



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO:

"PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE  
RETAIL DEPORTIVO EN ECUADOR"

AUTORAS:

ADRIANA ROSA SANTACRUZ CRIOLLO

JHADA SARAHI SHAO HERNÁNDEZ

DIRECTOR:

EC. ALBERTO GARCIA GALLARDO

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL - 2024

## RECONOCIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de este plan de titulación sobre el "Plan de Fidelización de Clientes para una Empresa de Retail Deportivo en Ecuador". Nuestros reconocimientos especiales van dirigidos a:

A **ESPAE** por brindar el espacio académico, los recursos y el apoyo necesario para llevar a cabo este proyecto de mejora. La excelencia educativa y el compromiso con la formación de profesionales han sido fundamentales en nuestro desarrollo académico y personal.

A nuestro **director de tesis**, Ec. Alberto García Gallardo, le expresamos nuestro profundo agradecimiento por su orientación, apoyo y conocimientos brindados a lo largo de este proceso. Su experiencia, profesionalismo y sus valiosas sugerencias fueron fundamentales para el desarrollo exitoso de este proyecto.

A la **empresa de retail deportivo**, por la apertura, acceso a la información y conocimiento compartido para el desarrollo de este plan de mejora.

A nuestros **familiares** por su inquebrantable apoyo, comprensión y motivación durante esta etapa de nuestra vida académica. Muy especialmente agradecemos a nuestros padres, hermanos, hijos y demás familiares por su constante aliento y por ser nuestra fuente de inspiración.

A nuestros **compañeros de estudio** del Grupo 3 por compartir experiencias, conocimientos y momentos inolvidables durante este camino académico de la MAE39 desde el día uno. Su colaboración y camaradería fueron fundamentales para superar los desafíos y alcanzar los objetivos propuestos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Jehová por cuidarme siempre y guiarme por el buen camino, por ser mi fortaleza en todo momento. Gracias a mi mamá Martha, mi hermana Vero y mi hijo Elian, que siempre fueron mi soporte para cumplir esta meta. Siempre dándome una palabra y motivándome a ser la mejor.

A mi jefe, el Sr. Angelo Weir, gracias por darme un ejemplo de constancia y dedicación, por la confianza depositada en mí y el apoyo brindado en toda mi maestría.

Finalmente, agradezco a mi compañera Jhada Shao, quien me ha acompañado en todo este largo camino estudiantil hasta llegar juntas a realizar este proyecto, demostrando ser una amiga en las buenas y malas.

Adriana Santacruz

A Dios, por darme la oportunidad de cumplir un sueño más. Por darme la fortaleza e inspiración para culminar con este trabajo de titulación.

A mis padres, por ser mi apoyo, mi ejemplo, mis héroes. Porque gracias a ustedes hoy soy la mujer que soy, por dejar todo a un lado con tal de ver mi felicidad. Este logro y muchos más se los debo a ustedes.

A mi enamorado José Luis por ser mi apoyo constante, por ser la persona que está junto a mí en mis logros y fracasos. Por ser quien comparte mis alegrías y tristezas. Por ser quien me inspira a seguir mis sueños.

Finalmente, agradezco a mi compañera Adriana Santacruz, quien ha sido un apoyo constante en este largo camino estudiantil logrando juntas cumplir una meta y sueño más, demostrando no solo ser una compañera, sino también una gran amiga brindándome su sostén en las buenas y malas.

Jhada Shao



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1374**

APELLIDOS Y NOMBRES	SHAO HERNÁNDEZ JHADA SARAHI
IDENTIFICACION	1715524698
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACION	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DEPORTIVO EN ECUADOR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-11-05
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,60 ) NUEVE CON SESENTA CENTESIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil veinticuatro a las 10:36 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER, Director del trabajo de Titulación y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DEPORTIVO EN ECUADOR.", presentado por la estudiante SHAO HERNÁNDEZ JHADA SARAHI.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,60/10,00, NUEVE CON SESENTA CENTESIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



ALBERTO JAVIER  
GARCIA GALLARDO

GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER  
DIRECTOR

SONIA ANALIA  
ZURITA ERAZO

Firmado digitalmente por  
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO  
Fecha: 2024.11.08 11:04:51  
-05'00'

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



JHADA SARAHI  
SHAO HERNANDEZ

SHAO HERNÁNDEZ JHADA SARAHI  
ESTUDIANTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1373**

APELLIDOS Y NOMBRES	SANTACRUZ CRIOLLO ADRIANA ROSA
IDENTIFICACIÓN	0924360407
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CODIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DEPORTIVO EN ECUADOR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-11-05
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,60 ) NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil veinticuatro a las 10:36 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER, Director del trabajo de Titulación y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DEPORTIVO EN ECUADOR.", presentado por la estudiante SANTACRUZ CRIOLLO ADRIANA ROSA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,60/10,00, NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



ALBERTO JAVIER  
GARCIA GALLARDO

GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER  
DIRECTOR

SONIA ANALIA  
ZURITA ERAZO

Firmado digitalmente por  
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO  
Fecha: 2024.11.08 11:05:30  
-05'00'

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



ADRIANA ROSA  
SANTACRUZ  
CRIOLLO

SANTACRUZ CRIOLLO ADRIANA ROSA  
ESTUDIANTE

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RECONOCIMIENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>12</b>
<b>1. INDUSTRIA .....</b>	<b>14</b>
1.1. Descripción General .....	14
1.2. Principales Productos o Servicios.....	15
1.3. Principales Actores .....	16
1.3.1 Productores.....	18
1.3.2 Canales .....	18
1.3.3 Proveedores .....	19
1.4. Modelo de Negocio de los Actores de la Industria.....	20
1.5. Resumen de la Industria .....	22
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>23</b>
2.1. Análisis Social (PESTLE) .....	23
2.2. Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo .....	25
2.3. Oportunidades y Amenazas del Sector .....	26
<b>3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
3.1. Descripción de la Empresa .....	29
3.2. Análisis del Propósito de la Empresa .....	29

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

3.3.	Modelo de Negocio de la Empresa.....	29
3.4.	Análisis de los Estados Financieros.....	33
3.5	Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida) .....	34
3.5.1	Evaluación de Capacidades Organizacionales .....	35
3.5.2	Evaluación de Recursos Organizacionales.....	35
3.6	Fortalezas y Debilidades de la Empresa.....	36
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>38</b>
4.1	Alineamiento de la Organización al Entorno Social.....	38
4.2	Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial.....	38
4.3	Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio.....	39
4.4	Resumen del Diagnóstico Organizacional .....	39
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS.....</b>	<b>42</b>
5.1	Descripción del Problema.....	42
5.2	Alternativas de Resolución del Problema.....	43
Empatizar .....		43
Definir .....		46
Crear .....		47
Prototipar.....		47
Evaluar Alternativas.....		48
5.3	Análisis de Alternativas.....	49
5.4	Selección de Alternativa.....	54
5.5	Alineamiento a la Propuesta Estratégica .....	58
<b>6.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>60</b>
6.1	Descripción del Alcance.....	60
6.2	Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto .....	61

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

6.3	Identificación de Recursos del Proyecto.....	62
6.4	Cronograma del Proyecto .....	62
6.5	Presupuesto del Proyecto.....	64
6.6	Flujo del Proyecto (TIR y VAN).....	67
<b>7.</b>	<b>IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>72</b>
7.1	Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.....	72
7.2	Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional .....	72
7.3	Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación .....	73
7.4	Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas .....	73
7.5	Escalabilidad del Proyecto.....	74
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
11.1	Anexo Encuestas Clientes Empresa Deportiva.....	82
11.2	Anexo Cotización Zinrelo.....	85
11.3	Anexo Cronograma del Proyecto.....	86
11.4	Anexo Estado de Resultados 2021-2023. ....	86



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE .....	26
Tabla 2. Comparación Estados Financieros .....	33
Tabla 3. Prueba Ácida .....	34
Tabla 4. Matriz IPOS .....	47
Tabla 5. Plan de Experimentación-Experimento 1.....	47
Tabla 6. Plan de Experimentación-Experimento 2.....	48
Tabla 7. Presupuesto del proyecto.....	66
Tabla 8 Cálculo de tasa de descuento.....	67
Tabla 9. Flujo de caja proyectado .....	68
Tabla 10. Resultados del VAN y TIR del proyecto .....	69
Tabla 11. Análisis de sensibilidad.....	70
Tabla 12. Matriz de riesgo.....	71
Tabla 13. Impacto a cultura de innovación .....	72
Tabla 14. Impacto en la estructura organizacional.....	73
Tabla 15. Impacto a los procesos de innovación.....	73
Tabla 16. Impacto en la toma de decisiones.....	74
Tabla 17. Escalabilidad del proyecto .....	74

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Porcentaje anual de personas que realizan deporte en el Ecuador .....	21
Ilustración 2. Distribución de población que practica deporte según región en Ecuador .....	21
Ilustración 3. Amenazas Matriz EFE .....	27
Ilustración 4. Oportunidades Matriz EFE.....	28
Ilustración 5. Modelo canvas aplicado a Empresa de retail deportivo .....	32
Ilustración 6. Ratio de liquidez y prueba ácida .....	35
Ilustración 7. Debilidades Matriz EFI .....	37
Ilustración 8. Fortalezas Matriz EFI.....	37
Ilustración 9. Organigrama Empresa de Retail Deportivo .....	40
Ilustración 10. Ventas empresa deportiva del 2019 al 2023 .....	43
Ilustración 11. Mapa de experiencia del usuario .....	44
Ilustración 12. Value Proposition Canvas .....	45
Ilustración 13. Cuadro Satura.....	46
Ilustración 14. Cuadro Agrupa .....	46
Ilustración 15. ¿Qué hace un CRM? .....	49
Ilustración 16. Enfoque de ciencias de datos para un diseño óptimo.....	56
Ilustración 17. Resultados al crear clientes leales .....	57
Ilustración 18. Servicio para el éxito del cliente .....	58
Ilustración 19. Fases plan de fidelización .....	63
Ilustración 20. Cronograma de proyecto .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS

**BCE:** Banco Central del Ecuador.

**CRM:** Customer Relationship Management (Gestión de Relación con los Clientes).

**CAPM:** Capital Asset Pricing Model

**ERP:** Planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning).

**INEC:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

**MRP:** Planificación de requerimientos de material (Material Requirement Planning).

**PIB:** Producto interno bruto.

**Rf:** Tasa libre de riesgo

**TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**TIR:** Tasa Interna de Retorno.

**VAN:** Valor Actual Neto.

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria deportiva es un sector de gran relevancia a nivel mundial, representando aproximadamente el 1% del Producto Interno Bruto (PIB) global. Esta industria abarca la venta de productos y servicios, así como acuerdos de emisión y patrocinio, siendo uno de los sectores con mayores ganancias a escala mundial. Además, se destaca que el 35% de la población mundial practica deporte al menos una vez al mes, evidenciando su impacto a nivel global. En el contexto ecuatoriano, el deporte es considerado una política de Estado, lo que resalta su importancia en el país.

Esta industria ofrece una amplia gama de productos que incluyen ropa deportiva de alta calidad, accesorios especializados, calzado para diversas disciplinas deportivas, así como equipos y máquinas para el entrenamiento y la práctica deportiva.

La empresa de retail deportivo objeto de estudio se ha posicionado como un actor relevante en el mercado ecuatoriano. Su presencia abarca tanto el canal mayorista como el retail físico y el comercio electrónico, lo que le ha permitido llegar a una amplia base de clientes en todo el país.

Además de su amplia oferta de productos y su presencia en diversos canales de venta, la empresa de retail deportivo en cuestión se ha destacado por su compromiso con la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Su enfoque en la búsqueda constante de contar con productos de alta calidad le ha permitido ganar una posición sólida en el mercado local.

En el capítulo 1 se describe la importancia de la industria, sus productos y principales actores; en el capítulo 2 se lleva a cabo un análisis detallado del sector, abordando aspectos sociales, económicos y competitivos que influyen en la industria deportiva, así como identificando oportunidades y amenazas presentes en el entorno a través de un análisis PESTLE.

En el capítulo 3 se detalla el análisis organizacional de la empresa de retail deportivo, así como del modelo de negocio y el estado actual de la empresa y en el capítulo 4 se destaca las fortalezas, como la distribución exclusiva de marcas reconocidas en el sector deportivo, lo que le otorga una ventaja competitiva al ofrecer productos únicos y de alta calidad que atraen a los clientes. Además de su amplia experiencia en el mercado local le brinda un conocimiento profundo de las necesidades y preferencias de los clientes, lo que constituye una base sólida para el desarrollo de estrategias de fidelización efectivas.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

En el capítulo 5 se analiza el problema y las propuestas de innovación para el presente plan de mejora, se identifica las debilidades que deben ser abordadas, las cuales afectan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la empresa a las demandas cambiantes del mercado, por lo que es crucial implementar acciones correctivas para mitigar su impacto en el proyecto.

En este contexto en el capítulo 6, el plan de fidelización propuesto se fundamenta en el análisis del alcance del proyecto ante la implementación de programas de lealtad y recompensas para incentivar la repetición de compras y la personalización de la experiencia del cliente para fortalecer la relación y generar un mayor compromiso. Para garantizar el éxito del proyecto, se recomienda invertir en tecnología innovadora, como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y herramientas de análisis de datos, para optimizar la gestión de la fidelización de clientes.

En el capítulo 7 se analiza el impacto del proyecto en diversos aspectos organizacionales desde la perspectiva de la innovación, dado que la implementación de este plan estratégico permitirá a la empresa mejorar la experiencia del cliente, diferenciarse en un mercado competitivo y alcanzar sus objetivos de fidelización a largo plazo.

## 1. INDUSTRIA

Industria deportiva.

### 11.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La industria del deporte mundial generó en 2020 \$350.000 millones de dólares lo que constituye el 1% del PIB mundial, según el centro Sport Hub Innovation. Estos ingresos provienen de la venta de productos y servicios, acuerdos de emisión y patrocinio, además de la venta de mercadería, artículos deportivos y ropa (Molina, 2021).

La participación en deportes está creciendo a un ritmo tan elevado que se ha convertido en la segunda actividad de ocio global más común después de viajar, con el 35% de la población mundial practicando deporte al menos una vez al mes. (Fitbe, 2021)

El fútbol es uno de los deportes más importantes en todo el mundo y es el que genera el mayor flujo económico, sin embargo, no es el único deporte que genera grandes ingresos económicos el basquetbol, el tenis, el rally y las olimpiadas también son consideradas de alto rendimiento (Carrera, 2019).

De acuerdo con Mundiario Primer Periódico Global de Análisis y Opinión, la industria del deporte ha tenido un crecimiento en la comercialización de un 24% en el 2020. El vínculo entre las marcas y el deporte ha generado monetización, efecto y riqueza. Entre las marcas más importantes están Adidas, Nike, Puma, Under Armour, Lululemon, Columbia, entre otros.

Las empresas de artículos deportivos gastan millones de dólares cada año en desarrollar productos nuevos y en mejorar los actuales no sólo en beneficio de los atletas de élite, sino también de los aficionados y de las personas a quienes les gusta llevar calzado y ropa de deporte cómodos a diario (Schaefer, 2012).

El deporte otorga la posibilidad de desarrollo profesional ya que este ámbito es muy amplio. Los clubes deportivos, los centros de alto rendimiento, las federaciones y las instituciones relacionadas al deporte contratan a entrenadores, médicos, nutricionistas, terapeutas, psicólogos, comunicadores sociales, etc.

En Ecuador el deporte es considerado una política de estado, a través del Decreto Ejecutivo 375 emitido por el Presidente Guillermo Lasso el artículo 1 declara el deporte como

política de estado para promover la salud física y mental, el desarrollo social y económico, la seguridad, la integración comunitaria, la educación, y la formación de niños y jóvenes (Lasso, 2022).

El deporte es una parte importante de la cultura ecuatoriana. Los deportes más destacados son el fútbol, el básquetbol, el voleibol, el tenis y el atletismo. El fútbol es sin duda el deporte más popular en Ecuador. (Extra Ecuador, 2023)

## **11.2 PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS**

Esta industria es bastante desarrollada ya que no solo brinda servicios sino también productos, ambos son altamente consumidos con gran éxito por fanáticos y deportistas, este éxito dependerá del deporte y fama/posicionamiento que este tenga.

Los principales servicios desarrollados en esta industria son la venta de entradas a partidos, emisión de entradas, la venta del uso de imagen, el entrenamiento deportivo, mantenimientos, suscripciones, servicios médicos relacionados al deporte: fisioterapias, traumatólogos, deportologo, entre otros.

Los productos en los que se enfoca esta industria son principalmente:

1. Los accesorios deportivos estos son los implementos que se utilizan para el desarrollo de los deportes, van desde una aguja de inflar hasta un equipo de gimnasio, adicional a esto varias marcas se han centrado en desarrollar accesorios de compra por impulso como lo son gorras, medias, canguros, mochilas, etc. que no necesariamente se necesitan para un deporte, pero que permiten posicionar la marca.
2. Ropa deportiva, actualmente esta es una línea en crecimiento ya que a raíz de la COVID19 las personas no solo utilizan este tipo de textil para realizar deporte sino también para uso diario, esto debido a la comodidad y versatilidad que este tipo de ropa brinda. Cabe recalcar que la ropa deportiva tiene mucho desarrollo de tecnología permitiendo que las telas que se utilizan brinden beneficios que facilitan la práctica de deporte.
3. Calzado deportivo, al igual que el textil este calzado se ha vuelto de uso común sobre todo con la llamada moda Sport Fashion, este calzado brinda comodidad, así como la reducción de enfermedades que se pueden desarrollar por un uso de calzado inadecuado. El calzado deportivo es el único tipo de calzado que tiene varias tecnologías las mismas que permiten

mejorar la pisada, mejorar el rendimiento deportivo y que están diseñados exclusivamente para el desarrollo de ciertas prácticas deportivas.

4. Equipos o Maquinas, estos productos se enfocan principalmente en la mejora de rendimiento y permiten desarrollar habilidades para diferentes deportes. El uso es bastante común no solo por deporte sino también por salud, ya que llevar una vida saludable va muy de la mano con la práctica deportiva.

Estos productos pueden ser categorizados por deporte, por usuario y por categoría:

- Deporte: Fútbol, Baloncesto, Béisbol, Tenis, Pádel, Natación, entre otros.
- Usuario final: Hombres, Mujeres, Niños.
- Categoría: Jugador Profesional, Entrenamiento, Recreacional.

### **11.3 PRINCIPALES ACTORES**

Los principales actores de este sector son:

- Las marcas
- Las fábricas
- Federaciones
- Clubes y ligas deportivas
- Los distribuidores
- Los retailers
- Deportistas
- Comunicaciones (medios)
- Intermediarios deportivos
- Entes gubernamentales (Secretaria del deporte)

Las marcas son un actor clave y el más importante dentro de esta industria, ya que estas son las que generan mayor venta, no solo enfocándose en el tipo de producto sino en quien las usa, según Statista, Nike y Adidas concentraron alrededor de 55% del mercado de calzado deportivo mundial en 2021 y en torno al 40% en el caso de camisetas y similares (Statista, 2023).



## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Ahora más que nunca las grandes marcas se preocupan por el diseño de su ropa y zapatillas. La competencia es feroz, pero eso también significa que la ropa deportiva es mejor que nunca.

Según la Revista Ekos, Nike y Adidas son las marcas más importantes en venta de ropa y accesorios deportivos a nivel mundial, entre ambas empresas suman USD 68 mil millones al año en el 2021, más del 64% de todo el PIB del Ecuador en el mismo año. (Ekos, 2022)

La estadounidense Nike es la empresa líder mundial en cuota de mercado de ropa deportiva. Su cadena de abastecimiento trabaja con una red de más de 50 centros de distribución, miles de cuentas y más de 100.000 tiendas minoristas en todo el mundo (Nike, 2023).

Por otro lado. La empresa alemana Adidas realiza su distribución a través de tres canales: clientes de distribución tradicional, espacios propios en tiendas y con tiendas propias. En su reporte anual del 2019 señaló que en aquel entonces se contaba con más de 2500 tiendas minoristas propias, más de 15.000 tiendas de franquicias monomarca y más de 150.000 puntos de venta al por mayor, además del canal de comercio electrónico (Adidas, 2023).

En los últimos diez años las exportaciones de productos deportivos de España a otros países se han duplicado, pasando de los 502,9 millones de euros de facturación registrados en 2012, a los más de 1.000 millones que se lograron en 2021. (Mateos, 2022)

Estas marcas no necesariamente tienen una sola fábrica o un solo proveedor, el desarrollo de sus productos están en varios países alrededor del mundo. Varias de estas marcas tienen laboratorios de ensayo de alta tecnología, en donde trabajan de la mano con atletas de élite, aquí se mide y registra los movimientos de ellos con el fin de desarrollar equipos para un rendimiento óptimo en cada deporte.

Las empresas deportivas más representativas en Ecuador son Marathon Sports, Kao Sport, Roland, Boman.

En Ecuador no existe mayor producción de productos deportivos, si bien es cierto se desarrolla mucho la parte textil en cuanto a uniformes, la parte tecnológica, accesorios y calzado son mayormente importados.

### **1.3.1 Productores**

Se aplica a cualquiera que participe activamente en la producción de un acontecimiento deportivo, como entrenadores, administradores, árbitros, médicos deportivos, promotores y patrocinadores. Se incluye a los productores directos que realizan tareas que tienen consecuencias directas en el resultado del deporte (por ejemplo, árbitros, oficiales de pista, entrenadores y personal médico) y a los productores indirectos que no tienen un impacto inmediato sobre el resultado del acontecimiento deportivo (por ejemplo, patrocinadores, y expendedores de entradas) (Biodic, 2023)

Los fabricantes ofrecen varias soluciones a los consumidores en el mercado de ropa deportiva. Por otro lado, dado que los productos se utilizan en diferentes industrias, algunos actores importantes del mercado influyen en los patrones de compra de los consumidores, lo que genera competencia en el mercado.

Para 2021 los mayores exportadores de calzado deportivo fueron China con \$871 millones de dólares, seguido por Vietnam con \$43,4 millones de dólares, Países bajos con \$31,4 millones de dólares, Italia con \$29,6 millones de dólares y Estados Unidos con \$26 millones de dólares, posicionándose como los líderes en el desarrollo y fabricación de este tipo de calzado (OEC, 2023).

