

# **La marca como activo estratégico de las organizaciones deportivas Análisis aplicado al posicionamiento de la marca Bogotá Fútbol Club**

Autores

Thomas Blanco Lineros  
Juan José Chavarro Cortés  
Juan Camilo González Pantoja

Asesora

Doctora Ángela Preciado Hoyos

Trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social - Periodista

Universidad de La Sabana  
Facultad de Comunicación

Chía, Cundinamarca

Julio de 2018

## **Resumen**

El siguiente trabajo tiene la finalidad de demostrar la importancia de la marca como activo intangible y su posicionamiento para cualquier tipo de organización. Para ello se ha realizado un análisis conceptual alrededor de esta noción, seguido de un diagnóstico que se aplica para conocer de qué manera se presentan los elementos que definen el posicionamiento de una marca deportiva, como la de Bogotá Fútbol Club, BFC, entre sus grupos de interés más relevantes. La relevancia de este trabajo está dada, precisamente, porque a lo largo de sus 16 años de historia, la empresa objeto de estudio no ha logrado consolidar su marca como un activo estratégico. Además del diagnóstico, otro producto del presente trabajo es el diseño de una estrategia con sus respectivas tácticas, con el ánimo de acompañar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El foco de la propuesta está en utilizar medios y herramientas de bajo costo para aprovechar la incidencia mediática que tiene este deporte en Colombia.

## **Abstract**

The following work aims to demonstrate the importance of the brand as an intangible asset and its positioning for any type of organization. For this, a conceptual analysis has been carried out, followed by a diagnosis that is applied to know in which way the elements that define the positioning of a sports brand, such as that of Bogotá Fútbol Club, BFC, among its most relevant interest groups are presented. The relevance of this work is given, precisely, because throughout its 16 years of history, the company under study has not managed to consolidate its brand as a strategic asset. The final product of this work is the design of a strategy with their respective tactics, with the aim of accompanying the company in the fulfillment of its strategic objectives. The focus of the proposal is on using low cost means and tools to take advantage of the media impact that this sport has in Colombia.

### **Palabras clave**

Marca, posicionamiento, imagen, mercadeo deportivo, posicionamiento de una marca deportiva.

### **Cómo citar este artículo**

Blanco, T., Chavarro, J y González, J. (2018) *La marca como activo estratégico de las organizaciones deportivas. Análisis aplicado al posicionamiento de la marca Bogotá Fútbol Club*. Chía: Universidad de La Sabana.

# Índice

## Introducción

- a) Planteamiento del problema
- b) Justificación
- c) Objetivos

<b>1. Capítulo I: Elementos que definen la marca</b> .....	12
1.1 Funciones de la marca .....	15
1.2 Valor de la marca .....	16
a) Notoriedad de marca	
b) Calidad Percibida	
c) Lealtad de marca	
d) Asociación de marca	
1.3 Imagen e identidad .....	19
1.4 Selección de los elementos de la marca .....	21
1.5 Personalidad de marca .....	22
a) Portavoces de la personalidad de marca	
b) Eslóganes	
<b>2. Capítulo II: Posicionamiento de marca</b> .....	26
2.1 Posicionamiento .....	26
2.1.1 Posicionamiento amplio .....	27
2.1.2 Posicionamiento específico .....	29
a) Posicionamiento sobre la base del atributo	
b) Posicionamiento sobre la base del beneficio	
c) Posicionamiento sobre la base del uso/ especificación	
d) Posicionamiento sobre la base del usuario	
e) Posicionamiento sobre la base del competidor	
f) Posicionamiento sobre la base de la categoría	
g) Posicionamiento sobre la base de calidad/ precio	
2.1.3 Posicionamiento de valor .....	32
a) Más por más	
b) Más por lo mismo	
c) Lo mismo por menos	
d) Menos por mucho menos	
e) Más por menos	
2.2 Posicionamiento de una marca deportiva .....	38
2.2.1 Estrategia y visión de negocio de una marca deportiva .....	39

a)	Patrocinios	
b)	Cómo vender la marca	
c)	Derechos de imagen	
d)	Distribución y merchandising	
e)	Posicionamiento en medios digitales	
f)	Explotación de instalaciones	
2.2.2	Reposicionando una marca	47
<b>3.</b>	<b>Capítulo III: Metodología de la investigación aplicada, diagnóstico de posicionamiento de marca de Bogotá Fútbol Club</b>	<b>51</b>
3.1	Caso Bogotá Fútbol Club, posicionamiento actual de la marca	51
3.2	Metodología	55
3.2.1	Objetivos	55
3.2.2	Instrumentos de investigación	56
a)	Encuestas a públicos externos	
b)	Entrevistas en profundidad a públicos internos	
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV: Resultados y análisis</b>	<b>60</b>
4.1	Encuestas	60
a)	Equipos de la segunda división de mayor recordación	
b)	Equipos de la segunda división con mejor y peor imagen	
c)	Visibilidad de los equipos de fútbol en los medios de comunicación	
d)	Percepción de los elementos de la marca de Bogotá Fútbol Club	
e)	Comunicación del equipo en medios digitales	
f)	Aspectos para posicionar la marca	
4.2	Entrevistas	72
a)	Relación de recordación e imagen de Bogotá FC	
b)	Valores corporativos y estrategia de negocio de Bogotá FC	
c)	Elementos de la marca	
d)	Comunicación entre directivos y jugadores	
e)	Venta y estándares de calidad de los productos	
f)	Alianzas estratégicas de Bogotá FC con equipos y marcas	
	<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
	<b>Anexo 1</b>	<b>84</b>

## Índice de tablas y gráficos

1. Gráfico 1: Relación influenciador con la marca . . . . .	19
2. Gráfico 2: Pirámide de identidad, imagen y resonancia . . . . .	21
3. Gráfico 3: Pirámide de relación de productos - precio - calidad . . . . .	34
4. Gráfico 4: Relación “más por más” y “más por lo mismo” . . . . .	35
5. Gráfico 5: Relación de precio entre producto original y genérico . . . . .	36
6. Tabla 1: Estructura de las encuestas dirigidas a los públicos externos . . .	56
7. Tabla 2: Formatos de entrevistas dirigidas a los públicos internos . . . . .	58
8. Gráfico 6: Razones por las que le gusta el fútbol . . . . .	61
9. Gráfico 7: Motivos de lealtad hacia un equipo de fútbol . . . . .	62
10. Gráfico 8: Equipos de la segunda división con mayor recordación . . . . .	64
11. Gráfico 9: Equipos de la segunda división con la mejor imagen . . . . .	65
12. Gráfico 10: Equipos de la segunda división con la peor imagen . . . . .	66
13. Gráfico 11: Percepción de logos de los equipos de la segunda división .	68
14. Gráfico 12: Comunicación del equipo en medios digitales . . . . .	69
15. Gráfico 13: Aspectos para posicionar la marca . . . . .	70
16. Tabla 3: Composición de la muestra jugadores entrevistados BFC . . . . .	72
17. Tabla 4: Composición de la muestra directivos y cuerpo técnico . . . . .	73
18. Gráfico 14: Equipos más recordados por los directivos de BFC . . . . .	74
19. Gráfico 15: Equipos con mejor y peor imagen para los directivos de BFC	74
20. Gráfico 16: Equipos más recordados por los jugadores de BFC . . . . .	75
21. Gráfico 17: Equipos con mejor y peor imagen para jugadores de BFC . .	76

## Introducción

En la siguiente investigación se estudia el caso del equipo Bogotá Fútbol Club, BFC, y más específicamente, de su marca y la forma en que se ha posicionado, de manera errónea, en sus 16 años de vida. A partir de la investigación se logra recopilar una serie de elementos clave que abarcan todos los componentes de la marca, desde su estructura, componentes y el valor que tiene, hasta la manera en que debe posicionarse. Con la realización de este estudio se evidenció una falta de conocimiento y, asimismo, de aplicación de la teoría del mercadeo deportivo en la institución bogotana. Por ello, este texto también tiene el propósito de llenar un vacío en el posicionamiento de las marcas deportivas en nuestro país, quienes, hasta el momento, no han realizado una tarea adecuada con respecto a lo que dicta la teoría.

El trabajo investigativo se divide en cuatro grandes núcleos. El primero consiste en la recopilación, análisis y contraste de las teorías del mercadeo, la marca, el valor de la marca y su posicionamiento, llegando específicamente al mercadeo deportivo que es estudiado en profundidad en el segundo núcleo. El tercer núcleo se compone de un diagnóstico sobre el estado actual del posicionamiento de marca de BFC a través de sondeos a sus públicos internos y externos, para con esto poderlos comparar con la información obtenida en el primer núcleo y así entender qué es lo que BFC está realizando mal en su posicionamiento de marca. Por último, en el cuarto núcleo se proponen estrategias y soluciones que a la luz de la teoría estudiada en el primer núcleo, deberían resolver el problema de posicionamiento del Club.

Para esta investigación se consultaron autores de libros, revistas científicas, publicaciones académicas, prensa deportiva y teóricos de la comunicación y el mercadeo de países como Argentina, Estados Unidos, España, Colombia, México y el Reino Unido.

Los planteamientos que dieron marco a la investigación, así como al diseño metodológico, se presentan a continuación.

## **a. Planteamiento del problema**

Con el auge de las nuevas tecnologías han surgido nuevos canales, métodos y estrategias de comunicación que han hecho que las marcas deban preocuparse más por buscar al público y generar contenidos que sean de su agrado. Es así cómo se constituyen los cimientos de la identidad y la imagen de una empresa, a partir de un posicionamiento basado en las nuevas plataformas digitales.

La forma en que las personas se informan y consumen contenidos es diametralmente opuesta a la de décadas anteriores, por lo que la sociedad necesita que los medios, anunciantes, los poderes públicos, las marcas y el sector privado se mantengan vigentes y competitivos en virtud de la indagación de nuevos modelos de comunicación digital (Bennett y Señor, 2017).

La comunicación es uno de los elementos más importantes de una empresa. Es el lubricante que permite conectar las tareas de una organización y ponerlas a funcionar en conjunto. En otras palabras, sin comunicación no hay empresa. En este contexto, los clubes de fútbol no han sido ajenos a este fenómeno. A nivel mundial se ha visto cómo los equipos más importantes del mundo como el Real Madrid, Barcelona o Bayern Múnich han desarrollado nuevas estrategias para interactuar con sus hinchas, muchos de los cuales son internautas, logrando tener una comunicación más empática, dinámica y certera con ellos. Así mismo, la manera de contar las cosas ha cambiado en todos los ámbitos.

En el mercado colombiano, es evidente que la mayoría de los equipos de fútbol profesionales no han explorado el valor de sus marcas para lograr un posicionamiento que los lleve a ser reconocidos como actores influyentes en la industria de este deporte. Tal vez, el equipo que menos ha explotado su marca en Colombia ha sido Bogotá Fútbol Club, empresa que a lo largo de sus 16 años de historia no ha progresado en su posicionamiento deportivo y organizacional.

Es necesario que las marcas encuentren canales de difusión que comuniquen las actividades que realizan. De nada sirve realizar actividades de las que nadie se va a enterar o de las que no se va a obtener un reconocimiento.



En conclusión, el mercadeo deportivo en Colombia, en los clubes de fútbol, sigue siendo una labor empírica e infravalorada, pues una buena comunicación con los públicos objetivos es directamente proporcional a un posicionamiento de la organización en la industria y los equipos del fútbol colombiano, sobre todo BFC, no han explotado realmente el potencial que este aspecto le daría a su marca. Es una labor que hasta ahora se está aplicando en el país y que está en formación.

## **b. Justificación**

El propósito de este trabajo es estudiar los casos y postulados de los expertos y teóricos en el tema del posicionamiento de las marcas, con un enfoque especial en los equipos deportivos y en el fútbol para poder proponer, generar y crear estrategias y herramientas de comunicación efectivas que le permitan a Bogotá Fútbol Club generar un impacto en el mercado y catapultar sus intereses como marca deportiva.

En la industria del fútbol colombiano se ha demostrado que los equipos más tradicionales en su historia son los que mayores ingresos anuales reciben debido a que cuentan con mayor cantidad de hinchas. Solo para el año 2015 la Dimayor, máximo ente organizador y regulador de las competencias de este deporte en Colombia, reportó que los 36 equipos que conforman el FPC, *Fútbol Profesional Colombiano*, generaron ganancias por más de \$355.863 millones de pesos. Sin embargo, los equipos tradicionales: Millonarios, Nacional, Santa Fe, Junior y Cali representaron el 55% del total de estos ingresos (Dimayor 2015).

Pero ¿por qué estos equipos generan tantos ingresos cada año? La clave está en varios aspectos. El fundamental y más importante es que a través de un trabajo de muchos años han llegado a posicionar su marca de tal manera que cuentan con grandes contratos de patrocinio, un amplio reconocimiento deportivo y, por supuesto, generosas ganancias que se generan con las taquillas de los partidos. Al comparar los departamentos de comunicaciones y mercadeo de un equipo como Atlético Nacional frente al de Bogotá Fútbol Club, podemos evidenciar la raíz del problema. Mientras que el conjunto antioqueño cuenta con todo un equipo de profesionales dedicados a estas funciones, el bogotano tan solo cuenta con un

jefe de prensa y un nulo trabajo de comunicación corporativa, tanto a nivel externo como interno.

No obstante, no hay que irse tan lejos, a nivel local, el equipo Fortaleza FC, competidor directo de Bogotá FC en la segunda división, ha creado una estrategia de comunicación digital robusta que lo ha llevado a ganar reconocimiento como marca en el mercado local. Esta estrategia en redes sociales ha permitido que actualmente el equipo tenga más de 130.000 seguidores en su cuenta de Twitter y que cada uno de sus “tweets” cuente con miles de interacciones. Caso contrario al de Bogotá FC, que en su cuenta de Twitter tiene apenas 18.000 seguidores y las interacciones que genera son pocas y esporádicas.

Este proyecto pretende impactar la manera en que BFC desarrolla su estrategia de comunicación, si es que la tiene y es la adecuada. Ello se busca a través de la comunicación corporativa y del mercadeo, para poder posicionar su marca en un término de mediano a largo plazo que le permita generar ingresos y aumentar el número de seguidores, hecho que, en el futuro, se verá reflejado en sus ganancias.

### **c. Objetivos**

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar los aspectos conceptuales que definen la noción de marca para generar una estrategia de posicionamiento para la Bogotá Fútbol Club, BFC.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- a) Identificar, a partir del estudio de la teoría, los aspectos clave que se deben tener en cuenta en el diseño de una estrategia de comunicación orientada a posicionar la marca en las entidades deportivas.
- b) Determinar cuál es el posicionamiento actual de la marca Bogotá Fútbol Club, BFC, entre sus principales grupos de interés.
- c) Diseñar un plan de comunicaciones para posicionar la marca Bogotá Fútbol Club a partir de los hallazgos de la investigación.

## **Agradecimientos**

Llegando al final de nuestra formación profesional, queremos agradecer a nuestras familias por impulsarnos a sacar la mejor versión de nosotros mismos en este largo camino de aprendizaje. Gracias a ellas por apoyar siempre nuestras decisiones y ser los encargados de que logremos convertir en realidad todos los sueños que tenemos trazados.

Gracias también a nuestros profesores, quienes se preocuparon por nuestra formación profesional y humana. Sobre todo a Ángela Preciado, quien fue nuestra guía y se enfocó en transmitirnos con paciencia y calidez su conocimiento, tanto en esta investigación como en todos los espacios académicos que compartimos en la Universidad de La Sabana.

Infinitas gracias,

Thomas Blanco Lineros  
Juan José Chavarro Cortés  
Juan Camilo González Pantoja

## Capítulo I

### Elementos que definen la marca como activo estratégico

En el presente capítulo se estudiará la marca como una serie de componentes y factores que determinan el valor intangible que puede llegar a tener una empresa o producto ya que esta es, quizás, uno de los vehículos más poderosos con los que cuentan las organizaciones para desenvolverse dentro del mercado para posicionar sus intereses.

De acuerdo con Russell, Lane y King (2005, p. 86), “la marca es un nombre, término, símbolo, diseño o una combinación integrada de ellos que tiene la intención de identificar y de distinguir al producto o servicio del de la competencia”. Por consiguiente, la marca se constituye en representante de la empresa en el mercado. Se considera el pilar comunicativo integral del marketing para que los participantes y los públicos de la empresa la identifiquen en un universo más amplio de productos y servicios. Por tal motivo, es considerada como el factor diferencial a la hora de la compra o venta de un producto. Para reafirmar esta idea:

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford, o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida. Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial (Sandhusen 2002, p. 423).

Para Costa (1993), una marca es una señal que se hace, se añade, o se inscribe de modo imborrable en la materialidad misma de un productor para distinguirlo, hacerlo reconocer y recordar. Es un elemento semántico o semiótico que se cristaliza en un signo visual y fónico.

En otras palabras, es un nombre que se lee y tiene una condición verbal para luego adquirir una característica visual llamada logotipo. La consigna es que sea considerado un producto cultural. La marca debe cargar consigo los valores de la empresa y sus intenciones comerciales, corporativas e institucionales. Es también un signo que sirve de rasgo distintivo de un producto o servicio del mercado (Losada, 2004). Algunos ejemplos de signos que son utilizados como marcas son los emblemas, palabras, nombres, letras, números, colores, formas y sonidos. Estos pueden aplicarse de forma aislada o combinarse para construir una marca.

La marca puede ser entonces vista, además, como un recurso intangible. En ese sentido le corresponde al área de mercadeo gestionar adecuadamente su valor. Crear una marca fuerte es un arte y una ciencia y es a través de ella que las entidades de diversos tipos interactúan en el mercado moviendo sus cartas para posicionar sus intereses.

Ha sido vista, además, como una agrupación heterogénea de palabras, símbolos, diseños, colores, sonidos y conceptos que transmiten mensajes significativos de acuerdo con las necesidades, experiencias, expectativas y deseos de los receptores. Por lo tanto, ha dejado de ser un activo netamente comercial (Aprile, 2000).

Complementando esta idea, Salinas (2007) expone que la marca puede ser vista desde tres perspectivas diferentes: contable, económica y de gestión. En cada una adquiere una relevancia diferente según la circunstancia. En cuanto la perspectiva contable, esta explica el valor de la marca en una organización. Según este enfoque, se habla de la marca como un recurso intangible, pero que cumple con ciertas características que le dan una connotación aún más importante. Dichas características son:

1. Las marcas son identificables, es decir que son separables y se pueden vender por sí mismas o con otros activos.
2. Son controladas por la empresa.
3. La marca es una fuente de beneficios económicos o lo puede llegar a ser en el futuro.
4. Su valor puede ser medido.

Con esto, Salinas (2007) expone que los primeros tres requisitos son fundamentales y necesarios para que un recurso intangible pueda ser considerado un activo, mientras el último hace referencia al aspecto contable y económico del mismo.

Así pues, y siguiendo las afirmaciones de Salinas (2007), podemos afirmar que la marca, además de ser un recurso intangible de las organizaciones, es directamente un activo de las mismas y, por cierto, uno de los más importantes, por no decir que el más importante. Por esas razones entendemos la marca como un vehículo portador de datos identitarios, informativos y persuasivos. Por lo tanto, es un elemento comunicativo y publicitario que ancla sus mensajes dentro del ambiente comercial en el que se encuentra inmerso (Losada, 2004).

Para ejemplificar lo anterior, podemos destacar que una de las principales premisas de las marcas es generar identidad y apego emocional hacia sus consumidores. Es así cómo se fideliza a los individuos. Cuando se generan cambios en una marca, se debe tener en cuenta la devoción que le tiene el público a esta. Bajo estas premisas, la marca es un concepto único e irrepetible (producto o servicio) que se diferencia del resto de los competidores que satisfacen la misma necesidad.

- En 1985, el dominio del mercado de bebidas gaseosas en Estados Unidos por parte de Coca Cola estuvo en jaque. Pepsi fue la culpable. Lanzó un producto con una nueva fórmula más dulce que tuvo gran recepción entre los consumidores. Coca Cola se gastó cuatro millones en investigaciones de mercado y probó el producto optando por sacar una nueva fórmula más dulce que se llamó "Nueva Coca Cola". Contra todo pronóstico, el lanzamiento generó una conmoción nacional: recibieron protestas y hasta demandas. En el estudio que se hizo no tuvieron en cuenta el apego emocional que tenía la gente hacia la Coca Cola tradicional. Tras diez semanas en el mercado decidieron retirar el nuevo producto y volver al original. Una maniobra que, "sin querer queriendo", impulsó de nuevo a la antigua fórmula en el mercado. Esta ha sido una de las mejores movidas de marketing que se ha visto. La marca debe generar identidad, apego y emociones y este es un buen ejemplo de ello. (Dos Santos, 2015).

