



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20160315-01

Estrategias del Marketing Deportivo: Un Estudio sobre el Delfín Sporting Club

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magister en Marketing

Por el estudiante:
Jenny Carolina HERRERA BARTOLOMÉ

Bajo la dirección de:
Daniel BARREDO IBÁÑEZ PhD

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador

Octubre de 2016

Estrategias del Marketing Deportivo: un estudio sobre el Delfín Sporting Club

Sports Marketing Strategies: A Study on the Dolphin Sporting Club

Jenny Carolina HERRERA BARTOLOMÉ¹
Daniel BARREDO IBÁÑEZ²

Resumen

El deporte es parte constitutiva de la cultura de una sociedad moderna, penetrando en las actividades cotidianas de los individuos, pues influye en su comportamiento, tiene poder de convocar multitud de masas, generando el atractivo comercial para las empresas deportivas. En los últimos años los clubes de fútbol europeo han dado mayor importancia a la aplicación del marketing deportivo, pues es el medio para instituir el propósito de las entidades en el ámbito competitivo y encontrar la ventaja sostenible. En este sentido los clubes de fútbol ecuatoriano han tomado mayor conciencia y por ello están aplicando estrategias de marketing deportivo. Mediante la revisión de la literatura se abordan las estrategias aplicadas por parte del equipo Delfín Sporting Club. Se estudiará la efectividad que ha tenido la aplicación de estrategias por parte del club deportivo durante los últimos años, los factores que han incidido en el posicionamiento de la marca y fidelización por parte de sus hinchas.

Palabras clave:

Marketing Deportivo; Delfín Sporting Club; Estrategias

Abstract

Sport is a constituent part of the culture of a modern society, penetrating the daily activities of individuals, as it influences their behavior, has power to summon multitude of masses, creating the commercial attractiveness for sports companies. In recent year's European football clubs have given more importance to the implementation of sports marketing, it is the means to establish the purpose of the entities in the competitive arena and find sustainable advantage. In this sense Ecuadorian football clubs have become more aware and therefore strategies are implemented sports marketing. By reviewing the literature the strategies applied by the Dolphin team Sporting Club addressed. Effectiveness has been implementing strategies by the sports club in recent years, factors that have affected the branding and loyalty from their fans will be studied.

Key words

Sports Marketing ; Dolphin Sporting Club ; Strategies

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹ Ingeniera en Marketing, Docente Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí– Ecuador. E-mail jenca27-msn@hotmail.com

² PhD en Periodismo, Profesor titular principal Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario -Colombia. E-mail daniel.barredo@urosario.edu.co

Introducción

El deporte moderno surge en el siglo XIX en Inglaterra como manifestación del estilo, distinción y estatus de los niveles socioeconómicos con mayor poder, pues al reducirse las horas de trabajo a causa de la industrialización disponían de mayor tiempo para practicar actividades deportivas, surgiendo deportes como las regatas, esgrimas, tiro con arco o la navegación en vela, además del rugby (Rivera & Molero, 2012, p. 25).

En el siglo XX surgen deportes relevantes como el fútbol, waterpolo y tenis de mesa, trascendiendo a la práctica profesional, influyendo los medios masivos de comunicación en este proceso, emergiendo una nueva correlación entre el deporte y las comunicaciones. En Atenas, en el año 1896 se inician los juegos olímpicos modernos por recomendación y organización del Barón Coubertin. Estos juegos se desarrollan con un período de cada cuatro años, durante este tiempo se ha incrementado la participación de deportistas, las disciplinas acrecentaron y, con esto, aumentó más la fama del deporte (Molina, 2009, pp. 11-12; Rivera & Molero, 2012, p. 25).

El fútbol es un fenómeno social que, en muchos países, se considera el rey de los deportes, pues –según indica Alcaide (2009)- sirve de base e inspiración para las reglas, normas y reglamentos que se adoptan en otras disciplinas. Por ello, al ser uno de los deportes más seguidos en el mundo, es un extraordinario campo de acción para la promoción de productos y servicios.

La orientación estratégica hacia el consumidor es el fundamento del marketing en la entidad deportiva, investigando sus gustos para crear espacios donde ellos participen, motivándolos mediante la aplicación de herramientas de la comunicación como periódicos, radio, televisión, internet, redes sociales, entre otros, pues el deporte no se considera un producto tradicional, sin embargo está diseñado para ser adquirido como una moto o un snack. Tomando en cuenta que esta industria goza de valores como: la pasión, el sentimiento, la emoción, la aclamación, y la lealtad, que, aplicados correctamente, constituyen herramientas de ventas para llegar directamente al corazón de los clientes (Molina, 2007, p.18).

En ese sentido, Rivera & Molero (2012) definen al marketing aplicado a esta actividad como un conjunto de prácticas desarrolladas por las entidades futbolísticas para complacer las necesidades de los consumidores y, por consiguiente, alcanzar los objetivos propuestos por parte de la institución.

El marketing deportivo ha tenido una transformación diferente en diversos lugares del mundo y crece con potencia en los mercados que se emplea; clubes o entidades deportivas destinadas a la recreación y entretenimiento, se han convertido en poderosos sectores económicos. Estableciéndose como marcas y siguen una dinámica de coherencia empresarial, por consiguiente los jugadores son valiosos productos y por último, los hinchas o fans constituyen la base y motor de la adquisición de los eventos deportivos y, por lo tanto, las compañías desde las

microempresas hasta las multinacionales buscan incorporarse, desde diferentes aristas, a la pasión, sentimiento, notoriedad, popularidad y reputación que promueve esta ciencia. Igualmente, en la historia moderna del deporte el marketing ha sostenido y sigue sosteniendo importantes desafíos, originándose dos procesos esenciales: innovación y profesionalización (Molina, 2015, pp. 16-17).

De acuerdo al estudio realizado por la revista Forbes del año 2016, el club Real Madrid es el equipo con más ingresos referente al fútbol con 694 millones de dólares, en segundo lugar FC Barcelona, registrando 675 millones de dólares en ingresos, con un incremento del 12%. En tercer lugar se posiciona *Manchester United* con 3.317 millones de dólares, considerando un incremento del 7% en relación al año 2015, con un monto de 625 millones de dólares en ingresos. A esta lista se suman otros clubes de la *Premier League* como *Arsenal* con 2.000 millones de dólares, *Manchester City* \$1.921 millones, *Chealsea* \$1.600 millones, *Liverpool* \$1.500 millones y *Tottenham* con 1.000 millones de dólares. De acuerdo a una lista elaborada por Forbes ubica al Real Madrid, con un monto de 3.645 millones de dólares, y al FC Barcelona, con 3.549 millones, denominados como los clubes españoles más onerosos del mundo (Telesur, 2016, 12 de mayo).

En 1899, Juan Alfredo Wrigh junto a su hermano Roberto, jóvenes estudiantes originarios de la ciudad de Guayaquil regresan a su tierra natal procedentes de Inglaterra, donde habían realizado sus estudios

universitarios, en ese país el fútbol empezaba a tomar popularidad por ser uno de los deportes más ejecutados. Con ello se funda el primer club en Ecuador denominado Guayaquil Sporting Club, posteriormente el gremio de trabajadores fundó su equipo Ecuador Sporting Club, organizándose los primeros partidos entre estos clubes. Años más tarde se instituyen equipos como Unión y Gimnasia, Club Santiago, 24 de Mayo, Club Sport Vicente Rocafuerte. En 1906 en la ciudad de Quito se empieza a desarrollar el deporte y se constituyen clubes de competencia. En 1908 se funda Club Sport Patria. En 1922 las provincias de Guayas hasta 1950 y Pichincha 1953 desarrollan encuentros amateurs. El 30 de mayo de 1925 se funda la Federación Deportiva Nacional del Ecuador tomando las riendas de la organización de los torneos desarrollados por los equipos de la Costa y de la Sierra. En 1926 Ecuador se integra a la *Federation Internationale de Futbol Association* (FIFA), al año siguiente se asocia a la Conmebol. Durante los años 1940 hasta 1949 se desarrollan los primeros campeonatos nacionales de equipos amateurs. En la década de los cincuenta las provincias de Pichincha y Guayas abandonan el amateurismo. En 1951 se desarrollan en la provincia del Guayas campeonatos profesionales. Siguiéndole los pasos, en 1953 la provincia del Pichincha inaugura los campeonatos profesionales provinciales. Los Campeonatos Nacionales de clubes en el país inician en 1957, suspendiéndose por dos años, siendo reestablecidos en 1960 hasta la actualidad. El 30 de junio de 1967 se crea la Asociación Ecuatoriana de Fútbol, finalizando

los torneos individuales provinciales de Guayas y Pichincha. En 1978 se realizan reformas de los estatutos además de cambiar el nombre del organismo a Federación Ecuatoriana de Fútbol (Studio Fútbol, 2013, 26 de abril; Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2016, 11 de octubre).