Los productos del sector del 'fitness' y del 'outdoor' lideran las ventas de la industria a otros países, concentrando casi un 45% del equipamiento vendido al exterior durante el pasado año y una facturación de 440 millones de euros, de acuerdo con los datos que se desprenden del Icx. (Mateos, 2022)

### **1.3.2 Canales**

Según (Kotler, 2013) La distribución o plaza se refiere al lugar y la forma en que nuestros productos o servicios llegan al consumidor final.

El negocio deportivo está concentrado geográficamente pero muy fragmentado en cuanto a operadores. Sólo Norteamérica y Europa generan el 55% de los ingresos totales del sector, con un gasto per cápita de 408 dólares, frente a los 182 dólares de media del resto del mundo. (Modaes, 2021)

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

El retail deportivo no pierde fuerza tras la pandemia. El sector crecerá, de media, un 5% al año hasta 2025, cuando alcanzará 670.000 millones de dólares en ventas en todo el mundo, según un estudio elaborado por Boston Consulting Group en colaboración con Signa Sports United. (Modaes, 2021)

El sector del retail deportivo en el Ecuador puede comercializar artículos deportivos en tiendas virtuales de comercio electrónico, tiendas de calzado, outlets, grandes almacenes, así como tiendas deportivas, especializadas y propias de las marcas.

Las grandes marcas deportivas utilizan una red descentralizada de distribución con centros de distribución locales y separados para B2B (minorista/mayorista) y B2C (directamente al consumidor).

Los mayoristas pueden incluir cadenas minoristas deportivas, tiendas departamentales, tiendas de artículos deportivos y otros minoristas especializados en ropa deportiva.

La pandemia ha acelerado la digitalización del deporte. En 2020, más de 830 millones de personas en todo el mundo usaron wearables o aplicaciones de fitness, de acuerdo a un estudio realizado por SIGNA Sports United y Boston Consulting Group. Actualmente, el tamaño del mercado mundial del deporte alcanza 1,1 billones de dólares. (Fitbe, 2021)

Los tres mayores operadores del mundo (Decathlon, Dick's Sporting Goods y JD Sports) sólo representan un 7% de la facturación total, subraya Boston Consulting Group. Dentro del canal online, los ganadores son los especialistas, especialmente en categorías como ciclismo, tenis, golf, equitación o deportes de invierno. En ciclismo, por ejemplo, el gasto medio en los especialistas llega a 271 dólares, frente a los 195 dólares de los generalistas. (Modaes, 2021).

De acuerdo con un estudio realizado por SIGNA Sports United y Boston Consulting Group se detalla que la estrategia online se basa en ser el minorista más grande o especialista en deportes online, estos tienen de dos a tres veces más probabilidades de ser el destino de compras preferido por los consumidores.

### **1.3.3 Proveedores**

La industria deportiva cuenta con grandes aliados estratégicos para poder cumplir con su cadena suministro, estas empresas son las grandes marcas fabricantes de ropa y accesorios

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

deportivos, proveedores tecnología, empresas de logística y transporte (navieras, aduanas, transporte carga aérea, custodios) que se encargan de enviar los productos a los mayoristas y minoristas.

Los proveedores son clave dentro de esta industria ya que de ellos dependerá no solo los márgenes de ganancia, sino también el reconocimiento, garantías y preferencia que los consumidores puedan tener. En la industria deportiva las marcas e influencers juegan un papel fundamental ya que de estos depende el alcance que se puede lograr, para cualquier actor dentro de esta industria es indispensable contar con aliados estratégicos que den mayor renombre al negocio.

Las empresas de carga internacional juegan un papel fundamental en esta industria, ya que permiten proveer de producto a todo el mundo. En un mundo globalizado como en el que ahora vivimos es indispensable contar con este servicio.

A nivel mundial existen 30 empresas Forwarders, el transporte marítimo es el más importante y utilizado en esta industria. Las principales empresas que brindan este servicio son: Kuehne+Nagel, Sinotrans Ltd. y DHL Global Forwarding (Revista Marítima S.R.L., 2023).

En todo el mundo, proveedores de tecnología clave y la industria textil han unido fuerzas para ofrecer ropa innovadora y funcional que no solo mejore el estilo de vida, sino que también ayude a controlar la salud. Por ejemplo, existe un bikini inteligente con monitoreo de rayos UV, que a través de un sensor controla de manera continua la temperatura ambiental y rayos UV, la cual le avisará en el momento exacto en que deberá aplicarse más bloqueador y ponerse bajo la sombrilla. Algunos zapatos deportivos Under Armour tienen chips incorporados que pueden brindar a los atletas la información que necesitan para entender cómo entrenar y evitar lesiones.

### **11.4 MODELO DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA**

La industria del deporte mueve miles de millones de dólares al año, lo que la convierte en uno de los sectores con mayores ganancias a escala mundial.

Los cinco deportes que generan más volumen de negocio, a nivel mundial, son los equipos de fútbol americano con US\$7.700 millones (27% del total). Los equipos de fútbol le siguen con US\$7.500 millones (26%); luego béisbol con US\$6.400 millones (22%), Basketball

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

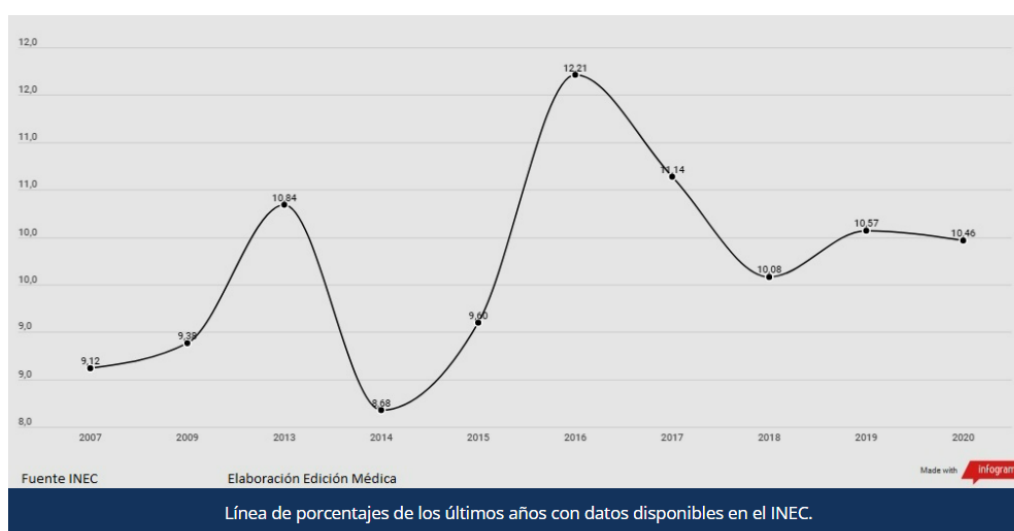
US\$4.000 millones (14%) y, finalmente, el hockey con US\$3.000 millones (11%). (Semana, 2012)

En América Latina los derechos de transmisión concentran un 38,3% de la generación de ingresos de acuerdo con un estudio de Price Waterhouse, siendo los derechos de transmisión deportiva a nivel global el tercer mayor generador de ingresos con una representación de USD 35,2 mil millones.

**Ilustración 1. Porcentaje anual de personas que realizan deporte en el Ecuador**

*Nota: Recuperado de Edición Médica*

*Fuente: INEC*



Desde el 2007 a 2016 el porcentaje de población que realiza deporte aumentó de 9.12% a 12.21% a nivel nacional, desde 2016 hasta 2020 se registra una disminución de 1.75 puntos porcentuales, lo que es una reducción significativa. (Edición Médica, 2021)

**Ilustración 2. Distribución de población que practica deporte según región en Ecuador**

*Fuente: (INEC, 2006)*

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

*Nota. Datos tomados de INEC, ECV – 5ta. Ronda 2005/2006*

Los artículos deportivos están presentes en todas las actividades deportivas. Permiten a los atletas alcanzar su máximo potencial. También hacen que el deporte sea una experiencia más cómoda, divertida y gratificante.

### **11.5 RESUMEN DE LA INDUSTRIA**

La industria deportiva es uno de los principales motores de la economía desarrollada, la cual ha tenido un gran crecimiento a nivel mundial durante los últimos años, permitiendo generar más fuentes de empleo, así como carreras profesionales enfocadas en esta industria.

Esta industria impulsa modelos y estilos de vida, por medio de la moda deportiva. La comercialización de este valor cultural se relaciona con la ropa, calzado y accesorios como parte de este proceso global.

En Ecuador el deporte se ha vuelto una prioridad, por lo que el gobierno lo ha implementado como política de estado. Su importancia se da por los beneficios que ofrece a la salud, logrando de esta manera combatir el sedentarismo.

Es cierto que no todas las empresas deportivas generan beneficios millonarios, pero este sector está creciendo. En muchos países, este ámbito es un importante generador de riqueza.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 11.6 ANÁLISIS SOCIAL (PESTLE)

(Economipedia, 2022) define PESTEL como una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos o Ambientales que muestra el ambiente en donde opera la empresa.

#### 2.1.1 Factores Políticos

La inestabilidad política de Ecuador presenta un panorama aún más complejo debido a la crisis política generada por la disolución de la Asamblea Nacional en abril de 2023, la convocatoria a elecciones presidenciales anticipadas y la situación de inseguridad, ha traído consigo repercusiones en materia de inversión.

A partir de 2019 en Ecuador se redujeron los impuestos al calzado y equipamiento deportivo especializado para incentivar a los ecuatorianos a participar en actividad física, el cual está destinado a todos los comerciantes que importan dichos productos y está a disposición del público en general.

#### 2.1.2 Factores Económicos

El desempleo e ingresos afectan el nivel de consumo de los ecuatorianos. Según la Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo del INEC, en el segundo trimestre de 2023, la tasa de desempleo en Ecuador se ubicó en 3,8%. Mientras que el ingreso laboral promedio de un hombre con empleo fue de US\$ 318,20 y para una mujer con empleo fue de \$269,80, influyendo en el comportamiento de compra de los ecuatorianos en artículos y vestimenta deportiva (INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU, 2023).

#### 2.1.3 Factores Sociales

Los últimos datos del INEC muestran que alrededor del 21.7% de los adultos del país entre 18 y 69 años no realizan suficiente actividad física. Sin embargo, si se tienen en cuenta los niños y adolescentes (de 5 a 17 años), esta cifra se elevó al 88% en el año 2022 (INEC, 2023).

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

Tras la pandemia de Covid-19, la aceleración digital ha hecho que las empresas de retail deportivo utilicen herramientas de automatización para mejorar sus procesos de comercio electrónico, facilitando al usuario la compra rápida y cómoda desde cualquier lugar para ahorrar tiempo (Pierce, 2023).

El modelo de negocio del e-commerce en Ecuador es algo que ha venido de forma paulatina en el país. Antes de la pandemia, la cultura ecuatoriana estaba acostumbrada a realizar todas sus compras de forma presencial, por su sentido de seguridad en el proceso de compraventa, sin embargo, en los últimos años ese modelo ha sido potenciado, de la mano con la publicidad en medios masivos que atraen al consumidor a realizar sus compras por este medio. Ventas por más de 5.000 millones de dólares se calcula que se efectuarán este 2023, mediante canales electrónicos. Esto es un 25 % de incremento respecto al año anterior, según cifras de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (Herembás, 2023).

Las tiendas físicas de retail deportivo, gracias a la tecnología, ahora tienen un control de inventario detallado y preciso, y en segundos se sabe qué tienda está más cerca de ti, dónde puedes encontrar el modelo y talla de ropa o calzado que deseas, e incluso puedes elegir coordinar desde la misma tienda, para que te lo entregue lo antes posible.

#### **2.1.5 Factores Legales**

La Ley del Deporte, la Educación Física y la Recreación define las bases del desarrollo deportivo nacional y especifica los derechos y obligaciones de los deportistas, entrenadores, jueces y otros participantes relacionados con el deporte en Ecuador.

#### **2.1.6 Factores Ecológicos**

Uso de materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles en el tiempo. Por ejemplo, el algodón orgánico que utiliza marcas como Adidas, es un algodón cultivado en tierras fértiles libres de pesticidas, herbicidas y fertilizantes químicos sintéticos. También se hila y se produce sin químicos tóxicos no genera impacto negativo en el medio ambiente, antes bien es un material que brinda muchos beneficios a la piel tiene una mayor ventilación y respira mejor.



## 11.7 ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO

### Cinco Fuerzas de Porter

La empresa de retail deportivo, es una empresa ecuatoriana reconocida por vender productos deportivos (calzado, textil y accesorios). Es una empresa con más de 40 años en el mercado y es reconocida por su gran disponibilidad y variedad de productos.

- 1. Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Actualmente hay una gran amenaza de nuevos entrantes ya que después de la pandemia COVID19 la demanda de productos deportivos tuvo un incremento importante, sin embargo, su gran posicionamiento y alto reconocimiento entre consumidores le permite seguir siendo preferido por sus clientes. La empresa de retail deportivo ha conseguido diferenciarse por la variedad de marcas internacionales que ofrece, la amplia gama de productos y las diferentes categorías logrando ofrecer ítems para personas que recién empiezan a realizar deporte como para deportistas de elite. Brindando una de las mejores prestaciones en cuanto a calidad-precio.
- 2. Poder de negociación con los proveedores:** La empresa de retail deportivo realiza auditorias constantes a sus proveedores verificando y asegurando la calidad del producto. Al tener más de 100 clientes en el área de distribución y más de 20 locales retail su poder de producción es considerable, por lo que las compras del producto son altas y la capacidad de niveles de negociación de los proveedores media. Ya que Ecuador es un mercado considerablemente pequeño por lo que en economías de escala no siempre se logra cumplir los mínimos de producción.
- 3. Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que la empresa de retail deportivo es distribuidora exclusiva en el Ecuador de varias marcas por lo que el cliente solo encuentra estos productos en esta compañía. De igual manera al ser la única tienda que ofrece tanta variedad de productos con buena calidad los consumidores son capaces de pagar por los productos que se ofrecen.
- 4. Rivalidad entre los competidores:** La empresa de retail deportivo se ha posicionado como referente en el sector deportivo siendo una de las empresas más grandes del país en este sector. En el 2023 recibió un premio de la revista EKOS por ser líder en manejo

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

de redes dentro del área deportiva, teniendo estrategias de marketing y branding bastante consolidadas.

5. **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** Pese a la cantidad de competencia, la empresa retail deportiva consigue ser la opción escogida por los consumidores gracias a las marcas, calidad y variedad que ofrece. Aun así, la amenaza es considerable por lo que constantemente está actualizándose y buscando nuevas marcas.

### 11.8 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

#### Matriz EFE

Al utilizar la matriz EFE se ha logrado identificar las principales oportunidades y amenazas externas que están afectando a esta empresa de retail deportivo.

*Tabla 1. Matriz EFE*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

Calificación	Significado
4	Muy Importante
3	Importante
2	Poco Importante
1	Nada Importante

#### MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA RETAIL DEPORTIVO

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Amenazas</b>	<b>50%</b>		<b>1.74</b>
1 Impuestos de Aduana	0.12	4	0.48
2 Permisos para arancelarios	0.12	4	0.48
3 Protección del mercado	0.10	3	0.30
4 Inestabilidad Económica	0.10	3	0.30
5 Falta de Inversión Extranjera	0.06	3	0.18
<b>Oportunidades</b>	<b>50%</b>		<b>1.88</b>
1 Poca competencia	0.12	3	0.36
2 Crecimiento del deporte en el Ecuador	0.18	4	0.72
3 Apoyo del gobierno para el desarrollo del deporte	0.10	4	0.40
4 Variedad de proveedores en el exterior	0.10	4	0.40
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.62</b>

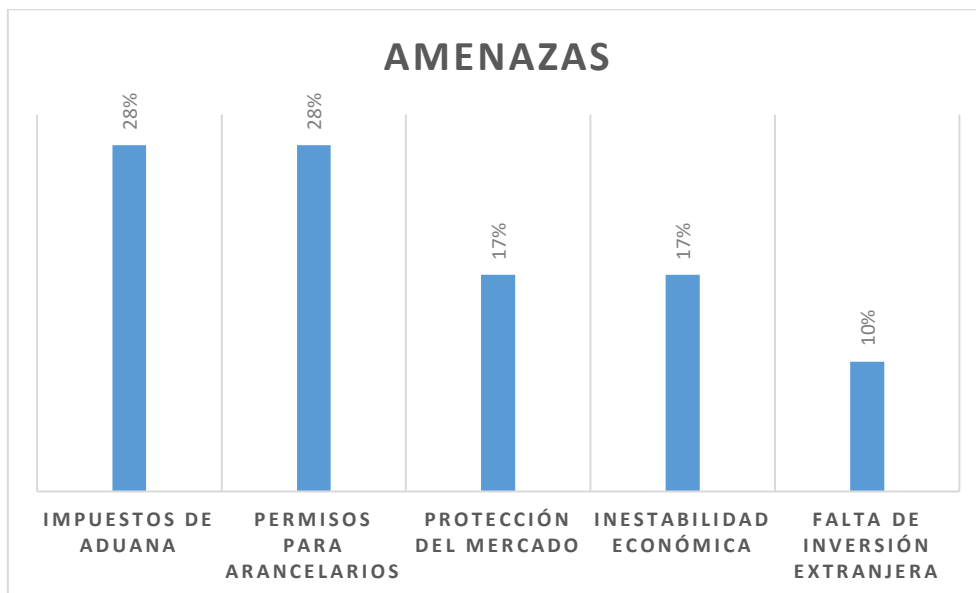
## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado de 3.62, lo que significa que la empresa de retail deportivo podrá afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Donde los factores de amenazas más importantes son los Impuestos de Aduana y Permisos Arancelarios que corresponden a licencias o autorizaciones previas para la nacionalización de mercancías. La protección del mercado local se considera una amenaza ya que al tener representación de varias marcas es indispensable comprar directamente desde las fábricas aprobadas internacionalmente, al gobierno proteger el mercado local lo que hace es imponer mayores tasas de importación o permisos/restricciones, lo que se convierte en una amenaza para este negocio en particular dado que los costos de importación se incrementan, así como el proceso de nacionalización del producto. Sin embargo, una de las mayores oportunidades es que el deporte está en constante crecimiento en Ecuador ya que desde el gobierno de Lasso, el deporte es una política de Estado, por lo que el gobierno ha otorgado beneficios a empresas que fomentan el deporte, lo cual hace que el entorno sea más beneficioso para el desarrollo de este sector.

*Ilustración 3. Amenazas Matriz EFE*

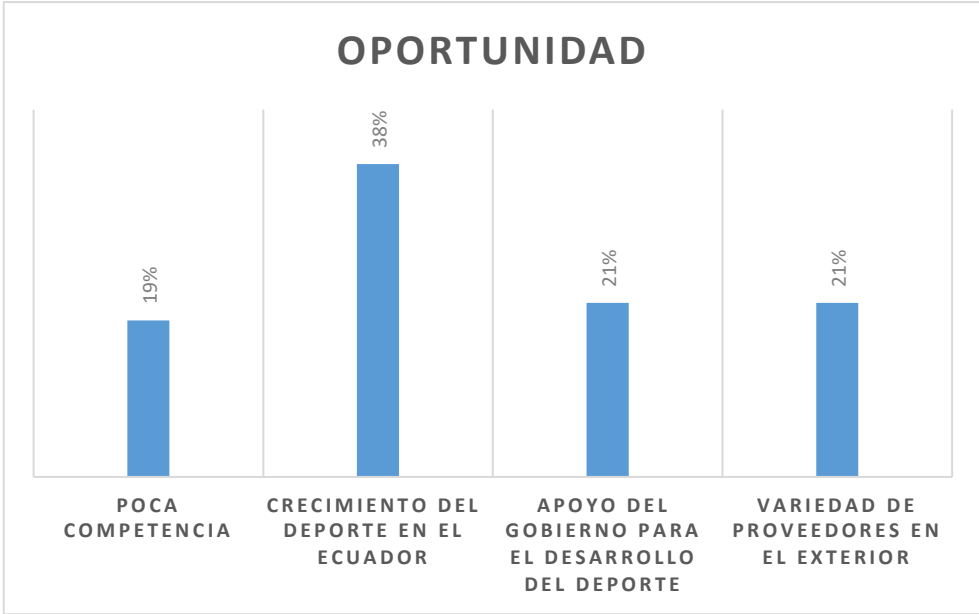
*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*



PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Ilustración 4. Oportunidades Matriz EFE

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao



### 3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

#### 11.9 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa deportiva tiene más de 40 años en el mercado ecuatoriano, fundada en 1979 por una pareja de empresarios Taiwaneses. Actualmente cuenta con más de 20 puntos de venta a nivel nacional, así como con la distribución exclusiva para el país de marcas importantes a nivel internacional, como converse, lotto, yonex, victorinox, entre otros.

Cuenta con una de las más completas ofertas en implementos, calzado, ropa y artículos deportivos para todo nivel de juego, desde el deportista casual y de fin de semana, hasta el deportista semiprofesional y profesional. Comprometida en mantener un alto standard de calidad en todas sus líneas y además una relación justa y razonable entre producto y precio.

#### 11.10 ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

La empresa tiene como propósito fomentar una vida saludable a través del deporte.

**Misión:** Ser el mejor distribuidor de artículos deportivos y accesorios.

**Visión:** Ser una compañía líder en artículos deportivos; representando las mejores marcas a nivel internacional, innovando y siendo líder en el mercado local. Continuar trabajando continua y entusiastamente para mantener el prestigio en el Ecuador.

#### 11.11 MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

##### Segmentos de mercado

Como principal segmento de mercado están los deportistas de todo nivel y categoría, deportistas hombres, mujeres y adolescentes. Mayormente los clientes de esta empresa son hombres de 30 a 45 años, seguido por mujeres de 30 a 40 años.

También las marcas deportivas internacionales están interesadas en esta empresa, ya que dado a su reconocimiento a nivel nacional y buen manejo de marca todas quieren formar parte de las tiendas retail de esta empresa.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Los bancos también son un segmento importante ya que les interesa llegar a consumidor final logrando incrementar los consumos de sus tarjetahabientes a través de este tipo de empresas.

Hace dos años se desarrolló la venta para kids, enfocándose en productos para la práctica deportiva desde temprana edad, de igual manera se ha desarrollado e incursionado en productos para personas de la tercera edad, logrando ser una tienda enfocada en la familia y el deporte.

### **Propuesta de valor**

La empresa deportiva es la más completa a nivel nacional en artículos deportivos, la competencia se enfoca más en textil y calzado, sin embargo, esta empresa vende artículos para la práctica de todos los deportes a un precio competitivo.

