



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

***“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO FACTOR DE ÉXITO PARA  
BARCELONA SPORTING CLUB DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL CON BASE EN LA  
METODOLOGÍA CANVAS, ENFOCADO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO”***

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

**Nathaly Mera Zambrano**

**DIRECTOR:**

**Dr. Efraín Flores Batallas**

**Quito – Ecuador  
Octubre – 2017**

### **Declaración juramentada**

Yo, NATHALY ALEXANDRA MERA ZAMBRANO, portadora de la cédula de identidad N° 180396717-1, declaro que el trabajo aquí escrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



MERA ZAMBRANO NATHALY ALEXANDRA

C.I.: 180396717-1

### **Certificación del tutor**

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título “Diseño de un modelo de negocio como factor de éxito para Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil con base en la metodología CANVAS, enfocado al área de talento humano”, para aspirar al título de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO fue desarrollado por MERA ZAMBRANO NATHALY ALEXANDRA, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.



Dr. Efraín Flores Batallas

## **Dedicatoria**

Con profundo cariño y respeto dedico este trabajo de tesis a Dios y a mis padres, por su infinito amor y apoyo incondicional que me motivan a ser mejor persona y profesional cada día; y a mis hermanos que son el motor de mi vida.

A Barcelona Sporting Club por la predisposición para llevar a cabo de manera satisfactoria el presente proyecto de tesis, como hincha siento orgullo de aportar desde mis posibilidades para el crecimiento de la institución.

A mi Director y maestro, por su paciencia y apoyo durante mi carrera universitaria, valoro los conocimientos transmitidos, pero aún más las enseñanzas de vida y su calidad humana.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por ser el medio que me permitió lograr mis metas profesionales, por los conocimientos adquiridos y la experiencia de vida.

Al Ing. Iván Benalcázar, Dr. Steven Obando e Ing. Marcelo Moreno, por los conocimientos transmitidos, por ser una guía durante mi carrera universitaria, exigiéndome con cariño a ser mejor persona y profesional; a ustedes gracias infinitas por ser mis maestros de la vida.

A Barcelona Sporting Club y sus directivos, especialmente al Ing. Julio Díaz por la apertura y apoyo para la consecución de los objetivos de la investigación.

A los periodistas y aficionados del Barcelona Sporting Club que aportaron para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

A mi tía Silvy Mera, por su apoyo y cariño incondicional.

A mi gran amiga y compañera de trabajo, Katherine España, por su respaldo, colaboración y cariño, siendo partícipe de la satisfacción por el trabajo cumplido.

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

### PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	180396717-1
APELLIDO Y NOMBRES:	Mera Nathaly Alexandra
DIRECCIÓN:	Pinar Alto Calle B y tercera transversal 47-181
EMAIL:	<a href="mailto:nathmera@gmail.com">nathmera@gmail.com</a>
TELÉFONO FIJO:	-
TELÉFONO MOVIL:	0981213103

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño de un modelo de negocio como factor de éxito para Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil con base en la metodología CANVAS, enfocado al área de talento humano.
AUTOR O AUTORES:	Mera Zambrano Nathaly Alexandra
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	13 de octubre del 2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Dr. Efraín Flores Batallas

<b>PROGRAMA</b>	<b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b> <input type="checkbox"/>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>Ingeniería en Administración del Talento Humano</b>
<b>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</b>	<p>El objetivo principal del trabajo de titulación ha sido diseñar un modelo de negocio basado en la metodología CANVAS para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil; otorgándole un enfoque dirigido al área del talento humano. Esta herramienta es un medio que le permite a las empresas crear, proporcionar y captar valor, mediante el diseño de propuestas innovadoras, sin distinción por su giro de negocio, portafolio de servicios y productos o sector de actividades al que pertenezca.</p> <p>Barcelona Sporting Club es una institución de renombre en el mercado deportivo nacional, es por ello que el modelo propuesto se desarrolla a partir de un análisis del entorno que rodea al club, examinando factores internos y externos, su competencia y clientes rentables; permitiendo definir estrategias y propuestas</p>

innovadoras que generen valor, proporcionando lineamientos para crear bases sólidas de gestión con el aporte de las diferentes áreas estratégicas y la participación activa del talento humano, en la búsqueda constante de la satisfacción de sus clientes, permitiendo el crecimiento y éxito institucional; y a su vez, el reconocimiento en el mercado neutralizando la competencia, aprovechando oportunidades.

El modelo propuesto integra al talento humano del Barcelona Sporting Club como cliente potencial, reconociendo su valor e importancia dentro de la institución y sus procesos; diseñando propuestas que potencialicen sus capacidades como aporte a su crecimiento personal y profesional; obteniendo un equipo de trabajo comprometido y de alto rendimiento para satisfacer las necesidades del cliente externo, cumpliendo sus expectativas y



	abarcando las exigencias del mercado nacional e internacional.
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo</li><li>• Negocios</li><li>• Valor</li><li>• Estrategia</li><li>• Ventaja</li><li>• Propuesta</li><li>• Competencia</li><li>• CANVAS</li></ul>
<b>ABSTRACT:</b>	<p>The main objective of the qualification work has been to design a business model based on the CANVAS methodology for the Barcelona Sporting Club of the city of Guayaquil; giving it a focused approach to the area of human talent. This tool is a means that allows companies to create, provide and capture value, by designing innovative proposals, without distinction for their business turnover, services portfolio and products or sector of activities to which they belong.</p>

Barcelona Sporting Club is a renowned institution in the national sports market, which is why the proposed model is developed based on an analysis of the environment surrounding the club, examining internal and external factors, competition and profitable customers; allowing to define innovative strategies and proposals that generate value, providing guidelines to create solid bases of management with the contribution of the different strategic areas and the active participation of the human talent, in the constant search of the satisfaction of its clients, allowing the growth and success institutional; and in turn, recognition in the market neutralizing competition, taking advantage of opportunities.

The proposed model integrates the human talent of Barcelona Sporting Club as a potential client, recognizing its value and importance within the institution and its processes; designing proposals that enhance

	<p>their capabilities as a contribution to their personal and professional growth; obtaining a committed and high performance work team to meet the needs of the external customer, meeting their expectations and meeting the demands of the national and international market.</p>
<b>KEYWORDS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Model</li><li>• Business</li><li>• Value</li><li>• Strategy</li><li>• Advantage</li><li>• Proposal</li><li>• Competition</li><li>• CANVAS.</li></ul>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



MERA ZAMBRANO NATHALY ALEXANDRA

180396717-1

### **Declaración y autorización**

Yo, **MERA ZAMBRANO NATHALY ALEXANDRA**, CI 180396717-1 autora del proyecto titulado: **Diseño de un modelo de negocio como factor de éxito para Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil con base en la metodología CANVAS, enfocado al área de talento humano** previo a la obtención del título de **INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad en al Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior de Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 10 de octubre del 2017



**MERA ZAMBRANO NATHALY ALEXANDRA**

180396717-1

## Contenido

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Problema de investigación .....	1
1.1.1.	Problema a investigar .....	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3.	Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4.	Planteamiento del problema .....	1
1.1.5.	Formulación del problema .....	4
1.1.6.	Sistematización del problema.....	4
1.1.7.	Objetivo General .....	4
1.1.8.	Objetivos específicos.....	4
1.1.9.	Justificaciones .....	5
1.2.	Marco Referencial.....	6
1.2.1.	Marco Teórico .....	6
1.2.2.	Marco Conceptual .....	28
2.	CAPÍTULO II. MÉTODO .....	30
2.1.	Nivel de estudio .....	30
	Investigación descriptiva.....	30
2.2.	Modalidad de investigación .....	30
	Investigación de Campo.....	30

2.3.	Método .....	31
	Inductivo – Deductivo .....	31
2.4.	Población y muestra .....	32
2.5.	Selección de instrumentos de investigación .....	32
3.	CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	34
3.1.	Recolección y tratamiento de datos .....	34
	Diseño de instrumentos .....	35
	Aplicación de encuestas y realización de entrevista .....	37
3.2.	Presentación y análisis de resultados .....	38
	Análisis de la información recopilada mediante las encuestas a los hinchas del Barcelona Sporting Club .....	38
	Análisis de la información recopilada mediante las encuestas a los socios del Barcelona Sporting Club .....	47
	Análisis de la información recopilada mediante la entrevista al Vicepresidente Administrativo del Barcelona Sporting Club.....	57
3.3.	Análisis del entorno .....	59
	Análisis PESTEL .....	59
	Análisis 5 Fuerzas de PORTER .....	63
3.4.	Propuesta del modelo de negocio para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil .....	65
	Caracterización del Barcelona Sporting Club de Guayaquil – Ecuador .....	65

Modelo de negocio .....	66
Concepto del negocio .....	67
Generación de modelo de negocio .....	68
Desarrollo del modelo de negocio.....	69
1. Segmento de mercado – SM: .....	69
2. Propuestas de valor – PV: .....	71
3. Canales – C: .....	72
4. Relación con los clientes – RCI: .....	72
5. Fuentes de ingresos – FI: .....	73
6. Recursos clave – RC: .....	73
7. Actividades clave – AC: .....	73
8. Asociaciones clave – AsC:.....	74
9. Estructura de costos – EC: .....	74
Organización .....	75
Contingencias y planes de acción .....	78
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN .....	88
5.1. Conclusiones .....	88
5.2. Recomendaciones .....	88
Bibliografía .....	90

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1 Definiciones de "Modelo de negocio" según autores .....	8
Tabla 2 Encuesta Hinchas Pregunta 1 .....	38
Tabla 3 Encuesta hinchas Pregunta 2.....	39
Tabla 4 Encuesta hinchas Pregunta 3.....	40
Tabla 5 Encuesta hinchas Pregunta 4.....	42
Tabla 6 Encuesta hinchas Pregunta 5.....	43
Tabla 7 Encuesta hinchas Pregunta 6.....	44
Tabla 8 Encuesta hinchas Pregunta 7.....	45
Tabla 9 Encuesta hinchas Pregunta 8.....	46
Tabla 10 Encuesta socios Pregunta 1 .....	47
Tabla 11 Encuesta socios Pregunta 2 .....	48
Tabla 12 Encuesta socios Pregunta 3 .....	49
Tabla 13 Encuesta socios Pregunta 4 .....	51
Tabla 14 Encuesta socios Pregunta 5 .....	52
Tabla 15 Encuesta socios Pregunta 6.....	53
Tabla 16 Encuestas socios Pregunta 7 .....	54
Tabla 17 Encuesta socios Pregunta 8.....	55
Tabla 19 Segmento de mercado .....	70
Tabla 20 Propuestas de valor .....	71
Tabla 21 Análisis comparativo de la estructura actual en relación a la propuesta de negocio	77
Tabla 22 Contingencias y planes de acción Barcelona Sporting Club.....	78
Tabla 23 C - Barcelona Sporting Club.....	82



Tabla 24 FI - Barcelona Sporting Club .....	84
Tabla 25 RC - Barcelona Sporting Club .....	85
Figura 1 Secciones que conforman el entorno .....	10
Figura 2 Lienzo de trabajo del modelo CANVAS .....	11
Figura 3 Fases de los canales según Osterwalder & Pigneur .....	19
Figura 4 Mecanismos de fijación de precios según CANVAS .....	23
Figura 5 Formato de encuesta para hinchas de Barcelona Sporting Club.....	35
Figura 6 Formato de encuesta a socios del Barcelona Sporting Club.....	36
Figura 7 Formato de entrevista a directivo del Barcelona Sporting Club.....	37
Figura 8 Encuesta hinchas Pregunta 1 .....	38
Figura 9 Encuesta hinchas Pregunta 2 .....	39
Figura 10 Encuesta hinchas Pregunta 3 .....	41
Figura 11 Encuesta hinchas Pregunta 4 .....	42
Figura 12 Encuesta hinchas Pregunta 5 .....	43
Figura 13 Encuesta hinchas Pregunta 6 .....	44
Figura 14 Encuesta hinchas Pregunta 7 .....	45
Figura 15 Encuesta hinchas Pregunta 8 .....	46
Figura 16 Encuesta socios Pregunta 1.....	47
Figura 17 Encuesta socios Pregunta 2.....	48
Figura 18 Encuesta socios Pregunta 3.....	50
Figura 19 Encuesta socios Pregunta 4.....	51
Figura 20 Encuesta socios Pregunta 5.....	52

Figura 21 Encuesta socios Pregunta 6.....	53
Figura 22 Encuesta socios Pregunta 7.....	54
Figura 23 Encuesta socios Pregunta 8.....	55
Figura 24 Generación de modelo de negocio.....	68
Figura 25 Organización del modelo de negocio propuesto.....	75
Figura 26 Lienzo modelo CANVAS.....	80
Figura 27 PV - Barcelona Sporting Club .....	81
Figura 28 RCI - Barcelona Sporting Club.....	83

## **Resumen**

El objetivo principal del trabajo de titulación ha sido diseñar un modelo de negocio basado en la metodología CANVAS para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil; otorgándole un enfoque dirigido al área del talento humano. Esta herramienta es un medio que le permite a las empresas crear, proporcionar y captar valor, mediante el diseño de propuestas innovadoras, sin distinción por su giro de negocio, portafolio de servicios y productos o sector de actividades al que pertenezca.

Barcelona Sporting Club es una institución de renombre en el mercado deportivo nacional, es por ello que el modelo propuesto se desarrolla a partir de un análisis del entorno que rodea al club, examinando factores internos y externos, su competencia y clientes rentables; permitiendo definir estrategias y propuestas innovadoras que generen valor, proporcionando lineamientos para crear bases sólidas de gestión con el aporte de las diferentes áreas estratégicas y la participación activa del talento humano, en la búsqueda constante de la satisfacción de sus clientes, permitiendo el crecimiento y éxito institucional; y a su vez, el reconocimiento en el mercado neutralizando la competencia, aprovechando oportunidades.

El modelo propuesto integra al talento humano del Barcelona Sporting Club como cliente potencial, reconociendo su valor e importancia dentro de la institución y sus procesos; diseñando propuestas que potencialicen sus capacidades como aporte a su crecimiento personal y profesional; obteniendo un equipo de trabajo comprometido y de alto rendimiento para satisfacer las necesidades del cliente externo, cumpliendo sus expectativas y abarcando las exigencias del mercado nacional e internacional.

## **Palabras claves**

Modelo, negocios, valor, estrategia, ventaja, propuesta, competencia, CANVAS.

**Abstract**

The main objective of the qualification work has been to design a business model based on the CANVAS methodology for the Barcelona Sporting Club of the city of Guayaquil; giving it a focused approach to the area of human talent. This tool is a means that allows companies to create, provide and capture value, by designing innovative proposals, without distinction for their business turnover, services portfolio and products or sector of activities to which they belong.

Barcelona Sporting Club is a renowned institution in the national sports market, which is why the proposed model is developed based on an analysis of the environment surrounding the club, examining internal and external factors, competition and profitable customers; allowing to define innovative strategies and proposals that generate value, providing guidelines to create solid bases of management with the contribution of the different strategic areas and the active participation of the human talent, in the constant search of the satisfaction of its clients, allowing the growth and success institutional; and in turn, recognition in the market neutralizing competition, taking advantage of opportunities.

The proposed model integrates the human talent of Barcelona Sporting Club as a potential client, recognizing its value and importance within the institution and its processes; designing proposals that enhance their capabilities as a contribution to their personal and professional growth; obtaining a committed and high performance work team to meet the needs of the external customer, meeting their expectations and meeting the demands of the national and international market.

**Keywords**

Model, business, value, strategy, advantage, proposal, competition, CANVAS.

## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Problema de investigación**

#### **1.1.1. Problema a investigar**

La ausencia de un modelo de negocio genera una serie de problemas administrativos - financieros, que afectan el rendimiento y la productividad de las diferentes áreas de gestión del Barcelona Sporting Club.

#### **1.1.2. Objeto de estudio teórico**

Modelo de negocio

#### **1.1.3. Objeto de estudio práctico**

Barcelona Sporting Club de Guayaquil

#### **1.1.4. Planteamiento del problema**

##### ***Diagnóstico***

El fútbol es considerado uno de los deportes más importantes del mundo, ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, los clubes deportivos se han ido formando y proyectándose al futuro. Para entender la magnitud del fútbol a nivel mundial, debe tomarse en cuenta que el mundo del fútbol está conformado por la quinta mayor población del planeta con 240 millones de jugadores contando los 1,5 millones afiliados por vía directa o indirecta (FIFA.com, 2009). Es por esto que el futbol se ubica en la posición 17 dentro de la escala de la economía mundial.

Sin embargo, los equipos de fútbol tuvieron como factor de mayor relevancia el aspecto deportivo únicamente; hoy en día, quienes dirigen éstos equipos a nivel mundial, buscan enfocarse también en el área administrativa y desde luego económica, creciendo empresarialmente.

Repasando la historia de los clubes de fútbol en el Ecuador durante las últimas décadas, se ha podido apreciar que muchos han tenido administraciones dudosas y con una pobre estructura administrativa; además, no han desarrollado una idea de negocio que les permita alcanzar el prestigio y la estabilidad económica y deportiva con las que cuentan clubes europeos como el Real Madrid o el Fútbol Club Barcelona.

El Barcelona Sporting Club de Guayaquil cuenta con 92 años de vida institucional, con la mayor cantidad de títulos nacionales alcanzados, es una de las marcas más fuertes dentro del mercado deportivo nacional, además de contar con un alto porcentaje de aficionados que lo han apoyado desde sus inicios; sin duda, es el club de mayor renombre dentro del balompié ecuatoriano, reconocido por sus logros en la década de los 90, que abrió el camino al fútbol nacional en el exterior. Posterior a ello, otros clubes nacionales han ido forjando su historia con sus participaciones en las diferentes competencias internacionales.

El club se ha visto envuelto desde hace más de dos décadas por problemas económicos provocados por el mal manejo de las directivas de turno que lo han llevado a la crisis en la que se encuentra actualmente, deudas a ex jugadores, ex entrenadores, clubes de fútbol con los que se negoció para el traspaso de jugadores; todas estas deudas han generado un déficit de 37 millones de dólares según lo comunicó el actual Presidente de Barcelona Sporting Club el Sr. José Francisco Cevallos, cifra que se logró obtener por medio de una auditoría realizada el 2016 la cual detalló la situación económica real del club.

Lo antes expuesto ha limitado al Barcelona Sporting Club a lograr una estructura organizacional sólida; a pesar de la nula experiencia de los clubes de fútbol del Ecuador para impulsar el crecimiento empresarial de sus entidades, en la actualidad existe un club deportivo que desarrolló una visión de negocio y potencializó su estructura para generar valor a través de la creación de un Centro de Alto Rendimiento que promueve el fortalecimiento futbolístico de niños y jóvenes; representándole una inversión que significará grandes ingresos y reconocimiento futuro, esta gestión ha sido impulsada por el Independiente del Valle y ya es un modelo de gestión a seguir por las distintas instituciones deportivas nacionales.

La falta de institucionalidad en el Barcelona Sporting Club no le ha permitido aprovechar las oportunidades que le otorgan su prestigio e historia; sin embargo, la actual directiva ha empezado a reorganizar internamente el club, creando una estructura empírica sobre la cual se está trabajando y pretenden perfeccionarla sobre la marcha.

Los modelos de negocio en el país no han sido una herramienta empresarial a tener en cuenta, mucho menos en los clubes deportivos; pero la importancia de diseñar e implementarlos marca la diferencia entre el éxito de una empresa y otra. Crear valor no se tiene en cuenta al momento de diseñar y distribuir productos en el mercado, los clientes pueden exigir y evidenciar necesidades que requieren ser satisfechas pero el desconocimiento por parte de la empresa no le permite diseñar de forma correcta sus propuestas para suplir dichos requerimientos y fidelizar al cliente.

En el entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente los negocios no le asegura a una empresa afianzada en el mercado su permanencia, y el Barcelona Sporting Club debe empezar a proyectarse a futuro, creando y utilizando herramientas de gestión que le signifiquen un crecimiento empresarial y comercial, enfocado en satisfacer las necesidades de sus clientes rentables.

