



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
APLICADAS A LA GERENCIA DE MARCA EN EL
FUTBOL: MARCA CHIVAS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

Elizabeth Valenzuela Ornelas

Directora: Mtra. María Fernanda Zúñiga Roca

Toluca, Estado de México; Diciembre de 2013



Agradecimientos

Gracias a Dios por darme la vida, pero sobre todo por darme la capacidad para enfrentar todos los retos que he superado y por rodearme de gente verdaderamente valiosa.

Gracias a toda mi familia: abuelos, tíos, primos y sobrinos. Todos me han acompañado de diferentes maneras en este recorrido y saben que cada uno ocupa un lugar especial en mi corazón. Sin sus consejos, apoyo y cariño no sería tan fácil ni tan divertido estar aquí.

Gracias papás por darme todo lo que tengo, con o sin merecimiento ustedes me han llenado de grandes y maravillosos regalos y han hecho que mi vida sea feliz.

Papá: Después de tantos años juntos, para mí sigues y seguirás siendo lo máximo. Gracias por enseñarme casi todo lo que sé en la vida, gracias por acompañarme cada día y llevarme de la mano a todas partes (desde la escuela hasta el estadio) y por compartir juntos tantas aventuras.

Mamá: Sencillamente sin ti no existiría, gracias por ser mi amiga y mi maestra, por enseñarme que el amor también es disciplina. Gracias por tus sacrificios y por demostrarme todos los días tu dedicación y tu amor incondicional, te quiero mucho.

Este trabajo está dedicado a todos ustedes y a esas personas especiales en mí vida que han estado conmigo impulsándome para alcanzar todas mis metas, siendo ésta una de las más significativas.

¡GRACIAS!

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. Identidad Corporativa	6
1.1. Concepto y utilidad de la identidad corporativa	6
1.2. Identidad visual	7
1.2.1. Concepto	7
1.2.2. Componentes	8
1.2.2.1. Nombre	9
1.2.2.2. Signo	10
1.2.2.3. Gama cromática	11
1.2.2.4. Logotipo y Tipografía	12
1.3. Elementos complementarios de la identidad corporativa	13
1.4. Importancia de la identidad corporativa	14
1.5. El Club Deportivo Guadalajara	15
1.5.1. Identidad Corporativa: Historia	15
1.5.2. Identidad Visual: Nombre, signo y gama cromática	21
1.5.3. La gerencia de marca en el futbol mexicano	26
1.5.4. Identidad corporativa y proyecto empresarial	32
1.5.5. Filosofía corporativa: misión, visión y valores	36
Capítulo 2. Marca e imagen	40
2.1. Concepto de empresa, producto y marca	40
2.2. Funciones de marca	41
2.2.1. Identificación	41
2.2.2. Diferenciación	42
2.2.3. Notoriedad	43
2.3. Componentes de la marca	44
2.3.1. Componentes materiales	44
2.3.2. Componentes psicológicos	45
2.4. Valor de marca	47

2.5. Imagen de marca	51
2.5.1. Tipos de imagen	53
2.5.2. Imagen y Comunicación	54
2.6. Importancia de la imagen	55
2.7. Cómo lograr una imagen favorable para la empresa	56
2.8. Cambio de imagen	58
2.9. La marca “Chivas” y su imagen	59
2.9.1. Componentes materiales Marca Chivas	59
2.9.2. Componentes psicológicos Marca Chivas	61
2.9.3. Imagen tradicional de la Marca Chivas	62
2.9.4. Cambio de imagen	65
2.9.5. Imagen actual de la marca Chivas	68
Capítulo 3. Mercadotecnia y marketing del futbol	74
3.1. Concepto de mercadotecnia	74
3.2. Segmentación del mercado y análisis de la demanda	75
3.3. Mezcla de mercadotecnia	77
3.4. Estrategias de marketing	78
3.5. Marketing y comunicación	79
3.6. Elección y diseño de la estrategia	80
3.7. Posicionamiento	82
3.7.1. Reposicionamiento	84
3.8. Publicidad	85
3.8.1. Estilos publicitarios	85
3.8.2. Tipos de publicidad	86
3.9. Relaciones públicas	87
3.9.1. Conceptos y características	87
3.9.2. Funciones y públicos	88
3.9.3. Tipos de relaciones públicas	90
3.10. Marketing del futbol	91
3.10.1. El futbol como negocio	92
3.10.2. El producto en el futbol	94
3.10.3. Tipos de consumidores del futbol	95

3.10.4. Estrategias de marketing en el futbol	96
Capítulo 4. Estrategias de la marca “Chivas”	100
4.1. Revistas	100
4.1.1. No oficiales: “Chivas de corazón” y “Sólo mexicanos”	100
4.1.2. Oficiales: “Chivas”	102
4.2. Uniforme	107
4.2.1. Antiguos uniformes	107
4.2.2. Uniformes sin publicidad	109
4.2.3. Vuelven los patrocinadores	113
4.3. Publicidad	119
4.3.1. Publicidad institucional: Desplegados	120
4.3.2. Publicidad de producto	131
4.4. Comercialización de productos oficiales	136
4.4.1. Área de patrocinios	137
4.4.2. Área de licencias	138
4.4.3. Área de ventas	139
4.4.4. Área de arte y parte	142
4.5. Internacionalización: Chivas USA	143
4.6. Estructura de fuerzas básicas	145
4.6.1. Captación de talentos: Proyecto “Sangre Nueva”	146
4.6.2. Formación de jugadores: Escuelas Oficiales Chivas	150
Conclusiones	154
Bibliografía	157

Introducción

Toda organización, empresa o institución que desee sobresalir de entre sus competidoras debe de tomar en cuenta que actualmente el valor de su marca tiene un peso relevante en el posicionamiento que tenga en el mercado, por lo que las estrategias de las que se valdrá para hacer de su marca una marca exitosa deben estar planificadas de acuerdo a los objetivos y recursos con los que se cuente.

En la época en la que vivimos, donde existe una saturación de mensajes y una gran cantidad de entidades que te ofrecen los mismos productos y servicios es difícil lograr una diferenciación teniendo únicamente como base los beneficios del producto, por lo que se vuelve indispensable recurrir a diferentes estrategias para destacar otros aspectos que anteriormente habían pasado desapercibidos como la identidad e imagen del productor más que la mercancía o el bien producido. Es aquí donde la gerencia de marca juega un papel determinante para lograr que una empresa se destaque.

Lo que le da valor a la marca es lo que de ella digan sus consumidores o aquellos que tenga acceso a los diferentes mensajes emitidos por la empresa a la cual pertenece; esto se debe a que “los fenómenos de opinión ya no son el mero acompañamiento superestructural de los procesos económicos, sino uno de los motores más dinámicos en la vida del mercado: la ideología ingresa también en el mercado como mercancía y, más drásticamente aún, como medio de reproducción del mercado. En la vida empresarial e institucional, el estado de opinión es un bien de capital” (Chávez, 2005:13).

La industria deportiva y las empresas que participan en ella no están exentas de esto, por el contrario, el mundo del deporte en general y el del fútbol en particular ha despertado el interés de muchos empresarios e inversionistas que ven en este deporte un atractivo negocio que en algunas partes del mundo ha generado ya ganancias millonarias a quienes participan activamente en este sector.

Sin embargo, existen países donde a pesar del gusto por este deporte, los directivos no han entendido la necesidad de llevar a cabo formalmente una gerencia de marca que permita activar la economía de un sector que hasta ahora se encuentra descuidado y que cuenta con el potencial para generar ganancias millonarias en beneficio no sólo de quienes dirigen los clubes de futbol, sino de la sociedad a la que pertenecen. Hay que tener presente que “el futbol es un negocio como otro cualquiera, pero hasta ahora los clubes no han asumido que la gestión de este deporte se debe de entender como la de un producto de consumo” (Fernando J.L., 1998).

El futbol nació con la intención de lograr la recreación y activación física de un grupo de individuos como cualquier otro deporte, con los años el llamado Soccer se fue popularizando y expandiendo a lo largo y ancho del mapa, ésta misma popularidad hizo que se convirtiera en un fenómeno de carácter social, económico y político.

Lo anterior provocó que el futbol fuera encasillado como un distractor social, debido a que en su momento algunos regimenes políticos le dieron a la práctica de este deporte esa función específica. Este desprestigio provocó que los estudios del futbol desde áreas como la antropológica, social o mercadológica se vieran estancados o incluso descalificados.

Sin embargo, esta tendencia ha comenzado a cambiar ya que el futbol ha evolucionado en su forma de dirigirlo, practicarlo y verlo, haciendo de este deporte un gran espectáculo que involucra muchos aspectos de la sociedad moderna y que lo han convertido en un productivo negocio que no todos han sabido explotar.

Es aquí donde comienza la problemática, pues no en todos los países donde se practica el futbol de manera profesional se ha entendido la necesidad de ver a los clubes como empresas cuyo producto es el futbol y el beneficio que les significaría la gerencia de una marca propia y la aplicación del marketing deportivo en sus equipos.

Los clubes anglosajones fueron los primeros en entender el futbol como un negocio, convirtiendo a sus clubes en marcas exitosas que traspasaron la barrera de lo deportivo para

instalarse en los mercados menos pensados para un equipo de futbol, incluso cruzando las fronteras geográficas. Por otro lado, en América Latina, donde el deporte goza de una notoriedad importante, no se ha priorizado el aspecto comercial y por lo tanto no se han profesionalizado las labores del marketing y la gerencia de sus equipos como marcas.

En México existen situaciones que ponen de manifiesto esta falta de visión empresarial por parte de los dueños y presidentes de clubes, quienes no han entendido la relevancia de la incursión del marketing deportivo en el futbol tal y como lo menciona Javier Salinas, Director de Marketing de la Federación Mexicana de Fútbol, en entrevista realizada por Luis Marentes, publicada el 15 de febrero de 2011 en el Blog Periodismo y Marketing Deportivo.

Salinas señala que el marketing deportivo en México “está cambiando la forma de entender el deporte en México”, reconoce que “falta mucho camino por recorrer” y que actualmente el futbol mexicano se encuentra justo en “el punto entre una modernización en el deporte y el negocio”. El directivo apunta que la falta de investigación y educación en lo que se refiere al ramo del marketing del futbol, ha hecho más lento el proceso, además de que el hecho de copiar modelos de ligas europeas ha generado un atraso en el desarrollo de un modelo propio y adecuado al mercado local.

En el caso específico de México, son pocos los clubes que han entendido la importancia que tiene el manejo de imagen y el posicionamiento de su marca en el mercado nacional e internacional. Equipos como el Club Deportivo Guadalajara, el Club América y Pachuca Fútbol Club, han sido los primeros en tomar en cuenta la importancia del marketing deportivo, por lo que han comenzado desde hace algunos años a manejarse como empresas.

Dichos equipos han realizando grandes esfuerzos a nivel económico y humano con el objetivo de alcanzar los primeros lugares en cuestiones comerciales sin dejar de lado la parte deportiva que finalmente es el motor de esta industria; sus campañas y estrategias sentaron un precedente en el fútbol mexicano.

El presente trabajo pretende describir y analizar las estrategias de comunicación y marketing, desarrolladas por el Club Deportivo Guadalajara en el periodo 2003-2007, cuando el Club sufrió cambios estructurales y organizacionales que impactaron en la identidad e imagen de la marca, impulsados en gran parte por la llegada de una nueva directiva encabezada por el empresario mexicano Jorge Vergara Madrigal, quien emprendió acciones agresivas, la mayoría basadas en la innovación, la mercadotecnia, las relaciones públicas y la comunicación, con el objetivo de posicionar la marca “Chivas”.

En el primer capítulo se abordarán lo referente a la Identidad Corporativa, los elementos que la conforman y la importancia que adquiere en la formación de una imagen favorable para la empresa y sus marcas. Así mismo se hará mención del papel determinante de la Identidad Visual, formada por el nombre, logotipo, símbolo y gama cromática.

Se hablará de la cultura corporativa predominante en el fútbol mexicano, para tener un parámetro que determine la relevancia de las labores realizadas por el equipo Guadalajara para posicionar su marca y convertirse en referente del fútbol mexicano en lo que se refiere al manejo del marketing deportivo. Posteriormente se expondrá la historia, filosofía y proyecto empresarial de Chivas; de la misma forma se explicará el origen del nombre, símbolos y colores institucionales del Club.

El capítulo número dos, tratará conceptos estrechamente relacionados con la identidad, como lo son marca e imagen; se hablará del valor y la importancia en el manejo de éstos, como pieza indispensable en para que la empresa sea identificada por el público, logre diferenciarse de sus competidores y adquiera notoriedad en el mercado. Finalmente se describirá la evolución de la imagen del Club Deportivo Guadalajara y la gerencia de la marca Chivas.

El tercer capítulo estará dedicado a la Mercadotecnia, a la relación que existe entre Comunicación y Marketing; se señalarán los tipos de estrategias en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas, además del papel que desempeñan en el posicionamiento de una marca. Posteriormente se hablará específicamente del marketing en

el futbol, refiriéndose a este deporte como un negocio, donde los equipos adquieren el grado de empresas, quienes encuentran en sus nombres poderosas marcas que ofrecen a sus diferentes consumidores toda una gama de productos, respaldados por una serie de estrategias y campañas que tienen el objetivo de llevar a los equipos de futbol a un éxito comercial, independiente del deportivo.

En el cuarto y último capítulo se expondrán algunas de las acciones más destacadas, emprendidas por el equipo Chivas para posicionar su marca. Entre las estrategias que serán descritas en este trabajo se encuentran: la creación de la revista oficial, el manejo de la publicidad de producto y la innovación de la publicidad institucional en el medio futbolístico, el trabajo y la inversión destinada a la formación de jugadores, la comercialización de los productos oficiales y la expansión de marca.

Con este trabajo se pretende destacar la importancia de la aplicación y gestión del marketing en el ámbito deportivo, de la misma forma, se intenta estimular a las instituciones dedicadas al deporte, sobre todo aquellas que se manejan de forma profesional en México, para que se emprendan proyectos integrales, que tengan efecto a corto, mediano y largo plazo, que gocen de una seriedad, continuidad y respaldo por parte de las otras áreas que conforman la organización.

Si bien es cierto que existen ya algunos precedentes en el ramo, se requiere una mayor profesionalización en el manejo de la comunicación corporativa, la imagen y la gerencia de marca para lograr que el futbol, así como cualquier otra actividad con fines lucrativos, se convierta realmente en un negocio redondo que entregue beneficios a la sociedad en general y no sólo a pequeños grupos.

Capítulo 1. Identidad Corporativa

1.1 Concepto y utilidad

La razón primordial por la cual se crea una identidad corporativa debe ser, en un estado ideal, cuando una organización, de cualquier tipo, comienza a operar; sin embargo existen otras situaciones donde es recomendable desarrollar una identidad corporativa, como por ejemplo:

- Una empresa toma conciencia de que debe modernizarse.
- Una empresa ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia.
- Una empresa tiene cambio de directorio o dueño, por consiguiente comienza un nuevo orden.
- Es necesario transmitir un mensaje distinto sobre la empresa.

Según Norberto Chaves (2005), la identidad corporativa o identidad institucional es “el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso – el discurso de la identidad – que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo” (Chaves, 2005: 26).

Ahora bien, una vez que se tiene definida la identidad es necesario exteriorizarla, es decir, que sea vista y reconocida por otras personas ajenas a la institución; es entonces cuando se recurre a la identidad visual.

1.2 Identidad visual

1.2.1 Concepto

En el discurso de la identidad, la empresa trata de comunicar los principales atributos que posee y desea que la gente reconozca en ella; es aquí cuando la identidad cumple un cometido que va más allá de sus funciones primarias, al añadir valor a la marca. Así la identidad corporativa se convierte en “una estrategia global...en un valor que la empresa genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo y estética” (Gutiérrez y Cuesta, 2009: 173).

A la forma en que estos atributos se comunican al público, se le conoce como identidad visual corporativa, es decir, ya no sólo importará el fondo del mensaje (calidad del producto, precio, diversidad, etc.) sino que ahora la forma (nombre del producto, diseño, símbolos, colores, etc.) toma un rol protagónico en las estrategias para el posicionamiento de la marca.

Es indispensable que antes de desarrollar un sistema de identidad visual se conozcan e identifiquen rasgos precisos de la identidad corporativa como: la naturaleza y filosofía de la empresa, es decir, sus valores, misión y visión; el público al cual irá dirigido el mensaje, así como el tamaño de la audiencia; el tipo de productos o servicios que ofrece la empresa; la imagen que pretende proyectarse y los medios que se utilizarán para divulgar el mensaje de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta y al grado de difusión que se quiera alcanzar.

Además, hay que tener presente que “la identidad del sujeto institucional constituye un sistema de mensajes complejo, que pueden manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos elementos no esencialmente sígnicos, pero que connotan rasgos y valores de identidad” (Chaves, 2005: 43). Esta complejidad aunada a las dificultades que experimenta un mensaje para llegar a su destinatario, como la saturación de los canales de

comunicación, obliga a la empresa a reforzar sus estrategias de comunicación para lograr su cometido.

1.2.2 Componentes

Una vez que se ha definido la identidad corporativa, comienza el proceso de creación y selección de los elementos básicos que componen la identidad visual, que son: nombre, logotipo, signo y gama cromática.

La identidad visual puede ser una misma para toda la gama de productos y servicios que una empresa ofrece, o bien, crear una identidad visual diferente para cada caso, eso dependerá de las intenciones e intereses de la propia empresa. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, regularmente, el nombre de la empresa y sus marcas se encuentran vinculados estrechamente.

Diversos autores (Chaves, 2005; Limón, 2008; Gutiérrez y Cuesta, 2009) han dado diferentes conceptos de los componentes de la identidad visual, coincidiendo en las características y funciones que desempeñan:

- 1) Nombre: es la palabra escrita; puede, o no, hacer referencia de la empresa, las cualidades de la marca o los beneficios del producto, pero lo más importante es que sea memorable y de fácil lectura para que pueda ser recordado por los diferentes públicos.
- 2) Logotipo: Es el nombre escrito con un rasgo propio y característico; un diseño específico que lo hace fácilmente reconocible y memorizable. Posee un solo significado, pero revela la mayor cantidad de información sobre la marca, por lo que es una de las representaciones visuales más destacada y explícita de la empresa.
- 3) Signo: Es la parte no lingüística de la marca y de naturaleza icónica, puede considerarse como una imagen separada de cualquier otro sistema de lenguaje que

impacta en las sensaciones del individuo. Está conformado por caracteres gráficos que van de la representación icónica más realista a la más abstracta. Es menos explícito pero cuenta con mayor fuerza de memorización.

- 4) Gama cromática: Es el elemento visual que puede llegar a ser equivalente a la marca, debido a que están fuertemente vinculados. Aunque en ocasiones, es considerado sólo como un elemento que hace más atractivo al producto, debido a su casi nulo grado de significación; sin embargo, el color induce una carga emocional que influye en la percepción del público.

El éxito de la identidad visual radica en la complementariedad de todos sus componentes, así como en la forma en que se refuerzan y coexistan, pues a pesar de la fuerza potencial que tienen de manera individual, la identificación se logrará con lo que en su conjunto comuniquen nombre, logotipo, símbolo y gama cromática, así como de la memorabilidad que logren en las diferentes audiencias a las que va dirigido el mensaje.

Empecemos ahora a desglosar cada uno de ellos, comenzando por el nombre, que en ocasiones funge también como logotipo de la empresa, el cual se puede convertir en la marca de la empresa y/o del producto.

1.2.2.1 Nombre

Norberto Chaves (2005) menciona cinco diferentes formas a las que se puede recurrir para elegir el nombre de la empresa:

- Descriptiva: Enunciación sintética de los atributos de identidad de la institución.
- Simbólica: Alusión a la institución mediante una imagen literaria.
- Patronímica: Alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma (dueño, fundador, etc.).
- Toponímica: Alusión al lugar de origen o área de influencia de la institución.

- Contracción: Construcción artificial mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc. (Chaves, 2005: 44).

Hay que tomar en cuenta que a pesar de lo ingenioso, creativo o moderno que pueda ser el nombre, no conseguirá posicionarse, si no tiene la suficiente fuerza o representa algo que le permita destacarse en el mercado. Si bien es cierto que ayuda el hecho de que el nombre sea pegajoso y breve, lo fundamental es “que penetre en la mente del consumidor y que no se aleje de la realidad para la que fue creado” (Limón, 2008: 79).

La importancia de la selección del nombre se debe a que éste, tal y como sucede en el individuo, es piedra angular de su identidad, pues le otorga singularidad y reconocimiento en los diferentes contextos en los que se desenvuelve; pasa lo mismo en el caso de la empresa, que se da a conocer por el nombre que ha escogido y que, en algunos casos, refleja la ventaja o característica principal del producto. Se puede decir que es aquí donde inicia el proceso de posicionamiento.

1.2.2.2 Signo

Gutiérrez Rodríguez y Cuesta Valiño en su capítulo “La identidad visual corporativa y el naming” (2009: 185-189), enuncian los principios básicos de un signo en lo que a identidad visual corporativa se refiere:

- 1) Principio de representación: Se entiende como un proceso de sustitución, dónde una imagen representa una entidad que ha sido convenida y asimilada por lo que puede representar la entidad de que se trate.
- 2) Principio de formalización: Este principio permite que la identidad visual alcance su máximo sentido, a través de la repetición del signo seleccionado y gracias a características como rápida percepción, fácil retención y eficacia.
- 3) Principio de integración o consistencia: Consiste en que todo lo que se comunique

tenga una coherencia utilizando un mismo código, es decir, que todos los componentes desarrollen una imagen global.