- Kotler y Keller (2005) recogieron un estudio publicado por el doctor Thomas Robinson, director del Centro para el peso saludable del Hospital infantil Packard y profesor de pediatría en la Facultad de Medicina de la Universidad de Stanford, en el que se concluyó que para los niños menores de 10 años los productos etiquetados con la marca de McDonalds -ya sean jugos, zanahorias o frutas- sabían mejor que sus similares envasados sin la marca. Es decir, el estudio develó que los productos, solo por tener la marca en ellos, tenían una mejor aceptación del público.

### **1.1 Funciones de la marca**

El propósito principal de las marcas es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los que existen en el mercado y la competencia (Kotler y Keller, 2012). Además de ello, estas son sus funciones:

1. Identificar el origen y fabricante de un producto.
2. Simplificar el manejo y localización de los productos.
3. Proteger el nombre de los productos mediante su registro (*trademark*) para que no se viole la propiedad intelectual de sus creadores.
4. Ser un indicador del nivel de calidad para que los consumidores puedan sentirse satisfechos o inconformes con un producto.
5. Generar lealtad hacia una empresa y así identificar la demanda y ponerle barreras de entrada al mercado a futuros competidores.
6. Darle ventajas competitivas a la empresa por intermedio de la lealtad.

Hemos visto entonces que la marca representa y es uno de los principales activos intangibles de una organización. Pero ¿cómo llega a convertirse en algo tan importante y fundamental? Esto se debe a que está compuesta por una serie de elementos que le otorgan valor no sólo al producto, sino también a la organización.

## 1.2 Valor de la marca

Toda marca existente tiene un valor que es medible en dinero. Para Sterman (2013) esto se debe a que estas van acumulándolo a través de interacciones con el mercado y las construcciones que han realizado sobre su imagen, reputación y calidad, entre otros aspectos. A esto se le llama capital de marca o valor de marca.

Sin embargo, en la historia académica del mercadeo, se han tenido distintas posiciones acerca de la definición de capital de marca, cuestionando si es un término opuesto al de valor de marca. Salinas (2007) defiende que el capital de marca y el valor de marca son objetos de estudio completamente diferentes. Cuando el cliente genera una valoración monetaria en virtud de las funciones de la empresa, a esto se le define como capital de marca. En cambio, el valor de marca es la suma de todos los atributos intangibles de una organización. Estos, a futuro, pueden generar ingresos. Es decir, capital de la marca.

Ahora bien, Aaker (1996) postula que ambas corrientes pueden ser vistas como iguales desde un punto de vista financiero, apoyando la premisa de Sterman (2013) aunque diferentes desde la mirada del consumidor, siguiendo, igualmente, la idea de Salinas (2007).

De acuerdo con los postulados de estos tres autores, podemos concluir que el valor y capital de marca son términos diferentes pero estrechamente complementarios entre sí, puesto que el valor, aunque sea inmaterial, se traduce en capital.

Para definir el valor que tiene una marca en el mercado (aspecto clave para trabajar en su posicionamiento) se utilizan distintos referentes que pueden dar un concepto, una visión más amplia y que indican qué tan poderosa es una marca. Al respecto Sterman (2013) propone cuatro aspectos: notoriedad, calidad percibida, asociaciones de marca y lealtad.



### **a) Notoriedad de marca**

La notoriedad de marca es el indicador que manifiesta la presencia de la marca en las mentes de los consumidores. Abarca una serie de indicadores que van desde el reconocimiento banal de la marca, hasta tener una opinión crítica y formada sobre ella. Para Stermán (2013) estos indicadores son:

- Reconocimiento: ¿Ha escuchado el consumidor o cliente sobre mi marca?
- *Top of Mind*: ¿Es mi marca la primera que llega a la mente en “x” categoría?
- Dominio de marca: ¿Es mi marca la única recordada de la categoría?
- Conocimiento de marca: ¿El cliente tiene una opinión crítica y formada sobre mi marca u organización?

### **b) Calidad percibida**

Este es uno de los elementos más importantes para determinar el valor de una marca. A través de la calidad percibida es posible identificar el buen desempeño del producto o servicio en diferentes niveles de la organización. Estos niveles incluyen el producto o servicio por sí mismo, añadiendo todos los procesos que un cliente debe pasar para obtenerlo. La afectación de alguno de estos procesos puede afectar en forma total la calidad percibida.

Por ejemplo, siguiendo la anterior premisa, es bastante acertado decir que el servicio al cliente hace parte fundamental de la calidad percibida. Si se tiene un producto de una excelente calidad (durabilidad, estado de los materiales, funcionalidad excelente, etc.), pero un pésimo servicio al cliente o mala atención a este, resultará que la percepción de la calidad del producto se verá seriamente afectada.

Así pues, es definitivo afirmar que se debe entender la calidad percibida como un todo indisoluble de los procesos que intervienen en la creación del producto, bien o servicio, pues es un aspecto fundamental en la creación del valor de la marca.

### **c) Lealtad de marca**

La lealtad de marca es otro de los aspectos clave para definir el valor de la marca, pues es a través de ella que se puede explicar cómo el consumidor escoge entre las diferentes opciones que tiene a su alcance. Como explican Jensen y Hansen (2010) las organizaciones con mayores bases de clientes fieles han demostrado tener cuotas de mercado más grandes que aquellas que no logran la fidelización del cliente, lo cual implica a la vez mayores ganancias y posicionamiento de sus marcas.

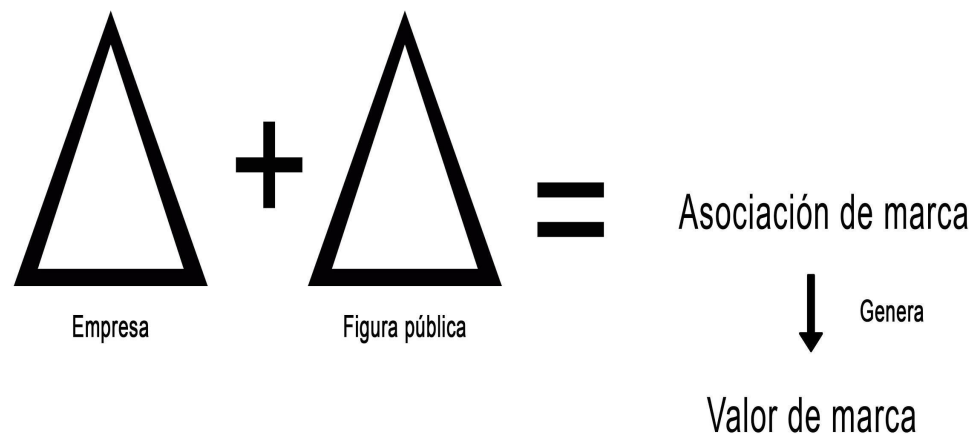
La lealtad es, además, uno de los aspectos que más se relaciona con los otros postulados del valor de una marca. Con la calidad percibida tiene una relación estrecha e interdependiente. Esto debido a que la lealtad se relaciona con los niveles de satisfacción de un consumidor y, asimismo, como postula Aaker (1996), esta sensación se asocia con el desempeño, la calidad y la imagen. Es por ello que la lealtad es considerada un componente básico del valor de la marca. Si una empresa genera lealtad en sus clientes, ellos seguirán vinculados a sus productos.

### **d) Asociación de marca**

La asociación de marca es definida por Serman (2013) como la capacidad de la empresa para generar vínculos con personas, productos o medios de comunicación que tengan importancia, relevancia y alcance público. En la reciente era de las redes sociales, se han redefinido estas alianzas. En el pasado estos vínculos para generar asociación de marca se mostraban a partir de los medios de comunicación, a partir de una transmisión en la televisión, una publicación en los periódicos o una mención en la radio. Con el crecimiento de los medios virtuales, la asociación de marca se genera a partir de los *socialmedia*. Esta asociación se da a partir de varias herramientas, como la utilización de “*influencers*”. Según el diccionario de Cambridge (2018) estas son personas con autoridad en un tema específico que pueden cambiar o influenciar conductas a través de sus redes sociales.

Por ejemplo, en 2015 LeBron James, el tercer basquetbolista mejor pagado de la NBA, firmó un contrato multimillonario con la empresa deportiva Nike que rondaba los 500 millones de dólares. En dicho acuerdo se especificaba que el atleta debería utilizar de por vida únicamente prendas de esa marca (García, 2015). James, además, en su condición de “*influencer*” actualmente debe publicitar los productos de la marca estadounidense en sus redes sociales en las cuales cuenta con más de 35,6 millones de seguidores en Instagram y 40,7 en Twitter.

**Gráfico 1: Relación influenciador con la marca**



Fuente: Creación propia, basada en: *Cómo crear marcas que funcionen*. Sterman, 2013.

En el gráfico, se puede observar cómo una empresa utiliza a una figura pública que posee autoridad en un tema específico para publicitar sus productos y así generar valor de marca.

### 1.3 Imagen e identidad

Estos dos términos son distintos pero complementarios entre sí. En principio, la identidad no puede ser modificada en el corto plazo, pues constituye una apuesta a largo plazo para desarrollar la imagen de la empresa. Combinando la identidad con el valor de marca se busca generar la calidad percibida, lealtad de marca, notoriedad de marca y asociaciones de marca (Sterman, 2013).

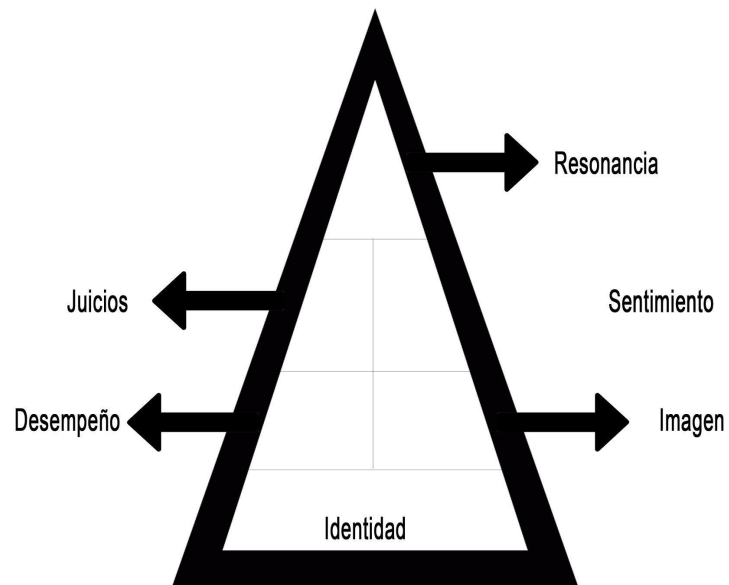
Por intermedio de la identidad, la compañía debe velar por que el público asocie sus valores con los productos o servicios que ofrecen, para así tener un valor agregado frente a sus competidores. “La identidad crea imagen de empresa y de marca. No obstante, existen, por descontado, numerosas actividades de mercadeo (relaciones públicas, patrocinio, gestión de crisis y publicidad) que influyen sobre esa imagen” (Schmitt y Simonson, 1997).

La imagen de marca tiene un componente netamente estratégico, pues se relaciona de manera directa con el consumidor, ya que se amolda a lo que los usuarios perciban de ella. Este ítem es modificable: los que perciben la imagen de una empresa son los consumidores. Ellos tienen opiniones cambiantes y efímeras, por lo que después de una crisis siempre hay posibilidades para levantarse. Las empresas deben generar estudios para entender cómo es percibida la imagen por el público y así poder generar cambio (Sterman, 2013).

La diferencia entre imagen e identidad es simple. La identidad de la marca es inmodificable en un corto plazo o de una manera abrupta, pues esto puede ser contraproducente porque en vez de traer beneficios a la organización puede ocasionarle problemas. Por otra parte, la imagen recae totalmente en los hombros del público y, dependiendo de cómo la perciben, se pueden generar cambios en ella. La identidad busca mantener el proyecto formulado desde el comienzo, mientras la imagen se puede amoldar dependiendo a la opinión de los usuarios.

La imagen y la identidad, en sintonía, logran que la comunicación de la empresa esté en equilibrio. La identidad ayudará para que la imagen pueda ser percibida de una manera adecuada. Ahora bien, si la identidad no es bien elaborada desde el principio, habrá secuelas en la construcción futura de la imagen.

**Gráfico 2: Pirámide de identidad, imagen y resonancia**



Fuente: Creación propia, basada en: *Dirección de Marketing*. Kotler y Keller (2012).

En el gráfico 2 se muestra cómo la identidad es la base del proceso de creación de valor de marca, buscando así que los consumidores puedan opinar acerca de la imagen y del desempeño de la empresa. Con esto se busca que los usuarios generen juicios positivos y despierten sentimientos de empatía hacia la compañía. El objetivo de este proceso es conseguir resonancia, es decir, que el nombre de la marca quede impregnado en el público (Kotler y Keller, 2012).

#### **1.4 Selección de los elementos de marca**

Los elementos de marca son todos aquellos recursos que las identifican y las diferencian. Este es un proceso que los especialistas deben ejecutar con mucho cuidado, pues el objetivo es generar el mayor valor de marca posible.

Kotler y Keller (2012) ofrecen seis criterios para la selección de los elementos que crearán una marca realmente poderosa y exitosa:

1. **Memorable:** Entre más sencilla, mejor. Así se recordará de una forma más sencilla. Debe reconocerse de forma fácil. Los nombres cortos como Pepsi, Apple y Nike son buenos ejemplos.
2. **Significativa:** ¿Sugiere algo sobre algún elemento, ingrediente o persona que puede utilizar la marca? La idea es que el nombre tenga una relación directa con el producto que ofrece y las personas que lo utilizan. Ejemplos: Burger King, Revista Motor, iPhone, MTV (Music Television), Playstation.
3. **Agradable:** Se busca que sea lo más digerible, estética y atractiva posible. Se pueden utilizar nombres simpáticos. Ejemplos: Rappi, Facebook, Twitter, Apple.
4. **Transferible:** Los elementos de la marca deben ser términos universales que traspasen fronteras y puedan expandirse a nuevos productos similares o diferentes. Amazon empezó como una plataforma que vendía libros, pero no se llamaba Libros Amazon, un nombre que de entrada le hubiera impedido manejar el gran abanico de posibilidades de ventas que abarca en la actualidad.
5. **Adaptable:** Que sobreviva los cambios, los años y el rigor del tiempo. No se debe pensar a corto plazo, debe saber adaptarse a los cambios que pueda traer el futuro.
6. **Protegible:** Debe ser protegida legalmente de la competencia. Hay marcas que se convierten en sinónimos de productos como Kleenex, por lo que necesitan conservar sus derechos de marca registrada.

### 1.5 Personalidad de la marca

Cada marca tiene unos atributos que la definen dentro del mercado. Con estos aspectos las empresas construyen la personalidad de sus productos. Existen marcas que, si bien poseen características similares, tienen una personalidad totalmente distinta.

Al usar los productos de una empresa, los consumidores adoptarán las sensaciones y la personalidad que esta transmite. Iniesta (2004) divide la

personalidad en cuatro conceptos, que al integrarlos, unifican la personalidad de la marca: ¿quién eres? ¿Cómo eres? ¿Cómo te sientes? y ¿Cómo te comportas? Esos cuatro rasgos definen la forma de ser de una persona y a la vez se pueden aplicar a la personalidad de una compañía. Las personas, al utilizar un producto, se apropian de la personalidad de la marca. Por ejemplo: al utilizar cámaras GoPro, una persona se siente aventurera; al utilizar una corbata Salvatore Ferragamo se siente elegante; al utilizar Axe se siente más confiada con las mujeres.

La Real Academia Española (RAE) define la personalidad como la diferencia individual que constituye a cada individuo y diferencia de los demás. Al igual que los humanos, las acciones de una empresa, bien ejecutadas, la hacen única, irrepetible y diferente de todas las demás.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), un ejercicio válido para definir las personalidades e imágenes que tienen los públicos sobre las marcas serían imaginarlas como personas. De ese modo podríamos establecer las siguientes relaciones:

- ¿Cómo sería Sprite? Alguien joven y descomplicado
- ¿Cómo sería Coca Cola? Alguien feliz
- ¿Cruz Roja Internacional? Alguien solidario
- ¿Nike? Alguien elegante que hace ejercicio
- ¿Apple? Alguien joven que está a la vanguardia
- ¿Snickers? Alguien relajado

En algunas oportunidades, las marcas requieren una figura que las represente o hable por ellas. La reputación o respaldo de esa persona puede ser real o no, pero el objetivo es que mejore la imagen de la marca y la ayude a posicionarse a través de su personalidad. Estos son los llamados portavoces de marca.

### **a) Portavoces de la personalidad de la marca**

El objetivo de estos portavoces es humanizar y así acercar más las marcas a sus clientes. Esto se logra poniéndole un rostro amigable al producto que, además de todo, transmita confianza. Asimismo, es un factor diferencial e innovador con sus competidores (Molina, 2016).

Una de las marcas pioneras en este tema fue Tenn, con el mayordomo Tomás y su recordada frase: “El algodón no engaña”. Un personaje que se ganó el cariño de la gente, pero que además le dio un aire de delicadeza y formalidad a la marca. Hoy por hoy son muchas las entidades que recurren a este mecanismo: Mr Músculo, Johnnie Walker y Campi -con sus animales- son algunos ejemplos, porque las mascotas también pueden ser portavoces de la marca.

Por otra parte, existen portavoces de marca que han adquirido tanto poder y reconocimiento, que logran romper fronteras idiomáticas, culturales y sociales, logrando así que la marca expanda sus horizontes, lo cual repercute directamente en su mercado. Por ejemplo, Mickey Mouse es el portavoz principal de la compañía Disney y su imagen ha sido reutilizada a nivel global por la misma empresa en películas, parques temáticos y objetos de *merchandising*.

### **b) Esloganes**

Los eslóganes también se ven regidos bajo estos seis parámetros. Algunos ejemplos de marcas exitosas que cumplen con estos atributos son: Mastercard, con sus icónicos círculos rojos y amarillos junto a la frase “Hay cosas que el dinero no puede comprar, para todo lo demás existe Mastercard”, con lo cual han logrado que la empresa de tarjetas de crédito tenga una imagen favorable y sea reconocida en todo el mundo.

Por ejemplo, los productos SnackWell se consideran ricos y saludables. Se cree que Burger King son las mejores hamburguesas. Los computadores portátiles “Toughbook” de Panasonic son confiables; las pilas Duracell son duraderas. Lo



mismo ocurre con Adidas. Sus tres líneas de logo junto a sus eslóganes "*Impossible is nothing*" reflejan los valores de la marca y también el espíritu deportivo de lucha que tienen todos los que utilizan sus productos.

## Capítulo II

### Posicionamiento de marca

Este capítulo se presenta en dos partes. En la primera se estudia el posicionamiento de las marcas a un nivel general, mientras que en el segundo se estudia específicamente el posicionamiento de las marcas deportivas.

#### 2.1 Posicionamiento

Un producto o empresa, por más bueno que sea, si no tiene un buen posicionamiento, jamás logrará llegar a explotar su máximo potencial. Las marcas bien posicionadas son reconocidas, valoradas por los demás y, en su defecto, preferidas por ciertas personas que se convierten en individuos fieles a la marca. En el presente capítulo se estudiarán las diferentes estrategias y herramientas para posicionarla.

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.” (Kotler y Keller, 2012, p. 276). A partir de esta aclaración, se puede definir el posicionamiento como la acción de generar posibilidades para que la marca pueda llegar a un nicho específico para satisfacer las necesidades de este.

“Posicionar es dotar de personalidad a una marca, producto o servicio. Para triunfar sobre la competencia, es preciso posicionarse ocupando un lugar en la mente de los actuales y probables consumidores” (Iniesta, 2004, p.186). ¿Cómo lograrlo? A partir de una identidad e imagen atractiva, fruto de un cúmulo de cualidades que diferencien a la entidad de su competencia, y con los atributos logra identificarse con su público objetivo. Si esto ocurre habrá cumplido su meta. En ese orden de ideas, el posicionamiento se forja bajo los cimientos de la personalidad de la marca. Esta última puede ser un camaleón: joven para llamar la

atención de las nuevas generaciones; formal para impactar a los profesionales; o hasta exótica para cautivar a propios y extraños, pero siempre teniendo en la mira al nicho al que se dirige.

Existen diferentes tipos, formas y herramientas para lograr un posicionamiento efectivo. Esta responsabilidad puede recaer en posicionar los aspectos y características generales de una organización o producto (posicionamiento amplio), hasta el posicionamiento de características específicas que la hagan sobresalir en el mercado (posicionamiento específico).

