo de la táctica:	Elaborar artes con la información fundamental del servicio: contacto, precio. Realizar descuentos, promociones rebajas.
Frecuencia	Semanal
Alcance	Clientes actuales y potenciales.
Presupuesto:	\$ 10
Responsable	Departamento de Marketing

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 12-3: Promoción
Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 38-3: Joint Venture.

Estrategia 5	Joint Venture.
Descripción	Generar alianzas estratégicas entre clubes afiliados y AFNACH para gestionar la creación de escuelas formativas.
Objetivo	Analizar al segmento niños y jóvenes, en scoutings deportivos para involucrarlos en el proyecto, maximizando participaciones en torneos nacionales.
Táctica:	Mediante el sitio web oficial informar sobre la creación de las escuelas de fútbol a nivel de la provincia
Desarrollo de la táctica:	Mejorar la relación entre AFNACH y los clubes afiliados a través de la implementación de escuelas de fútbol en toda la provincia, para encontrar nuevos talentos locales; complementada por la capacitación y formación personal online.
Frecuencia	Mensual
Presupuesto:	\$1000
Alcance	Niños y jóvenes
Responsable	Departamento de Marketing

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 9-3: Joint Ventury

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 39-3: Marketing Verde

Estrategia 6	Marketing Verde
Descripción	Generar alianzas estratégicas entre clubes afiliados y AFNACH para fortalecer el cuidado con el medio ambiente
Objetivo	Implementar campañas a favor del cuidado del medio ambiente, para erradicar desastres naturales que puedan alterar el cronograma.
Táctica:	Realizar publicaciones en las redes sociales oficiales y el sitio web de cómo cuidar el ambiente en los espacios físicos que se utilicen (estadio, instalaciones de los clubes)
Desarrollo de la táctica:	Elaborar posts en Facebook, Instagram y el sitio web con relación fútbol y cuidado del medio ambiente, como no fumar en los estadios y botar los vasos, botellas en los lugares respectivos.
Frecuencia	Semestral
Presupuesto:	\$300
Alcance	Clientes actuales y potenciales
Responsable	Directiva de AFNACH

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 10-3: Marketing Verde

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

Tabla 40-3: Marketing relationship

Estrategia 7	Marketing relationship
Descripción	Innovar en el torneo de segunda categoría con una presentación de plantillas para maximizarla cuota de equipos inscritos y fortalecer el posicionamiento de marca como AFNACH
Objetivo	Dar a conocer la plantilla de los diferentes clubes afiliados, a través de la transmisión por redes sociales, fortaleciendo el vínculo hinchas- equipo.
Táctica:	Realizar una noche de presentación de los equipos participantes en el torneo de segundacategoría, motivando a los hinchas a ser partícipes de los encuentros deportivos.
Desarrollo de la táctica:	Mediante las redes sociales Facebook, Instagram transmitir la noche de presentación de los equipos participantes, captando clientes potenciales.
Frecuencia	Anual
Presupuesto:	\$4000
Alcance	Clientes actuales y potenciales
Responsable	Directiva de AFNACH

Realizado por: Jaramillo, M. 2021



Figura 15-3: Marketing relationship

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

4.13 Presupuesto de las estrategias

Tabla 416-3: Presupuesto de las estrategias

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
		MENSUAL	ANUAL
Embudo o funnel de conversión	Analizar los clientes potenciales, persuadiendo a la compra inmediata o futura, a través del sitio web.	\$10 (semanal)	\$520
Fidelización de clientes Engagement	Promover interacciones constantes para conquistar la confianza de la audiencia.	\$10 (semanal)	\$520
Comunicación Social Media	Diseñar contenido relevante a clientes actuales y potenciales para dar promoción el servicio.	\$10 (semanal)	\$520
Promoción	Alcanzar mayores ventas dentro de un periodo determinado, para maximizar la cuota de mercado	\$10 (semanal)	\$520
Joint Venture.	Analizar al segmento niños y jóvenes, en scoutings deportivos para involucrarlos en el proyecto, maximizando participaciones en torneos nacionales.	\$1000 (mensual)	\$12 000
Marketing Verde	Implementar campañas a favor del cuidado del medio ambiente, para erradicar desastres naturales que puedan alterar el cronograma.	\$300 (semestral)	\$600
Marketing relationship	Dar a conocer la plantilla de los diferentes clubes afiliados, a través de la transmisión por redes sociales, fortaleciendo el vínculo hinchas- equipo.	\$4000 (anual)	\$4000
TOTAL		\$ 1173,32	\$18 680

Realizado por: Jaramillo, M. 2021

CONCLUSIONES

Para obtener una visión general del entorno actual en el cual se desenvuelve la Asociación de futbolno aficionado de Chimborazo (AFNACH) se desarrolló la matriz FODA, la cual permite evidenciar tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes siendo la base principal para el desarrollo de las estrategias que permiten aprovechar en gran medida de las fortalezas y oportunidades presentes para la obtención de mejores resultados y a la vez permitan realizar una transición de debilidades y convertirlas en fortalezas.

Como resultado de la investigación se estableció una carencia de un plan de negocio que ayude a tomar decisiones con información oportuna, confiable, y veraz, minimizando el riesgo de la asociación. En el plan de negocios se desarrolló: el plan operativo el cual propone ciertas adecuaciones a la estructura orgánica actual, la gestión de marca y patrocinio. Además, se analizó que no cuenta con redes sociales activas, ni con publicaciones y publicidades adecuadas para tener un reconocimiento local y nacional.

Finalmente, después de evaluar el plan de negocio se determina que el marco propositivo se basa en la creación de la red social Instagram y el sitio web oficial para postear información relevante y adquirir entradas de una manera rápida optimizando tiempo y recursos; la creación de las escuelas de fútbol a nivel de la provincia y realizar una noche de presentación de los equipos participantes en el torneo de segunda categoría. El presupuesto inicial es de \$18 680 para poder cristalizar las estrategias y cumplir con el plan de negocio factible y viable.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los datos presentados se recomienda a la directiva de AFNACH poner en práctica el presente plan de negocio y aprovechar las estrategias para maximizar la cuota de mercado.

Se recomienda a la directiva y administración de AFNACH realizar un monitoreo y evaluación periódica del proyecto para determinar los avances del mismo y la consecución de las metas y objetivos.

Llevar a cabo programas de capacitación para todo el personal tales como administración, contabilidad, marketing, atención al cliente y ventas; con el fin de que todos aporten a la asociación y sea un trabajo en conjunto proactivo

GLOSARIO

Plan de Marketing: En una empresa es importante el plan de marketing donde debe constar los objetivos que se plantea la organización y con qué estrategias van a alcanzar los mismos. Es así que “Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir la estrategia de marketing”. (Hoyos Ballesteros, 2013, p. 3)

Modelo de Negocio: Para (Zott, 2009), la innovación en el modelo de negocio representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles, se puede convertir en una herramienta competitiva y es importante para optimizar actividades individuales (como la producción) la implementación de un pensamiento sistémico y holístico. Según los autores, los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión.

La manera de validar un modelo de negocio es teniendo clientes que paguen por tu producto y/o servicio. Esa es la manera de validar tu propuesta de valor. ¿Cómo se crea valor? Estando muy cerca del cliente. Estableciendo una relación muy estrecha desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen. Y una vez en el mercado puedes encontrarte con que tu modelo de negocio necesita modificarse. «El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador», advierte el experto en creación de empresas Guy Kawasaki en la nueva edición ampliada de su bestseller *El arte de empezar 2.0*. (Deusto, 2016)

Estrategias de Comunicación: Para (Mendoza, Rodríguez, & Paton, 2012) “los tipos de comunicación más importantes son la ascendente y la descendente y lateral como en cualquier empresas siempre surgen barreras que impiden que se transmita la información de manera clara, por eso es muy significativo que se examinen los factores que permiten tener una buena comunicación eficaz y que los empleados como los patrones desarrollen la función de escucha y pregunta para resolver cualquier duda o problema que surjan y eviten malentendidos que puedan generar un ambiente hostil en la organización.”

Marketing Mix: Es por esto que al Mix de Marketing lo definen como “el conjunto de herramientas tácticas de mercadotecnia que pueden controlarse que es usado por una empresa en

forma combinada buscando producir una buena respuesta por parte de su mercado objetivo, esto incluye todo aquello que la empresa pueda realizar para lograr influir en su producto y demanda. (Kotller & Amstrong, 2013)

Empresa: Para el autor (García S. , 2001) menciona que empresa es una Organización que coordina la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial. Iniciativa, beneficio y riesgo son términos claves para comprender la naturaleza de dicha actividad empresarial.