Esta empresa también se diferencia por el desarrollo producto bajo sus propias marcas: aurik y primaxi, logrando ser competitivos en el sector mayorista.

Principalmente está enfocada en ofrecer una gama de accesorios completa para el desarrollo de cualquier deporte a cualquier nivel competitivo, logrando llegar desde los más novatos a los profesionales.

Uno de los adicionales que la empresa ofrece es el servicio post venta, sobre todo para el producto que requiere mantenimiento constante.

### **Canal**

La empresa cuenta con varios canales, siendo 3 de ellos los principales:

1. El canal mayorista, distribución de producto a clientes en diferentes provincias a nivel nacional logrando llegar a cada rincón del país, actualmente cuenta con una cartera de más de 80 clientes a nivel nacional.
2. Retail, contando actualmente con más de 20 tiendas deportivas en los centros comerciales más reconocidos a nivel nacional, estas tiendas son manejadas directamente por la empresa en las ciudades más importantes del país: Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca y Machala. Para el 2024 tienen proyectado aperturar su flagship store siendo la tienda deportiva más grande del país con más de 1500m2 de puro deporte.

3. Ecommerce, logrando llegar a cada rincón del país a través de la venta en línea, siendo un canal en crecimiento durante los últimos años.

### **Relación con el cliente**

El servicio al cliente siempre ha sido una prioridad es por eso por lo que la empresa cuenta con personal para asesorar y brindar la mejor atención en todos los canales.

Cada cliente es importante para esta empresa, por eso cuenta con un equipo de marketing in house, quienes se encargan de plantear estrategias para mantener la relación con el cliente a través de campañas, convenios, promociones y fidelización del cliente.

### **Fuentes de ingresos**

Los ingresos de la empresa vienen directamente de la venta de los accesorios, calzado y ropa deportiva.

Considerando el margen de ganancia la empresa se ha especializado en manejar directamente las importaciones del producto que ofrece a sus clientes, logrando captar la representación de varias marcas a nivel nacional, así como desarrollando producto propio en el exterior.

### **Actividades Clave**

La empresa considera clave la relación que tiene tanto con las marcas de distribución exclusiva, así con las fábricas que mantengan los estándares de calidad que la empresa exige.

Adicional a esto las acciones de marketing que se realizan para atraer, conseguir y fidelizar clientes son claves para la compañía.

### **Recursos clave**

Para la empresa no solo la parte económica es clave como recurso, sino también el personal ya que los mismos cuentan con el conocimiento y experiencia necesaria para continuar llevando esta empresa adelante.

### **Socios Clave**

Para la empresa los socios principales son los proveedores, las marcas, los influenciadores y las entidades financieras ya que estos permiten cubrir de manera integral lo necesario para generar recursos.

# PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Ilustración 5. Modelo canvas aplicado a Empresa de retail deportivo

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao





## 11.12 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

*Tabla 2. Comparación Estados Financieros*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

*Fuente: Winfenix*

	2020	2021	Variación 2020 vs 2021	2022	Variación 2021 vs 2022
<b>ACTIVO</b>					
ACTIVO CORRIENTE	\$ 12,390,618.91	\$ 11,219,763.96	-9%	\$ 14,921,044.46	33%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,741,964.07	\$ 1,296,308.77	-26%	\$ 1,580,990.11	22%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 14,132,582.98</b>	<b>\$ 12,516,072.73</b>	<b>-11%</b>	<b>\$ 16,502,034.57</b>	<b>32%</b>
<b>PASIVOS</b>					
PASIVO CORRIENTE	\$ 9,022,091.77	\$ 7,653,698.57	-15%	\$ 10,870,252.85	42%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3,991,794.76	\$ 3,756,249.31	-6%	\$ 4,536,582.94	21%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 13,013,886.53</b>	<b>\$ 11,409,947.88</b>	<b>-12%</b>	<b>\$ 15,406,835.79</b>	<b>35%</b>
PATRIMONIO NETO	\$ 1,118,696.45	\$ 1,106,124.85	-1%	\$ 1,095,198.78	-1%
CAPITAL	\$ 3,898,027.00	\$ 3,898,027.00	0%	\$ 3,898,027.00	0%
RESERVAS	\$ 85,365.32	\$ 90,432.08	6%	\$ 85,302.81	-6%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -2,600,071.47	\$ -2,864,695.87	10%	\$ -2,882,334.24	1%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ -264,624.40	\$ -17,638.37	-93%		
Resultado Del Ejercicio Actual	\$ -	\$ -		\$ -5,796.80	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,118,696.45</b>	<b>\$ 1,106,124.85</b>		<b>\$ 1,095,198.78</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL PASIVO y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14,132,582.98</b>	<b>\$ 12,516,072.73</b>	<b>-11%</b>	<b>\$ 16,502,034.57</b>	<b>32%</b>

Se puede observar que el activo corriente en el año 2022 representa el 81% del total de activos, lo que nos dice que la empresa de retail deportivo tiene una gran capacidad de pago dado que tiene liquidez, permitiéndose convertir sus activos en efectivo rápidamente.

Se puede evidenciar que la empresa tiene una pérdida de \$5 796,80 esto debido al incremento de gastos operativos ya que, al venir de dos años de pandemia, se ha tenido que contratar más personal. Si bien es cierto hay ventas estas no logran cubrir los gastos para el 2022 sobre todo considerando que el stock para ese año tiene costo alto por los incrementos en fletes y materia prima que se dieron post pandemia, teniendo la empresa que sacrificar su margen de ganancia para rotar el inventario.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

La mayor parte de pasivos corresponde a impuestos, debido a las importaciones y pagos en aduana que se deben realizar por el giro de negocio, es importante considerar que desde finales del 2022 el gobierno ha establecido la reducción de impuestos al importar producto deportivo con tecnología, lo que permitirá para el 2023 mejorar este monto.

Cabe recalcar que durante el 2020 y 2021, los accionistas de la empresa realizaron un gran esfuerzo para mantenerla a flote, aumentando el capital suscrito lo que permitió que la empresa se mantenga durante la pandemia del COVID19.

A pesar de esto se puede recalcar que durante el 2022 la empresa tiene un incremento considerable en sus activos, esto gracias a las estrategias implementadas por el equipo de marketing.

Debido a estos resultados se considera necesario implementar estrategias para fidelizar a los clientes, lo que permitirá generar un aumento en los ingresos, permitiendo de esta manera evitar pérdidas y generar utilidad.

### 3.5 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (PRUEBA ÁCIDA)

La prueba ácida o también conocida por Ortiz (2011) como liquidez seca que permite determinar el alcance de una empresa para el pago de sus obligaciones corrientes sin tomar en cuenta el valor del inventario, tomando en cuenta el efectivo, sus cuentas por cobrar y otros activos de fácil liquidez. Este indicador se determina entre el resultado de la diferencia del activo corriente con el inventario dividido para el pasivo corriente. (Arevalo, 2018)

*Tabla 3. Prueba Ácida*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

*Fuente: Winfenix*

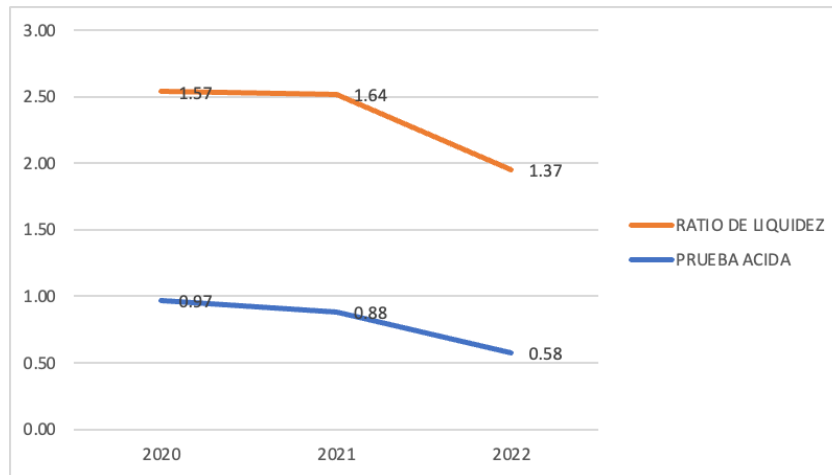
ACTIVO CORRIENTE	\$ 14,921,044.46
INVENTARIOS	\$ 8,631,123.93
PASIVO CORRIENTE	\$ 10,870,252.85
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0.58</b>
<b>RATIO DE LIQUIDEZ</b>	<b>1.37</b>

Esto quiere decir que en 2022 por cada dólar que la empresa debía, esta tenía 0.58 centavos para pagar la deuda, es decir que no está en condiciones para pagar el total de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Al ser una empresa retail depende de la venta de éstas, por lo que es importante fidelizar a cada uno de sus clientes.

*Ilustración 6. Ratio de liquidez y prueba ácida*

*Elaborado por: Jhada Shao y Adriana Santacruz*

*Fuente: Winfenix*



En el gráfico anterior podemos ver como la liquidez de la empresa ha ido disminuyendo, esto se debe al alto inventario que la empresa tiene actualmente, a raíz del incremento en costos por ende incremento en PVP y por lo tanto reducción de ventas. Es importante que la empresa tome medidas inmediatas para fidelizar a sus clientes y rotar su inventario.

### 3.5.1 Evaluación de Capacidades Organizacionales

Las capacidades que permiten obtener una ventaja competitiva por medio de extraer rentas de sus recursos y mantener capacidades y ventajas competitivas en el tiempo. En esta empresa una de las capacidades que más se destaca, es la capacidad de endeudamiento y el buen nombre crediticio que tiene en el mercado, lo cual se relaciona con el respaldo y confianza que le ha permitido que terceros le otorguen créditos.

Otra capacidad que tiene es la rentabilidad, ya que los artículos que comercializa le permiten obtener buenos márgenes de ganancia, aportando a la generación de utilidades a largo plazo, favoreciendo el crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

### 3.5.2 Evaluación de Recursos Organizacionales

Desde la perspectiva financiera, los recursos organizacionales son financieros y de propiedad. Para esta empresa de retail deportivo estos recursos son de carácter tangible correspondiente al dinero necesario para cumplir con la misión organizacional, estrategias y objetivos propuestos. Y de clasificación tangible los cuales están relacionados con los bienes de la empresa, como, por ejemplo:

oficinas, bodegas, locales comerciales, vehículos, que son necesarios para ofrecer garantías al mercado financiero.

### 3.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

#### Matriz EFI

El análisis interno permite identificar la estrategia actual de la empresa y su posición en relación con los competidores. Para ello es necesario evaluar los recursos y capacidades de la empresa, identificar y eliminar debilidades y potenciar fortalezas.

*Tabla 4. Matriz EFI*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

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

#### MATRIZ EFI

##### (FACTORES INTERNOS)

##### EMPRESA RETAIL DEPORTIVO

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		<b>0.90</b>
1 Rotación del personal en tiendas retail	0.15	2	0.30
2 Ausencia de estrategias para fidelizar clientes	0.10	2	0.20
3 Personal con poco conocimiento en ciertos deportes	0.15	2	0.30
4 Capacitación deficiente	0.10	1	0.10
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		<b>1.90</b>
1 Amplio surtido de productos	0.15	4	0.60
2 Precios competitivos	0.12	4	0.48
3 Distribución de marcas reconocidas a nivel internacional	0.13	4	0.52
4 Adaptación a los cambios	0.10	3	0.30
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.80</b>

El índice total de la matriz EFI es de 2.80 lo que significa que esta empresa de retail deportivo podrá afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

El análisis de la matriz presenta como una de las mayores debilidades la rotación del personal en tiendas retail, esto puede deberse a que existe mucha oferta de este tipo de perfiles, los horarios

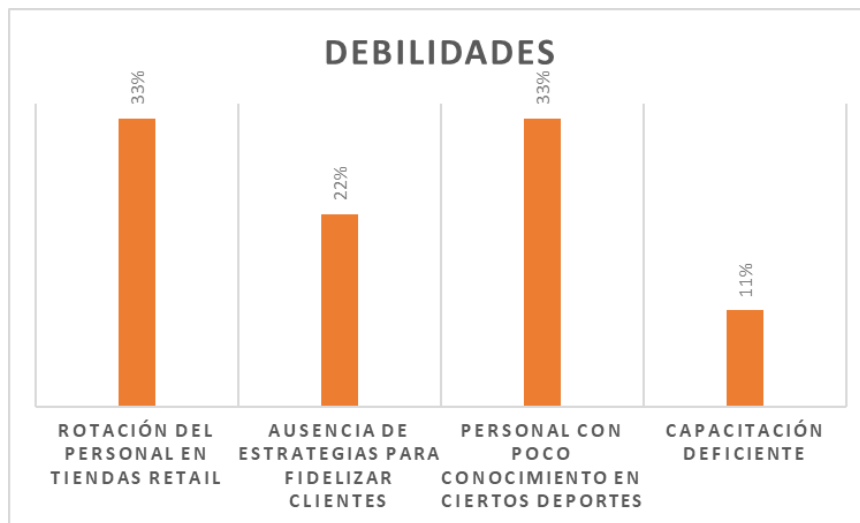
## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

rotativos dificultan realizar otro tipo de actividades ya sean personales o profesionales, y es por esto por lo que los colaboradores cambian al no ver perspectivas de crecimiento dentro de la empresa.

Los factores de fortaleza más importantes son un amplio surtido de productos a un precio competitivo y la distribución de marcas reconocidas a nivel internacional que cuentan con una posición importante en el mercado de ropa, calzado y accesorios deportivos, debido a su asociación directa con atletas de alto nivel y equipos profesionales.

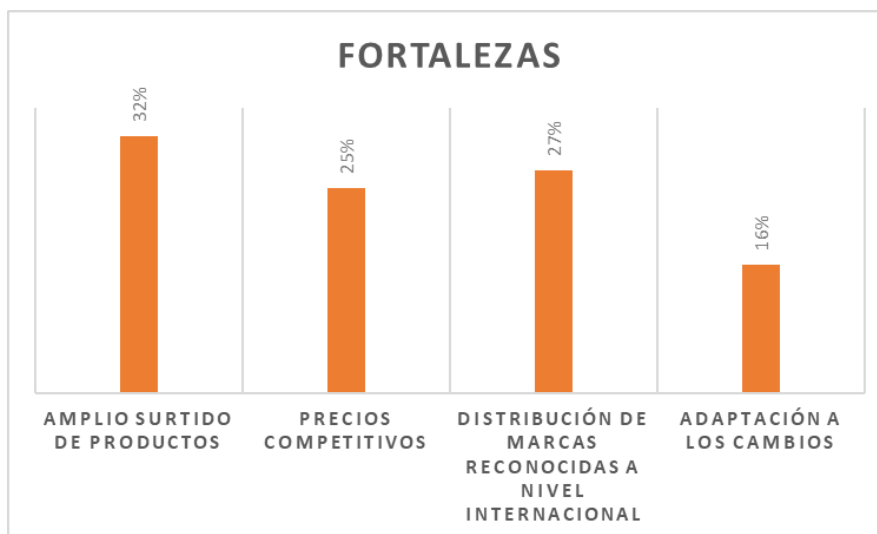
*Ilustración 7. Debilidades Matriz EFI*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*



*Ilustración 8. Fortalezas Matriz EFI*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*



## 4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis EFI, la empresa de retail deportivo puede desarrollar estrategias para lograr la correcta implementación del plan de fidelización de clientes. Es importante que estas estrategias aporten de manera directa a la parte social, económica e industrial.

**Aspecto social:** Contribuir a la sociedad ecuatoriana incentivando el llevar una vida saludable a través del deporte. Logrando aportar al cambio de cultura en nuestro país, con la disminución de la tasa de personas que llevan una vida sedentaria.

**Aspecto económico:** Desarrollar un plan de fidelización de clientes genera una inversión considerable. Al ser la empresa distribuidora de varias marcas extranjeras a nivel nacional, como estrategia puede lograr el interés de la inversión extranjera en el Ecuador esto con el fin de potenciar el deporte en el país.

**Aspecto industrial:** Al ser la industria del deporte muy grande hay que buscar diferenciación, por lo tanto, es importante plantear estrategias para la innovación, competitividad y desarrollo.

Después de haber realizado el análisis de cada componente de la matriz EFI y EFE explicadas en el capítulo 3, seguidamente se describen las estrategias que se alinean a la organización de acuerdo con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de reducir los riesgos y evaluar la factibilidad del **“Plan de fidelización de clientes para una empresa de retail deportivo en Ecuador”**.

### 4.1 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

**A4/A5/O2/O3/O4:** Establecer un plan de inversión junto con los proveedores en el ámbito deportivo, atrayendo la inversión extranjera a través de las marcas que la empresa distribuye, dando a conocer el beneficio que existe al formar parte de esta política de estado, logrando unirse al plan de incentivos tributarios que el gobierno ofrece para las empresas que brindan apoyo al deporte. De igual manera esto permite fomentar una vida activa contribuyendo a la salud de los ecuatorianos.

### 4.2 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

**A1/A2/O1:** Ejecutar planes de capacitación al personal con el fin de que todos conozcan la calidad y beneficios que los productos pueden ofrecer, si bien es cierto tienen un precio más alto por los costos que su importación genera, así mismo la calidad y beneficios son mayores por el tipo de

tecnología que estos poseen y que no hay localmente. Al mismo tiempo se debe ejecutar una campaña de comunicación para los clientes en donde el propósito principal es dar a conocer la garantía y calidad de los productos importados, enfatizando que los productos son exclusivos del negocio.

**A3/O1:** Ejecutar planes de acción junto con las entidades gubernamentales que regulan el mercado, con el fin de desarrollar lograr una apertura por parte del gobierno, ya que al existir mayor competencia el país se vuelve más competitivo, esto impulsa la innovación en el producto, en el proceso o en la organización generando mayor desarrollo económico, así como mayor inversión extranjera.

### **4.3 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO**

**D1/D3/D4/F4:** Ejecutar planes de retención del personal a través de métodos como el impulso al desarrollo del talento, la gratificación y el reconocimiento sobre la base de una cultura organizacional fuerte, permitiendo motivarles y generar iniciativa propia para el desarrollo de sus cargos.

**D2/F1/F2/F3:** Ejecutar planes de comunicación y fidelización del cliente a través de incentivos, potenciando las fortalezas que la empresa posee tanto en calidad como exclusividad de producto. Es importante dar a conocer los valores de la empresa para que esta sea identificada a nivel nacional no solo por sus clientes actuales, si no también por sus potenciales clientes.

### **4.4 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

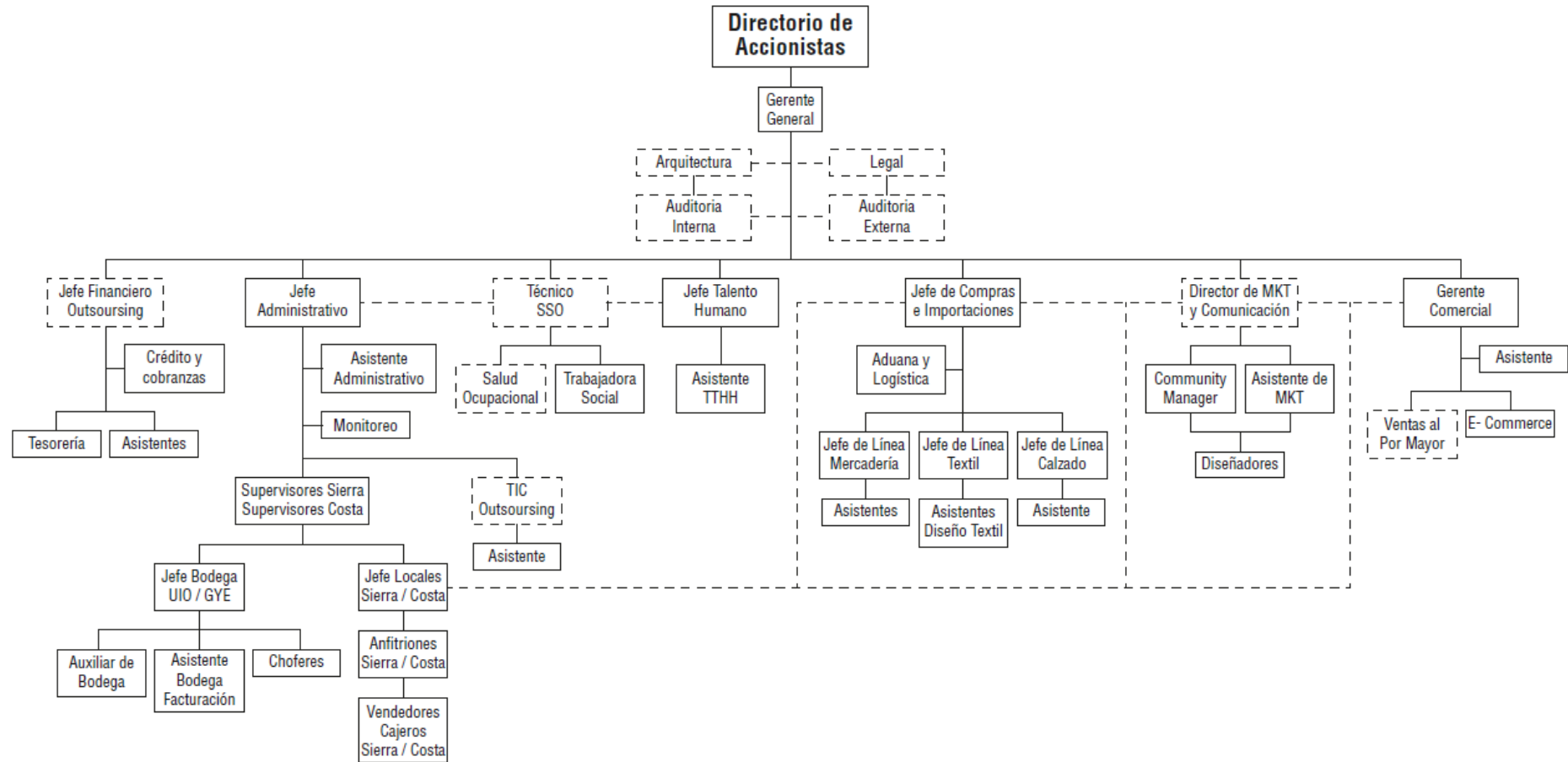
Dado al modelo de negocio de la empresa de retail deportivo se mantendrá con una estructura organizacional funcional en donde cada área tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades: ingeniería, marketing, producción, ventas, etc. Este tipo de organización es adecuada para brindar servicios estandarizados en gran volumen y a bajo costo.