### **2.1.1 Posicionamiento amplio**

El posicionamiento amplio hace referencia a la diferenciación de un producto o servicio en aspectos generales frente a sus competidores. Existen tres formas de posicionamiento amplio: ser diferenciador del producto, líder del bajo costo y creador de nichos. De acuerdo con Kotler (1999) cuando una empresa intenta mantenerse estable y eficaz en estos tres aspectos, fácilmente perderá con otras compañías más poderosas por lo que lo más recomendable es enfocarse en uno de ellos.

Siendo realistas, ninguna empresa tiene la capacidad económica para balancear estas tres definiciones. Lo más recomendable es que se busque un énfasis entre las tres formas de posicionamiento amplio. Un ejemplo de posicionamiento amplio que está teniendo un fuerte impacto en el mundo es el de empresas líderes de bajo costo. H&M ha ocasionado crisis económicas a las compañías más importantes de ropa del mundo: Abercrombie, Hollister y American Eagle. Esto lo consiguió a través de prendas de calidad a bajo costo. Lo mismo ha pasado en Colombia con Tostao y las tiendas de Café; con D1 y los supermercados tradicionales; con Decathlon y las marcas deportivas; y con Stark y los gimnasios tradicionales. En la actualidad bajo costo sí puede ser sinónimo de calidad en bienes y servicios. Además, Kotler menciona estos ejemplos:

Procter & Gamble no sólo es una gran empresa que ha logrado una diferenciación superior del producto, sino que también es muy moderada en su

estructura de costos de fabricación. Toyota no sólo produce el automóvil de más alta calidad, también lo produce al más bajo costo por unidad (Kotler, 1999, p.81).

Treacy y Wierseman (1994), al igual que Kotler (1999), proponen tres formas de posicionamiento amplio en las empresas. Coinciden en que es imposible que una compañía se pueda especializar en los tres factores. Además de eso, aseguran que es muy difícil que se logre abarcar al menos dos. Si una empresa ya tiene una especialización, es poco probable que busque una nueva.

Al intentar entrar en otra categoría de posicionamiento, es muy factible que esta afecte a los servicios con los que se contaban con anterioridad. Un ejemplo es McDonald's, una compañía altamente operativa con un sistema prácticamente imposible de alterar. Si un cliente le pidiera que cocinara más sus carnes, el sistema se retrasaría y sería altamente afectado.

No obstante lo anterior, existe una forma de que las compañías logren abarcar dos de las definiciones. La ecuación es crear subdivisiones que se encarguen específicamente de un factor de posicionamiento amplio. Ellas velarán solo por su trabajo y no se meterán en los otros aspectos de la compañía. Por ejemplo: Johnny Walker, bajo su marca, tiene un producto como Johnny Walker Red Label que es el más económico de la misma, posicionándose como el de mejor precio; pero también posee Johnny Walker Blue Label, que se posiciona como el de mayor calidad. Con respecto a esto Treacy y Wierseman (1994), sugieren cuatro reglas para que la empresa logre cumplir las metas con éxito:

1. Llegar a ser superior en una de las tres disciplinas.
2. Alcanzar un rendimiento adecuado en las demás.
3. Seguir mejorando la posición escogida contra el competidor inmediato.
4. Adecuarse a las otras dos disciplinas.

### 2.1.2 Posicionamiento específico

El posicionamiento específico hace referencia a los aspectos generales que permiten marcar la diferencia. A veces, es mejor especializarse para satisfacer necesidades particulares y no generales.

Las compañías necesitan superar su posicionamiento amplio y especificarse cada vez más en un beneficio particular. Kotler (1999), postula varias posibilidades:

- Mayor calidad
- Mejor rendimiento
- Más confiabilidad
- Más duración
- Más seguridad
- Más rapidez
- Mejor valor por el dinero
- Menos costoso
- Más prestigioso
- Mejor diseñado
- Más fácil de usar
- Más conveniente

Aplicando esto podemos utilizar varias compañías para ilustrarlo con ejemplos: en el ámbito automotriz, Mercedes Benz se establece como la marca más prestigiosa, BMW es la compañía con el mejor rendimiento, Hyundai, la menos costosa y Volvo tiene la concepción del vehículo más seguro.

En este punto, a diferencia del posicionamiento amplio, las empresas tienen la posibilidad de cumplir con varios ítems de la lista. Normalmente las compañías se especializan en uno solo. Hay casos en los que abarcan el triple posicionamiento específico, que consiste en abarcar tres de los ítems.

Un ejemplo es la compañía SmithKline Beecham, que expone su crema de dientes, Aquafresh, como un producto que ofrece tres beneficios: protección

contra caries, mejor aliento y dientes más blancos. De esta forma, la marca quiere atraer tres segmentos en un solo producto (Kotler, 1999).

Para que las marcas logren tener un posicionamiento específico es necesario que consideren las fuentes potenciales que serán definidas de acuerdo con las tipologías descritas por Kotler (1999) y que se exponen a continuación.

#### **a) Posicionamiento sobre la base del atributo**

Se define como la característica principal que diferencia a una marca de otra. No es una fuente de posicionamiento aconsejada. Normalmente es de carácter débil y no logra recibir la correcta atención por parte de los consumidores, ya que necesita más atributos para poder competir en el mercado. Con uno solo no logra llegar a la cima. Una compañía cervecera puede argumentar que es la empresa con más antigüedad en su sector, pero esto no es suficiente para que el consumidor se vea atraído por el ofrecimiento (Kotler, 1999). Es probable que una empresa más joven y sin tanta experiencia pueda tener dos atributos que logren superar el factor de la antigüedad. Pueden aparecer competidores que argumenten que es la cerveza aprobada internacionalmente y la más económica de su clase. Con esto, la antigüedad no podrá competir con estas dos características.

#### **b) Posicionamiento sobre la base del beneficio**

En este tipo de posicionamiento, el producto promete un beneficio sobre todos los demás. Se proclama como el mejor entre todas las opciones para el consumidor y es normalmente utilizado por los gerentes de mercadeo. Un ejemplo de esto podría ser de una crema humectante que en su proyecto de mercadeo argumenta que su producto es el que mejor limpia los poros en el país. Se necesitan bases y pruebas para demostrar lo que está diciendo.

### **c) Posicionamiento sobre la base del uso/especificación**

Es muy fácil confundir con el término anterior, aunque en este caso el producto se especifica como el mejor en una determinada situación y no en un campo. Una marca deportiva puede argumentar que sus guayos son los mejores para jugar en la lluvia, pero no los mejores para usarse en una cancha con condiciones normales. El producto no es el mejor en general, pero en cierta situación o característica sí lo es.

### **d) Posicionamiento sobre la base del usuario**

Se especifica sobre las necesidades del usuario, busca un nicho al cual llegar y así poder establecerse. Quiere que sus consumidores necesiten de él para poder cumplir sus funciones laborales o necesidades básicas (Kotler, 1999). Apple, con sus computadores, asegura que un diseñador necesita sí o sí los programas de los ordenadores para cumplir con su trabajo. Las cámaras GoPro tienen un nicho específico: documentar deportes extremos.

### **e) Posicionamiento sobre la base del competidor**

El producto que se ofrece tiene una característica mejor que las de la competencia. El artículo sugiere superioridad sobre otros. Una empresa de bebidas artificiales argumenta que tiene menos azúcar que sus rivales. En esta categoría se genera una comparación, así el consumidor escoge por la diferencia entre ambos productos.

### **f) Posicionamiento sobre la base de la categoría**

La empresa se posiciona como la mejor de la categoría. La gente asociará la marca como lo mejor de lo mejor. Un ejemplo era Kodak con su significado de película fotográfica, en el mercado no había empresa de fotografía que pudiera competir con ella (Kotler, 1999).

### **g) Posicionamiento sobre la base de la calidad/precio**

El producto tiene una relación directamente proporcional entre precio y calidad. En la teoría, un bien costoso debe ser óptimo y superior a los demás, en cambio, uno con menores capacidades debería ser menos costoso y accesible para mercados con menor capacidad económica (Kotler, 1999).

### **2.1.3 Posicionamiento de valor**

Los compradores piensan en términos de valor por el dinero: de lo que adquieren en función de lo que pagan. El posicionamiento de valor consiste en generar una promesa general del producto o beneficio que otorga una empresa a sus consumidores. Es una estrategia en la cual se busca acercar y convencer al cliente mediante un análisis de mercado en el que se estudian tres aspectos (Kotler, 1999):

- Cuánto capital recibe el consumidor
- Cuánto capital puede gastar el consumidor
- Qué servicio busca obtener

En ese orden de ideas, el consumidor es un individuo fácil de analizar, ya que al adquirir un producto siempre está pensando en la función de precio, calidad y lo que recibe a cambio por su dinero. Es por ello que para generar un posicionamiento eficaz de las marcas se generan cinco posiciones de valor:

#### **a) Más por más**

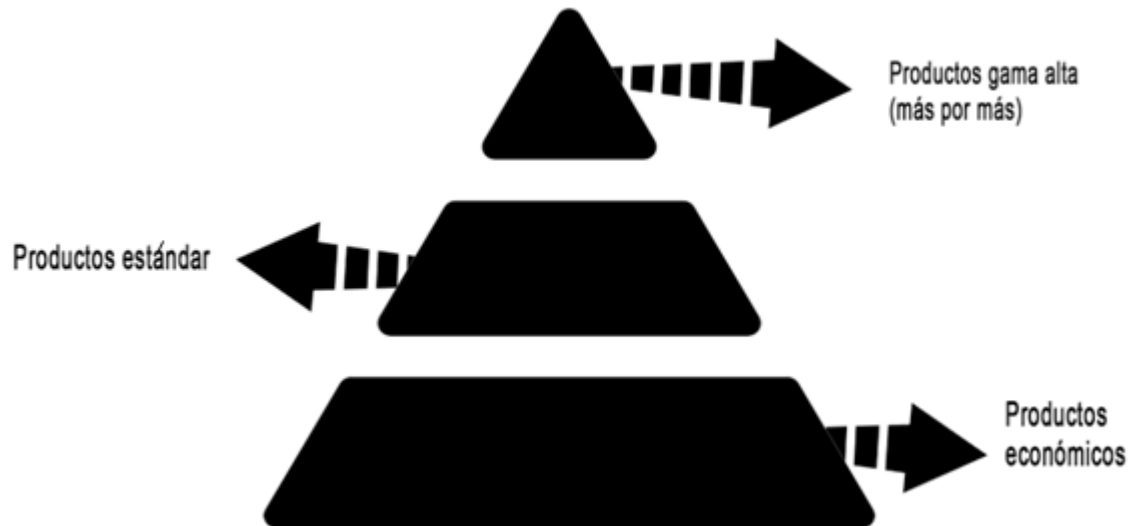
El posicionamiento de valor bajo la premisa “*más por más*”, sostiene que el consumidor o cliente estará dispuesto a pagar una mayor suma de dinero si se le ofrece el producto más alto de una categoría.



Las empresas se pueden especializar en la generación de un producto con sofisticación, que supere a las otras marcas en la competencia. Al buscar mejorarlo sobre todos los demás, la marca puede cobrar valores elevados en el mercado. A estos bienes se les llama productos de lujo, por su calidad e innovación. El posicionamiento con base en “*más por más*” se establece en el mercado con una sola capacidad: personas con la condición de comprar el producto.

Se considera al producto de esta categoría como lo mejor que hay en el mercado. No hay nada que lo supere y los compradores quieren llamar la atención al comprarlo. De hecho, ellos mismos son los encargados de hacerle publicidad cuando lo adquieren. Normalmente se ven estos tipos de marcas en el sector automotriz, en el que hay carros que superan en precio y calidad a otros por cifras abismales (Kotler, 1999).

**Gráfico 3: Pirámide de relación de productos-precio-calidad**



Fuente: Creación propia, basada en Kotler, 1999.

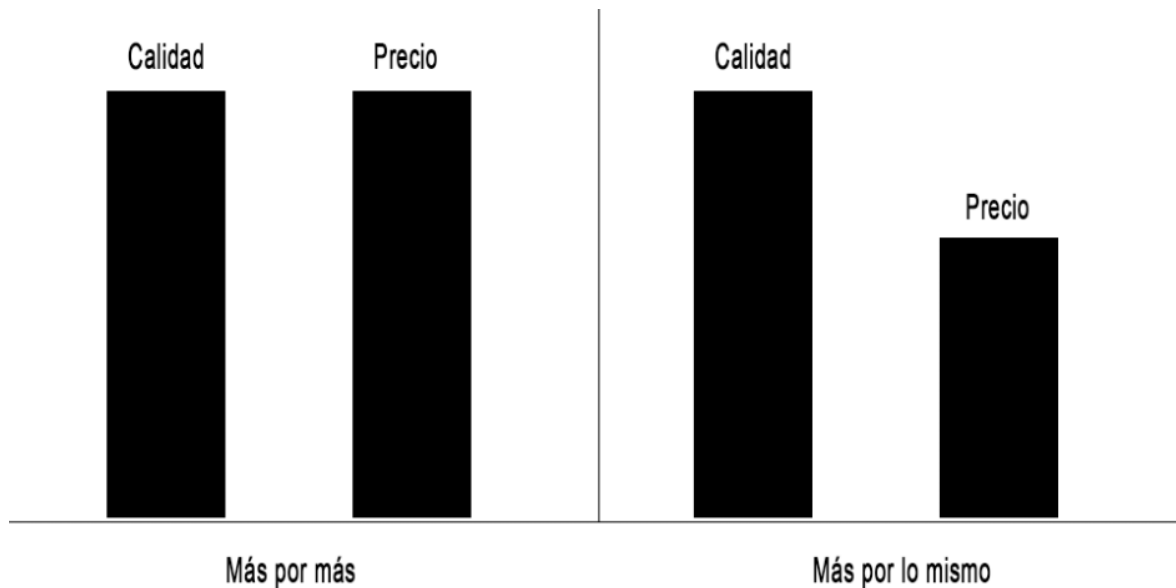
En el gráfico 3 se muestran los productos de alta gama como los más costosos; sin embargo, también son los de mayor calidad, los que los limita igualmente, a cierto sector del mercado. Por el contrario, los productos estándar no tienen la misma calidad pero son abundantes, debido a esto son más económicos, genéricos y más accesibles para los demás consumidores.

### **b) Más por lo mismo**

Son compañías que quieren competir con las empresas que ofrecen productos “*más por más*”. El principal enunciado es ofrecer la misma calidad del producto por un precio mucho más económico. Lo que se quiere comunicar al consumidor es que al cambiar de marca va a obtener lo mismo, pero ahorrará dinero. Lo más importante es demostrar la alta calidad del producto, que no haya la más mínima duda por parte del consumidor a la hora de comprar.

La marca China Huawei se impuso en el mercado, principalmente, por la economía de sus celulares. En un principio, quería que sus teléfonos móviles fueran utilizados por las personas que no tenían la capacidad económica para comprar un celular inteligente. Sus productos no tenían la capacidad para competir con las marcas más grandes, su procesador quedaba en deuda. La compañía asiática, después de imponerse en el mercado, buscó competir con Apple. La disputa entre estas dos empresas de telefonía móvil se dio con los iPhone y el Huawei P10. Huawei lanzó al mercado sus celulares, comparables con la calidad de los iPhone, pero con un precio 30% más económico (Salza, 2017).

**Gráfico 4: Relación “Más por más” y “Más por lo mismo”**



Fuente: creación propia, a partir de (Kotler, 1999).

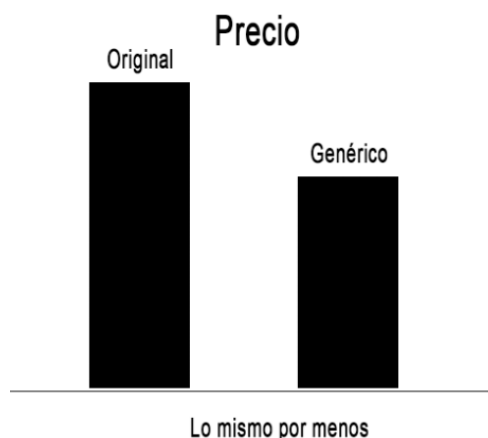
En el gráfico 4 se muestra la relación entre “Más por más” y “Más por lo mismo”, en el que se demuestra que pueden existir productos con una calidad similar, pero uno es más económico que el otro.

### c) Lo mismo por menos

En el mercado, los consumidores siempre están buscando productos más económicos pero que a la vez colmen sus expectativas. Hay diferentes precios entre las tiendas, puede ser el mismo producto, pero en cierto punto vale menos que en otro. Las compañías han tenido otra estrategia para atraer a sus consumidores, como es generar copias de los productos de otras empresas o de su misma producción. El artículo genérico debe costar alrededor de un 30% o 50% menos que el original.

Esto se presenta en las cadenas farmacéuticas. Normalmente hay marcas con medicamentos con precios elevados que la mayoría de los consumidores no puede pagar. Por otra parte, cadenas distintas o de la misma empresa generan productos con el mismo propósito. A estos medicamentos los llaman genéricos y son mucho más baratos que los originales. Por ejemplo, en la página web de Drogas La Rebaja (2018), el medicamento Dolex, en su presentación de 200 tabletas tiene un costo de 96.070 pesos. Por el contrario, su par genérico Acetaminofén en su presentación de 300 unidades, tiene un costo de 27.800 pesos. Aunque los dos medicamentos tienen la misma composición, uno es más económico que el otro.

**Gráfico 5: Relación de precio entre producto original y genérico**



Fuente: creación propia, a partir de Kotler, 1999.

En el gráfico 5 se muestra la relación entre los precios de un producto original y uno genérico, donde este último es mucho más económico.

#### **d) Menos por mucho menos**

Los consumidores se quejan porque hay servicios incluidos que se ofrecen a la hora de comprar un producto que el consumidor no ha pedido. Es un extra que genera que el artículo que se va a comprar sea más costoso. Kotler (1999) ayuda a definir este caso por medio de un ejemplo: el servicio de hotel es para hospedarse, en la compra de este bien hay otros productos que vienen incluidos. Por ejemplo, el televisor en el cuarto. En una agencia de viajes no es posible pedir que la habitación no venga con el electrodoméstico para que se cobre menos. En Japón están ganando popularidad los hoteles cápsulas en los cuales solo existe la posibilidad de dormir en un pequeño espacio con una cama y sin otros servicios. En *“menos por mucho menos”*, se busca abolir ciertos servicios para que el precio sea menor.

#### **e) Más por menos**

Este es el posicionamiento de valor más exitoso, en el cual los clientes se sienten más atraídos hacia las empresas y más que todo en las tiendas masivas que venden estas ofertas. Al ofrecer más de lo que el precio incluye, generan más ventas. Los consumidores adoptarán una cultura en la cual la marca les permite “ahorrar dinero”.

Un ejemplo de esto son los almacenes de cadena como la tienda estadounidense Walmart. Allí aprovechan para generar ofertas para que los consumidores “se casen” con la marca. Las tiendas se benefician sobre todo de los días de descuento, para así poder llegar a más consumidores y hacer crecer sus ingresos.

## 2.2 Posicionamiento de una marca deportiva

En el siguiente apartado se estudiarán los diferentes elementos y herramientas que son necesarios para posicionar una marca deportiva. Esto teniendo en cuenta que la industria del deporte ha tenido que redireccionar su estrategia para lograr un mayor alcance en el mercado, generando un nuevo paradigma del posicionamiento de marca.

El posicionamiento deportivo es un término reciente en el lenguaje del mercadeo. Su propósito es generar una visión de negocio en la cual prestar un servicio de entretenimiento es la base, pero que va acompañada por la venta de mercancía, la cual genera un complemento monetario a la marca. Mullin, Hardy y William (1995) postulan que la visión general de este tipo de posicionamiento es ofrecer un producto que aporte un sentimiento a la vida diaria del consumidor en un mercado dinámico, donde las marcas deportivas deben generar nuevas estrategias para establecerse sobre la competencia.

Este tipo de marcas ha visto cómo su estrategia y visión de negocio han sido obligadas a migrar para mantenerse activas. Como explican Kotler y Armstrong (2002) han tenido que mudarse de prestar un servicio u ofrecer un espectáculo, a entregar verdaderas experiencias a sus consumidores.

Es por esto que los eventos deportivos han dejado de ser exclusivamente deportivos para convertirse en plataformas comerciales, de shows y espectáculos. Son vendidos a todos los consumidores del planeta como una “experiencia”. Este es, por ejemplo, el caso del *Super Bowl*, un ejemplo perfecto de cómo un encuentro deportivo se ha transformado en una experiencia mucho más completa y que llena las expectativas de sus consumidores.

### **2.2.1 Estrategia y visión de negocio de una marca deportiva**

La estrategia en el mercado deportivo está basada en las grandes compañías y equipos deportivos. El Real Madrid y el Barcelona son los referentes mundiales para realizar un posicionamiento de una marca deportiva especializándose en los clubes de fútbol. Un programa de mercadeo estratégico es el inicio hacia el éxito, pues utilizando las variantes comunicativas y de publicidad se genera activación de marca, lo cual tiene como consecuencia un correcto uso de mercadeo deportivo en un club. Por tal motivo, hay varios conceptos que se deben evaluar para generar posicionamiento.