### **1.1.5. Formulación del problema**

¿La carencia de un modelo de negocio en los clubes deportivos del Ecuador puede afectar su rendimiento empresarial y deportivo?

### **1.1.6. Sistematización del problema**

¿El ineficiente manejo gerencial de Barcelona Sporting Club ha impedido que su gestión directiva, tenga los resultados esperados?

La gestión que les compete a las áreas: jurídica y de talento humano del Barcelona Sporting Club, ¿no ha permitido alcanzar exitosamente los objetivos planteados?

¿Los problemas de índole administrativo y financiero del Barcelona Sporting Club se han producido por la carencia de un modelo de negocio?

### **1.1.7. Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio como factor de éxito para Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil con base en la metodología CANVAS, enfocada al área de Talento Humano.

### **1.1.8. Objetivos específicos**

Efectuar un diagnóstico de la situación actual del club.

Determinar mecanismos de mejora sobre la base del diagnóstico efectuado.

Determinar la importancia del diseño de un modelo de negocio como aporte a la optimización de la gestión empresarial del club.



Identificar los mecanismos de mejora del área de Talento Humano de Barcelona Sporting Club.

### **1.1.9. Justificaciones**

El motivo de este proyecto de grado se basa en lo visto en Barcelona Sporting Club de Guayaquil, la situación actual del club y las causas y/o responsables de la crisis que lo han ido hundiendo con el pasar de los años, llevándolo a lo que es actualmente. Éstas circunstancias han provocado que el club se vea afectado en lo deportivo, económico y administrativo.

Por esta razón se quiere plantear un modelo de negocio para el Barcelona Sporting Club con enfoque al área de Talento Humano que le permita crear nuevas estrategias de negocio, teniendo como base modelos exitosos de clubes de élite del fútbol mundial. El inicio de ésta investigación se estructura a partir del análisis de los distintos modelos existentes que son rentables en el mercado deportivo.

#### **Beneficiarios directos**

Barcelona Sporting Club de Guayaquil

#### **Beneficiarios indirectos**

Socios, colaboradores, cuerpo técnico, deportistas y afición de Barcelona Sporting Club de Guayaquil.

## **1.2.Marco Referencial**

### **1.2.1. Marco Teórico**

Chiavenato (2011) afirma que el área de Talento Humano en una organización independientemente de su giro de negocio, es interdisciplinaria; es decir, comprende conceptos que abarcan distintas ramas tales como: psicología, ingeniería, derecho laboral, informática, etcétera. Los asuntos que son manejados en el área de Talento Humano tienen enfoque externo e interno y su tarea prioritaria es lograr el bienestar y la sinergia entre los colaboradores y la organización; está claro que, no se puede crear una organización sin talento humano.

El área de Recursos Humanos es situacional, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. (Chiavenato, 2011)

En base a lo expresado por el autor, se entiende que los Recursos Humanos o Talento Humano depende directamente de la situación de la organización, para aplicar a la gestión actual de Barcelona Sporting Club, la cual no cuenta con un departamento de Talento Humano consolidado, que además carece de procesos indispensables en el área, y aunque no está sujeta a técnicas rígidas e inalterables, es necesario que exista una base sólida convirtiéndose en un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia que requiere el club, mediante las personas, permitiéndoles a su vez la consecución de sus objetivos individuales.

El Talento Humano es sin duda una de las temáticas principales de discusión; sin embargo, muchos autores han coincidido en el rol que cumple ésta área como parte de una organización. Según (Barney, 1991) y (Amit & Schoemaker, 1993) tomando como base la teoría de recursos

humanos y capacidades se pondera que determinados recursos de las organizaciones pueden garantizar capacidades dinámicas, que en ocasiones, son susceptibles de ser transformadas en superioridades competitivas sostenibles. En la visión de la organización basada en sus recursos, éstos deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar, únicamente así se logrará obtener dicho efecto.

De acuerdo con (Jiménez, Hillier-Fry, & Díaz, 2008); (Efron & Ort, 2010); (Hatun, 2009) el talento puede ser definido como la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera que perdure en el tiempo, en adhesión al compromiso de por la consecución de éstos. Las personas con talento contribuyen además al desempeño actual y futuro de la organización por medio de competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión; así como por el potencial futuro de desarrollo que demuestran.

El protagonismo que ha ido obteniendo el área de Talento Humano ha sido notorio, aunque en el aspecto deportivo no ha adquirido la relevancia que posee. Barcelona Sporting Club está encaminado a incorporar un área de Talento Humano correctamente estructurada, ponderando su aporte para la consecución de los objetivos empresariales y por ende deportivos. Sobre éste aspecto (Lawler, 2008) destaca que actualmente los departamentos de recursos humanos adquieren un papel estratégico; corroborando de ésta manera que efectivamente el área de Talento Humano se está convirtiendo en un factor clave para el éxito empresarial de las organizaciones.

(Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010) diseñaron el Business Model Canvas; un formato que describe como una organización crea, distribuye y añade valor, visualizado éste modelo según nueve campos: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costes. Éste formato ha sido la clave del éxito para empresas con gran

posicionamiento en el mercado, tal como lo es GOOGLE. El desafío será incorporar al área de Talento Humano un modelo de negocio que le permita a Barcelona Sporting Club crear estrategias de negocio innovadoras que se acoplen a la gestión empresarial del club y sea generador de valor para la organización. Los nueve campos que el autor propone para la creación de éste modelo serán la guía para que convierta a la gestión empresarial del club en un éxito.

Un modelo de negocio se diseña tomando en cuenta y aplicando elementos específicos como entorno de desarrollo del negocio, la evaluación de modelos generados, tomando la perspectiva en función de las acciones a desarrollar y finalmente gestionando varios modelos en el tiempo y la ejecución. (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

A continuación, se presenta una tabla con distintas definiciones sobre lo que es un *modelo de negocio*:

*Tabla 1 Definiciones de "Modelo de negocio" según autores*

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Linder y Cantrell	2000	La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero.
Chesbrough y Rosenbloom	2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Joan Magretta	2002	Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad

---

Rajala y Westerlung	2005	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.
Johnson, Christensen	2008	Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave.
Casadesus- Masanell y Ricart	2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas.
George y Bock	2011	Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo.
Osterwalder & Pigneur	2010	Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.

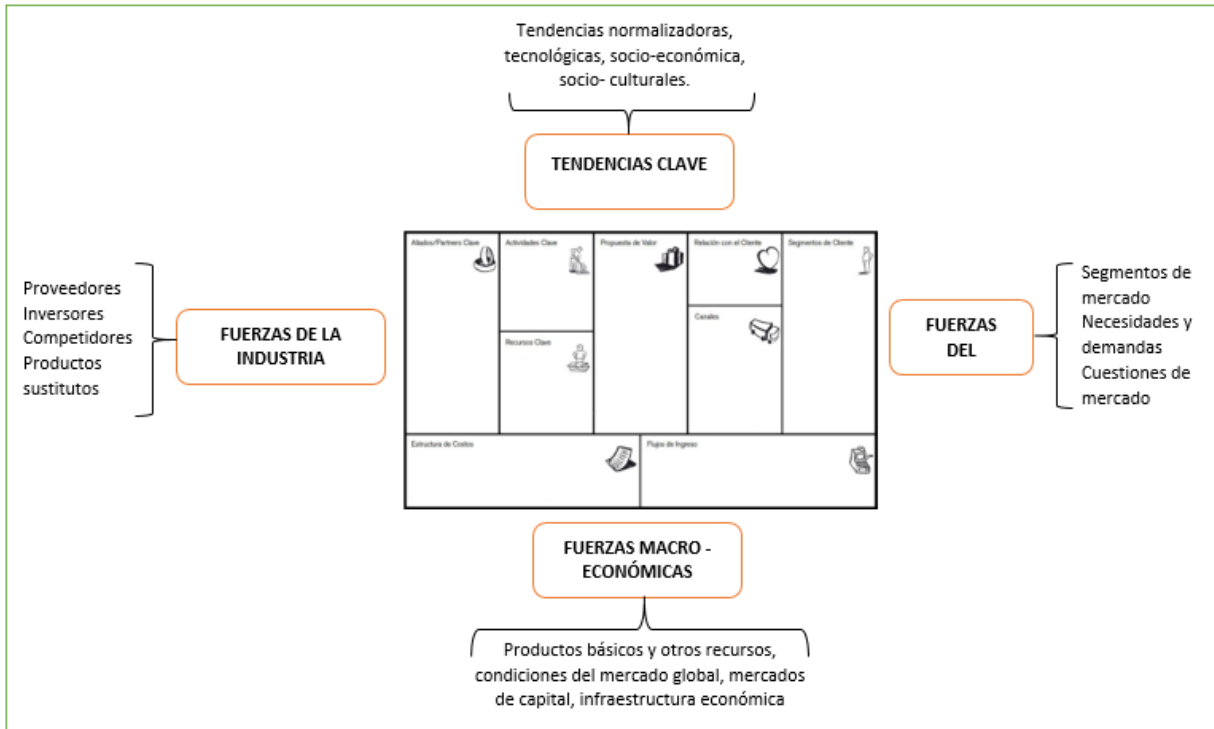
---

**Elaboración:** Dra. Emilia Martínez Rodríguez – Universidad de Almería- autora

### **Entorno del modelo de negocio**

En el modelo CANVAS no se considera la competencia y es la principal falencia que se le adjudica a la metodología de generación de modelos de negocios; es decir, esta variable no está en consideración para idear y diseñar un modelo de negocio por permitir crear ideas sin bloquearlas para evitar impedimentos que detengan el modelo antes de su ejecución.

Figura 1 Secciones que conforman el entorno



Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2010). “Generación de modelos de negocio”

### Modelo de negocio CANVAS

El diseño adecuado de un modelo de negocio es la base fundamental para la atracción de inversores, clientes y socios. No basta con tener una buena idea de negocio, su importancia está en realizarla de forma idónea, de tal manera que sea atractiva para quienes se quiera dirigir la empresa.

Un modelo de negocio bien elaborado debe lograr disipar tres interrogantes básicas: *¿quién es el cliente?*, *¿de qué manera se puede satisfacer sus necesidades?* y *¿cómo generar ingresos?* La respuesta de estas interrogantes no es más que la descripción de la empresa y cómo trabajará enfocándose a generar ganancias a corto, mediano y largo plazo.

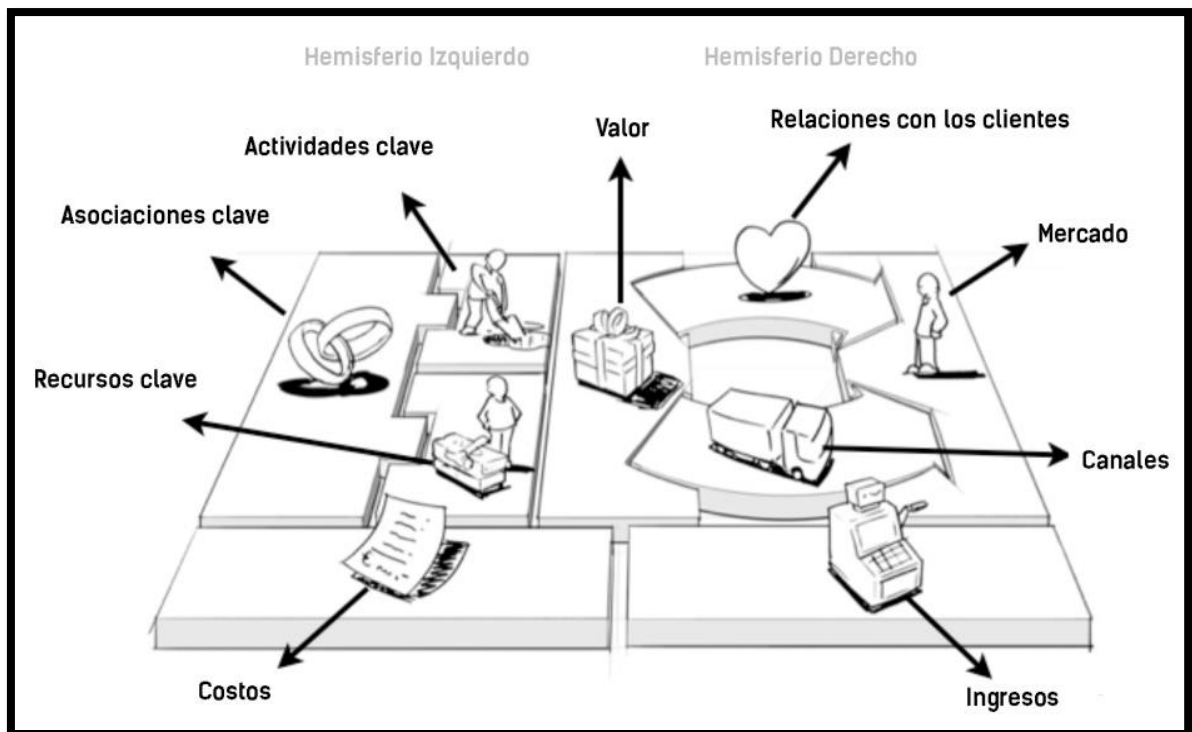
Muchas veces este contenido irá contra la realidad, puede parecer ilógico desde este punto de vista; y es que, en este sentido, los distintos modelos de negocio que existen no siempre significan

las soluciones idóneas para la propuesta empresarial que se tenga en mente. Partiendo de esto, nace otra interrogante *¿Existirá alguna metodología casi perfecta, que pueda superar los inconvenientes de las propuestas anteriores?* Hasta antes del 2010 no se encontraba respuesta alguna, hasta que nació lo que se conoce como modelo CANVAS, es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, la cual ha ido consolidándose como una opción real para agregar valor a las ideas de negocio. Es una herramienta sencilla como para poder ser aplicada en cualquier ámbito o escenario; entre ellos: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su giro de negocio, estrategia comercial o público objetivo.

Para la creación de un modelo de negocio en base a la metodología CANVAS se hace uso de un lienzo en el que el autor ha plasmado nueve ejes básicos para su diseño.

### Lo primero que se requiere es el lienzo

Figura 2 Lienzo de trabajo del modelo CANVAS



Fuente: Bruckner, 2008, p. 93

El lienzo puede asociarse a un mapa del modelo CANVAS que contiene todos los factores que influyen en el desempeño de un proyecto o negocio. Está dividido de forma lógica y fácil comprensión. La “propuesta de valor” al centro, divide el lienzo en dos hemisferios; el hemisferio izquierdo representando los recursos y procesos que aumentan la eficiencia del negocio, mientras que el hemisferio derecho representa todos los puntos en los cuales se puede generar valor al cliente y ventajas sobre la competencia.

El autor define los nueve módulos del modelo de negocio de la siguiente manera:

- 1. Segmento de mercado (SM):** “Una empresa atiende a uno o varios segmentos” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
- 2. Propuesta de valor (PV):** “Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante la propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
- 3. Canales (C):** “Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
- 4. Relaciones con los clientes (RCI):** “Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos mercado” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
- 5. Fuentes de ingresos (FI):** “Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)





6. **Recursos claves (RC):** “Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
7. **Actividades clave (AC):** “... mediante una serie de actividades clave” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
8. **Asociaciones clave (AsC):** “Algunas actividades se externaliza y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)
9. **Estructura de costos (EC):** “Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

El autor establece un orden específico para lograr una secuencia lógica y la conexión entre los diferentes módulos que integran el lienzo del modelo CANVAS,

### 1. Segmento de mercado - SM

“En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

El mercado es el lugar donde se realizan todas las transacciones comerciales existentes. Es un organismo prácticamente viviente, y su evolución depende de los cambios tecnológicos, económicos, sucesos naturales, estaciones del año, etc. Todos los factores imaginables participan activamente de su avance, por eso es una de las partes a la cual se debe brindar mayor atención.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, son la razón de ser de las empresas indistintamente de su giro de negocio, podría parecer exagerado pero la realidad ubica a los clientes (rentables) como el factor del cual depende la existencia y permanencia de una empresa en el mercado. Segmentar a los clientes de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y hábitos

comunes permitirá aumentar su satisfacción; en este sentido, las empresas deberán seleccionar de forma adecuada los segmentos a los que va a dirigirse, así como también, descartar aquellos que no tendrá en cuenta. Es importante destacar que un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, sean estos grandes o pequeños.

El autor establece que este es el primer paso para la construcción del modelo de negocio, conocer profundamente las necesidades esenciales de su cliente objetivo, le permitirá crear valor para satisfacerlas.

Los clientes pertenecen a distintos segmentos si:

- Sus necesidades requieren una oferta distinta
- Las relaciones que necesitan son distintas
- Se debe saber llegar de distintas formas a cada cliente el producto o servicio.
- La rentabilidad varía en base a cada cliente
- Su disposición para pagar un precio dependerá de la oferta

Para reconocer el segmento o los segmentos a los que va a dirigirse la empresa deberá responder dos interrogantes: *¿para quién creamos valor?* y *¿cuáles son nuestros clientes más importantes?* Existe una gran cantidad de segmentos en un mercado objetivo, lo importante es poder identificar con claridad las características de cada uno de ellos.

### **Tipos de segmentos de mercado**

El autor presenta varios segmentos de mercado, entre ellos:



- a) **Mercado de masas:** los modelos de negocio que se ajustan al público en general, no distingue segmentos de mercado; en este sentido el producto o servicio está orientado al consumo masivo.
- b) **Nicho de mercado:** los modelos de negocio dirigidos a nichos de mercado se ocupan de segmentos en específico y especializados; es decir, el producto o servicio está dirigido a un grupo de clientes definido, que poseen características únicas o pertenecientes a un sector especializado.
- c) **Mercado segmentado:** existen algunos modelos que diferencian algunos segmentos de mercado con necesidades y problemas levemente distintos; es decir, el producto o servicio tiene diferentes tipos de clientes, que pueden ser agrupados para entregar precios o características de acuerdo a sus necesidades.
- d) **Mercado diversificado:** distinto al mercado segmentado, los modelos de negocio que optan por el mercado diversificado atienden dos segmentos que no tienen relación alguna y en el que sus necesidades e inconvenientes son totalmente diferentes; es decir, la oferta se dirige a clientes que no tienen relación entre sí.
- e) **Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales):** “algunas empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010). Es decir, cuando el modelo de negocio requiere dos o más tipos de segmentos de mercado para operar, subsidiando uno de ellos para obtener beneficio del otro.

## 2. Propuestas de valor - PV

“En este módulo se describe la propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

La propuesta de valor es el factor que permite la ponderación entre una empresa y otra por parte del cliente; su objetivo es la satisfacción de las necesidades y resolución de problemas del cliente. Las propuestas de valor están compuestas por un conjunto de productos y servicios que cumplen con los requisitos exigidos por un segmento de mercado en específico, generando ventajas que una empresa ofrece a sus clientes.

Las propuestas de valor pueden ser cualitativas (diseño, experiencia del cliente, etc.) o cuantitativas (precio, velocidad del servicio, etc.)

El texto guía propone elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

- a) **Novedad:** algunas propuestas de valor llegan a satisfacer necesidades inexistentes, es decir los clientes no lograban percibir las porque no había ninguna oferta relacionada. En este sentido, la empresa crea valor de forma creativa e innovadora.
- b) **Mejora del rendimiento:** esta solía ser una forma habitual para crear valor; se basa principalmente en acelerar los procesos y acrecentando su calidad.
- c) **Personalización:** se refiere a crear valor ajustando los productos o servicios específicamente a las necesidades de los diferentes clientes o segmentos de mercado.
- d) **“El trabajo hecho”:** se puede obtener valor ayudando al cliente a cumplir con determinados trabajos procurando su descanso, siendo la empresa quien se encargue de cumplir ciertas actividades por él.