Producto: Es un elemento tangible e intangible que una empresa busca comercializar a fin de satisfacer a sus clientes en cuanto a necesidades y expectativas, posee además características propias en caso de que sea algún producto como forma, tamaño, etc; mientras que si es un servicio sus características son principalmente de venta y salida. (Kotller & Amstrong, 2013)

Precio: El precio se lo define como un valor monetario que un producto posee en el mercado para la posterior adquisición por parte del consumidor, en otras palabras, es el dinero que el cliente está dispuesto a entregar por adquirir el bien y/o servicio; en cuanto a la determinación del precio más adecuado y competitivo de un producto en el mercado, se debe en primer lugar fijar todos los costos, luego analizar la demanda y competencia existente, además hay que reconocer que la calidad de un producto se encuentra totalmente ligado a su precio y viceversa. (Kotller & Amstrong, 2013)

Plaza: Se lo traduce como el camino que un producto tomará para llegar hacia su público objetivo directamente desde su fabricante. Estos caminos o líneas de distribución se pueden presentar de forma directa o indirecta en la cual participan los intermediarios, dependiendo el caso. (Kotller & Amstrong, 2013)

Promoción: Las promociones se basan prácticamente en actividades o estrategias relacionadas directamente a la publicidad, con las cuales se busca principalmente que el producto o servicio se posicione en el mercado y que además incentive su consumo en su público objetivo posicionándose también en su mente. (Kotller & Amstrong, 2013)

Equipos de Fútbol Profesional: El fútbol es conocido en nuestro país y a nivel mundial como el deporte principal, existe una pasión y cariño por este deporte que inclusive en distintas ciudades alrededor del mundo se lo practica en ligas amateur, pero para tener un conocimiento más técnico al respecto (RAE, 2001), que dice lo siguiente: Deporte viene del inglés británico football, también se lo

conoce como fútbol asociación, balompié o soccer, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de once jugadores cada uno y cuatro árbitros que se ocupan de que las normas se cumplan correctamente. Es ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, pues participan en él unos 270 millones de personas. (pág. 23)

Empresa Deportiva: La empresa deportiva forma un mundo subcultura típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre su actividad y una fuerte integración de sus miembros. Cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la gestión tenga éxito deberá existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura del deporte como producto de consumo valorado en el mercado bajo las normas de la oferta y la demanda (Rolfe, Buitago, & Bazán, 2008, pág. 57)

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker. (3 de Marzo de 2016). *El éxito de tu producto está en la marca*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206043/el_exito_de_tu_producto_esta_en_la_marca_1_.pdf
- Abad, M. (6 de Junio de 2017). *¿Qué es la cadena de valor de una empresa?* Obtenido de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general desistemas*. Chile: CECAGE.
- Banco Central del Ecuador. (17 de Enero de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Camargo, A. (1996). *Marketing Deportivo*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Cáceres: Colección de gestión deportiva.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Euskera.
- Deusto. (8 de Mayo de 2016). *Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Obtenido de <Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf>
- El Telégrafo. (03 de Enero de 2021). *Fútbol la industria frente al desafío del covid19*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/fanatico/7/futbol-la-industria-frente-al-desafio-del-covid-19>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (25 de Marzo de 2020). *Reglamento de la Comisión Disciplinaria*. Quito: Federación Ecuatoriana de Fútbol. Obtenido de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.fef.ec/wp-content/uploads/2020/12/REGLAMENTO-COMISIO%CC%81N-DISCIPLINARIA-2020.pdf>: <https://www.fef.ec/estatutos-y-reglamentos/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García, M. (2000). *La importancia de mantener la fidelidad de los clientes*. Vigo: Universidad deVigo.
- García, S. (2001). *Introduccion a la economía de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.Gatalver, M. (2015). *Marketing cultural*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gutierrez, N. (2008). *Marketing Deportivo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Heding, C., & Knudtzen, T. (2009). *Brand management research, theory and practice*. Londres:Routledge.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Adminitración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (6 de Junio de 2020). *INEC: Proyecciones poblacionales*. Obtenido de<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Marketing Mix*. México: Pearson.Lambin, J. (2003). *Marketing estrategico*. New York: MC Graw Hill.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- Mañez, R. (2016). *Matriz BCG: Marketing digital*. México: Edinum.
- Mendoza, S., Rodríguez, D., & Paton, R. (2012). *Tipos de comunicación*. México: Mc Graw Hill.
- RAE. (2001). Obtenido de <https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol>
- Rojas, N. (2013). *Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ambito futbolístico*. Santiago de Cali: Universidad Autonoma de Occidente.
- Rolfe, Buitago, & Bazán, T. (2008). *Marketing digital*. México: Cecage.

- Rubio, J. (2012). *Gestión productiva de marca*. Madrid: Nómada.
- Sáenz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México D.F: Alfaomega.
- Schilhaneck, M. (2008). *Brand management in the professional sports club setting*. Líbano: University of Bayreuth.
- Trout, J. (1996). *El nuevo posicionamiento*. New York: McGraw-Hill.
- Universidad Douc. (2013). *Arquitectura de marcas*. Santiago de Chile: Vicerrectoría de comunicaciones.
- Vazquez, R., Iglesias, V., & Del Rio, A. (2002). *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Velasco, F. (2012). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. Bogotá: Paidós. Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Media Corp.
- Zott, A. (5 de Mayo de 2009). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Obtenido de Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

MODELO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING



OBJETIVO: Diseñar un plan de negocio para la asociación de fútbol no aficionado de Chimborazo (AFNACH) en la ciudad de Riobamba

Marque con una (x) según corresponda

Edad:

Género:

Nivel de Ingresos

18 a 27 años	
28 a 37 años	
38 a 47 años	
48 a 57 años	
58 a 67 años	
67 en adelante	

Masculino	
Femenino	

0-400	
401-800	
801-1200	
12001-1600	
1601 en adelante	

Ocupación:

Formación Académica

Estudiante	
Independiente	
Empleado Privado	
Empleado Público	

Primaria	
Secundaria	
Tercer Nivel	
Cuarto Nivel	

1. ¿Qué tipo de espectáculo es de su preferencia en la provincia de Chimborazo?

Música	
Danza	
Encuentros deportivos	
Obra Teatral	
Cine	

2. ¿Qué importancia le da al fútbol profesional de segunda categoría de la provincia de Chimborazo?

1	No es importante
2	Poco importante
3	Neutro
4	Importante
5	Muy importante

3. ¿De qué equipo de Chimborazo se considera hincha?

C.D Olmedo	
Alianza Guano	
Deportivo Guano	
Star Club	
Estudiantes de la plata (Pallatanga)	
Darwin de Alausí	
Newell's Olds Boys de Chambo	
Independiente San Pedro de Alausí	

4. ¿Qué día le gustaría asistir a un encuentro de fútbol?

Viernes	
Sábado	
Domingo	
Lunes	
Otro	

5. ¿Qué horario cree oportuno para mirar un encuentro de fútbol?

9 a 11 am	
11 a 13 pm	
13 a 15 pm	
15 a 17 pm	
17 a 19pm	

6. ¿Con que frecuencia asiste a partidos de fútbol profesional de segunda categoría de la provincia de Chimborazo?

Todos los encuentros local - visitante	
Todos los juegos de local	
1 vez por mes	
2 veces por mes	
1 vez al año	

7. ¿Le gustaría poder adquirir las entradas mediante el sitio web de segunda categoría de Chimborazo?

SI	
NO	

8. ¿De las siguientes promociones cuál es la que más le agrada?

2X1	
Paga adulto niño gratis	
Paga adulto mujer gratis	
Otro	

9. ¿Qué precio está dispuesto a cancelar para ver un encuentro de fútbol?

\$3	
\$5	
\$7	
\$10	

10. ¿Quiénes considera que son los causantes o actores principales del desempeño de los equipos de fútbol?

Directiva	
Cuerpo Técnico	
Jugadores	
Todos	

11. ¿Qué medio de comunicación es de su preferencia?

Tv	
Radio	
Prensa	
Redes Sociales	
Revistas	

12. ¿A través de que redes sociales se informa de las noticias de su club de preferencia?