Estos son diferentes dependiendo del tipo de negocio. No se pueden generar las mismas estrategias para una marca de ropa deportiva y para un club de fútbol. El deporte ha generado símbolos y representaciones sociales, los cuales han creado el vínculo entre empresas y entidades deportivas. El interés de ambas es sacar provecho monetario a las emociones que generan las figuras deportivas. Estas alianzas buscan influir en el pensamiento de los consumidores a partir de los sentimientos que genera su fanatismo por cierto equipo y lograr un aumento en la venta de sus productos (Desbordes, Ohl y Tribou, 2001).

Por ejemplo: la estrategia comercial del Barcelona Fútbol Club se basa en cinco objetivos prioritarios (Molina y Aguilar, 2003):

- Reforzar y mejorar la venta de los productos originales: expandir los puntos de venta oficiales, ampliar el alcance de los productos a través de alianzas con tiendas de artículos deportivos y teniendo una variedad de productos para todos los públicos.
- Generar una nueva imagen de marca: Alianzas con empresas locales, según cada país, para crear un acercamiento entre los potenciales públicos y el equipo.
- Definir estándares de calidad de los productos.
- Crear nuevas categorías del producto: Ampliar la gama de productos del club, no vender únicamente implementos deportivos, sino también otros objetos como relojes, réplicas en miniatura de su estadio y todo tipo de ropa.

- Desarrollar la expansión internacional con otras marcas de clubes deportivos.

Por último, una de las herramientas más importantes con las que cuentan las empresas deportivas es la figura del patrocinio, pues a través de éste han logrado expandirse a diferentes mercados, ampliando la cobertura de sus productos. A éste se suman los elementos tradicionales de la publicidad, para sellar la venta de la marca, como se explica seguidamente.

### **a) Patrocinio**

El patrocinio es un acuerdo comercial y de mercadeo en el que una marca busca notoriedad a través del alcance y las audiencias de otra marca o empresa. En las organizaciones deportivas de la actualidad tener prestigiosas y reconocidas marcas, como apoyo, se traduce en una mejora de la imagen y en la percepción del público sobre los productos (Torres, 2012). Es decir, que un equipo profesional sea patrocinado por poderosas marcas, más si tienen un alcance multinacional, le da prestigio a la marca deportiva. Esto debido a que las empresas buscan organizaciones deportivas de gran renombre, donde su producto o mensaje pueda ser expuesto a una gran cantidad de público. Asimismo, las empresas también ganan prestigio cuando patrocinan una organización deportiva muy reconocida, es una estrategia de posicionamiento que tiene gran valor.

Una marca deportiva tiene derechos de imagen, con lo cual se pueden elaborar paquetes de patrocinio en distintos productos a su vez, una correcta comercialización de la marca generará éxito deportivo, lo que lleva a que se puedan alcanzar importantes acuerdos con varias empresas, las cuales se convertirán en potenciales patrocinadores.

En el mundo del fútbol existen tres niveles de patrocinio: el patrocinador principal, colaboradores y proveedores. Este tipo de acuerdos es la columna del desarrollo de la marca a través de socios de perfil internacional (Molina y Aguilar, 2003).



Un ejemplo de un vínculo internacional lo tuvo el Real Madrid con la empresa de telefonía Siemens IC Mobile, en el cual la compañía alemana se convirtió en el patrocinador principal del equipo español. En la negociación se acordó la colaboración de ambas marcas en nuevos negocios tecnológicos. El convenio definió que el logotipo de la empresa estaría presente en todos los equipos de fútbol del club. Por otro lado, el Real Madrid le cedió espacios publicitarios en el Santiago Bernabéu, estadio principal del club (Molina y Aguilar, 2003).

## **b) Cómo vender la marca**

Existen diferentes técnicas para lograr ampliar el rango de influencia de una marca deportiva. Estas técnicas van desde una campaña publicitaria agresiva hasta generar alianzas para asociar la marca con grandes eventos deportivos con los que se quiera ser asociada.

### **Publicidad**

En temas publicitarios se ha observado que la herramienta más eficaz es mantener distintos medios de información propios para que los hinchas conozcan toda la actualidad del equipo, ya que “lo que se dice” y “cómo se dice”, son tan importantes como el “dónde se dice”. Molina y Aguilar (2003) definen estos medios como los apropiados para distribuir publicidad de un club de fútbol:

- Revista deportiva
- Espacios publicitarios en el sitio Web
- Canal de televisión dedicado al equipo: Real Madrid tiene su propio canal en España, Real Madrid Tv
- Paneles de prensa en el estadio.

## Promoción

Es una herramienta comunicativa en la cual se genera una relación comercial con empresas para que su marca sea vinculada con un evento deportivo atractivo, con el fin de posicionarse en la mente de los consumidores (Ferrand, Torrigiani y Campos, 2006). Las empresas usan esta estrategia según sus objetivos comerciales y de posicionamiento. Torres (2012), propone tres clasificaciones de sponsoring:

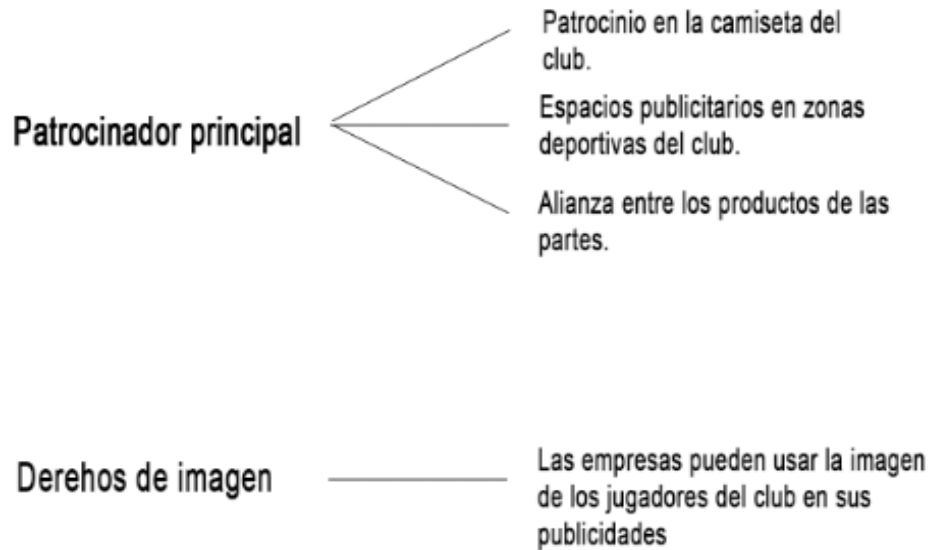
- **Promoción de marca:** el patrocinador se apodera del evento, tiene libertad para colocar sus avisos publicitarios en los puntos más visibles del evento deportivo.
- **Promoción de notoriedad:** se transmite el producto a un sector específico, ya que el evento deportivo puede tener distintos canales comunicativos, este varía dependiendo de la región o idioma.
- **Promoción de credibilidad:** se muestran los productos en el evento deportivo, son promocionados en vivo. Por ejemplo, en países como Brasil y Argentina se acostumbra a colocar automóviles detrás de los arcos de fútbol.

En conclusión, *la promoción* solo se puede dar cuando se está transmitiendo un evento deportivo o cultural, en el cual se aprovechan a los medios de comunicación para generar la promoción en vivo y en directo.

### c) Derechos de imagen

Los equipos de fútbol comercializan la imagen de sus grandes jugadores bajo el concepto de *Joint Venture*. Por ejemplo, el Real Madrid, gracias a sus estrellas mundiales, logró tener importantes acuerdos con empresas multinacionales como Galp, el Grupo Coca Cola, el Banco BPN y el grupo de telecomunicaciones Orange. Estos convenios generaron un ingreso impresionante en el club español, inaugurando una nueva ganancia en el mundo del fútbol (Molina y Aguilar, 2003).

### Gráfico 6: Beneficios entre patrocinador y una empresa que compra los derechos de imagen



Fuente: creación propia, a partir de Kotler,1999.

En el gráfico 6 se muestra los beneficios que tiene un patrocinador principal a diferencia de una empresa que adquiere los derechos de imagen de un club.

#### d) Distribución y *merchandising*

La venta de productos oficiales es una forma en la que la marca deportiva tiene la capacidad de ganarse un sitio en el mercado, pero no es suficiente. Un equipo deportivo, además de vender productos con la marca del club, tiene que ofrecer servicios complementarios como visitas guiadas al estadio, al museo, a las instalaciones del equipo, la facilidad de adquirir boletería por medio de un plan de abonos y, en general, a todos los edificios del club donde los hinchas tengan permitido el ingreso (Molina y Aguilar, 2003).

Es por eso mismo que la mayoría de los equipos profesionales han construido museos para que los hinchas conozcan su historia. El Real Madrid, el Barcelona y

el Manchester United son los tres que más utilizan estas técnicas. En 2002, el club de Madrid creó la visita guiada por el museo que se encuentra en el Santiago Bernabéu. De este modo generó un nuevo servicio para el turismo de la ciudad y con esto encontró una fuente de ingresos.

### **e) Posicionamiento en medios digitales**

El auge de las nuevas tecnologías ha roto los paradigmas de comunicación en las empresas. El consumidor ha pasado a ser un actor activo en las marcas. La forma de comunicar ahora es planteada en los gustos y tendencias que tengan los consumidores y, dichos gustos se pueden cuantificar y medir a través de las interacciones en las redes sociales y visitas a un portal.

Según Molina y Aguilar (2003), uno de los principales posicionamientos se ha dado con las nuevas tendencias de las redes sociales y la creación de páginas web. Son un canal predilecto para interactuar con los seguidores y así generar fidelidad y apego a las marcas. En el ámbito deportivo no solamente han servido como medio de comunicación entre los fanáticos y consumidores del club, sino también como un medio de información para los diferentes actores que se encuentran en la esfera de un equipo.

Diptongo Media Group una de las agencias de publicidad digital más importante de Colombia asegura que son tiempos en los que la publicidad ha cambiado, no es la misma de hace 15 años. Su fundador, Paco Cepeda, explica que esto antes era de una sola vía. Ahora, con el auge de los medios digitales ha cambiado el foco de las marcas. No es lo que ellas quieren: es lo que la gente busque. Añade al respecto que hoy “Las marcas se te acercan y te dicen: ‘Hola Juan, hola Pedro’. Y es que solo basta mirar el posicionamiento digital de grandes marcas como Netflix: *gifs*, memes y un lenguaje más entrador para cautivar al público”, (Cepeda, entrevista telefónica, 8 de febrero de 2018).

Agrega que la principal consigna de las marcas para las nuevas generaciones es “poder hablar el mismo idioma de la gente. Lo conservador e institucional está mandado a recoger”, (Cepeda, entrevista telefónica, 8 de febrero de 2018).

Diptongo Media Group ha trabajado con los equipos de fútbol más importantes de Colombia: Nacional, Millonarios, Independiente Medellín, Once Caldas y varios clubes de Francia y Argentina. También estuvo vinculada como agencia creativa, a la Selección Colombia. Hace dos años les llegó un proyecto con el que han roto los paradigmas de comunicación deportiva en el país. Asumieron la dirección de comunicaciones de Fortaleza, un equipo de fútbol de segunda división y sin hinchada. Empezaron con 2000 seguidores en su cuenta de Twitter y a punta de memes, gifs y videos divertidos se han convertido en uno de los clubes más queridos de Colombia con sus 120.000 seguidores y más de siete millones de interacciones al mes.

“Vamos por la gente relajada, sin corbata, los *millennials*. Fortaleza no tiene hinchas, pero sí millones de seguidores. Es un equipo que no tiene nada que perder: es pequeño y no tiene historia, pero sí mucho por ganar. Buscamos contar la realidad de forma diferente con el lenguaje de la gente” (Cepeda, entrevista telefónica, 8 de febrero de 2018).

“Fortaleza, además, fue noticia mundial en enero de 2018 en la presentación de su uniforme debido a que su nueva indumentaria tiene emoticones y, lo decidieron así, porque lo consideran el idioma de la gente” ... “Es un proyecto a largo plazo. Una buena comunicación, con el tiempo, se traduce en la caja para el equipo y ganancias. Me imagino que un club tan pequeño como este puede tener en el futuro un estadio lleno de hinchas en la primera división. Todo comienza por hablar el lenguaje de los nuevos tiempos” (Cepeda, entrevista telefónica, 8 de febrero de 2018).

Una página de internet bien estructurada le da la capacidad a un club deportivo de informar el día a día del equipo, pero también ha sido calificada como una forma en la que los patrocinios son mostrados a la hinchada. Un ejemplo lo generó el Real Madrid a inicios de los 2000. Pues la manera como abordan este trabajo se constituye en comunicación de doble vía, lo que confirma que:

“El valor de una marca se determina por el tamaño de la audiencia y de su perfil socioeconómico y por la sofisticación del programa de explotación de la misma. En cuanto al tamaño de la audiencia en Internet, hemos puesto ya en marcha un plan de mercadeo directo en el ámbito nacional, basado en el carné del club y en otros servicios y productos, que es el mayor de Europa y está dirigido a 300.000 personas. La idea es lograr a través de Internet una comunicación entre el club y cada simpatizante, y entre cada uno de ellos y el club.” (Molina y Aguilar, 2003, p.175)

#### **f) Explotación de instalaciones**

El estadio debe convertirse en una fuente de ingresos para el club, de manera que se establezca como un factor diferencial de la marca. Últimamente las instalaciones deportivas tienen la capacidad para albergar locales comerciales. Al abrir estos espacios, la audiencia que va por el partido tendrá un servicio complementario que hará su visita aún más confortable. El Real Madrid, en 2002, planeó la implementación al aprovechar los recursos de su estadio:

“El club viene trabajando, desde el 2002, en el desarrollo de un importante proyecto, cuyo objetivo es rentabilizar aún más las instalaciones del Santiago Bernabéu. El estadio debe convertirse en una fuente importante de ingresos, no sólo en los días de partido, sino durante los 365 días del año, a partir de su apertura para eventos musicales y entretenimiento en general.” (Molina y Aguilar, 2003, p.177)

Para lograr esto, el club remodeló los bares ubicados dentro del estadio y construyó una carta de productos más amplia. También en alianza con Pizza Hut se construyó un restaurante de la cadena en el anillo de la tribuna Superior, así como un restaurante temático Real Madrid en la tribuna sur.

Por medio de estas medidas el club logró no solo atraer más personas al estadio, ofreciendo servicios complementarios que mejoran la experiencia en él, sino que también logró monetizar dichas medidas, ganando por lado y lado.

## 2.2.2 Reposicionando una marca

Cualquier cambio en el entorno del marketing puede definir el futuro de una marca. Lo indispensable es definir si se debe continuar con el posicionamiento tradicional o discernir si es mejor reposicionar la marca y escoger el rumbo más adecuado. Aquí hay dos caminos: volver a lo básico y a las raíces o al reposicionamiento de la marca (Kotler y Keller 2012).

A veces se pueden combinar las dos estrategias. El desafío es el siguiente: cambiar lo suficiente para atraer la atención de nuevos clientes, pero no tanto para alejar a los antiguos. Las revitalizaciones de la marca empiezan por el producto. General Motors cambió radicalmente los diseños de la marca Cadillac y cambió su apariencia.

Existen marcas que alguna vez fueron poderosas y con un gran prestigio, pero que debido a falta de un plan de mercadeo y posicionamiento efectivo fueron perdiendo fuerza hasta verse menguadas y estar al borde de la extinción. Jackson (2002) expone que en el mundo de los negocios existen marcas muy buenas que terminan desapareciendo. Si bien estas marcas son conocidas y respetadas, pierden poder cuando los públicos dejan de interesarse en comprarlas. Es decir, aunque la gente reconoce la calidad de la marca, simplemente no le atrae. Si una empresa no logra acortar dicha brecha, se encamina a la extinción.

Sin embargo, la autora también plantea que existen maneras de reactivar dichas marcas para que estas retomen el poder en el mercado que por historia tuvieron. Para esto se plantea el ejemplo de los Trotamundos de Harlem.

Los Trotamundos de Harlem son un equipo de baloncesto fundado en Nueva York en el año de 1926. En sus inicios fue uno de los mejores equipos de baloncesto del mundo, consiguiendo en su primer año 102 victorias y tan solo 6 derrotas. En 1929 tras tres temporadas similares a la primera, y debido a la falta de rivales que pudieran derrotarlos, decidieron convertir el equipo en un show que combinara basquetbol y comedia, convirtiéndose en una gran atracción a nivel mundial (Jackson, 2002).

Los Trotamundos siempre se han caracterizado por contratar a los mejores jugadores profesionales de la *National Basketball Association* de Estados Unidos, NBA, razón por la cual hoy en día siguen siendo uno de los mejores equipos del planeta y de la historia. Sin embargo, está reconocida marca casi desaparece por una mal gestión administrativa y comunicativa. Si bien eran considerados uno de los mejores equipos, eso empezó a cambiar en los años cincuenta, cuando la NBA integró por primera vez a jugadores negros.

En la década de los ochenta la organización empezó a decaer ya que la NBA se posicionó como la élite del deporte, mientras tanto los equipos que no estaban afiliados empezaron a decaer al perder popularidad frente a ella. Para evitar esto, Kotler y Keller (2012), recomiendan reforzar el valor de la marca periódicamente y de forma consistente en relación con: (1) los productos que representa la marca y las necesidades que sacia y (2) cómo hace la empresa para que sus productos superen a los de los competidores, esto con el fin de evitar un escenario en el que la marca se debilite por el tiempo o los cambios en su entorno.

Debido a todo lo anterior, los Trotamundos fueron considerados irrelevantes como un equipo competitivo y eran únicamente vistos como una fuente de entretenimiento. Además de esto, estaban siendo mal gestionados por su dueño, *International Broadcasting Company*, empresa que se declaró en bancarrota en los noventa.

Así fue como Mannie Jackson compró la organización en 1993, convencida de que podría revivir la marca bajo tres simples premisas:

1. Los trotamundos debían ser reinventados como marca para volver a tener relevancia en el mercado.
2. Debían demostrar a sus clientes que la empresa se preocupa realmente por ellos.
3. Se debía crear una organización contable.



Para medir el efecto que los continuos años de descuido le habían causado a la organización, Jackson aplicó por todo Estados Unidos *Focus groups* con personas que los habían visto jugar y otras que no. Lo primero que descubrió fue que el mercado de las personas jóvenes no tenía conocimiento de la existencia del equipo, mientras que un segmento del mercado, de una edad adulta y anciana, decía conocerlo, sin embargo, no sabían nada de él desde hace años.

Así pues, decidió formar un equipo competitivo para llevar todas las presentaciones de los Trotamundos a competir contra los mejores equipos del mundo. Para esto definió tres aspectos que le darían una nueva diferenciación a la marca:

1. Debían jugar contra los mejores equipos del mundo para demostrar que sus jugadores eran los mejores.
2. Debían ser competitivos, pero a la vez mostrar espectáculo para que la gente fuera feliz y riera.
3. Los partidos debían reducirse de 2 horas y media (el estándar en tiempo de partidos de la NBA) a tan solo 90 minutos (Jackson, 2002).

Esta serie de reformas permitió que el equipo retomara poco a poco el interés del público. Las personas se acercaban a ver los partidos, en primer lugar, debido a que se enfrentaban dos grandes equipos. En segunda instancia debido al gran espectáculo que daban los Trotamundos y, en tercer lugar, debido a la duración de estos; anteriormente el espectáculo de 2:30 horas era muy largo y se tornaba aburrido para las personas, acortar el tiempo del show logró un efecto positivo que atrajo a las personas a la cancha.

La explicación de todo esto es simple, Kotler y Armstrong (2013) exponen cómo las empresas cuyo producto está centrado en prestar servicios, deben tener un valor diferencial que les permita conectarse con sus clientes meta. Debido a ello estas empresas se ven en la necesidad y obligación de migrar de prestar un servicio, a dar una completa “experiencia” que realmente le aporte valor al consumidor.

El siguiente paso de Jackson (2002) fue entender y plantear la relación con los clientes y los medios de comunicación como un factor fundamental para posicionar los productos experienciales. Así fue como la nueva gerencia de los Trotamundos decidió concentrarse en ellos.

Los principales clientes del equipo son los dueños de las pistas de básquetbol que desean contratarlos. La decisión que tomó la gerencia fue reducir a la mitad el presupuesto destinado en publicidad para conformar equipos de marketing locales que trabajarán de la mano con las áreas del mercadeo de aquellas pistas. De esta forma se logró que los clientes primarios se sintieran valorados, logrando así más y más contratos y llegando a los clientes secundarios; el público del espectáculo. Con estas medidas fue posible retomar la antigua gloria y el poder de la marca de los Trotamundos. Hoy en día se han convertido, una vez más, en uno de los equipos más emblemáticos del deporte. Sus medidas para reactivar la marca los llevaron a posicionarse en los mercados europeos, ampliando sus públicos y las ganancias de la empresa.

## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación aplicada Diagnóstico de posicionamiento de marca de Bogotá Fútbol Club, BFC**

En esta parte del trabajo se presentan el estudio de caso y la metodología aplicada en la investigación. Se inicia con la presentación del caso actual de BFC, se continúa con la presentación de los objetivos del diagnóstico y finaliza con las encuestas y entrevistas realizadas a los públicos internos y externos.

#### **3.1 Caso Bogotá Fútbol Club, posicionamiento actual de la marca**

Bogotá Fútbol Club, en adelante BFC, es un equipo profesional de la segunda división del balompié profesional colombiano. Fue formado el 13 de enero del 2003 por parte de un grupo de empresarios liderados por Ferney Perdomo, actual dueño y presidente del club. Para poder participar en la liga colombiana, adquirieron la ficha del ya extinto Cóndor Fútbol Club. Su proceso comenzó participando en la categoría sub-21 y en la división Primera C del fútbol colombiano. Su sede administrativa se creó en la Avenida Américas 40-50 de la ciudad de Bogotá, en donde comparte el predio con dos compañías del empresario Ferney Perdomo las cuales son: Almacenes Blanco y Negro y la marca deportiva Dynamic. Estas dos como marcas operan como aliadas y patrocinadoras del club (BFC, 2018).

Como se publica en la página oficial de BFC (2018), su principal objetivo a través de sus 16 años de historia ha sido la formación de jugadores íntegros con la capacidad de hacer parte de las competencias más importantes de la División Mayor del Fútbol Colombiano. En 2007 logró llegar a la segunda división del fútbol profesional colombiano y ha participado en esta categoría hasta la fecha. Su mejor competencia se dio en el año 2007 cuando accedió a una semifinal del torneo de ascenso. El goleador histórico del Club es Wilberto Cosme, con 75 anotaciones. El primer jugador convocado para alguna categoría de la Selección de Colombia fue

Andrés Felipe Mosquera Marmolejo en 2010, quien integró los equipos juveniles de la Selección Colombia.

En la página 7 del Manual de convivencia de BFC (2017), se encuentra la siguiente misión y visión como empresa deportiva:

**-Visión:** Ser ejemplo a seguir dentro de los clubes de fútbol en Colombia, formando jugadores de proyección hacia los equipos más importantes del país y el mundo, siendo fieles a un proyecto deportivo que respalde nuestra labor.

**-Misión:** Formar personas caracterizadas por practicar nuestros valores, proyectándolos hacia los equipos más importantes tanto a nivel nacional, como internacional; basados en metodologías de trabajo, que faciliten fortalecer sus principios como personas de bien, su mentalidad y su capacidad deportiva para jugar fútbol, así mismo ser líderes positivos, aportando al bienestar de la sociedad.

Por otra parte, en el Manual de crisis (2017), el Club tiene un comité para tomar las decisiones más importantes. Este grupo está conformado por los siguientes integrantes:

**Gerente:** Ferney Perdomo, quien se encarga de tomar la vocería ante los medios de comunicación.

**Asesor jurídico:** Cindy Perdomo, quien estudia todos los aspectos legales que se pueden presentar durante la crisis.

**Director de comunicaciones:** Jenny Perdomo, quien asesora a Ferney Perdomo y libera los comunicados de prensa oficiales.

**Coordinador de atención de emergencias:** Hernando Parra Baena, quien vela por la integridad de los jugadores, las instalaciones y el cuerpo técnico de ser necesario.

BFC actualmente cuenta con tres divisiones en sus trabajadores de sus equipos deportivos (Base de datos Bogotá Fútbol Club, 2018):

- **Equipo profesional de varones:** En este campo de trabajo se cuenta a los jugadores profesionales, los jugadores de las divisiones inferiores (SUB 20 y SUB 17) y el cuerpo técnico. Tienen alrededor de 45 a 50 personas trabajando en esta área (estos números varían cada semana).
- **Equipo profesional de mujeres:** En este campo de trabajo se cuenta a los jugadores profesionales y al cuerpo técnico. Tienen alrededor de 20 a 30 personas trabajando en esta área (estos números varían cada semana).
- **Divisiones inferiores:** En este campo trabajan 10 profesores de la escuela deportiva.

Como se había dicho antes, la sede administrativa de BFC se encuentra en la Avenida Américas 40-50 de la ciudad de Bogotá. Además de eso, cuenta con dos sedes para sus escuelas deportivas. Una está ubicada en Bogotá en la localidad de Fontibón con la dirección Avenida Calle 13 número 119-35. La segunda sede está ubicada en la localidad de Suba en las canchas Federico Valencia. Además de esto, el equipo profesional entrena en las canchas Maracaná de Suba (BFC, 2018).

Actualmente, BFC participa en dos torneos: el Torneo Águila y la Copa Águila. Ambas competencias vinculadas con la Dimayor. Win Sports, canal deportivo colombiano, tiene en la actualidad los derechos de televisión del fútbol profesional colombiano compartido con RCN Televisión. Por tal motivo, si un partido de BFC es transmitido por la televisión, se emitirá por estos medios.

Según el Manual de protocolos para medios de comunicación de BFC (2017), los medios de comunicación que quieran cubrir algún evento de la organización deben seguir las siguientes reglas:

- **Acreditaciones:** se deben tener las acreditaciones en un lugar visible. Estas deben ser diferenciadas entre prensa, radio o periodista gráfico.
- **Compromisos en el estadio:** especifica que la entrada al estadio para los medios de comunicación es solo por la puerta “Marathon”. Los medios de comunicación con derechos de transmisión pueden entrar con sus

materiales de trabajo sin ningún problema. En cambio, los periodistas que no cuenten con este beneficio solo pueden entrar a tomar material fotográfico en la cancha.

- **Entrenamiento del equipo profesional:** para poder asistir al entrenamiento del equipo deportivo, es necesario que el medio de comunicación mande una solicitud con dos días de anticipación a la encargada del Área de Comunicaciones, liderada por la Jefa de Prensa Jenny Perdomo.

El Área de Prensa está conformada normalmente por tres miembros, Jenny Perdomo (jefe del área de comunicaciones) y dos practicantes de la carrera de pregrado comunicación social y periodismo. Según el archivo “Estrategias Bogotá F.C.” (2017), en esta área se dividen en dos las funciones de los comunicadores:

**Redes sociales:** con el manejo de las redes sociales se busca amplificar el alcance de los eventos del Club. Esto se da por medio de videos y fotos informativos alusivos al equipo.

**Estrategias organizacionales:** Se celebrarán los cumpleaños y eventos especiales alrededor del año de los jugadores, cuerpo técnico y dirigentes del Club.

La gestión comunicativa y de mercadeo del Club está organizada directamente hacia las redes sociales. Al no disponer de un espacio en los medios tradicionales, BFC utiliza las herramientas digitales como medios informativos y de entretenimiento, tanto para sus hinchas como para las personas que están vinculadas al equipo. La información básica de la organización se encuentra en la página web. Por otro lado la información noticiosa o de eventos que se realizan se comunican a través de sus cuentas de Facebook, Twitter y Youtube.

Según cuenta Jenny Perdomo (2018), Vicepresidenta del Club, BFC genera alianzas con universidades de la ciudad de Bogotá para así contar con practicantes de la carrera de Comunicación Social y Periodismo. Han contado con

practicantes desde hace dos años, los cuales son los encargados del manejo de la página web, las redes sociales y creación de contenidos. Por otra parte, en 2017 se creó una iniciativa para formar un área de mercadeo liderada por Andrés Herrera, actual gerente del equipo femenino, el cual buscó la inclusión de patrocinios con base en pauta en el estadio y patrocinio en la camiseta. En 2018 no siguieron con esta propuesta.

## **3.2 Metodología**

Una vez analizados los elementos que componen la marca y su posicionamiento en la industria deportiva, procedemos a describir el método de investigación que se ha aplicado para conocer el estado actual del posicionamiento de la marca BFC. Con base a este procedimiento buscamos generar un diagnóstico que nos permita proponer estrategias comunicativas que permitan mejorar y consolidar la marca objeto de estudio.

### **3.2.1 Objetivos**

- a. Realizar un diagnóstico del posicionamiento actual de la marca Bogotá Fútbol Club.
- b. Conocer la percepción de diferentes públicos externos relacionados con el fútbol, sobre la visibilidad de la marca, sus rasgos gráficos y tipográficos, así como sus atributos o conceptos de valor.
- c. Diferenciar la percepción de la marca entre los actores internos del equipo.
- d. Discernir si la percepción que tienen los públicos externos, sobre BFC, se ve reflejada en los mismos valores que quiere transmitir la organización.

### 3.2.2 Instrumentos de investigación

#### a) Encuestas a públicos externos

Se utilizó una encuesta a públicos externos con el fin de comprender las diversas opiniones sobre la marca BFC tomando como base una muestra significativa de los públicos que rodean el equipo y la industria del fútbol. El modelo de la encuesta se dividió por temáticas las cuales arrojaron datos con los que se han podido sacar conclusiones y posteriormente generar estrategias. La estructuras de las encuestas se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1: Estructura de las encuestas dirigidas a los públicos externos**

I. Datos del entrevistado	Nombre Profesión Ciudad Relación con Bogotá Fútbol Club
II. Gustos y lealtad hacía una marca deportiva de fútbol	Motivos de apego de un hincha hacía el fútbol Motivos de lealtad hacía un club de fútbol Regularidad en la asistencia a los partidos de fútbol
III. Valoración de equipos de segunda división	<i>Top of mind</i> de equipos de la segunda división Calificación de los equipos de la segunda división Pauta comercial de los equipos en medios de comunicación
IV. Valoración de los elementos de marca de Bogotá Fútbol Club	Valoración del escudo Valoración del eslogan Comunicación digital de BFC
V. Reposicionamiento de la marca Bogotá Fútbol Club	Estrategias que ayudarían a propulsarse y consolidarse en la industria del deporte

Fuente: Creación propia, a partir de: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.



La encuesta se aplicó a 45 personas externas a la organización, pero que están vinculados a la industria del fútbol. Los públicos fueron divididos en tres núcleos dependiendo su percepción sobre la marca. La distribución de personas encuestadas es la siguiente: 30 hinchas de BFC y de varios equipos a nivel nacional, 10 periodistas deportivos de medios nacionales y 5 directivos de otros equipos del Fútbol Profesional Colombiano, divididos así para conocer las opiniones de sus públicos de forma representativa. Tanto los directivos como los periodistas fueron escogidos para construir una mirada más amplia desde el punto de vista profesional y del negocio, mientras que los hinchas fueron escogidos puesto que son los clientes finales que consumen los productos del Fútbol Profesional Colombiano.

La encuesta fue realizada de manera virtual a través de la plataforma especializada Freeonlinesurveys.com que fue diligenciada de forma presencial o telefónicamente con una dinámica de 20 preguntas, de las cuales ocho fueron abiertas. El sondeo se realizó del 1 de abril hasta el 1 de mayo de 2018.

Todas las personas que respondieron la encuesta residen actualmente en Bogotá, si bien un 10% de ellas nació en otras ciudades del país. Lo anterior se hizo de esta manera con el fin de focalizar el público en la misma ciudad en la cual el club analizado tiene sede, para que la muestra fuera lo más precisa posible.

## **b) Entrevistas en profundidad a públicos internos**

Un segundo instrumento que se aplicó fue la entrevistas en profundidad a públicos internos, debido a que estos tienen un mayor conocimiento de la marca y por ende pueden dar una opinión más certera y completa basados en el modelo de negocio del club. La estructura de la guía de entrevistas que se diseñó se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2: Formato de entrevistas dirigidas a los públicos internos**

I. Datos del entrevistado	Nombre Profesión Ciudad Relación con BFC
II. Relación de recordación e imagen de BFC	Equipos con mejor recordación por parte de directivos y jugadores
III. Valoración de la imagen y símbolos corporativos de BFC	Valoración del escudo de BFC Valoración del slogan de BFC Mención de los valores corporativos de la empresa Mención de la estrategia de negocio de BFC
IV. Posicionamiento actual de la marca BFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación entre directivos y empleados</li> <li>● Medios de información para la venta de los productos de la empresa</li> <li>● Estándares de calidad para la venta de los productos</li> <li>● Mención de alguna alianza corporativa de la empresa con otra</li> <li>● Mención de alguna alianza deportiva de la empresa con otro equipo de fútbol</li> </ul>
V. Reposicionamiento de la marca BFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opinión con quién le gustaría que la empresa tuviera un vínculo empresarial</li> <li>● Opinión con quién le gustaría que la empresa tuviera un vínculo deportivo</li> <li>● Aspecto que ayudaría al posicionamiento de la empresa</li> </ul>

Fuente: Creación propia, basada en las *entrevistas a actores internos Bogotá Fútbol Club*.

Las entrevistas fueron aplicadas a diez personas que trabajan en la organización. Los públicos fueron divididos en dos núcleos dependiendo su labor en el Club: cinco personas que hacen parte del cuerpo técnico o de la junta directiva y cinco jugadores del equipo profesional.

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial en la sede administrativa del Club y en la sede deportiva, localizadas en la ciudad de Bogotá. El cuestionario contiene 30 preguntas. Las entrevistas se realizaron del 1 de abril hasta el 1 de mayo de 2018. Todas las personas encuestadas residen en Bogotá.

Cabe señalar que las limitaciones del estudio se derivan, en parte, porque la entrevista se ha realizado dependiendo de la voluntad de los entrevistados. No todas las personas invitadas a participar en el estudio se mostraron dispuestas a responder las preguntas por temor a que sus respuestas representaran algún llamado de atención posterior por parte de los directivos. Por tal razón, se han recopilado los diferentes puntos de vista de los grupos que hacen parte de la empresa, siempre y cuando las personas estuvieran dispuestas a participar. Hay que resaltar que responder a cierto tipo de preguntas ha exigido un autoexamen por parte de los entrevistados. En ciertos casos el jugador ha temido responder preguntas con mayor profundidad por temor a ofender de algún modo al equipo al que pertenece y de recibir represalias por parte sus jefes.

## Capítulo 4

### Resultados y análisis

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en las encuestas a hinchas, periodistas y directivos de otros clubes y de las entrevistas con los directivos, jugadores y cuerpo técnico del club. Esto con el fin de encontrar las falencias y fortalezas del posicionamiento de la marca de BFC, para así, y con posterioridad, realizar una estrategia de comunicación que permita plantear soluciones a los problemas de posicionamiento que arroje el estudio.

#### 4.1 Encuestas

Los hinchas encuestados tienen entre 20 y 40 años. El 6,6% son mujeres y el 93,4% hombres. El 76,7% son nacidos en Bogotá y el 13,3% de otras ciudades de Colombia, pero residen en la ciudad. La muestra final está compuesta por 30 hinchas de Bogotá, Cali, Santa Marta y Bucaramanga.

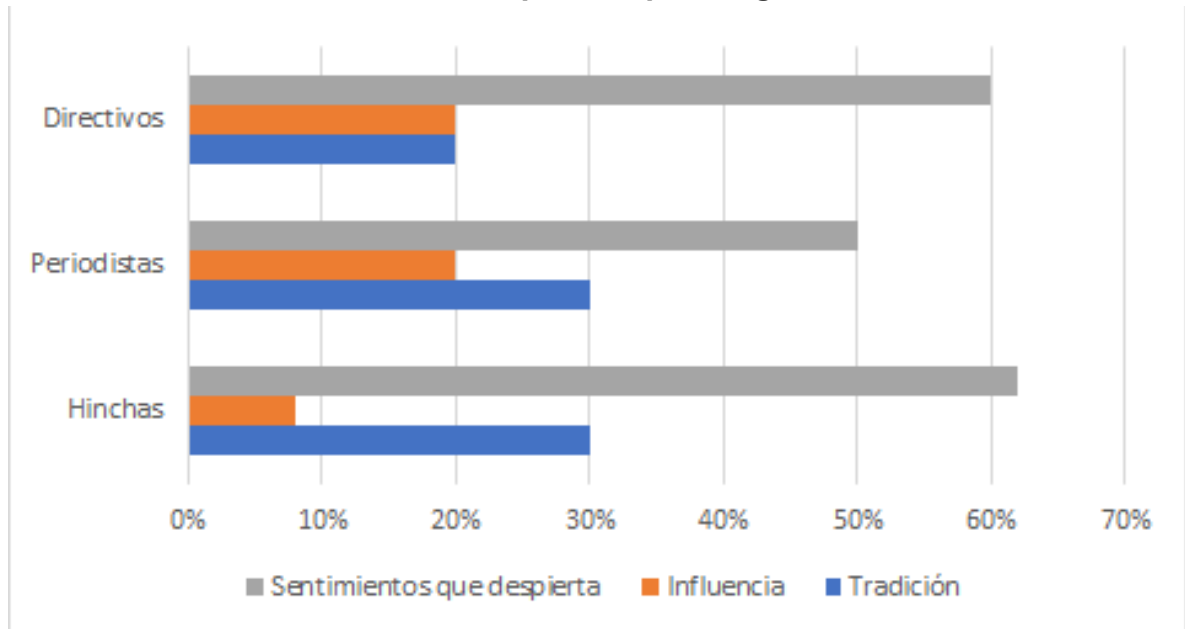
Los periodistas encuestados tienen entre 23 y 50 años. El 90% son hombres y el 10% mujeres. La muestra final está compuesta por 10 periodistas de los medios El Espectador, El Tiempo, Win Sports y la Revista Rolling Stone.

Los directivos que participaron en la encuesta tienen entre 30 y 56 años. Todos son hombres y uno de ellos, es decir el 20% de la muestra, no es nacido en Bogotá, sino en Cali, pero todos viven en la capital. La muestra está compuesta por cinco personas que pertenecen a la parte administrativa de los siguientes equipos profesionales: Independiente Santa Fe, Envigado, Boyacá Chicó, Fortaleza y Orsomarso.

A continuación se presentan los resultados de las muestras que se obtuvieron del análisis hecho de la marca Bogotá F.C. en el siguiente orden: apego, lealtad, “*Top*

of mind”, imagen, percepción de los elementos de la marca, comunicación digital y posicionamiento.

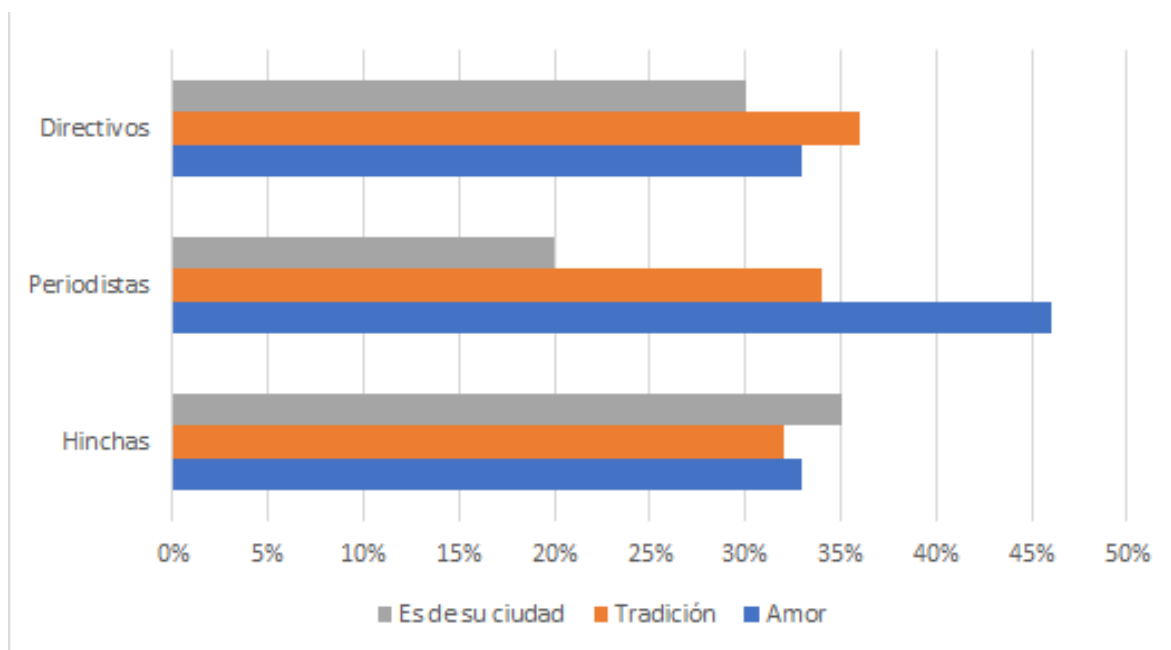
**Gráfico 6: Razones por las que les gusta el futbol**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.