- e) **Diseño:** puede un producto destacarse de los demás por la calidad de su diseño, haciendo referencia desde tamaños, formas y colores, hasta procesos y estructura de datos.
- f) **Marca/status:** existen segmentos de clientes que pueden encontrar valor solamente utilizando y exponiendo una marca específica. Es decir, la superioridad en comparación a la percepción de otros, entendiéndose como lujos.
- g) **Precio:** ofertar el mismo producto o con similares características que la competencia, pero a menor precio.
- h) **Reducción de costes:** otra vía para crear valor es ayudar a los clientes a disminuir los costes de producción optimizando recursos.
- i) **Reducción de riesgos:** es importante para los clientes reducir o minimizar cualquier riesgo que le represente la adquisición de un producto o servicio determinado; para ello se deberá elaborar estudios de factibilidad que prevengan esos riesgos y los disipen.
- j) **Accesibilidad:** se puede crear valor mediante la disponibilidad de productos y servicios para los clientes que antes no tenían acceso a ellos, mediante una innovación en los modelos de negocio, una nueva tecnología o a su vez la combinación entre ambos.
- k) **Comodidad/utilidad:** generar valor facilitando o haciendo más prácticas las cosas aportando a la calidad de vida de los clientes, ofreciéndoles comodidades en sus tareas cotidianas.

Es importante conocer profundamente las necesidades y problemas a solucionar de los clientes para poder determinar qué tipo de valor se les va a ofertar. En varias ocasiones se podrá encontrar un cliente con necesidad de más de un tipo de valor agregado, por tanto, si la evaluación previa de

sus requerimientos no fue realizada de forma correcta, ni se detectó sus necesidades reales lo más probable es que el cliente busque otro proveedor que satisfaga sus requerimientos.

### **3. Canales - C**

“En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

Posteriormente a la identificación del o los segmentos de mercado al que irán dirigidas las propuestas de valor, y el valor que se le entregará a cada uno de ellos, corresponde analizar la vía por la cual se le hará llegar la oferta, y para ello se usarán los canales.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto con la empresa y los clientes, permitiendo mantener contacto con el cliente.

Los autores (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010) determinan que los canales tienen como funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa

Los canales pueden ser propios o directos, de socios comerciales o indirectos, y a su vez pueden combinarse entre los dos.

Los canales de socios o indirectos pueden no generar grandes márgenes de beneficios, pero le otorga a la empresa un incremento a su ámbito de actuación y aprovechar los puntos altos de cada

uno de ellos. Mientras que los canales directos o propios significan mayor beneficio, pero el coste para la puesta en marcha y gestión podría ser elevado. En este sentido, se deberá encontrar un equilibrio entre los diversos tipos de canales de tal manera que le otorgue al cliente una experiencia diferente y extraordinaria, elevando los ingresos lo máximo posible.

Los canales indirectos o de socios comerciales ofrece varias opciones, entre ellas:

- a) **De comunicación:** permite dar a conocer el producto o servicio, de tal manera que sean evaluados y cotizados por el mercado.
- b) **De distribución:** Es utilizado para hacer llegar el producto o servicio a los diferentes destinos; es decir, mediante distribuidores, puntos de venta o clientes que ya hayan realizado una compra.
- c) **De venta:** se utilizan para reducir la distancia que el cliente debe transitar para poder llegar a la empresa para adquirir un producto o servicio, o recibir atención personalizada.

Existen cinco etapas de desarrollo en los canales, los cuales son planteadas por el modelo CANVAS, que permite crear alternativas para mejorar la atención y relación con el cliente:

Los autores representan en un cuadro las cinco fases:

Figura 3 Fases de los canales según Osterwalder & Pigneur

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Socio Indirecto	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2010, p. 27). “Generación de modelos de negocio”

#### 4. Relaciones con los clientes - RCI

“En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

Se considera al cliente como la razón de ser de la empresa y es de vital importancia conocer qué tipo de relación se debe generar con él. El término relaciones no se refiere específicamente a crear una amistad como tal o cordialidad entre las partes, aunque puede ser recomendable; las relaciones son estrictamente de negocios, las cuales van a la par con las estrategias planteadas.

La relación puede ser personal o automatizada, y pueden basarse en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

El tipo de relación que exige un modelo de negocio repercute significativamente en la experiencia del cliente.

Existen categorías de relaciones con los clientes, las cuales pueden adicionarse a la relación que tiene la empresa con su segmento de mercado.

1. **Asistencia personal:** este tipo de relación se basa en la interacción humana; es decir, el cliente puede comunicarse con un representante de la empresa para tratar cualquier tema en relación al producto o servicio, durante el proceso de venta o posterior a ello.
2. **Asistencia personal exclusiva:** en este caso el cliente cuenta con la asistencia de un representante de servicio al cliente exclusivamente para su atención.





3. **Autoservicio:** en esta relación la empresa no mantiene una relación directa con el cliente; es decir, le otorga los medios necesarios que le permitan realizar una autogestión, para solucionar sus inconvenientes o requerimientos.
4. **Servicios automáticos:** en este tipo de relación se combina el autoservicio con los procesos automáticos, reconociendo a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relacionada con sus pedidos, de esta manera se logra gestionar los inconvenientes o requerimientos del cliente de antemano.
5. **Comunidades:** este tipo de relación permite a las empresas profundizar en la relación con sus clientes o posibles clientes, facilitando el contacto entre los miembros de la comunidad, mediante sistema que les permita comunicarse unos con otros, obteniendo soluciones en conjunto.
6. **Creación colectiva:** las empresas que se inclinan por este tipo de relación buscan crear valor mediante la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos o servicios.

## 5. Fuentes de ingresos - FI

“El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

Para identificar las fuentes de ingreso que se tomarán en cuenta en el modelo de negocio la empresa debe preguntarse lo siguiente: *¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?* Si logra encontrar una respuesta a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Es importante tomar en cuenta que para cada fuente ingreso existirá un mecanismo de fijación de precios diferente.

Los ingresos no son las ganancias que logra obtener una empresa en función de su éxito. En esta línea, los ingresos son los que se reciben desde los clientes por la venta de los productos o servicios que la empresa está ofertando.

Según el modelo CANVAS existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de los clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente.

El modelo también plantea varias formas de generar fuentes de ingresos:

1. **Venta de activos:** es una de las fuentes de ingresos más conocidas, se trata de la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.
2. **Cuota por uso:** se trata del uso de un servicio determinado, cuanto mayor sea su uso, el valor a pagar por el cliente se elevará.
3. **Cuota por suscripción:** el acceso ininterrumpido a un servicio en específico se ajusta a este tipo de fuente de ingreso.
4. **Préstamo/alquiler/leasing:** la concesión temporal, con costo, de un derecho exclusivo para hacer uso de un activo determinado concuerda con esta fuente de ingreso.
5. **Concesión de licencias:** la propiedad intelectual se convierte en una fuente de ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, quienes no tienen que fabricar ni comercializar productos o servicios específicos. Es decir, se otorga una concesión de permiso para hacer uso de dicha propiedad intelectual a cambio de un pago de una licencia.
6. **Gastos de carretaje:** “los gastos de carretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ostewalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España. DEUSTO S.A. Ediciones. Primera edición

**7. Publicidad:** este tipo de fuente de ingreso se refiere al resultado de las cuotas que se obtienen por publicitar un producto, servicio o marca determinada.

El modelo define los mecanismos de fijación de precios mediante la siguiente tabla:

Figura 4 Mecanismos de fijación de precios según CANVAS

<b>Mecanismos de fijación de precios</b>			
<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámico</b> Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, (2010, p. 33). “Generación de modelos de negocio”

## 6. Recursos claves - RC

“En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

En la elaboración del modelo de negocio es fundamental la definición de los recursos clave que permitirán a la empresa crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los diferentes mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado ya identificados y recibir ingresos.

Los recursos clave a tomar en cuenta pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; pueden ser de propiedad de la empresa o adquirirlos mediante outsourcing (externalización) o mediante los socios claves.

1. **Físicos:** en esta categoría se encuentran los activos físicos como fábricas, vehículos, tiendas, infraestructura en general y redes de distribución.
2. **Intelectuales:** estos son recursos cada vez más importantes en un modelo de negocio consolidado, el principal es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor, base de datos de clientes y asociaciones.
3. **Humanos:** el recurso humano es de mayor importancia en las empresas, aunque en su relevancia varía de acuerdo al modelo de negocio que se esté diseñando. El talento humano debe estar motivado y satisfechos con la empresa; sin embargo, en esta ocasión se hace referencia a aquellos que entregan valor al cliente.
4. **Económicos:** existen modelos de negocio que requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar empleados clave; o a su vez para entregar respaldo a los clientes.

## 7. Actividades claves - AC

“En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

De la misma manera que con los recursos clave, todos los modelos de negocio requieren de la definición de actividades clave, se trata de las acciones de mayor relevancia que debe emprender una empresa para conseguir éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los diferentes mercados ya establecidos, coordinar relaciones con los clientes y recibir ingresos; cabe recalcar que estas actividades clave pueden variar en función del modelo de negocio que se esté diseñando.

El modelo CANVAS divide las actividades clave en las siguientes categorías:

- 1. Producción:** este tipo de actividades están relacionadas con el diseño, fabricación y distribución de productos en grandes cantidades y de calidad. Recae la importancia sobre el diseño y la capacidad de fabricación.
- 2. Resolución de problemas:** son el tipo de actividades que se centran en la búsqueda de nuevas soluciones para los inconvenientes de cada cliente. Generalmente las empresas de servicios se encuentran inmersas en esta categoría.
- 3. Plataforma/red:** en esta categoría se incluyen a los modelos de negocio que han sido diseñados con una plataforma como recurso clave; incluyen las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

#### **8. Socios claves - AsC**

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

Las asociaciones entre empresas se pueden dar por distintos motivos y resultan tener cada vez mayor importancia para el diseño de los modelos de negocio. Las empresas buscan aliarse para obtener beneficios mutuos como optimizar los modelos de negocio, reducir posibles riesgos o adquirir recursos.

El modelo presenta cuatro tipos de asociaciones:

- 1) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras**
- 2) Coopetición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

- 3) Empresas conjuntas denominadas con el anglicismo Joint ventures: alianza entre empresas para crear negocios.
- 4) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Los autores distinguen tres motivaciones para establecer asociaciones:

1. **Optimización y economía de escala:** la forma tradicional de asociación o relación cliente-proveedor busca optimizar la asignación de recursos y actividades; resulta ilógico que una sola empresa sea dueña de todos los recursos o realice todas las actividades. La optimización y economía se establece para reducir costes e implica compartir recursos.
2. **Reducción de riesgos e incertidumbre:** un entorno competitivo puede generar cierta incertidumbre y las asociaciones pueden servir para minimizar posibles riesgos que se presenten. No sería extraño que competidores busquen aliarse en un área específica mientras mantienen su competencia en otra.
3. **Compra de determinados recursos y actividades:** en un mercado globalizado son muy pocas las empresas capaces de solventar sus actividades con los recursos necesarios propios; generalmente requieren de otras empresas para abastecerse con determinados recursos o cumplir con ciertas actividades. Estas asociaciones pueden resultar idóneas para obtener información, licencias o tener acceso a clientes.

## 9. Estructura de costos - EC

“En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

Existen costes en lo que la empresa incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Refiriéndose tanto a la creación y entrega de las propuestas de valor como al mantenimiento de las

relaciones ya definidas con los clientes o la generación de ingresos. La previa identificación y definición de los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones facilita el cálculo de estos costes. Sin embargo, los costes varían en base a cada modelo de negocio.

Es importante recalcar la necesidad de minimizar los costes en todos los modelos de negocio. Hay que tener claro, que cada dólar ahorrado en costes, es un dólar ganado en utilidades y es allí donde radica la importancia de reducirlos. Sin embargo, existen modelos en los que es más o menos importante su disminución, todo depende de su mercado objetivo.

El modelo CANVAS categoriza los costos de la siguiente manera:

1. **Según valor:** existen empresas que no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, y eligen centrarse en la creación de valor. Es decir, el reconocimiento les generará valor futuro.
2. **Según costos:** el objetivo de los modelos basados en esta categoría es reducir los gastos en donde sea posible. Pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible; es decir, propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso de sistemas automatizados y alto grado de externalización.

Características de las estructuras de costos:

- a) **Costos fijos:** este tipo de costos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos; se incluyen a empresas de fabricación quienes poseen un elevado porcentaje de costos fijos.
- b) **Costos variables:** en esta categoría los costes sí varían proporción al volumen de bienes y servicios producidos; se incluyen a empresas de servicio que cuentan con un elevado porcentaje de costes variables.



- c) **Economías de escala:** hace referencia a las ventajas de costos que logran obtener de una empresa a medida que crece en producción; se podría incluir empresas que se dedican a la compra al por mayor, hacen que el costo medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
- d) **Economías de campo:** se refiere a las ventajas de costes que adquiere una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

### 1.2.2. Marco Conceptual

**Modelo de negocio:** <sup>2</sup>“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

**Gestión del Talento Humano:** <sup>3</sup>La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

**Productividad:** <sup>4</sup>“Es la relación producción – Insumo en un período específico, con la debida consideración de la calidad”.

**Eficacia:** <sup>5</sup>“está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en la que alcanzamos el objetivo o resultado”

---

<sup>2</sup> Ostewalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: DEUSTO S.A. Ediciones. Primera edición

<sup>3</sup> Chiavenato, I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Editora McGraw Hill. Primera edición.

<sup>4</sup> Organización Internacional del Trabajo (OTI)

<sup>5</sup> Robbins Stephen; Coulter Mary. (2005). *Administración*, Pearson Educación, Octava Edición.



**Diagnóstico:** <sup>6</sup>El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

**Estrategia empresarial:** <sup>7</sup>“explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”.

**Planificación:** <sup>8</sup>Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

**Crear valor:** se refiere a las alternativas que una empresa establece para solucionar los problemas de sus clientes y satisfacer sus necesidades, desde el punto de vista comercial se refiere a otorgarle al cliente más beneficios de los que espera recibir.

---

<sup>6</sup> Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Trillás.

<sup>7</sup> Menguzato y Renau. (1995), *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.P.I, 427 pp.

<sup>8</sup> Real Academia Española. Recuperado en: <http://buscon.rae.es/draeI/>

## **2. CAPÍTULO II. MÉTODO**

### **2.1. Nivel de estudio**

#### **Investigación descriptiva**

Para éste proyecto de tesis se aplicará el tipo de investigación descriptiva, el cual según (Arias, 2012) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”

Se optó por aplicar el tipo de investigación descriptiva debido a que se obtendrá la información necesaria desde el objeto de estudio, en este caso el área de Talento Humano de Barcelona Sporting Club de Guayaquil; para posterior a ello seleccionar y detallar cuidadosamente los datos adquiridos. La información relevante para el desarrollo de este proyecto de tesis se recopilará desde las instalaciones de Barcelona Sporting Club de Guayaquil, haciendo referencia a todas las áreas que forman parte de la estructura orgánico-funcional vigente; haciendo mayor énfasis en el área de Talento Humano del club, a la cual se aplicará el presente proyecto.

### **2.2. Modalidad de investigación**

#### **Investigación de Campo**

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Palella & Martins, 2010)

La investigación de campo se llevará a cabo en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, en las instalaciones del Barcelona Sporting Club. Se aplicará dicha investigación a los diferentes agentes que intervienen en el desarrollo de este proyecto de tesis; entre ellos, agentes externos, socios e hinchas; agentes internos, personal operativo, administrativo y directivos.

Se recopilarán los datos mediante herramientas de investigación, tales como, encuestas y entrevistas, de acuerdo a las necesidades que se requiera.

### **2.3.Método**

#### **Inductivo – Deductivo**

Se hará uso del método inductivo-deductivo, según (Bernal, 2010) “este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).”

La aplicación de este método servirá para recoger, organizar, resumir, analizar y generalizar los resultados de las observaciones.

Será inductivo desde el momento en el cual, el modelo de negocio para el Barcelona Sporting Club con énfasis al área de Talento Humano sirva de base para la gestión empresarial de otros clubes del balompié ecuatoriano.

Será deductivo al momento de recopilar datos de clubes europeos de élite que son dueños de un posicionamiento privilegiado, una gestión administrativa ejemplar y estrategias de negocio innovadoras, las cuales se pretenderán acoplar a la gestión del Barcelona Sporting Club de Guayaquil, una vez que hayan sido detectadas las falencias.

#### **2.4.Población y muestra**

La población, o en términos más precisos población objetiva, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica", 2012)

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (Arias, El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica", 2012)

Para el caso actual, se ha determinado que la población total de hinchas es de 7'200.000 de acuerdo a lo publicado el 26 de abril del 2016 por la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL); mientras que la cantidad de socios fue presentada por parte del Lcdo. Héctor Rugel, Gerente del Departamento de Socio del Barcelona Sporting Club mediante Asamblea Extraordinaria de Socios efectuada el 6 de septiembre del presente año, estableciendo que existe un total de 17.000 socios hasta la actualidad por lo que aplicando la fórmula de muestreo, establece que se encuestarán a 269 hinchas y 265 socios con el 90% de confiabilidad.

#### **2.5.Selección de instrumentos de investigación**

Las estrategias metodológicas que se usarán para la consecución de los objetivos de este proyecto de tesis serán:

- Encuesta
- Entrevista

**Encuesta:** se formulará un banco de preguntas que sirva de filtro para la recolección de información; la encuesta será aplicada al cliente o consumidor a fin de identificar sus necesidades y expectativas.

**Entrevista:** se estructurará un formato de entrevista que será aplicado al Vicepresidente Administrativo del Barcelona Sporting Club.

**Revisión documental:** se llevará a cabo la revisión de la documentación existente en el Barcelona Sporting Club, en cuanto al área administrativa se refiere; con el fin de conocer detalladamente su situación desde sus inicios. Adicionalmente, se reunirá información de otros clubes que servirá como referencia.

### 3. CAPÍTULO III. RESULTADOS

#### 3.1. Recolección y tratamiento de datos

El diseño de las herramientas de investigación se ha realizado en base a los métodos seleccionados y descritos anteriormente, se espera recopilar toda la información necesaria para sustentar la propuesta de modelo de negocio.

La encuesta será aplicada a los hinchas y socios del Barcelona Sporting Club que de acuerdo a estadísticas publicadas el 26 abril del 2016 por la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) ostenta de 7'200.000 aficionados, mientras que la cantidad de socios fue presentada por el Gerente del Departamento de Socios del Barcelona Sporting Club mediante Asamblea Extraordinaria de Socios estableciendo un total de 17.000 socios. El desarrollo de la encuesta será en función de preguntas abiertas y cerradas que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes con los servicios y productos que el club oferta. Es importante aclarar la necesidad de aplicar diferentes encuestas a los aficionados; es decir, un formato para socios y otro para los hinchas, esto debido a las diferentes propuestas de valor que se realizarán de acuerdo a los intereses y necesidades de cada uno.

La entrevista será aplicada a un miembro del Directorio que es el encargado de la Vicepresidencia Administrativa del Club. El diseño de esta herramienta será de acuerdo a la información que se requiere obtener, estructurando cuestionamientos explícitos y concisos que aporten con datos verídicos para el desarrollo del modelo de negocio propuesto. Además, se llevó a cabo la revisión de ciertos documentos; el club dispone de un principio de confidencialidad por lo cual no se logró obtener información detallada que aporte a la investigación. Lo recopilado sirvió para conocer de forma general las falencias administrativas actuales del club, para crear propuestas de valor que eliminen ciertas brechas.

## Diseño de instrumentos

Formato de encuesta exclusiva para los hinchas del Barcelona Sporting Club.