Por otro lado, las organizaciones funcionales son susceptibles de desarrollar mejoras en eficiencia para la integración vertical de sus actividades, de tal modo que los productos puedan ser distribuidos y vendidos rápidamente y a bajo costo. (Esan, 2017).

# PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Ilustración 9. Organigrama Empresa de Retail Deportivo

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao





## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

A continuación, se detallarán las funciones de los cargos involucrados en el desarrollo de este plan de fidelización de clientes de retail deportivo:

**Gerente General:** Este cargo es clave, ya que es quien dirigirá el desarrollo del plan, de igual manera es quien aprobará la inversión que este plan necesita.

**Gerente Comercial:** Es fundamental ya que es quien estará monitoreando la implementación y efectividad del plan de fidelización.

**Jefe Administrativo:** Es la parte primordial del personal operativo, es quien coordinará las acciones necesarias con el personal de atención al cliente, se encargará de comunicar el plan, dará seguimiento de la implementación, dará seguimiento y controlará que el mismo se lleve a cabo.

**Asistente Administrativo:** Trabaja de la mano con el Jefe Administrativo en la comunicación, implementación, seguimiento y control del plan de fidelización.

**Supervisores Sierra/Costa:** Son quienes darán seguimiento en primer nivel de la implementación, estarán encargados de reportar la correcta implementación del plan de fidelización.

**Jefes de Locales:** Son muy importantes, ellos son quienes implementarán el plan de fidelización, son quienes transmitirán a su equipo de trabajo los procesos y normas, son esenciales dentro del desarrollo ya que son quienes van a ver los resultados de primera mano.

**Anfitriones, Vendedores/Cajeros:** Es el personal operativo que estará de primera mano con el cliente, ellos ejecutarán el plan de fidelización de acuerdo con los procesos y normativa planteada. Son quienes llegan al cliente día a día.

**Director de Marketing y Comunicación:** Es quien se encargará de plantear la estrategia de comunicación tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

**Community Manager y Asistente de marketing:** Son quienes ejecutarán el plan de comunicación para el cliente externo, logrando dar a conocer el plan de fidelización planteado.

**Diseñadores:** Son esenciales ya que ellos implementarán la parte creativa para llegar al consumidor con el plan de fidelización.

**TIC/Outsourcing:** Será el encargado tecnológico de la implementación del CRM, esto implica la migración de la información, mantenimiento, seguimiento y aplicación.

## 5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

La propuesta de innovación para la empresa de retail deportivo objeto de este proyecto se centra en la implementación de estrategias y tecnologías innovadoras con el fin de mejorar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones y aumentar la rentabilidad de la empresa.

### 5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Reducción de ventas, deficiencia de clientes fieles, quejas y reclamos por servicio al cliente.

El 16% de los clientes piensan que el servicio al cliente brindado por la empresa de retail deportivo no es bueno.

A raíz de la pandemia la industria del deporte tuvo varias alteraciones, sacudiendo el mercado, dado a la realidad que se vivía en ese momento muchas tiendas tuvieron que permanecer cerradas. Las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente para sobrevivir a este cambio invirtiendo en tecnología sin tener una planificación clara.

Muchos clientes pasaron a desarrollar sus funciones bajo teletrabajo, no podían salir de casa, había restricciones de movilidad y todos tenían miedo de exponerse, lo que altero los hábitos de compra.

Una vez que pasó este tiempo de encierro el comportamiento del cliente se vio afectado, dando mayor prioridad a la experiencia que tenían en cada punto de venta que al precio o tipo de producto, por lo que se ha visto la necesidad de construir estrategias enfocadas en la experiencia del cliente.

La clave para mejorar esta experiencia se encuentra en conocer al cliente, entender el proceso de compra, puntos de contacto, definir los canales correctos y estandarizar procesos eficientes.

Cabe recalcar que en Ecuador la situación política ha creado cada vez más incertidumbre en los clientes, las protestas, disturbios e inseguridad son factores que han influenciado fuertemente en la confianza de compra del cliente.

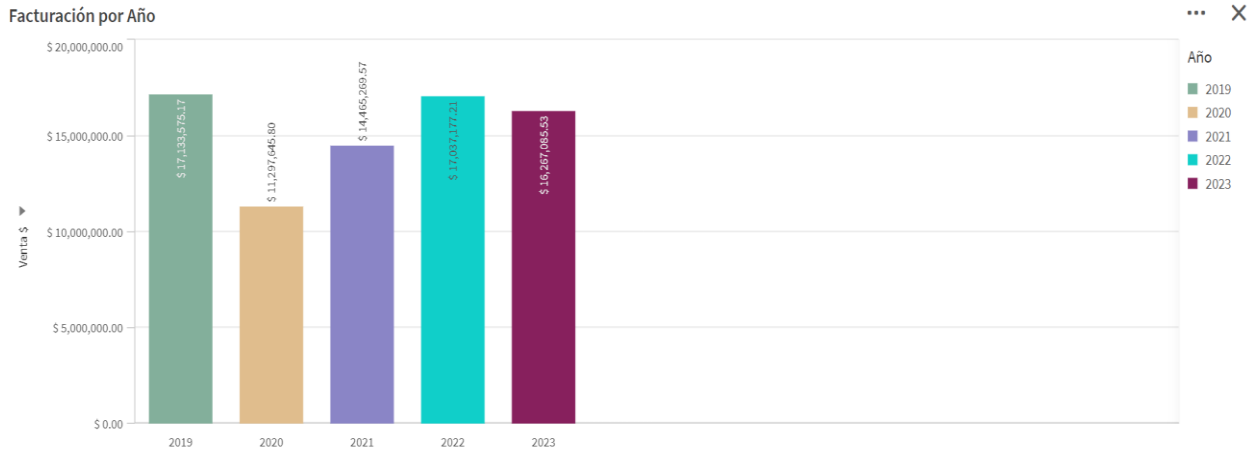
Una de las consecuencias de esta transformación puede comprobarse en el descenso del tráfico de visitas registrado en tiendas y grandes almacenes en los últimos dos años. Pero también en el incremento que ha experimentado el consumo de “experiencias”, que ha triplicado al de “productos” en este mismo periodo de tiempo. (Pasamón, s.f.)

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Como podemos ver en la ilustración 10, las ventas para la empresa deportiva han tenido un decrecimiento desde el año 2019, teniendo una reducción del 5,05% del 2019 al 2023 en ventas generales, lo que ha generado déficit dentro de la empresa.

*Ilustración 10. Ventas empresa deportiva del 2019 al 2023*

*Fuente: Qlicksense Empresa Deportiva*



Lo importante ya no es dónde conectamos con el consumidor, sino cómo, y los servicios asociados a una venta, a mantener una relación duradera con el consumidor recurrente porque es practicante de un deporte cada vez cobran un mayor valor. (Dehesa, 2020)

Según una investigación publicada por Harvard Business Review de 2014, adquirir un nuevo cliente es entre 5 y 25 veces más costoso que retener uno existente. Al mismo tiempo, aumentar la tasa de retención de clientes en apenas 5% aumenta las ganancias entre 25 y 95%. (Carabaño, 2022)

### **5.2 ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

El Design thinking es la mejor herramienta que podemos utilizar para estudiar este caso, ya que este está centrado en el usuario. Dentro de sus 5 etapas se consigue analizar con profundidad cuál es el sentimiento del cliente y cómo podemos mejorar a través de la innovación ese concepto.

#### **Empatizar**

Bajo este análisis los clientes han demostrado su inconformidad al no sentirse importantes para la empresa deportiva, nos han mencionado que la atención es buena pero deficiente ya que no todos pueden explicar fluidamente los productos que el cliente desea adquirir. De igual manera han mencionado que no sienten que la empresa tenga un compromiso o que le interese generar relación con ellos.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Si bien es cierto la empresa deportiva cuenta con variedad de marcas y artículos, los clientes no la tienen como top of choice, más bien se sienten obligados en adquirir en la empresa ya que no encuentran los productos en un lugar diferente.

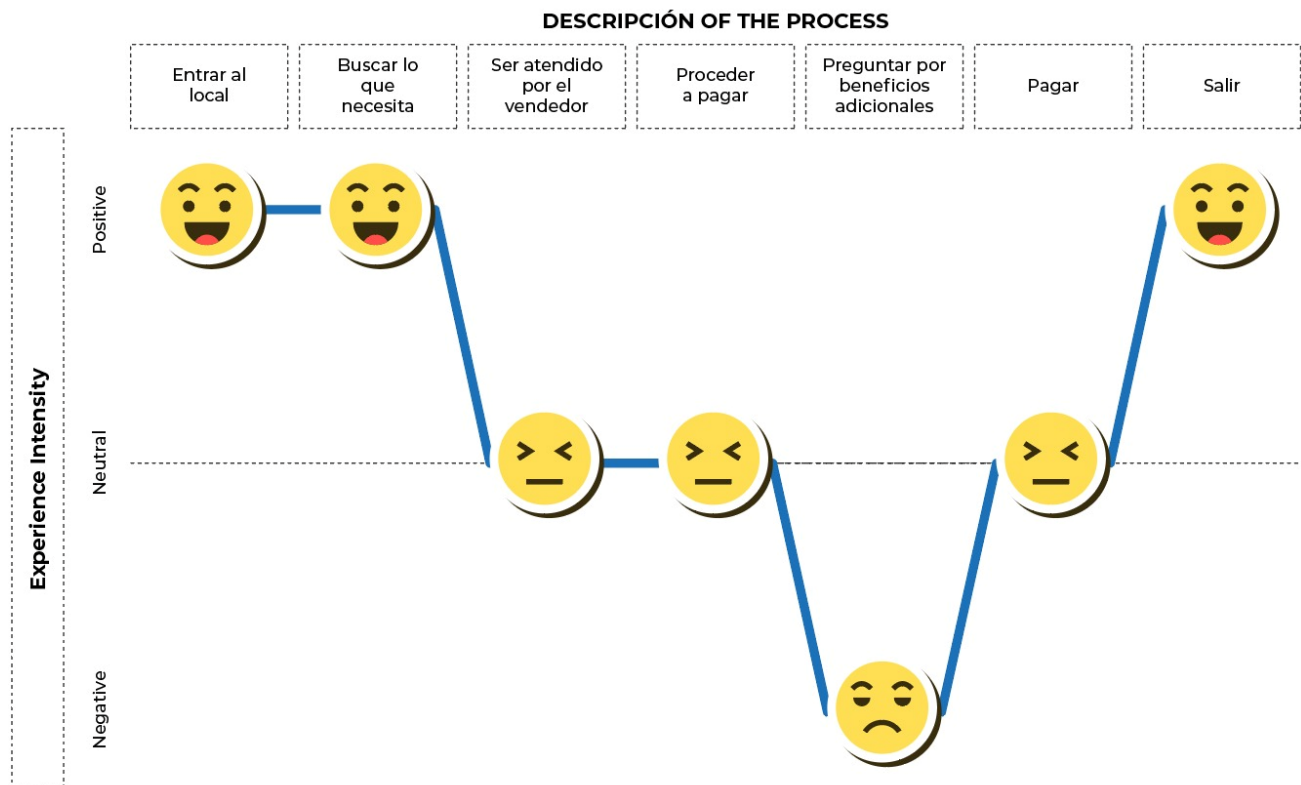
Ahora que la empresa ha entendido el sentir del cliente, es imprescindible que esta genere un plan de trabajo para poder cambiar el sentir y logre cumplir con las expectativas del cliente.

### Mapa de experiencia del usuario

*Ilustración 11. Mapa de experiencia del usuario*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

**Proyect:** Comprar en un local de la empresa  
**Age:** 30-50 **Gender:** M



En este mapa de experiencia se evidencia que el cliente no tiene un customer journey de acuerdo con lo deseado, la mayor parte del proceso de compra es indiferente y al preguntar por beneficios adicionales como clientes, su reacción es negativa ya que actualmente la empresa no cuenta con planes de fidelización que le permitan al cliente sentirse importante.

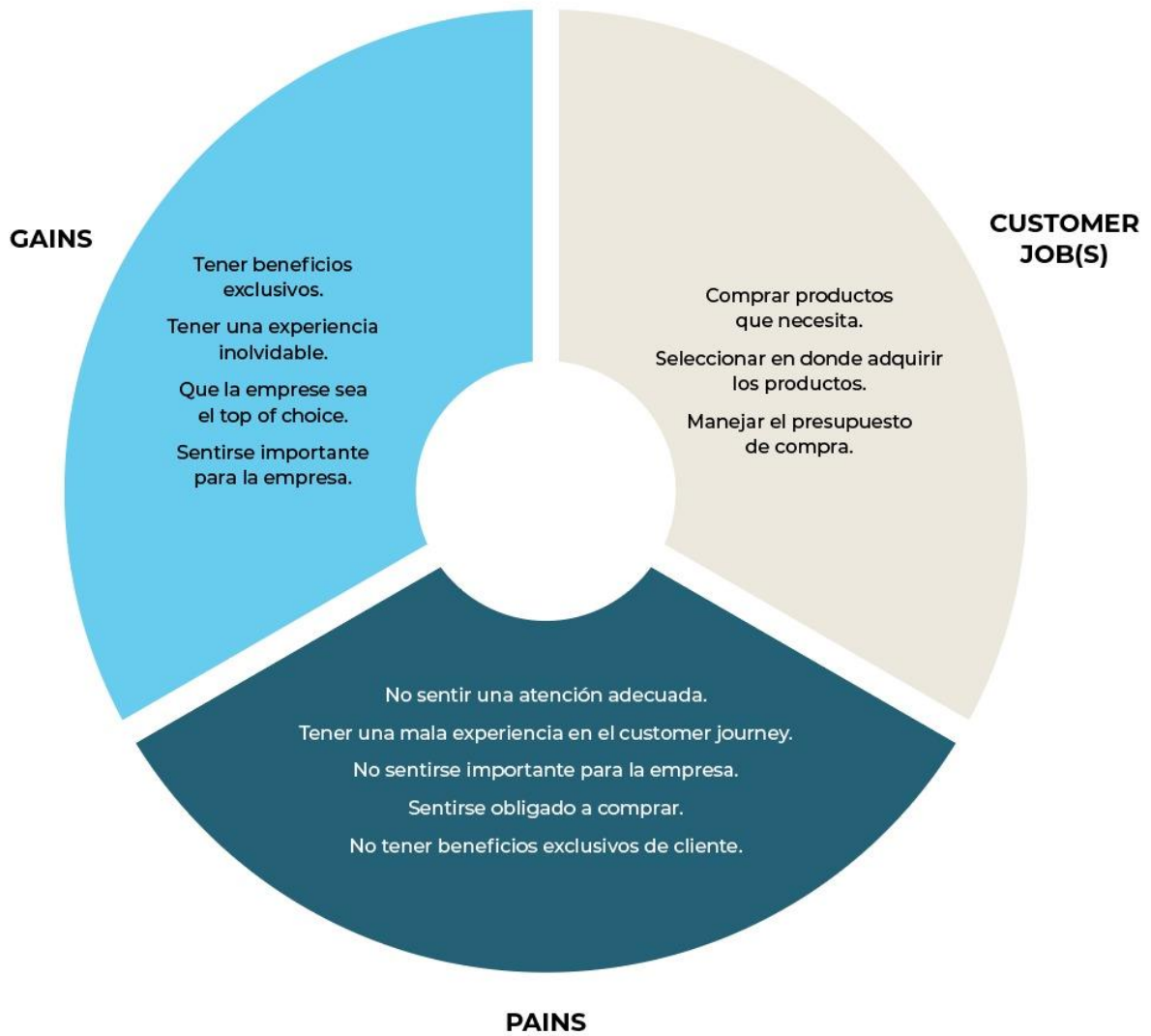
De igual manera se puede identificar que muchos de los clientes no tienen una interacción previa con la marca ni con el producto, ya que al momento no reciben información personalizada que

sea de su interés lo que hace más difícil la experiencia del cliente en los puntos de contacto con la empresa.

Value Proposition Canvas

*Ilustración 12. Value Proposition Canvas*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*



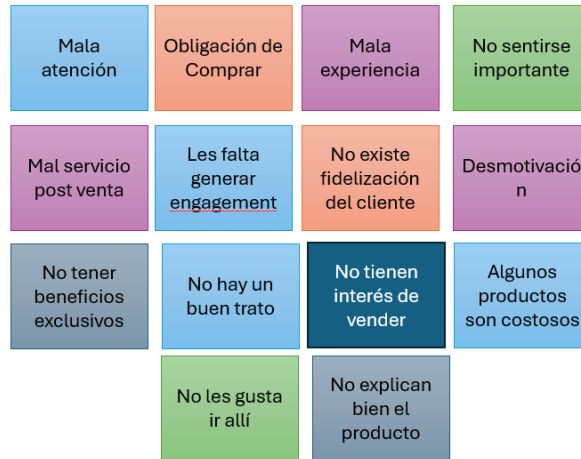
**Definir**

Satura y Agrupa

*Ilustración 13. Cuadro Satura*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

## Satura



*Ilustración 14. Cuadro Agrupa*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

## Agrupa



¿Como se podría generar fidelidad y mejorar la experiencia del cliente en la empresa deportiva?

Insights

INSIGHT 1: El 97% de los clientes estarían interesados en que la empresa ofrezca un programa de incentivos.

INSIGHT 2: El 18,2% de los clientes creen que la empresa no les da importancia.

**Crear**

Principios de diseño

Idea 1: Implementar un CRM que nos permita generar un programa de fidelización de clientes.

Idea 2: Implementar un plan de capacitaciones para el personal, con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente, logrando resultados positivos en la experiencia del cliente.

**Tabla 4. Matriz IPOS**

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

INSIGHTS	PRINCIPIOS RECTORES	OPORTUNIDADES	SOLUCIONES
Los clientes no sienten interés en comprar en los locales, porque no se sienten importantes, no tienen beneficios que llamen su interés.	Fácil de Implementar Basado en proceso Bajo costo	El costo es bajo. Motiva al cliente a comprar. Obtendrán resultados.	Implementar un CRM que nos permita generar un programa de fidelización de clientes.
Los clientes sienten que la atención y servicio es deficiente, solo compran porque no encuentran el producto en otro lugar	Fácil de Implementar Basado en proceso Bajo costo	El cliente se sentirá mejor cada vez que adquiere un producto. Hará que el servicio sea igual en cualquier PDV.	Implementar un plan de capacitaciones para el personal, con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente, logrando resultados positivos en el viaje del consumidor.

**Prototipar**

Hipótesis: Los clientes sentirán una mejor experiencia de compra si se sienten importantes y sienten que la atención por parte de los vendedores es la adecuada.

**Tabla 5. Plan de Experimentación-Experimento 1**

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

**EXPERIMENTO 1**

<b>Segmento del cliente</b>	Clientes de empresa deportiva
<b>Solución</b>	Implementar un CRM dentro de la empresa que permita mejorar el customer journey.
<b>Hipótesis más riesgosa</b>	X
<b>Criterio de éxito - medición</b>	100%
<b>Resultados</b>	97% de los clientes encuestados están de acuerdo en recibir un programa de fidelización/recompensas por parte de la empresa
<b>Aprendizaje</b>	Implementar un CRM sin utilizar correctamente la información y sin planificación no generaran ningún beneficio.

*Tabla 6. Plan de Experimentación-Experimento 2*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

**EXPERIMENTO 2**

<b>Segmento del cliente</b>	Clientes de la empresa
<b>Solución</b>	Implementar un plan de capacitaciones para el personal, con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente, logrando resultados positivos en el viaje del consumidor.
<b>Hipótesis más riesgosa</b>	
<b>Criterio de éxito - medición</b>	100%
<b>Resultados</b>	16% de los clientes dicen que no son bien atendidos y el 18,2% creen que no son importantes para la empresa.
<b>Aprendizaje</b>	Hay que asegurarse de dar un seguimiento y capacitación constante al personal para mejorar la perspectiva del cliente en cuanto a la atención.

**Evaluar Alternativas**

De las dos alternativas propuestas se ha considerado que las dos son importantes y que las dos van de la mano, esto con el fin de mejorar la experiencia del consumidor dentro de las tiendas deportivas.

La implementación del CRM permitirá tener mejor relación con los clientes optimizando recursos, de igual manera facilitará la administración y análisis de la interacción con el cliente. El CRM permitirá tener información del cliente de primera mano, así como conocer sus intereses, gustos y preferencias con el fin de personalizar el contacto que la empresa tiene con cada uno de ellos. Con



esta información la empresa logrará desarrollar un plan de fidelización enfocado a los intereses y gustos de cada cliente permitiendo que esta alternativa sea más certera y eficiente.

En las encuestas realizadas el 96% de los clientes volverían a comprar si tienen descuentos exclusivos, de igual manera el 45% de ellos considera que la obtención de puntos para canje de producto o efectivo es una de la herramientas más importante para fidelizar.

La capacitación al personal es indispensable para mejorar la experiencia del cliente, no solo porque el personal podrá mejorar el servicio, sino porque también le permitirá al personal de la empresa deportiva desarrollar estrategias y mejorar su capacidad de venta. Es importante que el personal sepa cómo tratar con cada uno de los clientes y que entienda como el servicio que brindan puede afectar a largo plazo en su relación con el consumidor. Del servicio y experiencia que el cliente recibe en el punto de venta dependerá que éste regrese, envíe referidos o que prefiera ser cliente recurrente de sus artículos.

### 5.3 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

**Alternativa 1: Implementar un CRM que nos permita generar un programa de fidelización de clientes.**

*Ilustración 15. ¿Qué hace un CRM?*

*Fuente: Salesforce México*

Una plataforma de CRM:



Rastrea activamente y **administra la información de los clientes.**



Conecta a todo tu equipo en **cualquier dispositivo.**



Captura los **e-mails** de los clientes de manera inteligente.



Simplifica tareas repetitivas para que puedas hacer un **seguimiento de leads** más efectivo.



Proporciona **recomendaciones e insights** instantáneos.



**Expande y personaliza** conforme tu empresa crece.

**Mercado.** - Esta alternativa tiene una influencia en el mercado importante, el CRM permite gestionar la relación con el cliente logrando que cada campaña de marketing sea personalizada, mejorando potencialmente la experiencia del consumidor en la empresa, ofreciendo servicios más

personalizados y adaptados a las necesidades individuales del cliente, resultando en clientes más satisfechos y leales.

El CRM puede mejorar la eficiencia operativa logrando que la empresa logre ser más competitiva en el mercado, logrando reducir costos y mejorando la operatividad de los equipos de marketing y ventas. De igual manera permite una mejor segmentación del mercado con una orientación más efectiva, se puede identificar grupos específicos de clientes, comprendiendo sus necesidades y comportamientos.