En esta pregunta se les preguntó a los públicos las razones por las cuales les gusta el fútbol. Como se puede apreciar en la gráfica, las **emociones** que despiertan los equipos de fútbol son el mercado que se debe explotar y desde allí se debe plantear la propuesta de posicionamiento, pues el sondeo arroja que es el factor decisivo. Como se plantea en el capítulo 2.2.1 Desbordes, Ohl y Tribou (2001) explican que los clubes deben sacar provecho monetario de los sentimientos que despiertan las figuras deportivas.

**Gráfico 7: Motivos de lealtad hacia un equipo de fútbol**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.

De esta gráfica podemos inferir que el motivo que más genera lealtad hacia un equipo por parte de los periodistas es el **amor**, con casi la mitad de los votos. Los directivos especificaron que la lealtad hacia un equipo de fútbol se da por medio de la tradición. Mientras que los hinchas obtuvieron valores equilibrados, en donde la **ciudad** fue el motivo que más votos recibió.

Siguiendo estos resultados el equipo debería enfocarse en dos valores: **ciudad y amor**. BFC tiene menos de dos décadas de creación, por tal motivo, es imposible que busque posicionarse por medio de la tradición. Bogotá tiene más de ocho millones de habitantes, según un informe de la Alcaldía de Bogotá (2017). Además, el nombre del Club hace que se pueda generar un vínculo con los habitantes de la capital colombiana. Por otra parte el amor hace referencia al “*Top of heart y Top of mind*”, que como se mostró en el capítulo 1.2, demuestra si una marca es la más recordada de su categoría, aspecto al que debe estar enfocado el plan de posicionamiento. Bajo esta premisa se debe fidelizar a la actual hinchada,

quienes al fin de cuentas son los clientes finales, antes de iniciar un proceso de expansión y captación de nuevos simpatizantes.

Las preguntas 7 y 8 de la encuesta, acerca de la regularidad de visitas al estadio y sobre cuál es el equipo favorito de cada persona fueron realizadas a los hinchas, pues son ellos el público que nos interesa para esta pregunta en específico. Con esto se evidenció que el 46.6% de los encuestados asiste al menos una vez al mes, mientras que el 53.3 % asiste dos o más veces por mes a ver a su equipo. Entre los equipos de la capital se encontraron los siguientes datos significativos:

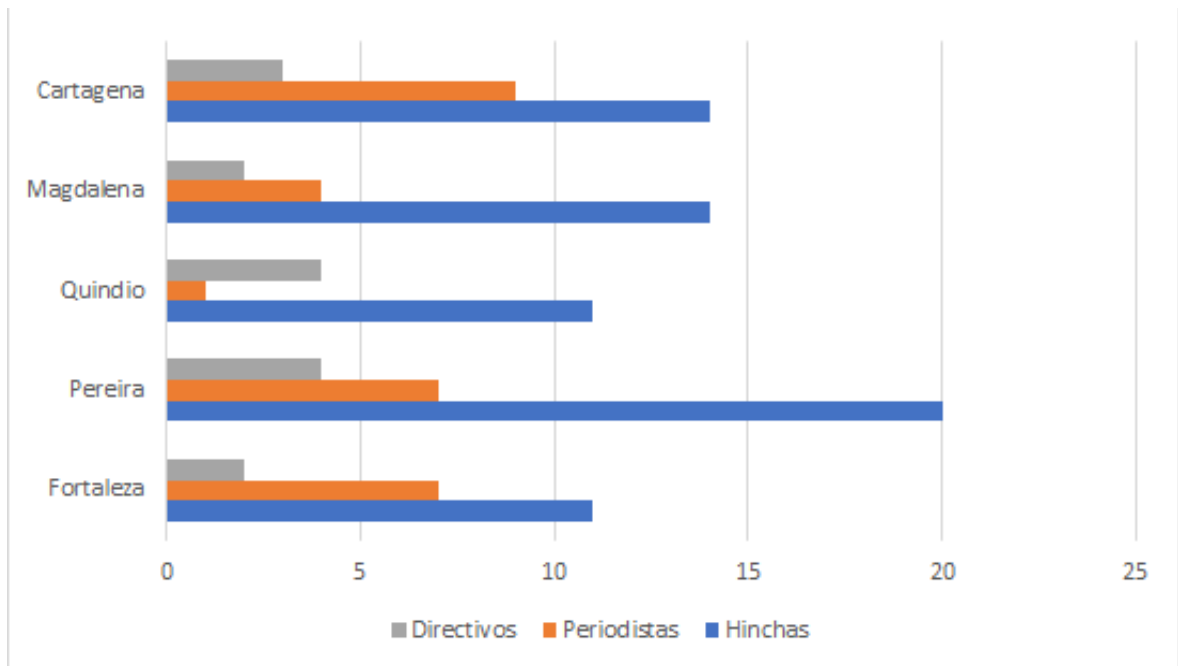
1. El 46.6 % de los encuestados afirma ser hinchas de Millonarios. Pero solamente el 28.57% asiste 4 o más veces al estadio cada mes, mientras el 57.14% asiste menos de una vez y el 14,2% asiste dos o tres veces.
2. El 23.2% afirma ser hinchas de Bogotá F.C, de ellos el 71.4% asiste menos de una vez al mes al estadio, por otro lado solo el 28.5% asiste dos o más veces.
3. El 16.6 por ciento de los encuestados dice ser hinchas de Santa Fe. De ellos el 60% va una vez o menos al estadio, mientras el 40% afirmó ir cuatro veces o más.

De estos resultados se puede inferir que la asistencia a los partidos de fútbol de la Liga Profesional Colombiana es bastante baja e inconstante. A diferencia de otras ligas latinoamericanas, como la brasileña, donde los equipos más tradicionales (Palmeiras y Corinthians) tienen ocupaciones entre el 50 y 70% por partido (Simón, 2016). Por otro lado, Santa Fe es el equipo con una mayor base de asistentes regulares con un 40%. Esto se debe al plan de abonos que existe.

¿Y cuál es la máxima expresión de lealtad de un hincha hacia un equipo? Los abonos, que son el paquete de boletería de un equipo para todo el semestre. Hablando de los equipos, Millonarios lanzó un plan de abonos que oscila entre los 515.000 y 1'725.000 pesos (El Espectador, 2018). Un contraste enorme con Santa Fe, que tiene los suyos entre los 146.000 y 506.000 pesos (Diario AS, 2017). Mientras que en el plano de BFC, ni siquiera existe un plan de abonos. Según se

estudió en el capítulo 2.2.1 Molina y Aguilar (2003) plantean que los servicios complementarios, como el plan de abonos, generan una capacidad de ganar un sitio en el mercado.

**Gráfico 8: Equipos de la segunda división con mayor recordación**



*Fuente: Creación propia, basada en: encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club.*

En el gráfico 9 se tomaron los cinco valores más altos de cada tipo de audiencia Para los tres públicos hubo cinco equipos que retumbaron en el “*Top of mind*” de los encuestados (Pereira, Magdalena, Quindío, Cartagena y Fortaleza). Todos, a excepción de Fortaleza, son escuadras tradicionales del fútbol colombiano con varios años en la primera división y al menos 50 años de historia.

Fortaleza nació en 2010 y tiene ocho años de existencia. La media de edad de los seis equipos, excluyendo a Fortaleza, es de 66 años. ¿Cómo un equipo relativamente nuevo logra en tan poco tiempo dejar una huella en el fútbol? Ha

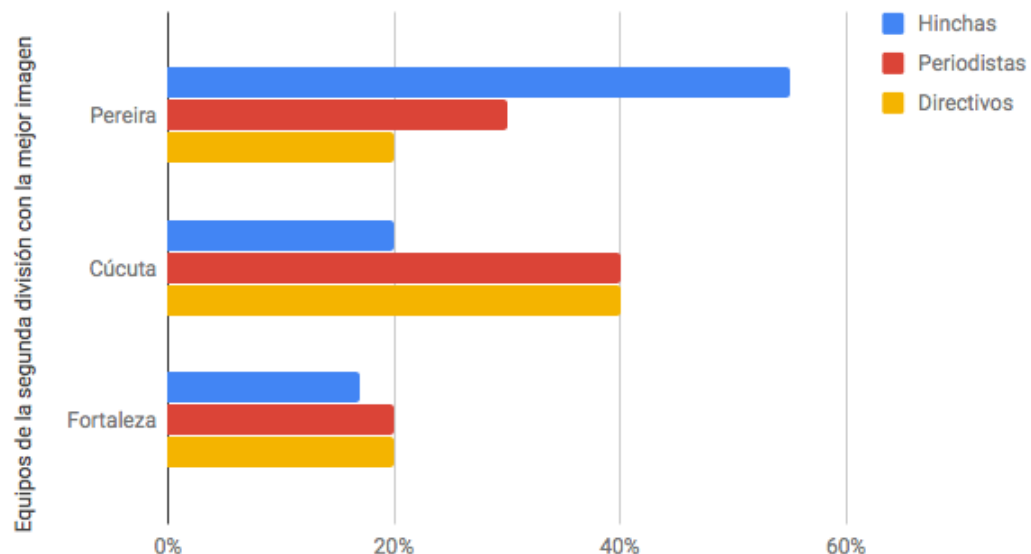


ascendido dos veces a primera división y descendido la misma cantidad de oportunidades. Pero, además del tema deportivo, ha hecho una propuesta digital que ha llamado la atención de sus *stakeholders*.

Utilizaron una campaña de comunicación destinada a los públicos más jóvenes a través de un lenguaje coloquial en las redes sociales. Y así, Fortaleza ha roto paradigmas (Cepeda, 2018). Los detalles de la estrategia que realizó este equipo se profundizaron en el capítulo 2.2.1, un modelo a seguir para Bogotá F.C., que en ninguno de los tres públicos llegó ni al quinto puesto de recordación. En el caso de los hinchas, obtuvo el 7,69% de los votos. Por otro lado, ningún directivo afirmó que el club capitalino hace parte de los cinco equipos que más recuerden. Por parte de los periodistas, el 9,3% de los encuestados ubicaron a Bogotá F.C. en su lista de cinco equipos, una cifra muy baja que refleja la poca visibilidad y relevancia que tienen en la actualidad.

## b) Equipos de la segunda división con mejor y peor imagen

**Gráfico 9: Equipos de la segunda división con la mejor imagen**

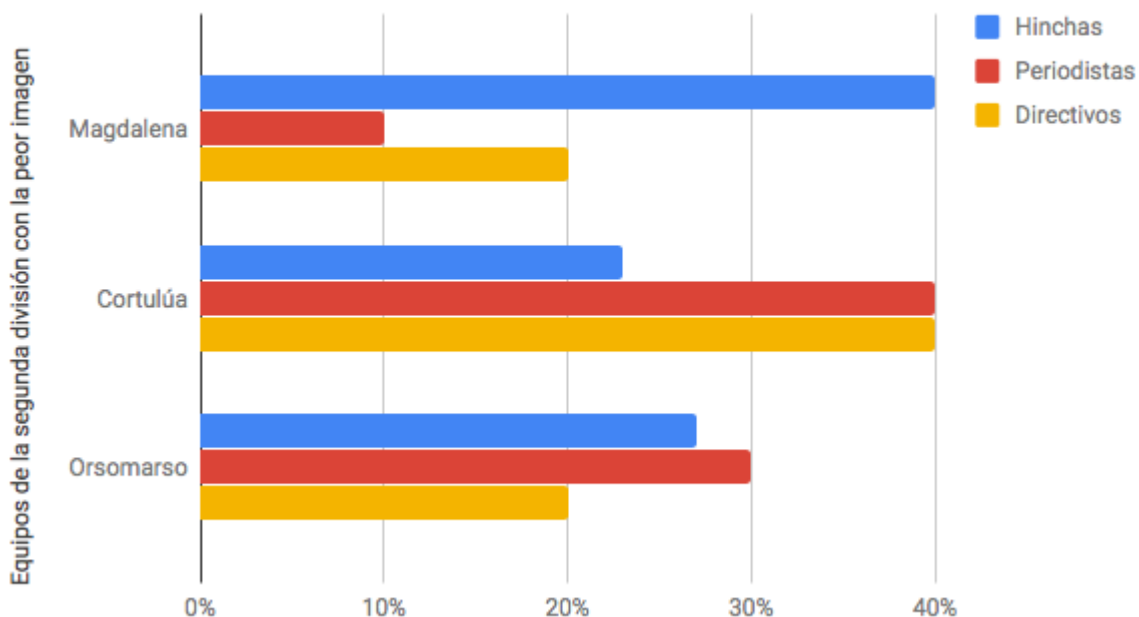


Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.

En el gráfico 10 se presentan los tres equipos con mejor rendimiento en las respuestas por parte de los tres públicos consultados. Por tal motivo la suma de los valores no necesariamente debe dar un resultado del 100%. En este ámbito, la gráfica expone dos equipos de tradición del Fútbol Profesional Colombiano: Pereira y Cúcuta. Por otro lado, Fortaleza, equipo que se creó en el 2010, tiene una presencia positiva en los listados, esta vez como el equipo con mejor imagen entre los directivos superando incluso a elencos tradicionales que se encuentran en la segunda división del fútbol colombiano. Asimismo, BFC no obtuvo votos a favor en esta pregunta, no es considerado por ninguno de los tres públicos como un equipo con una imagen memorable.

De acuerdo a Schmitt y Simonson (1997), la imagen de la empresa surge como consecuencia de una identidad consolidada. Algo que, según estos resultados, le falta afianzar a BFC. Sin embargo, los académicos coinciden en que existen actividades de marketing (relaciones públicas, patrocinio, gestión de crisis y publicidad), que pueden influir positivamente en la imagen, esto se trató en el capítulo 1.3.

**Gráfico 10: Equipos de la segunda división con la peor imagen**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.

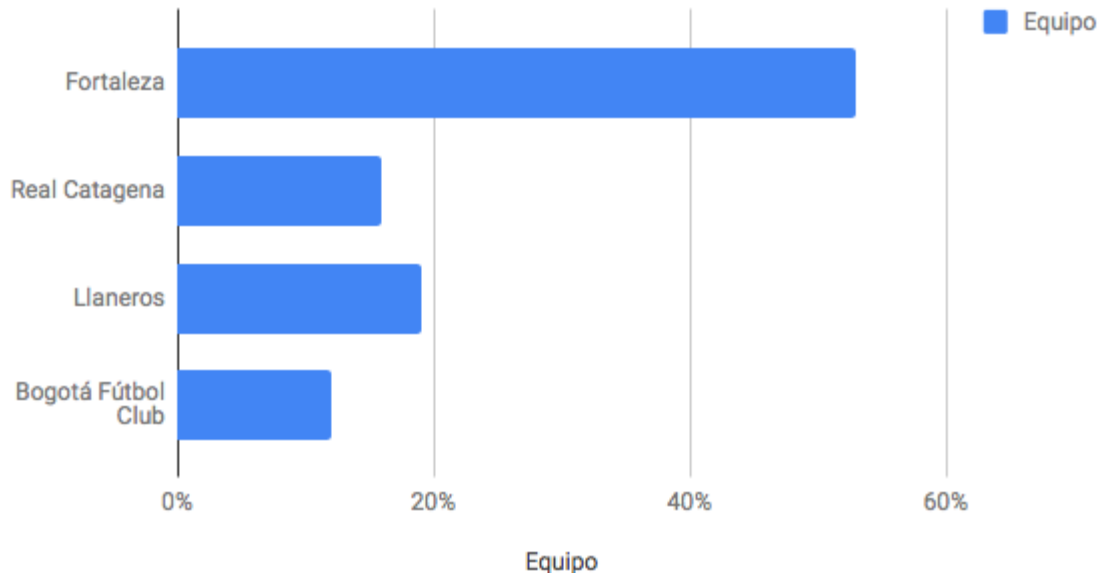
Por su parte, Cortuluá se ubicó como el equipo con peor imagen tanto para periodistas como directivos. Situación que se ve reflejada en la crisis que sufre actualmente y que derivó del descenso a la segunda categoría en 2017 y la imposibilidad de seguir jugando en su ciudad debido a las malas condiciones del estadio 12 de Octubre de Tuluá. Este hecho significó el traslado temporal del equipo a la ciudad de Cali para disputar los partidos de la liga profesional. (Dimayor, 2016). BFC no fue seleccionado entre los equipos entre peor imagen pero tampoco entre la mejor, esto quiere decir que la imagen e identidad del Club debe re dirigirse.

### **c) Visibilidad de los equipos de fútbol en los medios de comunicación**

Se les preguntó a los encuestados en dónde habían visto pautas comerciales de equipos de fútbol. El 43,58% contestó que había visualizado comerciales a través de las redes sociales. Un 29,48% las vio en avisos de la televisión y otro 14% los ha escuchado por medio de la radio. Aproximadamente uno de cada diez encuestados ha visto propaganda de clubes de fútbol en vallas publicitarias. Por medio de estos resultados se puede concluir que se necesita generar una estrategia comercial hacia el Bogotá Fútbol Club por medio de las redes sociales ya que ahí hay un mayor flujo y notoriedad por parte de los consumidores.

#### d) Percepción de los elementos de la marca de Bogotá Fútbol Club

**Gráfico 11: Percepción de los logos de los equipos de la segunda división**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club*.

Además del escudo de BFC, se escogieron de forma aleatoria otros tres de equipos de la Segunda División del fútbol Colombiano. Fortaleza, que en su nueva campaña de comunicación digital diseñó un nuevo logotipo, tuvo la mejor percepción en las votaciones de los encuestados, así sea una insignia que el público conoce desde hace poco tiempo (Cepeda, 2017).

El peor puntaje lo obtuvo BFC, lo que podría significar que el equipo bogotano está por detrás de sus rivales en el Torneo Águila. Asimismo, los encuestados calificaron de 1-5 (siendo 5 la más alta) qué tan agradable les parecía el logo. La puntuación media fue de 3,1% estas dos cifras que demuestran que el Club necesita renovarse con un logotipo amigable que se identifique más con sus hinchas.

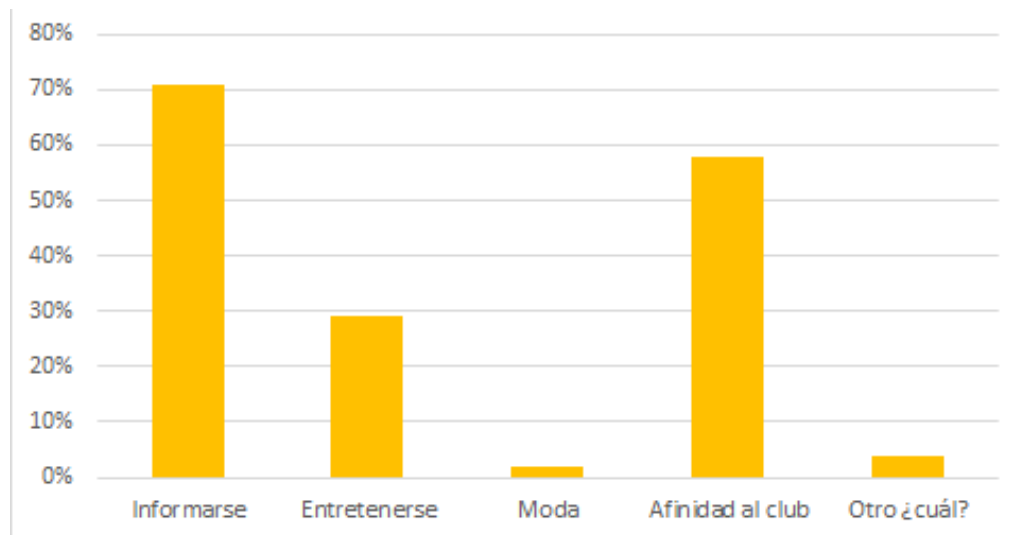
Como se observó en el capítulo 1.4 de los elementos de la marca los símbolos de la marca deben cumplir con ciertos parámetros para ser exitosos Kotler y Keller (2012). En el caso del escudo de BFC, se debe transformar el logotipo, haciéndolo memorable, significativo y agradable, esto será un primer paso para mejorar la imagen y percepción de los públicos sobre el club.

El 84% de los encuestados afirmó conocer el equipo, mientras tan solo el 16% no sabía nada de él. Esto demuestra que Bogotá F.C si tiene visibilidad y es reconocido como institución deportiva. Por otra parte el 57,7% calificó con valores positivos (memorable, agradable y llamativo) el eslogan del club: “Bogotanos de corazón”, mientras el 42,2% lo valoró con negativos (poco representativo, nada original y aburrido).

Si bien el lema del Club tiene una buena aceptación del público, el 72% de personas que lo evaluaron con valores positivos lo calificó como agradable mientras apenas el 16% lo percibe memorable y el 12% llamativo.