- 4) Principio de universalidad: Ya sea cultural, donde la imagen se hace a todo tipo posible de público; temporal, buscando permanecer a través del tiempo y la universalidad de destinatarios, se escoge o privilegia un grupo de entre tres generales: prescriptores de la entidad, grupos de referencia (competencia) y los usuarios.
- 5) Principio de estandarización: Se trata de lograr una reproductibilidad ilimitada, considerando que la imagen se propagará a través de diversos medios masivos, por lo que debe normarse el uso de la imagen para una mejora global de la misma.
- 6) Principio de diferenciación: Debido a que la mayoría de las empresas quiere lograr la identificación y ésta se logra mediante la diferenciación, la cual ya no sólo puede basarse en sus atributos, debe recurrirse a los aspectos que conforman la identidad visual.

1.2.2.3 Gama Cromática

En lo que a la gama cromática se refiere, la empresa se enfrenta a una gran interrogante, ¿Cuál es el color más representativo de la categoría del producto o el que mejor representa a mi marca?, en ocasiones “se puede asegurar que una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal” (Ídem: 182), aunque se puede recurrir a combinaciones de colores, donde tenemos un color protagónico mientras que los colores secundarios ayudan a resaltar el logotipo y el símbolo.

Existen algunos principios físicos y psicológicos en cuanto al uso del color se refiere que es conveniente respetar o por lo menos tomar en cuenta a la hora de elegir el color que representará a la empresa y que lo diferenciará de sus competidores, lo anterior esta respaldado en el hecho de que “en el espectro visible, cada color tiene una longitud de

onda diferente” (Ibídem), por lo que cada uno se ubica en un lugar determinado de la retina generando diferentes sensaciones.

Por ejemplo, en cuanto a los colores primarios se refiere, se tiene que:

- El rojo da la sensación de acercarse y transmite energía y excitación.
- El azul da la sensación de alejarse y transmite paz, tranquilidad y relajación.
- El amarillo es neutro y luminoso por lo que transmite prevención.

Por lo tanto y con el objetivo de resaltar un color se sugiere su uso de la siguiente forma: negro sobre blanco, rojo sobre blanco, amarillo sobre negro, blanco sobre azul, rojo sobre negro, blanco sobre rojo, azul sobre blanco y amarillo sobre azul.

La decisión de cuál o cuáles colores utilizar, depende en gran medida de la estrategia de la empresa y del posicionamiento que se quiera lograr, pues hay que recordar la carga psicológica que el color aporta a la marca, lo cual sugiere que el color es capaz de generar una asociación con los valores y la imagen que la empresa desea transmitir.

Por eso es recomendable que las empresas seleccionen la gama cromática basados en los datos que arriba se han mencionado; estos colores no sólo se emplearán en el diseño del logotipo sino que automáticamente se convertirán en los colores institucionales que distinguirán a la empresa al ser utilizados en diferentes aplicaciones de papelería y publicidad.

1.2.2.4 Logotipo y Tipografía

Además de los elementos que se han enlistado a lo largo de este apartado y que permiten la identificación visual de una marca, existen aspectos como la tipografía que en términos generales es el diseño de letra que se usará en la creación del logotipo, es decir, funge como auxiliar a la hora de elaborar el logotipo de la marca.

La tipografía es de cierta forma la encargada de comunicar la personalidad de la marca, transmitiendo modernidad, fortaleza, elegancia, dinamismo, seriedad, etc. Existe todo un catálogo de tipos de letra con sus respectivas descripciones y evocaciones para que los encargados de diseño puedan elegir la que mejor encaje con los valores que se deseen sean asociados al nombre y por tanto a la marca.

También existe el llamado logotipo o logosímbolo el cual, como su nombre lo indica, integra los elementos verbal e icónico y “puede adoptar muy diversos aspectos: desde el de un signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente denotativa de la identidad de la institución, pasando por una amplia gama de variantes intermedias” (Chaves, 2005: 44).

Las marcas nacientes son las que más recurren a esta herramienta, al tratar de que su público meta relacione su nombre con determinado símbolo para ser identificadas más fácilmente. En cambio, las empresas bien posicionadas, en ocasiones ya no requieren del uso de su logotipo, basta con el símbolo de la marca para ser reconocidas por el público.

Por otro lado, algunas empresas han basado su identidad institucional solamente en el logotipo, dejando de lado la utilización de un símbolo para darse a conocer, el éxito de esto radica en tener un nombre fuerte, tanto en lo auditivo, como en lo visual, es aquí donde podemos notar la importancia de la tipografía que se elija de acuerdo a lo que se quiere transmitir; así como el uso de los colores que refuerzan la identidad de marca.

1.3 Elementos complementarios de la identidad corporativa

Como ya se mencionó, la identidad corporativa, se refiere a los atributos identificadores y diferenciadores de la empresa, tales como los elementos que conforman la identidad visual; sin embargo, hay algunos factores adicionales que también constituyen la identidad corporativa, y que una vez que son dados a conocer, el público los asocia con la empresa contribuyendo a formar la imagen corporativa.

En la obra “Imagen corporativa: influencia de la gestión empresarial” (Sánchez y Pintado, 2009), se mencionan algunos de estos factores; a continuación se enlistan los más destacados:

- 1) La historia de la compañía, desde su fundación hasta el presente, tanto los momentos positivos como los negativos. Como en todos los casos, la historia nos permite comprender la situación actual de la empresa y su identidad; además la historia tiene un carácter permanente, pues no se puede modificar.
- 2) El proyecto empresarial, relacionado con el momento presente de la compañía. Al contrario que la historia, este factor debe ir cambiando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. El proyecto de la empresa debe hacer referencia a la filosofía de la compañía, sus valores y su estrategia corporativa.
- 3) La cultura corporativa, constituida por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa; así como las convicciones existentes. La cultura puede hacer referencia tanto al presente, como al pasado; el problema fundamental es que es difícil de cambiar y, en caso de ser necesario, el proceso es lento.

Todos estos elementos logran definir claramente la identidad de una empresa, misma que debe darse a conocer, pues es el fin último de su creación. Es aquí donde comienza el proceso de proyección y formación de la imagen, en esta primera etapa donde la identidad se convierte en imagen, es donde muchas veces se mezclan y confunden los conceptos, pues la línea que las separa tiende a ser muy delgada.

1.4 Importancia de la identidad corporativa

Para comprender la importancia de la identidad corporativa es necesario aclarar la diferencia entre identidad e identificación, la identidad es la expresión del ser, su esencia, forma y valores; mientras que la identificación es el acto de reconocer dicha identidad.

Por eso no basta con que los valores existan; es esencial que sean asumidos como tales por el emisor y hechos rápidamente visibles ante su audiencia, debido a que en muchos de los casos la atención se ha desplazado del producto al productor, por lo tanto la identidad asume un rol de mayor peso en el conocimiento, impacto y credibilidad de una marca; pues “toda realidad queda reducida al discurso que sobre ella se emite (...) el significante es lo significado” (Chaves, 2005: 12).

Finalmente hay que tener presente que “una identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación frente al público; de la identidad dependerá la imagen que se forma de esa organización” (Limón, 2008: 26). Motivo por el cual, se dedicará el siguiente capítulo a la imagen de marca, para adentrarnos en la relación y la influencia que ejerce ésta en el posicionamiento de la misma, ya que actualmente no alcanza solamente con “ser”, se requiere también “parecer”, lo que en el discurso se dice que “se es” y eso se ve reflejado en la imagen.

1.5 El Club Deportivo Guadalajara

1.5.1 Identidad Corporativa: Historia

El equipo nace a principios del siglo XX por la iniciativa de un joven de origen Belga, Édgar Everaert, que procedente de Francia llegó a la ciudad de Guadalajara para laborar en la casa *L. Gas y Cía.*, donde entabló amistad con otros franceses, como Max Voog, Auguste y Calixto Teissier, Ernest Caire y Bonmarck y algunos mexicanos como es el caso de Gregorio y Rafael Orozco, Esteban y Francisco Palomera, Alfonso Cervantes y Raúl Gómez, trabajadores de los almacenes de *La Ciudad de México* y *Las fábricas de Francia*.

Este combinado de hombres originarios de Francia, Bélgica y México no sólo tenía en común su lugar de trabajo sino que todos sus integrantes compartían el entusiasmo por un mismo deporte: el fútbol. Esto los llevó a plantearse la idea de formar un equipo,

propuesta que se hizo llegar al dueño de los almacenes, Calixto Gas, quien aceptó y así, el 8 de mayo de 1906 quedó oficialmente fundado el *Club Unión* que un par de años después cambiaría su nombre por *Club Deportivo Guadalajara*.

En el año de 1943 se dio la profesionalización del fútbol en México; la Liga Mayor del Distrito Federal se transformó en un solo torneo nacional, al invitar a varios equipos de las diferentes zonas del país, a formar parte de una misma competición bajo la organización de una misma Federación; *Atlas* y *Guadalajara* fueron los primeros clubes jaliscienses en unirse a aquel llamado.

Junto con la profesionalización vino la institucionalización de un principio que definiría en gran medida la identidad del Club Deportivo Guadalajara, el mexicanismo, es decir el jugar únicamente con futbolistas de origen mexicano. La decisión de tener sólo a elementos nacionales en sus filas, le otorgó al Club la personalidad y el arrastre con el que cuenta actualmente, pues dejó de ser un fenómeno local para convertirse en uno nacional.

Las primeras experiencias del equipo en los torneos de Liga de la renovada Federación Mexicana de Fútbol, no fueron del todo alentadores, pues el equipo, en su etapa amateur, había resultado campeón en 12 ocasiones, cuando pertenecía a la Liga Occidental, por lo que el quedar entre las últimas posiciones de la tabla general de competencia en esta nueva organización, generó descontento en la directiva del equipo y desconcierto en sus aficionados, además de cuantiosas críticas por parte de la prensa deportiva y sus adversarios.

Aunque en lo deportivo el plantel había dado, en la temporada 1948-1949, signos de mejoría al ubicarse dentro de los primeros lugares, el perder partidos clave para sus aspiraciones, no sólo les impidió alcanzar el objetivo de ser campeones sino ser blanco de las burlas de sus detractores.

Reinaldo Martín del Campo, jefe de la plana deportiva del diario *El Informador*, publicó la crónica de lo que él consideró “un mal partido de fútbol”, el encabezado señalaba

“Jugaron a las carreras y ganaron las ‘chivas’ uno a cero”, lo anterior refiriéndose a que algunos aficionados que no eran partidarios del Guadalajara, se habían mofado de los jugadores del equipo gritándoles que “parecían chivas brinconas”. Pero este apodo que nació y se utilizó en sus inicios como una ofensa para el Club, posteriormente se convertiría en el emblema de la institución.

Una vez acostumbrados a todo lo que significaba el jugar fútbol de una forma profesional, aunado a una correcta planificación y a la madurez de un proyecto que años atrás había echado a andar la directiva del conjunto tapatío, los buenos resultados comenzaron a llegar pero no así el tan ansiado título, pues la competitividad y la exigencia del torneo de Liga eran muy altas y la falta de experiencia por parte de los jugadores del Guadalajara era marcada.

De nueva cuenta estaría en las manos de un periodista definir esta etapa del Club como la del “ya merito”, haciendo alusión a que el equipo se quedaba siempre a la orilla de ganar el campeonato, aquel corresponsal, cuyas preferencias futbolísticas se inclinaban hacía el Atlas equipo antagónico del Guadalajara, escribiría en su columna: “Nosotros (refiriéndose al Atlas) hemos ganado un campeonato de Liga, un torneo de Copa, un Campeón de Campeones, en cambio el Guadalajara sigue siendo el ya mero”.¹

Sería hasta la temporada 1956-1957 cuando las llamadas Chivas Rayadas de Guadalajara obtendrían su primer campeonato dentro del fútbol profesional, la madurez del equipo, más el talento de algunos jugadores y la experiencia de otros, comenzó a darle frutos al Club que a partir de ese año atravesaría por la etapa mas productiva de su historia, la época del “Campeonísimo”, mote del que se haría acreedor al adjudicarse un total de 8 títulos de Liga en un lapso de 13 años, convirtiéndose en el equipo más ganador en la historia del fútbol mexicano, además de conseguir, durante ese mismo lapso, campeonatos de Copa y torneos internacionales.

¹ Calderón, Carlos. “El inicio de la leyenda”, en *Soccermania*, año 5, núm. 19, semana del 8 al 14 de mayo de 2006, Pág. 20.

Con la cosecha de éxitos vendría también la fama y la popularidad, pues no sólo eran los trofeos ganados lo que resultaba atractivo para el público, sino el haberlos conseguido con un plantel conformado únicamente por jugadores nacionales, a diferencia de otros equipos quienes tenían las principales posiciones ocupadas por extranjeros y quiénes regularmente se convertían en ídolos y estandartes de sus respectivos equipos.

Todo esto generó empatía entre los mexicanos aficionados al fútbol sin importar de qué parte del país procedían, pues el apoyo de la afición rojiblanca no solo era en la ciudad de Guadalajara, se manifestaba en todos y cada uno de los estadios en los que jugaba, haciendo de cada plaza su casa², de esta forma Chivas alcanzaría, a la larga, la supremacía deportiva y popular.

Pero como todo proceso que tiene su apogeo, después de cierto tiempo, por las circunstancias y el entorno viene un natural decaimiento. En el caso del Guadalajara, la obligada salida de jugadores del equipo provocó una debacle en el ámbito deportivo, que trajo consigo una larga temporada de ayuno de campeonatos, cerrando un ciclo, quizá el más brillante de su historia, dando paso a otro no tan gratificante que fue denominada como la etapa de las “chivas flacas”, pues el equipo volvería a levantar el trofeo de campeón hasta el año de 1987.

Para cuando el Guadalajara volvió a los primeros planos del balompié, el deporte con más arraigo en ese país había cambiado, el fútbol mexicano se hizo cada vez más competitivo, y otros clubes de la provincia y de la capital se reforzaron económica y técnicamente, hasta alcanzar niveles de excelencia que distaban mucho de aquellos logrados en la primera época del profesionalismo³; la directiva del Club encabezada por el presidente Aurelio Martínez, se percató de la situación y actuó de inmediato.

² Gómez, Alejandro. “Un equipo de consagrados”, en *Especiales Récord. Cien años del Chiverío*. 2006, Pág. 46.

³ Sotelo Montaña, Greco. “La era de las Súper Chivas”, en *Chivas. La construcción de un orgullo*. 1999, Pág. 79.

El Consejo de Directores del Club Deportivo Guadalajara recibió un par de propuestas, una provenía de la misma empresa que manejaba al Club América, quien se había convertido en el enemigo natural del Guadalajara por diversos factores, como el ser dos de los equipos con más años, títulos conseguidos y seguidores en todo el país y fuera de él, además de que su historia y tradición los enfrentaban, pues personificaron en sus inicios la lucha entre la capital y la provincia por la supremacía del fútbol mexicano.

Por otro lado se encontraba el llamado grupo opositor, encabezado por el industrial tapatío Salvador Martínez Garza, fue de inmediato respaldado por muchos directivos rayados, comprometidos mucho menos con un buen negocio que con la preservación de (lo que ellos consideraban era) el honor rojiblanco.⁴

Era el año de 1993 y el Club no sólo atravesaba una crisis deportiva, sino también económica pues, debido a las condiciones del mercado futbolístico y a la situación de crisis financiera por la que venía atravesando el país, el tradicional formato de autofinanciamiento resultaba insostenible, la solución más viable para los socios y dirigentes fue rentar al equipo a la que se convertiría en la Promotora Deportiva Guadalajara presidida por el ya mencionado Martínez Garza por un periodo de diez años.

Las primeras acciones de la Promotora fueron encaminadas a convertir al Guadalajara en un equipo competitivo, trayendo a un cuerpo técnico y jugadores de gran calidad y sobre todo reconocidos a nivel nacional, lo cual significaría realizar una gran inversión en la nómina del plantel, naciendo así la era de las “Súperchivas”; otro de sus objetivos fue el de reorganizar el área administrativa. Todos estos cambios se regían por cláusulas establecidas en el contrato que se había firmado, con la intención de salvaguardar la esencia y tradición del Club.

A pesar de haber obtenido un campeonato, el del Verano '97, en una nueva estructura del fútbol mexicano, donde la cantidad de partidos de la fase regular por torneo

⁴ Ibídem.

se redujo a la mitad, el Guadalajara no pudo obtener más títulos, esto aunado a las grandes cantidades de dinero que cada año se desembolsaban para traer refuerzos al equipo comenzó a preocupar a la Promotora pues no se estaban dando los resultados esperados ni en lo deportivo ni en lo comercial, así mismo lo manifestó Salvador Martínez Garza en una entrevista concedida al diario deportivo ESTO el 24 de Junio de 2000, al declarar que “Chivas no es un negocio productivo”.⁵

En la misma edición, cuestionado por el reportero Jorge Carricat sobre la venta de algunos jugadores importantes para el equipo y sobre la situación del Club tras siete años de manejo de la Promotora, Martínez Garza apuntó: “pensé que era más fácil hacerlo campeón. Creí que trayendo jugadores importantes (hace 7 años compramos 13) obtendríamos el título, y me di cuenta de que es mucho más complicado, que requiere conjuntar una serie de circunstancias”. Añadió que había llegado el momento de “balancear las finanzas de la Promotora. Hemos comprado mucho más de lo que hemos vendido, y cuando existe la oportunidad de contar con un ingreso importante, no podemos dejarla pasar; porque además la salida de determinados jugadores, le permite a los jóvenes encontrar una oportunidad titular”.⁶

Sin embargo la situación no mejoró, los números rojos alcanzaron a la Promotora quien dejó de invertir y quien además empezó a acumular, según las declaraciones de algunos jugadores, deudas por el incumplimiento del pago de salarios. En lo deportivo las condiciones no eran más favorables, pues el equipo aparecía en los últimos lugares de la tabla porcentual que define cuáles equipos dejan de pertenecer a la Primera División para formar parte de la Liga de Ascenso, donde nunca antes el equipo se había encontrado.

La situación orilló a la Promotora, quien hacia menos de una década se había erigido como la salvación del conjunto tapatío, a buscar una nueva fuente de ingresos externa. La prensa dio a conocer la reunión de Martínez Garza con Alejandro Burillo,

⁵ Carricat, Jorge. “Ni está quebrado, ni tira el arpa”, en *ESTO*, 24 de Junio de 2000, Pág. 3.

⁶ Ídem: 2.

dueño de otros equipos de fútbol, Atlante e Irapuato, quien dejó caer sobre la mesa la oferta de inyectar dinero fresco y hacerse cargo del Guadalajara durante los dos años que restaban para que venciera el contrato de renta en poder de la Promotora Deportiva Guadalajara (Editorial Planeta, 2006: 159). Finalmente la negociación no se cerró y todo indicaba que el equipo volvería en el año 2003 a manos de sus anteriores dirigentes, los socios del Club.

Sin embargo a finales del 2002 apareció otro empresario tapatío de nombre Jorge Vergara Madrigal, dueño de la empresa de suplementos alimenticios Omnilife y presentó una oferta de compra a los socios del Club Deportivo Guadalajara para adquirir sus certificados de aportación y con ello convertirse en el dueño absoluto del equipo y de todas las instalaciones pertenecientes al Club.

Después de complicadas negociaciones y de la resistencia puesta por algunos miembros del Consejo encabezado por Francisco Cárdenas, el 30 de Octubre de 2002 Jorge Vergara se convirtió por acuerdo de asamblea en el dueño del Club Guadalajara luego de adquirir la promesa de venta de 154 socios (de entre 196 que formaban la membresía) con certificados de aportación (Ídem: 160).

En seguida el nuevo dueño y presidente del equipo presentó a los medios y aficionados su proyecto llamado “Chivas de Corazón” que contenía una serie de cambios y metas ambiciosas para el corto, mediano y largo plazo, empezando con el cambio de razón social, el Club Deportivo Guadalajara dejó de ser una asociación civil y se convirtió en una sociedad anónima, dando así el primer paso para llevar a cabo la estrategia comercial encaminada a posicionar al equipo como una de las marcas deportivas más redituables en México.

1.5.2 Identidad Visual: Nombre, signo y gama cromática

El primer nombre que recibió el equipo fue el de Club Unión, el cual hacía alusión e la composición heterogénea del grupo, al tener en sus filas a franceses, belgas y mexicanos. Sin embargo, existe otra versión, la de Gregorio Orozco quien en una entrevista concedida

al semanario Fútbol en diciembre de 1963, señaló que “el nombre Unión obedece a que el campo de las primeras prácticas estaba en las calles de Unión y Avenida del Bosque en la colonia Moderna”.⁷ El nombre duraría poco, ya que en 1908, influenciado por las ideas europeas de llamar a los equipos de fútbol con el de la ciudad de que eran originarios, Edgar Everaert propone cambiar el nombre Unión por el de Guadalajara, con la intención de lograr un mayor arraigo y sentido de pertenencia con la gente de la ciudad.