Facebook	
Twitter	
Instagram	
WhatsApp	
YouTube	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE
CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA EN
MARKETING



Entrevista

Nombre: Ing. Kevin Gusqui

Institución: AFNACH

Cargo que desempeña: GERENTE

Objetivo: Conocer el estado de situación actual de la empresa.

1. ¿Cuál es el giro de negocio de la empresa?
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
3. ¿El personal que labora en AFNACH es calificado?
4. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
5. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar servicios?
6. ¿Ha crecido la empresa en los últimos años?
7. ¿La empresa cuenta con un orgánico estructural definido, misión, visión?
8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
9. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?
10. ¿La empresa cuenta con redes sociales activas?
11. ¿Existe un POA o un Plan de Negocios en AFNACH?

ANEXO C: CERTIFICADO DE EXISTENCIA LEGAL

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES			
NÚMERO RUC:	0690066181001				
RAZÓN SOCIAL:	ASOCIACION DE FUTBOL NO AFICIONADO DE CHIMBORAZO AFNACH				
NOMBRE COMERCIAL:					
REPRESENTANTE LEGAL:	TORRES LEMA GUSTAVO ALFREDO				
CONTADOR:	MONTENEGRO SAGUAY CARINA ALEXANDRA				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS:	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI		
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	20/11/1994		
FEC. INSCRIPCIÓN:	25/07/1969	FEC. ACTUALIZACIÓN:	23/07/2019		
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. RENICIO ACTIVIDADES:			
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
DEFENSA DE LOS INTERESES DE LOS SINDICATOS Y DE SUS AFILIADOS; ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES CUYOS AFILIADOS SON EMPLEADOS INTERESADOS PRINCIPALMENTE EN DAR A CONOCER SUS OPINIONES SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL Y SALARIAL Y EN TOMAR MEDIDAS CONCERTADAS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: YARUQUES Barrio: TARAZANA Calle: AV. ATAHUALPA Intersección: PEDRO DUCHI Edificio: ESTADIO YARUQUES Referencia ubicación: EN EL ESTADO DE YARUQUES Teléfono Domicilio: 032618377 Email: afnach_2006@yahoo.es Celular: 0960885202					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE 					
<p><i>Son derechos de las contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.</i></p> <p><i>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</i></p> <p><i>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i></p>					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	1	ABERTOS:	1		
JURISDICCIÓN:	ZONA 3: CHIMBORAZO	CERRADOS:	0		
					
Código: RIMRUC2020003140874					
Fecha: 28/10/2020 21:57:51 PM					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC:

0690066181001

RAZÓN SOCIAL:

ASOCIACION DE FUTBOL NO AFICIONADO DE CHIMBORAZO AFNACH

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	2011/1984
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:		FEC. REINICIO:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

DEFENSA DE LOS INTERESES DE LOS SINDICATOS Y DE SUS AFILIADOS; ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES CUYOS AFILIADOS SON EMPLEADOS INTERESADOS PRINCIPALMENTE EN DAR A CONOCER SUS OPINIONES SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL Y SALARIAL Y EN TOMAR MEDIDAS CONCERTADAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RÍOBAMBA Parroquia: YARUQUIES Barrio: TARAZANA Calle: AV. ATAHUALPA Intersección: PEDRO DUCHI Referencia: EN EL ESTADIO DE YARUQUIES Edificio: ESTADIO YARUQUIES Teléfono Domicilio: 032618377 Email: afnach_2006@yahoo.es Celular: 0960865202 Email principal: afnach_2006@yahoo.es



Código: RIMRUC2020003140874

Fecha: 28/10/2020 21:57:51 PM

ANEXO D: CARTA DE AUSPICIO



ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AFICIONADO DE CHIMBORAZO
AFILIADA A LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL
FUNDADA EL 17 DE FEBRERO DE 1971

Riobamba 30 de Octubre del 2020

Of: N°

Señor:

Mauricio Alejandro Jaramillo Moreira

ESTUDIANTE DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING "ESPOCH"

De mi consideración:

En atención al oficio S/N de fecha Riobamba, 2020/29/10, mediante el cual solicita al Señor Gustavo Torres, Presidente de la ASOCIACIÓN DE FUTBOL NO AFICIONADO DE CHIMBORAZO (AFNACH), la autorización para realizar el Proyecto de Investigación (TDT) con el tema: Plan de negocio para la Asociación de Fútbol No Aficionado de Chimborazo (AFNACH), en la ciudad de Riobamba, me permito comunicar a usted, que dicho requerimiento ha sido autorizado por lo que deberá coordinar las actividades a realizar con el tutor encargado.

Para su conocimiento y fines pertinentes:

Atentamente


Sr. Gustavo Torres
Presidente (AFNACH)



DEPORTE Y DISCIPLINA



Av. Atahualpa y Pedro Duchí



03 2618 030



afnachi_2006@yahoo.es

ANEXO E: REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DISCIPLINARIA. 2020

REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DISCIPLINARIA. 2020. NORMAS GENERALES.

Art. 1.-La Comisión Disciplinaria es un organismo permanente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, que conformada de acuerdo con el Art. 53 de su Estatuto, se sujeta a las leyes del Ecuador, a los estatutos y reglamentos de las instituciones deportivas superiores y a este reglamento. (Reglamento de la Comisión Disciplinaria, 2020)

Art. 2.-La Comisión Disciplinaria, estará integrada así:

- a) Un miembro del seno del Directorio elegido por el fútbol profesional, quien la presidirá.
- b) Dos miembros designados por el Directorio, de entre personas de reconocida calidad moral, que hubieren ejercido la dirigencia del fútbol profesional, por lo menos durante cuatro años, a nivel de asociación o de club. Uno de ellos, necesariamente, será abogado o doctor en jurisprudencia.

Los miembros de la Comisión Disciplinaria durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Art. 9.- La Comisión Disciplinaria tendrá un Secretario de fuera de su seno, designado por el Directorio de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Para ser Secretario se requiere tener título de abogado y experiencia en la dirigencia del fútbol.

TITULO II.

DE LAS ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DISCIPLINARIA.

Art. 11.- Corresponde a la Comisión Disciplinaria, observando lo señalado en el Art. 26 de este reglamento, juzgar y sancionar todos los actos que menoscabaren el espíritu deportivo, el espectáculo, la integridad física y moral de las personas, el respeto de quienes intervinieren en una competencia o partido de fútbol y la incorrecta aplicación de las reglas de juego.

Las asociaciones provinciales, por intermedio de su organismo sancionador, en sus campeonatos de la segunda categoría y de las categorías formativas, procederán en la forma determinada en el inciso anterior, debiendo remitir a la Comisión Disciplinaria hasta el día martes de cada semana, las sanciones que impusieren, por las faltas cometidas en el desarrollo de tales campeonatos. Por su parte la Comisión Disciplinaria única y exclusivamente podrá observar y notificar los posibles errores de cálculo cometidos por el organismo sancionador provincial para la respectiva

corrección que, en ningún caso, tendrá efecto retroactivo. De igual manera, terminado el campeonato provincial de la segunda categoría, la asociación provincial de fútbol, a más tardar en el plazo de cuarenta y ocho horas, informará a la Comisión Disciplinaria, los jugadores que debieren cumplir sanciones. En los casos de recurso de apelación éstos serán resueltos por el correspondiente organismo de acuerdo con lo que establecieron sus

Art.13.- Las sanciones se impondrán a los afiliados a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, a los dirigentes, directores técnicos, jugadores, delegados de control, asesores de árbitros, comisarios de juego y auxiliares, intermediarios en el fútbol asociado del Ecuador, y más personas sujetas a la jurisdicción y competencia de la Comisión Disciplinaria, de acuerdo con lo previsto en este reglamento y en otros que expresamente así lo establezcan.

Las sanciones de acuerdo a la gravedad de la falta serán:

- a) Apercibimiento;
- b) Amonestación;
- c) Multa, para cuya aplicación se tendrá como referencia una “Unidad Deportiva de Multa”, en adelante UDM, cuyo valor monetario será modificado por el respectivo congreso ordinario cuando lo considere conveniente;
- d) Suspensión;
- e) Expulsión;
- f) Pérdida del partido;
- g) Deducción o pérdida de puntos;
- h) Prohibición de utilizar como local su estadio;
- i) Jugar sin la asistencia de público por sanción total o parcial de las localidades del estadio que utiliza el sancionado;
- j) Pérdida de categoría.