El presente objeto que sirve de estudio es el equipo deportivo Delfín Sporting Club de la ciudad de Manta (Ecuador), en donde se analizarán las estrategias de marketing deportivo aplicadas por parte de esta institución durante los años 2013 hasta el 2015.

Por su parte, el Delfín Sporting Club es uno de los equipos de fútbol profesional del puerto manabita. Fundado el primero de marzo de 1989 por los señores Joselo Mieles, José Álava y Oscar Guillén al adquirir la franquicia del Club Deportivo 9 de Octubre de Manta. A mediados de ese año ascendió a la Serie A, donde jugó hasta 1995. Entre sus clásicos rivales se encuentra el Manta Fútbol Club; ambos, al tener su sede en la misma ciudad, protagonizan el denominado clásico mantense. Liga de Portoviejo es otro rival, y al participar en la misma provincia de Manabí, y por protagonizar encuentros deportivos, se les ha denominado el Clásico manabita. En el caso del Delfín, los encuentros como local los desarrolla en el Estadio Jocay, con capacidad para 18.000 personas (efdeportes.com, 2016, 2 de abril).

Metodología

Hernández, Fernández & Baptista (2010) citan a Patton (1980 – 1990) definiendo la investigación cualitativa como la narración pormenorizada de lugares, personas, acontecimientos,

comportamientos observados y sus demostraciones mediante la aplicación de técnicas que permitan recolectar información, por medio de la observación no estructurada, entrevistas abiertas, valoración de experiencias propias, revisión de documentos (p. 9).

Namakforoosh (2005) describe a la investigación exploratoria como un método que facilita la recopilación de datos respecto de un problema que luego se dedica a un estudio específico. Por su parte, Hernández, Fernández, & Baptista (2010) señalan que el objetivo es profundizar un problema o tema poco investigado (p. 78).

La metodología aplicada en este artículo de revisión fue de alcance exploratorio, realizado a partir del análisis documental, bibliográfico de la literatura relacionada con el concepto y definición Marketing: del marketing deportivo, estrategias y marca. Asimismo, se hizo una revisión de los diferentes artículos de revistas desarrollados sobre el marketing deportivo: un híbrido entre la empresa y los clubes. Además de la técnica cualitativa que se basa en la observación y en la interpretación de datos difundidos tanto por fuentes primarias (como las redes sociales del propio club, entrevista al dirigente del equipo, diarios), fuentes secundarias como trabajos académicos publicados por otros autores, abordando temas respecto a la comercialización y las alianzas estratégicas; Delfín Sporting Club, cronología de una transformación y finalmente se analizó las líneas de actuación del Delfín Sporting Club aplicadas por parte de la institución.

REVISIÓN LITERARIA

Marketing: definición del marketing deportivo, estrategias y marca

De acuerdo a Kotler (2012), el marketing es un identificador de las necesidades de los individuos, desde los principios sociales, hasta los deseos biológicos. Además, consiste en la búsqueda de indagar el código que ayude a cumplir con eficiencia lo que el público objetivo necesita creando una relación redituable a largo plazo con él.

En cambio, el marketing deportivo es una ciencia socioeconómica que busca vincular el mundo deportivo con el empresarial, porque es un conjunto de conocimientos adquiridos a través de la observación y el razonamiento metódicamente constituido y de donde se extraen las leyes generales (Molina, 2010). Es decir, se trata de crear una sinergia entre estas dos industrias, pues el sector deportivo crece de modo vertiginoso incluyendo a todos sin excepción como género, raza, edad, religión, idioma, entre otras; y es gobernado por la pasión y el sentimiento que se genera en cada uno de los aficionados (p. 7). El marketing deportivo también incluye a todas las actividades principales de las empresas, entidades y sus marcas, suministrándoles pertinencia y sentido de orientación (p. 33).

Para Munuera & Rodríguez (2012), las estrategias instauran las principales acciones generales que guían a conseguir los objetivos planteados. Otros autores, sin embargo, consideran que el término estrategia es utilizado para decir que el marketing no es únicamente el

simple análisis de las necesidades para ajustar la oferta, sino que debe tener presente también la competencia en los mercados de evolución rápida (Desbordes, Ohl, & Tribou, 2001). En ese sentido, para proteger su parte del mercado o aumentarla, quien oferta debe de actuar de mejor manera que la competencia y ubicar su marca de manera que el consumidor identifique inmediatamente su singularidad y prioridad, de acuerdo a los autores citados (p. 233). En líneas generales, deben diferenciarse tres situaciones:

- ✓ El mercado crece permanentemente y mantenerse en el mismo es suficiente para aumentar su volumen de actividades comerciales.
- ✓ Si el mercado se paraliza, se debe aumentar la cuota, a pesar de la competencia.
- ✓ El mercado está en retroceso y se debe implantar la marca o apartarse.

Por lo tanto, se trata de evidenciar que los modelos estratégicos se pueden aplicar a los modelos deportivos.

Molina (2010) menciona que la marca permite incorporar valores agregados en un producto distinguiéndolo de su competencia; sin embargo, Sterman (2013) acota que una marca por sí misma posee valor, medible económicamente, a través de una buena gestión que se acumula a largo plazo interactuando permanentemente con su mercado.

A esto se le denomina, según el autor citado, el “capital de marca” (p.12), siendo estructurado con algunos elementos como notoriedad de marca, calidad percibida, lealtad de marca y asociaciones de marca.

De acuerdo a Stanton, Etzel & Walker (2007), existe fidelidad por parte del consumidor hacia una marca o producto y, de acuerdo a su experiencia adquirida, está a cabalidad satisfecho por cumplir sus expectativas, por ello no considera en elegir a la competencia. Por su parte, Álvarez (2013) señala lo valioso que es retener y cuidar a los clientes, pues tienen posicionada en su mente la marca o el producto y lo elegirán como opción prioritaria a la hora de adquirirlo.

El marketing deportivo: un híbrido entre la empresa y los clubes

De acuerdo a Gerardo Molina, gurú del Marketing Deportivo, toda organización deportiva debe ser siempre rentable y, por ello, aconseja tomar en cuenta las siguientes condiciones para lograrlo: identidad institucional, sinergia, programas, membresía y división del trabajo, necesarios para afrontar eficientemente a los actuales desafíos de la industria. Antes, el sector deportivo solo se preocupaba por abrir una instalación deportiva en el primer sitio disponible, sin desarrollar investigaciones previas ni a posteriori, primando el ingreso que se obtenía por la actividad que se ofertaba. En este sentido, la gestión de los negocios se efectuaba empíricamente más que de forma teórica (Molina, 2012, pp. 46-59).

El entorno o la instalación donde se desarrollan las actividades deportivas, influyen directamente en la emoción y satisfacción absoluta

del usuario. Por consiguiente, los espacios con reducidas áreas destinadas para el bienestar, conllevan a un escaso desarrollo en la salud del practicante, a causa de la poca inversión de recursos (Burrillo, 2012). Las instalaciones deportivas constituyen el conjunto de elementos más visibles que ofrece el deporte para su determinada práctica, pues, mediante éstas, las entidades deportivas pueden comprarlas o alquilarlas, siendo indispensable para su sustento económico la alianza con marcas comerciales que proporcionen ingresos a cambio de publicidad y/o actividades de marketing para diferentes *targets* (Molina, 2015, p. 56).