Los colores del uniforme adoptados desde su origen se mantienen; éstos provienen de la bandera de Francia (azul, blanco y rojo) por ser este país el lugar de origen del propietario de la Compañía L. Gas, lugar donde laboraban los fundadores del equipo. Otra versión afirma que Edgar Everaert, uno de los fundadores de la institución, tenía una afición por el equipo de las Brujas de Bélgica, el cuál tenía un diseño del uniforme prácticamente idéntico al del conjunto tapatío. A pesar del nuevo de nombre, los colores utilizados desde su nacimiento por el ahora Club Guadalajara no fueron modificados, lo que permitió mantener cierta identidad a pesar del cambio.

El escudo es quizá el elemento de identidad corporativa en Chivas que más ha cambiado a lo largo de su historia; sin embargo, el más reconocido de la época antigua era el que mostraba una intersección de las dos letras iniciales del nombre Club Guadalajara “C” y “G”, con una tipografía estilizada característica de la época (ver figura 1.1).

Figura 1.1 Primer escudo Club Guadalajara



Imagen: http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php

⁷ Gómez, Alejandro. “La leyenda nace”, en *Especial Récord. Cien años del Chiverío*, 2006, Pág. 8.

Posteriormente, el escudo como se conoce actualmente nace en la campaña 1923-1924 y sus creadores fueron: José Fernando Espinoza, Ángel Bolumar, Everardo Espinoza y Ramón Fragoso; la base del emblema es el escudo de armas de la ciudad de Guadalajara; el diseño circular en color azul, con el nombre del Club Deportivo Guadalajara, incluye en su parte central las rayas rojiblancas⁸ (ver figura 1.2).

La interpretación de los elementos del escudo es la siguiente: Las aspas simbolizan el estandarte o guión del caudillo invicto en los combates. La lanza, la fortaleza con prudencia. La orla se concedía como insignia de gran valentía. Simboliza el león a un espíritu generosamente guerrero, adornado de las cualidades de vigilancia, dominio, soberanía, majestad y bravura. El pino se usaba como símbolo de perseverancia. Alrededor del círculo se encuentran estrellas que representan los títulos de liga ganados por el equipo en la época profesional.⁹

Figura 1.2 Escudo actual Club Deportivo Guadalajara



Imagen: http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php

⁸ http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php consultado el 10 de enero de 2012.

⁹ *Ibíd.*

Finalmente vale la pena aclarar que aunque el mote de “chivas” acogido por el equipo es utilizado en la actualidad como nombre comercial, la imagen visual de dicho animal ya sea caricaturizado, estilizado o en su forma natural no cumple con una estandarización, ya que son varias las imágenes manejadas tanto por el Club como por los licenciarios que las emplean en diferentes productos oficiales. Por lo tanto no existe una imagen única que represente a Chivas y sea utilizada como símbolo de una forma global. A continuación se muestran algunas de las imágenes empleadas.

Figura 1.3 Chiva tradicional años 90's



Imagen: <http://deportesedg.galeon.com/pagina6chivas.htm>

Figura 1.4 Personaje “Chiva Fighter” año 2006

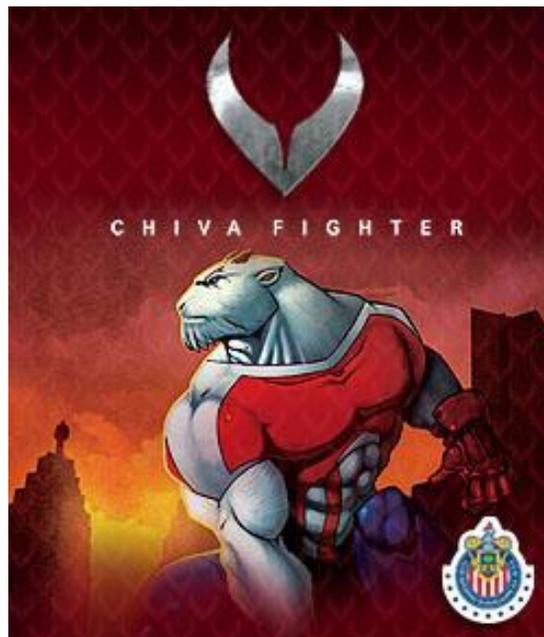


Imagen: <http://www.redchivas.com/chivafighter/>

Figura 1.5 Chiva Productos Oficiales



Imagen: <http://paginawebchivitas.galeon.com/>

1.5.3 La gerencia de marca en el futbol mexicano

Los equipos de fútbol a nivel mundial, sobre todo aquellos originarios de países donde este deporte goza de gran popularidad, hasta antes del año 2000 manejaban a los clubes únicamente como instituciones deportivas y no como empresas, por lo que éste deporte suponía un negocio limitado y con beneficios principalmente para los dueños de los equipos y las grandes cadenas de televisión que se hacían de los derechos de transmisión de los principales equipos de cada país.

Este comportamiento no contemplaba una explotación de la marca del equipo como tal, por lo que las ganancias provenían principalmente de lo recaudado vía taquilla, televisión y venta de jugadores, pasando desapercibidas grandes oportunidades de negocio relacionadas con la forma de administrar la marca, es decir el nombre del Club y sobre todo con las alianzas estratégicas y comerciales que podrían establecerse con empresas de otras industrias dispuestas a realizar una importante inversión en el mundo del balompié.

Pero la situación ha cambiado poco a poco, en la medida en que otros agentes han moldeado una nueva forma de entender el fútbol. Tanto en México como en el mundo la perspectiva desde la que se ve y se estudia el fútbol ha ampliado sus horizontes; pues de ser criticado y señalado por algunos como un instrumento de control político, el futbol ha logrado que se le vea desde otra perspectiva, el de un fenómeno social de grandes alcances, capaz de trascender las barreras políticas, económicas y religiosas entre diversos países

Esto hizo que su éxito y popularidad entre las masas se potenciara, al convertirse en un mecanismo integrador de identidades, sobre todo en las sociedades modernas y globalizadas donde cada vez resulta más difícil encontrar un referente con el que individuos de diferente nacionalidad, residencia, edad, religión, género, nivel socioeconómico, ocupación o preferencia política puedan sentirse unificados. De ahí que

haya despertado interés en áreas antropológicas y sociales que han observado y analizado todo lo que este deporte es capaz de generar, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 La relevancia social del futbol

El hiperindividualismo de las sociedades contemporáneas, que nos enclaustra en la irrelevancia de nuestros problemas individuales y nos condena al solitario desamparo de una identidad hermética y estrictamente confinada en nuestro perímetro social, necesita y encuentra en los deportes-espectáculo, y en particular el fútbol, ambitos colectivos en los que integrarse para producir esos lazos sociales, esos vínculos solidarios que nos faltan y a los que una causa común – el éxito del equipo – dota de una extraordinaria vigencia.

Fuente: Vidal-Beneyto, 2002 en Marketing del futbol (Agudo Ángel y Francisco Toyos, 2003:28)

Pero ahora no sólo es el ámbito social el que involucra al fútbol; en la actualidad el balompié es visto desde una óptica comercial, donde disciplinas como la Economía, Mercadotecnia y Comunicación, han comenzado a tener relevancia en este deporte, aunque en muchos casos aún no se ve como un negocio que puede llegar a ser muy redituable si se maneja como tal.

Se puede decir entonces que la evolución que ha tenido el fútbol desde su creación hasta los últimos años puede plasmarse, a grandes rasgos, de la siguiente forma:

1°. Deporte → 2°. Espectáculo → 3°. Negocio → 4°. Marca

Muchos ven en este desplazamiento, de lo deportivo a lo comercial, una gran amenaza al fútbol, pues prefieren conservar “el romanticismo del fútbol”, es decir, los tiempos en los que se jugaba por simple “amor al arte” o dicho en términos futbolísticos “amor a la camiseta”. El hecho de que el fútbol quede reducido a un mero negocio es para ellos un atentado a lo que ellos consideran un gran mecanismo generador de simbolismos culturales que alcanza, además, una dimensión emocional en el fanático de este deporte.

Como lo mencionan Ángel Agudo y Francisco Toyos en su obra “Marketing del fútbol” (2003), esta dimensión emocional provoca que los seguidores de los equipos

guarden con respecto a ellos una relación de fidelidad difícil de encontrar en otros mercados. Uno es de un equipo y lo es, salvo rarísimas excepciones, para toda la vida, con independencia del grado de satisfacción que le pueda reportar, en términos de resultados deportivos.

Fue precisamente esta peculiaridad la que hizo que empresarios y grandes industrias vieran en el fútbol una inigualable oportunidad para explotar su marca a través del escenario deportivo, generando una mayor cantidad de ganancias, gracias al nuevo nicho de mercado, el del fútbol. Es así como nace el término marketing deportivo, utilizado “para describir las actividades de los consumidores y responsables del marketing de empresas que utilizaban el deporte como vehículo de promoción. En realidad se trataba de un marketing a través del deporte y no de un marketing del deporte” (Op. Cit., 2003: 43-44).

Sin embargo, quienes se beneficiaban mayormente de la obtención de estos dividendos no eran los equipos de fútbol, sino las empresas que, mediante la promoción de sus marcas y productos, consiguieron hacerse de un beneficio mayor, pues no sólo incrementaron sus ingresos sino que además la proyección de su imagen alcanzó niveles más altos debido a la asociación que de ella se hizo con la de los clubes involucrados en los patrocinios.

Desafortunadamente la falta de una visión empresarial del deporte en general y el fútbol en particular, no permitió que se implementara una planificación estratégica en lo que se refiere a gestión de la marca y la imagen de un equipo de fútbol. Fue la falta de recursos lo que orilló a los dirigentes de los clubes a ampliar sus horizontes en aras de recaudar una mayor cantidad de ingresos, pues eran más los gastos realizados que las ganancias obtenidas, producto principalmente de la ausencia de una buena gerencia encargada de implementar acciones de marketing. El fútbol se había convertido en negocio y los equipos en empresas y había que manejarlos como tales.

Son pocos los países y aún menos los clubes que han entendido la situación actual y que llevan a cabo una planificación estratégica en lo que se refiere a gestión de marca. En

España, uno de los países con más antigüedad en el manejo y explotación del nombre comercial de los equipos de fútbol, se encuentra uno de los clubes más activos en este aspecto, el Real Madrid.

En el año 2002, Jorge Valdano, citado en Agudo y Toyos (2003), director deportivo del equipo español, establecía la necesidad de crear una marca por parte de los clubes, que venda y genere ingresos, integrar los derechos de imagen de los jugadores bajo la tutela del club, y en el terreno deportivo apostar por la “cantera” para mantener una identidad y alcanzar resultados económicos sin tanta dependencia externa.

Esto significaba la búsqueda de fuentes de ingreso complementarias a las que se recaudaban de taquilla y de las transmisiones televisivas, así como la instauración de una filosofía de empresa que orientara a los dirigentes de los clubes al momento de fijar objetivos y tomar decisiones en las áreas tanto deportiva como comercial, generando así una mayor identificación tanto al interior como el exterior del equipo.

Tomando estos factores en cuenta, el concepto de marketing deportivo ha evolucionado al ser visto ahora como “un proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las entidades futbolísticas, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del fútbol, así como mantener relaciones duraderas con los mismos, garantizando con ello su supervivencia en el mercado” (Ídem: 44).

En México sin embargo esta profesionalización en la gestión comercial y por tanto económica de los clubes de fútbol no ha proliferado de la misma forma que en otras Ligas de países principalmente europeos. El caso de Chivas junto a otros como el de Pachuca y América, son las excepciones más significativas.

Pachuca fue uno de los primeros clubes mexicanos en darse cuenta de la importancia de manejar su propia marca, sin ser uno de los equipos más populares pero sí uno de los más antiguos del balompié nacional, comenzó a desarrollar proyectos

ambiciosos tanto en lo deportivo como en lo comercial para lograr un mejor posicionamiento

Andrés Fassi, Director Deportivo del Club Pachuca, haciendo un breve análisis del trabajo realizado en los últimos años, en la columna invitada de la revista de fútbol *Soccermanía* señaló lo siguiente: “Siempre interpretamos (el Club Pachuca) que hoy más que nunca, el fútbol debe ser manejado como empresa, con un alto nivel de mercadotecnia en servicio del aficionado...La labor de un equipo de fútbol va mucho más allá de ganar un partido o un campeonato. Así lo hemos interpretado en esta institución que, con liderazgo y creatividad, estamos inmersos en un proyecto pionero, donde la familia del fútbol y del deporte en general, serán los beneficiarios”.¹⁰

Entre las acciones llevadas a cabo por el equipo hidalguense se encuentran el haber creado la Universidad del Fútbol, única en Latinoamérica, la cual ofrecía inicialmente cuatro licenciaturas, así como impulso académico a diferentes áreas relacionadas con el deporte y el fútbol; además de la modernización de su estadio, el apoyo a las fuerzas básicas, así como escuelas de fútbol, centros de formación y filiales en México, Estados Unidos y Centroamérica; pero lo más importante es que el crecimiento comercial se ha dado a la par de los triunfos deportivos a nivel nacional e internacional, lo que ha respaldado e impulsado el proyecto extra cancha.

América, uno de los equipos más importantes y ganadores del fútbol mexicano al pertenecer a una empresa líder del entretenimiento como lo es Televisa, de una u otra forma ha estado ligado a una estructura comercial y económicamente fuerte, lo que le ha permitido tener una mayor expansión a través de los años; su filosofía ha estado basada en la contratación de reconocidos jugadores extranjeros y en la compra de los jugadores nacionales más importantes y populares del momento, generando con ello grandes expectativas en lo deportivo, captando el interés y la atención de medios, aficionados y patrocinadores.

¹⁰ Fassi, Andrés. “Pachuca: algo más que un equipo de futbol”, en *Soccermanía*, 2004, Pág. 23.

Mientras que en el caso del Guadalajara, la transformación de Asociación Civil a Sociedad Anónima que se dio cuando Jorge Vergara compró las acciones del equipo a los socios del club, permitió un cambio total en la estructura y sobre todo en la filosofía y cultura del equipo. Hasta antes de eso Chivas era una marca potencial que vendía mucho pero la mayoría de esos ingresos no eran captados en su totalidad por el Club y los pocos recursos que se generaban no eran utilizados de forma óptima para beneficio del equipo.

Pero la visión empresarial de la nueva directiva plasmada en el Proyecto “Chivas de Corazón” significó una nueva etapa de innovación y desarrollo comercial para el Club; el nuevo dueño del equipo a su llegada expuso su postura al señalar que “el fútbol tiene que ir de la mano de una filosofía. Ésta debe desprenderse de los jugadores y de todos los involucrados; se trata de crear un sentido de pertenencia al Guadalajara para formar nuevas generaciones de gente inspirada por el Club”.¹¹

A pesar de ser un empresario que ha incursionado en diferentes ramos de la industria incluyendo el fútbol a través de su empresa Omnilife como patrocinador del Atlas; el adquirir al Guadalajara fue una iniciativa de dimensiones mayores según la perspectiva del propio Vergara: “En lo personal entiendo a Chivas como un reto mayor que me ha permitido una oportunidad única: ayudar al fútbol. Hacer que regrese la pasión. Limpiarlo para que todos los equipos seamos fuertes, y el aficionado, la parte más importante del juego, sea tomado en cuenta y disfrute de un verdadero espectáculo”.¹²

El primer obstáculo al que se enfrentó la nueva directiva fue precisamente el luchar contra esta cultura corporativa, tradicional en los equipos del fútbol mexicano; el cambio propuesto era necesario para alcanzar un crecimiento institucional y a un éxito comercial pero no era algo que se pudiera llevar a cabo de forma sencilla, el nuevo dueño y presidente del equipo, a través de su editorial en la revista oficial del equipo, aprovechó

¹¹ Vergara, Jorge. “Y después de seis meses”, en *Chivas*, año 1, núm. 1, septiembre 2003, Pág. 2

¹² *Ibíd.*

para hacer un perfil del empresario mexicano promedio, refiriéndose principalmente a los involucrados en el medio deportivo:

“El empresario mexicano está acostumbrado a obtener resultados en muy corto plazo. Cree que hacerse rico es cuestión de meses, y que ganar un campeonato es cuestión de días. Esa es una actitud equivocada – según palabras del propio dueño y presidente del Guadalajara – Tenemos que pensar en que hay que reestructurar el fútbol mexicano, y esto nos llevaría tres o cuatro años. Va a ser un trabajo de paciencia porque hay que nivelar los equipos, fomentar fuerzas básicas, reducir extranjeros (y los que vengan deberán generar realmente un aprendizaje)...Los empresarios mexicanos debemos entender que hay que invertir y esperar tres o cuatro años para lograr algún éxito”.¹³

Motivo por el cual el equipo Guadalajara comenzó su transformación, misma que no sería superficial, esta nueva gerencia buscaba un cambio de fondo, por lo que las primeras medidas que se tomaron fueron al interior de la organización, es decir en la identidad corporativa y la implementación de una nueva filosofía acorde con el proyecto empresarial de convertir a Chivas en una marca y posicionarla en el mercado futbolístico como una de las más importantes.

1.5.4 Identidad Corporativa y Proyecto Empresarial

El proyecto “Chivas de corazón” estaba encaminado a convertir al equipo de fútbol en una exitosa marca comercial, para lograrlo el primer paso debía ser el comenzar a manejar al Club Deportivo Guadalajara como una empresa del espectáculo deportivo cuyo producto es el fútbol. Se requería entonces crear una marca y posicionarla mediante la implementación de estrategias de comunicación y marketing, pensadas y ejecutadas desde el interior del Club, valiéndose de los instrumentos ya existentes e incorporando nuevos elementos, el ejemplo más marcado fue el de las variaciones que sufrió la identidad corporativa del equipo.

¹³ Avélica, Héctor. “Entrevista con Jorge Vergara”, en *Chivas*, año 1, núm. 10, junio 2004, Pág. 46.

La identidad corporativa del Club Deportivo Guadalajara se ha visto fuertemente influenciada por su particularidad de estar integrado únicamente por jugadores de origen mexicano, lo cual, generaba y sigue generando, un sentido de pertenencia diferente al resto de los equipos de fútbol en México, pues a los seguidores de Chivas sin importar la edad, ocupación o clase social, los une algo más que el gusto por un equipo de fútbol con el que comparten valores, símbolos, estilos de vida o personalidades, a los aficionados del Guadalajara los une el hecho de ser todos mexicanos.

El antropólogo Andrés Fábregas Puig publicó un estudio sobre el Guadalajara como fenómeno social integrador de identidades titulado “Lo Sagrado del Rebaño” citado en “Corazón Chiva: Cien años” (2006), dice que:

“Lo sagrado del Rebaño estriba en que simboliza las raíces profundas de México, la alianza del pueblo de pueblos que es la nación, la capacidad de construir la hermandad humana en medio de la diversidad. Es sagrado porque, después de todo, en él se individualizan las multitudes. Entonces desde el ángulo del aficionado, el Rebaño son yo y mis luchas, mis afanes, mis miedos y anhelos, mis ataduras culturales, mi convicción de pertenecer a esta tierra del nopal y la serpiente que llamo México.

Lo sagrado del Rebaño está en que somos todos el gran nosotros que a través del tiempo se empeña en perseguir un sueño: construir en esta tierra, de la que Jalisco es parte entrañable, un hogar para cada uno de nosotros sin las distinciones injustas que simbolizan otros equipos o las claudicaciones deshonorosas que simbólicamente anuncian aquellos conjuntos que ponen todo el énfasis en la contratación de jugadores foráneos” (Editorial Planeta, 2006: 106-107)

De esta identidad donde el nacionalismo es una pieza clave, se desprenden valores como el esfuerzo, la humildad, el carisma, la fiesta y la alegría, todos ellos relacionados con la cultura popular mexicana y sus clases trabajadoras. El aficionado chiva encuentra una mayor satisfacción al ver en el equipo la imagen de un mexicano exitoso que se sobrepone a sus adversidades, como el no contratar a jugadores extranjeros, y las convierte en virtudes, mismas que se contraponen a las de sus dos históricos, tradicionales y más acérrimos rivales deportivos, Atlas y América.

Atlas – el antiguo enemigo de barrada – y el América – el nuevo rival de proyección nacional – se convertirían, de manera espontánea, en los principales detractores del orgullo rayado. Ambos tenían mucho en común. El Atlas, fundado por un grupo de jóvenes educados en Inglaterra, habría de identificarse con la aristocracia tapatía.¹⁴

En su columna titulada “En la contienda” publicada en la revista Soccermanía en agosto de 2002, Francisco Javier González define al América como “el equipo que representa en el fútbol la clase alta, amigo de las contrataciones extranjeras, aliado a un aparato publicitario envidiable”.¹⁵

El escritor y periodista Germán Dehesa en su participación dentro del libro conmemorativo del centenario del Guadalajara hizo referencia a la importancia y arrastre que tiene el equipo tapatío dada su identidad nacionalista al decir que “las Chivas son el nombre de una pasión nacional, de un inevitable rasgo mexicano. Hablar del Guadalajara es hablar de una institución que, al tener su sede en el corazón de tantos compañeros de nación, ha resultado más durable, que cualquier partido político e infinitamente más creíble y apasionante que éstos” (Editorial Planeta, 2006: 165).

Esta identidad que el equipo adoptó y que lo ha popularizado durante su travesía en el fútbol mexicano, generó una forma global de ver y entender al Guadalajara, sus características son reconocidas por todos aquellos que, de una u otra forma, se encuentran inmersos en el ámbito deportivo, así como su filosofía, valores, rivalidades, logros y alcances. Sin embargo, los cambios en la administración, primero en el año 1993 y diez años después en 2003, crearon ciertas dudas, confusiones e incertidumbre en lo que se refiere a la identidad del equipo.