Una vez iniciado un partido, por ningún motivo, se dispondrá la repetición del mismo.

TITULO III.

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DE ESTE REGLAMENTO.

Art. 15.- Serán punibles todos los actos que de manera expresa contemplare este reglamento, cuando cometieren con voluntad y conciencia y de manera intencional o, se lo realizare por causa de negligencia, imprudencia o inobservancia de los reglamentos.

Igualmente serán punibles y de jurisdicción y competencia de la Comisión Disciplinaria aquellos actos o acciones que no se encontraren previstos en este reglamento pero si en el Código Disciplinario de la FIFA o en el Reglamento Disciplinario de la CONMEBOL y en otras normas reglamentarias de dichos organismos, en cuyo caso se impondrán las sanciones expresamente determinadas en las respectivas disposiciones de alcance continental y mundial, con excepción de las penas pecuniarias, que en ningún caso excederán la de mayor monto establecido en este reglamento.

Si la infracción se encontrare prevista y sancionada en este reglamento, no se considerarán, en el respectivo juzgamiento el Código Disciplinario de la FIFA o el Código Disciplinario de la CONMEBOL. En cambio, si no estuviere prevista la falta en este reglamento, pero si en los códigos antes citados, se aplicará la pena más leve de las establecidas en dicha reglamentación internacional.

Art. 16.- La entidad deportiva a la que perteneciere quien llegare a cometer alguna de las infracciones previstas en este reglamento, ya sea en calidad de dirigente, por cualquier otro vínculo jurídico o por ser pública e inequívocamente identificado con ella, responderá solidariamente con la pena pecuniaria que le correspondiere. Sin embargo, la entidad quedará exenta de responsabilidad, si por propia iniciativa o si dentro de las setenta y dos horas que dispondrá para el efecto la Comisión Disciplinaria, desvirtuare pública y fehacientemente, tal vinculación.

Art. 18.- Las sanciones son de carácter personal, por lo que inhabilitarán al infractor para desempeñar cualquier función en el fútbol profesional, durante el tiempo de la sanción.

Art. 19.- En el juzgamiento de los actos punibles la Comisión Disciplinaria, con las excepciones contempladas en este reglamento, se valdrá de uno o más de los siguientes medios probatorios:

- a) Informe del árbitro central;
- b) Informe del comisario de juego;
- c) El informe del inspector especial o delegado designado por el Comité Ejecutivo;

- d) Las grabaciones de vídeo que demuestren de manera fehaciente e inequívoca las infracciones cometidas en una programación y que no hubiere informado el árbitro, inspector para árbitro o comisario de juego, las que tendrán valor únicamente cuando se justifique que corresponden al partido que se juzga y que la infracción, ora sea tentativa ora sea consumada, ha sido cometida. Igualmente, las expresadas grabaciones de video servirán como prueba de descargo para determinadas infracciones;
- e) La planilla y el acta de juego sólo constituirán medios de prueba para lo dispuesto en los Arts. 152y 157 de Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional; y, para lo previsto en los incisos primero y segundo del Art. 162 de este reglamento;
- f) La aceptación libre y voluntaria rendida ante la Comisión Disciplinaria
- g) El informe emitido por los laboratorios de análisis de las pruebas del control de dopaje y los exámenes médicos relacionados con el indicado control;
- h) El informe de la Comisión de Seguridad y de la Comisión de Escenarios Deportivos y Seguridad, en lo atinente al ámbito de sus atribuciones;
- i) Los videos grabaciones efectuadas en el circuito cerrado de televisión instalados en los estadios donde se jueguen partidos de los campeonatos ecuatorianos de fútbol, y remitidos a la FEF por las asociaciones provinciales de fútbol o clubes y que serán proporcionadas, obligatoriamente, por la FEF a través del departamento de Relaciones Pública, al que le corresponde archivarlas;

Art. 21.- La Comisión Disciplinaria podrá utilizar como medios de prueba legítimos, las grabaciones de audio y videográficas, para la determinación de las circunstancias de los hechos en los casos en los que el árbitro no hubiese visto ni oído cualquiera de las infracciones previstas en los artículos 189, 191, 192, 193, 194, y 195 de este reglamento.

Art. 22.- La Comisión Disciplinaria valiéndose de la prueba videográfica puede rectificar decisiones disciplinarias del árbitro manifiestamente erróneas. Existe una decisión arbitral manifiestamente errónea cuando se demuestra que el árbitro, a consecuencia de un error, ha sancionado con la expulsión del terreno de juego a un jugador equivocado o ha adoptado una decisión equivocada evidentemente grave, es decir, que el hecho imputado que originó la expulsión no existió. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Las amonestaciones (tarjetas amarillas) determinadas por el árbitro, en ningún caso, serán objeto de rectificación por la Comisión Disciplinaria, ni aun cuando se trate de la segunda amonestación en un mismo partido y conlleve la expulsión del jugador.

En los casos previstos en el inciso primero de este artículo únicamente se procederá a petición de parte, mediante solicitud que deberá entregarse hasta antes del inicio de la correspondiente sesión, acompañada de los medios probatorios respectivos.

Art. 26- Nadie podrá ser sancionado por un acto que no se encontrare expresamente declarado como infracción en este reglamento en el Código Disciplinario de la FIFA o en el Reglamento Disciplinario de la CONMEBOL. Se prohíbe la interpretación extensiva de sus normas, debiendo sujetarse a su tenor literal. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 29.- Las sanciones establecidas en este reglamento que se refieran a partidos de suspensión, se impondrán única y exclusivamente dentro del campeonato donde la infracción fue cometida.

Se exceptúa las infracciones por dopaje y aquellas sanciones que determinen un periodo establecido de inhabilitación, cuyas penas serán cumplidas en todas las competencias que organice la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la Liga de Fútbol Profesional -LIGAPRO-

TITULO IV.

DE LAS SANCIONES A LAS ASOCIACIONES PROVINCIALES.

Art.- 34.- La asociación provincial de fútbol que no cumpliera publicitando los spots encaminados a invocar al público a la no violencia, conforme a lo determinado en el Art. 26 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionada con multa de quinientos UDM que pasarán a incrementar la campaña contra la violencia en todas sus manifestaciones. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art.- 35.- Las asociaciones provinciales de fútbol que no permitieren que en las ruedas de prensa que se llevan a cabo luego de la conclusión de un partido, se exhiba la publicidad del auspiciante del campeonato, será sancionada con multa de quinientos UDM, por cada vez.

Art. 36- La asociación provincial que no pague a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, los valores correspondientes a los porcentajes, multas, indemnizaciones, honorarios y/o viáticos a los árbitros o asesores de árbitros o comisarios de juego, o a los médicos que realizan el control de dopaje, en un plazo de siete días, será suspendida en todos sus derechos, con las consecuencias previstas en el Art. 235 del Reglamento del Comité Ejecutivo. Esta suspensión se levantará cuando se cancelaren los valores adeudados.

Igual procedimiento se observará en el caso de que no se pague a otra asociación provincial el monto de los gastos de programación establecido en el Art. 57 del Reglamento del Comité Ejecutivo.

Art. 37.- La asociación provincial que no mantuviere debidamente demarcado el terreno de juego o conservado el césped de la cancha y/o que no esté cortado a la altura prevista en el Art. 31 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, será sancionada con multa de cien UDM., en cada caso.

Art. 41.- La asociación provincial de fútbol que no evitare el ingreso de pancartas, símbolos, emblemas o leyendas que impliquen incitación a la violencia o alusivas a campaña política o religiosa, como lo prevé el Art. 25 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionada, con multa de dos mil quinientos UDM. Esta multa será del doble si el partido no se inicia o no se suspende definitivamente por la presencia de estos elementos.

ART.- 42.- La asociación provincial de fútbol sede de una programación que no destinare o proporcionare dos vallas estáticas en el estadio, como lo dispone el Art. 21 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionado con multa de 1.000 UDM por cada ocasión, que serán destinados al aporte de la FEF para las categorías formativas.

Art. 43.- La asociación provincial sede de una programación que incumpliere lo dispuesto en el Art.44 del Reglamento del Comité Ejecutivo y por cuya causa no se realizare la rueda de prensa, será sancionada con multa de doscientos UDM.