Al tener información en tiempo real mediante el CRM la empresa puede adaptarse rápidamente a los cambios del comportamiento del mercado permitiendo ajustar las estrategias de producto, ventas y marketing de la empresa. Al mismo tiempo que le permite tener mayor efectividad en comparación con la competencia de acuerdo con los intereses del mercado. Esto genera un beneficio para la empresa ya que cada cliente puede sentirse relacionado e importante logrando generar una mayor fidelidad.

**Social.** - En la parte social la aplicación del CRM puede afectar principalmente a la empresa deportiva logrando mejor comunicación entre todos los departamentos y equipos de trabajo, al centralizar la información de los clientes en un solo lugar todos estarán al tanto de la información.

La empresa de igual manera puede personalizar la interacción social adaptando mensajes, ofertas y servicios de acuerdo con cada preferencia individual lo que fortalece la relación empresa-cliente. Al incorporar herramientas de redes sociales el CRM facilita un enfoque más completo y coordinado en la gestión de la relación con el cliente.

Esta interacción inicia desde el momento que el cliente es contactado a través de las redes con información o promociones que sean de su interés, generando así interacción con la marca y producto, logrando finalmente la visita del cliente para la adquisición del producto.

Al tener un monitoreo en tiempo real y por ende una retroalimentación de las interacciones sociales del cliente dentro del punto de venta, la empresa puede ajustar y alinear sus estrategias de manera rápida para adaptarse a los cambios de los clientes.

El CRM tiene un impacto positivo en el aspecto social al tiempo que mejora la comunicación entre departamentos, personaliza las interacciones, gestiona las redes sociales y sigue la experiencia del cliente en todos los canales.

**Técnico.** - En la parte técnica un CRM tiene una afectación grande, primeramente, porque permite centralizar toda la información relacionada con los clientes facilitando la accesibilidad y actualización de datos mejorando la precisión de la información.

El CRM también permite automatizar procesos simplificando y agilizando los procesos comerciales, de igual manera al integrarse con otras herramientas facilita el flujo de la información mejorando la eficiencia de la empresa, ya que permite tener información de marketing, ventas, contabilidad, etc. en un solo lugar.

El CRM también permite tener análisis de datos sobre los clientes, sus transacciones y actividad en las ventas, facilitando la toma de decisiones.

Es importante recalcar que la empresa debe implementar medidas de seguridad para proteger la información confidencial de los clientes, garantizando la privacidad e integridad de la información almacenada.

**Legal.** - Hay varias implicaciones legales que se deben tomar en cuenta para la implementación del CRM, ya que la empresa esta sujeta a regulaciones de privacidad de datos. En Ecuador a través de ley orgánica de protección de datos personales el gobierno exige a las empresas tener un plan de protección no solo externos si no también interno.

La empresa debe asegurarse de tener consentimiento para recopilar y procesar datos de los clientes, además de esto debe garantizar la seguridad y privacidad de la información incluyendo el cifrado de datos, controles de accesos y protocolos de seguridad.

Es crucial que la empresa cumpla con todos los aspectos legales de la ley orgánica de protección de datos personales, ya que estará sujeta a controles constantes, por lo tanto, es primordial que trabaje con las áreas legales para la aplicación de esta ley el momento de invertir en el CRM.

**Financiero.** - El CRM puede tener un impacto financiero alto sin embargo genera buenos resultados a largo plazo.

Como costos iniciales se debe considerar la compra o suscripción del software, la personalización e implementación del CRM puede requerir de consultores y desarrolladores, al igual que la capacitación para el manejo de la plataforma por parte del personal, de igual manera se debe considerar la migración de información, así como la infraestructura tecnológica.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Como costos recurrentes se debe considerar las licencias, mantenimientos, actualizaciones y mejoras que el sistema va a necesitar, adicional a esto el soporte técnico que debe ser constante.

Si bien es cierto la implementación del CRM conlleva costos altos los resultados de ventas a largo plazo deben ser capaces de compensar estos costos, contribuyendo al éxito financiero de la empresa.

**Riesgos.** - Hay varios riesgos que deben considerarse al implementar un CRM dentro de la empresa, entre ellos y el más crucial es la resistencia al cambio que se puede generar dentro de la organización ya que esto definirá la implementación efectiva o no del sistema.

Otro riesgo que debe considerarse es la integración del CRM con los sistemas que actualmente la empresa utiliza ya que si no son compatibles se pueden interrumpir las operaciones comerciales.

También hay que considerar que al momento de implementar un CRM puede existir costos inesperados en el transcurso.

La protección de los datos también es un riesgo importante que debe considerarse, si no se implementa las seguridades necesarias y el manejo de información correcta la empresa puede tener problemas legales que se desprendan de este riesgo.

Para mitigar estos riesgos, es importante que la empresa realice una planificación detallada involucrando a los usuarios desde el principio, proporcionando una capacitación adecuada, garantizando la calidad de los datos y manteniendo una comunicación abierta en toda la organización.

**Alternativa 2.- Implementar un plan de capacitación para el personal, con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente, logrando resultados positivos en el viaje del consumidor.**

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. (ESAN, 2016)

**Mercado.** – La capacitación del personal tendrá primeramente impacto en la posición de la empresa en el mercado, porque mejora la productividad del personal ya que pueden realizar sus tareas de forma más efectiva y reduciendo las equivocaciones.

La capacitación proporciona adaptabilidad a los cambios de la industria pudiendo enfrentar los desafíos del mercado aprovechando las oportunidades. De igual manera la capacitación del personal mejora la manera en que estos interactúan con los clientes proporcionando un servicio más eficiente, amable y orientado al consumidor.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Un personal capacitado puede pensar de manera creativa permitiéndole contribuir a la diferenciación de la empresa en el mercado, cabe recalcar que de esta manera la satisfacción y compromiso del empleado pueden mejorar aumentando la retención de trabajadores para la empresa.

La capacitación del personal puede mejorar significativamente la capacidad de una empresa para competir en el mercado al aumentar la productividad, la calidad del servicio, la innovación y la retención de empleados.

**Social.** - La capacitación de empleados puede tener efectos positivos en aspectos sociales y comunitarios, contribuyendo al desarrollo y bienestar de los individuos y la sociedad en general.

La capacitación del personal puede contribuir a la mejora de las condiciones laborales logrando desempeñar sus funciones de manera eficiente, esto también les permite desarrollar sus habilidades y conocimientos beneficiando su crecimiento personal y profesional.

Esto también permite mejorar la inclusión y relación del personal, fomentando la responsabilidad social corporativa ya que le permite demostrar a la empresa el compromiso con el bienestar de sus trabajadores.

**Técnico.** - La afectación técnica de la capacitación de los empleados no es elevada al momento de brindar la capacitación, sin embargo, es importante porque la capacitación permite profesionalizar más al personal, lo que les permite desarrollar sus capacidades técnicas para el desempeño de sus funciones.

**Legal.** - Es importante considerar que la capacitación debe cumplir con las normativas laborales vigentes. De igual manera es importante que la capacitación esté alineada con las políticas internas de la empresa.

Es fundamental que las empresas consulten con profesionales legales para asegurarse de que su programa de capacitación cumple con todas las leyes y regulaciones pertinentes, garantizando así la legalidad y equidad en el proceso.

**Financiero.** – Hay varios costos que se deben considerar al momento de generar el programa de capacitación para el personal, los costos directos que implican la planificación, desarrollo e implementación de la capacitación, de igual manera existen costos en tiempo y productividad ya que los trabajadores tendrán que dedicar tiempo a la capacitación, lo que implica un impacto en la productividad.

Así mismo se debe considerar los costos de logística y viáticos para el personal que se encuentra en otras ciudades y los costos de evaluación y seguimiento que se generan para dar continuidad al plan de capacitación.

**Riesgos.** - Al igual que la alternativa anterior la resistencia al cambio es un riesgo importante que debe ser considerado, ya que este influye en la eficiente aplicación de la alternativa.

Hay que tomar en cuenta que si para el empleado la capacitación no se alinea con su realidad esta puede ser irrelevante, por lo tanto, no generará los resultados esperados; si la capacitación no es personalizada y resulta ser muy genérica lo único que va a generar es baja retención del personal y falta de aplicación de esta.

El impacto en la productividad a corto plazo también es un riesgo que hay que considerar ya que capacitar al personal implica una corta pausa en sus actividades recurrentes por lo tanto es importante que la empresa tenga un equilibrio entre la formación y las operaciones continuas.

La falta de evaluación y retroalimentación deben considerarse como riesgo ya que si no se realiza es imposible medir el impacto que genera y por ende el trabajo será realizado en vano.

Para mitigar estos riesgos, es importante realizar una planificación involucrando a los empleados en el proceso, es necesario adaptar la formación a las necesidades específicas, y medir y evaluar continuamente la efectividad de la capacitación.

### **5.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA**

Una vez analizadas las alternativas hemos decidido implementar la alternativa 1, ya que el CRM es una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto del cliente en el punto de venta.

Al ser una opción integral el CRM no solo permitirá generar fidelización de los clientes, sino que también permitirá optimizar recursos, mejorar la eficiencia y la comunicación de varias áreas de la empresa, sobre todo los equipos de marketing y ventas ya que permite que sean más eficientes logrando mejores resultados a tener la información detallada de cada cliente centralizada en un solo lugar, logrando dar un mejor sentido a las campañas de ventas siendo estas personalizadas de acuerdo a la necesidad y preferencia de cada cliente.

Al recopilar, almacenar y analizar los datos de las interacciones de los clientes con la empresa de retail deportivo, esta puede tener una visión integral del comportamiento de cada uno de sus clientes.

Esto permite segmentar eficientemente a los clientes por grupos basados en sus preferencias por lo que se puede establecer estrategias de marketing y fidelización efectivas, ofreciendo lo que es de interés de cada cliente.

Comprender mejor al cliente permite que la implementación de los programas de fidelización sean más efectivos ya que facilita el seguimiento de las compras, la gestión de programas de recompensas y la personalización de ofertas para incentivar la lealtad del cliente.

Con un CRM, se puede ofrecer experiencias de compra personalizadas. Recibiendo recomendaciones de productos relevantes según el historial de compras y preferencias, mejorando la satisfacción y la probabilidad de compra. Al acceder a la información detallada sobre los clientes el CRM permite una atención más personalizada y eficiente.

La implementación del CRM en el sector retail potencia la gestión de la relación empresa-cliente, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo estrategias más efectivas para atraer, retener y satisfacer a los clientes.

Una vez analizadas las alternativas se ha seleccionado como mejor opción a Zinrelo ya que es un software de fidelización de clientes integral, comprende las funciones de CRM así como permite generar y ejecutar el plan de fidelización más adecuado para el mercado meta.

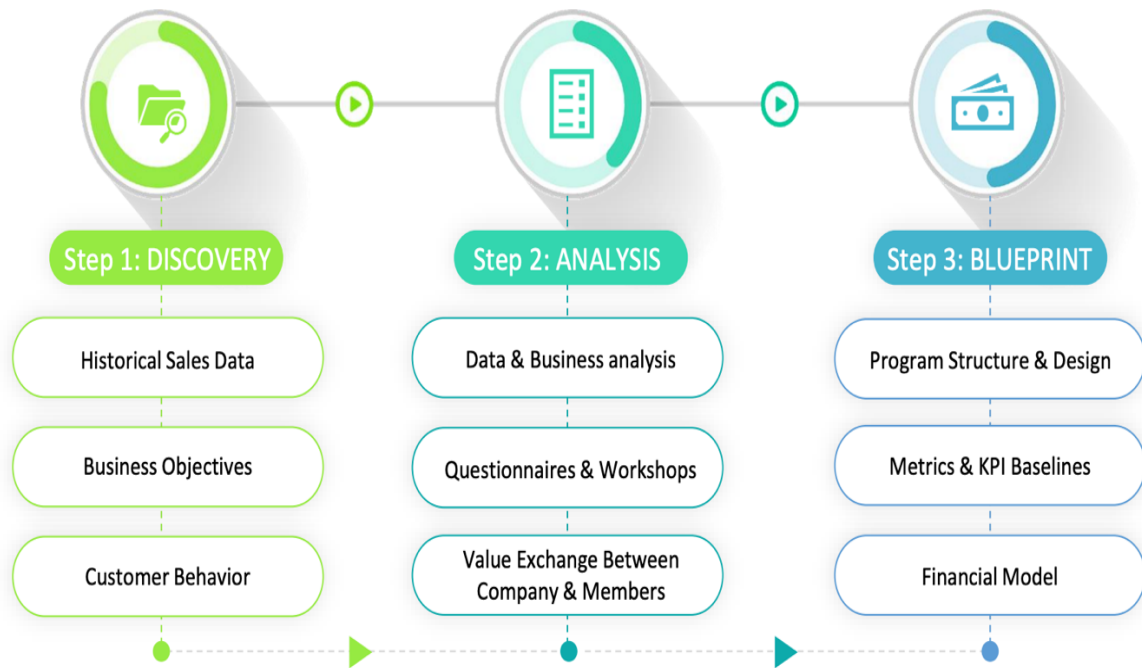
Zinrelo a diferencia de otros softwares permite planificar, ejecutar, controlar y analizar no solo la información de los clientes, sino también el plan de fidelización.

Zinrelo tiene tres ingredientes claves que rigen en su plataforma:

1. Datos y análisis (Insights de la estructura y estrategia)
  - a. Descubrimiento y análisis de datos.
  - b. Diseño y estructura del programa.
  - c. Modelo financiero.
  - d. Definición del cambio de valor.
  - e. Base de métricas y kpi's.
  - f. Plan de lanzamiento y estrategia del programa.

Ilustración 16. Enfoque de ciencias de datos para un diseño óptimo

Fuente: Pat Satpati-Zinrelo



2. Plataforma tecnológica (Mejor programa en clase)

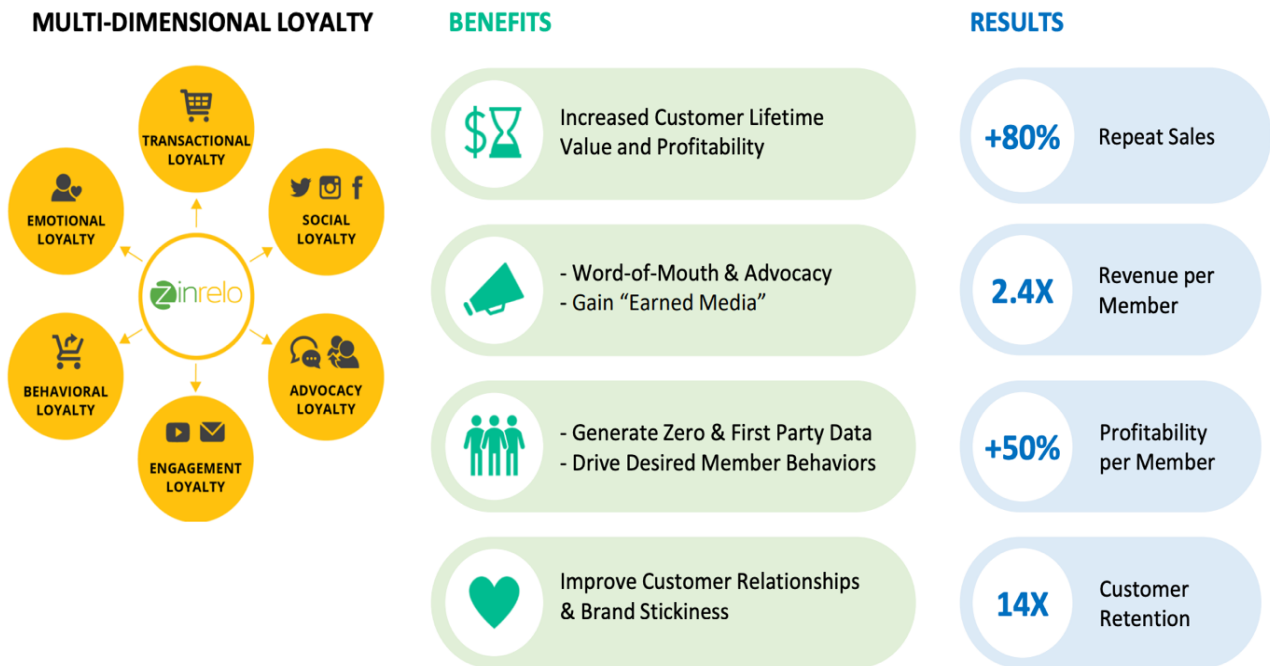
- a. Funcionalidad y atributos.
- b. Omnicanal de experiencia del cliente.
- c. Programa en línea y multidimensional.
- d. Integración y arquitectura.
- e. Personalización y escalabilidad.
- f. Seguridad.



# PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Ilustración 17. Resultados al crear clientes leales

Fuente: Pat Satpati-Zinrelo



### 3. Consulta estratégica (mejora continua)

- a. Reporte y analítica.
- b. actualización del programa y optimización.
- c. Seguimiento y mejora del viaje del cliente.
- d. Personalización.
- e. Campañas promocionales.
- f. Mejores prácticas y estrategias probadas.

Ilustración 18. Servicio para el éxito del cliente

Fuente: Pat Satpati-Zinrelo



## 5.5 ALINEAMIENTO A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

La implementación de un CRM aborda varias brechas, sobre todo las relacionadas a la gestión de relación con los clientes.

1. Información de cliente dispersa, Zinrelo centraliza la información del cliente en una sola plataforma proporcionando una visión completa de la interacción del cliente.
2. Falta de personalización en la interacción con el cliente, Zinrelo facilita personalizar las campañas de fidelización y marketing ya que da un seguimiento de preferencias, historial de compras y comportamientos del cliente.
3. Gestión manual de campañas de marketing, Zinrelo permite planificar, ejecutar y analizar las campañas de marketing de manera efectiva, segmentando las campañas y midiendo el retorno.
4. Falta de información para análisis de ventas, Zinrelo proporciona herramientas de análisis para evaluar el rendimiento de las ventas, identificando áreas de mejora.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

5. Pérdida de clientes, Zinrelo permite implementar campañas de fidelización personalizadas, identificando los intereses del cliente, logrando mejor reacción y lealtad de estos.
6. Falta de comunicación y coordinación entre áreas, Zinrelo fomenta la colaboración entre las áreas de la empresa ya que es una plataforma compartida en donde se permite alinear las estrategias de marketing con las de ventas.
7. Limitada información de clientes, Zinrelo proporciona datos analíticos que permiten desarrollar estrategias a largo plazo, adaptándose a las tendencias del mercado y anticipando la necesidad del cliente.

El CRM aborda brechas que permite mejorar la gestión de datos, la eficiencia operativa y la capacidad de personalización en las interacciones con los clientes. Además, facilitará a la empresa tomar decisiones informadas basadas en datos y a optimizar sus estrategias de ventas y marketing

## 6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El alcance de este proyecto es muy amplio ya que consiste en comprender las necesidades y preferencias de los clientes, para desarrollar estrategias idóneas con el fin de satisfacer esas necesidades y medir el éxito de los esfuerzos de fidelización que se llevarán a cabo.

*Segmentación de los clientes:* Clasificar a los clientes por frecuencia de compra, ticket promedio, comportamiento y preferencias.

*Integración tecnológica:* Implementar Zinrelo que permite gestionar de manera eficiente la relación con el cliente, integrando la información del cliente con otras plataformas y sistemas que maneja la empresa, como Winfenix ERP.

*Programas de fidelización:* Incentivar la repetición de compras y la lealtad del cliente a través de diversos beneficios como descuentos exclusivos, programa de puntos, invitación a eventos exclusivos o recompensas por lealtad.

*Experiencia del cliente:* Mejorar el customer journey por medio de la capacitación del personal, logrando brindar una atención excelente en todos los puntos de venta, así como personalizar su experiencia de compra haciendo que el proceso sea más sencillo.

*Estrategias de marketing y comunicación:* Realizar encuestas de satisfacción para conocer la opinión del cliente y detectar oportunidades de mejora del servicio o producto. Fomentar la interacción con el cliente por medio de concursos en redes sociales creando interacción con la marca.

*Seguimiento y evaluación:* Establecer indicadores de medición para evaluar el rendimiento del programa de fidelización y realizar ajustes según amerite.

El objetivo del proyecto no es sólo retener a los clientes que frecuentemente compran, sino también transformarlos en defensores de la marca y así fidelizarlos a largo plazo. Y en el caso de los potenciales clientes que han dejado de comprar o que nunca han comprado, atraerlos como nuevos clientes e integrarlos al programa de fidelización creando una experiencia positiva en ellos.

## 6.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

La sostenibilidad del proyecto de fidelización de clientes se refiere a la capacidad de la empresa de retail deportivo para mantener y hacer crecer su base de datos de clientes a largo plazo, al mismo tiempo que minimiza el impacto negativo en el medio ambiente y la sociedad. Lo que implica adoptar prácticas comerciales sostenibles, como:

- Comercializar artículos deportivos con materiales sostenibles que no afectan al medio ambiente, en las tiendas de este retail se comercializan las mochilas de marca Tutto hechas con material reciclable.
- Utilizar fundas 70% biodegradables para despacho de las compras de clientes.
- Reducir el consumo de energía y agua en las operaciones de la empresa.
- Informar a los clientes sobre las prácticas de sostenibilidad de la empresa.
- Ofrecer opciones de reciclaje a los clientes, por ejemplo una vez al año se ejecuta la campaña “Cambia tu balón”, en la cual los clientes entregan un balón viejo de cualquier marca y reciben el 25% de descuento en la compra de uno nuevo. Estos balones recaudados se donan a la Fundación Caballitos Zevallos que se dedica al rescate de niños, adolescentes y jóvenes de escasos recursos por medio de la práctica del baloncesto (Yo soy caballito, 2024).
- Fidelizar a los clientes a través de sus compras, por cada \$10 de consumo la empresa de retail donará un árbol para reforestar.
- Desarrollar programas de responsabilidad social corporativa que beneficien a la comunidad local y refuercen la imagen de la marca, como el auspicio a deportistas jóvenes para el desarrollo de sus deportes (entrega de producto nivel profesional).

El plan de mejora está relacionado con el desarrollo de estrategias que no sólo satisfagan las necesidades actuales, sino que también tenga en cuenta los impactos económicos, ambientales y sociales de largo plazo.

- Aspecto Económico: Aumento de ingresos por ventas, reducción de costos y mejora de rentabilidad a largo plazo.
- Aspecto Social: Promover un ambiente inclusivo y diverso tanto dentro de la empresa como en la relación con los clientes.