Mediante un estudio desarrollado por la empresa Euroamericas Sport Marketing (ESM) elaborado en base a los datos y estimaciones surgidas en el año 2015, siete millones de personas asisten cada año entre las cinco grandes ligas de Europa, mientras que alrededor de 12,5 millones de turistas aproximadamente concurren a los encuentros deportivos de equipos más emblemáticos y poderosos del mundo. La actividad futbolística es la doceava economía del mundo, obteniendo ingresos anuales de 700.000 millones de dólares, 330 millones de jugadores profesionales y amateur, pertenecientes a 2.3 millones de equipos afiliados de manera directa o indirecta a la FIFA, de los cuales sólo 30 países generan un Producto Interno Bruto (PIB) superior que la actividad futbolística en su totalidad (Marketingregistrado.com, 2016, 2 de febrero).

De acuerdo a otro informe realizado por la empresa Euroamericas 2016 respecto a la participación de

empresas comerciales reconocidas con mayor notoriedad en cuanto al patrocinio deportivo, a nivel de Europa están: Coca Cola (66,5% directa), Red Bull (44,3%) y BBVA (39,6%). En cuanto a marcas deportivas, se encuentran Nike (83,3%) y Adidas (71,5%), son las marcas patrocinadoras con mayor notoriedad abierta, siguiéndoles Reebok (31%) y Puma (27,9%) (La jugada financiera, 2016, 1 de febrero).

El informe de ESM 2016 "Patrocinio Mundial" estima que, el patrocinio deportivo crecerá hasta 65.000 millones de dólares a nivel mundial en los mercados de Europa y Estados Unidos, mercados que marcan una tendencia del 74% del negocio total. Este crecimiento se relaciona porque ya no se considera una simple forma de publicitar por un intercambio económico, sino de una sociedad en donde cada parte con sus diferentes departamentos trabajan en conjunto para construir, mediante mensajes, inéditos y excepcionales, los valores implícitos en los convenios (Mercado, 2016, 18 de abril).

Molina (2010) considera que en la actualidad existen muchos clubes a nivel mundial que aplican estrategias de marketing deportivo que han contribuido a posicionarse en la mente del consumidor, pues en el mundo entero este fenómeno se percibe al unísono, por ello ha dado lugar al surgimiento y crecimiento del marketing deportivo, el cual no solo logró la derivación de los deportes por el planeta, sino que los incorporó para que éstos vivan dentro de cada ser humano (pp. 7-8).

En Europa existen clubes que han aplicado correctamente las

estrategias del marketing deportivo y han contribuido al crecimiento institucional no solo en su país de origen, sino también a nivel internacional. Como ejemplos podemos citar a Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, considerados como pioneros en el ámbito del marketing deportivo, ya que tras aplicar principios y técnicas investigativos, consiguieron consolidar una enorme satisfacción entre sus usuarios. Sus estadios, cada fin de semana, están llenos en cada encuentro no solo de locales, sino como visitantes. Esto se produce como consecuencia de las inversiones millonarias en compra de jugadores reconocidos, con la finalidad de ubicarse en las mejores posiciones en las diferentes competiciones como Liga Española de Fútbol, Copa del Rey, y la tan mencionada Champions League (Gatius & Huch, 2012).

Rivera & De Garcillán (2014) hacen referencia al marketing deportivo respecto a que se fundamenta mediante la cultura deportiva que la sociedad actual establece como parte intrínseca, influyendo en su vida y con gran poder de congregación. Con ello, aspectos como el involucramiento que tengan las empresas y la utilización de las herramientas de comunicación que apliquen, impactarán notoriamente en la práctica deportiva de los consumidores y la aplicación de las estrategias de marketing deportivo (p. 150).

Por medio de una entrevista realizada por El Comercio (2015) a Diego Turners, gerente de Marketing del Club Atlético River Plate, en cuanto a la gestión deportiva, esta entidad es la más importante de Sudamérica, pues la implementación

del marketing en esta institución ha contribuido en el incremento del 25% de sus ingresos. River Plate cuenta con un Instituto terciario, Universidad del mismo nombre, más de 60 actividades recreativas y 25 deportivas, Fundación River solidario, tiendas físicas donde se ofertan ropa casual y todos los productos oficiales de Adidas, incrementando sus ventas en un 35%. Además de tiendas en línea, donde se fortalece la identidad riverplatense mediante diferentes campañas por redes sociales, con la finalidad de estar más cerca del hincha, academias de fútbol, patrocinadores prestigiosos como Adidas, firmando un contrato de 6 años por 40 millones de dólares, representando la cuota social 10% más en comparación con los derechos televisivos; así, se ha revalorizado la marca River por la aplicación de las tres G (ganar, gustar y golear) creciendo del 23% al 30% (Crettaz, 2012, 17 de agosto).

Actualmente, en el Ecuador algunos clubes están aplicando estrategias para fidelizar a sus hinchas. Como ejemplo por la aplicación eficiente de estrategias en Marketing Deportivo se cita al Club Sport Emelec, que, desde el año 2009 a través de su presidente Nassib Neme, ha gestionado estratégicamente la marca del club, como por ejemplo el patrocinio del Banco del Pacífico, cediendo los derechos del nombre del estadio al de la institución bancaria por una suma económicamente considerable de 370.000 dólares anualmente por un período de tres años (El Universo, 2013, 6 de septiembre; Emelec, 2015, 6 de agosto). Este club ha logrado el tricampeonato, consiguiendo firmar un contrato muy

importante de varios años con su patrocinador de indumentaria deportiva y marca reconocida a nivel internacional denominada Adidas; además, se debe acotar la ampliación del moderno estadio diseñado con estilo europeo, cuya capacidad es para 40.000 aficionados. Estas estrategias han contribuido a darle más valor a la marca y fidelizar a sus seguidores (El Universo, 2015, 4 de septiembre).

Con ello se evidencia que una entidad deportiva puede aplicar perfectamente el marketing con el fin de obtener mejores resultados en la aplicación de sus estrategias con un modelo exitoso. Sin embargo, se debe considerar que en esta disciplina se está tratando con un producto singular, dado que en la cultura resulta más importante –por motivos obvios- la persona antes que el dinero. Los equipos deportivos brindan a los espectadores una industria diferente a lo que representan, por ejemplo, la agroindustria, la construcción o el periodismo. Igualmente, se debe entender que no es igual el marketing deportivo que el marketing tradicional. Los otros negocios tienen los mismos problemas, ya que cuentan con una gran plantilla, nóminas elevadas y el conocimiento de la calidad del producto; sin embargo el producto del deporte no es igual (Mullin, Hardy & Sutton, 2007, p. 27).

Aspectos sobre la comercialización y las alianzas estratégicas

Como ya se mencionó en otro apartado, el deporte es considerado como un producto especial, pues se trata de un artefacto intangible, esporádico y subjetivo,

características que lo catalogan como un servicio, en donde las emociones se transmiten por el amor de una indumentaria junto a sus colores, por un equipo deportivo determinado o actividad física. Por ello, el deporte, como cualquier otro producto de consumo, puede aplicar las estrategias de marketing para mejorar la gestión deportiva de la institución y lograr optimizar el rendimiento económico de la misma (Carrascosa, Mestre & Orts, 2013, p. 176).

Rial (2007) cita a Mullin, Hardy & Sutton (1985) y menciona que el marketing deportivo ha tenido dos avances: 1. La venta de bienes y servicios deportivos a los practicantes del deporte; 2. La venta empleando el deporte como medio para promocionar los artículos de consumo, servicios e industriales. Analizando estos aspectos, dentro de la comercialización el primero hace referencia a la venta *per se* del producto deportivo, es decir, el espectáculo; y el segundo es la mercantilización de los productos colaterales, como indumentarias y *souvenirs* con el fin de que el cliente se identifique como un hinchado apasionado por sus colores predilectos (p. 44).