¹⁴ Sotelo Montaña, Greco. “Antichivas”, en *Chivas. La construcción de un orgullo*, 1999, Pág. 54.

¹⁵ González, Francisco. “De todos modos es el clásico”, en *Soccermanía*, semana del 5 al 11 de agosto de 2002, Pág. 44.

El equipo contaba con una tradición y una historia ganadora, pero en los últimos años de manejo por parte de la promotora, Chivas había perdido presencia, protagonismo y fuerza, sumergido en una crisis económica, el equipo contaba con una nómina muy alta, por lo que Salvador Martínez Garza optó por desprenderse de jugadores emblemáticos para la institución en aras de recuperar de una forma rápida y segura su inversión a sabiendas de que el contrato de arrendamiento de la Promotora Deportiva Guadalajara estaba por finalizar.

Lo anterior trajo consigo una crisis también en lo deportivo, pues la salida de jugadores experimentados y el abrupto debut de jugadores jóvenes formados en las fuerzas básicas del equipo, más por necesidad que por convicción, marginando al equipo a los últimos lugares de la tabla de posiciones del torneo, pero lo más preocupante era la aparición de Chivas en la parte baja de la clasificación porcentual, es decir, Club enfrentaba la posibilidad de perder la categoría de equipo de Primera División si no se revertía casi de forma inmediata la situación deportiva y administrativa por la que atravesaban.

Ante este panorama la propuesta de compra y el proyecto que Jorge Vergara presentó tanto a los socios como aficionados del Club Deportivo Guadalajara representaba la solución a la problemática del equipo, serían las estrategias utilizadas las que no serían del todo aprobadas por el público que llegó a cuestionar las intenciones de este cambio que prometía llevar al equipo de regreso a los primeros planos del fútbol mexicano, dándole además un giro al manejo de Chivas en cuestiones comerciales.

Los puntos más importantes del proyecto, que a continuación se enlistan brevemente, estaban orientados al desarrollo deportivo, pero paralelamente producirían efectos en cuestiones de imagen, posicionamiento de marca y expansión comercial, aunque no todos serían bien recibidos por la afición del Guadalajara y muchos de éstos puntos no se cumplirían al cien por ciento, lo cual traería consigo numerosas críticas por parte de la prensa deportiva, mismas que incrementarían el descontento de los seguidores de Chivas.

El proyecto “Chivas de Corazón” lo podemos dividir en tres principales ejes:

- Nueva filosofía: Esta consistía en una imagen más agresiva del equipo, la cual hiciera que el Club enfrentará una modernización en todos los aspectos, pero principalmente en el comercial. Teniendo como base el fútbol espectáculo, refiriéndose a un estilo de juego que agradara a la tribuna, contribuyendo así al espectáculo que representa el futbol moderno y que da pauta a hacer de este deporte un negocio productivo.
- Reestructuración de fuerzas básicas: El contar con una infraestructura sólida en las divisiones inferiores le permitiría al Club generar un semillero de jugadores de un alto nivel competitivo para abastecer al primer equipo, logrando así reducir los egresos derivados de la contratación de jugadores formados en otros equipos, lo cual además contribuiría al incremento de la identidad del futbolista hacia el Club.
- Comercialización de la marca: Sacar el mayor provecho a la gerencia de la marca Chivas, generando recursos derivados de la explotación de la imagen del equipo y de sus jugadores, a través de diferentes estrategias y alianzas comerciales, con el objetivo de posicionar la marca como una de las más cotizadas en el mercado local y extranjero.
- Comunicación Corporativa: Crear diferentes canales de comunicación que le permitieran al Club tener una mayor promoción de marca, difundir la filosofía corporativa y promover el catálogo de productos y servicios que el Club ofrecía, generando así una constante expectativa en sus diferentes públicos.

1.5.5 Filosofía Corporativa: Misión, Visión, Valores.

Para la consecución de cada uno de los objetivos plasmados en este proyecto era necesario hacer cambios en la estructura, organización y filosofía del Club, el primer paso hacia la modernización significaba entender la nueva dinámica del deporte, donde la innovación, el marketing, la imagen y la proyección se han convertido en los principales

ejes para el crecimiento y posicionamiento de un equipo de fútbol, sin dejar de lado lo deportivo.

En el caso concreto de Chivas se requería transmitir un mensaje distinto a lo que los fanáticos del equipo estaban acostumbrados, este mensaje debería ser más intenso, provocativo,

Para generar en los aficionados confianza en el nuevo proyecto, que después de dos años y medio, había generado importantes cambios en todas las áreas de la institución, el dueño y presidente del Guadalajara, Jorge Vergara, a través de su editorial publicada mensualmente en la revista oficial Chivas, se dirigió a todos aquellos seguidores del equipo, a continuación se presentan fragmentos de dicha publicación.

“Muchas veces nos cuesta trabajo o nos da miedo realizar un cambio en nuestras vidas, en las costumbres o hábitos; sin embargo, cuando sabemos que es indispensable, lo tenemos que hacer, y así nos damos cuenta de que el temor que sentíamos no tenía fundamento...Mi responsabilidad es lograr tener un equipo campeón en todos los sentidos: en la cancha, fuera y como personas líderes. Ese es mi trabajo...No ha sido fácil pero nuestro compromiso no puede ser limitado. No podemos dejar de tomar la decisión por miedo a perder la popularidad, ni puedo, menos aún, arriesgar los principios en los que creemos, porque el resultado sería catastrófico”.¹⁶

Fue así como mediante diferentes estrategias la llamada Filosofía Chiva se dio a conocer entre sus seguidores y el público en general, uno de los principales canales utilizados para tal labor fue la página web oficial del equipo, misma que surgiría también como resultado de este proyecto de posicionamiento y que llevaría por nombre www.chivasdecorazon.com, en ella se expusieron los primeros elementos de la identidad corporativa establecida por la nueva directiva.¹⁷

¹⁶ Vergara, Jorge. “No sólo un cambio más”, en *Chivas*, año 2, núm. 22, julio 2005, Pág. 1.

¹⁷ www.chivasdecorazon.com consultado el 29 de junio de 2005.

El eje medular de la Filosofía Chiva es lograr que los jugadores tengan un plan de vida para que crezcan y se desarrollen como seres humanos para que cuando terminen su carrera sean individuos exitosos. Chivas destaca entre su filosofía:

Pasión: Chivas, sus jugadores, su directiva, sus directores técnicos y sus aficionados, entienden, asimilan y proyectan el orgullo y la emoción del mejor deporte del mundo con el mejor equipo del mundo con jugadores 100% mexicanos.

Oportunidad: Chivas provee oportunidades para los niños y jóvenes, ayudando a que se conviertan en los líderes y las estrellas del fútbol mexicano para el futuro.

Comunidad: Chivas está en el corazón de la comunidad mexicana y americana, estableciendo alianzas a través del fútbol y ayudando a los más necesitados a través de diversas fundaciones, tales como "Teletón", "Make a wish" y "Fundación por los Niños del Planeta".

Responsabilidad: Los aficionados de Chivas manifestamos total respeto y responsabilidad en el ambiente del deporte profesional en México y Estados Unidos. Gozamos pacíficamente el espectáculo en un ambiente familiar y amigable.

Fútbol de primer nivel: Chivas disputa sus juegos como local en el majestuoso Estadio Jalisco. El equipo está compuesto por destacados futbolistas nacidos en México que ofrecen espectáculo, un fútbol dinámico, con iniciativa y agresividad deportiva.

➤ **Misión**

Mantener el liderazgo como el mejor equipo de fútbol de México, brindando a la afición motivos de orgullo y pasión. Formando jugadores mexicanos desde nuestras fuerzas básicas e impulsando su crecimiento personal y profesional, buscando la excelencia nacional e internacional, estando a la vanguardia en lo deportivo, social y comercial.

➤ **Visión**

Ser el club de futbol número uno a nivel mundial en la obtención de títulos, mayor número de aficionados, calidad de fuerzas básicas, programas comerciales e instalaciones deportivas.

➤ **Valores**

El Club Deportivo Guadalajara, S.A. de C.V. es una institución deportiva que tiene como meta ser el mejor equipo de fútbol de México con base en, única y exclusivamente, jugadores mexicanos, haciendo de Chivas un equipo altamente competitivo a nivel nacional e internacional. La meta de Chivas incluye el desarrollo de fuerzas básicas que desarrollen jugadores de alta competitividad para aportar elementos a la Selección Nacional Mexicana. Para lo anterior, contamos con los siguientes valores:

Valores de conducta: responsabilidad, servicio, constancia y eficiencia.

Valores de actitud: lealtad, honestidad, respeto, optimismo, armonía.

Capítulo 2. Marca e Imagen

2.1 Concepto de empresa, producto y marca.

En muchas ocasiones, cuando se habla de imagen de marca, existen términos que están relacionados y que en ocasiones se confunden o se utilizan de forma indistinta, por lo que resulta importante establecer sus límites y diferencias, para poderlos aplicar de forma correcta, nos referimos a los conceptos de empresa, producto y marca.

Una empresa, de acuerdo con la definición que da Norberto Chaves (2005: 19), es aquella “estructura organizativa de naturaleza económica por excelencia, organismo societario articulado en torno a una actividad lucrativa, cualquiera que sea el carácter de su propiedad, pública o privada”. Podemos decir que es donde todo empieza, ya que es ella la que crea y registra marcas comerciales, con las que ampara y personaliza a su vez los productos y líneas de productos o servicios.

Por otro lado Limón Peña (2008), nos ofrece una definición de producto, al enunciar que “es lo que el anunciante (empresa), fabrica o distribuye” (Limón Peña, 2008: 60). En otras palabras el producto es simplemente aquello que el fabricante ofrece al consumidor, mientras que la marca es lo que el consumidor compra, más allá de lo material; por ejemplo, cuando una mujer acude a una tienda departamental para adquirir una prenda de vestir, no está solamente comprando un suéter, falda, blusa o pantalón; sino que elegirá el producto cuya marca le proporcione mayor satisfacción, con la cual se identifique de acuerdo a la personalidad de la misma, dándole un valor adicional a su compra y generando un estatus en el consumidor.

Aunque en un sentido estricto, “la marca es el nombre, símbolo, término, diseño o una combinación de ellos, asignado a un producto o servicio” (Ídem: 59), por el que es el directo responsable; además la marca es la encargada de dar a conocer dicho producto o servicio, logrando una diferenciación del resto, al ofrecer ciertas garantías y promesas de

venta. En el aspecto comercial, la marca materializa la voluntad y necesidad de la empresa de salir del anonimato, en un sistema de comercialización históricamente indiferenciado.

Una vez que hemos especificado las definiciones de empresa, producto y marca, al verlos por separado, es posible entender que cada uno puede llegar a tener una imagen determinada aunque todas ellas estarán interrelacionadas y formarán parte de la identidad visual corporativa a nivel global. A continuación se exponen las principales funciones de la marca: identificación, diferenciación y notoriedad.

2.2 Funciones de marca

2.2.1 Identificación

La necesidad de que los consumidores identificaran un bien o servicio, fue lo que motivó a los productores y vendedores de tiempos pasados a darle un nombre a los productos que ellos ofrecían, con la finalidad de lograr, en primera instancia, una identificación por parte de los clientes probables y, posteriormente, lograr la lealtad de sus consumidores.

Haciendo referencia al Diccionario Metodológico de Mercadotecnia, podemos decir que “con el afán de caracterizar y distinguir a un producto, una gama o el conjunto de una producción frente a la competencia, una firma crea un signo distintivo, nombre, diseño, logotipo, emblema o sigla” (Serraf, 1988: 138), para que los clientes identifiquen plenamente su producto mediante aquellos atributos que lo definen, logrando captar la atención del consumidor.

Es decir, que de todo un grupo de caracteres, colores, imágenes, formas y palabras, las cuales pueden o no tener un significado particular, la empresa elegirá aquellos que mejor representen el conglomerado de infraestructura, productos, servicios, ideas, valores y filosofía que ésta ofrece a todos sus clientes, reales y potenciales, con la intención de lograr un mayor reconocimiento dentro del mercado, creando así su propia marca comercial.

Hablamos entonces que la primera de las funciones de marca es la identificación, la cual se define como “el acto de reconocer la identidad de un sujeto, es decir, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo”. (Op. Cit., 2008: 26).

A pesar de que la marca es probablemente el factor que más peso tiene en la identificación de un producto, existen otros elementos como el modelo, el envase y la etiqueta, que sirven como referentes para que el comprador realice su elección al momento de que el comprador realiza su elección y compra.

2.2.2 Diferenciación

Una vez que el producto ha sido identificado, el siguiente paso es diferenciarlo de sus competidores, con el objetivo de que los consumidores elijan su marca por encima de otras que ofrecen la misma utilidad. Podemos decir entonces que “la marca es el modo principal de identificar y diferenciar un producto formalmente de los demás” (Santesmases, 1995: 387).

Philip Kotler y Gary Armstrong (1996), en su definición de marca coinciden con la anterior al señalar a una marca como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 1996: 335); reafirmando que la diferenciación es otro elemento fundamental de la marca y se logra resaltando el conjunto de cualidades que tiene el producto, mismas que lo definen y lo distinguen entre sus competidores.

La diferenciación, por lo tanto, se encuentra determinada por las características y beneficios que ofrece un producto, tales como: la calidad, el precio, la distribución y variedad. Sin embargo, actualmente esta diferenciación no puede depender exclusivamente

de estos factores, pues “la competencia sin concesiones y el cambio constante, han llevado a las empresas a sacar más provecho económico a sus marcas” (Crainer, 1997: 22).

Las cualidades que inicialmente eran exclusivas de un producto, pueden ser copiadas o mejoradas por sus competidores, por lo que éstas ya no pueden ser tomadas en cuenta como único instrumento de diferenciación; debido a esta lucha, los precios se han equiparado cada vez más.

Sucede también que, en algunos casos, la rapidez con que se dan los cambios, así como los grandes gastos que implica una campaña publicitaria, han propiciado el incremento del valor monetario en los productos, aunque no siempre de la mano del aumento en la calidad, poniendo en riesgo la lealtad de sus clientes y como consecuencia la recuperación de los gastos de producción por parte de la empresa se vuelve más complicada.

2.2.3 Notoriedad

Como ya se mencionó, actualmente resulta muy complicado que un producto pueda ofrecer cualidades o beneficios únicos dentro del mercado, debido a que el acelerado ritmo de innovación y la creciente competencia, obliga a los productores a ir más allá de lo material; es entonces cuando éstos apelan al factor psicológico, el cual ha adquirido más valor para la marca.

Para que todo esto sea posible, la marca debe traducirse en notoriedad, pues “una marca desconocida es una marca sin valor, el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad de origen y calidad, la notoriedad se adquiere por medio de la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y... también al superar la prueba del tiempo” (Limón, 2008: 60).

La notoriedad de una marca se puede lograr desde el momento en que se elige el nombre que será otorgado a la empresa y que puede ser el mismo que se le da al producto,

conjuntamente con las características gráficas que complementarán el mismo, es decir, las formas, colores e imágenes que lo acompañen, nos referimos a la tipografía de marca, de la cual ya se ha hablado en el apartado anterior.

Las campañas de publicidad, así como la labor de los medios de comunicación en la promoción de un producto influyen considerablemente en la notoriedad que éste adquiere entre los consumidores. Las empresas que cuentan con el capital necesario buscan que sus productos estén colocados en los mejores aparadores, donde sus clientes potenciales puedan observarlos, conocerlos y, finalmente, comprarlos.

2.3 Componentes de la marca

De acuerdo a lo que hasta el momento se ha dicho acerca de una marca y todo lo que la compone, podemos hablar, como lo hace Moisés Limón Peña en su obra “Imagen Corporativa: Estrategia Organizacional de Comunicación Global” (2008), de que la marca posee dos realidades: la realidad material, que se convierte en la identidad visual de la marca, es decir el mensaje constituido por el nombre, logotipo, grafismos, etc., y la realidad psicológica, que en términos generales es la imagen de marca y tiene que ver con la percepción que el consumidor tiene de los signos que la marca comunica y la personalidad que proyecta.

2.3.1 Componentes Materiales

Los componentes materiales de la marca son: nombre o fonotipo (identidad verbal), el logotipo (identidad visual) y los grafismos (complemento de la identidad visual). El primer paso a la hora de crear una marca comercial es elegir el nombre con el que se desea ser representado, conocido y recordado, tomando en cuenta las características que este nombre debe tener, entre las cuales destacan:

- Ser breve, de fácil lectura, pronunciación y memorización.
- Debe resultar agradable al oído (eufonía) y a la vista.

- Estar asociado o evocar el tipo de producto que representa, detrás del nombre debe haber una historia, un por qué.
- Sorprender y ser ingenioso, confiriendo originalidad al producto.
- Lograr diferenciarse en un entorno con exceso de signos y con una versatilidad que permita adaptaciones lingüísticas.
- Pero sobre todo debe estar registrado ante la ley para evitar imitaciones o plagios que en dado caso puedan dañar la reputación e imagen de la marca, el producto y la empresa.

Una vez que se tiene el nombre, debe encontrarse la forma de representarlo gráficamente, permitiendo la identificación de la marca de entre sus competidores. Vale la pena señalar que, para la elección del nombre y el símbolo, es conveniente realizar una investigación comercial y utilizar diferentes técnicas que permitan tomar en cuenta la opinión del público; porque es él quien aceptará o rechazará la identidad de marca transformada en imagen, que la empresa busca proyectar en el producto mediante el nombre y logotipo de su marca.

Cuando ya se ha definido la identidad verbal y visual de la marca, la organización debe planear y poner en práctica una estrategia de imagen y comunicación que facilite el posicionamiento de la marca, realizando campañas con un estilo propio, un mensaje claro y que reflejen la personalidad de la marca.

Estas campañas no sólo son de tipo publicitario, las hay de relaciones públicas y comunicación, todas forman parte de las estrategias para lograr los objetivos proyectados, pues “el concepto de marca es el puente entre la cultura de la empresa, su proyecto, su vocación y los planes de acción que serán puestos en marcha” (Ídem: 67).

2.3.2 Componentes Psicológicos

La parte psicológica, se ha dejado de lado en la mayoría de las definiciones de marca, las cuales se encuentran muy centradas en los aspectos físicos; sin embargo, el

componente más relevante y complejo de las marcas es el psicológico, pues “la marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces, poco o nada tienen que ver con las propiedades del producto” (Sánchez y Merino, 2009: 212).

Es por ello que ahora las empresas tienen que apelar a otros significados más emocionales ligados a las marcas. De acuerdo con Kotler (1996) una marca puede ofrecer hasta cuatro grados de significado:

- Los atributos: son las características y adjetivos con los que cuenta un producto; los cuales pueden ser únicos o compartidos.
- Los beneficios: es la forma cómo se traducen los atributos y que logra atraer a los consumidores.
- Los valores: están relacionados con los beneficios ofrecidos, se busca que los consumidores se identifiquen con los valores de la marca.
- La personalidad: se proyecta a través de la imagen y busca coincidencias con la imagen real o deseada de la persona (Kotler, 1996: 335-336).

Los últimos dos puntos son los significados más duraderos, y pueden considerarse como la esencia de las marcas, ya que no pueden ser copiados por sus competidores, y permanecen en la mente del consumidor en el momento de tomar decisiones de compra. Ya no solamente es importante ofrecer al consumidor un producto atractivo, novedoso, de calidad y a un buen precio; ahora las empresas están obligadas a apostarle al valor agregado de una marca, del cual se hablará más adelante.

De acuerdo con Joaquín Sánchez y Ma. Jesús Merino en “Imagen y posicionamiento de marcas” (Op. Cit., 2009: 214), el componente psicológico de las marcas, consta de *lo sensorial* (todo lo que perciben los sentidos), *lo emocional* (situaciones y vivencias personales del consumidor) y *lo informativo* (conocimientos adquiridos provenientes de terceras personas); estos aspectos forman un todo y confieren una personalidad única a cada producto, e influyen decisivamente en la compra y recompra del consumidor. Dichos elementos, satisfacen necesidades psicológicas como aceptación,

reconocimiento, afecto, pertenencia, diferenciación, reivindicación y/o seguridad, entre otras.

Debido a lo anterior el hecho de que una persona adquiera un producto, ya no puede considerarse como un acto aislado y espontáneo pues, en la mayoría de los casos, el comprador está respondiendo a un estímulo publicitario, una acción de persuasión, al estar expuesto a un bombardeo de anuncios en los diferentes medios de comunicación, que desemboca en la compra del producto; deja de ser entonces una simple compra generada por una necesidad física real, y se convierte en toda una experiencia para el individuo.

En síntesis, la marca es: un valor de referencia que permite identificar al producto y compararlo entre varias opciones, simboliza garantía y asegura el progreso en la calidad del producto, permitiendo así que las personas elijan las marcas más afines a su personalidad, misma que se encuentra plasmada en la imagen de marca; de aquí la importancia de los estudios de mercado.

2.4 Valor de marca

Stuart Crainer (1997) define el valor de marca como el “valor financiero y comercial que tiene una marca determinada para la organización que la posee y la utiliza” (Crainer, 1997: 37). Este valor se obtiene a largo plazo y puede convertirse en un instrumento potenciador del éxito de un producto aunque su dificultad radica en que no existe una forma para cuantificarla y por lo tanto modificar intencionalmente dicho valor.