Art. 44.-La asociación provincial sede de una programación que no proporcionare a los clubes localidades especiales, conforme a lo determinado en los artículos 37 o 38 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, será sancionada, en cada caso, con multa de cien UDM.

Art. 46.- Cuando en los camerinos de los árbitros o jugadores, se llegare a comprobar la presencia de sustancias nocivas para la salud, como gases tóxicos, lacrimógenos o de otra índole, como son los productos químicos que afecten al aparato sicomotor o constituyen materias irritantes de la piel, mucosas u otras partes del cuerpo y la asociación local o el club propietario del estadio, no hubieren adoptado las previsiones determinadas en el Art. 44 del Reglamento del Comité Ejecutivo, se les sancionará según corresponda, la primera vez con multa de doscientos UDM y en caso de reincidencia, el club local será sancionado con la prohibición de utilizar su estadio como local por una fecha. La reincidencia será considerada siempre y cuando se trate del mismo club.

Art. 48.- La asociación provincial sede de una programación que no permitiere o no diere facilidades al equipo del club visitante para que realice el precalentamiento en el interior de la cancha será sancionada con multa de doscientos UDM, cada vez.

Si el club y la asociación provincial a la que es afiliado hubieren celebrado convenio registrado en el Comité Ejecutivo, mediante el cual el primero administra la taquilla, la multa será impuesta

directamente al club.

Art. 50.- La asociación provincial sede de una programación en la que durante el desarrollo de un partido se utilizare altoparlantes o cualquier otro instrumento que cause sonidos estridentes, por parte del público o asistentes al estadio, será sancionada con multa de cien UDM cada vez

Art. 51.- La asociación provincial sede de una programación será sancionada con multa de cien UDM, cuando antes, durante, en el intermedio, o después de un partido, público o personas no autorizadas, ingresaren a la cancha, o a los túneles o pasadizos de éstos o a los camerinos para árbitros. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020).

Art. 54.- La asociación provincial que no notificare al Comité Ejecutivo el horario habitual de sus programaciones, de acuerdo con lo establecido en el Art. 28 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionada con multa de cien UDM.

Art. 55.- La asociación provincial que no notificare al Comité Ejecutivo, el lugar, el día y la hora en que deben realizarse los partidos, será sancionada con multa de cien UDM. –

Art. 56.- La asociación provincial que no notificare al Comité Ejecutivo el valor de las entradas y a su vez se incrementare onerosamente el precio de la localidad asignada a los aficionados del club visitante, incumpliendo lo dispuesto en el Art. 42 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, será sancionada con multa de cien a quinientos UDM, que irán en beneficio del fomento de los campeonatos ecuatorianos de las categorías formativas.

Art. 57.- La asociación provincial sede que, sin autorización del Comité Ejecutivo, cambiare el lugar o el día o la hora fijados para la realización de un partido, será sancionada con multa de cincuenta UDM, ganando el partido el equipo visitante por tres goles a cero.

Se entenderá como cambio del lugar cuando el partido se jugare en una cancha distinta a la señalada por el Comité Ejecutivo.

Art. 59.- La asociación provincial que no hiciere llegar a los organismos respectivos los informes del árbitro o asesores de árbitros o comisarios de juego hasta antes del inicio de sus sesiones, será sancionada con multa de trescientos UDM, en cada caso.

Art. 61.- La asociación provincial que no enviare al Comité Ejecutivo la tabla de posiciones de los campeonatos de la segunda categoría o de las categorías formativas, de acuerdo con lo establecido en el Art. 30 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionada con multa de veinte UDM.

Art. 63.- La asociación provincial que no organizare el campeonato provincial de la segunda categoría, de conformidad con lo establecido en el Reglamento del Comité Ejecutivo, será

sancionada con multa de quinientos UDM.

La asociación provincial que no contare con clubes en la primera categoría y no realizare el campeonato de la segunda categoría y el de la Super Liga Femenina, a más de la multa establecida en el inciso anterior, no participará de los repartos económicos, que por cualquier concepto efectua la Federación Ecuatoriana de Fútbol. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 67.- La asociación provincial que no notificare al asesor de árbitros, comisarios de juego o a sus respectivos alternos, la correspondiente designación para actuar en las programaciones será sancionada con multa de cien UDM.

Art. 68.- La asociación provincial que no cancelare los viáticos a los asesores de árbitros o a los comisarios de juego o no pagare los honorarios y/o viáticos a los árbitros o médicos que realicen el control doping, de acuerdo con lo establecido en los Arts. 59 y 190 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionada con multa equivalente a doscientos UDM por cada vez.

Art. 69.- La asociación provincial que no proporcionare el servicio de transporte interno a los clubes visitantes en la ciudad en la que deben actuar, conforme al Reglamento del Comité Ejecutivo, restituirá al club visitante los gastos que hubiere efectuado por este concepto y, además, será sancionada con multa de cien UDM. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

.

TITULO V.

DE LAS SANCIONES A LOS CLUBES.

Art. 88.- Si un club se retirare o fuere retirado del campeonato ecuatoriano en virtud de lo dispuesto en los artículos 121 o 122 de este reglamento, o estuviere inmerso en lo señalado en el Art. 229 del Reglamento del Comité Ejecutivo, los puntos disputados, quedarán en la misma forma, pero los que faltaren por disputar, serán adjudicados a los clubes rivales. Además, pasará a integrar la serie o categoría inmediata inferior; y, si fuere de la segunda categoría perderá la misma con las consecuencias establecidas en el inciso segundo del Art. 86 de este reglamento. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 92.- El club que al realizar el precalentamiento en el interior de la cancha se excediere del tiempo previsto en el Art. 53 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, será sancionado con multa de cien UDM, cada vez. Si el retraso en concluir el precalentamiento retardare la iniciación del partido la multa será duplicada. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 99.- El club cuya asociación provincial sede de una programación no diere facilidades al club visitante como no entregar el respectivo camerino a la llegada del club, o no proporcionare acceso y salida de este a las personas reglamentariamente autorizadas, será sancionado con la pérdida de tres puntos que serán deducidos de los ya obtenidos o de los que fuere a obtener en el respectivo campeonato.

Art. 102.- El club que abandonare el campo de juego, negándose a finalizar un partido, perderá la categoría y los puntos en disputa se acreditarán a su contendor, con una diferencia favorable de tres goles, si ésta fuere menor al momento de producirse el abandono. Responderá, además, por los gastos de organización del partido, debidamente justificados ante la Comisión Disciplinaria, si el infractor fuere el visitante. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 104.- El club que no presentare los carnés de cancha de acuerdo a lo determinado en los Arts. 154 y 178 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionado con la pérdida del partido y los puntos a disputarse se acreditarán a su contendor con un marcador de tres goles a cero.

Art. 106.- El club que al presentarse a disputar un partido o para el inicio del segundo tiempo, no lo hiciera dentro del horario determinado en el Art. 156 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionado con multa equivalente a veinticinco UDM, por los primeros cinco minutos de atraso; y, si transcurrido este lapso persistiere el atraso, el director técnico del club o quien haga sus veces registrado como tal en la planilla de juego, será sancionado con un partido de

Art. 110.- Cuando en cualquier sitio dentro del estadio los árbitros, fueren objeto de agresión física por parte de dirigentes o por cualquier miembro del cuerpo técnico determinados en el Art. 85 del Reglamento del Comité Ejecutivo o por parte de los jugadores alternos, el club al que pertenece el infractor, si éste no pudiere ser identificado, será sancionado de conformidad con la gravedad de los hechos con la prohibición de utilizar su estadio como local, entre una y tres fechas.

La sanción a la que se refiere este artículo únicamente será impuesta en la categoría en la que se originó la infracción.

Art. 112.- Si antes, en el intermedio o después de concluido el respectivo partido, se agrediere o intentare agredir físicamente, asesores para árbitros o comisarios de juego, en los túneles, pasadizos, camerinos o en cualquier sitio del estadio, por personas que ingresaron a estos sitios por el camerino entregado al club local, éste será sancionado con la prohibición de utilizar su estadio como local por un periodo de entre uno y cuatro fechas, según la gravedad de la falta. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 115.- Cuando un club fuere sancionado con la prohibición de utilizar su estadio o jugar sin la asistencia de público de la totalidad del escenario o solo una parte de éste, la pena deberá haber sido impuesta al menos 96 horas antes de la programación del partido siguiente, de no ser así la sanción se cumplirá en el partido subsiguiente le corresponda actuar como local. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 120.- El club que en el plazo máximo de quince días contado a partir de la notificación no pague a su asociación provincial los valores correspondientes a las multas establecidas en este reglamento o cualquier otro valor adeudado, será suspendido por la Comisión Disciplinaria y no podrá continuar participando en el campeonato, hasta que cancele los valores adeudados. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020).