Figura 5 Formato de encuesta para hinchas de Barcelona Sporting Club

DETECCION DE NECESIDADES DE MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO A HINCHADA Y AFICION DEL BARCELONA SPORTING CLUB																									
<p>La presente encuesta impersonal se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de mejora en la calidad del servicio para la hinchada y afición del Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil. Con la información recopilada de esta encuesta, se desarrollarán estrategias que se ajustan a los requerimientos del cliente.</p> <p>Marque con una (X) la opción que usted prefiera.</p>																									
<p>1. ¿Cuál es su género?</p> <p><input type="radio"/> Hombre</p> <p><input type="radio"/> Mujer</p>																									
<p>2. ¿En qué rango de edad se encuentra?</p> <p><input type="radio"/> 20 – 30</p> <p><input type="radio"/> 31 – 40</p> <p><input type="radio"/> 41 – 50</p> <p><input type="radio"/> 51 – 60</p> <p><input type="radio"/> 61 – 70</p> <p><input type="radio"/> 71 – en adelante</p>																									
<p>3. Actualmente, ¿en qué provincia reside?</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="radio"/> Azuay</td> <td><input type="radio"/> Los Ríos</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Bolívar</td> <td><input type="radio"/> Manabí</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Cañar</td> <td><input type="radio"/> Morona Santiago</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Carchi</td> <td><input type="radio"/> Napo</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Chimborazo</td> <td><input type="radio"/> Orellana</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Cotacachi</td> <td><input type="radio"/> Pastaza</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> El Oro</td> <td><input type="radio"/> Pichincha</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Esmeraldas</td> <td><input type="radio"/> Santa Elena</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Galápagos</td> <td><input type="radio"/> Santo Domingo de los Tsáchilas</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Guayas</td> <td><input type="radio"/> Sucumbios</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Imbabura</td> <td><input type="radio"/> Tungurahua</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Loja</td> <td><input type="radio"/> Zamora Chinchipe</td> </tr> </table>		<input type="radio"/> Azuay	<input type="radio"/> Los Ríos	<input type="radio"/> Bolívar	<input type="radio"/> Manabí	<input type="radio"/> Cañar	<input type="radio"/> Morona Santiago	<input type="radio"/> Carchi	<input type="radio"/> Napo	<input type="radio"/> Chimborazo	<input type="radio"/> Orellana	<input type="radio"/> Cotacachi	<input type="radio"/> Pastaza	<input type="radio"/> El Oro	<input type="radio"/> Pichincha	<input type="radio"/> Esmeraldas	<input type="radio"/> Santa Elena	<input type="radio"/> Galápagos	<input type="radio"/> Santo Domingo de los Tsáchilas	<input type="radio"/> Guayas	<input type="radio"/> Sucumbios	<input type="radio"/> Imbabura	<input type="radio"/> Tungurahua	<input type="radio"/> Loja	<input type="radio"/> Zamora Chinchipe
<input type="radio"/> Azuay	<input type="radio"/> Los Ríos																								
<input type="radio"/> Bolívar	<input type="radio"/> Manabí																								
<input type="radio"/> Cañar	<input type="radio"/> Morona Santiago																								
<input type="radio"/> Carchi	<input type="radio"/> Napo																								
<input type="radio"/> Chimborazo	<input type="radio"/> Orellana																								
<input type="radio"/> Cotacachi	<input type="radio"/> Pastaza																								
<input type="radio"/> El Oro	<input type="radio"/> Pichincha																								
<input type="radio"/> Esmeraldas	<input type="radio"/> Santa Elena																								
<input type="radio"/> Galápagos	<input type="radio"/> Santo Domingo de los Tsáchilas																								
<input type="radio"/> Guayas	<input type="radio"/> Sucumbios																								
<input type="radio"/> Imbabura	<input type="radio"/> Tungurahua																								
<input type="radio"/> Loja	<input type="radio"/> Zamora Chinchipe																								
<p>4. ¿Barcelona Sporting Club de Guayaquil le brinda comodidad durante la adquisición de boletos para los encuentros deportivos?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>																									
<p>5. Los productos de la marca Barcelona Sporting Club, usted los adquiere en:</p> <p><input type="radio"/> Marathon Sports</p> <p><input type="radio"/> Tiendas exclusivas del club</p> <p><input type="radio"/> Otro (especifique)</p>																									
<p>6. ¿Se siente seguro en las instalaciones del club antes, durante y después de los encuentros deportivos?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>																									
<p>7. ¿Conoce usted sobre la tarjeta ADHERENTE que le ofrece el club, la cual le otorga el 50% de descuento en entradas para los eventos deportivos del club por campeonato nacional y 25% de descuento para la Noche Amarilla y torneos internacionales? (En caso de que su respuesta sea "NO", finalice la encuesta; de otro modo, continúe a la siguiente pregunta)</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>																									
<p>8. ¿Está conforme con los beneficios que le ofrece la tarjeta ADHERENTE?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>																									

Fuente: Elaboración propia

Formato de encuesta exclusiva para los socios del Barcelona Sporting Club

Figura 6 Formato de encuesta a socios del Barcelona Sporting Club

**DETECCION DE NECESIDADES DE MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS SOCIOS DEL BARCELONA SPORTING CLUB**

La presente encuesta impersonal se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de mejora en la calidad del servicio para los socios del Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil. Con la información recopilada de esta encuesta, se desarrollarán estrategias que se ajusten a los requerimientos del cliente |

Marque con una (X) la opción que usted prefiera.

1. ¿Cuál es su género?

Hombre

Mujer

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

20 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

61 – 70

71 – en adelante

3. Actualmente, ¿en qué provincia reside?

<input type="radio"/> Azuay	<input type="radio"/> Los Ríos
<input type="radio"/> Bolívar	<input type="radio"/> Manabí
<input type="radio"/> Cañar	<input type="radio"/> Morona Santiago
<input type="radio"/> Carchi	<input type="radio"/> Napo
<input type="radio"/> Chimborazo	<input type="radio"/> Orellana
<input type="radio"/> Cotacachi	<input type="radio"/> Pastaza
<input type="radio"/> El Oro	<input type="radio"/> Pichincha
<input type="radio"/> Esmeraldas	<input type="radio"/> Santa Elena
<input type="radio"/> Galapagos	<input type="radio"/> Santo Domingo de los Tsáchilas
<input type="radio"/> Guayas	<input type="radio"/> Sucumbios
<input type="radio"/> Imbabura	<input type="radio"/> Tungurahua
<input type="radio"/> Loja	<input type="radio"/> Zamora Chinchipe

4. ¿Conoce usted si el Barcelona Sporting Club de Guayaquil, dispone de un modelo?

Si

No

5. Califique los beneficios que le otorga el club por ser "SOCIO BSC"

<input type="radio"/> Excelente	<input type="radio"/> Bueno
<input type="radio"/> Muy Bueno	<input type="radio"/> Malo

6. Califique la atención recibida por el departamento de Socios BSC

<input type="radio"/> Excelente	<input type="radio"/> Bueno
<input type="radio"/> Muy Bueno	<input type="radio"/> Malo

7. Los productos de la marca "Barcelona Sporting Club", usted los adquiere en:

Marathon Sports

Tiendas exclusivas del club

Otro (especifique)

8. ¿Se siente seguro en las instalaciones del club antes, durante y después de los encuentros deportivos?

Si

No

9. Especifique, ¿qué beneficio adicional sugiere necesita el SOCIO BSC?



Formato de entrevista al vicepresidente administrativo del Barcelona Sporting club.

Figura 7 Formato de entrevista a directivo del Barcelona Sporting Club

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS DEL BARCELONA SPORTING CLUB DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

1. ¿Considera que es necesario contar con un modelo de negocio en el club?
2. ¿Cuáles son los parámetros en los que se basan para generar propuestas para el cliente?
3. ¿Cuál es el procedimiento a seguir al momento de elegir auspiciantes, sponsors o patrocinadores para el club?
4. ¿Cuál es el posicionamiento en el mercado actual de la marca "Barcelona Sporting Club"?
5. Además de Marathon Sports, ¿qué otro canal de distribución es el encargado de la venta de productos oficiales del club?
6. ¿Cuál es la principal competencia del Barcelona Sporting Club como empresa?
7. ¿Está usted de acuerdo con las propuestas de valor planteadas?
8. ¿Existe actualmente un plan de capacitación para el Talento Humano del Barcelona Sporting Club?
9. ¿En qué temas considera usted que podría capacitarse al Talento Humano del club?
10. ¿Cómo regulan la inseguridad en las instalaciones del estadio y sus alrededores?

Fuente: Elaboración propia

### **Aplicación de encuestas y realización de entrevista**

El proceso de levantamiento de la información por medio de las encuestas se estableció a través de la difusión masiva en redes sociales de dos links proporcionados por la encuestadora digital Survey Mockey que direccionan al hincha y al socio a un banco de preguntas online, durante los meses junio a agosto. Por otra parte, la entrevista se realizó previa coordinación con el Ing. Julio Díaz, Vicepresidente Administrativo del Club, que tuvo lugar en la ciudad de Guayaquil en las instalaciones del Barcelona Sporting Club el 28 de Julio del presente año, con una duración planificada de 1 hora y 30 minutos, la misma que se ejecutó de acuerdo a lo previsto.

### 3.2. Presentación y análisis de resultados

#### Análisis de la información recopilada mediante las encuestas a los hinchas del Barcelona

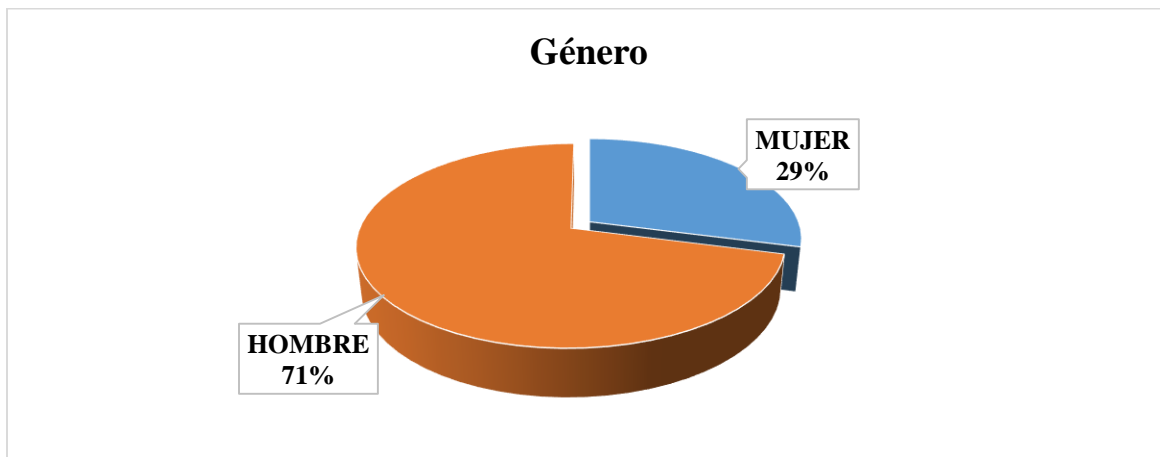
#### Sporting Club

##### 1. ¿Cuál es su género?

Tabla 2 Encuesta Hinchas Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Tasa
Mujer	78	29%
Hombre	192	71%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 8 Encuesta hinchas Pregunta 1



#### Análisis de la información

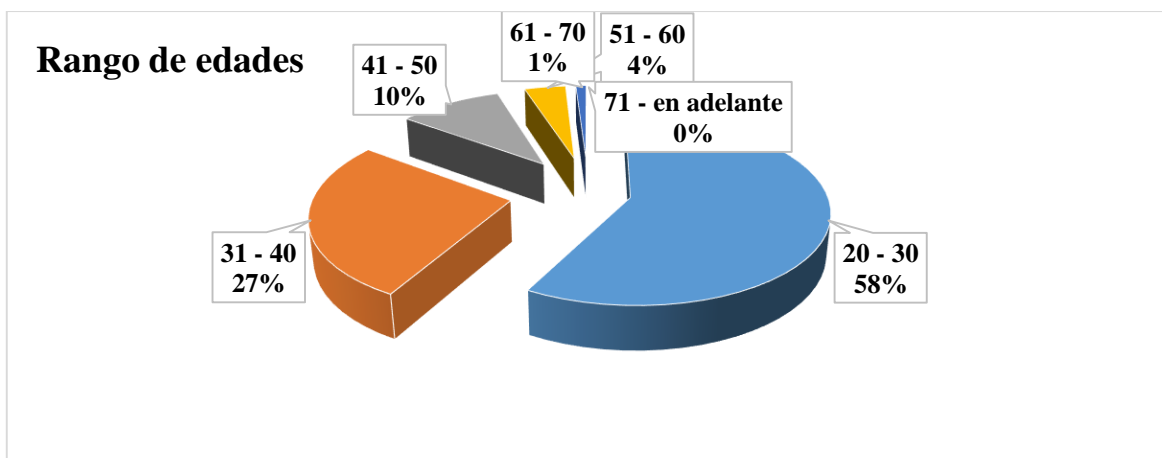
La información recopilada permitió reconocer que, a pesar de existir un amplio mercado masculino, el público femenino empieza a interesarse por los temas deportivos. Es imperiosa la necesidad del Barcelona Sporting Club de no descuidar el sector femenino y buscar alternativas de negocio dirigido estrictamente a ellas; es decir, mediante productos diseñados con exclusividad de acuerdo a sus características y expectativas.

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Tabla 3 Encuesta hinchas Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Tasa
20 – 30	156	58%
31 – 40	73	27%
41 – 50	26	10%
51 – 60	11	4%
61 – 70	4	1%
71 – en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 9 Encuesta hinchas Pregunta 2



**Análisis de la información**

El Barcelona Sporting Club en base a la información obtenida no presenta un rango de edad específico al cual dirigirse, sus productos son adquiridos por hombres y mujeres desde los 20 hasta los 70 años de edad. Esto señala la necesidad de conocer las preferencias de cada cliente sus necesidades y expectativas en cuanto a los productos y servicios el club oferta.



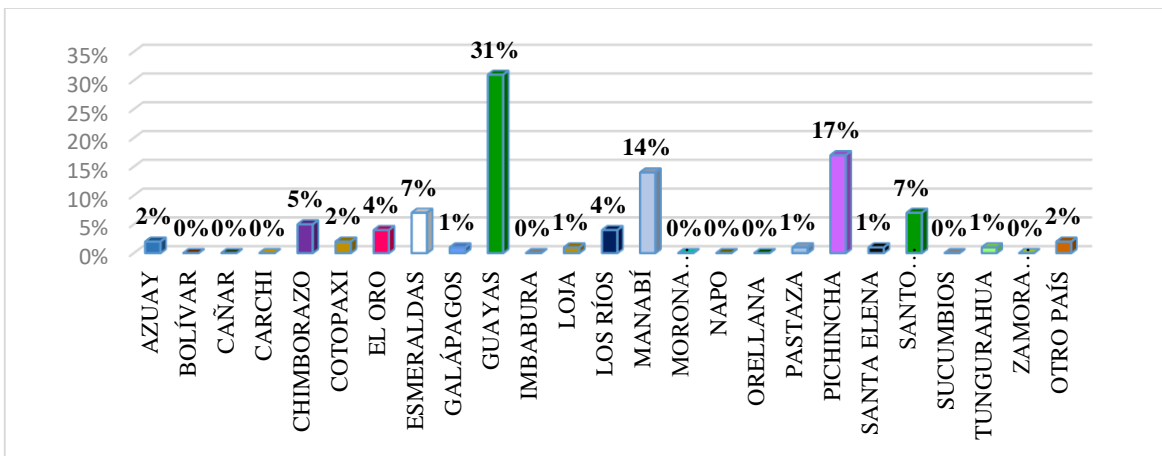
### 3. Actualmente, ¿en qué provincia reside?

Tabla 4 Encuesta hinchas Pregunta 3

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Azuay</i>	6	2%
<i>Bolívar</i>	0	0%
<i>Cañar</i>	0	0%
<i>Carchi</i>	0	0%
<i>Chimborazo</i>	12	5%
<i>Cotopaxi</i>	6	2%
<i>El Oro</i>	10	4%
<i>Esmeraldas</i>	20	7%
<i>Galápagos</i>	4	1%
<i>Guayas</i>	85	31%
<i>Imbabura</i>	0	0%
<i>Loja</i>	4	1%
<i>Los Ríos</i>	10	4%
<i>Manabí</i>	38	14%
<i>Morona Santiago</i>	0	0%
<i>Napo</i>	0	0%
<i>Orellana</i>	0	0%
<i>Pastaza</i>	2	1%
<i>Pichincha</i>	46	17%
<i>Santa Elena</i>	2	1%

<i>Santo Domingo</i>	18	7%
<i>Sucumbíos</i>	0	0%
<i>Tungurahua</i>	2	1%
<i>Zamora Chinchipe</i>	0	0%
<i>Otro país</i>	5	2%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 10 Encuesta hinchas Pregunta 3



### Análisis de la información

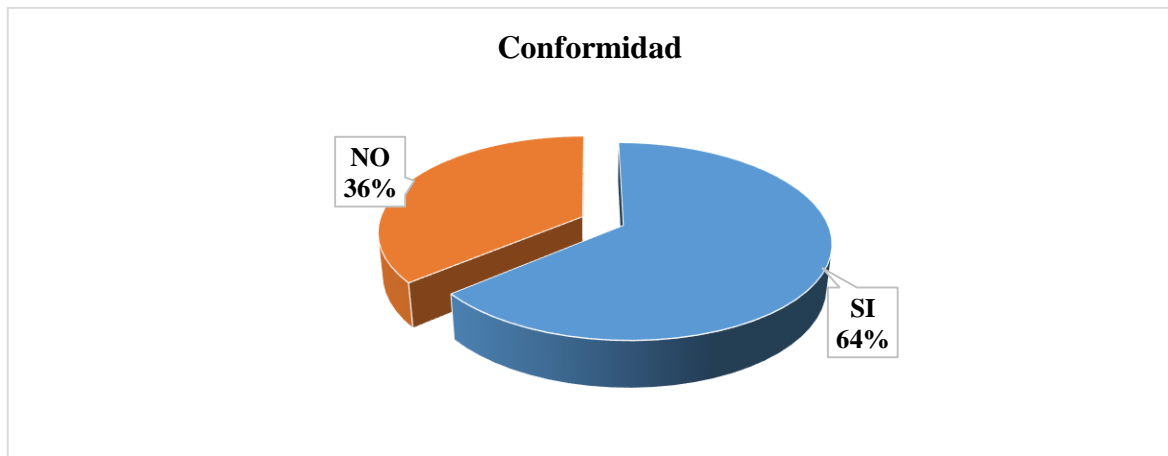
En relación a los datos conseguidos la mayor acentuación de hinchas del Barcelona Sporting Club se encuentra en la provincia del Guayas, seguido de la provincia de Pichincha, entre otras; en este sentido, es primordial acercar al club a las demás provincias, mediante instalación de oficinas de la institución para atención a los aficionados y su posterior afiliación. Además, de beneficios que le permitan al hincha estar cerca del equipo sin pertenecer estrictamente a la provincia del Guayas, pensando además en el hincha internacional.

4. ¿Barcelona Sporting Club de Guayaquil le brinda comodidad durante la adquisición de boletos para los encuentros deportivos?

Tabla 5 Encuesta hinchas Pregunta 4

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	174	64%
No	96	36%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 11 Encuesta hinchas Pregunta 4



### Análisis de la información

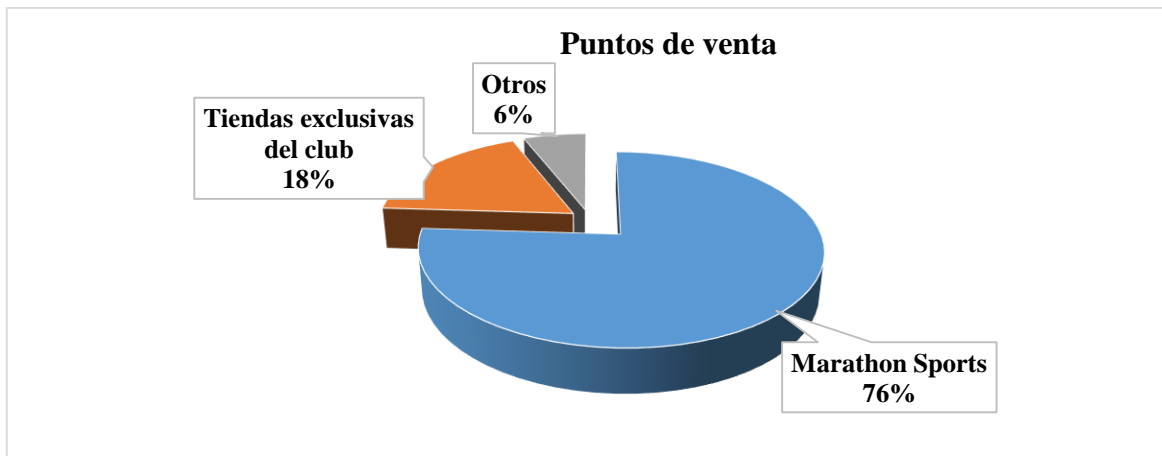
Los resultados obtenidos reflejan un alto porcentaje de conformidad en cuanto al servicio de venta de boletos para los encuentros deportivos que el club organiza; sin embargo, el porcentaje de inconformidad puede incrementar y puede estar ligado a la forma en la que se venden los tickets y las limitadas vías de acceso para una compra segura y accesible. El club deberá enfocarse en optar por implementar nuevas medidas para que los hinchas adquieran sus entradas sin inconvenientes, indistintamente de la provincia en la que residan.