A pesar de lo anterior existen algunos factores que ayudan a determinar el valor de marca para poder realizar una estimación del mismo. En el año de 1996 Aaker¹⁸ propuso un esquema de valoración de marca, el cual consiste en:

¹⁸ http://www.viamarca.com/pdf/A10_Valor_de_Marca_para_Aaker.pdf consultado el 1 de abril de 2012.

- Fidelidad, repetición de compra y recomendación a otros para su consumo.
- Notoriedad, una marca conocida genera confianza.
- Calidad, la que percibe el consumidor sea positiva o negativa.
- Asociaciones, país de origen o personajes públicos logran una personalidad única dirigida a un segmento.
- Otros activos, como patentes y marcas registradas.

Dado el enfoque del presente trabajo, los factores para la valoración de marca serán descritos desde la perspectiva del mundo del deporte, para entender cómo cada uno de estos se aplica a una marca deportiva, sobre todo cuando se habla de un equipo, en este caso de fútbol.

Primeramente se debe considerar que el valor de marca se otorga a un producto a través de su nombre de marca, por lo tanto en la industria deportiva el nombre corporativo de la entidad o club se constituye en el nombre de marca distintivo de cada organización y a éste es, al que se le atribuye un mayor o menor valor en virtud del efecto diferencial que su nombre provoca entre la opinión pública.¹⁹

En lo que se refiere a la fidelidad hacia un producto, ésta se encuentra determinada por los atributos intangibles relacionados con la realidad psicológica de la marca, pues es el vínculo emocional entre el consumidor y la marca, o bien, entre el aficionado y su equipo, lo que determina el comportamiento del primero, dejando de lado los factores como la calidad y el precio, lo cual, sin lugar a duda, añade un gran valor a la marca, pues se tiene garantizada la lealtad del cliente.

La notoriedad de la marca, es la capacidad potencial que tiene un consumidor para reconocer y/o recordar el nombre de la marca. En el mundo del deporte existen equipos hacia los que los consumidores sienten una mayor familiaridad, y éstos normalmente son

¹⁹ http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_E.pdf consultado el 13 de octubre de 2010.

los equipos más conocidos que aprovechan este conocimiento general de cara a ofrecer sus espectáculos a los medios de comunicación.²⁰

La calidad en el mundo del deporte está estrechamente relacionada con el éxito del equipo, la cantidad de partidos que gana y pierde, pero sobre todo con los campeonatos obtenidos en la liga a la cual pertenece. La participación de los equipos en torneos de renombre internacional y lo destacado de sus actuaciones, también influyen de forma directa en este aspecto. Pero hay que tomar en cuenta que la valoración de un mismo equipo cambia cada temporada y está estrechamente relacionada con la plantilla de jugadores, los cuales a su vez tienen, de forma individual, un nivel de calidad.

Las asociaciones de marca para las entidades deportivas, se sustentan en atributos simbólicos (colores) y en experiencias vividas a la hora de acudir al espectáculo deportivo (ambiente en las gradas), lo cual debe servir a los gestores para conocer y saber comprender cuales son los atributos que definen y diferencian su marca.²¹

A continuación se muestra un esquema donde puede observarse cada uno de los elementos del valor de marca de un club de futbol y su relación con las diferentes áreas involucradas, así como los beneficios que se obtiene de una buena gerencia de marca (ver figura 2.1).

Moisés Limón Peña, condensa estos elementos en una definición de valor de marca donde sostiene que dicho valor “se mide por la capacidad de reconocimiento y movilización de sus públicos internos y externos, y por las posibilidades potenciales de desarrollo a partir de la fuerza de la estructura de su contenido” (Limón, 2008: 67).

Finalmente hay que apuntar que la imagen está estrechamente relacionada con el valor de marca ya que “cuando la imagen de una marca es positiva se está añadiendo un

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ídem*: 92.

auténtico valor a un producto, lo que le proporciona seguridad y confianza al consumidor; así mismo le permite a una empresa justificar un precio superior a la medida, que gustosamente paga el consumidor” (Ídem: 64).

Figura 2.1 Modelo de valor de marca en entidades deportivas

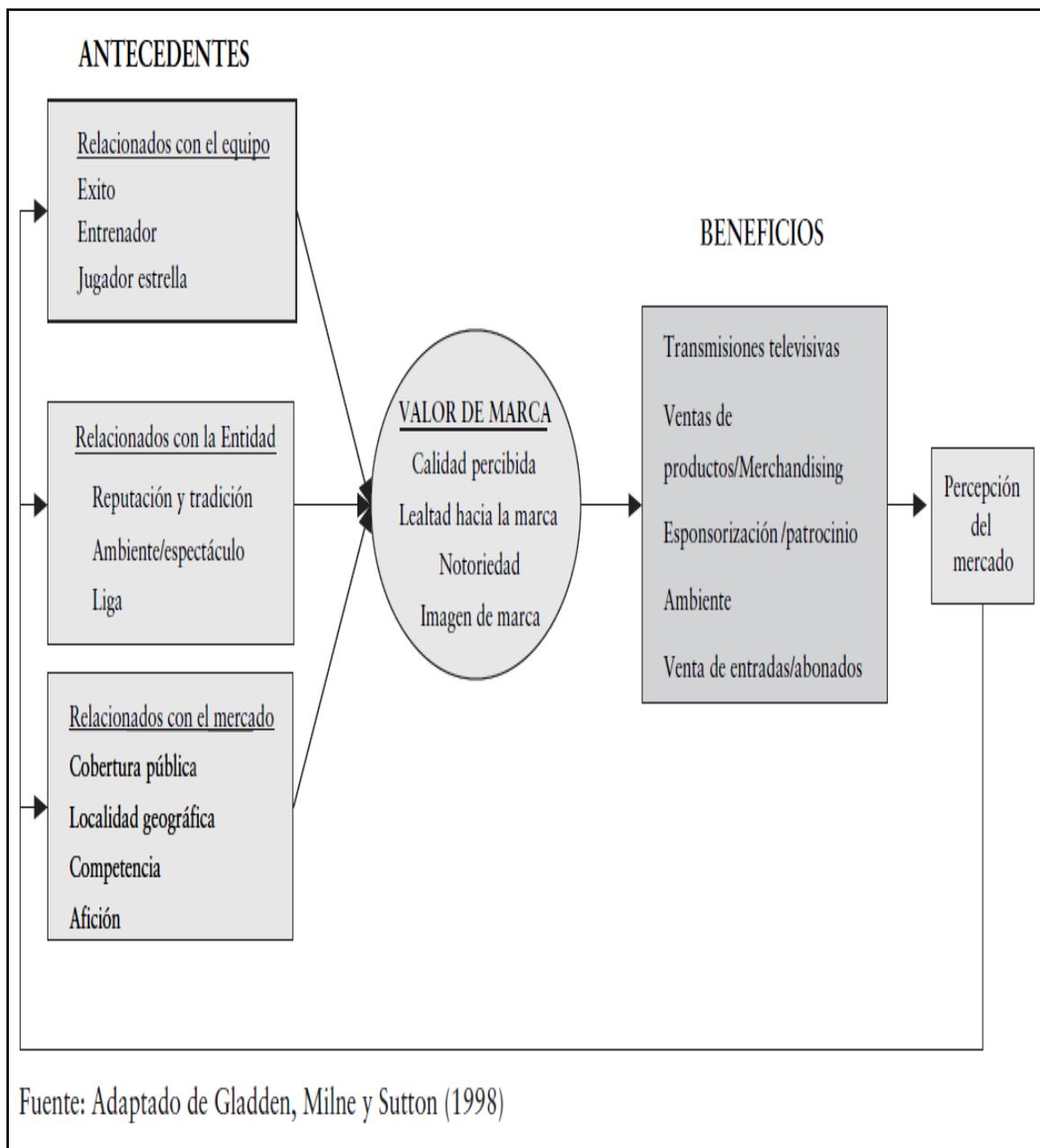


Imagen: http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_E.pdf

2.5 Imagen de marca

En algunas ocasiones la identidad corporativa es confundida con la imagen y se usan prácticamente como sinónimos, debido a las similitudes que tienen y a la estrecha relación que existe entre ellas; sin embargo existe una diferencia, mientras que la identidad corporativa “hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es” (Op. Cit. 2009: 20), la imagen, en cambio, es un fenómeno externo, es decir, se conforma a partir de la percepción del público.

A pesar de esta diferencia, tanto identidad como imagen coexisten en un mismo espacio y, sin ser iguales, están vinculadas y constituyen en gran medida el cuerpo de una empresa, institución u organización, tal como lo menciona Norberto Chaves (2005):

“...comparados el ‘discurso de la identidad’ con el ‘discurso de la imagen’ se detectarán necesariamente zonas de solapamiento y zonas de descoincidencia. Esta descoincidencia no tiene por qué resultar un fenómeno conflictivo o una disfunción en el desempeño de la institución. Más aún, dicha descoincidencia es el resorte que dispara una dialéctica básica en el desarrollo institucional: la identidad institucional sólo es concebible como un fenómeno dinámico que se opone dialécticamente a la imagen institucional y se redefine en función de los términos de dicha oposición. Identidad e Imagen son los polos de una actividad permanente que podríamos denominar “trabajo identificatorio” (Chaves, 2005: 31-32).

Existen otros factores que intervienen en el proceso de formación de una imagen, pero éstos se encuentran fuera del alcance de la empresa, y no pueden ser modificados de acuerdo a la conveniencia de la misma; lo que ocasiona que el proceso de creación, desarrollo, gestión y posicionamiento de una imagen, se vuelva algo complejo dadas las circunstancias y agentes que intervienen en él, comenzando con el fenómeno de la percepción.

Sin importar el medio, campaña o producto, el primer paso para lograr ser percibido es la exposición ante el público; para que los estímulos generados por el mensaje sean captados por los sentidos del individuo, es labor imprescindible de quienes emiten el mensaje, en este caso las empresas, hacerse leer, entender, diferenciar, registrar, etc.,

aunque para eso deba transformar las técnicas de comunicación, así como los modos y procesos de identificación.

La acción de percibir supone que el hombre establece una conexión entre el exterior y su interior, es por eso que no todos los mensajes logran captar la atención del individuo, depende mucho del contexto en el que se reciba el mensaje, así como de la experiencia y de la información almacenada por el receptor, o de la información actual que reciba por parte del emisor. A pesar de que no existe forma de garantizar la entrada de información al cerebro, algunos estudiosos como Lerbinger (1979) afirman que se puede lograr de la siguiente manera:

- 1) Por medio de la credibilidad de la fuente al permitir una admisión automática, principalmente cuando el mensaje lo emite un líder de opinión.
- 2) Mediante estímulos muy estructurados e intensos que logren excitar los sentidos y crear sensaciones (Lerbinger, 1979: 16).

Este contacto inicial determinará, en gran medida, la imagen que el receptor se forme de un producto y como ya lo hemos mencionado es algo que la empresa no puede establecer, pues en primera instancia cuando se habla de “tener una imagen”, básicamente se está haciendo referencia a una imagen mental, la cual es resultado de la aptitud natural del individuo para reconstruir en su mente la representación de algo o alguien, exponiéndose simultáneamente a los efectos psicológicos, intencionales y espontáneos, que esta imagen le pueda generar.

Pero, para generar una imagen mental que posteriormente se convierta en una imagen corporativa sólida, debe haber inicialmente una identificación visual, la cual se da a través de la percepción. Ésta primera imagen “es el soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del entorno óptico (universo perceptivo), susceptible de subsistir a través de la duración y que constituye uno de los componentes principales de los medios masivos de comunicación” (Munari, 1992: 24).

Una vez que se lleva a cabo todo el proceso, se puede concluir que “la imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una organización (institución, compañía, empresa). Es generalmente aceptada como lo que una organización ‘significa’, y se diseña para ser atractiva al público, de manera que pueda provocar un interés en clientes, consumidores, usuarios, etc., genere riqueza de marca y facilite las ventas” (Op. Cit. 2008: 49).

Hay que tener presente que todo lo que rodea a una empresa o producto influye en el individuo para que este se forme determinada imagen, ya sea positiva o negativa. Vale la pena apuntar que las actitudes, decisiones y pensamientos que dicha imagen le genere son particulares de esa persona y pueden ser completamente opuestas a la que otra pueda tener, a pesar de ser una misma empresa, marca o producto; lo anterior tiene que ver con que la percepción es propia de cada persona y se debe a la coincidencia de atributos que haya entre la imagen de la empresa y el ideal del individuo.

2.5.1 Tipos de imagen

Podemos hablar de dos tipos de imagen corporativa, esto no quiere decir que una empresa maneje dos imágenes distintas, sino que son formas hacia las cuales se orienta la imagen con objetivos diferentes: el primero, vender el producto; el segundo, generar un vínculo entre la empresa y el cliente, como lo establece Limón Peña (2008):

- 1) Imagen promocional: se realiza con el objetivo de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos y/o servicios que ofrece la organización. Para proyectar esta imagen se utilizan principalmente la publicidad y el mercadeo.
- 2) Imagen motivacional: se desarrolla con el fin de orientar la opinión del público hacia las metas de identificación o empatía entre la institución y el público objetivo. Sus principales medios son la propaganda y las campañas de relaciones públicas (Limón Peña, 2008: 53).

Ahora bien, las empresas que desean construir una imagen corporativa favorable, requieren realizar una investigación de mercado para conocer la opinión que el público tiene de ella. Tomado en cuenta que estos puntos de vista son derivados de la experiencia directa que la persona ha tenido con la organización, o bien mediante la información obtenida de fuentes externas. Es aquí donde la empresa tiene que identificar las debilidades y fortalezas de la imagen actual o así como las de sus competidores.

Ya que la empresa tiene conocimiento de lo que se piensa de ella y de su competencia, debe preguntarse cuál es la imagen que quiere proyectar, sin olvidar que la imagen debe basarse en la realidad corporativa y en su identidad, resaltando sus principales características y sobre todo tener presente que la imagen es global.

Finalmente la organización deberá, de acuerdo a los recursos financieros de los que disponga, emplear el mayor número de métodos para difundir su imagen, con el fin de incrementar sus ventas y atraer inversionistas, clientes y personas que quieran pertenecer a la empresa.

2.5.2 Imagen y comunicación

Como se ha expuesto a lo largo de este capítulo, la imagen puede analizarse desde diferentes perspectivas, algunas de ellas son: el diseño gráfico, la mercadotecnia y la comunicación. Sin embargo, todas estas disciplinas van encaminadas hacia una misma meta, implantar una imagen fuerte y reconocida de un producto, marca o empresa, que le permita alcanzar el éxito comercial.

De acuerdo a la naturaleza del presente trabajo, nos enfocaremos a la relación que existe entre imagen y comunicación, en este sentido la imagen como hecho comunicacional, tiene tres diferentes orígenes:

- 1) Como agente físico, palpable, que comunica por sus componentes formales, es la imagen física o real de la organización y sus servicios o productos.

- 2) Como acción de comunicación planificada que transmite conceptos o la imagen conceptual, expresada a través de productos gráficos intencionales, como el logotipo.
- 3) Como valoración realizada por el público, tanto de los aspectos físicos, como de los conceptuales, es la valoración de la imagen o la percepción que el público tiene de la organización (Ídem: 42).

2.6 Importancia de la imagen

La importancia que se le da a la imagen se debe a que ésta actúa como un estímulo en el comportamiento del consumidor, motivo por el cual, “en nuestros días, quienes estamos expuestos al bombardeo de mensajes publicitarios nos hemos vuelto compradores de imágenes, más que de productos o de servicios...La imagen es lo que realmente se compra. No es lo que se necesita del producto o servicio, sino lo que se ve de ellos...” (Ídem: 45). Esto nos permite entender la trascendencia de tener lo que se califica como una “buena imagen”.

Una imagen favorable le da valor añadido a la empresa, haciendo que ésta se mantenga en el mercado sin problemas, y le genere mayores beneficios al lograr que la percepción que el público tenga de ella sea positiva, y conlleve a una relación duradera de compra y fidelidad. Al mismo tiempo este valor de marca se convierte en herramienta para el posicionamiento de la misma.

Algunos de los grandes beneficios que obtiene cualquier organización pública o privada que goza de una imagen favorable ante sus clientes son, por ejemplo, el ocupar un espacio permanente en la mente del consumidor, podrá diferenciarse de la competencia con mayor facilidad y reducirá los factores externos que influyen en la decisión de compra.

Resulta conveniente mencionar algunos puntos que refuerzan el enfoque de la imagen como factor determinante en el posicionamiento de una marca comercial:

- Es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Se convierte en un incentivo para la venta de productos y servicios.
- Es importante para los agentes financieros y los inversionistas.
- Genera confianza en los públicos internos y externos.
- Proporciona autoridad a la empresa.
- Constituye un soporte para el crecimiento de la empresa.
- Una imagen “fuerte” trae ventajas sobre sus competidores.

2.7 Cómo lograr una imagen favorable para la empresa

Dada la relevancia que ha tomado la imagen corporativa, el diseño de la misma es trascendental para lograr el éxito de la empresa, producto y/o marca, ya que de una buena planeación y coordinación, depende que el público se genere una imagen acorde a los objetivos e intereses de la organización, logrando impulsar su crecimiento y reconocimiento.

Por lo tanto, “la proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de la comunicación corporativa, basándose en una identidad real establecida por la corporación, un mensaje estructurado y el público identificado” (Op. Cit., 2008: 53); pues de otra forma el éxito de la estrategia podría verse en riesgo si la planeación de la misma no se toma con la seriedad e importancia que esta requiere al dejarse en manos de una persona inexperta en la materia o algún empleado de la empresa, ajeno a temas relacionados a la imagen corporativa.

El éxito de un programa de imagen tiene mayores probabilidades de alcanzarse si se entiende que debe ser “una intervención consciente, voluntaria y sistemática de una organización sobre sus propios medios de comunicación para construir una imagen,

partiendo de un programa que defina el concepto que tiene la empresa de sí misma, expresado en filosofía, misión, valores y objetivos” (Ídem: 57).

Se mencionó anteriormente que una imagen positiva le suma valor a la marca, por lo tanto debe responderse inicialmente la interrogante de ¿cómo lograr una buena imagen?; ante esto, la empresa en su intento de posicionar una marca, se vale de diferentes estrategias y medios para conseguir la aceptación, credibilidad y preferencia del cliente.

Como primer paso debe establecerse la imagen como reflejo de la realidad institucional; “esa realidad debe proyectarse de forma global, teniendo en cuenta todo lo que la compañía hace...se debe lograr una armonía entre lo que la empresa dice que hace y lo que realmente se está haciendo” (Sánchez y Pintado, 2009: 38-39).

La realidad institucional la conforma el pasado de la empresa, es decir, su historia, sus acciones, éxitos y fracasos; el presente también es pieza fundamental de dicha realidad, y se refleja en todas las actividades que realiza, así como en todo aquello en lo que se encuentre involucrada, ya sea de forma directa o indirecta. Si bien, los planes y proyectos que se quieran llevar a cabo en el futuro, no son parte de la realidad actual, de realizarse pasarán a formar parte del presente y, eventualmente, del pasado de la empresa por lo que deben analizarse con detenimiento antes de ser ejecutados.

Esta realidad es percibida por los diferentes públicos sin necesidad de algún tipo de campaña publicitaria, debido a que el individuo observará directamente lo que la empresa es, lo que ha conseguido a lo largo de su historia y las acciones que esta realizando en ese momento. Por lo tanto debe procurarse que esta realidad coincida con el discurso de identidad de la empresa, para generar una imagen coherente y creíble; así mismo, es recomendable que sus acciones sean visibles, generando así una mayor presencia entre los diferentes públicos.

Posteriormente al proyectar una imagen corporativa, “se deben destacar los puntos más fuertes del proyecto empresarial, con el fin de potenciar tanto la imagen, como el

posicionamiento que diferenciará a la organización del resto de su competencia. Una compañía preocupada por su imagen, la tendrá en cuenta en todas las estrategias corporativas, alcanzando a todo tipo de políticas empresariales. Es así como se conseguirá poner en marcha una estrategia común de imagen corporativa” (Ídem: 39).

Es importante que en todas las áreas que conforman el proyecto empresarial se tengan las mismas políticas, los mismos ideales, el mismo objetivo y sobre todo la misma filosofía, para evitar contradicciones que afecten la imagen general, pues esta situación no sólo daña la imagen de la empresa, producto y/o marca, sino que le restan valor a las cualidades o ventajas que puedan tener sobre la competencia.

Además estos puntos fuertes de los que se hace referencia deben no sólo de destacarse como parte de un anuncio publicitario, sino que deben ser reales y palpables sobre todo en cuestiones de calidad, ya sea un producto o servicio el que se ofrece, el cliente evaluará y se formará la imagen de acuerdo al grado de satisfacción, su experiencia de compra y consumo final.

2.8 Cambio de Imagen

Un tema delicado de manejar en la práctica es el cambio de imagen, pues a pesar de que una imagen puede acompañar durante muchos años a la empresa, existen ocasiones en las cuales, es recomendable o resulta necesario realizar este cambio para beneficio de la propia empresa.

Aunque en muchos casos se da una resistencia natural al cambio, ya sea por miedo, costumbre, comodidad, apego o falta de recursos, tanto al interior como el exterior de la empresa, deben tomarse las medidas necesarias para que éste tenga lugar, pues de no ser así se pueden desencadenar una serie de efectos contraproducentes y perjudiciales para la de la empresa, marca y/o producto.