Art. 124.- El club que no cumpliere con entregar en la Secretaría de la Federación Ecuatoriana de Fútbol los roles de pagos y/o comprobantes auténticos o copia notariada que justifiquen el cumplimiento del pago de las remuneraciones a la totalidad de sus jugadores habilitados, o no entregare copia de las planillas del aporte al IESS del mes correspondiente, se lo sancionará con multa de 3.000 UDM y suspendido en todas sus actividades y no podrá jugar su siguiente partido si hasta las 18 horas del penúltimo día hábil previo a su siguiente partido, no cumpliere a cabalidad con la entrega de la documentación que trata esta disposición. Perderá el partido si éste no llega a jugarse por causa de la mora que contempla este artículo, y los puntos se adjudicarán al club que iba a ser su adversario con marcador de tres goles. En caso de reincidencia, la multa se incrementará en 50% sobre el monto anterior-

Disciplinaria y mientras dure la pena, será sancionado con la suspensión de continuar participando

en el campeonato ecuatoriano.

Art. 132.- El club que hiciere actuar a un director técnico, asistente técnico o preparador físico no habilitado de acuerdo con lo establecido en los Arts. 193 y 194 del Reglamento del Comité Ejecutivo, será sancionado con multa de cien UDM. Por cada reincidencia la multa se incrementará en cien UDM, sobre la inmediata anterior. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 139.- El club que, en los campeonatos de las categorías formativas organizados por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, no cumpliera con las edades establecidas en el Reglamento del Comité Ejecutivo, o en los reglamentos especiales o en las directrices del Comité Ejecutivo, será sancionado en la forma prevista en el Art. 138 de este reglamento.

Art. 141.- El club en el que actuare un jugador suplantando la identidad de otro perderá los puntos que hubiere ganado, los que no se acreditarán a su contendor. Además, será sancionado con la pérdida de tres puntos que serán restados de los que hubiere obtenido o llegare a obtener, para determinar su ubicación en la tabla de posiciones en la respectiva (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

TITULO VI.

DE LAS SANCIONES A LOS DIRIGENTES E INTERMEDIARIOS. CAPITULO I.

DE LOS DIRIGENTES.

Art. 151.- Los dirigentes por todo acto que menoscabare el espíritu deportivo, el espectáculo, la integridad física y moral de las personas y el respeto de quienes participen en una competencia o partido, serán juzgados y sancionados por la Comisión Disciplinaria conforme determina este reglamento.

Art.- 153.- El dirigente que mediante comportamientos, declaraciones, actitudes o gestos agresivos o antideportivos alterare el orden público, participare en peleas o desórdenes públicos o incitare a la realización de actos violentos en un evento futbolístico, dentro o fuera de la cancha, será sancionado con multa de mil a cinco mil UDM.

Art. 170.- Serán sancionados con cuatro partidos de suspensión las personas indicadas en el artículo 85 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, que agredieren físicamente a un pasabola; y, si la agresión fuere verbal (insultos) la sanción será de dos partidos.

Art. 171.- Será sancionado con un partido de suspensión el director técnico de un club o quien reglamentariamente haga sus veces, si el equipo del club al que pertenece se presentare a jugar pasado del tiempo determinado en el Art. 156 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.

Art. 176.- Las personas mencionadas en el artículo 85 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional que incurrieren en la comisión de alguna de las siguientes faltas:

- a) Ingreso indebido al campo de juego;
- b) Reclamo indebido al o los árbitros; asesores de árbitros, comisarios de juego, o delegado de control;
- c) Abandono del área técnica;
- d) Conducta incorrecta durante la programación del partido; o,

Las demás que prevea es reglamento o estableciere la Federación Ecuatoriana de Fútbol, oportunamente difundidas.

Serán sancionadas con multa de cien UDM. La multa se incrementará con el 50% por cada reincidencia hasta un máximo de trescientos UDM. Llegado a este límite, en caso de que se volviere a cometer o se continuare reincidiendo, se impondrá la sanción de un partido de suspensión cada vez.

Art. 177.- En caso de que en un mismo acto o partido se cometieren dos o más de las infracciones señaladas en el Art. 176 de este reglamento, se impondrá la sanción de un partido de suspensión.

Art. 178.- Serán sancionados con tres partidos de suspensión las personas indicadas en el artículo

85 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, cuando cometieren alguna de las siguientes faltas:

- a) Por insultar al o los árbitros; asesores de árbitros, comisarios de juego, o delegado de control;
- b) Por insultar a un jugador, a un adversario o a un compañero de equipo;
- c) Por agresión física a un jugador, a un adversario o a un compañero de equipo.

Art. 179.- Será sancionado con suspensión de dos meses a un año de suspensión, según la gravedad de la falta, las personas señaladas en el artículo 85 del Reglamento del Comité Ejecutivo que cometieren alguna de las siguientes faltas:

- a) Por golpear, empujar o escupir a un jugador, al o los árbitros; asesores de árbitros, comisarios de juego, o delegado de control;
- b) Por iniciar o intervenir como sujeto activo en riña al o los árbitros; asesores de árbitros, comisarios de juego, o delegado de control; o pelea tumultuaria u otros incidentes graves entre jugadores o con los espectadores;
- c) Por escupir a un adversario o compañero de equipo;
- d) Por cometer o realizar actos o señales obscenas;
- e) Por insultar, lanzar objetos, provocar o incitar a la violencia al público;
- f) Por cometer hechos que por su gravedad o trascendencia afectaren la cultura del País y sean manifiestamente lesivos al prestigio del deporte nacional.

TITULO IX.

DE LAS SANCIONES A LOS JUGADORES.

Art. 181.- La amonestación efectuada por el árbitro a un jugador será sancionada, en caso de reincidencia, con multa del cincuenta por ciento del UDM. La multa se incrementará en el cincuenta por ciento del UDM, por cada reincidencia hasta un máximo de cinco UDM. Llegado a

ese límite, en caso de cometer otras infracciones, se seguirá imponiendo al reincidente con multa de cinco UDM, cada vez.

Art.- 182.- Son causas de amonestación:

- a) Las previstas en las reglas de juego de la International Football Association Board;
- b) Despojarse, total o parcialmente, de la camiseta durante el desarrollo del partido a propósito de la celebración de un gol;
- c) Trepase a las mallas periféricas para celebrar un gol;
- d) Cubrirse la cabeza con la camiseta;
- e) Cubrirse la cabeza o cara con máscaras o similares; y,
- f) Las que prevea este reglamento o las que estableciere la Federación Ecuatoriana de Fútbol, oportunamente difundidas.

Art.- 183.- Si el árbitro informare infracciones cometidas por los jugadores alternos, la Comisión Disciplinaria las registrará e impondrá las sanciones correspondientes.

Art. 184.- Si un jugador en el desarrollo del campeonato respectivo, y dentro de una misma etapa, se hiciere acreedor a cinco amonestaciones, mediante la exhibición de tarjetas amarillas en diferentes partidos, sin haber merecido la expulsión en alguno de ellos, será sancionado, al completar la quinta amonestación, con suspensión de un partido.

La suspensión mencionada en el inciso anterior será automática y el jugador no podrá actuar, aun cuando recibiere la correspondiente notificación.

Para la acumulación de las amonestaciones previstas en este artículo, se tomarán en cuenta las que el jugador recibiere, en todos los campeonatos en que intervenga dentro de un mismo año, si fuere el caso.

Las amonestaciones (tarjetas amarillas) solo se anularán en una etapa. El Comité Ejecutivo, en sesión ampliada, antes del inicio del respectivo campeonato, determinará en cual etapa se borrarán tales amonestaciones, siempre y cuando la última amonestación no conlleve suspensión.

En el campeonato de la segunda categoría, las amonestaciones recibidas en la etapa provincial no serán acumuladas para la etapa zonal. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

En ningún caso la suspensión por expulsión borra las amonestaciones o tarjetas amarillas recibidas con anterioridad.