5. Los productos de la marca Barcelona Sporting Club, usted los adquiere en:

Tabla 6 Encuesta hinchas Pregunta 5

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Marathon Sports</i>	204	76%
<i>Tiendas exclusivas</i>	49	18%
<i>Otros</i>	17	6%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 12 Encuesta hinchas Pregunta 5



**Análisis de la información**

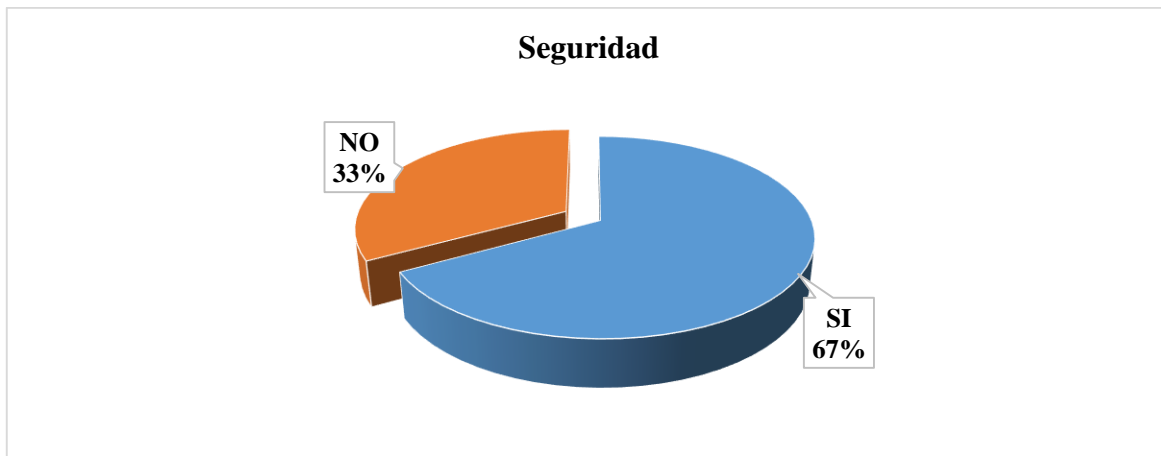
Los hinchas encuestados tuvieron la opción de identificar el lugar de preferencia para adquirir los productos de la marca; gran parte de ellos acceden a los productos comercializados por Marathon Sports, quien es distribuidor oficial de los productos de Barcelona Sporting Club. En este sentido, es prioritario el crecimiento y fortalecimiento de la tienda “Barce Store”, tienda exclusiva del club y de la que algunos de los hinchas desconocen su existencia; adicional a ello, existen vendedores ilegales que ofertan productos de la marca sin ningún control por parte del club.

6. ¿Se siente seguro en las instalaciones del club antes, durante y después de los encuentros deportivos?

Tabla 7 Encuesta hinchas Pregunta 6

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	181	67%
No	89	33%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 13 Encuesta hinchas Pregunta 6



**Análisis de la información**

La seguridad en el Estadio es uno de los temas de mayor relevancia para los dirigentes del Barcelona Sporting Club, tanto que han tomado medidas que en cierta forma han regulado la inseguridad en las diferentes localidades viéndose reflejado en el alto porcentaje de hinchas que se sienten seguros; no obstante, el 33% consideran que no han sido suficientes dichas medidas. El club deberá reforzar la seguridad, ya que de ello depende la asistencia a los encuentros deportivos de los hinchas.

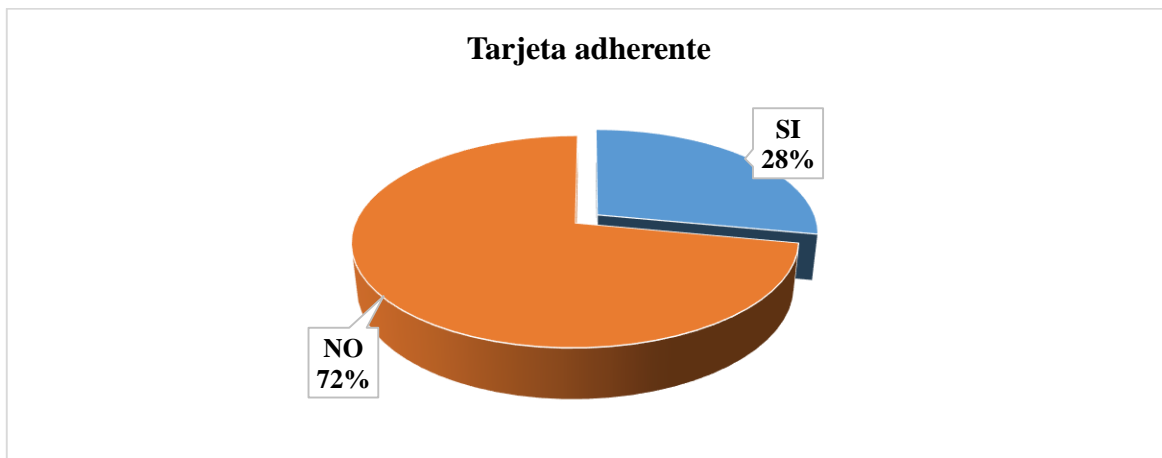


7. ¿Conoce usted sobre la tarjeta ADHERENTE que le ofrece el club, la cual le otorga el 50% de descuento en entradas para los eventos deportivos del club por campeonato nacional y 25% de descuento para la Noche Amarilla y torneos internacionales? (En caso de que su respuesta sea "NO", finalice la encuesta; de otro modo, continúe a la siguiente pregunta)

Tabla 8 Encuesta hinchas Pregunta 7

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	76	28%
No	194	72%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Figura 14 Encuesta hinchas Pregunta 7



### Análisis de la información

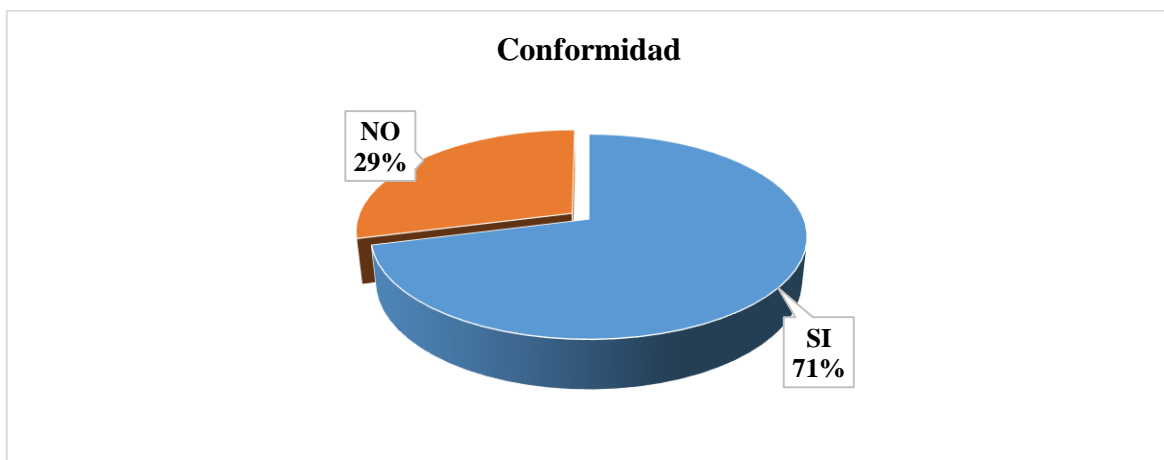
Existe un alto porcentaje de hinchas que desconocen de este servicio. El club deberá tomar medidas de difusión masiva por medio de los portales web oficiales para dar a conocer el servicio que le permitirá fidelizar nuevos hinchas para convertirlos en socios a futuro.

8. ¿Está conforme con los beneficios que le ofrece la tarjeta ADHERENTE?

Tabla 9 Encuesta hinchas Pregunta 8

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Si</i>	54	71%
<i>No</i>	22	29%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Figura 15 Encuesta hinchas Pregunta 8



### **Análisis de la información**

En base al total de encuestados que conocen sobre la tarjeta Adherente que el club oferta, se ha determinado que existe un alto porcentaje de conformidad con los beneficios que le brinda al hincha. El club deberá optar por atraer más hinchas que adquieran este servicio, el mismo que no solamente le generará un ingreso constante al club, sino que le permitirá fidelizar a su hinchada para lograr a corto plazo convertirlo en socio.

## Análisis de la información recopilada mediante las encuestas a los socios del Barcelona

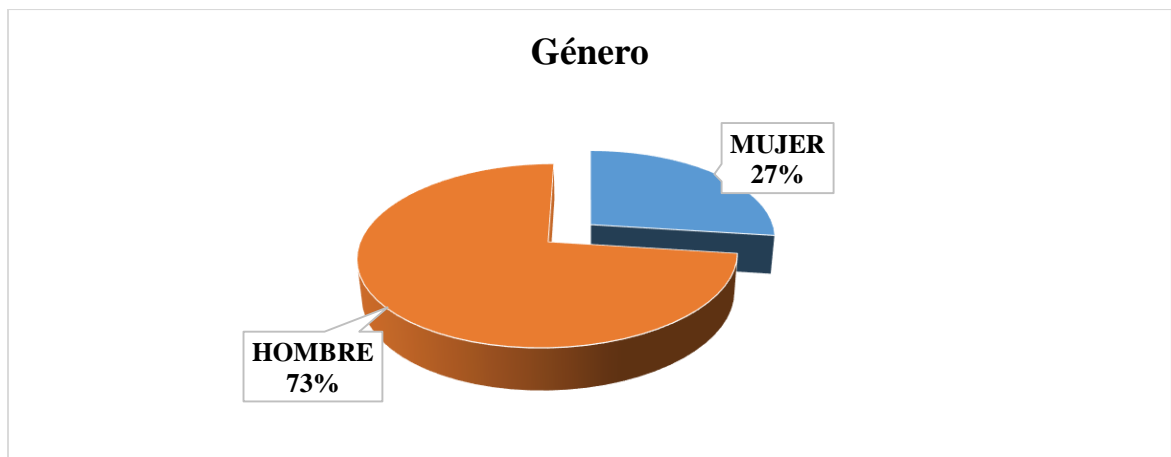
### Sporting Club

#### 1. ¿Cuál es su género?

Tabla 10 Encuesta socios Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Tasa
Mujer	72	27%
Hombre	193	73%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 16 Encuesta socios Pregunta 1



#### Análisis de la información

La información obtenida determina que existe un alto porcentaje de público masculino siendo socio del club; sin embargo, el público femenino empieza a ganar terreno, lejos de ser una lucha de géneros, se destaca la diversidad de mercado que puede abarcar el club. De esta forma, el Barcelona Sporting Club se encuentra en la obligación de generar propuestas direccionadas tanto a hombre como mujeres; diseñando productos que se acoplen a las características de cada target.

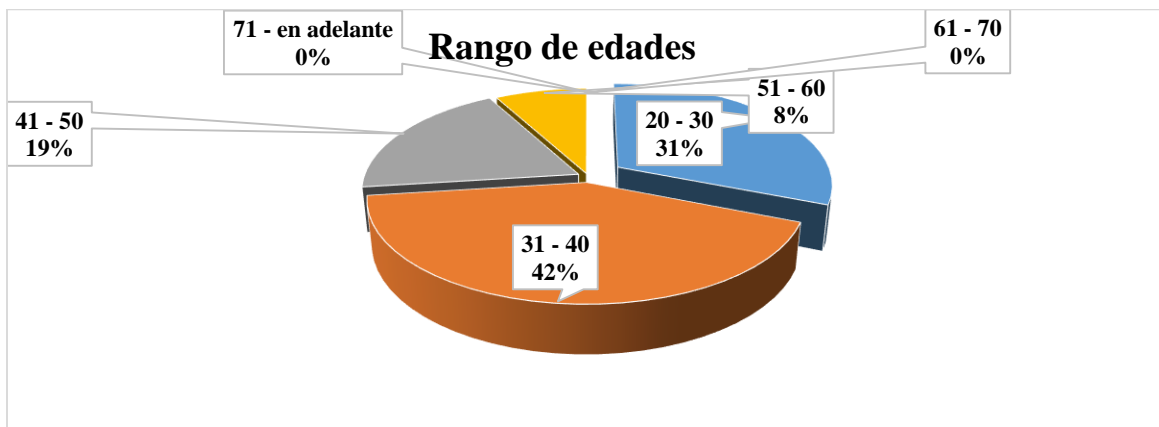


## 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Tabla 11 Encuesta socios Pregunta 2

Opción	Frecuencia	Tasa
20 – 30	84	31%
31 – 40	110	42%
41 – 50	51	19%
51 – 60	20	8%
61 – 70	0	0%
71 – en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 17 Encuesta socios Pregunta 2



### Análisis de la información

En relación a los rangos de edades de los socios entre 20 a 40 años se encuentran los porcentajes más elevados; en este sentido, el club deberá crear estrategias que estén direccionadas a cada rango proponiendo beneficios que vayan a la par con las preferencias de cada uno de ellos.



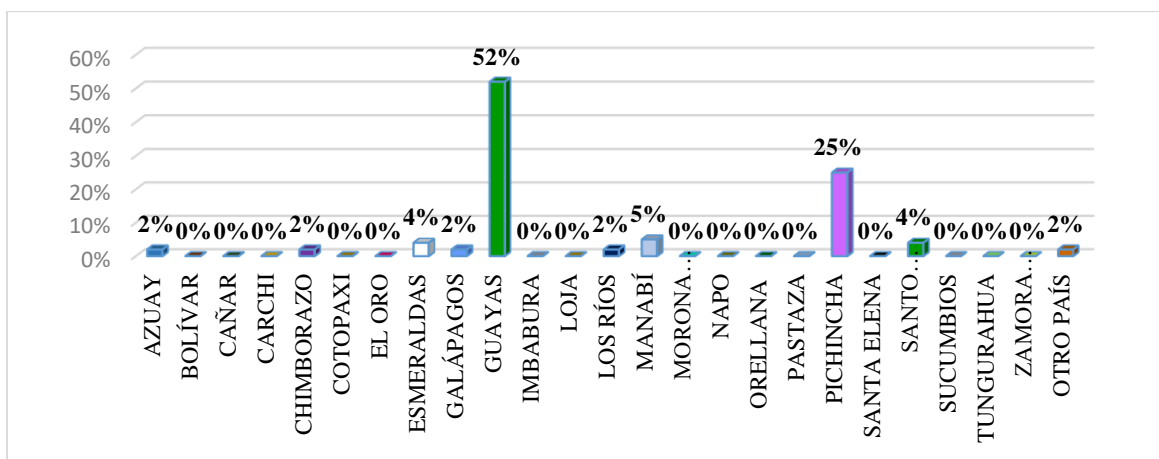
### 3. Actualmente, ¿en qué provincia reside?

Tabla 12 Encuesta socios Pregunta 3

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Azuay</i>	5	2%
<i>Bolívar</i>	0	0%
<i>Cañar</i>	0	0%
<i>Carchi</i>	0	0%
<i>Chimborazo</i>	4	2%
<i>Cotopaxi</i>	0	0%
<i>El Oro</i>	0	0%
<i>Esmeraldas</i>	11	4%
<i>Galápagos</i>	4	2%
<i>Guayas</i>	138	52%
<i>Imbabura</i>	0	0%
<i>Loja</i>	0	0%
<i>Los Ríos</i>	4	2%
<i>Manabí</i>	15	5%
<i>Morona Santiago</i>	0	0%
<i>Napo</i>	0	0%
<i>Orellana</i>	0	0%
<i>Pastaza</i>	0	0%
<i>Pichincha</i>	67	25%
<i>Santa Elena</i>	0	0%

<i>Santo Domingo</i>	12	4%
<i>Sucumbíos</i>	0	0%
<i>Tungurahua</i>	0	0%
<i>Zamora Chinchipe</i>	0	0%
<i>Otro país</i>	5	2%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 18 Encuesta socios Pregunta 3



### Análisis de la información

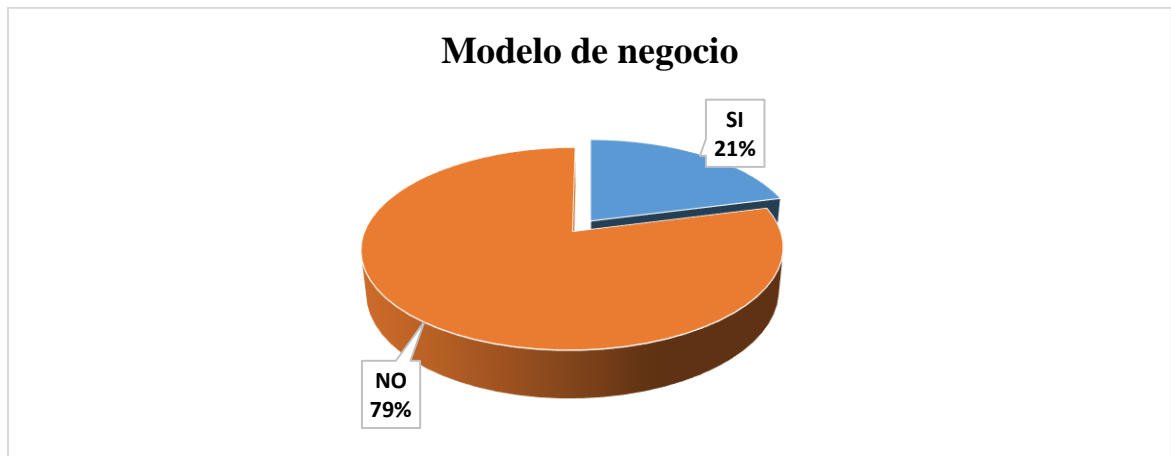
La mayor concentración de socios se encuentra en la provincia del Guayas, seguida por la de Pichincha en un porcentaje menor; lo que puede interpretarse es que el hincha de otras provincias y en otros países no busca ser socio porque no obtiene beneficios que lo hagan sentir parte del club. Es importante que la institución empiece a extender oficinas del club que le otorguen al hincha que no pertenece al Guayas los beneficios de convertirse en socio, sin importar su lugar de residencia. Fidelizar a sus clientes, debe ser la principal tarea del club.

4. ¿Conoce usted si el Barcelona Sporting Club de Guayaquil, dispone de un modelo de negocio?