El mercado deportivo es el encargado de convertir los deseos detectados en los consumidores, satisfaciendo mediante las experiencias aquellas necesidades de consumo. Mediante las herramientas del marketing, los deportistas se convierten en la marca principal en la comercialización y del espectáculo (Molina, 2009, pp. 59-60).

El espectáculo *per se* es considerado el producto principal en

la comercialización por parte de la industria deportiva, donde el rendimiento de los deportistas en el campo de juego es muy riguroso como parte integral del deporte, por lo tanto es fundamental la aplicación correcta de técnicas que se utilicen al momento de promocionarlo (Acosta, 2005, p.12).

El patrocinio deportivo es la agrupación distintiva que se constituye entre una marca/empresa comercial y una determinada marca/club deportivo, con el fin de generar nuevas fuentes de ingresos y/o difundir la imagen (Molina, 2009, p. 47).

Durante los últimos años, el Delfín Sporting Club ha desarrollado algunos patrocinios con empresas comerciales importantes, contribuyendo al sustento financiero de la entidad. La camiseta que utilizó en el campeonato del año 2013, fue confeccionada por la empresa Alemana Reush, en el 2014 su proveedor de indumentaria fue Spric y, para el 2015 fue confeccionada por parte de la marca Astro, siendo comercializada en las tiendas de Marathon Sport; otro de los patrocinadores es el canal Oromar Tv., que posee los derechos televisivos desde el año 2014. También tiene otros socios de empresas comerciales y que son considerados como los principales patrocinadores como el asadero La Esquina de Ales, Atún Isabel, Ferruzam y Frescodegfer (Coast.pink enciclopedia, 2015, 30 de diciembre). Además, firmó un convenio de logística con la compañía de transporte COACTUR, auspiciante encargado del traslado de los jugadores del club cuando desarrollen sus partidos como

visitante (Delfín Sporting Club, 2015, 15 de enero).

Mediante la siguiente tabla se detallan cíclicamente las empresas patrocinadoras de indumentarias y empresas privadas patrocinadoras a partir del 2013 hasta el año 2015:

Tabla 1 Patrocinadores de la indumentaria del Delfín Sporting Club (2013 – 2015)

SPONSOR INDUMENTARIA	
PERÍODO	NOMBRE
2013	Reusch
2014	Spric
2015	Astro

Fuente: Coast.pink enciclopedia (2015, 30 de diciembre); Facebook Delfín Sporting Club (2013; 30 de marzo); elaboración propia

Las empresas comerciales que han contribuido económicamente como patrocinadores principales del club Delfín durante los años 2013 hasta el 2015, se caracterizan por ser empresas establecidas en la ciudad de Manta, generalmente con un mismo perfil, por ejemplo, Adelca y Ferruzam comercializan materiales para la construcción; Velboni, es un comisariato que distribuye productos de consumo masivo; Locos del Remate es un almacén que comercializa productos para el hogar, plásticos y electrodomésticos; Fresh Fish, Mareroce Cia. Ltda, Frescodegfer, Atún Isabel, son empresas procesadoras de productos del mar en estado fresco y congelado; Artic Water expende agua purificada envasada; Enlit, este negocio se dedica a la distribución de envases sanitarios para conservas alimenticias; Puerto Limpio, microempresa dedicada al servicio de limpieza a hogares y compañías; y, La Esquina de Ales, restaurante especializado en la venta de pollos asados.

Tabla 2 Empresas comerciales patrocinadoras que han aportado económicamente al Delfín Sporting Club (2013-2015)

PATROCINADOR	
PERÍODO	NOMBRE
2013	Adelca, Velboni, Locos del Remate, Oromar HD, Fresh Fish, Artic Water, Ferruzam, Enlit y Mareroce Cia. Ltda
2014	Fresh Fish, Artic Water
2015	Fresh Fish, La Esquina de Ales, Atún Isabel, Pronto Limpio

Fuente: Coast.pink enciclopedia (2015, 30 de diciembre); Facebook Delfín Sporting Club (2013; 30 de marzo); elaboración propia

El *merchandising* es la forma de promocionar un producto en el punto de venta, a través de esta técnica de comunicación se pretende destacar el artículo, y mediante una serie de acciones se lo ubica en lugares estratégicos, con precios atractivos, ambientes bien iluminados y demostraciones que permitan obtener la máxima rentabilidad del producto (De la Encarnación, 2004).

Por su parte, la comercialización de la camiseta del club se ha desarrollado en los últimos años en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Manta como explicamos en las páginas siguientes.

En el año 2013 se comercializaron en el Estadio Jocay y en Boman Sport (frente al Paseo *Shopping*) a un costo de \$20; la indumentaria titular se diseñó con los colores azul y oro, mientras que la alterna fue diseñada con un modelo retro, utilizando los colores del Delfín de 1989 que consiguió el ascenso a primera A (Delfín Sporting Club, 2013, 9 de abril).

Ilustración 1 Camiseta Oficial Titular y Alterna del Delfín en la Temporada 2013



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2013 09 de abril)

En el año 2015 las camisetas se comercializaron en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Manta como: Empresa Ferruzam, Esquina de Ales y Marathon Sport. Su precio se estableció acorde al punto de venta, por ejemplo, en los dos primeros puntos antes mencionados costó \$25, mientras en Marathon su precio fue de \$47,41 (Por los mayores gastos utilizados en la distribución y venta se fija su precio) (Delfín Sporting Club, 2015, 15, mayo).

Ilustración 2 Indumentaria Oficial Delfín Sporting Club Temporada 2015



Fuente: Facebook Delfín Sporting club (2015, 15 de mayo)

La venta de entradas es una transacción comercial que conlleva la responsabilidad civil del organizador para con el público. Su monto total sirve de base al cálculo de las tributaciones y demás obligaciones contraídas. De esta manera, conviene declarar al fisco desde el momento en que se imprimen las entradas, el número de éstas y los precios, además del número de entradas gratuitas o descuento (50% a las personas discapacitadas o de la tercera edad). Es preciso informar al espectador sobre los días y los horarios de apertura de la venta de los boletos en los diferentes puntos de venta, de formas de pago, reservas y retirada de las entradas (Desbordes & Falgoux, 2006).

Los ingresos de taquilla, según Rakso (2008), siempre será uno de los métodos de financiación más importantes dentro de las diversas alternativas que tienen los clubes como fuentes de ingresos, debido a que la venta de boletos está vinculada íntimamente con su excepcional poder de convocatoria (Yogui, 2008, p.117).

En lo concerniente al Delfín, juega como local en el estadio Jocay de Manta, cuyas localidades se dividen en General norte y sur, preferencia, tribuna y palco. El coste de las entradas varía según el rival que les corresponda participar. Por ejemplo, al inicio de la temporada por la fecha 1, primera etapa, efectuada el 28 de febrero del 2015, debutando Delfín contra Deportivo Quevedo; fijándose los precios de las entradas para ese cotejo en: General, \$3; Preferencia, \$6; Tribuna, \$8; y Palco \$15. Al evento asistieron 1.059 personas y recaudando en taquilla \$3.536 (La Marea, 2015, 28 de febrero).

El 21 de noviembre del 2015 por la fecha 21 de la segunda etapa del Campeonato Ecuatoriano de la serie B, entre Delfín vs Liga Deportiva Universitaria Portoviejo (LDUP), los valores de las entradas fueron: General, \$3; Preferencia, \$5 (para la afición visitante); Tribuna, \$8; y Palco \$12. Asistiendo al encuentro 3.830 aficionados, recaudando en taquilla \$ 9.259,50. Los medios que utiliza para promocionar el espectáculo a sus hinchas es a través de redes sociales, sitio web del club y prensa escrita (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015, 20 de noviembre).

Por los sucesos ocurridos el 16 A, el Delfín de Manta cambia su localidad de la ciudad de Guayaquil al estadio Modelo. Posteriormente, restablece su localidad al estadio Reales

Tamarindos -de la ciudad de Portoviejo- por estar habilitado y por las facilidades en el traslado del club para sus partidos; debiendo compartir como local con los equipos manabitas de la serie B durante la temporada 2016 (Estadio, 2016, 25 de abril).