#### e) Comunicación del equipo en medios digitales

**Gráfico 12: Comunicación del equipo en medios digitales**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club.*

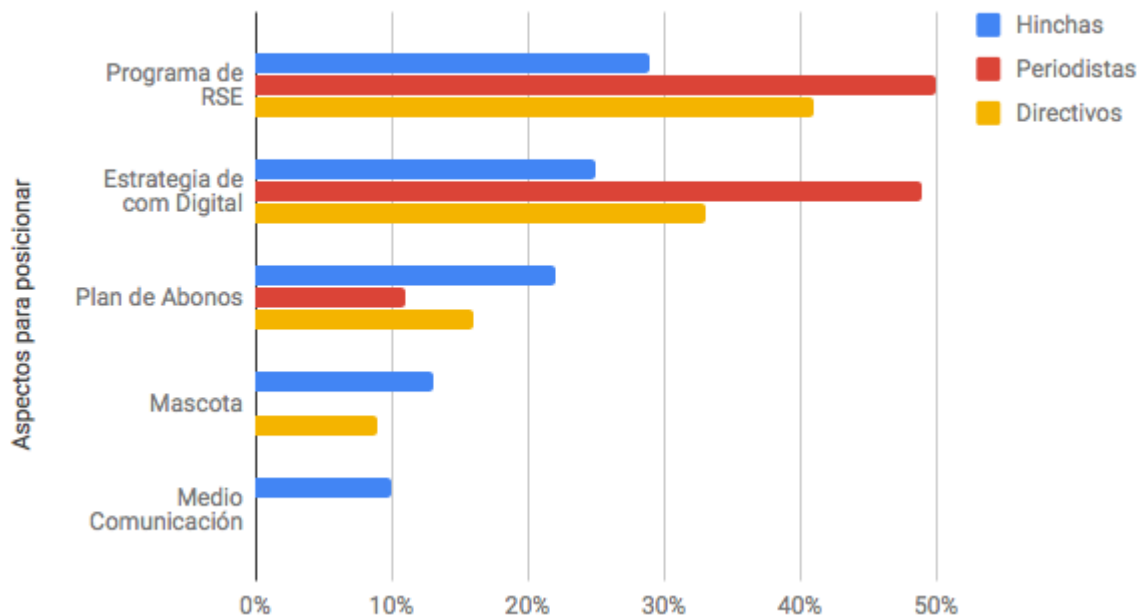
Se les preguntó a los encuestados el porqué siguen a los equipos de fútbol en sus redes sociales con la posibilidad de seleccionar varias respuestas (por eso la suma de los valores es mayor al 100%). El 71% de ellos respondió que para informarse, el 58% por afinidad al club, el 29% para entretenerse, el 4% respondió que nunca han seguido ningún equipo y el 2% dijo hacerlo por moda.

Por otra parte, el 58% de los encuestados afirmó que seguirán al club en sus redes sociales si comparte contenidos relacionados con aquellos que mayor votación tuvieron.

Es decir, aunque las personas no sean hinchas del equipo, sí estarían dispuestas a seguirlo si ofrece contenido fresco e innovador. Hay una oportunidad con el aprovechamiento del auge de las nuevas tecnologías.

**f) Aspectos para posicionar la marca**

**Gráfico 13: Aspectos para posicionar la marca**



Fuente: Creación propia, basada en: *encuestas actores externos Bogotá Fútbol Club.*

Hay tres aspectos que los encuestados creen que ayudarían a BFC a tener un mejor posicionamiento: estrategias de comunicación digital, una mascota y programas de responsabilidad social empresarial. Este último, un punto que no ha sido explotado por el equipo (Perdomo, 2018).

Además del campo digital, tratado en las preguntas anteriores, los encuestados consideran que las mascotas y la responsabilidad social empresarial son aspectos que apoyarán el posicionamiento de la marca.

El objetivo de los portavoces de la marca, tratado en el capítulo 1.5.a, es humanizar a la empresa y así acercarse más a sus clientes. Esto se logra poniéndole un rostro amigable al producto que, además de todo, transmita confianza. Asimismo, este es un factor diferencial e innovador con sus competidores (Molina, 2016).

Recientemente, el equipo realizó una campaña de responsabilidad social empresarial. El pasado 7 de octubre de 2017, en un partido ante Real Cartagena, el club lanzó una campaña de adopción de perros con la fundación *Animalove* en la cual saltó al campo con perros sin hogar que iban escoltados por los jugadores del club bogotano. La noticia salió en medios de comunicación como Win Sports, El Espectador y Caracol televisión. Esta es una de esas iniciativas de las que habla Molina (2016) y que otorgan a la marca diferenciación y una cara más amable ante sus consumidores.

Otro de los puntos más renombrados fueron las estrategias de comunicación digital, que para los periodistas fue el punto más importante para posicionar la marca. Además, todos los públicos coinciden en que una mascota sería un canal para acercar a la gente con el equipo.

## 4.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas con los públicos internos: directivos, jugadores y cuerpo técnico del Club, esto con el fin de encontrar las falencias y fortalezas del posicionamiento de marca de BFC desde una opinión más cercana y desde el punto de vista empresarial, para así, y con posterioridad, realizar un diagnóstico que permita plantear soluciones a los problemas de posicionamiento que arroje el estudio.

Los directivos entrevistados tienen entre 22 y 56 años. El 80% (de los entrevistados) son hombres. El 80% de los directivos son nacidos en Bogotá y el 20% nacidos en Cali. La muestra está compuesta por cinco directivos del BFC.

Los jugadores entrevistados, tienen entre 16 y 23 años. La muestra está compuesta por cinco jugadores. El 20% de los futbolistas encuestados nació en Bogotá, el otro 80% nacieron en ciudades distintas a la capital.

**Tabla 3: Composición de la muestra jugadores entrevistados BFC**

Con esta tabla se van a identificar, dentro del texto, los comentarios de los entrevistados, de acuerdo con la siguiente asignación de letras y números.

No.	Ciudad	Cargo
J1	Bogotá	Jugador 1
J2	Bogotá	Jugador 2
J3	Bogotá	Jugador 3
J4	Bogotá	Jugador 4
J5	Bogotá	Jugador 5

Fuente: Creación propia, basada en: entrevistas actores internos Bogotá *Fútbol Club*.



**Tabla 4: Composición de la muestra directivos y cuerpo técnico**

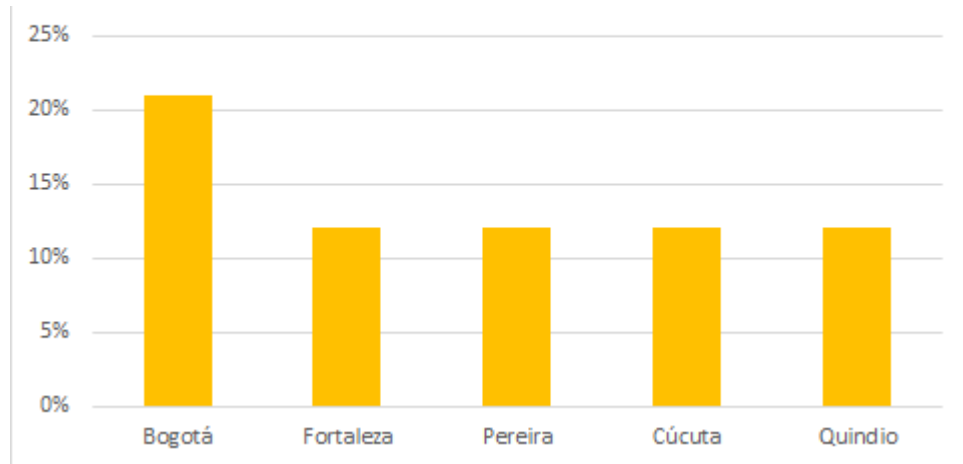
Con esta tabla se van a identificar, dentro del texto, los comentarios de los entrevistados, de acuerdo con la siguiente asignación de letras y números.

<b>No.</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Cargo</b>
D1	Bogotá	Presidente
D2	Bogotá	Vicepresidenta
D3	Bogotá	Entrenador Sub 17
D4	Bogotá	Entrenador equipo profesional
D5	Bogotá	Preparador físico

Fuente: Creación propia, basada en: *entrevistas actores internos Bogotá Fútbol Club*.

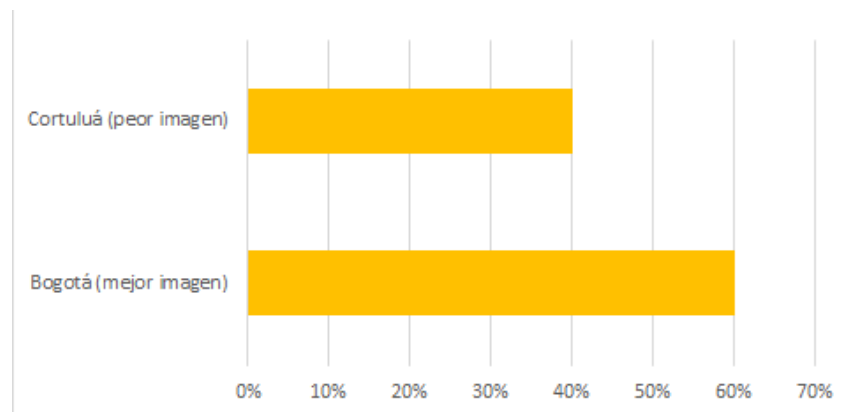
**a) Relación de recordación e imagen de Bogotá FC**

**Gráfico 14: Equipos más recordados por los directivos de BFC**



Fuente: Creación propia, basada en: *entrevistas actores internos Bogotá Fútbol Club*.

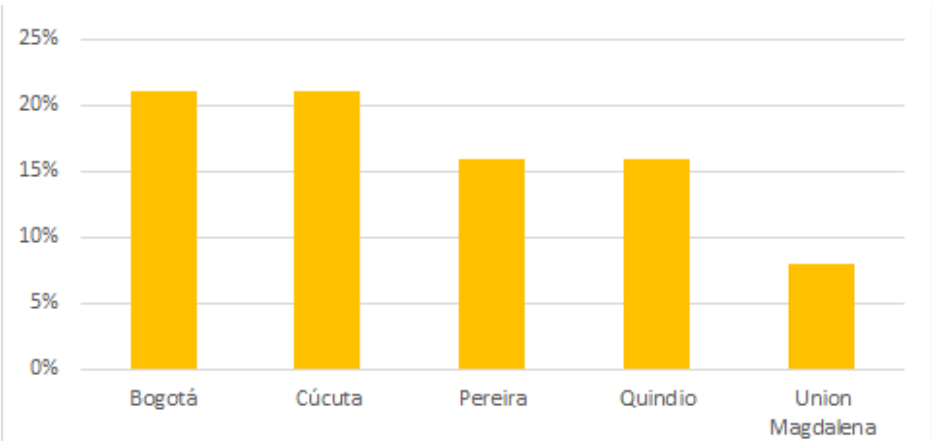
**Gráfico 15: Equipos con mejor y peor imagen para los directivos de BFC**



Fuente: Creación propia, basada en: *entrevistas actores internos Bogotá Fútbol Club*.

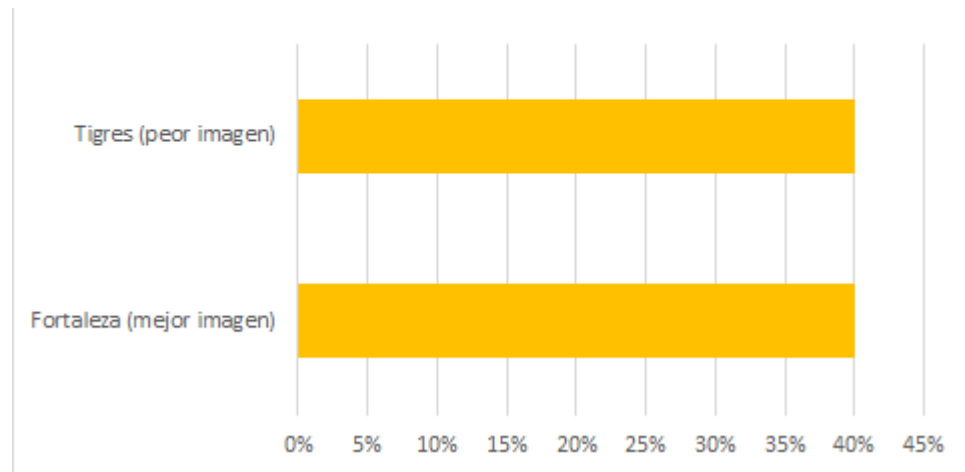
Se puede observar que para los directivos de Bogotá FC su equipo es el que más recordación tiene con un 21% de las respuestas. El 60% de ellos también los escogió como el equipo con mejor imagen. Sin embargo es de sorprenderse que la opinión de los jugadores del plantel discrepa mucho, como se observa a continuación.

**Gráfico 16: Equipos más recordados por los jugadores de BFC**



Fuente: Creación propia, basada en: *entrevistas actores internos Bogotá Fútbol Club.*

**Gráfico 17: Equipos con mejor y peor imagen para los jugadores de BFC**



Fuente: Creación propia, basada en: *entrevistas actores internos Bogotá Fútbol Club*.

Al igual que los directivos, los jugadores reconocen a su equipo como uno de los más recordados de la segunda división, con un 21% y empatando en el primer lugar con Cúcuta Deportivo. Sin embargo, no ubican a su equipo como uno de los que tiene mejor imagen. Para esto escogen a Fortaleza con un 40%, reforzando la idea de los públicos externos, periodistas, directivos e hinchas. Esto conduce a afirmar que los jugadores no perciben una imagen tan favorable sobre la marca como sí lo hacen los directivos.

Lo anterior puede ocasionar un posible choque para el posicionamiento de la marca, ya que para poder generar una estrategia que atraiga al público externo, la percepción de los valores corporativos debe ser la misma para los públicos internos.

## **b) Valores corporativos y estrategia de negocio de BFC**

Por parte de los jugadores de BFC, hay un total desconocimiento de los valores corporativos del Club porque ninguno de ellos supo responder cuáles eran. Por otra parte, el 60% de los directivos tampoco sabe cuáles son, sólo el D1 y el D2 pudieron responder a esa pregunta.

La estrategia de negocio está clara para los actores internos de la empresa, pues tanto como jugadores y como directivos estuvieron de acuerdo en que la venta de jugadores es el principal ingreso y objetivo para BFC: *“El club solo tiene el deseo de vender jugadores para generar dinero y mantenerse”* (J2). *“La venta de jugadores es nuestro principal objetivo para generar ingresos y apoyar el sostenimiento de la empresa”* (D4).

Con esa propuesta de negocio, el público interno sabe que el ideal de la empresa es que los jugadores duren el menor tiempo posible en el equipo y teniendo en cuenta que el factor económico, mucho más que el humano, es el más rentable para ellos.

## **c) Elementos de la marca**

Un eslogan transmite un mensaje emotivo. “Bogotanos de corazón”, no les gusta a los jugadores, probablemente porque no conocen su verdadero significado. *“Es una frase que no es incluyente, no nos gusta. En el equipo profesional no hay ni un solo jugador bogotano”* (J1). *“No me gusta, no me siento incluido y tampoco veo a los hinchas vinculados con eso”* (J2). *“Nosotros no somos bogotanos de corazón, todos venimos de lugares distintos”* (J4).

Y es que ha habido una distorsión en el mensaje, ya que los jugadores no perciben el mensaje como los directivos lo proponen. La directiva sí está conforme con el eslogan y lo interpreta de este modo: *“Vivimos en una ciudad que no es de los rolos, sino de todos. Nuestros jugadores no son de Bogotá, pero este lugar los cobija. Eso quiere decir el eslogan”* (D2).

Ahora bien, el público externo (periodistas, hinchas y directivos) tuvo opiniones divididas con el lema. 57% le dio calificación positiva y el 43% negativa, por lo que se puede concluir que no hay claridad en el mensaje que se trata de transmitir.

Por otra parte, la visión que tiene la directiva de qué tan agradable es su logo es diametralmente opuesta a la que tienen los jugadores y el público externo. De la calificación de 1-5 (1 el menor y 5 el mayor), el promedio de la valoración de los dirigentes fue de 4.0, el de los jugadores 3,4 y el del público externo de 3,1.

#### **d) Comunicación entre directivos y jugadores**

En cuanto a la manera en que se da la comunicación entre directivos y jugadores, ambos públicos coincidieron en que era uno de los aspectos más importantes y que más urgentemente se debía mejorar.

Los directivos se mostraron preocupados, pero a la vez conscientes de que si bien existe una comunicación directa entre ellos y sus empleados, esta se puede ver afectada muchas veces por la irregularidad que existe en las interacciones. Asimismo, no hay empatía o un lazo que una al equipo profesional con estos directivos. *“Es un aspecto que debería mejorar bastante. Estoy consciente de que no hay esa conexión entre las directivas y los jugadores como debería ser. Cada vez estamos intentando mejorar más en este aspecto” (D2).*

Por otra parte, los jugadores expresaron que están completamente desconectados de sus directivos. Hablan de que la comunicación es directa, pero muy escasa e inconstante. Incluso hablan de que se da únicamente con algunos de los directivos. *“La comunicación es mala, podría mejorar bastante. Hay directivos que no conozco o no me han saludado nunca”.* (J2). Esto da a entender que los jugadores y directivos están muy distanciados.

### **e) Venta y estándares de calidad de los productos**

El 60% de los jugadores sabe cómo se venden los servicios del Club, que se da por medio de las redes sociales. El 20% no sabe cómo se comunican y el D2 piensa que no es necesaria la venta de estos ya que solamente los niños de las escuelas compran los productos del equipo. El 100% de los directivos afirmó que se venden a través de las redes sociales y que los encargados de la parte comunicativa es el área de prensa.

En términos de estándares de calidad hay una gran diferencia entre lo que piensan los directivos y los jugadores:

*“Los productos son muy buenos, por ejemplo siempre he dicho en mi vida que las empresas tienen que marcar diferencia. Por ejemplo, el entrenamiento de las escuelas es muy bueno y completo. Nuestra meta es consolidarnos como una de las mejores canteras del país, nosotros producimos nuestros implementos deportivos desde la creación del club. Son económicos y resistentes” (D2).*

*“Los productos son malos, las camisetas se me han dañado lavándolas y no me duran casi. La escuela sí es un buen trampolín para el equipo profesional, yo vengo de ahí. Además, los profesionales son íntegros y me enseñaron bastante para mi vida como jugador” (J2).*

De lo siguiente podemos ver que los directivos en términos de implementos deportivos están conformes con lo que le están ofreciendo a sus empleados. Por parte de los jugadores, el 100% dijo que no le gustaban las camisetas, pantalonetas y los uniformes de entrenamiento. Por otra parte, los estándares en términos de servicios que da el club de capacitación deportiva son buenos, dicho por ambos sectores que fueron entrevistados.

## **f) Alianzas estratégicas de BFC con equipos y marcas**

Cuando se les preguntó a los diferentes jugadores y directivos qué patrocinios o alianzas han tenido, casi nadie pudo responder. Tan solo D1 y D2 respondieron la pregunta, diciendo que únicamente se ha tenido patrocinio una vez, por parte de la lotería de Bogotá.

Como se habló en el epígrafe 1.3, Imagen e identidad, es fundamental para las empresas deportivas contar con patrocinadores, pues estos le dan estatus a la marca y permiten que su posicionamiento sea más fácil, debido que estos influyen directamente en la imagen. “La identidad crea imagen de empresa y de marca. No obstante, existen, por descontado, numerosas actividades de mercadeo (relaciones públicas, patrocinio, gestión de crisis y publicidad) que influyen sobre esa imagen” (Schmitt y Simonson, 1997).

Los jugadores expresaron su interés en cambiar los materiales y marcas que fabrican los uniformes del equipo, porque que estos son de muy mala calidad y se dañan fácilmente. Esto combinado con la clara evidencia de la necesidad del equipo de consolidar patrocinios, abre la ventana para que se pueda buscar un patrocinador de ropa deportiva con estándares de calidad más altos que los actuales.



## Conclusiones

Según lo expuesto en el marco teórico y lo investigado en el diagnóstico del estado actual del posicionamiento de la marca del equipo BFC, se encontraron varios factores que se deben corregir para crear la estrategia de posicionamiento. Las conclusiones aquí presentadas dan la información necesaria para proceder a crear un plan de acción con las estrategias que la marca necesite.