- Aspecto Ambiental: Reducción del impacto al medio ambiente.

### **6.3 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO**

Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto, implica determinar qué recursos se necesitan, cuándo se necesitan y en cuánto ascenderá será su costo. También permite conocer quién será el responsable de proveer dichos recursos y asegura que el proyecto se complete a tiempo y dentro del presupuesto asignado. La identificación de estos recursos exige un trabajo muy planificado por parte del líder del proyecto (Gerente General), ya que conlleva la asignación de tareas para la efectividad de este. A continuación, se enumeran los recursos necesarios para el éxito de este plan de mejora:

**Recursos humanos:** La empresa cuenta actualmente con un contingente amplio de recurso humano, la mayoría de ellos tienen una amplia trayectoria en la empresa, lo cual es beneficioso para compartir sus conocimientos y experiencias con el personal nuevo.

**Recursos financieros:** El presupuesto de marketing con el que se deberá contar para la adquisición de Zinrelo y el presupuesto para la capacitación del personal.

**Recursos tecnológicos:** La adquisición e implementación de Zinrelo que contribuirá a optimizar los procesos comerciales, gestionar oportunidades de ventas y ejecutar el programa de fidelización de clientes.

### **6.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

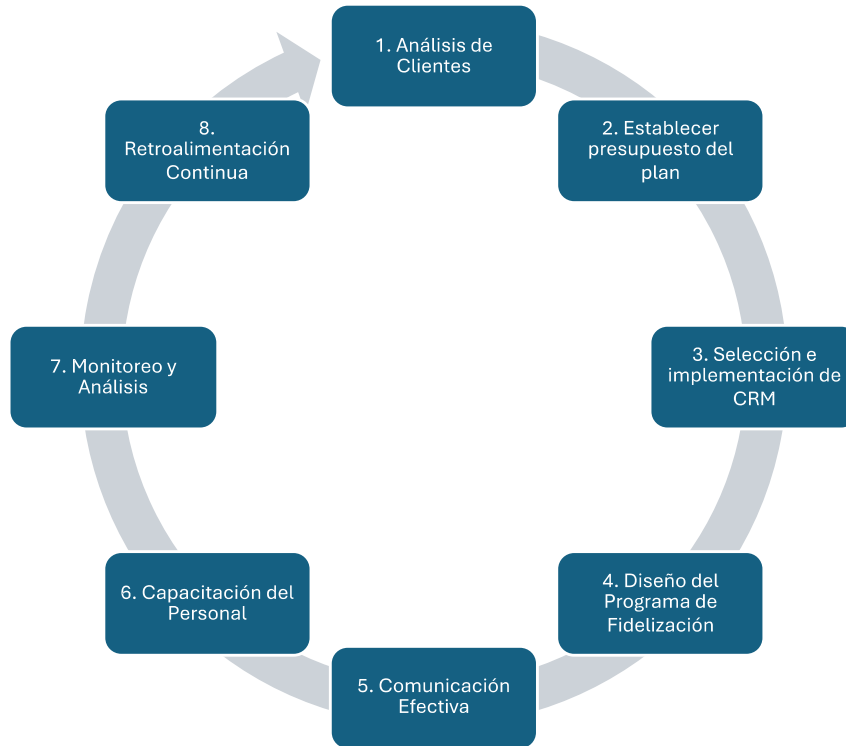
Para llevar a cabo este plan de mejora, es imprescindible contar con un cronograma en donde se indiquen claramente las actividades a realizar, fecha de inicio y conclusión, recursos a utilizar y definir el responsable de cada actividad.

Existen varias metodologías para realizar cronogramas, el diagrama de Gantt es uno de los diagramas más utilizados por los responsables de proyectos y para este plan de mejora se considera este método para el diseño del cronograma del proyecto, el cual implica un proceso sistemático y estratégico que se puede establecer en 8 fases, que tendrán subtareas para el cumplimiento dentro de los plazos establecidos.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

*Ilustración 19. Fases plan de fidelización*

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao



El cronograma de implementación de este proyecto tiene una duración de 200 días, considerándose dentro de una jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes, teniendo como fecha de inicio el 06 de enero de 2025 y fecha de conclusión el 10 de octubre de 2025. Los responsables de llevar a cabo este proyecto se encuentran previamente detallados en el apartado 4.4, con sus cargos y funciones.

# PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

## Ilustración 20. Cronograma de proyecto

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao

Nombre de tarea	Asignado	Fecha de inicio	Fecha final	Duración
		06/01/2025	10/10/2025	200d
<b>1</b> <input type="checkbox"/> <b>Análisis de clientes</b>		06/01/2025	17/01/2025	10d
1.1 Identificar clientes clave, segmentarlos por montos de compra	GC Gerente Comercial	06/01/2025	10/01/2025	5d
1.2 Analizar el comportamiento de compra, productos y frecuencia	AA Asistente Admini...	13/01/2025	17/01/2025	5d
<b>2</b> <input type="checkbox"/> <b>Establecer presupuesto</b>		06/01/2025	31/01/2025	20d
2.1 Realizar presupuestos de compra del CRM y plan de capacitación	GC AA	06/01/2025	17/01/2025	10d
2.2 Solicitar aprobación del directorio	GC Gerente Comercial	24/01/2025	24/01/2025	1d
2.3 Aprobar el presupuesto	GC Gerente General	27/01/2025	31/01/2025	5d
<b>3</b> <input type="checkbox"/> <b>Adquisición e implementación del CRM</b>		20/01/2025	06/06/2025	99d 4h
3.1 Investigar y elegir un CRM que se adapte a las necesidades de la empresa	GC AA	20/01/2025	31/01/2025	10d
3.2 Asegurarse de que el CRM seleccionado sea capaz de gestionar la información...	GC GC	03/02/2025	05/02/2025	3d
3.3 Establecer un equipo responsable de la implementación del CRM	GC Gerente General	06/02/2025	07/02/2025	2d
3.4 Ajustar el CRM para reflejar los procesos comerciales y necesidades específicas	GC GC	10/02/2025	19/02/2025	8d
3.5 Salida a vivo con el CRM	GC AA	24/02/2025	06/06/2025	74d 4h
<b>4</b> <input type="checkbox"/> <b>Diseño del Programa de Fidelización</b>		27/01/2025	31/07/2025	134d
4.1 Definir recompensas y beneficios para clientes leales	GC Gerente Comercial	27/01/2025	04/02/2025	7d
4.2 Crear un programa que fomente la repetición de compras y la participación co...	GC GC	05/02/2025	07/03/2025	23d
4.3 Implementación de plan de fidelización	GC JA +3	01/07/2025	31/07/2025	23d
<b>5</b> <input type="checkbox"/> <b>Comunicación Efectiva</b>		17/03/2025	31/07/2025	99d
5.1 Diseñar la estrategia de comunicación para cliente interno y externo	DD Director de Mark...	17/03/2025	31/03/2025	11d
5.2 Informar a los clientes sobre el nuevo programa de fidelización	AV CM	01/07/2025	31/07/2025	22d 4h
5.3 Explicar los beneficios y condiciones de participación mediante una propuesta ...	D Diseñadores	01/07/2025	31/07/2025	23d
<b>6</b> <input type="checkbox"/> <b>Capacitación del Personal</b>		01/04/2025	13/06/2025	54d
6.1 Desarrollar un plan de capacitación para el personal en relación con el nuevo p...	DD Director de Mark...	01/04/2025	09/04/2025	7d
6.2 Organizar la ejecución del plan de capacitación	JA JD DD	28/04/2025	05/05/2025	5d 5h 20m
6.3 Ejecutar el plan de capacitación	GC JA DD	06/05/2025	13/06/2025	29d
<b>7</b> <input type="checkbox"/> <b>Monitoreo y Análisis</b>		10/06/2025	26/09/2025	79d
7.1 Implementación de indicadores de medición	GC Gerente Comercial	10/06/2025	20/06/2025	9d
7.2 Utilizar el CRM para realizar un seguimiento de la participación de los clientes	GC Gerente Comercial	01/08/2025	02/09/2025	23d
7.3 Realizar ajustes	GC Gerente General	03/09/2025	26/09/2025	18d
<b>8</b> <input type="checkbox"/> <b>Retroalimentación Continua</b>		20/08/2025	10/10/2025	38d
8.1 Solicitar opiniones de los clientes y del personal para realizar mejoras continua	DD Director de Mark...	20/08/2025	19/09/2025	23d
8.2 Ajustar el plan de fidelización y la capacitación según amerite	GC Gerente General	22/09/2025	10/10/2025	15d

## 6.5 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto del proyecto sirve para identificar, planificar y controlar los recursos que se necesitan para la ejecución del cronograma. Según (Rincón, 2011), un presupuesto debidamente estructurado permite prever circunstancias inciertas, trabajar con rumbo definido y planear metas razonables.



## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

El presupuesto para la ejecución de este proyecto incluye la adquisición e implementación de Zinrelo, el plan de marketing con el que se comunicará a los clientes los beneficios y el plan de capacitación para el personal de retail. Estos recursos pertenecen a los presupuestos del área financiera y de marketing respectivamente.

El software seleccionado es Zinrelo el cual tiene un enfoque basado en la ciencia de datos, se centra únicamente en generar información personalizada para las empresas de retail, lo que les ayuda a superar sus desafíos, alcanzar sus objetivos y generar ingresos y retorno de la inversión significativos.

Aplicar un software de este tipo es muy necesario para esta empresa de retail deportivo dada su importancia e influencia en las ventas por el cambio en las expectativas del cliente y el comportamiento de compra que se ha dado a raíz de la pandemia, haciendo que su enfoque sea el desarrollo de la experiencia omnicanal, centrado en datos para marketing y ventas.

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Tabla 7. Presupuesto del proyecto

FASE	DESCRIPCION	ACTIVIDADES A REALIZAR	PROVEEDOR	DESCRIPCION DE LINEA	CANTIDAD	UNIT.	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CRM	Adquisición e implementación	Segmentación de clientes	Zinrelo	Automatización de marketing y correo electrónico CRM y engagement de ventas	12	Meses	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 21,800.00	\$ 23,690.00	\$ 25,674.50
		Actividades para ganar puntos de fidelidad										
		Diseño de recompensas de fidelidad										
		Historial de lealtad										
		Niveles de lealtad										
MARKETING	Plan de marketing	Mailing	Personal Interno	Director MKT y Comunicación Community manager Diseñadores Asistente MKT	12	Meses		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,122.80	\$ 84,556.48	\$ 87,063.18
		Vitrinas en puntos de venta										
		Vallas digitales vía pública										
		Redes sociales / Página web										
		Recompensas de fidelidad										
CAPACITACION	Programa de capacitación	Inducción plan de fidelización clientes y uso del CRM	Personal Interno	Gerente Comercial	54	Días		\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64
		Conocimiento de los productos deportivos y sus características.		Coordinador de Marketing	54	Días		\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36
		Técnicas de venta y atención al cliente.		TIC Outsourcing	54	Días		\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91
		Gestión de inventario y pedidos.		Material de Capacitación	200			\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
		Marketing y publicidad.		Viáticos para personal que impartirá capacitaciones	4	Viajes		\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00
		Uso de sistemas informáticos y software de gestión.										
		Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.										
							<b>\$ 4,000.00</b>	<b>\$ 48,522.91</b>	<b>\$ 118,282.91</b>	<b>\$ 122,445.71</b>	<b>\$ 126,769.39</b>	<b>\$ 131,260.59</b>

**PRESUPUESTO TOTAL \$ 551,281.51**

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao

## 6.6 FLUJO DEL PROYECTO (TIR Y VAN)

El flujo de efectivo es esencial para evaluar la viabilidad financiera de este proyecto, ya que registra todos los ingresos y egresos. Este flujo permitirá a la empresa (Castro, 2022):

- Obtener información oportuna para tomar la decisión de inversión.
- Obtener información acerca de los rubros y/o actividades en que se está gastando el efectivo.
- Generar pronósticos de inversión.

Para el cálculo del flujo del proyecto se utilizó una tasa de descuento del 22.4%. Que para el sector Retail esta tasa es obtenida tomando en cuenta: la tasa libre de riesgo **Rf**, Prima de riesgo **MRP**, el índice de la industria **Beta** y el Riesgo país.

La tasa de descuento es un concepto financiero que se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de caja futuros y permite conocer el rendimiento que se espera obtener de una inversión. Según varias definiciones, la tasa de descuento representa la tasa de interés a la que los flujos de caja futuros se descuentan para obtener su valor presente.

Para el presente proyecto se utilizó el modelo Damodaran (1996) quien propone un modelo de valoración basado principalmente en diferencias en la relación precio/ventas. Según Damodaran, uno de los beneficios de las marcas fuertes es que pueden cobrar precios más altos por los mismos productos, lo que a su vez genera mayores márgenes de beneficio y una mayor relación precio-venta. Cuanto mayor sea el sobreprecio de la empresa, mayor será el valor de su marca (Salinas, 2011).

*Tabla 8 Cálculo de tasa de descuento*

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

Sector	Rf	MRP	Beta	Riesgo país	Ke
Retail (Distributors)	2.29%	7.84%	0.92	12.83%	22.40%

Fuente: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/)

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Tabla 9. Flujo de caja proyectado

Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (+)	\$ -	\$ -	\$ 486,000.00	\$ 500,580.00	\$ 515,597.40	\$ 531,065.32
Ingresos por aumento en ventas		\$ -	\$ 486,000.00	\$ 500,580.00	\$ 515,597.40	\$ 531,065.32
Costos desembolsables (-)		\$ 48,522.91	\$ 339,192.00	\$ 348,332.07	\$ 357,749.35	\$ 367,452.29
Costo de venta		\$ -	\$ 220,909.09	\$ 227,536.36	\$ 234,362.45	\$ 241,393.33
Costo Software Zinrelo		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,150.00	\$ 20,307.50	\$ 20,472.88
Gasto marketing		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,122.80	\$ 84,556.48	\$ 87,063.18
Costo de honorarios capacitación		\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91
Costo materiales de capacitación		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Viáticos personal que viaja a capacitar		\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00
Utilidad antes de impuestos		-\$ 48,522.91	\$ 146,808.00	\$ 152,247.93	\$ 157,848.05	\$ 163,613.03
Impuestos (-)			\$ 36,702.00	\$ 38,061.98	\$ 39,462.01	\$ 40,903.26
Utilidad Neta		-\$ 48,522.91	\$ 110,106.00	\$ 114,185.95	\$ 118,386.04	\$ 122,709.77
Inversion (+)						
Adquisición e implementación del CRM	\$ 4,000.00					
Flujo neto de caja	-\$ 4,000.00	-\$ 48,522.91	\$ 110,106.00	\$ 114,185.95	\$ 118,386.04	\$ 122,709.77

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

Teniendo presente la tasa de descuento se procede con el cálculo del VAN y TIR.

Según el libro "Principios de Finanzas Corporativas" de Richard A. Brealey y Stewart C. Myers, la TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto de inversión sea igual a cero. Es una medida de rentabilidad que indica la rentabilidad relativa de una inversión. Por otro lado, los mismos autores se refieren al VAN, destacando su utilidad para comparar proyectos y tomar decisiones de inversión, ya que un VAN positivo implica que el proyecto agrega valor (Brealey, 2007).

En la tabla 7 se detallan el VAN y TIR del proyecto "Plan de fidelización de clientes para una Empresa de retail deportivo en Ecuador".

*Tabla 10. Resultados del VAN y TIR del proyecto*

*Elaborado por: Adriana Santacruz y Jhada Shao*

<b>22.4%</b>	<b>Tasa de descuento</b>
<b>\$197,528.67</b>	<b>VAN</b>
<b>184%</b>	<b>TIR</b>

Una tasa de descuento del 22.4% se utilizó para calcular el VAN, que es positivo \$197,528.67, y la TIR del proyecto es del 184%, indicando una alta rentabilidad y un rendimiento significativo en comparación con la tasa de descuento utilizada. Estos indicadores sugieren que el proyecto es financieramente atractivo para que la empresa de retail invierta.

Sin embargo, es necesario realizar un análisis de sensibilidad para identificar los riesgos asociados a este proyecto, cómo los cambios en ciertas variables clave afectan su resultado final. De esta forma, reconoceremos las variables más críticas que tienen un impacto significativo en los resultados de este proyecto, lo que nos ayudará a mejorar la calidad en la toma de decisiones y aumentar las probabilidades de éxito.

El análisis de sensibilidad es el proceso mediante el cual se determina cuanto se afecta, o que tan sensibles son la TIR y VAN ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que el resto de las variables no cambian. (Baca, 2006)

Una variable se considera crítica cuando produce un cambio en un resultado mayor que el que produce otra, con base en ciertos criterios. (Acolforado, s.f.)

Para el análisis de sensibilidad se ha considerado 3 puntos críticos dentro del proyecto:

1. Porcentaje de incremento por aumento en ventas: El proyecto puede ser afectado si no cumple con la meta establecida de incremento, esto no solo afectaría a los ingresos del

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

proyecto, sino que también a las comisiones generadas por el equipo de ventas, lo que puede llegar a desmotivar al personal.

2. Costo adicional por cliente en el software de Zinrelo: Puede aumentar \$0.02 por miembro adicional por mes, en el caso de superar los 150.000 miembros.
3. Incremento anual del gasto de marketing, valor asignado a los clientes como retorno de acuerdo con el plan de fidelización.

**Tabla 11. Análisis de sensibilidad**

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

<b>Puntos críticos</b>			
	<b>Actual</b>	<b>Punto crítico</b>	<b>Cambio</b>
Incremento por aumento en ventas	3%	1.61%	-46%
Costo por persona adicional Zinrelo	\$ 0.02	\$ 13.49	67372%
Incremento anual Gasto de Marketing	3%	84%	2698%

<b>Análisis de escenarios</b>						
	<b>Supuestos (cambio)</b>			<b>Supuestos (valor)</b>		
	<b>Pesimista</b>	<b>Previsto</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Previsto</b>	<b>Optimista</b>
Incremento por aumento en ventas	-20%	3%	20%	2.40%	3%	3.60%
Costo por persona adicional Zinrelo	20%	\$ 0.02	-20%	\$ 0.0240	\$ 0.02	\$ 0.0160
Incremento anual Gasto de Marketing	20%	3%	-20%	3.60%	3%	2.40%

	<b>VAN</b>	<b>Probabilidad</b>	
Pesimista	110,558	15%	16,583.73
Previsto	197,529	60%	118,517.20
Optimista	285,766	25%	71,441.47
		<b>100%</b>	<b>206,542.40</b>

**VAN esperado**

Con este análisis de sensibilidad se puede determinar que el proyecto es rentable, tiene una alta probabilidad de poder adaptarse a varios cambios de las variables críticas y aun así puede continuar siendo rentable.

Es importante considerar los riesgos que se pudieran presentar en la ejecución del presente plan, contribuye a la planificación, ejecución y control exitosos de cualquier iniciativa, especialmente en este proyecto de fidelización de clientes donde la satisfacción y lealtad del cliente son aspectos críticos para el éxito empresarial.

Esta matriz nos permitirá gestionar de manera eficaz de los riesgos, anticipar posibles contratiempos y la protección de los objetivos y resultados del proyecto.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

*Tabla 12. Matriz de riesgo*

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan de acción
Interrupción en la cadena de suministro	Alto	Moderada	Diversificar proveedores, establecer acuerdos de contingencia, mantener inventarios de seguridad.
Cambios en las preferencias de los clientes	Medio	Alta	Realizar estudios de mercado periódicos, implementar programas de retroalimentación de clientes, adaptar estrategias.
Falta de capacitación del personal	Medio	Moderada	Implementar programas de formación y capacitación continua, establecer estándares de servicio y atención al cliente.
Competencia agresiva en el mercado	Alto	Alta	Monitorear constantemente a la competencia, diferenciarse a través de la calidad del servicio y la personalización.
Falta de adopción de tecnología innovadora	Medio	Moderada	Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías, establecer un plan de implementación gradual y seguimiento continuo.
Falta de interés por parte del personal de la empresa	Alto	Alta	Establecer una cultura de resiliencia, comunicación efectiva con el personal.
Que el CRM contratado no cuente con la información requerida	Alto	Moderada	Analizar correctamente los servicios que ofrece el CRM
Que el plan de fidelización no sea de interés del cliente	Alto	Moderada	Hacer un análisis detallado de los intereses del cliente para realizar ajustes de ser necesario.
Que exista filtración de información de los clientes	Alto	Moderada	Establecer y ejecutar un plan de protección de datos personales.
Que no se cuente con el hardware necesario para la implementación del CRM	Medio	Alta	Analizar los equipos actuales y verificar necesidad para el CRM.

Al tomar en cuenta los riesgos y el análisis de sensibilidad se puede concluir que el proyecto tiene pocas probabilidades de fracasar ya que la inversión permite tener ciertos cambios sin afectar la ganancia, de igual manera los riesgos que el proyecto presenta son controlables y se pueden mitigar, evitar y mejorar a través del seguimiento y control constante.

## 7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

### 7.1 IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

El proyecto de fidelización de clientes para una empresa de retail deportivo en Ecuador tendrá un impacto significativo en la cultura de innovación de la organización. Al promover la implementación de estrategias creativas y soluciones novedosas para mejorar la experiencia del cliente, fomentará un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras, la apertura al cambio y la experimentación se verán fortalecidas, impulsando la creatividad y la búsqueda constante de nuevas formas para satisfacer las necesidades y demandas del mercado.

*Tabla 13. Impacto a cultura de innovación*

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

ITEM	CUMPLE		DETALLE
	SI	NO	
Proyecto innovador para la empresa de retail deportivo	X		Si no se usa un software de fidelización, la empresa no podrá obtener información inmediata y eficiente de las necesidades del cliente, los impactos negativos pueden ser: la pérdida de clientes, tener información desactualizada, malas decisiones en campañas de fidelización
Proyecto se adapta a la cultura organizacional enfocada al propósito, misión, visión y valores corporativos	X		La finalidad de aplicar este proyecto es mejorar la fidelidad de los clientes de la empresa deportiva, permitiendo así lograr los objetivos planteados a largo plazo (incremento en ventas, posicionamiento en el mercado, reducción de costos)
El Software de fidelización influye en el desempeño corporativo	X		La implementación de este software permitirá reducir el trabajo operativo ya que toda la información podrá ser manejada desde una sola plataforma
Aplicación de Zinrelo	X		Las ventajas de implementar este software son: mejorar el ciclo de vida del cliente, se adapta a los objetivos del negocio, genera lealtad multidimensional del cliente, se adapta al comportamiento del cliente, permanencia de marca

### 7.2 IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto influirá en la estructura organizacional al requerir una mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a las demandas del mercado y las necesidades de los clientes. Se promoverá estructuras más horizontales para favorecer la comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos, permitiendo facilitar la implementación de las estrategias de fidelización de clientes. La organización evolucionará hacia un modelo más ágil y orientado al cliente, lo que le permitirá mejorar su capacidad de respuesta y su eficiencia operativa.



## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

**Tabla 14. Impacto en la estructura organizacional**

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

ITEM	CUMPLE		DETALLE
	SI	NO	
El proyecto requiere cambios en la estructura organizacional de la empresa	X		Se incluye nuevos cargos, procesos y se optimizan los procesos existentes en cada departamento
Liderazgo y comunicación efectivo entre departamentos	X		Equipo de trabajo enfocado en maximizar los recursos y las actividades para mejorar la fidelización de los clientes
El proyecto requiere empoderamiento por parte de los colaboradores	X		Esto permite una mayor agilidad en la ejecución de tareas y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades del proyecto
El proyecto requiere promueve la colaboración entre departamentos	X		Existe apertura para que los departamentos generen ideas innovadoras que aborden las necesidades de los clientes de manera integral

### 7.3 IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN

El proyecto impactará positivamente en los procesos de innovación al impulsar la generación de ideas creativas y la experimentación con nuevas estrategias y enfoques. Se establecerá mecanismos para fomentar la innovación continua, así como la creación de equipos multidisciplinarios, la implementación de programas de capacitación en innovación y la asignación de recursos específicos para proyectos innovadores. Esto permitirá a la empresa mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo y en constante evolución.

**Tabla 15. Impacto a los procesos de innovación**

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

ITEM	CUMPLE		DETALLE
	SI	NO	
El proyecto contribuye a la innovación en los procesos de los departamento comercial	X		Optimiza los procesos para mejora continua, utilizando herramientas innovadoras que facilitan la relación con el cliente
El proyecto otorga beneficios al área financiera	X		El área financiera obtendrá mejores ingresos que le permitirán cubrir las necesidades de la empresa
El proyecto contribuye a la innovación en la relación de la empresa con el cliente	X		El cliente podrá tener mejor relación con la empresa ya que podrá acceder a sus beneficios a través de la plataforma de Zinrelo

### 7.4 IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS

El proyecto impactará la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información valiosa sobre las preferencias y necesidades del mercado, lo que permitirá una mayor personalización de las estrategias de fidelización de los clientes. Las decisiones se basarán en datos y análisis detallados, lo que mejorará la precisión y la efectividad de las acciones implementadas. Además, se establecerán

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

metas claras y medibles relacionadas con la fidelización de clientes, orientándose a estrategias conforme la consecución de resultados tangibles y sostenibles a largo plazo.

**Tabla 16. Impacto en la toma de decisiones**

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

ITEM	CUMPLE		DETALLE
	SI	NO	
El proyecto contribuye a la toma de decisiones de la empresa deportiva	X		La implementación del plan de fidelización contribuye en la toma de decisiones ya que los programas y campañas de marketing se basan en las necesidades del cliente permitiéndole a la empresa alcanzar sus objetivos
El proyecto contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa deportiva	X		Aporta a la mejora de procesos y al incremento de ingresos brindando recursos para lograr los objetivos, mitigando los riesgos de pérdida de clientes, posicionamiento y recursos económicos
El proyecto altera las metas de la organización		X	No altera las metas de la organización ya que el objetivo a largo plazo es incrementar los ingresos para expansión de la compañía, así como tener mayor posicionamiento dentro del mercado del retail deportivo
El proyecto contribuye a maximizar la rentabilidad de la empresa	X		La toma de decisiones en base a la necesidad del mercado, con datos amplios, claros e inmediatos permite maximizar los recursos de la empresa, mejorando su rentabilidad al incrementar la fidelidad de los clientes
El proyecto requiere una cultura abierta al cambio	X		La empresa debe tener una cultura abierta al cambio y la experimentación, donde se valore la diversidad de opiniones y que se acepten los errores como parte del proceso de aprendizaje

### 7.5 ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

La escalabilidad del proyecto se verá favorecida por su diseño flexible y adaptable a diferentes contextos y segmentos de mercado. Las estrategias de fidelización implementadas podrán ser escalables, permitiendo su expansión a nuevos clientes, productos o servicios sin perder eficacia. La integración de tecnología y la automatización de procesos facilitarán la replicabilidad del proyecto en diferentes áreas geográficas, contribuyendo a su crecimiento y expansión en el mercado deportivo.

**Tabla 17. Escalabilidad del proyecto**

*Elaborado por:* Adriana Santacruz y Jhada Shao

ITEM	CUMPLE		DETALLE
	SI	NO	
El proyecto se puede aplicar en otros departamentos de la empresa deportiva	X		Se lo puede aplicar a otros departamentos, especialmente a las áreas comerciales y de producción, ya que se orienta e identifica las necesidades del mercado
El proyecto se puede aplicar a otras áreas del Departamento de Marketing	X		Se puede aplicar a todas las áreas de marketing y atención al cliente, debe realizarse paulatinamente conforme se va conociendo las demandas de los clientes
El proyecto requiere de inversión inicial	X		La inversión inicial es mínima para la empresa, además con esta inversión se permite incrementar los márgenes de ganancia de la empresa
El proyecto se puede aplicar a otras empresas	X		El proyecto puede ser aplicado en cualquier empresa a nivel nacional, incluso en empresas que vendan otro tipo de productos o servicios

## 8. CONCLUSIONES

La industria del deporte es un sector lucrativo que impacta significativamente en la economía global, se destaca la importancia de la comercialización de productos y servicios relacionados con el deporte en el Ecuador y nivel mundial.

Se identifica oportunidades y amenazas en el sector deportivo a través del análisis PESTLE, estos hallazgos proporcionaron una visión integral de los factores clave que impactan en la industria, permitiendo a la empresa adaptarse de manera efectiva a un entorno cambiante y competitivo.

La empresa de retail deportivo se ha consolidado como referente en el sector deportivo en Ecuador, siendo una de las empresas más grandes y reconocidas en el mercado. Su amplia disponibilidad y variedad de productos, así como la calidad de las marcas que ofrece, le han permitido diferenciarse y mantener una posición competitiva sólida. Además, se distingue por ser distribuidora exclusiva en Ecuador de varias marcas internacionales de renombre en el ámbito deportivo. Esta exclusividad le brinda una ventaja competitiva al ofrecer productos únicos que los clientes solo pueden encontrar en sus tiendas, lo que fortalece su posición en el mercado.

El análisis organizacional de esta empresa reveló las principales fortalezas y debilidades, brindando una visión detallada de su modelo de negocio, estados financieros y capacidades organizacionales. Estos resultados fueron fundamentales para identificar áreas de mejora y potencialidades que pueden ser aprovechadas para el desarrollo de estrategias efectivas de este proyecto.

Las fortalezas de esta empresa, como la distribución exclusiva de marcas reconocidas y el compromiso con la sostenibilidad, pueden influir positivamente en el proyecto de fidelización de clientes. Por otro lado, las debilidades identificadas, como la dependencia de proveedores exclusivos y las limitaciones en la diversificación de productos, pueden representar desafíos en la implementación del proyecto.

Se evidencia la necesidad de innovar para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la rentabilidad por medio de la implementación del software Zinrelo y su plan de fidelización. La identificación de problemas y la selección de alternativas adecuadas fueron resultados clave para abordar los desafíos identificados y promover el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado.

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

La descripción detallada del proyecto resalta la importancia de la planificación estratégica y la gestión eficiente de los recursos para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. La claridad en el alcance, los recursos necesarios y los objetivos del proyecto son fundamentales para su implementación exitosa y para alcanzar los resultados esperados.

La empresa demuestra un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social al comercializar productos con materiales sostenibles, ofrecer opciones de reciclaje a los clientes y desarrollar programas de responsabilidad social corporativa que benefician a la comunidad local. Esta estrategia no solo fortalece la imagen de la marca, sino que también contribuye al bienestar de la sociedad y al cuidado del medio ambiente.

El VAN de \$197,528.67 y una TIR del 184% del proyecto, indica su viabilidad financiera y rentabilidad. Además, se identifican variables críticas para el análisis de sensibilidad y la evaluación de posibles riesgos a la implementación del proyecto.

Los hallazgos y resultados del presente proyecto han proporcionado una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones efectivas. Estos resultados han contribuido significativamente a la comprensión del entorno empresarial, la identificación de oportunidades de mejora y el diseño de estrategias innovadoras para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado deportivo.

## 9. RECOMENDACIONES

Se recomienda diversificar la base de proveedores para reducir la dependencia de marcas exclusivas y mitigar el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro. Al establecer relaciones con múltiples proveedores, la empresa puede garantizar la disponibilidad constante de productos y adaptarse a las demandas del mercado de manera más flexible.

Es importante considerar la ampliación de la oferta de productos para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes conforme a su necesidad. La diversificación de productos y servicios permitirá a la empresa llegar a un público más amplio y ofrecer soluciones personalizadas que fortalezcan la fidelización de clientes y generen mayores ingresos.

Las fortalezas de esta empresa pueden ser aprovechadas para mejorar la experiencia del cliente, diferenciándose de la competencia y fortaleciendo la relación con los clientes a través de estrategias innovadoras.

Dada la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, se sugiere la implementación del plan de fidelización que incluye recompensas para incentivar la repetición de compras de clientes existentes. El programa incluye descuentos exclusivos, promociones especiales, puntos de fidelidad y experiencias personalizadas que generen un mayor compromiso y satisfacción del cliente.

La inversión en tecnología innovadora, como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), plataformas de comercio electrónico avanzadas y herramientas de análisis de datos, puede optimizar la gestión de la fidelización de clientes. La tecnología facilitará la recopilación de información, la segmentación de clientes y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia y la efectividad de las estrategias de fidelización, así como obtener la información a tiempo permitiéndoles tomar decisiones basadas en las necesidades del mercado objetivo.

La personalización de la experiencia del cliente es fundamental para construir relaciones sólidas y duraderas. Se recomienda utilizar datos de clientes del software Zinrelo para ofrecer recomendaciones personalizadas, comunicaciones relevantes y ofertas adaptadas a las preferencias individuales, lo que aumentará la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Es esencial brindar capacitación continua al personal para mejorar sus habilidades en atención al cliente, ventas y gestión de relaciones para la efectividad del presente proyecto. Un equipo bien

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

capacitado y motivado será capaz de ofrecer un servicio excepcional, resolver problemas de manera efectiva y crear experiencias memorables que fortalezcan la fidelización de los clientes.

Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir el progreso y los resultados del proyecto. Entre estos indicadores se puede incluir la tasa de retención de clientes, el aumento en las ventas, la satisfacción del cliente, entre otros, y deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos del proyecto.

Se recomienda realizar un seguimiento periódico de los hitos y actividades programadas en el cronograma del proyecto. Es importante asegurarse de que se cumplan los plazos establecidos y que las actividades se desarrollen de acuerdo con lo planificado para evitar retrasos y desviaciones en la ejecución.

Es importante programar reuniones periódicas de seguimiento con los líderes departamentales para revisar el avance, identificar posibles obstáculos y tomar decisiones para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Además, elaborar reportes de avance que reflejen el estado actual del proyecto y los logros alcanzados.

Realizar evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos, para comparar los resultados reales con los esperados y analizar las desviaciones para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en la ejecución del proyecto.

Se recomienda evaluar los posibles riesgos y obstáculos ya identificados o nuevos que se presentaren en el transcurso del proyecto, para implementar un plan de gestión de riesgos que contemple estrategias de mitigación y contingencia para minimizar los efectos negativos en caso de que se materialicen.

Mantener una comunicación abierta y fluida con todas las partes interesadas del proyecto, incluyendo el equipo de trabajo, los directivos, los clientes y los proveedores. La comunicación efectiva garantizará la alineación de expectativas, la transparencia en la ejecución y la resolución ágil de problemas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Molina, G. (21 de 07 de 2021). *MUNDIARIO Primer Periodico Global de Analisis y Opinion*.  
Obtenido de <https://www.mundiario.com/articulo/deportes/industria-deporte-mundial-genera-350000-millones-dolares/20210720185332223998.html>
- Adidas*. (2023). Obtenido de <https://report.adidas-group.com/2019/en/group-management-report-our-company/corporate-strategy/sales-and-distribution-strategy.html>
- Statista*. (2023). Obtenido de <https://es.statista.com/temas/10249/marcas-deportivas-y-moda/#topicOverview>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Ekos*. (12 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/las-marcas-deportivas-con-mas-ingresos-en-el-mundo>
- Carrera, V. (18 de Julio de 2019). *UTPL*. Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/la-industria-del-deporte-y-el-marketing-deportivo>
- Extra Ecuador*. (13 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.extra.ec/noticia/buena-vida/cultura-deportiva-ecuador-son-deportes-populares-ecuatorianos-disciplinas-81822.html#:~:text=El%20deporte%20es%20una%20parte,pa%C3%ADs%20en%20varias%20competencias%20internacionales>.
- Lasso, G. (18 de Marzo de 2022). *Ministerio del Deporte*. Obtenido de [https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Decreto\\_Ejecutivo\\_No.\\_375.pdf](https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Decreto_Ejecutivo_No._375.pdf)
- INEC*. (2006). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- Edición Medica*. (08 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/en-ecuador-disminuye-el-porcentaje-de-personas-que-realizan-actividad-fisica-en-su-tiempo-libre--97353>
- Schaefer, J. M. (Septiembre de 2012). *Ompi Revista*. Obtenido de [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html)
- Semana*. (6 de Agosto de 2012). Obtenido de <https://www.semana.com/negocios/articulo/los-cinco-deportes-mas-ricos-del-mundo/156665/>

- Revista Marítima S.R.L.* (2023). Obtenido de <http://rm-forwarding.com/2020/06/22/ocean-freight-forwarders-los-top/>
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*.
- Herembás, P. N. (20 de Junio de 2023). *El Mercurio*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com.ec/2023/06/20/comercio-electronico-incremento-25-2023-ecuador/>
- Arevalo, S. (2018). *Análisis financiero del sector construcción de las empresas ecuatorianas en el periodo 2016-2017*. Quito: REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA.
- Mateos, N. (03 de Agosto de 2022). *El Confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-08-03/exportacion-deporte\\_3470347/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-08-03/exportacion-deporte_3470347/)
- Modaes. (21 de Junio de 2021). *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.com/entorno/el-retail-deportivo-pisa-el-acelerador-para-alcanzar-670000-millones-en-2025#:~:text=El%20retail%20deportivo%20es%20la,millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202020.>
- Fitbe. (28 de Junio de 2021). *Fitbe*. Obtenido de <https://web.fitbe.cloud/blog/el-deporte-se-digitaliza-830-millones-de-personas-usaron-wearables-o-aplicaciones-de-fitness-en-2020?elem=267227>
- Biodic. (2023). *Biodic*. Obtenido de <https://www.biodic.net/palabra/productor-deportivo/>
- Esan, C. (17 de marzo de 2017). *Universidad ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-estructura-organizacional-funcional>
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pasamón, F. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html>
- Pierce, A. (11 de Enero de 2023). *Imagineer*. Obtenido de <https://blog.imagineer.co/es/evolucion-de-la-industria-retail-y-sus-procesos>
- Carabaño, T. (30 de Noviembre de 2022). *ESPAE*. Obtenido de <https://habilidadesdirectivas.espaedu.ec/fidelizar-clientes-5-estrategias-que-funcionan-para-implementar-en-tu-negocio/>



## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

ESAN, C. (05 de agosto de 2016). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>

Brealey, R. &. (2007). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Nike. (2023). Obtenido de <https://jobs.nike.com/es/distributioncenters>

*Economipedia*. (01 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

INEC. (2023). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Actividad\\_fisica/2022/Diciembre/202212\\_Actividad%20Fisica.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Actividad_fisica/2022/Diciembre/202212_Actividad%20Fisica.pdf)

OECD. (2023). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/mens-boys-garments-nes-of-manmade-fibres-not-knit>

(2024). Obtenido de Yo soy caballito: <https://yosoycaballito.com/nosotros>

Castro, J. (01 de 08 de 2022). *Corponet*. Obtenido de <https://blog.corponet.com/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos#subt1>

Baca. (2006).

Acolforado, M. (s.f.). *Facultad de Ciencias Económicas UNSA*. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/6\\_SSRN-id986887.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/6_SSRN-id986887.pdf)

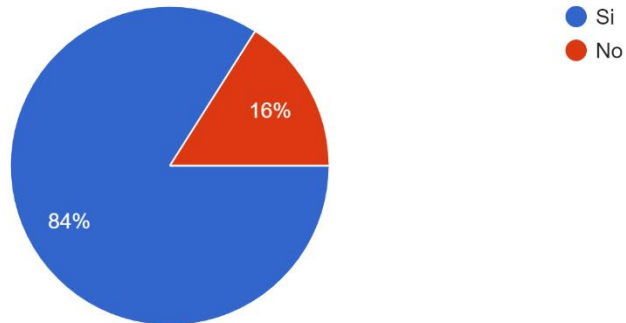
Salinas, G. (2011). *The International Brand Valuation Manual A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies and Applications*. Wiley.

## 11. ANEXOS

### 11.13 ANEXO ENCUESTAS CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

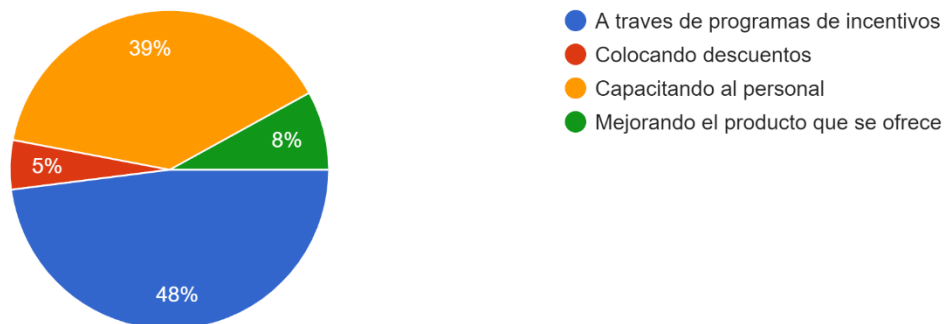
¿Cree usted que el servicio al cliente obtenido es bueno?

100 respuestas



¿Como cree que se debe mejorar este servicio?

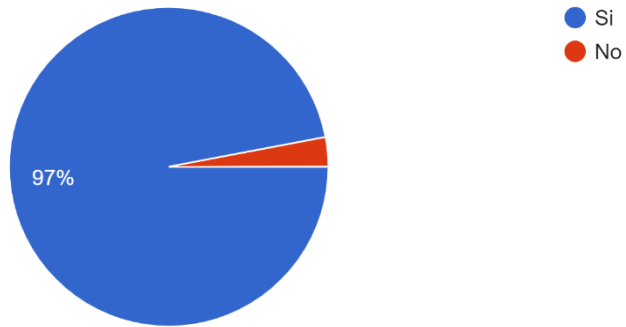
100 respuestas



# PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

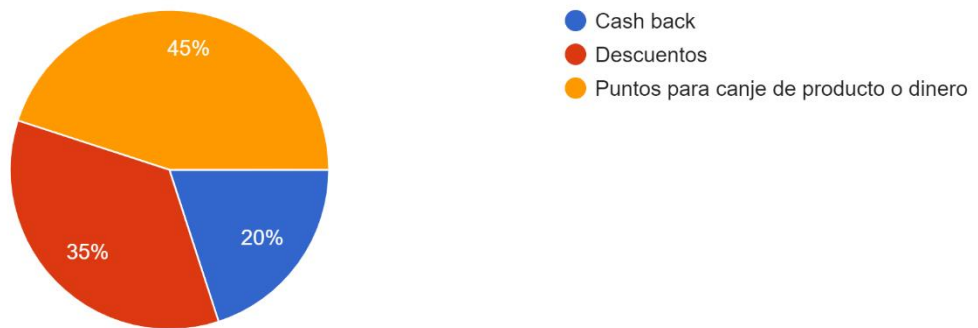
¿Estaría interesado si la empresa ofrece un programa de recompensas?

100 respuestas



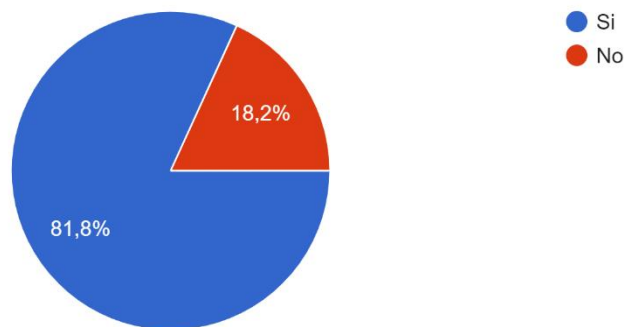
¿Que tipo de recompensas le gustaría obtener?

100 respuestas



¿Se cree usted importante para la empresa?

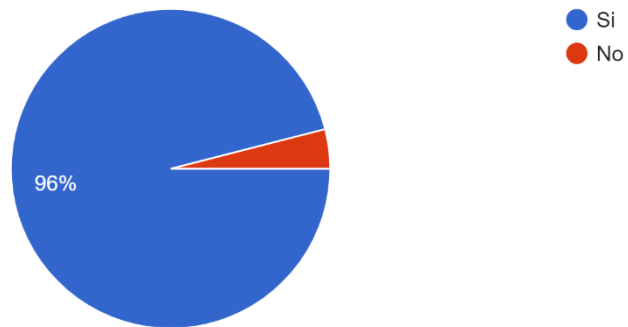
99 respuestas



## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

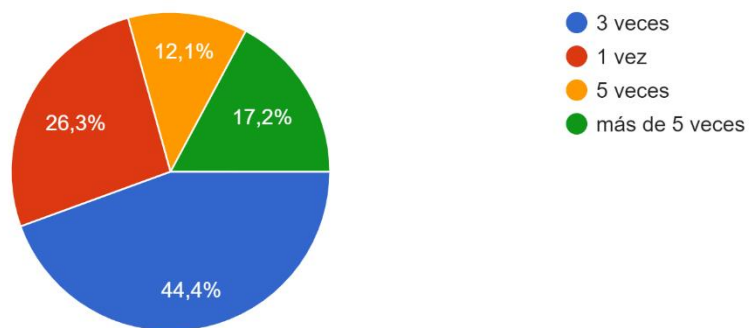
¿Si obtviera descuentos exclusivos, compraría mas en la empresa?