Existen diferentes áreas o departamentos dentro de la empresa que proporcionan técnicas y estrategias para combatir esta resistencia y que resultan de gran ayuda para la aceptación de la nueva imagen, tal es el caso de las Relaciones Públicas, de las cuales hablaremos más adelante para resaltar su importancia en el diseño de una estrategia que permita a la empresa mantener su prestigio y fidelidad por parte de los clientes, incluso si es necesario a través de un reposicionamiento de marca.

Algunas de las situaciones a las que una empresa puede enfrentarse y que la empujen a modificar su imagen corporativa de forma intencional son: la globalización, el entorno cambiante, privatizaciones, fusiones o alianzas empresariales, crecimiento en volumen o número de actividades y situaciones de crisis, entre otras. De la misma manera, existen casos en que una empresa decide cambiar con el objetivo de renovarse, evitar confusiones con la competencia o potenciar la imagen corporativa sobre la imagen del producto.

En cualquiera de las situaciones anteriormente expuestas, debe tomarse en cuenta al cliente, con el objetivo de no lograr un efecto contrario y perjudicial para la empresa, ya que el público puede confundirse y la identidad, confianza o fidelidad hacia la empresa y los valores asociados a la compañía pueden verse afectados indirectamente.

Pero de no realizarse un cambio de imagen a tiempo, existen también muchas situaciones de riesgo, como perder notoriedad o prestigio y ser considerada como una empresa vieja, sin innovación, causando que sus consumidores sean seducidos por nuevas marcas que le ofrezcan modernidad y dinamismo, dejando de lado la lealtad de marca.

2.9 La marca “Chivas” y su imagen

2.9.1 Componentes Materiales Marca Chivas

Como se mencionó en el capítulo anterior el mote de “chivas” surgió como una burla por parte de los detractores del equipo; sin embargo, el tiempo hizo que este apodo

fuera adoptado por los miembros y aficionados del Guadalajara que lo convirtieron en un símbolo para el club.

De esta aceptación, surgieron posteriormente otros sobre nombres característicos y representativos en la historia del equipo como por ejemplo el de “chivas flacas”, cuando después de su época de grandes triunfos, tuvieron temporadas poco productivas; “chivas rayadas”, haciendo alusión al uniforme del equipo; “el rebaño sagrado”, ideado por un cronista luego de que los jugadores participaran en un acto religioso; “súper chivas”, fue como se le llamó a la plantilla conformada para la temporada 93-94 por la cantidad de refuerzos de primer nivel que se incorporaron al equipo.

Además, la exclamación “¡Chivas, Chivas!” es la forma en que los aficionados demuestran su apoyo y simpatía hacia el equipo, sobre todo cuando se dan cita en algún partido de fútbol, ya sea como locales o visitantes. Decir Chivas se ha convertido, de cierta manera, en una forma abreviada de Club Deportivo Guadalajara, por eso no resultó extraño cuando la nueva directiva del equipo, decidió abanderar su proyecto deportivo y comercial con éste símbolo que desde hace tiempo ha logrado una identificación total con los aficionados al equipo.

Es así como Jorge Vergara no sólo nombro a su proyecto 'Chivas de Corazón' sino que el sobrenombre fue registrado como marca comercial, misma que se usaría a partir del año 2003 en todos los productos oficiales, licencias y alianzas comerciales, siendo los ejemplos más representativos y de los que se hablará más adelante, el caso de la revista oficial del club “Chivas”, el dominio de la página de Internet www.chivasdecorazon.com y las tiendas de artículos oficiales y exclusivos del equipo “Chivas Pop”.

Figura 2.2 Tipografía Marca “Chivas”.



Imagen: Portada Revista Oficial “Chivas”. Año 1. No. 1

2.9.2 Componentes Psicológicos Marca Chivas

En el primer capítulo de éste trabajo, se mencionó que la característica que diferencia al Guadalajara del resto de los equipos de la liga mexicana, es su filosofía de contar únicamente con jugadores mexicanos, lo cual añade valor a la marca Chivas por considerarse un equipo nacionalista, tradicional y ganador, que reconoce y aprecia el talento del país al cual pertenece.

Esta cualidad tiene una gran influencia en el aspecto comercial, ya que la diferenciación lograda como equipo, se traspasa a la marca, pues en su gran mayoría, las personas que adquieren productos de Chivas, son aficionados al equipo y por lo tanto, están de antemano ligados a él emocionalmente, generando una fidelidad casi automática hacia la marca.

Es aquí donde el valor de marca adquiere mayor peso y relevancia, pues es probable que el consumidor de un producto de la marca Chivas, se guíe por los valores y personalidad de ésta (que como ya se mencionó surge de lo deportivo), que por sus atributos y beneficios, puesto que es aficionado a ese equipo en particular y preferirá adquirir un producto de su equipo que el de otro del cual no es seguidor, aunque éste último tenga una mayor calidad o tenga un precio más accesible.

2.9.3 Imagen tradicional de la marca “Chivas”

En un intento por exponer la imagen que los diferentes públicos se han formado del equipo a través de su historia, a continuación se muestran fragmentos de columnas y editoriales de periódicos y revistas nacionales, especializados en el tema deportivo y particularmente en el futbolístico.

Este material presenta la valoración tradicional por los medios de comunicación, principalmente los deportivos, que se tiene del Guadalajara como equipo de futbol que, traspasando la barrera deportiva, fue adquiriendo de forma natural el estatus de marca, por el peso y el valor comercial que le otorgó la popularidad y lealtad de las que Chivas goza entre sus aficionados.

Revista Soccermanía

Año 2002

Columna ”En la contienda”

Francisco J. González

Título “De todos modos es el Clásico” (Fragmento)

Guadalajara es el equipo mexicanista que sabe de su obligación de no perder esa característica. Pese a padecer malos momentos financieros, mantener a sus escasas figuras empeñando su salida para la próxima temporada y darle el timón a un entrenador joven que poco de pasado rojiblanco tiene, cuenta con el poder de una marca que habita en algún rincón de la cabeza de cualquier aficionado al fútbol, sea partidario o sea opositor. Decir Chivas implica decir muchas cosas respecto al arrastre popular y el significado nacionalista en un mundo cada vez más globalizado y por lo tanto más forzado a abandonar las viejas costumbres.

Pocos equipos en el mundo mantienen su filosofía indemne (...) Bien sabe que renunciar a ella sería perder ese encanto que perdura pese a sus malos momentos. Es decir que al Guadalajara se le quiere más allá de lo que produzcan sus resultados. Los enojos de su afición son momentáneos, y se reflejan cuando las cosas marchan realmente mal.

El hecho de ser “el equipo mexicanista” le permitió hacerse de una numerosa afición, pues su popularidad se extendió más allá de Guadalajara o el mismo Jalisco, las

Chivas son seguidas en cualquier parte del país e incluso fuera de él por que los aficionados se sienten identificados con el equipo, por el simple hecho de “ser puros mexicanos”.

Sin embargo el cariño que se le profesa a este equipo también tiene que ver con los valores y la personalidad del Guadalajara que lo ha distinguido durante su historia; éstos mismos valores han sido asociados con los de sus jugadores, quienes son, en primera instancia, los portadores de la imagen del Club.

Periódico Récord

Año 2006

Columna "Demián Bichir"

Demián Bichir

Título “Esto es chivas” (Fragmento)

Este equipo es querido, porque sus jugadores no saben de poses de ‘estrellas’, este equipo es querido porque no actúan con soberbia, porque honran a sus rivales, porque no aplican el juego sucio como arma indispensable, porque se conducen con humildad, porque no confunden el orgullo y el coraje con la prepotencia o la patanería.

Si bien ya se ha hecho hincapié en la tradición nacionalista del club, existen otras características que pueden ser entendidas como valores y que conforman la filosofía de Chivas y están basados en la historia, popularidad, trayectoria e incluso, en la forma de juego del equipo que va más allá de la técnica y que tiene que ver más con la personalidad, donde se preferencia la forma sobre el fondo.

Esto quiere decir que, los aficionados al Guadalajara le dan prioridad a los valores acuñados desde su fundación como el esfuerzo y la entrega de sus jugadores en la pugna por obtener campeonatos, que a los mismos títulos o victorias que se puedan obtener si se renuncia a esos valores que constituyen la esencia de Chivas, mismos que el columnista Antonio Moreno, desde su perspectiva particular menciona a continuación.

Periódico Récord

Año 2005

Columna “Hoy el tema es...”

Antonio Moreno

Título “Los valores Chivas” (Fragmento)

Amarás tus colores sobre todas las cosas.
Representarás a la afición más numerosa.
Sólo permitirás mexicanos en tu equipo.
Defenderás el escudo como si fuera tu vida.
Jamás perderás contra Atlas o América.
Eres del pueblo y con él convivirás.
Respetarás al balón como rebaño al pastor.
Admirarás eternamente al ‘campeonísimo’.
Vivirás con entrega y pasión cada partido.
Y nunca, bajo ningún motivo, ‘te rajarás’.

Como se puede observar en esta publicación, se hace alusión a temas relacionados exclusivamente con la parte filosófica, cultural y deportiva del Guadalajara, pues dichas columnas fueron escritas en el umbral de la transición de directiva que se llevó a cabo en el año 2003 y que poco a poco fue dando a conocer la agresiva estrategia comercial que se pretendía llevar a cabo a corto plazo. Sin embargo, este cambio no vino solo, sino que trajo consigo un también un cambio en la imagen del equipo y el reposicionamiento de la marca Chivas.

La siguiente columna fue escrita previa a la segunda final de campeonato que ha disputado el equipo bajo la presidencia de Jorge Vergara, quien dentro de su vasta lista de promesas, estableció un margen de cinco años a partir de su llegada, para que el Guadalajara se convirtiera en el mejor equipo de México. A la postre, el equipo se alzaría con el título ese torneo ante el Toluca en Diciembre del año 2006, convirtiéndose así en el equipo más ganador de la liga mexicana, al sumar su onceavo trofeo de campeón incluso antes del tiempo estimado por la directiva.

Periódico Récord

Año 2006

Columna 'Hoy el tema es...'

Antonio Moreno

“El reino 'chivalandia”

Había una vez...

Una tierra rojiblanca que no admitía extranjeros. Sus habitantes eran felices con su identidad, la presumían y estaban orgullosos de los 11 guerreros nacidos en la región, que los representaban en batallas contra otros pueblos. Y es que los hombres que defendían su escudo corrían como ‘chivas locas’, pero luchaban con el corazón, impulsados por el fervor de millones de legionarios, que no paraban de alentarlos y manifestarles su adoración. Cierta día, en el “Castillo de Colomos” se anunció que el ‘Marqués de Vergara’ quería gobernarlos y para ello convocó a todos aquellos nobles que tenían títulos de propiedad, a fin de comprar sus bienes a cambio de unos ‘doblores’. Y entonces comenzó una nueva era, prometiéndoles que a mediano plazo tendrían el mejor ejército, el mejor cuartel, el mejor uniforme, los mejores caballos, las mejores doncellas, etc. Fue así como el nuevo rey, ‘Jorge I’, se puso la meta de ganar una corona antes de cinco años. Y entonces...

2.9.4 Cambio de Imagen

La llegada de la nueva directiva encabezada por Jorge Vergara significó para el club un cambio en la filosofía, organización, estructura e imagen del mismo, que se planificó y llevó a cabo de forma gradual pero con objetivos concretos al corto, mediano y largo plazo, como el de convertir al equipo en una marca exitosa y lograr una expansión comercial.

Para ello se emprendieron una serie de acciones y de estrategias de diferentes tipos cuya misión era transmitir estos nuevos conceptos, comunicar una filosofía renovada, que permitiera generar una imagen con más fuerza y presencia comercialmente hablando para lograr un posicionamiento de marca acorde con los objetivos establecidos.

Con el tiempo comenzó a verse y manifestarse en los medios de comunicación, gente de futbol y aficionados al equipo, los efectos causados por la implementación de las estrategias, los cambios realizados al interior y exterior del club, así como la gerencia que se realizaba tanto del equipo como de la marca Chivas. A continuación se dan a conocer entrevistas realizadas a seguidores del Guadalajara con la intención de mostrar un

panorama general de la imagen del equipo.

En el año 2005, se realizaron veinte entrevistas a aficionados del equipo Chivas, jóvenes entre los 18 y 23 años, estudiantes y residentes en el estado de México, con la finalidad de conocer de forma general su opinión sobre algunas particularidades del Club, entre ellas la utilización de exclusivamente jugadores mexicanos en su plantilla, los motivos de su afición y la imagen que se tiene del dueño y presidente actual del equipo, Jorge Vergara.

En lo que se refiere a los motivos por los cuales comenzaron a ser seguidores del equipo el más recurrente fue que en Chivas se jugara únicamente con elementos nacidos en México; el segundo motivo fue el gusto por la forma de juego del equipo.

Al tocar el tema específico del mexicanismo característico de Chivas la mayoría coincidió en que esta medida resulta benéfica para el medio futbolístico nacional ya que permite que los jugadores mexicanos jóvenes tengan más oportunidades de mostrar su talento y de esta forma se pueda incrementar la competitividad a nivel selección.

Ante la opción de que en un futuro el equipo contará en sus filas con elementos extranjeros, los entrevistados mostraron su desacuerdo pero dejaron en claro que aunque sería un duro golpe para la identidad y los principios del equipo no dejarían de apoyarlo.

En cuanto a la opinión que genera Jorge Vergara, presidente y propietario del equipo, tan sólo uno de los entrevistados se manifestó en contra de su administración y calificó al empresario como “una vergüenza para la institución”. Mientras que el resto de los entrevistados consideran que es un buen empresario que ha sabido manejar la imagen del equipo de una forma apropiada y aunque reconocen que su estilo es polémico lo consideran como “un tipo frontal que expresa su sentir sin ningún tapujo”, innovador, carismático, retador, irreverente, irrespetuoso pero que ha hecho cosas buenas por el equipo, como devolverle la fuerza y el protagonismo que a su parecer se había perdido con el tiempo.

Entre los cambios que señalaron los entrevistados y que se han generado desde el comienzo de su administración a la fecha se encuentran los siguientes:

- Filosofía de ir al frente, respecto a la forma de juego.
- En la organización al dejar de ser A.C. para convertirse en S.A. de C.V.
- Convertir a Chivas en una marca.
- Se la dio una mayor importancia e impulso al proceso de fuerzas básicas.
- Dar a conocer el equipo a nivel internacional
- Mejora en los productos.

Al preguntar a qué atribuyen que Chivas sea el equipo más ganador, la mayoría se remontó al pasado, cuando el equipo tuvo su época dorada y fue conocido como el Campeonísimo, así como a la calidad de los jugadores que han pasado por la institución y que en su gran mayoría han formado parte de la selección mexicana.

Al hablar sobre qué es lo que hace diferente al Guadalajara de los demás equipos de fútbol, se obtuvieron las siguientes hipótesis:

- Porque juega con mexicanos.
- La mayoría de sus jugadores son de fuerzas básicas.
- Es el equipo más popular y representativo del país.
- Se identifica con una clase social.
- Es el equipo más ganador.
- Aportar un número importante de jugadores a la Selección.
- El apoyo de la afición.

Finalmente al cuestionarles sobre las razones para ser aficionados a Chivas los entrevistados contestaron:

- Juegan bien al fútbol de forma ofensiva y ordenada.

- Son sólo jugadores mexicanos.
- La actitud de los jugadores al entregarse dando su mayor esfuerzo en el campo y al ser humildes.
- El sentimiento que genera el apoyarlo.
- Ser el mejor equipo.
- Ser el más ganador.
- Por su historia.

2.9.5 Imagen actual de la marca 'Chivas'

La transformación que sufrió la identidad e imagen de Chivas, causó el efecto deseado pues, independientemente de si era del agrado de todos o si la mayoría estaba de acuerdo, lo que sí quedó claro fue que llamó la atención del medio futbolístico del país, tan acostumbrado a manejar a los equipos como clubes deportivos y no como marcas comerciales.

Esta evolución del equipo, quizá, más tradicionalista de México, queda plasmada en la siguiente nota realizada en el marco del centenario de la fundación del Club Deportivo Guadalajara y a poco más de tres años del cambio de directiva.

La Jornada (www.jornada.unam.mx)

Año 2006

Nota informativa

“Chivas cumple cien años; es hoy una marca exitosa” (Fragmento)

Chivas del Guadalajara cumple este domingo un siglo de existencia; ahora ubicado como la marca de una impresionante línea de productos que van desde biberones hasta ataúdes, pero fiel a su tradición de ser ciento por ciento mexicano.

El Rebaño Sagrado es el único club en México que desde sus comienzos no contrata jugadores extranjeros, lo que le ha hecho ser base del seleccionado nacional en varios mundiales y ganar fanáticos en todo el país.

“Creo que una de las grandes cosas de las Chivas es que siempre fue ciento por ciento mexicano y siempre ha aportado a la selección jugadores estrella”, dijo el director general del club, Juan José Frangie.

Del seleccionado que disputará el Mundial de Alemania el mes próximo, seis jugadores pertenecen a Chivas.

Pero a pesar de su tradición nacionalista, el club inició a comienzos de 2003 una agresiva expansión comercial de Chivas como marca, luego de que el empresario Jorge Vergara compró el equipo a los socios y lo transformó en empresa.

Además de dinero, Vergara – quien construyó su fortuna vendiendo productos para la salud, como suplementos vitamínicos en su empresa Omnilife – comenzó a poner su toque personal en el fútbol mexicano con continuas declaraciones altisonantes y provocaciones a los rivales antes de partidos claves.

“El cambio con Jorge ha sido darle *marketing* al club; venía muy retrasado en eso. La marca de Chivas está hoy entre las 12 mejores posicionadas de México y eso nos permite recursos para invertir en escuelas de fútbol en las divisiones inferiores”, comentó Frangie.

Con la marca de Chivas se vende obviamente ropa deportiva para adultos y niños, pero también refrescos con el nombre de Chiva-Cola, bicicletas, automóviles, biberones, pañales...y hasta ataúdes.

Si algo ha caracterizado la era Vergara en Chivas ha sido, sin lugar a dudas, la polémica, ya sea por la creatividad en sus campañas, la originalidad de sus estrategias publicitarias o la personalidad extrovertida del mismo dueño, quien ha causado, más de una vez, controversia con sus declaraciones.

Las decisiones tomadas por la directiva siempre han estado más allá de lo deportivo, pues en algunos casos se le ha dado prioridad al aspecto comercial, lo que ha traído críticas fuertes que señalan a Vergara Madrigal como un mercenario que sacrifica la esencia y los valores del equipo a cambio de las grandes ganancias que le genera el lucrar y explotar la marca Chivas. Un ejemplo de ello lo encontramos cuando en una ocasión el dueño del equipo decidió cambiar de sede un partido de Copa Libertadores de América, torneo interclubes de sudamérica dónde México es invitado.

La justificación que dio la directiva era que Chivas defendiera su calidad de local en la cancha del Estadio Azteca en el Distrito Federal, para que los aficionados que el

Guadalajara tiene en la capital del país, tuvieran la oportunidad de presenciar un partido oficial del equipo, lo cual generó algarabía en unos y descontento en otros que se sintieron despojados, pues la salida del equipo del Estadio Jalisco, no sólo representaba dejar la tierra de la cual es originaria el equipo, sino jugar en la cancha de su acérrimo rival, el América.

Por otro lado, el jugar en el llamado Coloso de Santa Úrsula, casa también de la Selección Nacional Mexicana, representaba para la directiva una gran entrada por la taquilla recaudada, debido a que la capacidad del Azteca es mucho mayor en relación con la del Jalisco, además de que en el D.F.

La cantidad de aficionados a Chivas que acuden a ver sus partidos cuando visitan a algún equipo de la ciudad es mayúscula, mientras que las entradas como locales en la ciudad de Guadalajara habían disminuido notablemente en los años recientes, sobre todo en partidos jugados entre semana y contra rivales de poco renombre o conocimiento por parte de la afición mexicana cuando se trataba de torneos internacionales.

Al respecto muchas fueron las opiniones y las posturas, pero el cometido por parte de la directiva se había logrado nuevamente, pues un partido que en otra circunstancia no hubiera gozado de tanta notoriedad, captó todos los reflectores y fue el principal tema de debate en los espacios periodísticos de carácter deportivo.

Finalmente fueron las mismas cuestiones comerciales las que impidieron que dicho partido se llevara a cabo en ese escenario, al haber un conflicto de intereses que involucraba a patrocinadores del inmueble y del equipo, motivo suficiente para dar marcha atrás a la propuesta, aunque la directiva declaró en ese momento que buscaría otra oportunidad más adelante.

Periódico Récord

Año 2005

Columna 'Hoy el tema es...'

Antonio Moreno

“¿Chivas del DF?” (Fragmento)

Pese a todo, Jorge Vergara me cae bien, pues digamos que es como el Alazraki del fútbol. Maestro en la

mercadotecnia y publicidad, ha logrado sorprender, innovar, y polemizar en un medio que, en honor a la verdad, requeriría de vez en cuando, más personajes como él.

Hasta hoy, en esta columna no se ha escatimado en elogios a su labor original y controvertida, cumpliendo poco a poco las promesas de campaña.

Pero aquí sí se patino y feo, pues aunque es cierto que ha provocado que dos semanas antes, todo el mundo hable del partido, el asunto no hace ninguna gracia a quienes en ‘La perla tapatía’, se sienten “vetados” un partido por su propia directiva. El tema está decidido y la historia lo juzgará.