Tabla 13 Encuesta socios Pregunta 4

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	56	21%
No	209	79%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 19 Encuesta socios Pregunta 4



### Análisis de la información

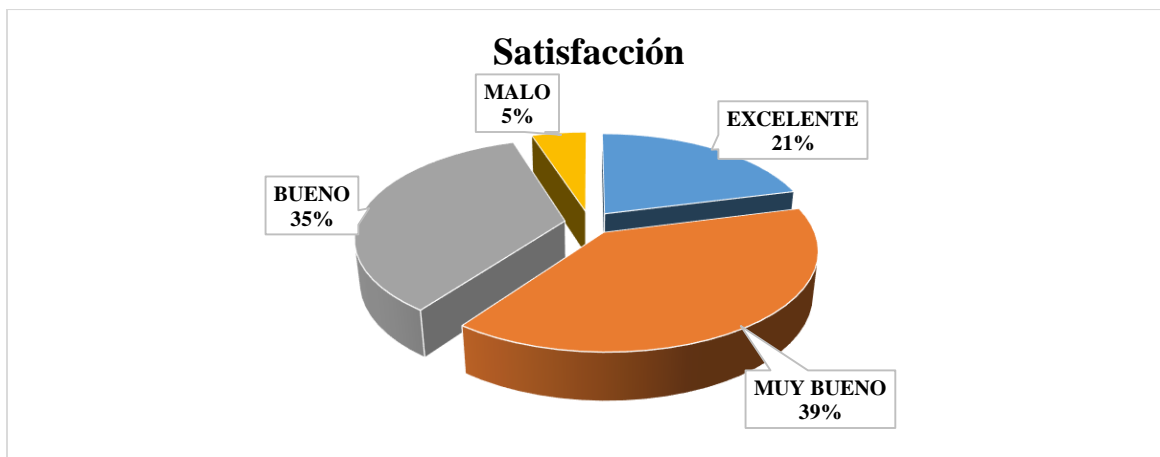
En base al proyecto de tesis se consultó a los socios quienes tienen voz y voto en la institución, sobre la existencia de un modelo de negocio en el club; sorpresivamente hay un porcentaje mínimo que afirma que el club cuenta con un modelo de negocio; mientras que el 79% desconoce sobre el tema. Actualmente, el club no dispone de un modelo de negocio definido, por lo tanto, se prevé que la propuesta planteada sirva de base para el crecimiento y fortalecimiento del club.

**5. Califique los beneficios que le otorga el club por ser “SOC10 BSC”**

Tabla 14 Encuesta socios Pregunta 5

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Excelente</i>	56	21%
<i>Muy bueno</i>	106	40%
<i>Bueno</i>	91	34%
<i>Malo</i>	12	5%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 20 Encuesta socios Pregunta 5



**Análisis de la información**

Para la propuesta planteada fue indispensable conocer el nivel de satisfacción de los socios en cuanto a los beneficios que el club le otorga. En este sentido, el socio califica entre bueno y muy bueno este servicio; el club deberá investigar las preferencias de sus clientes y rediseñar los beneficios que al parecer no cumplen con las expectativas u necesidades de los socios.

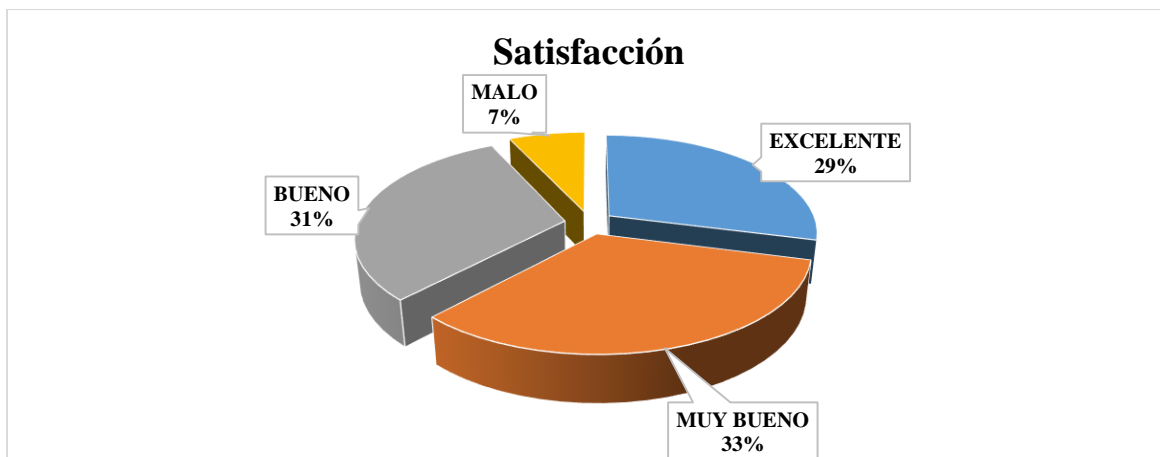


## 6. Califique la atención recibida por el departamento de Socios BSC

Tabla 15 Encuesta socios Pregunta 6

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Excelente</i>	78	29%
<i>Muy bueno</i>	87	33%
<i>Bueno</i>	81	31%
<i>Malo</i>	19	7%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 21 Encuesta socios Pregunta 6



### Análisis de la información

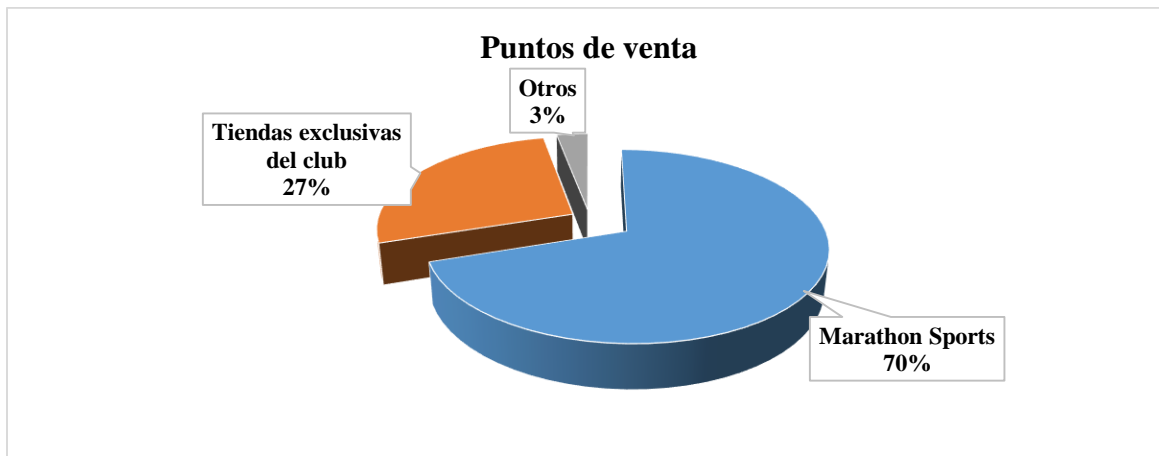
En el club existe un departamento encargado de atender los requerimientos de los socios a nivel nacional, la calificación que los encuestados han otorgado a este servicio se encuentra entre bueno y muy bueno. A partir de ello, es importante que el club gestione vías de comunicaciones innovadoras que genere cercanía con el socio, especialmente con quienes no pertenecen a la provincia del Guayas, a través de redes sociales o el portal web oficial.

7. Los productos de la marca "Barcelona Sporting Club", usted los adquiere en:

Tabla 16 Encuestas socios Pregunta 7

Opción	Frecuencia	Tasa
<i>Marathon Sports</i>	186	70%
<i>Tiendas exclusivas</i>	72	27%
<i>Otros</i>	7	3%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 22 Encuesta socios Pregunta 7



**Análisis de la información**

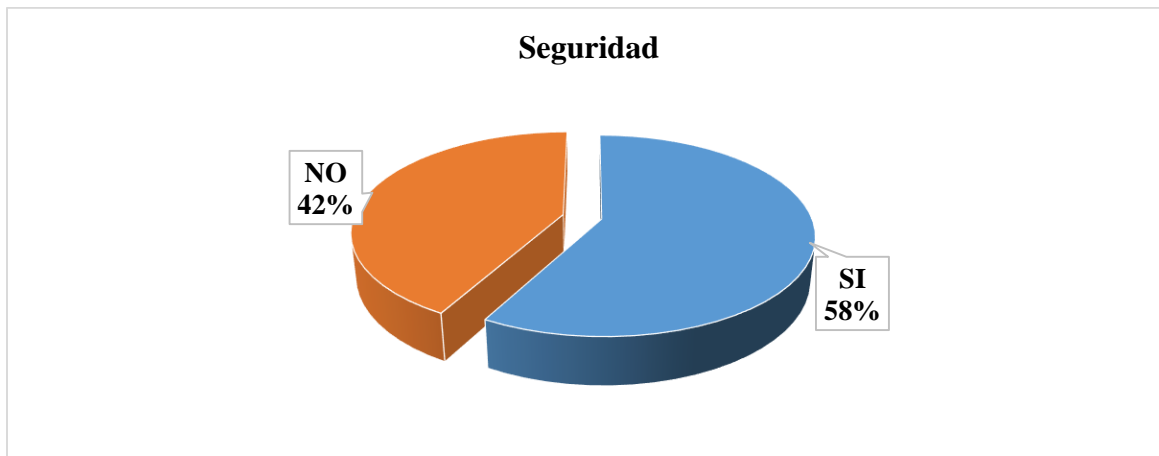
Es evidente la preferencia del socio en cuanto al lugar en el que adquiere sus productos, el 70% realiza sus compras en Marathon Sports, distribuidor oficial del club. En este sentido, es primordial la difusión masiva de la existencia de la "Barce Store" que se encuentra en las instalaciones del club, tratándose de una tienda exclusiva de la marca y que le representa ingresos al club. El Barcelona Sporting Club podría diseñar un distintivo de la marca que le brinde al cliente la seguridad de autenticidad del producto y sea adquirido en la tienda oficial.

8. ¿Se siente seguro usted en las instalaciones del club antes, durante y después de los encuentros deportivos?

Tabla 17 Encuesta socios Pregunta 8

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	153	58%
No	112	42%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Figura 23 Encuesta socios Pregunta 8



### Análisis de la información

La seguridad en el estadio es una de las principales preocupaciones de los aficionados y dirigentes del Barcelona Sporting Club. Los socios de acuerdo a lo recopilado mediante la encuesta se sienten relativamente seguros con un 58% de conformidad; sin embargo, el 42% no siente que sea seguro asistir a los eventos deportivos. El club deberá evaluar todos los acontecimientos que se han presentado en las instalaciones del estadio y tomar medidas que brinden seguridad al socio, no como un beneficio por su aporte sino como una norma interna.

**9. Especifique, ¿qué beneficio adicional sugiere necesita el SOC10 BSC?**

De acuerdo a lo respondido por los socios encuestados, se ha determinado que no se sienten seguros durante los encuentros deportivos, exigen un mayor control en las diferentes localidades del estadio; además de la creación de un club social con diferentes áreas recreativas a la que puedan acceder como beneficio por su membresía; requieren de la existencia de la “Barce Store” en puntos estratégicos a nivel nacional para la adquisición de productos de la marca, poder hacer uso de sus beneficios ya que consideran que Marathon Sports no le ofrece descuentos.

El Barcelona Sporting Club deberá realizar un análisis de su mercado y conocer a profundidad a sus clientes, para lograr crear servicios y productos que satisfagan las necesidades de sus clientes y le represente un crecimiento económico y empresarial a corto, mediano y largo plazo.



## **Análisis de la información recopilada mediante la entrevista al Vicepresidente Administrativo del Barcelona Sporting Club.**

### *1. ¿Considera que es necesario contar con un modelo de negocio en el club?*

Sí, es muy necesario teniendo en cuenta las dimensiones del Barcelona Sporting Club; considerando que es primordial innovar constantemente los productos y servicios que oferta, además de la atención en las necesidades del talento humano de la institución. Es prioritario el desarrollo de propuestas que generen valor y distingan al club de la competencia.

### *2. ¿Cuáles son los parámetros en los que se basan para generar propuestas para el cliente?*

Actualmente es muy informal, la mayoría de empresas buscan al club y no a la inversa. En este sentido, se considera importante que las propuestas de valor sean diseñadas por un equipo propio humano altamente calificado; y adicional a ello, contar con un estudio de mercado para conocer a los clientes, sus preferencias y necesidades a fin de que lo que se proponga realmente genere valor y cumpla con las expectativas del cliente.

### *3. ¿Cuál es el procedimiento a seguir al momento de elegir auspiciantes, sponsors o patrocinadores para el club?*

Actualmente no existen procesos internos establecidos que regulen este tipo de acciones. Muchos de los auspiciantes, sponsors y patrocinadores se han mantenido durante años por negociaciones con directivas anteriores y la relación contractual existente. Las empresas buscan aliarse con Barcelona Sporting Club por el peso de la marca en el mercado, sin embargo, no se dispone con el patrocinio o auspicio de suficientes empresas de renombre nacional e internacional como se esperaba.



4. *¿Cuál es el posicionamiento en el mercado actual de la marca “Barcelona Sporting Club”?*

Sabemos que es muy alto, pero no se ha realizado un estudio en los últimos tiempos.

5. *Además de Marathon Sports, ¿qué otro canal de distribución es el encargado de la venta de productos oficiales del club?*

En menor escala la “Barce Store”, y en cadenas como Mi Comisariato y Megamaxi.

6. *¿Cuál es la principal competencia del Barcelona Sporting Club como empresa?*

En el mercado local como empresa generadora de negocios, Club Sport Emelec, Liga Deportiva Universitaria de Quito e Independiente del Valle.

7. *¿Está usted de acuerdo con las propuestas de valor planteadas?*

Sí, totalmente de acuerdo con las propuestas planteadas. Es importante destacar que inicialmente son las identificadas, y se espera que con lo dinámico del modelo de negocio puedan ir variando, buscando siempre el beneficio de la institución y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

8. *¿Existe actualmente un plan de capacitación para el Talento Humano del Barcelona Sporting Club?*

Actualmente el club no dispone de un área de talento humano ni de subsistemas de gestión que se encarguen del desarrollo del personal, por lo tanto, no existe un programa de detección de necesidades de capacitación que aporte tanto al crecimiento individual como empresarial.

9. *¿En qué temas considera usted que podría capacitarse al Talento Humano del club?*

En diversas áreas, como la deportiva, manejo de concentración (hotelería), administrativa, y sobre todo en temas contables.



**10. ¿Cómo regulan la inseguridad en las instalaciones del estadio y sus alrededores?**

Se toman acciones con la Policía Nacional, pero son insuficientes, hay que mejorar tanto en los accesos antes del partido, durante el espectáculo en el estadio y en la salida de los asistentes.

**3.3. Análisis del entorno**

**Análisis PESTEL**

- 1. Política:** La gestión política actual del país ha generado inestabilidad debido a los cambios gubernamentales recientes, interfiriendo en diversos ámbitos de la institución afectando administrativa y deportivamente al club. Sin embargo, existen nuevas exigencias y ajustes en el mercado laboral que regularán el desarrollo administrativo de la institución aportando a su crecimiento.

La intromisión de la política en Barcelona Sporting Club ha sido permanente con el pasar de los años, las diferentes dirigencias se han visto involucradas en asuntos gubernamentales en los que han hecho partícipe al club sin generarle beneficios. En este sentido, se podría considerar que la institución ha servido de plataforma política para ciertos miembros que formaron parte de la misma, quienes esperaban el apoyo masivo de la afición barcelonista usando la imagen del club, pero se generó un resultado adverso al esperado.

- 2. Económico:** El entorno económico del país ha generado cierta incertidumbre en sus habitantes; lo cual les ha exigido gastar netamente en lo que consideran básico e indispensable para su subsistencia diaria. Esto se ha visto reflejado en las bajas taquillas que le han generado al club los diferentes encuentros deportivos, el aficionado barcelonista



no ha respondido de la forma en la que el club esperaba. Además, es importante reconocer que el club ha elevado los precios para los diferentes encuentros, proyectando un desconocimiento de la economía nacional y el impacto en sus clientes.

Barcelona Sporting Club es uno de los clubes de mayor renombre en el país, su prestigio e historia le han permitido contar con una gran cantidad de aficionados a nivel nacional; sus principales fuentes de ingresos son las taquillas, aportes mensuales y anuales de socios, publicidad y venta de productos oficiales de la marca; sin embargo, no dispone de un sistema de fijación de precios en relación a la realidad económica del país y de sus clientes.

- 3. Socio - Cultural:** El fútbol es el deporte de mayor atracción a nivel mundial, despierta interés en niños y adultos. Por tal razón, y adhiriendo los logros deportivos conseguidos por Barcelona Sporting Club, atrae gran cantidad de aficionados, de todas las edades y de diferentes clases sociales, indistintamente del género.

En el país, catalogan la ‘pasión’ por Barcelona Sporting Club como un fenómeno social, el historiador Ricardo Castellanos afirma que “el ‘fenómeno Barcelona’, lo ha investigado FIFA y CONMEBOL, y no hay una respuesta concreta que pueda darse”; además establece bajo su criterio que “Barcelona Sporting Club es así, porque es Barcelona”. En este sentido, el club es considerado el de mayor popularidad en el país, podría tratarse de una ‘cultura’ y esto debido a que en las familias barcelonistas se establece como “herencia” o tradición el sentimiento por el club.

Es importante recalcar que, así como el club tiene un alto grado de aceptación, hay quienes poseen cierto rechazo por el mismo; en el entorno del aficionado barcelonista se refieren a





esta situación como “anti barcelonismo”. Actualmente, el club busca fortalecer la imagen frente a la sociedad, acentuando el sentido de pertenencia en los aficionados.

- 4. Tecnológicos:** El mundo y el mercado se han globalizado, los diferentes medios tecnológicos se han convertido en una de las herramientas primordiales para el ser humano y las empresas, que han ido evolucionando a la par Barcelona Sporting Club dispone de una página web oficial que le permite tener cierto grado de cercanía con sus hinchas y socios, aunque cumple con los requerimientos básicos de sus clientes, su diseño presenta varias falencias que no le permiten satisfacer en su totalidad las necesidades de su cliente potencial. Además, dispone de cuentas en las diferentes redes sociales que le permiten compartir información destacada de la institución para conocimiento de los aficionados.

El uso de la tecnología en el club le permitirá además formar parte al aficionado barcelonista internacional en de los logros y crecimiento de la institución; e incursionar en el mercado online para la venta de sus productos de forma práctica para sus clientes, optimizando recursos.

- 5. Ecológicos – RSE:** La ubicación geográfica del estadio Monumental “Banco Pichincha” le permite realizar actividades de reforestación en los alrededores, en coordinación con la comunidad del sector, promoviendo el respeto y cuidado del medio ambiente y el ecosistema.

En lo que a la responsabilidad social empresarial del Barcelona Sporting Club respecta, dispone de una Fundación que se encarga de realizar donaciones a centros de salud, personas en situaciones precarias, otorgar becas a los niños que forman parte de las escuelas



formativas del club, apoyo a la gestión de SOLCA, y otros aportes en apoyo de la colectividad.

**6. Legales:** Barcelona Sporting Club dispone actualmente de un Estatuto Social siendo su máxima normativa que regula el accionar de quienes forman parte de la institución; existe, además, un Reglamento de Socios, y código de ética que rige el comportamiento de los socios y el talento humano del club, respectivamente. La dirigencia actual ha creado un Reglamento Disciplinario exclusivo para los jugadores; es decir, primer plantel, reservas, formativas y las diferentes filiales.

El club es normado por instituciones nacionales encargadas de regular el desarrollo de sus actividades internas; y, además, de organismos internacionales que se encargan de controlar las actividades inherentes a su giro de negocio.

- Código Trabajo
- Instituto de Seguridad Social (IESS)
- Servicio de rentas internas (SRI)
- Superintendencia de Compañías
- Municipio de la ciudad de Guayaquil
- Ministerio de Deportes
- Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)
- Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)
- Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).

## **Análisis 5 Fuerzas de PORTER**

### ***1. El poder de negociación de los compradores***

Los compradores en esta industria tienen poder en la negociación, ya que al realizar las propuestas de valor se evalúan las necesidades y preferencias de los clientes; para el Barcelona Sporting Club sus aficionados tienen el poder de decisión con respecto a la adquisición de productos de la marca, esto no lo exime de verse afectado por la venta ilegal de productos, debido a la carencia de una insignia oficial de la marca que les asegure a los consumidores la autenticidad en su compra.

### ***2. El poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores en el caso de Barcelona Sporting Club no tienen poder en la negociación; la institución requiere de servicios de catering, limpieza, mantenimiento de las instalaciones del Estadio, seguridad, entre otras; la oferta de estos servicios en el mercado es numerosa y ser un club de renombre le facilita la contratación de dichos servicios, sin necesidad de una búsqueda exhaustiva.