El Delfín Sporting Club, cronología de una transformación

Rodríguez (2014) considera que un equipo profesional de fútbol, más que ser una forma de esparcimiento, constituye culturalmente una pieza simbólica de una ciudad (p.39).

De acuerdo a datos obtenidos en su página web (Delfín Sporting Club, Marzo, 13, 2014), este club deportivo fue fundado el primero de marzo de 1989, cuando adquirió la franquicia del Club Deportivo 9 de Octubre, perteneciente a la ciudad de Manta; su semblanza relata que desde sus inicios este club ingresa a competir en la serie A, convirtiéndose en ídolo de la ciudad por su destacada participación con deportistas como De Oliveira, Ángel Titzio, Castañeda, Fernando Hidalgo y León, transformándose en figuras y héroes por llevar al club a la serie de privilegio. Hasta el año de 1995, el club mantense logró mantenerse en esa categoría. En años posteriores se convirtió en un equipo ascensor, es decir, un año jugaba en la serie A y el siguiente descendía para participar en la serie B. Según datos oficiales de la FEF 2014, en el año 2007 obtuvo resultados negativos en su participación y, a partir de entonces, empeora su situación por descender a la segunda categoría, permaneciendo hasta el año 2013. En ese último año, de acuerdo a la fuente citada, logra su ascenso a la serie B jugando entre 2014 y 2015,

donde posteriormente consigue ganar el campeonato, lo que le otorgó el pase para jugar en la serie de privilegio (serie A 2016).

Fred (2013) define la administración estratégica como la ciencia y el arte de integrar y evaluar decisiones de varias disciplinas como: la administración, las finanzas y la contabilidad, el marketing, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y las Tics una empresa logre sus objetivos y alcance el éxito (p.21). Además, de acuerdo a Macri, Ballvé & Ibarra (2011) consideran respecto la importancia de las personas en la estrategia empresarial cambia conforme a las características de la industria. En el negocio del fútbol, las personas son los actores principales del éxito. En cuanto a la dirección de un club de fútbol, los directivos deben dedicar mucho tiempo a la contratación y estructuración del cuerpo técnico y, en conjunto con éste, a la plantilla. La actividad deportiva, por sus peculiaridades, pone de manifiesto la importancia de dedicar tiempo a la elección y motivación del cliente interno (p.250).

En el año 2012, Alberto Rodríguez junto a Ricardo Zambrano dirigieron el club Delfín, en ese año estuvieron a un paso de ascender a la serie B, sin embargo en el 2013 reorganizaron el plantel con nuevos refuerzos, logrando el tan anhelado sueño de ascender al fútbol de primera. Para mediados del año 2014 cambia la dirigencia y es designada a José Delgado, quien asume el reto dirigenal, pues debió cancelar y dejar al día las finanzas del club, sin lograr ascender de categoría en ese año.

Posteriormente en el 2015, se renovó la plantilla contratando alrededor de 15 jugadores, con la asesoría del director técnico Fabián Bustos, reforzando al equipo y convirtiéndose en uno de los más competitivos en su categoría. Los resultados alcanzados: 19 victorias, 14 empates y 10 derrotas; marcando 50 goles y recibiendo 33, otorgándole el título de campeón de la serie B 2015 (El Mercurio, 2014, 9 de septiembre; El Telégrafo, 2016, 28 de enero).

La dirigencia de Delgado -presidente del club- se caracteriza por mantener al día todas las obligaciones contraídas como: pago de sueldos de los jugadores, cuerpo técnico, médicos, utilería, personal administrativo, IESS, SRI, dichas responsabilidades cumplidas han fortalecido la imagen del club (El Mercurio, 2015, 28 de febrero).

Rakso (2008) manifiesta que los clubes deportivos, se han perfeccionado en las nuevas opciones de recaudar dinero, pues, anteriormente, solo se tenía como única fuente de ingreso la venta de boletos en la taquilla. Sin embargo, en los últimos años, se han ampliado las líneas de negocios que han concedido diversificar las fuentes de ingresos de la institución deportiva, estos productos colaterales constituyen: la venta de jugadores; la membresía del club, el derecho de formación y promoción de nuevos talentos, la publicidad en la indumentaria, el *merchandising*, licencias de productos, patrocinio, derechos televisivos, derechos de imagen, rubros importantes en el funcionamiento y desarrollo en la industria del fútbol (p. 116).

Mediante datos obtenidos en El Telégrafo (2015), el presupuesto que manejó el Delfín Sporting Club en el año 2015 fue alrededor de \$1'000.000,00, convirtiéndose en el segundo club con mayor presupuesto de su categoría. El vicepresidente del club, Ricardo Zambrano, acotó respecto a los aportes que ingresan por parte de la empresa privada (Tabla 2), representan uno de los mayores rubros para el club, además de la publicidad en el estadio y redes sociales, taquilla y los derechos televisivos con un valor de \$170.000,00 que la FEF cancela cada año por igual a los clubes que participan en la serie B.

Los ingresos estimados por parte de la dirigencia del Delfín, aprobado en sesión de Directorio el 20 de febrero del 2015 para solventar las actividades del club, se distribuyen de la siguiente forma: según la Ilustración 3, el mayor rubro lo constituye la cuota de los socios con el 32%, mientras que el menor valor corresponde los derechos televisivos con el 17%.

Ilustración 3 Distribución de los Ingresos del Delfín Sporting Club Temporada 2015



Fuente: Elaboración propia / Presupuesto aprobado en sesión de Directorio del Delfín Sporting Club (2015, 20 de febrero)

Líneas de actuación del Delfín Sporting Club

Fernández (2009) menciona que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe ser comprendida como una filosofía y conducta que adopta la empresa hacia los negocios, incorporando espontáneamente en su gestión la preocupación y expectativas de sus *stakeholders*, con proyección a largo plazo (p. 19). Sin embargo, Mullin, Hardy & Sutton (2007) consideran que las organizaciones deportivas conocen de antemano que un programa de relaciones comunitarias pueden generar una imagen positiva e igualmente beneficios económicos, entre otros.

Una de las actividades de RSE realizadas por parte del presidente del club, José Delgado visitó en el hospital Rodríguez Zambrano a un hincha del equipo cetáceo, quien padece de cáncer. Estuvo junto a una comitiva conformada por Mauro Rezabala (Gerente del club) y los jugadores Carlos Rearte y Janderson Pereira, al final le obsequiaron una camiseta del equipo autografiada por toda la plantilla de la institución (Delfín Sporting Club, 2015, 19 de noviembre).

Ilustración 4 Un ejemplo de la aplicación del marketing social: visita de la dirigencia a un hincha (2015, 19 de noviembre)



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2015, 19 de noviembre)

Según Kotler (2012), la promoción de ventas es un estímulo que impulsa la compra o venta de un bien o servicio,

empleando cupones, descuentos, mostradores y exposiciones, cuya duración es a corto plazo (p. 408). Además, Sánchez & Pintado (2010) señalan que la promoción es una herramienta del marketing, mediante la aplicación de diferentes técnicas que permiten obtener un beneficio cuantificable en relación del aumento en las ventas (p. 184).

El equipo Delfín ha empleado varias estrategias para promocionar su marca y mantenerse en la mente del consumidor. En 2015, jugó un partido amistoso contra Barcelona Sporting club que se denominó la Noche Cetácea. Con un estadio Jocay completamente lleno, la directiva presentó la nueva indumentaria y la plantilla que jugaría para esa temporada. El precio de las entradas se fijó en general \$4, preferencia \$6, \$8 tribuna y palco \$15. Cabe destacar que el equipo invitado al encuentro deportivo, por ser un club con historia en el balompié ecuatoriano, la dirigencia del Delfín decidió desarrollar el encuentro con esta institución, pues su fin era brindar mayor relace al espectáculo (Futbolizados, 2015, 4 de febrero; Info Cancha, 2015, 11 de febrero).