Con este tipo de acciones, la mayoría parte de una estrategia planificada, Chivas ha ido modificando su imagen; sin embargo ha tenido que recurrir a la implementación de estrategias publicitarias, de relaciones públicas y comunicación para lograr el reconocimiento y la aceptación de sus diferentes públicos; ya que no todas las acciones emprendidas por la nueva directiva encontraron eco en su afición, pues muchas veces estos cambios iban en contra de la imagen que por muchos años el Club Deportivo Guadalajara proyectó a sus diferentes audiencias.

Periódico Récord

Año 2007

Editorial 'Cuestión de actitud'

Alejandro Gómez

“Marca Chivas”

Cuando hablamos de un equipo profesional de fútbol, no debemos olvidar que también se trata de una empresa explotando comercialmente una marca. Al menos así lo veo yo y más aún en estos tiempos, en los que nos guste o no, el dinero es el que manda, tanto en la Liga de las Américas como en casi cualquier cosa que veamos, escuchemos, comamos, nos pongamos o utilicemos.

Y mi punto, en este sentido, es que aunque en México se obtienen buenos ingresos (que no les vengán con el cuento de que pierden mucho dinero), la verdad es que una mejor preparación y disposición en las áreas de finanzas, mercadotecnia, administración y planeación, sin duda, les entregaría un verdadero negocio, del tamaño incluso del de Italia, Alemania o España.

Sí, es cierto, en este punto la televisión ha tapado todo intento de crecimiento de negocio, porque le conviene tener amarradito al “monstruo”, pero son los clubes y no las televisoras, aunque tengan cuatro equipos entre las dos, quienes deberían pujar por pelear un negocio más sano, completo y grande. Si sale de la TV, qué bien, pero si no, hay otras formas de hacerse de buenos recursos, si no pregúntenle al Guadalajara, que está aprendiendo rápido.

Sí, las Chivas son para mí el equipo que mejor ha entendido este juego de manejar su marca sin dejarla descansar. Es cierto, lanzan promesas como piropos a los ojos de una tapatía, y es también cierto que esta mala costumbre de exagerar la nota y prometer lo que no pueden cumplir, podría afectar en un futuro su relación con los aficionados, patrocinadores y, obviamente, con el dinero, pero si logran contener ese departamento y hacerle caso a un profesional de medios, por lo demás hacen muy bien las cosas.

Y aquí hay que entender una cosa, a las Chivas les va muy bien y su marca ha crecido, no sólo por sus resultados deportivos, pues éstos no son tantos como sus números lo reflejan; no, la marca que se asocia al Rebaño Sagrado ha crecido en cinco años, porque ha sabido combinar las mejores estrategias de algunos clubes pioneros en este manejo y siempre está en la lista de los más fuertes. Por ejemplo, ¿qué equipos hacen más por vender productos con su imagen? Tigres, Monterrey, Chivas y América. ¿Cuáles son los que más playeras venden a nivel nacional? Chivas, América, Cruz Azul y Pumas. ¿Quiénes portan a los patrocinadores más caros? Chivas y América. ¿Quiénes cobran más por un juego en Estados Unidos? Chivas, América y Monarcas. ¿Qué equipos han vendido más jugadores a Europa en los últimos años? Atlas, Chivas, América y Cruz Azul. ¿Qué equipos han iniciado una expansión de su marca al extranjero? Sólo las Chivas. ¿Qué club hizo gira por Asia? Sólo Chivas.

Casi todos son puntos de importancia local que dejan buena cantidad de pesos, pero los últimos tres son realmente desatendidos por la mayoría de los clubes de Primera División en México, que no ven el negocio, en euros y dólares, que vender jugadores a Europa, así como el de exportar (y explotar) tu franquicia en Centroamérica, Estados Unidos y el mismo Viejo Continente y el de viajar a abrir nuevas áreas de negocio en lugares tan lejanos como Corea del Sur (Chivas).

Ya antes Pachuca y Atlante intentaron comprar franquicias en Europa si éxito, pues se trataba de clubes en bancarrota que querían vender sus deudas y ganarse una millonada en el traspaso, algo financieramente inviable. Pues esta vez es el Guadalajara, si le damos en beneficio de la duda, el que dice que está haciendo el intento por adquirir una marca en España, y eso nos debe recordar la importancia de que el fútbol mexicano pueda tener una base en Europa, desde donde se puedan lanzar al gran mercado mundial a nuestras mejores cartas jóvenes, con lo que se pagaría sólo el manejo del citado club.

En fin, hoy en día no puedes dejar de mover tu marca, ¿qué empresa se da ese “lujo”?, y lo resalto, porque mientras las Chivas intentaron comprar un club en España, se fueron de gira por Asia y están peleando el título en EU, lo que hizo el América al ir a perder casi todos sus juegos en la Unión Americana, después de lo que hoy se ve, fue una mal planeada pretemporada, y ya no puede verse como antes, como los comentaristas se tragaban la cantaleta de los entrenadores, quienes argumentaban que en las pretemporadas los resultados son lo de menos. Una marca de ese tamaño debe cuidarse y sobre todo explotarse, pues esa entrada representa más y mejores jugadores. Por eso, felicidades al Rebaño, ojalá ese dinero se reinvierta.

Capítulo 3. Mercadotecnia y Marketing del futbol

3.1 Concepto de Mercadotecnia

En la actualidad, la Mercadotecnia ocupa un lugar importante en los organigramas de las empresas, las cuales, han encontrado en ella el arma más poderosa para lograr el éxito comercial y financiero, debido, en gran parte, a su composición integral, pues la Mercadotecnia abarca muchas y muy diversas áreas del proceso de comercialización de un producto.

Lo anterior queda de manifiesto en la definición dada por American Marketing Association (www.ama.org), y tomada por Laura Fisher y Jorge Espejo (2004), en su libro “Mercadotecnia”, definiéndola como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (Fisher y Espejo, 2004: 5).

Partiendo del hecho de que todo ser humano tiene necesidades, ya sean primarias (alimentación, vestido, vivienda, etc.) o secundarias (recreación, seguridad, estatus, etc.), mismas que busca satisfacer empleando los recursos que tiene a su alcance, la mercadotecnia se convierte en ese vínculo que le da al consumidor la posibilidad de satisfacer esa necesidad.

Se puede hablar entonces de que “la misión de la Mercadotecnia consiste en buscar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permitan a la organización alcanzar sus metas” (Ídem: 12).

Esto quiere decir que aunque el fin último de la Mercadotecnia es lograr que un producto sea vendido, también es necesario tomar en cuenta que cuando una persona tiene el deseo de satisfacer una necesidad y está dispuesta a realizar una compra para conseguirlo, se generará expectativas sobre la experiencia de compra; si al adquirir y probar

el producto, estas expectativas no son cubiertas, el consumidor tendrá una imagen negativa del mismo, por el contrario, si el producto rebasa las expectativas del cliente, éste será propenso a repetir la compra.

Para poder lograr la satisfacción del cliente se requiere, en primera instancia, conocer con precisión cuáles son sus necesidades tanto manifiestas como latentes con el objetivo de lograr un producto de calidad, que cumpla con las características buscadas por el consumidor, creando además, una ventaja competitiva que le permita destacarse entre sus competidores inmersos en el mismo mercado.

Es así como la investigación de mercado es el primer paso en la creación de una estrategia de marketing ya que dicha investigación “implica la realización de estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales” (Ídem: 26).

Una vez que se tienen los resultados de la investigación, se puede dar paso a otras acciones de la mercadotecnia como es la segmentación del mercado y el análisis de la demanda que se detallan en el siguiente apartado de este trabajo.

3.2 Segmentación del mercado y análisis de la demanda

Como ya se dijo, la investigación de mercado sirve para conocer las necesidades generales de los consumidores; sin embargo, éstas no son las mismas para todos y varían según las características de las personas, por eso se vuelve esencial fragmentar el mercado de clientes potenciales en grupos más pequeños que permitan un mayor conocimiento, identificación y accesibilidad.

Para empezar diremos que el mercado es el espacio donde confluyen personas y/u organizaciones que, teniendo el propósito de intercambiar bienes y servicios, se convierten en compradores y vendedores. Este conjunto de individuos presenta diferencias en sus

necesidades, deseos y comportamientos, las cuales se hacen más evidentes cuanto mayor sea el mercado.

Es conveniente que el gran universo que representa el mercado sea fragmentado para fines prácticos. Ramón Adell (2007) en su obra “Aprender Marketing”, define la segmentación como el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos que presentan características, preferencias y comportamientos de compra iguales hacia el interior del segmento, pero diferentes en relación con otros grupos pertenecientes al mismo mercado.

Entre los criterios utilizados para realizar la segmentación de acuerdo a sus características destacan los siguientes:

- 1) Demográfico. Sexo, edad, escolaridad, profesión, ingresos.
- 2) Geográfico. País, región, municipio.
- 3) Psicográfico. Estilo de vida del consumidor.

En lo que se refiere al comportamiento y preferencias del consumidor, es importante señalar que éstas variarán en función de factores como el ciclo de vida del consumidor, la innovación tecnológica así como de la relación precio/ calidad del producto, entre otros.

Tomando en cuenta lo anterior, Adell propone algunas preguntas que ayudarán al estudio del consumidor como lo son:

- ¿Quién compra?: Se refiere a la persona en quien recae la decisión de compra.
- ¿Qué compra?: Tipo de productos.
- ¿Por qué compra?: Motivaciones para adquirir un producto.
- ¿Cómo compra?: Planificada o emocionalmente. También se incluye la forma de pago.
- ¿Cuándo compra?: Momento en que se ejecuta la compra.
- ¿Dónde compra?: Conocer los lugares, canales de distribución y la imagen del punto de venta.

- ¿Cuánto compra?: Si lo hace repetidamente o realiza una sola compra.
- ¿De qué manera lo utiliza?: si lo hace por cantidad, forma o presentación (Ídem: 37).

Estas preguntas nos permiten establecer en qué nivel de la demanda se encuentra el público meta, es decir, “la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a consumir” (Ídem: 32). De esta forma se podrán orientar los esfuerzos hacia un tipo de estrategia en particular.

Así pues diversos autores entre ellos Kotler citado en “Aprender marketing” (2007), identifican diferentes fases de la demanda, a continuación se enlistan algunas de ellas:

- 1) Demanda negativa: se produce cuando una parte importante del mercado no acepta el producto.
- 2) Demanda inexistente: el mercado no demuestra interés en ese momento por el producto ofertado.
- 3) Demanda latente: se da cuando existen consumidores potenciales pero todavía no existe el producto.
- 4) Demanda decreciente: se da cuando la demanda de un determinado producto cae.
- 5) Demanda irregular: se trata del fenómeno de la estacionalidad, es decir, la demanda sufre variaciones en función de la temporada del año en que se encuentre.
- 6) Demanda en exceso: en esta situación la demanda de un producto determinado es superior a la oferta.

3.3 Mezcla de Mercadotecnia

Existen para la mercadotecnia cuatro variables o ejes principales que rigen la oferta que la empresa hace a los consumidores, estos factores se conocen comúnmente como las 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

- 1) Producto. Considerando desde su diseño, calidad, envase y nombre o marca.
- 2) Precio. Es un factor de gran peso en la toma de decisiones del cliente, por lo tanto debe ajustarse a las necesidades del mercado sin dejar de lado las del productor.
- 3) Plaza. Consiste en la comodidad que el cliente experimenta al adquirir el producto; se trata de proporcionar el producto en el mejor lugar y al menor tiempo.
- 4) Promoción. Dar a conocer el producto al consumidor y persuadirlo valiéndose de la comunicación en sus diferentes formas, combinando además estrategias y campañas de publicidad, ventas y relaciones públicas entre otras.

Al conjunto de las 4 P se le conoce también como mezcla de mercadotecnia y muchas veces el éxito o fracaso de la comercialización de un producto, recae en el manejo de este mix, es por eso que al igual que en las áreas de imagen corporativa y marca, se requiere de una buena gerencia o administración que tome en cuenta la planeación, organización, integración, dirección y control de estos factores para lograr los objetivos.

3.4 Estrategias de marketing

La empresa debe tener una estrategia integral donde cada paso este respaldado por estudios y análisis que le permitan conocer el mercado, sus competidores y sobre todo el público objetivo, pues de esta forma habrá menos errores, lo cual se traduce en dinero ahorrado, resultados favorables y el éxito de la marca comercial.

Diremos pues, que la empresa, a través de sus dirigentes y la gente especializada en la materia, debe estar totalmente involucrada y enterada del desarrollo de la estrategia en todos los niveles que ésta se vaya desarrollando, es decir, antes, durante y después de que se inicie este proceso, para identificar y saber manejar las distintas reacciones que se presenten por parte del público.

El marketing se entiende como “el proceso directivo cuyo objetivo es atraer y satisfacer a los consumidores (o clientes) a largo plazo, para poder alcanzar los objetivos

económicos de la organización. Su principal responsabilidad consiste en crear y mantener mercados para los productos o servicios de la organización” (Wilcox, 2006: 22).

Podemos resumir lo anterior diciendo que el marketing se ocupa de los consumidores, clientes y mercado objetivo, con la intención de persuadirlos para que estos compren los productos o servicios, generándole ganancias a la empresa productora.

Una vez que se tiene conocimiento de las acciones que abarca el marketing se puede establecer un concepto de una estrategia de marketing, la cual puede considerarse como “la estructura fundamental de los objetivos actuales y futuros, la relación de las empresas con el mercado, la competencia y el entorno, y la aplicación de los recursos” (Op. Cit., 2007: 51).

Para que dicha estructura pueda funcionar adecuadamente es necesario que estas relaciones de las cuales se habla, entre la empresa, el mercado, sus competidores y el medio en el que se encuentra, resulta necesario tener una comunicación adecuada que parta desde la propia empresa, quien será la encargada de emitir constantes mensajes, al interior, pero sobre todo al exterior, estamos hablando entonces de comunicación institucional.

3.5 Marketing y Comunicación

De acuerdo con Norberto Chaves (2005), la comunicación institucional es aquel “conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Chaves, 2005: 26). Dependerá de la misma empresa el control que tenga sobre los mensajes que comunica a sus públicos y deberá, en todo momento, estar atento a las respuestas de los receptores para lograr una comunicación efectiva que le permita alcanzar los objetivos.

En lo que se refiere a la comunicación de mercadotecnia podemos decir que “es la comunicación persuasiva diseñada para enviar mensajes relacionados con mercadotecnia a

una audiencia meta seleccionada, combinando la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la mercadotecnia directa y los empaques” (Limón, 2008: 17).

Al reforzar una estrategia de mercadotecnia con una estrategia de comunicación, la cual consiste en “la combinación de las diferentes acciones de comunicación que pueden utilizarse para crear la imagen que se desee, con orientación a la toma de decisiones en concordancia con los objetivos de la empresa u organización, a partir de un plan de imagen y comunicación” (Ídem: 101), se tiene entonces una comunicación integrada de mercadotecnia.

IMC por sus siglas en inglés de Integrated Marketing Communication, es un concepto que hace énfasis en la integración de todas las variables de la mezcla de mercadotecnia, todos los medios y todas las acciones con las cuales una compañía llega a su público, conjuntando las estrategias y programas de la compañía.

3.6 Elección y diseño de la estrategia

Al desarrollarse una estrategia se deben considerar los siguientes aspectos como las características y ciclo de vida del producto, sus beneficios y la ventaja competitiva; también debe tomarse en cuenta a la competencia; la imagen y el posicionamiento actual, tanto del producto como de la empresa que lo fabrica, pero lo más importante es conocer el tipo de demanda que se tiene, la situación mercantil en la que se encuentra el producto y el lugar a dónde se pretende llevar.

El siguiente cuadro presenta algunas de los escenarios que se presentan previos al diseño de la estrategia.

Tabla 3.1 Tipos de demanda y estrategias aplicadas

Tipo de Demanda	Estrategia	Aplicaciones
Demanda Negativa	Mercadotecnia de Conversión	Una parte importante del mercado no acepta el producto.
Demanda Inexistente	Mercadotecnia de Estímulo	El mercado no demuestra interés en ese momento por el producto.
Demanda Latente	Mercadotecnia de Fomento	Existen consumidores potenciales, pero no existe el producto.
Demanda Decreciente	Remercadotecnia	La demanda de un determinado producto cae.
Demanda Irregular	Mercadotecnia Sincronizada	La demanda sufre variaciones en función de la temporada del año.
Demanda Plena	Mercadotecnia de Mantenimiento	La demanda es la óptima y no se requiere realizar mayor esfuerzo.
Demanda Excesiva	Desmercadotecnia	La demanda de un producto es superior a la oferta.
Destruir la Demanda	Contramercadotecnia	Cuando el consumo de un producto esta socialmente rechazado.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en cuanto al diseño de la estrategia, éste se determinada por:

- Qué se quiere comunicar (objetivos)
- A quién se quiere comunicar (público meta)
- Cómo se fija y distribuye el presupuesto
- Cómo se dice lo que se quiere comunicar (diseño del mensaje)
- Qué medios de comunicación se van a utilizar
- Cuándo y durante cuánto tiempo se va a comunicar

3.7 Posicionamiento

Se entiende posicionamiento de marca como el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo.²²

Lo anterior puede resumirse en una sola frase: La manera como un producto es percibido por sus consumidores, en relación a sus competidores. Hay que entender que el posicionamiento es un proceso largo y complejo, que no sólo depende de una estrategia de marketing, sino del momento, las circunstancias y el entorno que rodea a una marca, lo que hace que determinado producto logre, en primer lugar, colocarse en la mente del consumidor para posteriormente lograr que ese posicionamiento se refleje en una buena imagen pero sobre todo en las ventas de la empresa.

Para Joaquín Sánchez y Ma. Jesús Merino (2009), el posicionamiento “se basa en las percepciones, actitudes y preferencias de los individuos, y rectificar significa replantear la esencia de los que es una marca para el consumidor” (Sánchez y Merino, 2009: 221). Esto puede resultar muy peligroso para la empresa si no se diseña una estrategia sólida y

²² http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/nb3c.pdf consultado el 22 de abril de 2011. Serralvo, Antonio y Márcio Tadeo Furrier, “Un estudio conceptual en Brasil y en España” en Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2, 2005 Pág. 3

adecuada al cambio que se pretende realizar, de lo contrario será muy complicado obtener los resultados deseados y generará un conflicto de identidad e imagen.

Es por eso que resulta más conveniente tomar el enfoque fundamental del posicionamiento que menciona Limón Peña (2008: 79), quien afirma que no se trata de “crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen”.

Hay tres tipos de posicionamiento:

- 1) Funcional: Se obtiene cuando el producto resuelve problemas y proporciona beneficio a los consumidores.
- 2) Simbólico: Es cuando la empresa o producto logra el incremento de la propia imagen, identificación del ego, pertenencia y significado social, filiación afectiva.
- 3) Experiencial: Cuando se logra en el consumidor una estimulación sensorial y/o se proporciona una estimulación cognitiva (Ídem: 82).

Tener el mejor posicionamiento es ser el primero en la mente de los consumidores –que normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad– y ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de marketing, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos. Así, el objetivo principal de un programa de posicionamiento debe ser alcanzar el liderazgo en una determinada categoría.²³

²³ http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/nb3c.pdf consultado el 22 de abril de 2011. Serralvo, Antonio y Márcio Tadeo Furrier, “Un estudio conceptual en Brasil y en España” en Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2, 2005 Pág. 4

3.7.1 Reposicionamiento

Como ya se explicó, existen diferentes situaciones que determinan el lugar que un producto ocupa en la mente del consumidor. En ocasiones esa posición no es benéfica para el producto y es ahí cuando surge la necesidad de reubicarlo en el mercado mediante una campaña de relaciones públicas o bien un cambio de imagen, en cualquiera de los casos se debe tener claro que se trata de acciones voluntarias encaminadas a influir en el ánimo de los consumidores y en la idea que tienen sobre el producto en cuestión.

Una campaña de reposicionamiento implica cambiar la identidad de un producto en relación con los productos competidores, en la mente colectiva del mercado meta. Pero antes, la empresa debe establecer de forma clara y precisa los siguientes puntos:

- El público objetivo hacia el cual se reorientarán los esfuerzos de marketing.
- El nuevo concepto que tendrá el producto cuando sea relanzado al mercado.

Conviene realizar investigaciones de mercado para conocer la posición actual que ocupa un producto, así como las preferencias de los consumidores, así como los productos contra los que se compite en el mercado, su imagen y posicionamiento, es conveniente hacer un análisis comparativo entre lo que ofrece la empresa en relación a sus competidores estableciendo diferencias, similitudes, ventajas y desventajas, para poder ofrecer un producto más fuerte en relación con el anterior.

Es importante que la empresa decida en qué aspectos debe poner especial énfasis para lograr el posicionamiento que desea. Ramón Adell (2007), señala, de acuerdo con el modelo de Crawford y Mathews en su obra “El mito de la excelencia”, los valores que deben buscarse cuando se quiere lograr un posicionamiento amplio:

- Empresa líder de producto.
- Empresa líder en precios.
- Empresa con facilidad de acceso a los clientes.
- Empresa con experiencia en el trato del cliente.
- Empresa con un servicio de valor añadido (Adell, 2007: 49).

Finalmente debe tenerse presente que ser el primero es preferible a ser el mejor y que intentar cambiar lo que hay en la mente del público no es lo más recomendable, sino enfocar los esfuerzos en aprovechar lo que ya existe para adecuarlo a la conveniencia de la empresa.