### ***3. Amenaza de nuevos entrantes***

El mercado deportivo del país está liderado por el Barcelona Sporting Club, su poder de marca dificulta la entrada de nuevos competidores, esto debido al alto costo que le generaría a un club pretender llegar al mercado y competir de manera directa con la institución. Los productos de la marca son distribuidos de forma masiva, dado por el sentido de pertenencia de la afición con el club; y esto le permitirá al modelo de negocio desarrollar propuestas que potencialicen y reafirmen el poderío de la marca nacional e incursionar de forma exitosa internacionalmente.

#### ***4. La amenaza de productos sustitutos***

La principal amenaza para el Barcelona Sporting Club en cuanto a productos sustitutos no son empresas que fabriquen y comercialicen productos similares, sino la reproducción ilegal de mercancías de la marca, haciendo uso ilícito de la misma, afectando directamente los ingresos por ventas. Es importante recalcar que, el club dispone de una tienda exclusiva que se espera sea una fuente de ingresos directa; en este sentido, el modelo de negocio buscará potencializar dicho canal de distribución, neutralizando el impacto de la amenaza por venta de productos no oficiales.

#### ***5. Rivalidad competitiva***

En cuanto al giro de negocio del Barcelona Sporting Club, la rivalidad competitiva tiene que ver con los clubes de menor afición e impacto nacional; sin embargo, han sabido aprovechar las oportunidades del mercado para fortalecer su marca e incrementar sus ingresos; en este sentido, el club tiene oportunidades por desarrollar que le permitan afianzar aún más la fuerza de la marca.

De esta forma, podría determinarse que el club si tiene una rivalidad competitiva que le representaría una amenaza potencial a futuro, en caso de no aprovechar en su totalidad las oportunidades que le genera su prestigio y marca.

### **3.4. Propuesta del modelo de negocio para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil**

#### **Caracterización del Barcelona Sporting Club de Guayaquil – Ecuador**

El Barcelona Sporting Club, el "Ídolo del Astillero", el mayor exponente del fútbol ecuatoriano, fue fundado el 1º de mayo de 1925 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Su creación surge del entusiasmo de un grupo de jóvenes del Barrio del Astillero, conocidos como: "La Gallada de la Modelo", que decidieron formar un club deportivo multidisciplinario, en la casa del catalán Eutimio Pérez, que tendría en Carlos García Ríos, ilustre ecuatoriano, su primer Presidente y en el Sr. Onofre Castells, español de Cataluña, su primer Presidente Honorario.

El nombre de la institución hace referencia a la ciudad de Barcelona, y se le fue puesto este nombre en agradecimiento al apoyo brindado por la comunidad catalana a la ciudad de Guayaquil, además de que varios de los socios fundadores eran originarios de aquella ciudad. También muchos de ellos admiraban al arquero Ricardo Zamora del Fútbol Club Barcelona. El nombre fue puesto a votación, en donde «Barcelona Sporting Club» propuesto por los catalanes -quienes conformaban mayoría en la asamblea- se impuso frente a la propuesta de los guayaquileños de denominar al club como «Deportivo Astillero».

La primera indumentaria que usó el club fue clásica de la época con la camiseta de color negro con cuello y pantaloneta blanca. Sin embargo, tiempo después se contó que en la Federación Deportiva del Guayas ya existía un equipo con similar uniforme, por lo cual en lo posterior se cambiarían los colores a un predominante amarillo acompañado de rojo, por diseño del señor Alberto March haciendo referencia a los colores de la señera catalana.

El equipo con el cual posee mayor rivalidad deportiva es el Club Sport Emelec, también de la ciudad de Guayaquil. Estos dos equipos son partícipes del aclamado Clásico del Astillero, el

partido más importante del Ecuador, ya que concentra la mayor parte de los aficionados al fútbol en todo el Ecuador. Ha ganado 15 campeonatos nacionales, lo que lo convirtió en el equipo con más títulos conseguidos en la Serie A de Ecuador. Además, es el único equipo ecuatoriano que nunca ha descendido a la Serie B.

Cuenta con un estadio de fútbol que se encuentra ubicado en la Avenida Barcelona, entre el barrio San Eduardo y el barrio Bellavista, al oeste de la ciudad de Guayaquil, Ecuador; siendo propiedad de Barcelona Sporting Club. Construido gracias a la iniciativa de Isidro Romero Carbo, quien fue presidente y partícipe de algunas de las hazañas del equipo, y en honor y agradecimiento a su gestión, el estadio lleva su nombre, “*Estadio Monumental Isidro Romero Carbo*”.

Debido al esfuerzo de empresarios, profesionales y dirigentes; junto con la Compañía General de Construcciones Cía. Ltda., una prestigiosa constructora; los trabajos fueron realizados en un tiempo récord, culminándose la primera etapa entre 1986 y 1987 con una capacidad para alrededor de 44 000 espectadores, capacidad que luego aumentaría tras una etapa de ampliación de 1992 a 1993, para albergar a 57 267 personas.

El estadio ha sido testigo de dos finales de Copa Libertadores de América en 1990 y 1998, una final de Copa América en 1993, del Campeonato Mundial de Fútbol Sub-17 de 1995 y de las Eliminatorias Mundialistas de Italia 1990, Estados Unidos 1994 y Francia 1998. Es considerado el tercero mejor de Sudamérica.<sup>9</sup>

## **Modelo de negocio**

La información obtenida mediante las distintas herramientas de investigación y los análisis realizados al entorno que rodea al Barcelona Sporting Club permite reconocer sus ventajas en el

---

<sup>9</sup> Barcelona Sporting Club, su historia y actualidad. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona\\_Sporting\\_Club](https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona_Sporting_Club)

mercado al que pertenece; todo esto representa los lineamientos que servirán de base para el diseño del modelo de negocio.

Su sustento se centrará en el cumplimiento de los nueve módulos diseñados por el autor para el desarrollo de las estrategias que se prevé sean sostenibles y sustentables en el tiempo.

### **Concepto del negocio**

Barcelona Sporting Club, es una institución deportiva cuyo principal ámbito es el fútbol, aunque se desarrolla en otros terrenos deportivos, tales como el básquet. A través del tiempo, el club se ha ido fortaleciendo comercialmente, convirtiéndose en una de las marcas de mayor poderío dentro del mercado nacional ecuatoriano; aunque no posee una estructura administrativa que marche a la par con su crecimiento comercial.

El concepto de negocio debe crear una plataforma de gestión, estableciendo procesos que le permitan convertirse en una institución exitosa en el ámbito administrativo, comercial y deportivo, con el objetivo de proyectar una imagen empresarial sobria ante el cliente interno que potencialice las capacidades de su talento humano, y frente a su cliente externo permitiéndole incrementar su número de aficionados a nivel nacional e internacional.

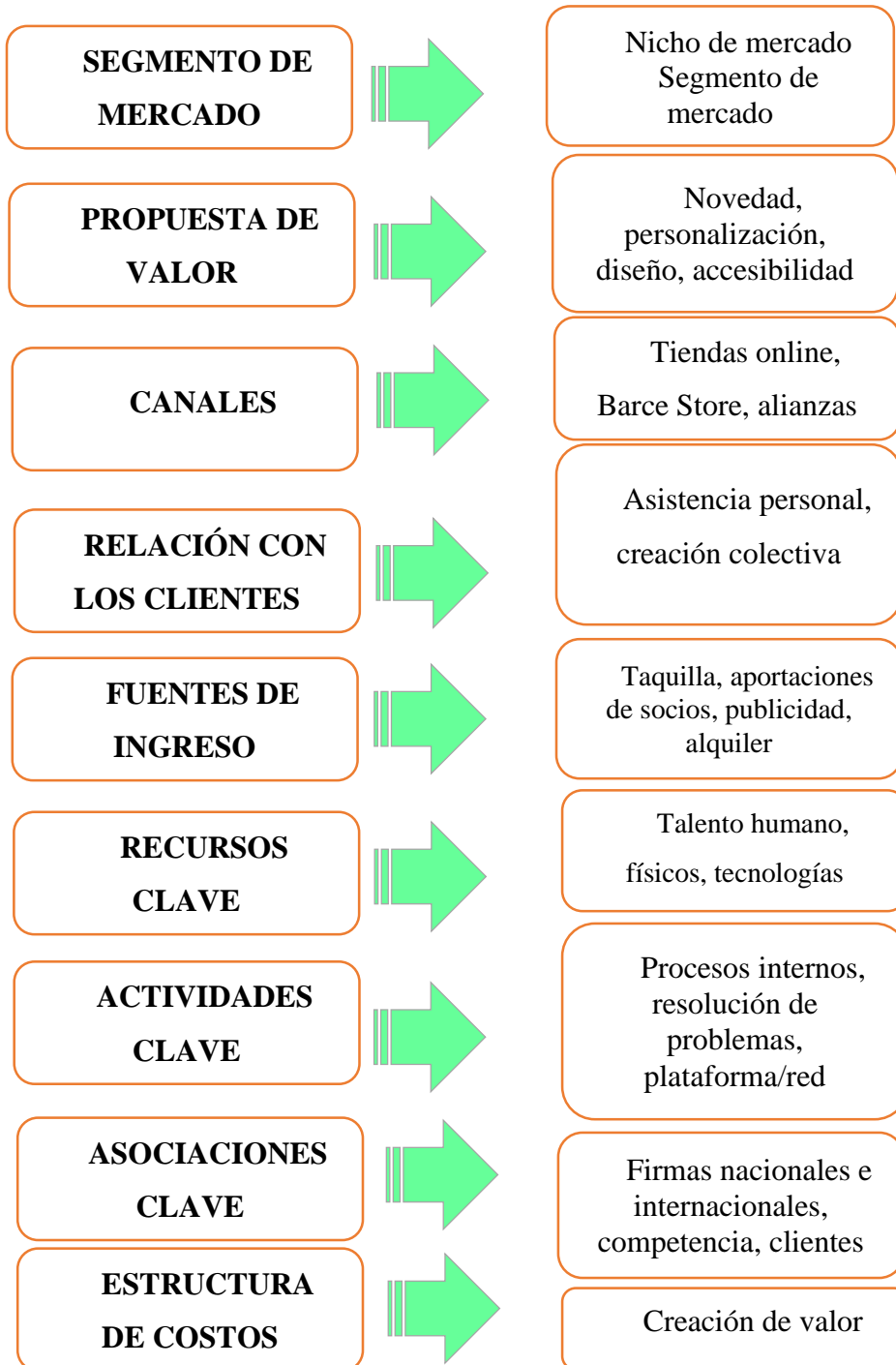
El modelo de negocio y su concepto se basan en nueve módulos de gestión, sobre los cuales se plantearán estrategias y propuestas, que generen valor y le representen al club nuevas oportunidades de negocio que aporten a su institucionalidad y éxito empresarial, teniendo claro que el crecimiento del Barcelona Sporting Club simboliza el beneficio de empresas del sector privado, así como, de sus socios, hinchas y demás clientes.

En el siguiente gráfico se establecen los nueve módulos que establece el autor para la creación del modelo de negocio.

## Generación de modelo de negocio

Figura  
Generación de modelo de negocio

24





## **Desarrollo del modelo de negocio**

El desarrollo del modelo de negocio debe establecer acciones coordinadas que representen una secuencia lógica de acuerdo a los módulos de gestión mencionados anteriormente, permitiéndole obtener al club una estructura empresarial eficiente, competitiva en el mercado, logrando captar una mayor cantidad de hinchas, socios y clientes. De esta forma, la institución podrá desarrollarse en los ámbitos de interés a través de la correcta gestión en cada una de las áreas estratégicas que la integra.

Barcelona Sporting Club al ser una institución privada, pretende alcanzar dos elementos de forma paralela y que el modelo debe posibilitar:

- Calidad en el servicio – detección y satisfacción de las necesidades del cliente.
- Rentabilidad y estabilidad económica y empresarial

Barcelona Sporting Club debe cumplir con las exigencias y expectativas de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades; y creando rentabilidad, estabilidad económica y organizacional, convirtiéndose en factores claves para obtener una administración y gestión empresarial exitosa.

### **1. Segmento de mercado – SM:**

Existen elementos que no pueden modificarse, ya que explican la razón de existir del Barcelona Sporting; haciendo referencia a los aficionados y demás clientes. En este sentido, el enfoque de los productos y servicios que el club oferta son descritos en base a los siguientes factores:

Tabla 18 Segmento de mercado

SEGMENTO DE MERCADO	DESCRIPCIÓN
<b>Afición y socios</b>	El aficionado debe adquirir sus boletos para los eventos deportivos de acuerdo a sus posibilidades en los puntos de venta del club; el socio debe aportar una cantidad mensual y/o anual de dinero de acuerdo a la localidad que prefiera y contará con beneficios, los cuales podrá hacer uso desde el momento en que reciba su membresía.
<b>Sponsors o patrocinadores</b>	El sponsor o patrocinador debe presentar una propuesta de negocio al club, que beneficie a las partes, sin perjuicio de ninguno.  La propuesta debe ser creativa e innovadora.
<b>Auspiciantes</b>	El auspiciante deberá generar aportes económicos que le serán retribuidos por parte del club, en concordancia a las cláusulas estipuladas previamente en el contrato.
<b>Colaboradores</b>	Los colaboradores deben ser productivos y proactivos, ajenos a la directiva.
<b>Asesores</b>	En el ámbito de su incumbencia

**2. Propuestas de valor – PV:**

Las propuestas de valor se definen en base a las diferentes necesidades y preferencias de los clientes en busca de su satisfacción y fidelización; se fundamenta en crear valor mediante la novedad en los productos y servicios, su diseño, personalización y accesibilidad.

*Tabla 19* Propuestas de valor

<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>Aficionados y socios</b>	<p>Incrementar los ingresos económicos del club mediante la captación de nuevos socios, y por la venta de boletos y productos exclusivos de la marca Barcelona Sporting Club a nivel nacional e internacional por medio de la tienda “Barce Store”, página web oficial del club y redes sociales; mejorando la calidad de los productos y servicios ofertados, innovando continuamente.</p>
<b>Sponsors, patrocinadores y Auspiciantes</b>	<p>Obtener rentabilidad de las actividades desarrolladas en conjunto con sponsors, auspiciantes y patrocinadores, las cuales permitan mantener satisfechos a los socios e hinchas; procurando además un beneficio mutuo entre empresas.</p>
<b>Colaboradores</b>	<p>Contar con procesos que generen valor agregado en cada una de las áreas estratégicas del club, procurando la satisfacción del cliente, mediante la motivación, crecimiento y desarrollo del talento humano del club.</p>

---

**Asesores**

Diseñar nuevas herramientas de gestión para el correcto funcionamiento del equipo de trabajo, en busca del crecimiento empresarial de la institución, considerando el criterio técnico de asesores en la materia.

---

Datos recopilados mediante el uso de las herramientas de investigación

**Fuente:** Elaboración propia

**3. Canales – C:**

Barcelona Sporting Club al ser una de las marcas más poderosas en el país, continuamente plantea estrategias que le permiten mantener control en el mercado y la ventaja sobre sus competidores; una de las principales estrategias realizadas ha sido la inserción de la marca en varios sectores, algunos inclusive, ajenos a su giro de negocio; permitiéndole invadir nuevos mercados y crecer de forma acelerada. En este sentido, se desarrollarán gestiones que permitan incrementar el impacto de la marca “Barcelona Sporting Club” en la mente del consumidor, cubriendo el mercado nacional e internacional, es indispensable el uso de los canales directos que tiene el club y espera potencializar, en este caso refiriéndose a la tienda exclusiva del club “Barce Store”, y aprovechar los canales indirectos o socios comerciales. Se necesitarán estrategias de mercadeo y administrativas para la propuesta; serán detalladas más adelante.

**4. Relación con los clientes – RCI:**

El modelo propuesto buscará constantemente la satisfacción del cliente. Es decir, sus acciones se enfocarán en la atracción, retención y fidelización de los aficionados, y demás clientes, generando ingresos constantes; contará además, con el asesoramiento personalizado mediante medios de difusión masiva como la página web oficial del club y sus diferentes cuentas en redes sociales, permitiendo identificar necesidades que podrían crear propuestas de servicio, la

implementación de servicios automáticos, y la creación colectiva con la colaboración de los aficionados, permitiéndoles aportar para la generación de valor buscando fortalecer las relaciones.

#### **5. Fuentes de ingresos – FI:**

Las fuentes de ingreso principales en el Barcelona Sporting Club son por taquilla, recaudación por membresías de socios y publicidad; es decir la venta de boletos para los encuentros deportivos y productos oficiales de la marca por medio de la “Barce Store”, aportes mensuales y/o anuales de los socios, inversión e ingresos producto de las negociaciones con sponsors, auspiciantes y patrocinadores. En este sentido, se fijarán presupuestos relacionados a cuotas por suscripción, ventas y publicidad.

#### **6. Recursos clave – RC:**

El modelo propone la incorporación de un sistema de asistencia personalizada en función de las necesidades de los socios y clientes del Barcelona Sporting Club mediante su página web oficial. En este sentido, es primordial el diseño de estrategias para mejorar la infraestructura del club, planes de capacitación para el talento humano en pro de su crecimiento, y el desarrollo institucional y administrativo del club, uso de herramientas tecnológicas para la cercanía con el cliente. Todo esto mediante la aplicación de procesos internos para la consecución de los objetivos empresariales.

#### **7. Actividades clave – AC:**

Barcelona Sporting Club requiere constantemente establecer actividades que le permitan mejorar la calidad de sus productos y servicios. El modelo propuesto busca aprovechar y potencializar de las capacidades del talento humano del club por medio de la aplicación de subsistemas de gestión que permitan su crecimiento y desarrollo; a la vez.

Además, se desarrollarán procesos que maximicen la producción y comercialización de productos originales de la marca, herramientas que faciliten la venta de productos online, la comunicación y fidelización de hinchas y socios mediante la página web oficial del club y sus redes sociales; conjuntamente adecuando las instalaciones del club para comodidad de los clientes y atender sus requerimientos inmediatos.

El resultado de estos procesos será el aprovechamiento de las capacidades del talento humano, de los hinchas y socios del club, creando nuevas opciones de negocio que satisfagan las necesidades de los clientes con el aporte de un equipo calificado.

#### **8. Asociaciones clave – AsC:**

Barcelona Sporting Club mantiene actualmente estrategias de cooperación exitosa mediante convenios con firmas empresariales nacionales e internacionales que le aportan económicamente y/o por medio de intercambio de servicios.

En este sentido, se puede integrar compañías que tengan la capacidad de solventar y satisfacer las necesidades que el cliente interno y externo del Barcelona Sporting Club requieren; siendo en este caso la de mayor apremio la capacitación y desarrollo del talento humano que permita su crecimiento profesional ligado conjuntamente al institucional; además del desarrollo comercial y económico del club mediante el fortalecimiento de la marca “Barcelona Sporting Club”. Esta alianza se prevé sean con empresas competidoras, así como con empresas no competidoras y empresas conjuntas, permitiéndole a la institución optimizar recursos y reduciendo riesgos e incertidumbre del entorno competitivo.

#### **9. Estructura de costos – EC:**

El modelo propone la creación de valor como estructura de costos, esto debido al giro de negocio del club y sus intereses a corto, mediano y largo plazo. La creación de valor la obtendrá

mediante el reconocimiento y uso de la marca; es decir el valor de la empresa le generará flujos futuros.