Ilustración 5 Promoción de la denominada Noche Cetácea en las redes sociales (2015, 4 de febrero)



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2015, 8 de febrero)

Los cambios que se han generado en el proceso de comunicación por parte de las empresas se han

transformado, pues desde el ingreso de internet, se dinamizó el canal de comunicación con respuestas inmediatas por parte del cliente. Además, con la incorporación de la web 2.0 se ha pasado de transmitir información unidireccional a una multidireccional en la que los usuarios reciben datos referentes a productos, servicios, marcas e interactúan con otros consumidores (Cubillo & Blanco, 2014, p.218). En los últimos años, estas herramientas de comunicación social se han incorporado en el mundo deportivo, pues tanto los clubes como los futbolistas son cada vez más conscientes del poder de las redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram*, blogs), compartiendo por este canal a los hinchas cada una de las actividades que se llevarán a cabo, además interactúan e intercambian opiniones, comentarios respecto a los productos y servicios que ofertan, contribuyendo mediante esta estrategia en la reputación corporativa de la institución (Celaya, 2011, pp. 27-30).

El club Delfín, a través de sus redes sociales (*Facebook, Twitter e Instagram*), ha desarrollado durante los últimos años diferentes estrategias de promoción de la marca y de mantener una comunicación interactiva con los hinchas. A continuación se detallan las estrategias empleadas en los últimos años.

Por medio de su red social, *Facebook* y medios locales informó al hincha:

Delfín, asimismo, para motivar la asistencia del hincha al estadio Jocay, mediante la alianza estratégica con la empresa Ferruzam, patrocinador del club.

Esta promoción consistía en comprar \$20,00 en productos de la empresa (excepto cemento y hierro), a cambio se le obsequiaba una entrada a la localidad General, al comprar \$30,00 en productos se le otorgaba una entrada gratis a Tribuna (Delfín Sporting Club, 2014, 2 de séptiembre).

Mediante una rueda de prensa, la dirigencia del club anuncia otra estrategia de promoción para el partido Delfín vs Aucas, que consistía por la compra de un pollo asado se le obsequiaba una entrada a Tribuna y, por adquirir medio pollo, se le regalaba una entrada para la localidad General; los puntos de ventas se establecieron en todas las localidades de La Esquina de Ales de la ciudad de Manta. Mediante un convenio con el propietario de este negocio, José Delgado, pues adquirió las taquillas de las localidades antes mencionadas para promocionar el partido y de esta forma incentivar a la afición a que asista y se llene el estadio. La localidad Preferencia fue asignada al Sindicato de Choferes Profesionales de Manta con una cantidad de tres mil entradas. La única forma de obtener el boleto era presentando la licencia de chofer profesional (El Diario, 2014, 9 de septiembre).

Ilustración 6 Publicidad para promocionar Entrada Gratuita al adquirir un producto de la Esquina de Ales y en el Sindicato de Choferes presentando la licencia de profesional para asistir al partido Delfín vs Aucas (2014)



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2014, 5 de septiembre)

El club Delfín, a través de sus diferentes redes sociales, comunicó a la afición sobre la promoción que se desarrollaría exclusivamente por el encuentro Delfín vs Olmedo de Riobamba por la fecha 12, efectuada el 09 de mayo del 2015. Esta estrategia consistía en comercializar la indumentaria oficial del club a un precio de \$15,00. De esta forma, la dirigencia motivaba al aficionado a soñar por el anhelado ascenso vistiendo la camiseta del equipo (Delfín Sporting Club, 2015, 8 de mayo).

Ilustración 7 Promoción Camiseta Oficial del Delfín exclusivo para el partido Delfín vs Olmedo de Riobamba por medio de las redes sociales (2015, 8 de mayo)



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2015, 8 de mayo)

Participa en la Trivia: El participante debe dar *Me Gusta* a la página de *Facebook* de Ferruzam (comercializa materiales de construcción como griferías y baños, cerámicas y acabados, cemento, hierro, tuberías, bloques y materiales pétreos) para participar, posteriormente en el *Facebook* del Delfín se realizan diferentes preguntas y se premia a quien primero conteste correctamente. El ganador recibe una camiseta original del club. Este concurso fue patrocinado por la empresa Ferruzam y Delfín (Delfín Sporting Club, 2015, 12 de junio).

Cada equipo de fútbol cuenta con una cantidad de socios y, por medio

de la aplicación de las diferentes estrategias de marketing deportivo, buscan mantener a estos hinchas fieles a través de incentivos de toda clase; además, por medio de la intervención indirecta de los seguidores, se busca como resultado el incremento del número de socios, especialmente por el nuevo enfoque que incluya otras acciones primordialmente emotivas y participativas respecto del uso de instalaciones, descuentos en boletos, descuentos en compras de indumentarias y *merchandising*, facilidades de transporte y otros beneficios que se le otorgue a los socios (Rakso, 2008).

Otra forma de promocionar la imagen del club, y además ganar más seguidores, es por medio de su plan designado ¡Hazte Socio!, donde se invita al hincha a ser parte del club convirtiéndose en un socio. Sus precios están asignados de acuerdo a diferentes clases de socios, es decir, Socio Palco por \$300; Socio Tribuna, \$140; Socio Preferencia, \$90; y Socio General, \$50. Los beneficios que obtienen al afiliarse son, fundamentalmente, ingresar sin costo a todos los partidos cuando el equipo juegue de local, además del 15% de descuento al momento de adquirir la indumentaria (Delfín Sporting Club, 2014, 2 de abril).

Ilustración 8 Captación de socios mediante el Plan de Afiliación del Delfín (2014)



Fuente: Facebook Delfín Sporting Club (2014, 2 de abril)

Al alcanzar el título de campeón de la serie B 2015, la dirigencia del Delfín exhibió en rueda de prensa la camiseta del ascenso Edición Especial, designada así en conmemoración por el logro conseguido. El diseño es diferente, pues resalta la identidad de los dos colores del club, amarillo y azul. Asimismo, el presidente del club recalcó que su uso sería exclusivamente empleado en los dos últimos cotejos. El precio de venta se estableció en \$15, y sus puntos de venta dentro de la ciudad de Manta en todos los locales de La Esquina de Ales y Ferruzam (av. 4 de noviembre) (Futbolizados, 2015, 15 de noviembre; El Diario, 2015, 15 de noviembre).

Ilustración 9 Exhibición y promoción de la Indumentaria Conmemorativa Campeón 2015 a través de los futbolistas del Delfín



Fuente: El Diario (2015, 17 de noviembre)

Delfín diseña otra estrategia, en donde se exhibe el trofeo obtenido al proclamarse campeón de la serie B 2015. Por medio de sus redes sociales (*Facebook, Twitter*), el club Delfín promocionó el evento denominado ¿Ya viste la Copa? Fue desarrollado en la Plaza Cívica de la ciudad de Manta, y se complementó con la realización de varias actividades como: La adquisición de pósters, o la toma de fotografías de los hinchas con la Copa, la venta de camisetas conmemorativas (Delfín Sporting Club, 2015, 2 de diciembre)

Ilustración 10 Evento del Delfín Sporting Club para promocionar el ascenso de categoría (2015)



Fuente: Facebook Delfín Sporting club (2015, 2 de diciembre)

A continuación, las siguientes estrategias principales de marketing deportivo empleadas por el club 2013-2015:

Tabla 3 Principales estrategias de Marketing Deportivo del Delfín Sporting Club (2013 - 2015)

Estrategia	Año de puesta en marcha	Tipo de estrategia	Finalidad
Exhibición de la indumentaria oficial titular y alterna de la temporada 2013.	2013	Fidelizar al hincha.	Comunicar los puntos de ventas, en igual forma acrecentar los ingresos de la institución.
Obsequio de entradas a los partidos de local al realizar compras de los productos de la empresa Ferruzam por valores establecidos.	2014	Promocionar el espectáculo deportivo mediante la marca patrocinadora del club Delfín.	Incentivar la asistencia al estadio, además de aunar la marca del patrocinador por medio de la publicidad.
Obsequio de entradas por compras en productos de la empresa La Esquina de Ales y Sindicato de Choferes	2014	Promocionar el evento deportivo a través de la marca auspiciante del club.	Motivar la asistencia al estadio, también promocionar la marca representada.