Art. 185.- Si un jugador se hiciere acreedor a la quinta amonestación en el último partido del campeonato, deberá cumplir el partido de suspensión en el siguiente campeonato en el que interviniera. Sin embargo, de no completar la quinta amonestación éstas se borrarán para el siguiente campeonato.

Art. 186.- Si un jugador actuare en un partido a pesar de haber acumulado la quinta amonestación en el partido inmediato anterior, de acuerdo con lo establecido en el Art. 185 de este reglamento, o se encontrare suspendido por cualquiera causa, deberá cumplir, necesariamente, la pena de suspensión en el siguiente partido que interviniera el club al que perteneciere. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 187.- Toda expulsión del terreno de juego, implicará por lo menos, un partido de suspensión. Se exceptúa el caso cuando la Comisión Disciplinaria hubiere rectificado la decisión arbitral conforme lo establecido en el Art. 22 de este reglamento.

Si decretada la expulsión de un jugador, éste cometiere alguna otra falta sancionada con pena de suspensión, la Comisión Disciplinaria impondrá al infractor la sanción más grave y un partido adicional de suspensión.

Art. 188.- Será sancionado con un partido de suspensión, el jugador expulsado en un partido, por alguna de las siguientes faltas:

- a) Por recibir una segunda amonestación (tarjeta amarilla) en el mismo partido;
- b) Por malograr la oportunidad manifiesta de gol; o,
- c) Por despojarse, total o parcialmente, de la camiseta durante el desarrollo de un partido, con el propósito de exhibir en su camiseta interior leyendas, imágenes o propagandas de carácter ofensivo, violento, pornográfico, político, racista o publicitario de cualquier índole.

En caso de reincidencia, considerada individualmente en cada infracción, en el mismo campeonato, la suspensión será de dos partidos.

Art. 189.- Será sancionado con dos partidos de suspensión, el jugador expulsado en un partido, por alguna de las siguientes faltas:

- a) Por insultar al árbitro, o a alguno de los árbitros asistentes, o al cuarto árbitro, o al delegado de control;
- b) Por conducta violenta, entendiéndose como tal, el empleo de la fuerza excesiva, o la agresión física, o el intento de agresión física a un adversario, sin que el balón esté en

disputa;

- c) Por insultar a un adversario o compañero de equipo;
- d) Por conducta violenta contra un compañero de equipo, entendiéndose como tal la agresión física o el intento de agresión física a un compañero; o,
- e) Por juego brusco grave, entendiéndose como tal la expulsión con tarjeta roja directa o como lo define la Regla de Juego No. 12, al momento de disputar el balón.

Se entiende por adversario a cualquiera de los jugadores, miembros del cuerpo técnico, médico, o auxiliares del equipo contrario.

En caso de reincidencia, en el mismo campeonato, la suspensión será de tres fechas.

Para determinar la reincidencia en los casos de los literales a), b), c) y d), se entenderán como sinónimos en cada una de ellas.

Si determinada la expulsión del jugador éste cometiere otra cualquiera de las faltas tipificadas en este artículo será sancionado con cuatro fechas de suspensión como máximo, incluida en esta pena una eventual demora en abandonar el campo de juego.

Art.- 190.- Será sancionado con suspensión de cinco a ocho partidos, según la gravedad de los hechos, el jugador que mediante actos o palabras humille, discrimine o ultraje a una persona o a un grupo de personas en razón de su raza, color de piel, idioma, credo u origen de forma que atente contra la dignidad humana.

Art. 191.- Será sancionado con suspensión de un mes a un año, según la gravedad de la falta, el jugador expulsado en un partido, que cometiere alguna de las siguientes faltas:

- a) Por golpear, empujar, o escupir al árbitro, o a alguno de los árbitros asistentes, o al cuarto árbitro, o al delegado de control;
- b) Por iniciar o intervenir como sujeto activo, según el grado de su participación, en riña o peleas mutuas u otros incidentes graves, entre jugadores o con los espectadores; o,
- c) El jugador expulsado que escupa a un adversario o compañero de equipo.

La reincidencia será sancionada con dos años de suspensión.

La sanción prevista en este artículo se la impondrá, igualmente, cuando las faltas se cometieren en los partidos amistosos que se jueguen de acuerdo con lo previsto en el Art. 232 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.

La Comisión Disciplinaria para determinar el grado de participación del jugador y/o para la gradación de la pena, se podrá valer como prueba complementaria, del vídeo previsto en el Art. 20 de este reglamento (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 192.- Será sancionado con suspensión de dos partidos a un año, según la gravedad de la falta, el jugador expulsado en un partido, por cometer o realizar actos o señales obscenas. En caso de reincidencia, la suspensión será de dos años.

Para determinar la reincidencia se entenderán como sinónimos entre si los actos y señales.

La sanción prevista en este artículo se la impondrá, igualmente, cuando las faltas se cometieren en los partidos amistosos que se jugaren de acuerdo con lo previsto en el Art. 232 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.

Art. 193.- Será sancionado con suspensión de dos a seis partidos, según la gravedad de la falta, el jugador que insultare, lanzare objetos, provocare o incitare a la violencia al público. Si alguno de estos actos provocare incidentes graves, la sanción será de un año.

La sanción prevista en este artículo se la impondrá, igualmente, cuando las faltas se cometieren en los partidos amistosos que se jugaren de acuerdo con lo previsto en el Art. 232 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional

Art. 194.- Los jugadores que tratando de menoscabar la autoridad del árbitro trataren de impedir se les exhiba una tarjeta, sujetándole del brazo, o le quiten o lanzaren de sus manos la tarjeta o le despojaren de alguno de los otros instrumentos que se utilizan en la dirección de los partidos, serán sancionados con suspensión de seis a veinte fechas, según la gravedad de la falta. Si la infracción que origina la exhibición de la tarjeta es causa de expulsión, se estará también a lo dispuesto en el Art. 188 de este reglamento.

Art. 195.- El jugador sustituido que no abandonare el campo de juego conforme a la indicación del árbitro y por cuyo motivo se retarde la reiniciación del partido, será sancionado con un partido de suspensión. Si el jugador que no abandonare el terreno de juego fuere previamente expulsado, la suspensión por la falta que originó su expulsión, se incrementará un partido.

Art. 196.- Por hacer uso de juego violento que produjere en el adversario lesión que le imposibilite actuar por un lapso superior a treinta días, el jugador causante de la lesión, por cuyo hecho fuere expulsado, será sancionado con cinco partidos de suspensión. Para este efecto, el club al que perteneciere el jugador lesionado, dentro de las veinticuatro horas hábiles de realizado el partido, entregará a la Comisión Disciplinaria los documentos que justifiquen la incapacidad para que ésta pueda imponer la sanción.

Si el jugador lesionado se recupere antes de treinta días, se habilitará al suspendido si hubiere cumplido la sanción determinada en los literales b), d) o, e) del Art. 189 e este reglamento, según el caso.

Art. 197.- El jugador que cometiere hechos que por su gravedad o trascendencia afectare la cultura deportiva del país y sean manifiestamente lesivos al prestigio del deporte nacional, será suspendido de tres meses a un año.

Art.-198.- Los jugadores que dentro de las siguientes veinticuatro horas de concluido el partido en el que intervinieron como titulares o suplentes, realizaren comentarios sobre la actuación de los árbitros, serán sancionados con suspensión de dos a seis fechas, según la trascendencia del comentario.

Art. 199.- Si un jugador, antes, en el intermedio o luego de la terminación de un partido, en entrevistas en los medios de comunicación escritos, radiales o televisivos, se expresare en términos injuriosos u ofensivos en contra de los árbitros, o les profiriere inculpaciones graves, será suspendido de dos a diez fechas de suspensión.

La Comisión Disciplinaria juzgará estos hechos previa denuncia que se presentará observando los procedimientos señalados en este reglamento.

Art. 200.- El jugador cuyo examen de dopaje resultare positivo, será suspendido por dos años; y, si reincidiere, la suspensión será de por vida.

Si se negare a someterse a la prueba del control de dopaje, será sancionado, en cada oportunidad, con las penas determinadas en el inciso anterior.

La pena señalada en este artículo se impondrá al jugador que al efectuarse el control de dopaje se detectare que continúa utilizando sustancias prohibidas, al efectuarse el examen previsto en el inciso tercero del Art. 191 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.