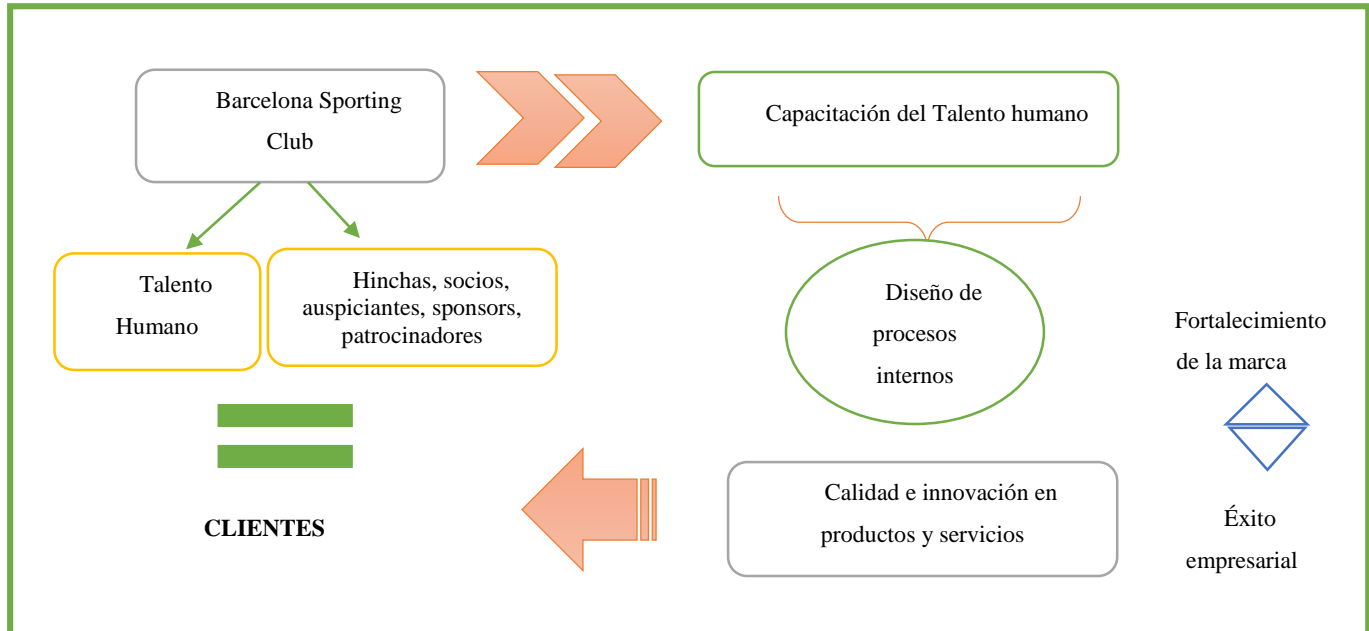
## Organización

Tomando como referencia lo expuesto, el Barcelona Sporting Club se respaldará en el desarrollo del talento humano y el crecimiento comercial de la marca a nivel nacional e internacional, ofreciendo productos y servicios innovadores de calidad a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

El modelo de negocio se centrará en el fortalecimiento y desarrollo comercial y administrativo del club; permitiendo crear productos y servicios competitivos en el mercado con un equipo altamente profesional.

La organización de desarrollo del modelo de negocio está sustentada en la siguiente estructura:

Figura 25 Organización del modelo de negocio propuesto



Fuente: Elaboración propia

Las características de la organización que se propone en la generación de modelo de negocio es aprovechar las capacidades del cliente interno y externo; es decir que el generador de valor del Barcelona Sporting Club sea principalmente su talento humano, los socios, hinchas y demás clientes que aportan continuamente al crecimiento institucional y deportivo del club. En este sentido, la capacitación del talento humano es un factor clave para el diseño y aplicación de procesos internos que aseguren y mejoren la calidad en los productos y servicios que se ofertan mediante la innovación constante que fortalezcan la imagen de la marca, en una búsqueda constante de la satisfacción del consumidor final, que traducido de acuerdo al giro de negocio del Barcelona Sporting Club son sus hinchas, socios, auspiciantes, sponsors y patrocinadores.

El éxito empresarial que busca el modelo de negocio propuesto para el Barcelona Sporting Club se basa en la integración de los agentes internos y externos que conforman el club; prevé disponer de un equipo de trabajo altamente calificado y motivado, encargado de fortalecer la cartera de productos y servicios del club generando mayor rentabilidad y estabilidad económica y administrativa.

Lo antes mencionado permite identificar áreas críticas que se basan en el fortalecimiento del talento humano; que, a su vez, generen innovación en los servicios y productos que el club ofrece a sus clientes, permitiéndole incrementar el impacto de la marca en el consumidor disminuyendo posibles amenazas de la competencia en el mercado. De esta forma, se plantea que el Barcelona Sporting Club crezca continuamente alcanzando niveles superlativos en el país, creándole nuevas oportunidades internacionales de negocio.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la estructura que el modelo de negocio propone en relación a la estructura actual del Barcelona Sporting Club:



Tabla 20 Análisis comparativo de la estructura actual en relación a la propuesta de negocio

Descripción	Estructura actual	Estructura propuesta por el modelo de negocio
<b>Servicios y productos</b>	Encuentros deportivos rutinarios, venta de entradas sin mayor control, productos sin distintivo de marca.	Encuentros deportivos más atractivos, compra de boletos con documento de identificación, productos con distintivo de la marca.
<b>Captación de socios</b>	Sistema eficaz de captación, fidelización y asistencia de socios a nivel nacional	Sistema eficaz de captación, fidelización y asistencia de socios a nivel internacional
<b>Tienda exclusiva del club “Barce Store”</b>	Productos para la comercialización de la marca Barcelona Sporting Club con limitada difusión	Difusión masiva de la existencia de la “Barce Store”, sus productos y promociones.
<b>Página web, aplicación móvil y redes sociales</b>	Servicio de asistencia al cliente con cobertura nacional, difusión de promociones para socios e hinchas.	Servicio de asistencia al cliente con cobertura internacional, servicios integrales para hinchas y socios por medio de las diferentes plataformas virtuales.
<b>Talento Humano</b>	Carencia de una base administrativa sólida	Creación de bases administrativas, tales como, plan estratégico, manual de funciones, subsistemas de gestión y procesos.

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio propone una reestructuración en la gestión del Barcelona Sporting Club aprovechando la aceptación masiva que posee, creando y fortaleciendo áreas estratégicas que aporten al crecimiento empresarial del club.

Utilizar herramientas de mercadeo que permitan conocer al cliente rentable del club a fin de satisfacer sus necesidades, ofertando productos y servicios innovadores y de vanguardia, que lo diferencien de sus competidores, con alcance internacional. Es importante, además, el uso de sistemas que permitan la cercanía con los clientes, fortaleciendo las relaciones.

Las propuestas de valor se lograrán establecer mediante el apoyo de un equipo de trabajo motivado y capacitado para abarcar los requerimientos que el cliente necesita satisfacer, optimizando recursos, generando productividad que aporte al crecimiento empresarial del club.

### **Contingencias y planes de acción**

*Tabla 21 Contingencias y planes de acción Barcelona Sporting Club*

<b>CONTINGENCIAS</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN</b>
Ausencia de un modelo de negocio	Diseño de un modelo de negocio en base a la metodología CANVAS
Ineficiencia en el desarrollo de actividades y programas internos, creados empíricamente sin bases técnicas.	Creación de procesos operativos y de gestión que optimicen recursos y generen productividad.
Inexistencia del área de Talento Humano	Estructuración del área de Talento Humano que permita la implementación de subsistemas de gestión.

---

Carencia de planes de capacitación	Diseño de planes de capacitación en temas empresariales y específicos de cada área.
Desconocimiento del mercado al que van dirigidos sus productos y servicios, y de su principal competencia.	Análisis del entorno empresarial y estudio de mercado que identifique segmentos a los que debe direccionar sus propuestas.
Inexistencia de un distintivo de marca que represente exclusividad y autenticidad de los productos.	Diseño de un distintivo exclusivo del club; estrategias de activación de marca a nivel nacional e internacional para potencializar las ventas mediante la “Barce Store”.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **Diseño del modelo de negocio CANVAS para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil**

El diseño del modelo de negocio según CANVAS se ajusta a una estructura en la que los autores dividen en dos hemisferios un lienzo en el que constan los nueve módulos antes mencionado.

El lienzo servirá de base para graficar las propuestas en cada módulo de gestión, presentando de forma sencilla y didáctica el modelo de negocio para el club.

El diseño CANVAS posee la siguiente estructura, cada módulo tiene una abreviatura y una numeración que indica la secuencia lógica para obtener el resultado deseado.



Figura 26 Lienzo modelo CANVAS

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<b>AsC</b>	<b>AC</b>	<b>PV</b>	<b>RCI</b>	<b>SM</b>
<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	<b>RC</b>		<b>C</b>	
	<b>6</b>		<b>3</b>	
<b>Estructura de Costes</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
<b>EC</b>		<b>FI</b>		
<b>9</b>		<b>5</b>		

Fuente: Elaboración propia, en base a los lineamientos del autor

## Modelo de negocio para el Barcelona Sporting Club de la ciudad de Guayaquil

### 1. SEGMENTO DE MERCADO – SM

#### Nicho de mercado

Aficionados del Barcelona Sporting sin rango de edad específico

#### Segmento de mercado

##### Cliente externo

- Socios e hinchas:
  - Clase alta, media, baja
- Patrocinadores
- Auspiciantes
- Sponsors

##### Cliente interno:

Recurso humano del club  
Asesores de talento humano

## 2. PROPUESTAS DE VALOR – PV

Figura 27 PV - Barcelona Sporting Club

HINCHAS	SOCIOS	AUSPICIANTES, SPONSORS Y PATROCINADORES	RECURSO HUMANO	ASESORES DE TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de venta con fácil accesibilidad.</li> <li>• Venta de entradas online a encuentros deportivos.</li> <li>• Promociones en productos de la marca.</li> <li>• Sistema de identificación para la venta de boletos a los encuentros deportivos.</li> <li>• Acceso al club de socios con costo adicional.</li> <li>• Diseño de una línea de productos dirigida al público femenino.</li> <li>• Altos niveles de seguridad en las instalaciones del estadio y sus alrededores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos y promociones en productos originales de la marca.</li> <li>• Servicios de bar a las diferentes localidades por medio de la aplicación móvil.</li> <li>• Venta de productos exclusivos de la marca mediante la página web oficial a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Club social y deportivo para socios.</li> <li>• Diseño de una línea de productos dirigida al público femenino.</li> <li>• Altos niveles de seguridad en las instalaciones del estadio y sus alrededores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Presencia constante en plataformas virtuales del club durante la relación comercial.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento de negocio.</li> <li>• Proyección de la marca durante eventos deportivos y/o exclusivos de la marca patrocinada.</li> <li>• Atracción de nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y beneficios empresariales.</li> <li>• Participación activa en los programas y procesos de la institución.</li> <li>• Profesionalización del personal y competitividad</li> <li>• Capacitación constante.</li> <li>• Retención y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Rediseño de la estructura orgánica.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia



### 3. CANALES – C

Tabla 22 C - Barcelona Sporting Club

TIPO DE CANAL	DESCRIPCIÓN
<b>Canales directos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mail order</li><li>• Call - center.</li><li>• Tienda Online en la página oficial del club.</li><li>• Servicio de entrega a domicilio.</li><li>• Barce Store con mayor visibilidad en las afueras del estadio.</li><li>• Retail (venta al detalle)</li></ul>
<b>Canales indirectos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas a consignación</li><li>• Tiendas online con alcance internacional</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

#### Proceso de evaluación:

- 1. Información:** Difusión masiva en medios tecnológicos, venta en consignación, promociones durante los encuentros deportivos.
- 2. Evaluación:** Asistencia personalizada por medio de chat o call-center, buzón de sugerencias online y físico, cuestionario de satisfacción al recibir el producto.
- 3. Compra:** plataformas virtuales del club, Barce Store, tiendas online, tiendas físicas externas.
- 4. Entrega:** entrega a domicilio en Guayaquil por medios propios, servicio de Courier a nivel nacional e internacional, compra inmediata.
- 5. Post-Venta:** Política de devoluciones, garantías del producto, servicio psicológico post venta, promoción de ventas a clientes frecuentes.

#### 4. RELACIONES CON LOS CLIENTES – RCI

Figura 28 RCI - Barcelona Sporting Club

### Asistencia personal

- Atención permanente al cliente mediante el call center y chat en la página web oficial del club.
- Entrega de promociones y beneficios a los socios por medio de las diferentes plataformas virtuales del club por fechas conmemorativas.
- Programas de fidelización a socios mediante participación en trivias, concursos, sorteos y demás a través de los medios digitales del club.

### Creación colectiva

- Participación activa de los aficionados en el diseño de los productos de la marca.
- Brainstorming de los aficionados para crear valor en las diferentes áreas con necesidad de mejora del club.

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. FUENTES DE INGRESOS – FI

Las fuentes de ingresos y formas de pago del Barcelona Sporting Club de acuerdo a los segmentos de mercado con los que cuenta, serán:

Tabla 23 FI - Barcelona Sporting Club

<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taquillas</li><li>• Cuotas mensuales y anuales por membresías de socios</li><li>• Publicidad y marketing</li><li>• Venta de productos exclusivos de la marca en la “Barce Store”</li><li>• Alquiler de las instalaciones del club</li><li>• Derechos televisivos</li></ul>
<b>FORMAS DE PAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pagos en efectivo</li><li>• Pagos con tarjetas</li><li>• Depósitos o transferencias bancarias</li><li>• Débitos bancarios por membresías a socios</li><li>• Abonos para los encuentros deportivos</li><li>• PayPal</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia





## 6. RECURSOS CLAVE – RC

Tabla 24 RC - Barcelona Sporting Club

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
<b>FÍSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones del estadio en condiciones óptimas</li><li>• Centros de alto rendimiento para formativas</li></ul>
<b>HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parqueaderos seguros y de fácil accesibilidad</li><li>• Personal administrativo y equipo multidisciplinario motivado y productivo</li><li>• Talento humano idóneo para el puesto idóneo.</li></ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantilla de jugadores calificados y profesionales en su disciplina.</li><li>• Página web oficial del club de calidad</li><li>• Redes sociales de fácil acceso</li><li>• Intranet</li><li>• Redes inalámbricas en las instalaciones del club</li><li>• Sistema de monitoreo y control de la seguridad en las instalaciones del club.</li><li>• Aplicación móvil interactiva</li></ul>

## **7. ACTIVIDADES CLAVE – AC**

- Diseñar un distintivo de la marca Barcelona Sporting Club.
- Instalar un sistema de control de ventas de entradas ligado al Registro Civil.
- Rediseñar la página web oficial del club y aplicación móvil.
- Diseño de nuevos productos innovadores y de calidad.
- Servicios personalizados para los aficionados.
- Contratos de patrocinio, auspicio y sponsor con grandes firmas nacionales e internacionales.
- Plan de capacitación para el talento humano.
- Implementación de un sistema de calidad en atención al cliente.
- Publicitar la marca
- Diseñar procesos administrativos
- Incorporar al equipo de trabajo un experto en manejo de sistemas y plataformas virtuales.

## **8. ASOCIACIONES CLAVE**

- Medios de pago online
- Tiendas físicas y online
- Social media: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, entre otras.
- Empresa textil (licitación)
- Outsourcing de servicios de seguridad y vigilancia
- Outsourcing de servicios de motorizados para entrega de productos a domicilio

- Constructoras (licitación)
- Alianzas con otras empresas
- Afianzar la relación comercial con Pepsi, Claro, Herbalife, y demás socios claves

## **9. ESTRUCTURA DE COSTOS**

El modelo de negocio busca que el Barcelona Sporting Club obtenga flujos futuros mediante el reconocimiento y la generación de valor; sin embargo, se toman a consideración ciertos gastos que serán saneados a través de las fuentes de ingresos.

- Remuneraciones al personal deportivo y administrativo.
- Pago de servicios básicos
- Pago a proveedores
- Pago por derechos federativos, deportivos y económicos
- Pago por obligaciones financieras
- Pago de obligaciones patronales
- Pago a empresas Outsourcing (externalización)

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

### 5.1. Conclusiones

- El club no posee una estructura administrativa sólida que sirva de base para el cumplimiento de funciones de las diferentes áreas que la integran.
- La ineficiente administración financiera provocó una severa crisis económica de la cual no ha logrado salir hasta la actualidad.
- La institución carece de estudios de mercado.
- El manejo estructural debería fundamentarse en la construcción de procesos internos.
- La inexistencia de un área de Talento Humano impide la aplicación de los subsistemas de gestión.
- La carencia de un modelo de negocio limita una visión holística de nuevas oportunidades de acción empresarial.

### 5.2. Recomendaciones

- Diseñar elementos que definan la estructura administrativa y organizacional del club, implementando áreas estratégicas de gestión que contribuyan a su crecimiento empresarial.
- Sanear las cuentas del club a través de la intervención de empresas externas que efectúen el control directo a esos rubros.
- Realizar un análisis del entorno, que permita establecer una investigación de mercado orientada a identificar escenarios con valor agregado para la empresa.
- Definir los procesos operativos y de apoyo o gestión para las diferentes áreas estratégicas.



- Crear el área de Talento Humano que permita la aplicación y optimización de los subsistemas de gestión.
- Aplicación de la propuesta del modelo de negocio presentado.

## Bibliografía

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, XIV(1), 33-46.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica". En F. Arias, *El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica"* (Sexta ed., pág. 83). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME C.A.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica". En F. Arias, *El proyecto de investigación "Introducción a la metodología científica"* (Sexta ed., pág. 83). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME C.A.
- Arias, F. (2012). El proyecto de la investigación "Introducción a la metodología científica". En F. Arias, *El proyecto de la investigación "Introducción a la metodología científica"* (Sexta ed., pág. 24). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME C.A.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, XVII(1), 99-120.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (Segunda ed., pág. 60). México D.F., México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones". En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones"* (Novena ed., pág. 96). México D.F., México: Mc Graw - Hill.
- Effron, M., & Ort, M. (2010). *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*. Boston, United States: Harvard Business School Press.

- Hatun, A. (2009). El caos del Talento. *Harvard Business Review*, edición América Latina, VIII(87), 19-30. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com>
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (1 de Noviembre de 2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto*(173), 66-79. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com>
- Lawler, E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco, United States: Jossey-Bass.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (pág. 78). Barcelona, España: DEUSTO S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 16). Barcelona, España: DEUSTO S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 17). Barcelona, España: DEUSTO S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 20). Barcelona, España: DEUSTO S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 21). Barcelona, España: DEUSTO S.A.



Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 23). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primero ed., pág. 26). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (Primera ed.). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primero ed., pág. 28). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 30). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 34). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 36). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 38). Barcelona, España: DEUSTO S.A.





Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Primera ed., pág. 40). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (Primera ed.). Barcelona, España: DEUSTO S.A.

Palella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. En S. Palella, & M. Feliberto, *Metodología de la investigación cuantitativa* (pág. 88). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

### Referencias bibliográficas

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Tercera edición.

Barcelona Sporting Club, su historia y actualidad. Recuperado de:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona\\_Sporting\\_Club](https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona_Sporting_Club)

Bruckner, A. (2008). *Modelos de Gestión Aplicada*. Madrid-España: ESIC.

Chiavenato, I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Editora McGraw Hill. Primera edición.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Pearson Educación. Decimoprimer edición.

Espinosa L. O. (5 de febrero de 2013). Lienzo del Modelo de Negocio [Mercadeo]. Recuperado de:  
<http://materialmercadeo.blogspot.com.es/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>

Gómez, S.; Opazo, M. (Septiembre, 2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School – Universidad de Navarra

Huggs, M. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Estados Unidos: Bussiness Center Applications.

Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco, United States: Jossey-Bass.

Martínez, E. (2014). *El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica* (Tesis de pregrado). Universidad de Almería, España.

Menguzato y Renau. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.P.I, 427 pp.

*Organización mundial del trabajo*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Paz y Miño, L. E. (2014). *Diseño de modelo de negocio CANVAS para Banco Solidario*. (Tesis de maestría). Universidad Internacional del Ecuador UIDE, Ecuador.

*Real Academia Española*. Recuperado de: <http://buscon.rae.es/draeI/>

*Ranking de hinchadas según la CONMEBOL*. Recuperado de: <http://www.benditofutbol.com/futbol-nacional/barcelona-emelec-liga-ranking-hinchadas-conmebol.html>

Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación, Octava Edición.