Captación de socios mediante el Plan de Afiliación del Delfín.	2014	Promoción de la marca.	Incrementar el número de socios afiliados.
Presentación del evento denominado Noche Cetácea.	2015	Promoción del espectáculo deportivo, además de la presentación de la plantilla contratada e indumentaria de la temporada.	Reforzar la imagen del club Delfín ante los hinchas.
Trivias elaboradas con base a preguntas del club a través de la web 2.0	2015	<i>Feedback</i> con el aficionado mediante la aplicación de las redes sociales.	Fortalecer la comunicación con los aficionados.
Promoción de la indumentaria oficial del club exclusivo para el partido Delfín vs Olmedo de Riobamba (09 de mayo).	2015	Fidelizar al aficionado e incentivar su asistencia.	Acrecentar los ingresos del club.
Aplicación del marketing social: visita de la dirigencia a un hincha	2015	Promoción de la Responsabilidad Social del club Delfín.	Posicionar la imagen de la marca Delfín en la sociedad a través de la sensibilización de la fanática futbolera.
Venta de edición limitada de camisetas.	2015	Estrategia de fidelización.	Incrementar los recursos del club e incentivar a la comunidad de aficionados.
Exhibición del trofeo por proclamar se campeón de la serie B.	2015	Promoción de la marca.	Incentivar la pasión del aficionado e incrementar los rubros por las actividades complementarias realizadas en el evento.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

-Dentro del marketing deportivo, resulta muy importante emprender políticas de fidelización a los usuarios; así, en ese sentido, el

Delfín Sporting Club debe implementar estrategias de: *merchandising*, carnetización, alianzas estratégicas con marcas comerciales de mayor envergadura que incrementen valor a la marca.

-El marketing deportivo es la ruta de los clubes deportivos para convertirse en empresas, permitiéndoles obtener rentabilidad, pues la aplicación de esta ciencia injiere en el deporte, esto se evidencia en los clubes europeos que han alcanzado el éxito mediante la aplicación de planes estratégicos de marketing, logrando firmar contratos millonarios con prestigiosas marcas.

-La acertada gestión estratégica en la administración por parte de la dirigencia del club, aplicando políticas de contratación de los deportistas, alianzas estratégicas, cancelación oportuna de las obligaciones salariales, tributarias, han permitido mejorar la imagen del club Delfín y el éxito de llegar hasta la serie de privilegio en el balompié ecuatoriano.

- La aplicación del marketing digital a través de sus herramientas como la web 2.0 (sitio web, redes sociales, y canales digitales) ha contribuido en el club Delfín a tener un mejor nivel de posicionamiento en la marca, pues, por medio del *feedback* se recopila información respecto a gustos, comportamientos, intercambio de datos e interacción con el hincha, de esta forma se diseña y se ofrece un producto de calidad. Además, a través de este canal permite comprobar la aceptación y la eficacia de la gestión empresarial.

- Los diferentes canales de comercialización que se empleen como punto de venta deben ofertar variedad en el producto. En el caso del Delfín, se debe comercializar camisetas para todas las tallas y modelos, distinguiéndose el diseño de dama, caballero y niño. Además de la ubicación de puntos estratégicos que permitan la mejor exhibición del producto; también, ampliar las diferentes opciones de pagos que faciliten su adquisición.

- Para concluir, a pesar de lo limitado de estudios anteriores en nuestro medio y lo disperso de las informaciones diversas (redes sociales, prensa escrita, datos internacionales), se ha logrado aglutinar la información y poder concluir con el estudio realizado respecto al club Delfín.

Bibliografía

- Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribot.
- Alcaide, F. (2009). *Fútbol, fenómeno de fenómenos*. Madrid: LID.
- Álvarez Orozco, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit.
- Blanco Callejo, M., & Forcadell Martínez, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *UNIVERSIA*, 36-37.
- Burrillo, P. (2012). *Las instalaciones deportivas en España y su incidencia en la actividad físico-deportiva de la población*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Carrascosa, J. H., Mestre, J. A., & Orts, F. J. (2013). *La gestión participada en el deporte local*. Madrid: Reus S.A.
- Celaya, J. (2011). *(La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Coast.pink enciclopedia - *Evolución Auspiciantes*. (30 de Diciembre de 2015). Recuperado el 27 de mayo de 2016, de Coast.pink enciclopedia: http://coast.pink/delfin-sporting-club_1222346.html
- Crettaz, J. (17 de Agosto de 2012). *Latin American Media & Entertainment Observatory - La industria global del entretenimiento deportivo factura US\$ 425.000 millones (US\$ 200.000 en EE.UU.)*. Obtenido de Latin American Media & Entertainment Observatory: <https://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/2012/08/17/la-industria-global-del-entretenimiento-deportivo-factura-us-425-000-millones-us-200-000-en-ee-uu/>
- Cubillo, J. M., & Blanco, A. (2014). *(Estrategias de marketing sectorial*. Madrid: ESIC.
- De la Encarnación, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Thompson .

- Delfín debuta en la serie B ante Deportivo Quevedo, hoy a las 20H00. (28 de febrero de 2015). *La Marea*, pág. 34.
- Delfín Sporting Club - *Indumentarias oficiales en Marathon Sports#El2015SeráCetáceo*. (15 de mayo de 2015). Recuperado el 6 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *¡Ganate una camiseta oficial del Ídolo de Manta!* (12 de junio de 2015). Recuperado el 8 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *¡Hazte Socio!* (2 de abril de 2014). Recuperado el 9 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?ref=ts&fref=ts>
- Delfín sporting Club - *¡Una Gran Alegría!* (19 de noviembre de 2015). Recuperado el 6 de julio de 2016, de Facebook Delfín sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín sporting club - *¿Ya viste la copa?* (2 de diciembre de 2015). Recuperado el 10 de julio de 2016, de Facebook Delfín sporting club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *Compañía de transportes COACTUR, nuevo auspiciante de nuestro club*. (15 de enero de 2015). Recuperado el 5 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *Disfruta los partidos del Ídolo de Manta gracias a la nueva promoción de nuestro auspiciante Ferruzam*. (2 de septiembre de 2014). Recuperado el 7 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *Historia del club*. (13 de Marzo de 2014). Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Delfín Sporting Club: <http://www.delfinclub.com/>
- Delfín Sporting Club - *Ponte la Camiseta Oficial!!* (8 de mayo de 2015). Recuperado el 8 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?ref=ts&fref=ts>
- Delfín Sporting Club - *Rueda de Prensa presentación indumentaria y plantilla 2013*. (9 de abril de 2013). Recuperado el 6 de julio de 2016, de Facebook Delfín Sporting Club: <https://www.facebook.com/DelfinSC/?fref=ts>
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona: Inde.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Estrategias del Marketing Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- efdeportes.com - *El Delfín Sporting Club de Manta y el marketing deportivo*. (02 de abril de 2016). Obtenido de efdeportes.com: <http://www.efdeportes.com/efd216/delfin-sporting-club-de-manta-y-marketing-deportivo.htm>
- El Comercio - *River Plate: ¿cómo el marketing benefició la economía del club?* (26 de octubre de 2015). Obtenido de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/river-plate-como-marketing-beneficio-economia-club-noticia-1850705>
- El Diario - *Delfín presenta camiseta conmemorativa del ascenso*. (17 de noviembre de 2015). Obtenido de El Diario: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/373599-delfin-presenta-camiseta-conmemorativa-del-ascenso/>
- El Diario - *Entradas gratis para ver a Delfín frente al Aucas mañana en el Jocay*. (9 de septiembre de 2014). Obtenido de El Diario: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/328896-entradas-gratis-para-ver-a-delfin-frente-al-aucas-manana-en-el-jocay/>
- El Mercurio - *En primera "A" Delfín Sporting "Debuta hoy*. (9 de septiembre de 2014). *El Mercurio*, pág. 2.
- El Mercurio - *Hoy es el inicio del camino a la serie A*. (28 de febrero de 2015). *El Mercurio*, pág. 19.
- El Telegrafo - *\$ 8'150.000 gastarán 11 clubes en el campeonato 2015 de la serie B (Infografía)*. (19 de febrero de 2015). Obtenido de El Telegrafo: <http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/1/8-150-000-gastaran-11-clubes-en-el-campeonato-2015-de-la-serie-b-infografia>
- El Telegrafo - *Delfín S.C.: los 'cetáceos' retornan tras 15 años*. (28 de enero de 2016). Obtenido de El Telegrafo: <http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/futbol-nacional/23/delfindemanta-fabianbustos-seriea>
- El Universo - *El Capwell llevará el nombre "Estadio Banco del Pacífico" por tres años*. (6 de septiembre de 2013). Obtenido de El