1. **De la notoriedad de marca:** Lo primero que se encontró es que la notoriedad de marca de BFC es superficial. Como se expuso en el marco teórico y según Sterman (2013) apenas llega al reconocimiento. Es decir, los públicos externos entrevistados conocen la existencia del equipo, pero este conocimiento es muy superficial, no tienen una opinión crítica y formada sobre este ni tampoco les interesa. Los consumidores reconocen la existencia de la marca, pero ni es la mejor, ni la de mayor estatus para ellos.
2. **De la calidad y el precio:** Se encontró que la calidad de los productos deportivos que utiliza el equipo no es la mejor. Esto en cuanto a los uniformes que usan los jugadores, cuerpo técnico la escuela de formación y las divisiones inferiores. Por otro lado, se evidenció el interés de varios jugadores y miembros del cuerpo técnico en querer generar una alianza comercial con una empresa de ropa deportiva. El equipo cuenta con una tienda donde se venden estos elementos durante los partidos, sin embargo la relación entre precio y calidad de los mismos, hace que estos no sean comercializados de la manera adecuada. La calidad de los productos debe mejorar si se quieren distribuir en tiendas deportivas como productos oficiales del Club.
3. **De los servicios complementarios:** El equipo sí cuenta con diferentes servicios complementarios, tales como cafetería, estacionamiento y venta de artículos del Club. Sin embargo, el conocimiento que tienen los clientes sobre estos servicios es casi nulo. Incluso, ni siquiera los jugadores del Club conocen la existencia de ellos. Se debe crear un plan para promocionar dichos servicios que le dan un valor agregado a lo que ofrece el equipo.

4. **De los elementos de la marca:** según los valores que se obtuvieron acerca de la apreciación de los públicos externos sobre el slogan “Bogotanos de corazón”, se concluyó que este es apropiado para el equipo. El 57,7% de los encuestados lo calificó con valores positivos (memorable, agradable y llamativo), por lo que es un acierto del Club. Por otra parte, también se evidenció la falta de un portavoz de la personalidad de la marca que, en este caso, puede y debe ser representado con una mascota del equipo. Según lo planteado por Molina (2016) le da un rostro amigable a la marca, porque la acerca mucho más con sus públicos. La creación de esta mascota debe hacerse siguiendo los parámetros de la teoría de Kotler y Keller (2012) de los elementos más exitosos de la personalidad de las marcas, incluyendo aspectos como que debe ser memorable, agradable, significativo y adaptable.
  
5. **De la personalidad de la marca:** se concluye que para poder generar el posicionamiento de la marca deportiva es necesario que la empresa porte una personalidad, ya que, como dice Iniesta (2004), los servicios y productos de la marca adoptan sensaciones hacia los consumidores. Estas se verán representadas junto al eslogan, ya que el público objetivo al cual debe dirigirse la estrategia de mercadeo es a aquellas personas que no hayan nacido en la ciudad de Bogotá pero que sí residan en la capital, siendo coherentes así con el eslogan *Bogotanos de corazón*. Mostrando así que tanto la ciudad como el equipo cobijan a estas personas.
  
6. **De los medios digitales:** Se evidenció que las redes sociales no están siendo gestionadas de la manera correcta y que, mucho menos, se está aprovechando el potencial que estas tienen. Molina y Aguilar (2003) las definen como el canal predilecto para interactuar con los seguidores y así generar fidelidad y apego a las marcas. Con una estructura de contenidos bien planificados y de alto interés para los diferentes públicos, se puede obtener una herramienta que acerque a los hinchas con el equipo.
  
7. **De la lealtad de la marca:** gracias a los valores determinados por la encuesta, se pudo evidenciar que los hinchas de BFC no sienten lealtad hacia el Club. Esto se concluye, ya que la gran mayoría de los encuestados no señaló al equipo como su conjunto favorito. Según Jensen y Hansen (2010), la lealtad de marca es aquel término que permite al espectador

escoger entre la competencia. Bogotá F.C. debe generar estrategias para atraer seguidores, generar satisfacción con su producto y así, en un mediano a largo plazo, lealtad de marca.

8. **De la imagen y el valor de la marca:** Concluimos entonces que rediseñar, mejorar y posicionar los aspectos que se nombraron en los 7 puntos anteriores, dará como resultado un mejoramiento en la imagen de la marca de BFC. Lo cual, en el largo plazo, le dará asimismo valor de marca al Club. Esto, a partir de las estrategias que se presentan en el anexo 1 de este trabajo.
  
9. **Del patrocinio:** al generarse un posicionamiento de la marca, como lo hablamos en el punto anterior, se podrá buscar los tres diferentes tipos de patrocinios con empresas que se muestren interesados a la marca Bogotá Fútbol Club (Aguilar, 2003). Se les ofrecerá un producto viable y consumible por el nicho de personas.

A continuación se presenta el anexo 1, en donde se diseñaron las estrategias de comunicación realizadas según lo visto en la teoría, el diagnóstico, los resultados y las conclusiones, con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca Bogotá Fútbol Club.

## Anexo 1

### Estrategia de posicionamiento de la marca Bogotá Fútbol Club

#### a. Objetivo estratégico de la organización

Convertirnos en el equipo de segunda división más recordado y respetado, siendo un ejemplo a seguir dentro de los clubes de fútbol en Colombia para hinchas, directivos, futbolistas y en general toda la industria del deporte.

#### b. Objetivo estratégico de comunicación

Crear procedimientos de comunicación interna y externa que permitan mejorar los procesos para posicionar a Bogotá Fútbol Club como uno de los clubes jóvenes más representativo del país para diciembre de 2019.

#### c. Tácticas y actividades

**Táctica de Comunicación interna:** Crear canales de comunicación para que esta sea bidireccional y clara entre directivos, cuerpo técnico, jugadores y empleados del Club y que ayuden a crear sentido de pertenencia.

<b>Públicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Canal</b>	<b>Fecha</b>	<b>Indicadores</b>
Directivos, empleados, cuerpo técnico y jugadores	Elaborar un calendario de actividades, citas y reuniones en que los directivos y	Departamento de comunicaciones	Email corporativo	30 de junio de 2018 a diciembre de 2018	Espacios formales e informales para la comunicación

	cuerpo técnico estén dispuestos a recibir a los empleados y jugadores de ser requerido.				
Empleados, cuerpo técnico y jugadores	Crear una campaña de posicionamiento de la marca resaltando los atributos, para los empleados, para generar sentido de apropiación de la marca	Departamento de comunicaciones.	Página web institucional	30 de julio de 2018 a diciembre de 2018	Incremento en el sentido de pertenencia
Directivos, empleados, cuerpo técnico y jugadores	Enviar boletines con respecto al calendario de juego, notificaciones deportivas por parte de la Dimayor e información importante de interés general para los miembros del club	Departamento de comunicaciones	Página web, Email corporativo	Del 30 de junio de 2018 al 30 de Julio de 2018	Incremento en la frecuencia en el envío de información

**Actividad 1:** Elaborar un calendario de espacios en que los directivos y cuerpo técnico estén dispuestos a realizar reuniones con los empleados y jugadores de ser requerido.

<b>Factor:</b> Actualidad de la información	
<b>Nombre:</b> Actualidad de la información en el calendario de actividades	
<b>Definición:</b> Este indicador servirá para que todos los públicos conozcan las actividades y citas programadas en la agenda	
<b>Objetivo:</b> Este indicador servirá para que todos los públicos internos del Club tengan la posibilidad de un espacio con sus jefes para discutir temas importantes	
<b>Responsable:</b> Área de Comunicaciones	
<b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%	<b>Meta:</b> Que el 80% de los empleados utilicen el calendario un año después de haberse iniciado a implementar la estrategia.
<b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral	<b>Punto de lectura:</b> Encuesta trimestral enviada por el correo institucional
<b>Usuarios:</b> Empleados, jugadores y cuerpo técnico.	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Personas que utilicen el calendario X100 / Número de personas encuestadas.	
<b>Tendencia:</b> Positiva	

## Actividad 2

Crear una campaña de posicionamiento para empleados para generar sentido de apropiación de la marca.

<b>Factor:</b> Sentido de pertenencia hacia el Club.	
<b>Nombre:</b> Sentido de pertenencia de los empleados hacia el Club.	
<b>Definición:</b> Este indicador servirá para generar sentido de pertenencia entre todos los públicos internos hacia el club	
<b>Objetivo:</b> Compartir la misión, visión, valores y estrategia del club con los públicos internos para lograr el conocimiento y la apropiación de estos	
<b>Responsable:</b> Área de Comunicaciones	
<b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%	<b>Meta:</b> Que el primer año el 80% de los empleados se identifiquen con los valores del Club
<b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral	<b>Punto de lectura:</b> Encuesta trimestral enviada por el correo institucional.
<b>Usuarios:</b> Directivos, empleados, jugadores y cuerpo técnico.	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Personas que conozcan y se sientan alineadas con la misión, visión y valores X100 / Número de personas encuestadas.	
<b>Tendencia:</b> Positiva	

### Actividad 3

Enviar boletines con respecto al calendario de juego, notificaciones deportivas por parte de la Dimayor e información importante de interés general para los miembros del Club.

<b>Factor:</b> Actualidad y frecuencia de envío de información	
<b>Nombre:</b> Actualidad y frecuencia de envío de información	
<b>Definición:</b> Este indicador servirá para mantener a todos los públicos internos informados sobre aspectos de interés general para el Club	
<b>Objetivo:</b> Que todos los públicos estén informados a tiempo sobre información relevante para el interés general del Club	
<b>Responsable:</b> Área de comunicaciones	
<b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%	<b>Meta</b> Que el primer año después de haberse implementado la estrategia, el 70% de los empleados se mantenga bien informado sobre aspectos de interés general del Club
<b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral	<b>Punto de lectura:</b> Encuesta trimestral enviada por el correo institucional
<b>Usuarios:</b> Directivos, empleados, jugadores y cuerpo técnico	
<b>Fórmula de cálculo:</b> Personas que se informen a través del boletín X100 / Número de personas encuestadas	
<b>Tendencia:</b> Positiva	



**Táctica de comunicación externa, mercadeo y ventas:** Mejorar la percepción de los públicos externos sobre BFC a través del mejoramiento los elementos de la marca y el Club.

<b>Públicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Canal</b>	<b>Cronograma</b>
Directivos	Buscar alianzas de patrocinio de diferente índole, especialmente con empresas de indumentaria deportiva para mejorar la calidad actual de esta	Departamento de mercadeo	N/A	Del 30 de junio de 2018 al 30 de diciembre de 2018
Empleados de comunicaciones y mercadeo	Crear una estrategia para dar a conocer los servicios complementarios que ofrece el Club	Departamento de comunicación y de mercadeo	Reuniones presenciales	20 de julio de 2018 a 20 de agosto de 2018
Departamento de mercadeo y comunicación	Crear un portavoz de marca para el Club	Departamento de comunicaciones y mercadeo	Reuniones presenciales	Del 1 de agosto al 1 de septiembre de 2018
Departamento de comunicación	Gestionar el nuevo plan de tipos de	Departamento de comunicación	Redes sociales del Club	Del 31 de junio de 2018 al 31 de julio de 2018

y mercadeo	publicaciones de las redes sociales del Club, que deben ser coherentes con la personalidad de la marca "bogotanos de corazón", para captar seguidores nuevos no nacidos en Bogotá pero que vivan en la ciudad			
------------	---	--	--	--

**Actividad 1:** Buscar alianzas de patrocinio de diferente índole, especialmente con empresas de indumentaria deportiva para mejorar la calidad actual de esta.

<b>Factor:</b> Patrocinios y calidad de la indumentaria.
<b>Nombre:</b> Patrocinios deportivos.
<b>Objetivo:</b> Generar nuevas alianzas de patrocinio deportivo que permitan mejorar la calidad y diseño de la indumentaria actual (uniformes, balones, artículos de venta), para poder aumentar las ventas de estos a los hinchas.
<b>Responsable:</b> Directivos y gerente de mercadeo
<b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%
<b>Meta:</b> Que para diciembre de 2019 las ventas hayan aumentado en un 40%.
<b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral
<b>Punto de lectura:</b> Ventas trimestrales de todos los artículos deportivos.

<b>Fórmula de cálculo:</b> Total de ventas por trimestre comparadas.
<b>Tendencia:</b> Positiva

**Actividad 2:** Crear una estrategia para dar a conocer los servicios complementarios que ofrece el Club.

<b>Factor:</b> Servicios complementarios
<b>Nombre:</b> Visibilidad y conocimiento de servicios complementarios
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer a los públicos externos los servicios complementarios que ofrece el Club. (Cafetería, venta de artículos deportivos y merchandising).
<b>Responsable:</b> Departamentos de comunicación y mercadeo.
<b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%
<b>Meta:</b> Que para diciembre de 2019 el 80% de los hinchas y públicos externos conozcan los servicios complementarios que ofrece el Club

<p><b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral</p>
<p><b>Punto de lectura:</b> Encuesta presencial en el estadio.</p>
<p><b>Fórmula de cálculo:</b> Total de personas encuestadas que conocen los servicios complementarios x100 / el número de encuestados.</p>
<p><b>Tendencia:</b> Positiva</p>

**Actividad 3:** Crear un portavoz de marca para el Club.

<p><b>Factor:</b> Portavoz de marca.</p>
<p><b>Nombre:</b> Mascota de Bogotá Fútbol Club.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Crear una mascota de Bogotá FC y lanzarla para que esta se convierta en el portavoz de la marca del Club, atrayendo nuevos hinchas y reforzando el sentido de pertenencia de los existentes.</p>
<p><b>Responsable:</b> Departamentos de comunicación y mercadeo.</p>
<p><b>Nivel de referencia:</b> Histórico: 0%</p>

<p><b>Meta:</b> Que para diciembre de 2019 el 80% de los hinchas y públicos externos reconozcan al nuevo portavoz de marca</p>
<p><b>Frecuencia de la medición:</b> Trimestral</p>
<p><b>Punto de lectura:</b> Encuesta presencial en el estadio</p>
<p><b>Fórmula de cálculo:</b> Total de personas encuestadas que conocen la mascota y lo que representa x100 / el número de encuestados.</p>
<p><b>Tendencia:</b> Positiva</p>

**Actividad 4:** Gestionar el nuevo plan de tipos de publicaciones de las redes sociales del Club, que deben ser coherentes con la personalidad de la marca “bogotanos de corazón”, para captar seguidores no nacidos en Bogotá pero que vivan en la ciudad.

<p><b>Factor:</b> Comunicación digital.</p>
<p><b>Nombre:</b> Plan de publicaciones para redes sociales.</p>

**Objetivo:** Crear una línea narrativa del tipo de publicaciones y del lenguaje que se debe utilizar para lograr nuevos seguidores en redes sociales.

**Responsable:** Departamentos de comunicación y mercadeo.

**Nivel de referencia:**

Histórico: 0%

**Meta:**

Aumentar a un 70% la cantidad de seguidores en las redes sociales para diciembre de 2019.

**Frecuencia de la medición:**

Mensual

**Punto de lectura:**

Número de seguidores en las diferentes redes sociales, Likes, retweets, etc.

**Fórmula de cálculo:** Comparación del aumento o disminución de los seguidores, likes, retweets o veces compartidas en las redes sociales del Club mes a mes.

**Tendencia:** Positiva



## Referencias

- Aaker, D. (1996). *Measuring brand equity across products and markets*. California: Managment Review.
- Aaker, D. (1996) *Construir Marcas Poderosas*. Madrid: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Alcaldía mayor de Bogotá. (2017). Bogotá, la ciudad capital que mejor maneja las finanzas en el país, según el DNP. Recuperado el 2 de mayo de 2018.  
<http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/hacienda/bogota-la-ciudad-capital-que-mejor-maneja-las-finanzas-en-el-pais-segun-el-dnp>
- Aprile, O. (2000). *Publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós.
- Bennett, M & Señor, J. (2017). *Innovación en medios noticiosos informe mundial 2017*. Londres: Innovation media consulting group.
- Bogotá Fútbol Club. (2018) *Directivos*. Recuperado 16 de marzo de 2018:  
<http://bogotafc.com/directivos/>
- Bogotá Fútbol Club. (2018) *El club team*. Recuperado 16 de marzo de 2018:  
<http://bogotafc.com/team/bogotafc/>
- Bogotá Fútbol Club. (2018) *Historia*. Recuperado 16 de marzo de 2018:  
<http://bogotafc.com/historia/>
- Cambridge Dictionary. (2018). *Definición de Influencer*. Recuperado el 21 de febrero 2018, de Cambridge Dictionary Sitio web:  
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/influencer>
- Casallas, S. (2017). *Santa Fe inicia su venta de abonos para la temporada 2018*. Recuperado 2 de mayo de 2018:  
[https://colombia.as.com/colombia/2017/12/22/futbol/1513960078\\_123961.html](https://colombia.as.com/colombia/2017/12/22/futbol/1513960078_123961.html)
- Comunicaciones Académicas. (2013). *VIII Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo"*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

- Costa, J. (1987). *Imagen Global: Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ceac.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G (2001). *Estrategias del marketing deportivo: Análisis del consumo deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Dimayor (2015). *Consolidado de los 36 clubes del FPC presentaron ganancias*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: <http://dimayor.com.co/el-consolidado-de-los-36-clubes-del-fpc-presentaron-ganancias-supersociedades/>
- Dos Santos, G. (2015). *El día que Coca Cola cambió su fórmula secreta y se asomó al abismo*. Recuperado el 21 de febrero 2018, de Clarín Sitio web: [https://www.clarin.com/sociedad/coca-cola-formula-secreta-abismo\\_0\\_rJpVHsFwme.html](https://www.clarin.com/sociedad/coca-cola-formula-secreta-abismo_0_rJpVHsFwme.html)
- Drogas la Rebaja. (2018). *Catálogo de productos Drogas la Rebaja* Sitio web. Recuperado el 21 de febrero 2018 de: <https://www.larebajavirtual.com/catalogo/buscar?busqueda=dolex>
- Ferrand, A., Torrigiani, L., & Camps, A. (2006), *Gestión del sponsoring deportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- García, J. (2015), *LeBron James firma el contrato de su vida con Nike*. Recuperado el 21 de febrero 2018, de El País Sitio web: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/12/08/sentidos/1449580235\\_078428.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/12/08/sentidos/1449580235_078428.html)
- Giraldo, M. (2006). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla: Ediciones Universidad del Norte.
- Iniesta, L. (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Jackson, M. (2002) *Resucitar una marca moribunda*. Bilbao: Ediciones Deusto

- Jensen, J. & Hansen, T. (2006): *An empirical examination of brand loyalty*. *Journal of Product & Brand Management*, 15, 442–449.
- Kotler, P. (1999). *El marketing segun Kotler*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ava ed.). Ciudad de México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ava ed.). Ciudad de México: Pearson Education.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Manual de Convivencia. (2017). *Manual de convivencia Bogotá Fútbol Club*. Bogotá.
- Manual de Crisis. (2017). *Manual de crisis Bogotá Fútbol Club*. Bogotá.
- Manual de Protocolos. (2017). *Manual de protocolos Bogotá Fútbol Club*. Bogotá.
- Molina, B., (2016). *Personalidad de marca*. Branderstand. Recuperado el 22 de febrero del 2018 de: <http://www.branderstand.com/personalidad-de-marca/>
- Molina, G. & Aguiar, F. (2003). *Márketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires: Norma.
- Mullin, B., Hardy S. & William S. (1995). *Marketing Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Redacción El Espectador (2018). *Millonarios puso a la venta sus abonos para 2018*. Recuperado el 2 de mayo 2018 de: <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/millonarios-puso-la-venta-sus-abonos-para-2018-articulo-731779>
- Russell, J., Lane, W. & King, K. (2005). *Kleppner Publicidad* (16a ed.). México D.F: Pearson Educación.

- Salinas, G. (2007). *Valoración de Marcas: Revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Salza, C. (2017) *Frente a frente: Huawei Mate 10, iPhone 8 Plus, Galaxy Note 8*. Cnet en español. Recuperado el 22 de febrero del 2018 de: <https://www.cnet.com/es/noticias/huawei-mate-10-iphone-8-plus-galaxy-note-8/>
- Sandhusen, L.(2002). *Mercadotecnia (1a ed.)*. México D.F: Editorial Continental.
- Schmitt, B & Simonson, A. (1997). *Márketing y estética*. Bilbao: Deusto S.A.
- Simón, S. (2016). *La afición más leal (y la liga de fútbol menos transparente) de América*. Recuperado el 5 de mayo del 2018 de: [https://elpais.com/deportes/2016/12/13/actualidad/1481600771\\_207233.html](https://elpais.com/deportes/2016/12/13/actualidad/1481600771_207233.html)
- Sterman, A. (2013). *Cómo crear marcas que funcionen*. Bogotá: Nobuko.
- Torres, A. (2012). *Análisis del mercadeo deportivo para el sector del fútbol en Colombia a partir de los casos más exitosos a nivel internacional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Treacy, T & Wiersema, F. (1994). *The disciplines of marketing leaders*. Nueva York: Addison.