Si algún tribunal deportivo impusiere sanción por el uso de sustancias relacionadas con el dopaje, tal sanción será acogida por la Comisión Disciplinaria. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 202.- Si durante la realización del control de dopaje, el jugador por cualquier medio adulterare, o tratare de adulterar la muestra, será sancionado con suspensión de dos años y, si reincidiere, la suspensión será de por vida.

Art. 211.- Los jugadores que, contra la voluntad de sus dirigentes, se negaren a finalizar un partido, abandonando la cancha o no regresando a ella para la segunda etapa, ocasionando con ello que su club incurra en lo previsto en el Art. 102 de este reglamento, aun cuando el club no fuere sancionado por la eximente de responsabilidad prevista en el último inciso de

dicho artículo, serán sancionados con suspensión de dos años.

Art.- 212.- El jugador que ofreciere o recibiere incentivos o recompensas ilegítimas, en numerario o especie para asegurar el resultado de un partido oficial, será sancionado con suspensión de uno a tres años, sin que sea susceptible del derecho de petición de indulto.

Art. 213.- El jugador que actúe en un partido suplantando a otro, sin alterar documentos, será sancionado de tres a cinco años de suspensión.

Si el jugador fuere descubierto suplantando la identidad de otro y por ello no actúe en el respectivo partido, será sancionado de uno a tres años de suspensión.

Art. 214.- El jugador que, para obtener su registro o inscripción en la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se valiere o permitiere el uso de medios ilícitos, como la alteración de su partida de nacimiento, la falsificación de los documentos de identidad o suplantare la identidad de otra persona, será sancionado de seis meses a tres años de suspensión.

La alteración, falsificación o suplantación a la que se refiere este artículo será determinada por la Comisión Disciplinaria, bastando el sólo uso deliberado del documento ilícito para que se repute autor de la infracción. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art.- 215.- El jugador que suscribiere o celebrare más de un contrato con diferentes clubes para dentro de una misma temporada futbolística, será sancionado con suspensión de seis meses, sin perjuicio de los daños y perjuicios que los perjudicados podrán reclamar en la Cámara de Mediación y Resolución de Disputas de la FEF.

Art. 216.- El jugador que sin haber obtenido el permiso correspondiente del club al que se encontrare vinculado, actúe en partidos amistosos en otro club, será sancionado con multa de cien UDM, que irán en beneficio del club perjudicado.

Art. 217.- Si un jugador es requerido para actuar en un torneo oficial de selecciones organizado por el deporte aficionado deberá obtener, previamente, la autorización de su club y de la asociación provincial a la que pertenece. Si no lo hiciera podrá ser suspendido por su club o por su asociación hasta por tres años.

TITULO X

DE LAS SANCIONES A LOS ÁRBITROS Y A LOS ASISTENTES

Art. 223.- Si se probare que los árbitros en la conducción de los partidos insultaren a los jugadores participantes, serán sancionados con seis fechas de suspensión,

Art. 224.- El árbitro que no denunciare el ingreso a su vestuario o camerino, de cualquier

persona no autorizada reglamentariamente para hacerlo, será sancionado con cuatro fechas desuspensión. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 225.- El árbitro que antes del inicio del partido para el que fue designado, presentare síntomas de haber ingerido alcohol u otras sustancias tóxicas o estimulantes, establecido el hecho por el asesor de árbitros o por el comisario de juego y el médico designado por la asociación sede, será impedido de actuar por parte de dichos funcionarios y será sancionado con tres meses de suspensión.

TITULO XII.

EL RECURSO DE APELACIÓN.

Art. 242.- El recurso de apelación de las sanciones o resoluciones de la Comisión Disciplinaria, deberá presentarse por escrito en la Secretaría de ésta, conteniendo, necesariamente, los fundamentos de hecho y de derecho, dentro del término de ocho días, contado a partir de la fecha de envío de la notificación de los fundamentos motivados de la sanción o de la resolución, acompañando la suma de cincuenta UDM en dinero efectivo o en cheque certificado, a la orden de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

En caso de que el recurso de apelación cumpliera los requisitos señalados en el inciso anterior, la Comisión Disciplinaria lo enviará inmediatamente al Tribunal de

Apelaciones, para que avoque conocimiento y resuelva en segunda, última y definitiva instancia.

En el recurso de apelación se precisará si el recurrente como medio de prueba requiere la presencia de los árbitros, asesores para árbitros o comisarios de juego, en la audiencia en la que se conozca el recurso. En este caso, deberá cubrir con los costos de movilización y viáticos de ellos, que serán cancelados dentro de las siguientes veinticuatro horas de conocida la apelación por parte del Tribunal de Apelaciones de la FEF, el que a su vez fijará el monto a consignarse. Si no se cubriere el respectivo valor, el tribunal no convocará a las indicadas personas, ni aun de oficio.

Art. 247.- La resolución que dicte el Tribunal de Apelaciones contendrá la parte resolutive sobre los temas materia del recurso. La motivación o fundamentación de la decisión únicamente será pronunciada si los directamente interesados así lo solicitare hasta dentro del tercer día de la respectiva notificación, acompañando el pago de 500 UDM, y si fuere a interponer recurso ante el TAS.

Si transcurrido el plazo para recurrir ante el TAS no se presentare el recurso de apelación, la parte en cuestión será sancionada al pago de 1000 UDM en concepto de costas.

TITULO XIV.

DISPOSICIONES GENERALES.

Art. 256.- El club que, a través de su asociación provincial, no cumpliere lo previsto en el inciso primero del Art. 257 del Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, será sancionado con la pérdida de un punto que hubiere obtenido o llegare a obtener, el que le será restado para determinar su ubicación correspondiente en la tabla de posiciones de la respectiva etapa.

Art. 257.- Si en el trámite de los asuntos que conozcan los organismos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se llegare a determinar que dirigentes de asociaciones provinciales de fútbol, clubes, jugadores y más personas sujetas a la jurisdicción de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, presentaren documentos falsos, alterados, supuestos o con cualquier tipo de falsificación, serán sancionados con suspensión de uno a cinco años.

Art. 262.- Los afiliados que sin autorización expresa de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se afiliaren a otra asociación nacional, perderán, automáticamente, la afiliación, la misma que podrá ser recuperada previa desafiliación de la nueva asociación nacional y resolución expresa del Directorio de la Entidad.

Art. 263.- El afiliado que sin la expresa autorización de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, participare en competencias de otra asociación nacional, será sancionado con multa de cinco mil UDM, que irán en beneficio del fomento de los campeonatos ecuatorianos de las categorías formativas. Si reincidiere, perderá la afiliación y, únicamente podrá recuperarla por decisión expresa del Directorio de la Federación.

Art. 273.- Las sanciones que se impusieren a los árbitros por parte de los organismos sancionadores de la respectiva asociación provincial, en los campeonatos provinciales de la segunda categoría y en los de las categorías formativas, serán comunicadas a la Comisión Nacional de Árbitros, máximo dentro de las veinticuatro horas siguientes de resuelta la misma, para que no sean designados.

Art. 277.- Cuando en un estadio el terreno de juego no cumpliere con las medidas establecidas en el Reglamento de Calificación de Estadios, el club que la utilizare como local, será suspendido una fecha para actuar en ese escenario y no podrá jugar en él hasta que el Comité Ejecutivo haya verificado que las medidas cumplen con lo previsto en dicho reglamento. Esta sanción la cumplirá el club en otro estadio fuera de la provincia sede.

TITULO XV.

DE LAS REFORMAS.

Art. 283.- Este reglamento únicamente podrá ser reformado por el Congreso Ordinario de Fútbol y se requerirá del voto favorable de las dos terceras partes de los delegados presentes.

Art. 284.- Los proyectos de reformas a este reglamento podrán ser presentados por el Directorio o los demás organismos permanentes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol o sus afiliados, a través del Comité Ejecutivo, hasta con quince días de anticipación a la fecha señalada para la instalación del Congreso Ordinario. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)

Art. 285.- Solamente el Congreso de Fútbol Profesional podrá interpretar de un modo generalmente obligatorio las normas de este reglamento. Para este efecto, observándose las disposiciones estatutarias, se convocará a este organismo, para que resuelva los puntos sujetos a interpretación, enviándose a sus miembros una exposición debidamente fundamentada.

Únicamente con el voto favorable de las dos terceras partes de los delegados presente, podrán dictarse normas interpretativas, las cuales, en ningún caso, tendrán efecto retroactivo. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)