Estrategias del marketing deportivo: un estudio sobre el Delfín Sporting Club

- Universo: <http://www.eluniverso.com/deportes/2013/09/06/nota/1399791/capwell-llevara-nombre-estadio-banco-pacifico-tres-anos>
- Financiera: <http://lajugadafinanciera.com/patrocinio-deportivo-las-marcas-mas-notorias>
- Macri, M., Ballvé, M., & Ibarra, A. (2011). *Pasión y gestión: Claves del ciclo Macri en Boca*. Penguin Random House Grupo.
- El Universo - Estadio George Capwell de Emelec tendrá una imagen al estilo europeo.* (04 de Septiembre de 2015). Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/deportes/2015/09/04/nota/5103626/estadio-george-capwell-tendra-imagen-estilo-europeo>
- Marketingregistrado.com - El fútbol mundial genera 700 millones de dólares.* (02 de Febrero de 2016). Obtenido de Marketingregistrado.com: <http://www.marketingregistrado.com>
- Emelec - El Club Sport Emelec y Adidas anuncian alianza oficial.* (6 de Agosto de 2015). Obtenido de Emelec: <http://www.emelec.com.ec/2015/08/el-club-sport-emelec-y-adidas-anuncian-alianza-oficial/>
- Mercado - El mayor gasto histórico en patrocinio deportivo.* (18 de Abril de 2016). Obtenido de Mercado: <http://www.mercado.com.ar/notas/deportes/8021211/el-mayor-gasto-historico-en-patrocinio-deportivo>
- Estadio - Nueva inspección definirá este martes si se juega en Manabí.* (25 de abril de 2016). Obtenido de Estadio: <http://www.estadio.ec/articulo/futbol-nacional/nueva-inspeccion-definira-este-martes-si-se-juega-en-manabi>
- Molina, G. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires: Paidós.
- Molina, G. (2009). *Marketing Deportivo II la creatividad en el mundo del deporte*. Medellín: ESM.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol - DELFIN S.C. Información del Club.* (13 de Marzo de 2014). Obtenido de Federación Ecuatoriana de Fútbol: <http://ecuafutbol.org/web/club.php?co=1391707436001>
- Molina, G. (2010). *Marketing deportivo pasión y dinero*. Managua: Esteban Sanz Martínez Editorial Y L.
- Molina, G. (2012). *Management deportivo del club a la empresa deportiva*. Madrid: ESML.
- Molina, G. (2015). *Manual de marketing deportivo*. Madrid: ESML.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol - Historia.* (11 de octubre de 2016). Obtenido de Federación Ecuatoriana de Fútbol: <http://ecuafutbol.org/web/historia.php>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Marketing Deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1985). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol - Serie B: Precios de entradas para Delfín-Liga de Portoviejo.* (20 de noviembre de 2015). Obtenido de Federación Ecuatoriana de Fútbol: <http://ecuafutbol.org/web/noticia.php?idn=8182&idc=3#.V4CB0qJPJEY>
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Club Universitario.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Rakso, Y. (2008). *El fútbol del futuro*. Libros en red.
- FutbolEcuatv - Ver Delfín vs Liga de Quito En Vivo Online 07-02-2016.* (7 de febrero de 2016). Obtenido de FutbolEcuatv: <http://www.futbolecuatv.com/2016/02/Ver-Delfin-vs-Liga-de-Quito-En-Vivo-Online-07-02-2016.html>
- Rial, J. (2007). *La Evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos: tesis doctoral*. Santiago de Compostela: Universidad.
- Futbolizados - Delfín anunció precios de entradas para la Noche Cetácea ante Barcelona.* (4 de febrero de 2015). Obtenido de Futbolizados: <http://www.futbolizados.com/47280/imagen-delfin-anuncio-precios-de-entradas-para-la-noche-cetacea-ante-barcelona/>
- Rivera Camino, J., & De Garcillán López-Rúa, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Futbolizados - José Delgado: "Vamos a hacer la camiseta del ascenso y una fiesta grande".* (15 de noviembre de 2015). Obtenido de Futbolizados: <http://www.futbolizados.com/68999/audio-jose-delgado-vamos-a-hacer-la-camiseta-del-ascenso-y-una-fiesta-grande/>
- Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones*. España: ESIC.
- Gatius, A., & Huch, J. M. (2012). Barça - Real Madrid: Compitiendo por liderar el negocio del fútbol.* Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Rodríguez, A. R. (2014). *Intangibles en Juego: El negocio del fútbol*. México D.F.: Lawgic.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL Educación.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC.
- Info Cancha - Delfín y Barcelona S.C. protagonizan "Una Noche Cetácea" plena de goles.* (11 de febrero de 2015). Obtenido de Info Cancha: <http://www.infocancha.com/es/Contenido/Noticia/1-7359-delfin-y-barcelona-s-c-protagonizan-una-noche-cetacea-plena-de-golazos>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sterman, A. (2013). *Cómo crear marcas que funcionen*. Bogotá: Nobuko S.A.
- Kotler, P. (2012). Dirección del Marketing.* México: Pearson Educación.
- La Jugada Financiera - Patrocinio deportivo: las marcas más notorias.* (01 de Febrero de 2016). Obtenido de La Jugada
- Studio Fútbol- ¿Cómo llegó el fútbol a Ecuador?* (26 de abril de 2013). Obtenido de Studio Fútbol : <http://studiofutbol.com.ec/2013/04/26/como-llego-el-futbol-a-ecuador/>
- Telesur - Los clubes con más ingresos en el mundo del fútbol.* (12 de mayo de 2016). Obtenido de Telesur : <http://www.telesurtv.net/news/Los-clubes-con-mas-ingresos-en-en-el-mundo-del-futbol-20160512-0071.html>

Anexo

Ilustración 11 Autorización por parte de Ricardo Zambrano, Vicepresidente del Delfín para realizar el estudio



DELFIN S.C.
Manta – Manabí - Ecuador



Manta 29 de julio de 2016

Señores

Universidad de Especialidad Espíritu Santo

U.E.E.S.

Dirección del Post Grado on line

Atención: Ing. Diana Naula MBA.

Coordinadora Académica Maestría en Marketing

Ciudad.-

A solicitud de la Ing. Jenny Carolina Herrera Bartolomé portadora de la cédula #130817076-8, alumna de la maestría de Marketing IV de la UEES para que realice su proyecto de investigación basado en “Estrategias del Marketing Deportivo: Un Estudio sobre el Delfín Sporting Club”, para lo cual tuvo acceso a la información requerida y nuestra autorización para obtener más datos por medio de las redes sociales, además de una entrevista grabada en audio como respaldo a lo consultado.

Ha sido una verdadera satisfacción poder colaborar con la mencionada señorita Ing., aseverando asimismo que, la información obtenida es real y verdadera, tal como constan en los libros y documentos del club; pudiendo con ellos realizar el trabajo para su titulación.



Ing. Ricardo Zambrano

VICEPRESIDENTE DEL DELFIN S.C.

Fuente: Delfin Sporting Club / Elaboración propia