100 respuestas



¿Cuantas veces al año realiza sus compras en la empresa?

99 respuestas

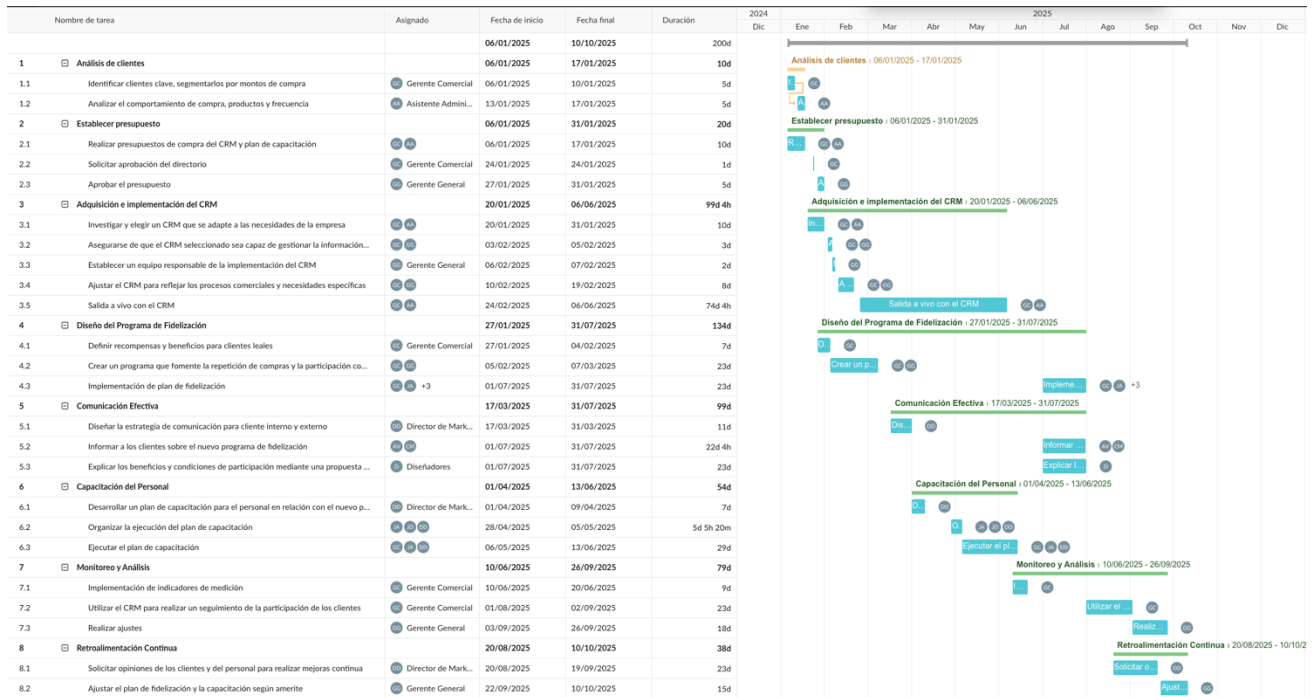


### 11.14 ANEXO COTIZACIÓN ZINRELO

Component	List Price	Discount	Year 1 Price	Years 2 & 3 Price
Analysis & setup fee (one time)	\$ 10.000	60%	\$ 4.000	\$ -
Zinrelo Enterprise License Fee <b>Z24</b> ( <del>100000</del> -150000 enrolled members)	\$ 40.000	50%	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 24.000</b>	<b>\$ 20.000</b>
<b>Includes:</b>				
<b>Includes: Setup Fees:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initial data analysis, metrics benchmarking and program design recommendations</li> <li>- Financial modeling</li> <li>- Program migration and transition support</li> <li>- Zinrelo training (with guides, videos and other collaterals)</li> <li>- Program configuration, testing &amp; launch support</li> </ul>				
<b>Includes: Platform</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ten (5) administrator accounts</li> <li>All Stores</li> <li>Two (2) Zinrelo instances - (1) testing/staging, and (2) live/production</li> <li>Campaigns Module</li> <li>Unlimited transactions, rules, campaigns, attributes</li> <li>Unlimited reports</li> <li>Unlimited access to Zinrelo APIs &amp; Webhooks, unlimited API calls</li> <li>Refer a friend</li> <li>Survey Module</li> </ul>				
<b>Includes: Support &amp; Service</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicated Customer Success Representative</li> <li>Cross functional account team</li> <li>Executive contact for escalations</li> <li>Unlimited operational and strategic support and service</li> <li>Quarterly &amp; Annual Business Reviews and Success Plans</li> <li>Strategic recommendations and best practices</li> <li>Unlimited Support, Software maintenance and upgrades</li> <li>Ongoing data analysis</li> <li>Ongoing Zinrelo Training (once per quarter)</li> </ul>				
<b>Terms:</b>				
<p><b>As discussed the pricing has 2 components, A one time setup fee and a License fee which is the only variable.</b></p> <p>As and when your enrollment increases, you can either pay an overage or opt in for additional set of members as highlighted.</p> <p>*No charge till enrolled member limit. Overages \$0.02 per additional member per month.</p> <p><b>Pricing valid till 21st March 2024.</b></p>				

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

11.15 ANEXO CRONOGRAMA DEL PROYECTO



11.16 ANEXO ESTADO DE RESULTADOS 2021-2023.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES EMPRESA RETAIL DEPORTIVO AL 31-12-2021		
Cuenta	Nombre	Saldo
4.	INGRESOS	\$ 9,801,118.39
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 9,693,875.44
4.1.01.	VENTA DE BIENES	\$ 10,290,148.10
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 39,064.17
4.1.09.	(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$ -166.69
4.1.10.	(-) DEVOLUCION EN VENTAS	\$ -635,170.14
4.3.	OTROS INGRESOS	\$ 107,242.95
4.3.05.	OTRAS RENTAS	\$ 107,242.95
	TOTAL INGRESOS	\$ 9,801,118.39
		\$ -
5.	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 9,818,756.76
5.1.	COSTO DE VENTAS	\$ 6,875,046.68
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	\$ 6,885,690.33
5.1.02.	(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN COMPRAS	\$ -10,643.65
5.2.	GASTOS	\$ 2,943,710.08
5.2.01.	GASTOS DE VENTAS	\$ 1,744,175.35
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 845,185.48
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	\$ 251,630.70
5.2.04.	OTROS GASTOS	\$ 102,718.55
	TOTAL GASTOS-COSTOS	\$ 9,818,756.76
		\$ -
	<b>INGRESOS - GASTOS-COSTOS</b>	<b>\$ -17,638.37</b>

## PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>		
<b>EMPRESA RETAIL DEPORTIVO</b>		
<b>AL 31-12-2022</b>		
<b>Cuenta</b>	<b>Nombre</b>	<b>Saldo</b>
4.	INGRESOS	\$ 15,593,124.47
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 14,943,036.46
4.1.01.	VENTA DE BIENES	\$ 15,772,897.62
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 18,613.47
4.1.10.	(-) DEVOLUCION EN VENTAS	\$ -848,474.63
4.3.	OTROS INGRESOS	\$ 650,088.01
4.3.05.	OTRAS RENTAS	\$ 650,088.01
	TOTAL INGRESOS	\$ 15,593,124.47
		\$ -
5.	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 15,598,096.23
5.1.	COSTO DE VENTAS	\$ 10,306,220.26
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	\$ 10,408,836.38
5.1.02.	(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN COMPRAS	\$ -102,616.12
5.2.	GASTOS	\$ 5,291,875.97
5.2.01.	GASTOS DE VENTAS	\$ 3,840,616.06
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,110,086.55
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	\$ 288,402.72
5.2.04.	OTROS GASTOS	\$ 52,770.64
	TOTAL GASTOS-COSTOS	\$ 15,598,096.23
		\$ -
	<b>INGRESOS - GASTOS-COSTOS</b>	<b>\$ -4,971.76</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>		
<b>EMPRESA RETAIL DEPORTIVO</b>		
<b>AL 31-12-2023</b>		
<b>Cuenta</b>	<b>Nombre</b>	<b>Saldo</b>
4.	INGRESOS	\$ 14,583,556.64
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 14,371,912.20
4.1.01.	VENTA DE BIENES	\$ 19,991,673.58
4.1.02.	PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 61,772.55
4.1.09.	(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$ -4,788,556.85
4.1.10.	(-) DEVOLUCION EN VENTAS	\$ -892,977.08
4.3.	OTROS INGRESOS	\$ 211,644.44
4.3.05.	OTRAS RENTAS	\$ 211,644.44
	TOTAL INGRESOS	\$ 14,583,556.64
		\$ -
5.	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 14,553,184.43
5.1.	COSTO DE VENTAS	\$ 9,494,601.57
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	\$ 9,493,749.83
5.1.02.	(-) DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN COMPRAS	\$ 851.74
5.2.	GASTOS	\$ 5,058,582.86
5.2.01.	GASTOS DE VENTAS	\$ 3,702,416.83
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1,121,156.93
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS	\$ 215,108.98
5.2.04.	OTROS GASTOS	\$ 19,900.12
	TOTAL GASTOS-COSTOS	\$ 14,553,184.43
		\$ -
	Gastos Participacion	\$ -
	<b>INGRESOS - GASTOS - COSTOS</b>	<b>\$ 30,372.21</b>
		\$ -

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

11.17 ANEXO FLUJO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ESCENARIO PESIMISTA.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensuales actuales		\$ 1,350,000.00	\$ 1,350,000.00	\$ 1,382,400.00	\$ 1,415,577.60	\$ 1,449,551.46
Incremento mensual en venta esperado		0%	2.40%	2.40%	2.40%	2.40%
Ingreso Mensual por incremento en venta		\$ -	\$ 32,400.00	\$ 33,177.60	\$ 33,973.86	\$ 34,789.24

Recursos para capacitación						
Coffee Break		\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Cantidad de personas		200	200	200	200	200
<b>Total</b>		<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>

Total días de capacitación		54	54	54	54	54
Sueldo mensual Gerente Comercial		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36
Costo de honorarios capacitación Gerente Comercial		\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64
Sueldo mensual Coordinador Marketing		\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64
Costo de honorarios capacitación Coordinador Marketing		\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36
Sueldo mensual TIC Outsourcing		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09
Costo de honorarios capacitación TIC Outsourcing		\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91
<b>Costos honorarios capacitación</b>		<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>

Personal para viajar a capacitar		3	3	3	3	3
Costo hotel por día por persona		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Costo movilización por día por persona		\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Alimentación por día por persona		\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Costo transporte por persona GYE		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje GYE		5	5	5	5	5
<b>Total viaje a GYE</b>		<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>
Costo transporte por persona MANTA		\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Días de viaje MANTA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MANTA</b>		<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>
Costo transporte por persona MACHALA		\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Días de viaje MACHALA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MACHALA</b>		<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>
Costo transporte por persona CUENCA		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje CUENCA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a CUENCA</b>		<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>
Numero de viajes al año		2	2	2	2	2
<b>Viaticos anuales personal</b>		<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>



**PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Software Zinrelo	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,180.00	\$ 20,369.00	\$ 20,567.45
Análisis e integración	\$ 4,000.00					
Licencia de Software (150.000 miembros)		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Costo por miembro adicional				\$ 180.00	\$ 369.00	\$ 567.45

<b>Gasto de Marketing</b>		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,595.36	\$ 85,532.79	\$ 88,575.97
Costo fidelización clientes		\$ -	\$ 78,760.00	\$ 81,595.36	\$ 84,532.79	\$ 87,575.97
Gasto de Marketing fijo		\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Porcentaje de incremento costo marketing				3.6%	3.6%	3.6%

	año 3	año 4	año 5
costo por miembro adicional	\$ 0.024	\$ 0.024	\$ 0.024
numero de miembros adicionales	7,500	15,375	23,644
	180	369	567.45

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos (+)	\$ -	\$ -	\$ 388,800.00	\$ 398,131.20	\$ 407,686.35	\$ 417,470.82
Ingresos por aumento en ventas		\$ -	\$ 388,800.00	\$ 398,131.20	\$ 407,686.35	\$ 417,470.82
Costos desembolsables (-)		\$ 48,522.91	\$ 295,010.18	\$ 302,267.00	\$ 309,736.68	\$ 317,425.80
Costo de venta		\$ -	\$ 176,727.27	\$ 180,968.73	\$ 185,311.98	\$ 189,759.46
Costo Software Zinrelo		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,180.00	\$ 20,369.00	\$ 20,567.45
Gasto marketing		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,595.36	\$ 85,532.79	\$ 88,575.97
Costo de honorarios capacitación		\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91
Costo materiales de capacitación		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Viáticos personal que viaja a capacitar		\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00
Utilidad antes de impuestos		-\$ 48,522.91	\$ 93,789.82	\$ 95,864.20	\$ 97,949.67	\$ 100,045.02
Impuestos (-)			\$ 23,447.45	\$ 23,966.05	\$ 24,487.42	\$ 25,011.26
Utilidad Neta		-\$ 48,522.91	\$ 70,342.36	\$ 71,898.15	\$ 73,462.25	\$ 75,033.77
Inversion (+)						
Adquisición e implementación del CRM	\$ 4,000.00					
Flujo neto de caja	-\$ 4,000.00	-\$ 48,522.91	\$ 70,342.36	\$ 71,898.15	\$ 73,462.25	\$ 75,033.77

22.4% Tasa de descuento  
**\$110,558.19 VAN**  
 119% TIR  
 0.10 PRI

PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA

11.18 ANEXO FLUJO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ESCENARIO PREVISTO.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensuales actuales		\$ 1,350,000.00	\$ 1,350,000.00	\$ 1,390,500.00	\$ 1,432,215.00	\$ 1,475,181.45
Incremento mensual en venta esperado		0%	3%	3%	3%	3%
Ingreso Mensual por incremento en venta		\$ -	\$ 40,500.00	\$ 41,715.00	\$ 42,966.45	\$ 44,255.44

Recursos para capacitación						
Coffee Break		\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Cantidad de personas		200	200	200	200	200
<b>Total</b>		<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>

Total días de capacitación		54	54	54	54	54
Sueldo mensual Gerente Comercial		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36
Costo de honorarios capacitación Gerente Comercial		\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64
Sueldo mensual Coordinador Marketing		\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64
Costo de honorarios capacitación Coordinador Marketing		\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36
Sueldo mensual TIC Outsourcing		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09
Costo de honorarios capacitación TIC Outsourcing		\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91
<b>Costos honorarios capacitación</b>		<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>

Personal para viajar a capacitar		3	3	3	3	3
Costo hotel por dia por persona		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Costo movilización por dia por persona		\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Alimentación por dia por persona		\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Costo transporte por persona GYE		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje GYE		5	5	5	5	5
<b>Total viaje a GYE</b>		<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>
Costo transporte por persona MANTA		\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Días de viaje MANTA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MANTA</b>		<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>
Costo transporte por persona MACHALA		\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Días de viaje MACHALA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MACHALA</b>		<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>
Costo transporte por persona CUENCA		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje CUENCA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a CUENCA</b>						
Numero de viajes al año		2	2	2	2	2
<b>Viaticos anuales personal</b>		<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>

**PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Software Zinrelo	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,150.00	\$ 20,307.50	\$ 20,472.88
Análisis e integración	\$ 4,000.00					
Licencia de Software (150.000 miembros)		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Costo por miembro adicional				\$ 150.00	\$ 307.50	\$ 472.88

<b>Gasto de Marketing</b>		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,122.80	\$ 84,556.48	\$ 87,063.18
Costo fidelización clientes		\$ -	\$ 78,760.00	\$ 81,122.80	\$ 83,556.48	\$ 86,063.18
Gasto de Marketing fijo		\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Porcentaje de incremento costo marketing				3%	3%	3%

	año 3	año 4	año 5
costo por miembro adicional	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02
numero de miembros adicionales	7,500	15,375	23,644
	150	308	472.88

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos (+)	\$ -	\$ -	\$ 486,000.00	\$ 500,580.00	\$ 515,597.40	\$ 531,065.32
Ingresos por aumento en ventas		\$ -	\$ 486,000.00	\$ 500,580.00	\$ 515,597.40	\$ 531,065.32
Costos desembolsables (-)		\$ 48,522.91	\$ 339,192.00	\$ 348,332.07	\$ 357,749.35	\$ 367,452.29
Costo de venta		\$ -	\$ 220,909.09	\$ 227,536.36	\$ 234,362.45	\$ 241,393.33
Costo Software Zinrelo		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,150.00	\$ 20,307.50	\$ 20,472.88
Gasto marketing		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 82,122.80	\$ 84,556.48	\$ 87,063.18
Costo de honorarios capacitación		\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91
Costo materiales de capacitación		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Viáticos personal que viaja a capacitar		\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00
Utilidad antes de impuestos		-\$ 48,522.91	\$ 146,808.00	\$ 152,247.93	\$ 157,848.05	\$ 163,613.03
Impuestos (-)			\$ 36,702.00	\$ 38,061.98	\$ 39,462.01	\$ 40,903.26
Utilidad Neta		-\$ 48,522.91	\$ 110,106.00	\$ 114,185.95	\$ 118,386.04	\$ 122,709.77
Inversion (+)						
Adquisición e implementación del CRM	\$ 4,000.00					
Flujo neto de caja	-\$ 4,000.00	-\$ 48,522.91	\$ 110,106.00	\$ 114,185.95	\$ 118,386.04	\$ 122,709.77

22.4% Tasa de descuento  
**\$197,528.67 VAN**  
 184% TIR  
 0.06 PRI

**11.19 ANEXO FLUJO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ESCENARIO OPTIMISTA.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Mensuales actuales		\$ 1,350,000.00	\$ 1,350,000.00	\$ 1,398,600.00	\$ 1,448,949.60	\$ 1,501,111.79
Incremento mensual en venta esperado		0%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%
Ingreso Mensual por incremento en venta		\$ -	\$ 48,600.00	\$ 50,349.60	\$ 52,162.19	\$ 54,040.02

Recursos para capacitación						
Coffee Break		\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Cantidad de personas		200	200	200	200	200
<b>Total</b>		<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>

Total días de capacitación		54	54	54	54	54
Sueldo mensual Gerente Comercial		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36	\$ 136.36
Costo de honorarios capacitación Gerente Comercial		\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64	\$ 7,363.64
Sueldo mensual Coordinador Marketing		\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64	\$ 38.64
Costo de honorarios capacitación Coordinador Marketing		\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36	\$ 2,086.36
Sueldo mensual TIC Outsourcing		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Días trabajo mes		22	22	22	22	22
Sueldo mensual por día		\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09	\$ 109.09
Costo de honorarios capacitación TIC Outsourcing		\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91	\$ 5,890.91
<b>Costos honorarios capacitación</b>		<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>	<b>\$ 15,340.91</b>

Personal para viajar a capacitar		3	3	3	3	3
Costo hotel por día por persona		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Costo movilización por día por persona		\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Alimentación por día por persona		\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Costo transporte por persona GYE		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje GYE		5	5	5	5	5
<b>Total viaje a GYE</b>		<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>	<b>\$ 915.00</b>
Costo transporte por persona MANTA		\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Días de viaje MANTA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MANTA</b>		<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>	<b>\$ 312.00</b>
Costo transporte por persona MACHALA		\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Días de viaje MACHALA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a MACHALA</b>		<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>	<b>\$ 264.00</b>
Costo transporte por persona CUENCA		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Días de viaje CUENCA		2	2	2	2	2
<b>Total viaje a CUENCA</b>						
Numero de viajes al año		2	2	2	2	2
<b>Viaticos anuales personal</b>		<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>	<b>\$ 2,982.00</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Software Zinrelo	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,120.00	\$ 20,246.00	\$ 20,378.30
Análisis e integración	\$ 4,000.00					
Licencia de Software (150.000 miembros)		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Costo por miembro adicional				\$ 120.00	\$ 246.00	\$ 378.30

<b>Gasto de Marketing</b>		<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 79,760.00</b>	<b>\$ 81,650.24</b>	<b>\$ 83,585.85</b>	<b>\$ 85,567.91</b>
Costo fidelización clientes		-	\$ 78,760.00	\$ 80,650.24	\$ 82,585.85	\$ 84,567.91
Gasto de Marketing fijo		\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Porcentaje de incremento costo marketing				2.40%	2.40%	2.40%

**PLAN FIDELIZACION CLIENTES EMPRESA DEPORTIVA**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos (+)	\$ -	\$ -	\$ 583,200.00	\$ 604,195.20	\$ 625,946.23	\$ 648,480.29
Ingresos por aumento en ventas		\$ -	\$ 583,200.00	\$ 604,195.20	\$ 625,946.23	\$ 648,480.29
Costos desembolsables (-)		\$ 48,522.91	\$ 383,373.82	\$ 394,927.33	\$ 406,875.77	\$ 419,232.88
Costo de venta		\$ -	\$ 265,090.91	\$ 274,634.18	\$ 284,521.01	\$ 294,763.77
Costo Software Zinrelo		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,120.00	\$ 20,246.00	\$ 20,378.30
Gasto marketing		\$ 10,000.00	\$ 79,760.00	\$ 81,650.24	\$ 83,585.85	\$ 85,567.91
Costo de honorarios capacitación		\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91	\$ 15,340.91
Costo materiales de capacitación		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Viáticos personal que viaja a capacitar		\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00	\$ 2,982.00
Utilidad antes de impuestos		-\$ 48,522.91	\$ 199,826.18	\$ 209,267.87	\$ 219,070.46	\$ 229,247.41
Impuestos (-)			\$ 49,956.55	\$ 52,316.97	\$ 54,767.61	\$ 57,311.85
Utilidad Neta		-\$ 48,522.91	\$ 149,869.64	\$ 156,950.90	\$ 164,302.84	\$ 171,935.56
Inversion (+)						
Adquisición e implementación del CRM	\$ 4,000.00					
Flujo neto de caja	-\$ 4,000.00	-\$ 48,522.91	\$ 149,869.64	\$ 156,950.90	\$ 164,302.84	\$ 171,935.56

22.4% Tasa de descuento

\$285,765.88 VAN

243% TIR

0.04 PRI

	año 3	año 4	año 5
costo por miembro adicional	\$ 0.0160	\$ 0.0160	\$ 0.0160
numero de miembros adicionales	7,500	15,375	23,644
	120	246	378.30