3.8 Publicidad

Existen diversas definiciones de lo que es la publicidad, una de ellas la cataloga como “una forma peculiar de comunicación, esencialmente unilateral, en la que un emisor identificado (el anunciante) dirige su mensaje de forma simultánea a un gran número de receptores anónimos (de ahí su carácter de comunicación impersonal), con ánimo de modificar su comportamiento de compra. Para ello, utiliza como canales de transmisión del mensaje los medios de comunicación de masas (los *mass media*)” (Santesmases, 1995: 666).

Los objetivos de la publicidad son principalmente informar, persuadir y hacer recordar un producto, servicio o empresa, lo cual permite estimular la demanda.

3.8.1 Estilos publicitarios

Depende del público meta, el tipo de producto o servicio, el mensaje que se quiere transmitir, la imagen que se pretende generara y el medio que se usará para difundirlo:

- Con texto, sin ilustraciones
- Con ilustraciones

- Utilizando el humor
- Utilizando el erotismo
- Con agresividad o imágenes violentas
- Con acompañamiento musical o canción
- Presentando o contando historias (hecho real o figurado)
- Demostraciones (Ídem: 691-695).

3.8.2 Tipos de publicidad

Santesmases Mestre (1995) clasifica la publicidad de acuerdo a su labor principal, en dos tipos: publicidad de producto y publicidad institucional.

- 1) Publicidad de producto: se centra en las características del mismo, los beneficios que proporciona y su posición competitiva.
- 2) Publicidad institucional: tiene el cometido de promocionar la imagen de una empresa con el fin de generar actitudes y opiniones favorables hacia ella (Santesmases, 1995: 667-668).

Será en este último tipo de comunicación en el que se ahondará un poco más, de acuerdo al trabajo de investigación que se está desarrollando. Para empezar vale la pena mencionar, que en lo referente a los medios más adecuados para la publicidad institucional o también llamada publicidad corporativa, “las empresas han encontrado que tanto las revistas como la televisión están bien equipadas para la publicidad corporativa” (O’Guinn, 2007: 555).

Las revistas resultan apropiadas porque están dirigidas a cierto segmento que coincide con el público meta de la empresa, por lo tanto el mensaje será recibido de una mejor manera. Mientras que la televisión le otorga una mayor carga emocional al tener más recursos que otros medios así como una captación mayor de audiencia.

Para Thomas C. O'Guinn (2007), los objetivos de este tipo de publicidad son:

- 1) Establecer la imagen de la empresa entre clientes, accionistas, la comunidad financiera y el público en general.
- 2) Elevar el estado de ánimo de los empleados o atraer personal nuevo.
- 3) Comunicar el punto de vista de la organización sobre temas sociales, políticos o ambientales.
- 4) Mejorar la posición de los productos de la compañía frente a la competencia, en especial la extranjera, de la que a menudo se cree que tiene mayor calidad.
- 5) Desempeñar un papel en las comunicaciones integradas de mercadotecnia de una organización como apoyo para la publicidad del producto o servicio principal (O'Guinn, 2007: 556).

3.9 Relaciones Públicas

3.9.1 Concepto y características

En algunos casos puede llegar a confundirse publicidad con Relaciones Públicas; sin embargo, la diferencia radica en su función, pues mientras la publicidad, como se mencionó anteriormente, consiste en vender bienes y servicios, las relaciones públicas buscan crear un entorno favorable para que la empresa se desarrolle. Es por eso que mientras en la publicidad se habla de consumidores, clientes y mercado, en las relaciones públicas se hace referencia a los públicos y audiencias; definiéndose de la siguiente manera:

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a

los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (Wilcox, 2006: 7).

La anterior definición se encuentra en la obra de Dennis L. Wilcox titulada “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas” (2006), donde menciona también las características fundamentales de las relaciones públicas, como lo son su carácter deliberado y planificado, esto quiere decir que las RP son una acción planificada y llevada a cabo de forma intencional, siguiendo un sistema de investigación y análisis; otra característica es que tienen una función directiva, lo cual significa que no sólo se trata de dar conocer una decisión tomada, sino que las RP deben asesorar a los directivos en la resolución de problemas relacionados principalmente con el accionar y la imagen de la empresa.

Los intereses del público sobre temas particulares, deben concernir también a la empresa, pues será a través de lograr beneficios mutuos como la audiencia valorará el desempeño de una empresa; por lo tanto, no basta con realizar una campaña de RP, se trata de evaluar los resultados de ésta y conseguir una retroalimentación por parte del público, logrando así, tanto la buena voluntad, como el apoyo y la confianza para la empresa por parte de la sociedad. Éstas también forman parte de las características de las RP.

3.9.2 Funciones y públicos

Las relaciones públicas son un proceso, es decir un seguimiento de acciones que se llevan a cabo de forma ordenada para conseguir con resultado que puede o no ser el esperado por la empresa. El proceso de relaciones públicas consta de cuatro fases (Ídem: 10):

- 1) Investigación. Detectar un problema y conocer su situación actual.
- 2) Acción. Elaborar un programa donde se especifique qué se hará al respecto.
- 3) Comunicación. Es la ejecución del programa; es aquí donde se informa al público de la decisión tomada y las acciones que se emprenderán.
- 4) Evaluación. Saber si se logró llegar al público y conocer los efectos que produjo la estrategia.

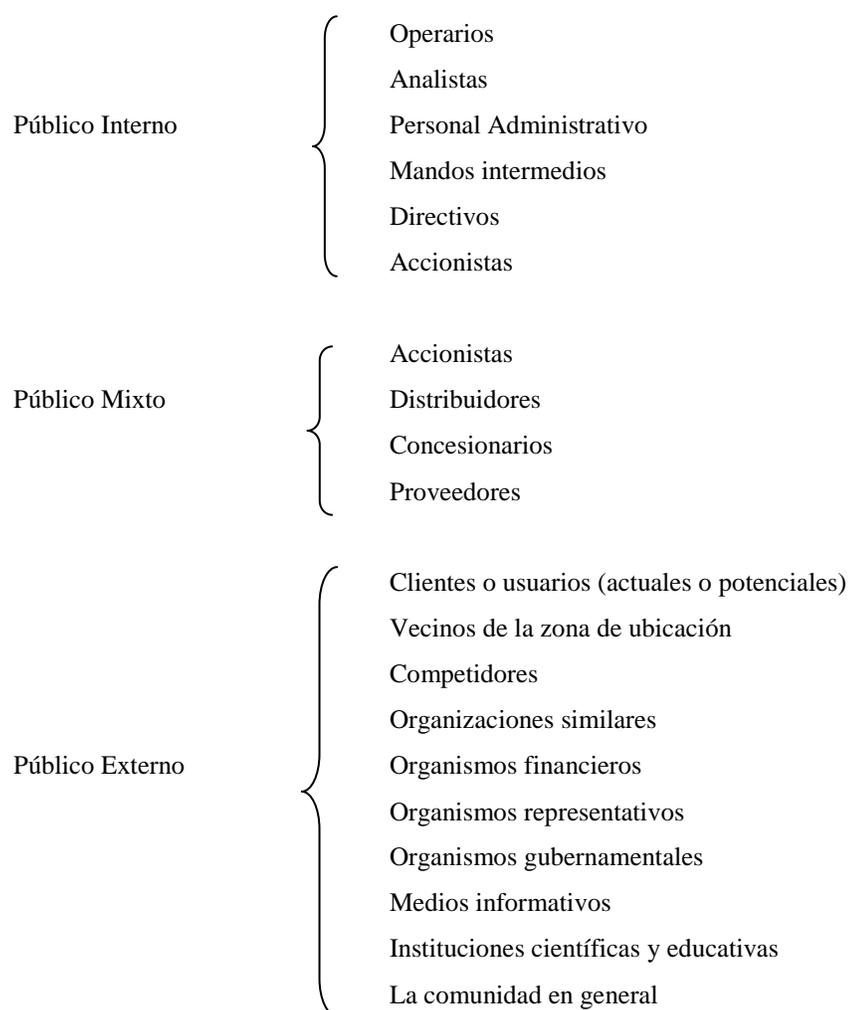
Las relaciones públicas, a diferencia de otras áreas comunicacionales de la empresa como la publicidad y el marketing, están dirigidas a públicos externos, sean o no consumidores, pero también funcionan hacia el interior de la empresa; es por eso que existen muchas y muy variadas funciones o aplicaciones de las relaciones públicas.

Algunas de las funciones más destacadas de las RP son: asesoría, investigación, relaciones con los medios de comunicación, relaciones con los trabajadores/miembros, asuntos públicos/gubernamentales, gestión de conflictos potenciales, relaciones financieras/comerciales, relaciones sectoriales y acontecimientos especiales, ente otras (Ídem: 13-14).

Para entender qué aplicación de las RP debe emplearse en determinada situación, debe conocerse a plenitud a qué tipo de público irá dirigido el mensaje, para encaminar la estrategia de una forma correcta hacia la consecución de los objetivos. Carlos Bonilla Gutiérrez hace una propuesta de clasificación de los públicos en su obra La comunicación. Función básica de las relaciones públicas.

Bonilla identifica tres tipos de públicos: interno, integrado por miembros de la organización; mixto, sectores vinculados de modo directo y que se ven afectados por lo que ocurre en ella; y externo, grupos de vinculación indirecta que no se ven afectados por los acontecimientos que ocurren en la empresa (ver figura 3.1).

Figura 3.1 Clasificación de los públicos de las RP



Fuente: Elaboración propia

3.9.3 Tipos de relaciones públicas

Thomas Harris en su libro “The Marketers’ Guide to Public Relations”, afirma lo que puede considerarse como una división de las funciones de las RP de acuerdo a su objetivo principal:

- Relaciones Públicas de Marketing (RPM): Tipo de relaciones públicas que respaldan al marketing en todas sus acciones.
- Relaciones Públicas Corporativas (RPC): Incluye a todas las relaciones que una empresa establece con sus públicos no consumidores.

3.10 Marketing del fútbol

En la actualidad, hablar del deporte implica más que sólo referirse al ejercicio físico realizado por una o varias personas, con fines recreativos y de bienestar. El deporte se ha convertido en una actividad profesional realizada por deportistas de alto rendimiento, quienes al practicar determinado deporte, se involucran con alguna entidad deportiva y reciben una remuneración económica por su desempeño.

El deporte de rendimiento, lleva implícito la selección de los mejores deportistas y tiene por objetivo generar interés por la práctica deportiva, satisfacer la demanda de espectáculo deportivo y dinamizar otros sectores económicos del lugar donde se practica, como la industria deportiva, el turismo, la hostelería, etc.

Dentro de esta clasificación se encuentra el deporte profesional, en el cual tiene lugar una relación laboral manifiesta del deportista con la entidad en la que presta sus servicios. Es en los deportes de conjunto a nivel mundial donde podemos observar en gran escala este tipo de conexiones entre un jugador y un equipo, o dicho en términos contractuales, entre un trabajador y una empresa.

Entre los deportes que llevan a cabo este tipo de prácticas contractuales, se encuentra el fútbol o también llamado soccer, que se practica entre dos equipos de once jugadores cada uno y que consiste en tratar de marcar goles metiendo el balón en la portería contraria, defendida por un guardameta, ha logrado situarse como uno de los más populares a nivel mundial, logrando rebasar el ámbito deportivo, al traspasar barreras geográficas, culturales, políticas y sociales, en gran cantidad de países.

La proliferación de la práctica del fútbol, tanto a nivel amateur como profesional, el nacimiento de nuevos equipos, asociaciones y federaciones comandadas por el órgano rector del fútbol mundial, la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación), ha hecho que este deporte, llegue a ser catalogado como un espectáculo de interés mundial al ser visto por millones de personas alrededor del mundo, que sin practicarlo, gozan de seguir a sus equipos o jugadores favoritos asistiendo a los estadios o bien, a través de la información difundida por los distintos medios de comunicación, principalmente la televisión.

Es precisamente este binomio de fútbol y televisión, lo que le ha otorgado la categoría de espectáculo, convirtiéndose al mismo tiempo en un gran negocio, entorno al cual giran una gran cantidad de intereses; “el fútbol atrae una enorme cantidad de recursos económicos y, por otro lado, su actividad va más allá de la mera función deportiva, convirtiéndose en un espectáculo en el cual participan con similar interés aficionados o no al deporte” (Agudo y Toyos, 2003: 42).

Sin embargo, la rapidez con la que el fútbol se convirtió en un fenómeno de impacto social y mediático, generó que los clubes no estuvieran del todo preparados para hacer frente y responder a los nuevos desafíos que implicaba este crecimiento. “Entendemos, por tanto, que el fútbol hoy en día tiene dos dimensiones principales: deporte espectáculo y negocio. Y si queremos garantizar la permanencia en el tiempo de los clubes de fútbol, se deben gestionar esta dos dimensiones, sin romper el equilibrio entre ambas” (Ídem, 2003: 26).

3.10. 1 El fútbol como negocio

Si se pretende manejar al fútbol como un negocio, es necesario entender a los equipos como empresas, que tienen en el nombre de sus clubes una marca poderosa y en los encuentros deportivos, un producto ilimitado. Es por eso que debe establecerse como una actividad deportiva y comercial dirigida por profesionales en todas las áreas, soportada por

una eficiente organización interna y una racional estructura financiera que fundamente el futuro de los objetivos deportivos y la optimización de la explotación de ingresos.

Al igual que toda empresa que compite en el mercado, los equipos de futbol tienen ingresos y egresos, éstos últimos son generados principalmente por la contratación de nuevos jugadores y el pago de sueldos de la plantilla, y aunque hasta hace poco, los ingresos de un club se limitaban a lo recaudado por la taquilla y el cobro por los derechos de transmisión de los partidos a las televisoras, actualmente los dirigentes de equipos, principalmente de ligas europeas, se han preocupado por generar otras entradas de dinero que les permitan solventar los gastos que representa tener un equipo competitivo en lo deportivo y en lo comercial.

Tabla 3.2 Ingresos y Egresos de los clubes

Ingresos	Egresos
Taquilla y abonos	Compra de jugadores
Televisión	Personal deportivo
Patrocinios	Personal no deportivo
Productos	Instalaciones
Venta de jugadores	Varios

Fuente: Elaboración propia

Uno de los factores que puede llegar a potenciar el ingreso de los clubes es la comercialización de su marca, pues al manejarse como empresas, los equipos de futbol tienen en sus nombres una poderosa marca comercial, que pueden administrar para obtener grandes beneficios, ya que “el peso del nombre de la marca tiene cada vez más relevancia, pues guarda una relación directa con la rentabilidad del club. El reto consiste en que los aficionados se identifiquen con unos valores y un estilo de vida asociados al club” (Agudo y Toyos, 2003: 41).

El marketing del futbol, es un proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las entidades futbolísticas, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de futbol, así como mantener relaciones duraderas con los mismos, garantizando con ello supervivencia en el mercado (Agudo y Toyos, 2003: 44).

Tabla 3.1 De las 4 P's a las 4 C's

Las 4 P's del marketing tradicional	Las 4 C's del marketing del futbol
Producto	Contenidos
Precio	Coste para el cliente
Plaza	Comodidad de acceso a los contenidos
Promoción	Comunicación

Fuente: Marketing del futbol. Ángel Agudo San Emeterio y Francisco Toyos Rugarcía.

3.10. 2 El producto en el futbol

Se pueden distinguir cuatro dimensiones del producto en el futbol:

- 1) Producto básico: Partido de futbol, el cual puede satisfacer necesidades tales como la diversión o la socialización.
- 2) Producto esperado: El juego en sí, las reglas, el estadio, los equipos y sus jugadores.
- 3) Producto aumentado: Los bienes y servicios que se pueden adquirir antes, durante y después del partido, complementando la experiencia.
- 4) Producto potencial: Todos los aspectos y transformaciones que el producto puede incorporar en el futuro.

Hay ciertas cuestiones que deben considerarse cuando se trata del producto en el fútbol, como por ejemplo que el núcleo del producto, es decir, el partido, es inconsistente

de un consumo a otro, aunque sean los mismos equipos los que se vuelvan a enfrentar, el desarrollo del partido y el resultado final no serán iguales que la vez anterior.

Por otro lado, cuando se asiste a un partido de futbol, existen a su alrededor muchos otros factores que definen la experiencia del consumo, como lo es el ambiente en el estadio y otros acontecimientos que van más allá de lo que sucede en el terreno de juego.

La incertidumbre que se tiene sobre cuál será el resultado de un partido o las expectativas que se tienen sobre un equipo, un jugador o un juego en particular, es una de las principales características del futbol y de otros deportes, es lo que lo hace atractivo para el público, confiriéndole una capacidad de renovación constante, pues cada semana o cada torneo, el aficionado volverá a consumir el producto la mayoría de las veces, sin importar el resultado anterior, es aquí donde la lealtad juega un papel determinante.

3.10. 3 Tipos de consumidores del futbol

Para entender los diferentes tipos de consumidores que hay en el futbol se presenta la siguiente tabla que tiene como propósito hacer una clasificación de acuerdo a las características de cada uno de ellos, lo anterior permite dirigir de una mejor forma los esfuerzos en cuanto a la comercialización de este deporte se refiere.

Tabla 3.2 Tipología de usuarios del futbol

TIPO DE USUARIO / CONSUMIDOR	CARACTERÍSTICAS
Participante	
Usuario habitual	Adquiere el abono de temporada de forma habitual.
Usuario medio o parcial	Adquiere entradas sólo de partidos importantes.
Usuario poco habitual	Adquiere ocasionalmente entradas, asiste de vez en cuando a los partidos.

Espectador	
Consumidor ocasional	Cualquiera que haya asistido a un partido en los últimos 12 meses y no ha repetido. Es un usuario decepcionado o no satisfecho desde el principio.
Consumidor medio	Que no asiste a los partidos pero sigue a su equipo por los medios de comunicación.
Consumidor desinformado	Que desconoce el producto: el equipo y/o el futbol.
Consumidor desinteresado	Conoce el producto, el equipo, pero no lo prueba.

Puede establecerse una clasificación más general de los consumidores del futbol dependiendo del grado al que llegan a involucrarse con el deporte o con su equipo favorito (Takashi, 2001).

Nivel elemental: Están más interesados por ser entretenidos por el juego o por cuál fue el resultado final.

Nivel intermedio: Buscan entretenimiento al mismo tiempo que tienen cierta preocupación por el proceso competitivo.

Nivel avanzado: El factor entretenimiento se reduce debido a que la atención se centra en el proceso competitivo, buscan el aprendizaje y la mejora de sí mismos.

3.10. 4 Estrategias de marketing en el futbol

Existen todo tipo de estrategias destinadas a encaminar al futbol como una empresa capacitada para lograr éxitos en lo deportivo pero sobre todo en lo comercial. En el presente trabajo de investigación se muestra la planteada por la consultora Delloitte & Touche en Agudo y Toyos (2003):

- a) **Conocimiento exhaustivo de los seguidores que acceden a los distintos contenidos que proponen los clubes:** Tomando en cuenta la asistencia a los estadios; la comercialización de los uniformes, instalaciones e imagen de jugadores del un club; las alianzas comerciales, patrocinios y transmisiones televisivas de los partidos del equipo. “La regla de oro es: *si no hay seguidores, no hay valor*” (Ibídem).
- b) **Fidelizar y ampliar la clientela:** Se puede lograr principalmente a través de la obtención de campeonatos, participaciones en torneos internacionales o bien teniendo actuaciones destacadas, en los torneos locales, desplegando un futbol efectivo y agradable para la tribuna. También se puede apelar a campañas publicitarias, sobre todo aquellas enfocadas en la publicidad institucional, para incrementar el nivel de fidelidad, aprovechando la identificación y el apego del aficionado hacia un equipo determinado.
- c) **Impulsar el crecimiento de las ventas:** No deben concentrarse los esfuerzos de venta, sólo en lo que se percibe por las entradas y abonos adquiridos, los clubes deben buscar ingresos adicionales como los que puede percibir por la utilización y renta de sus instalaciones deportivas y el estadio. Así como las ventas corporativas, esto es, todo lo relacionado con la imagen, marca, productos y servicios propios del club.

Deben impulsarse las relaciones de patrocinio y guardar una buena relación con los inversionistas; La renegociación de los contratos por derechos de televisión es indispensable, lo mismo que la utilización de las nuevas tecnologías como nuevas fuentes de ingresos.

- d) **Gestionar los costes de estructura:** Uno de los principales egresos de los clubes son aquellos que provienen del pago de nóminas a jugadores, el futbol es uno de los deportes en el cual no existe un tope salarial establecido por las distintas

federaciones, por lo tanto algunas cifras que se manejan en los contratos de jugadores estrellas, pueden ser sumamente altas; es por eso que algunos dueños tratan de controlar esta variable condicionando el salario al desempeño del jugador, al tiempo que la duración de los contratos va de uno a cinco años con posibilidades de renovación.

De ahí la importancia de contar con una cantera de jugadores fuerte y bien estructurada, que se convierta en semillero de futbolistas de buen nivel que puedan integrarse al equipo profesional, sin que esto represente un gasto adicional para el club, aunque por sí misma, las fuerzas básicas significan una gran inversión.

- e) **Reestructuración financiera:** Cada equipo tiene diferentes necesidades que cubrir de acuerdo a sus objetivos, mismos que están estrechamente relacionados con su potencial deportivo y su poder adquisitivo. Los clubes pueden agruparse en tres principales grupos: en el primero se encuentran los llamados equipos grandes, es decir, aquellos que cuentan con gran popularidad y tradición, en la liga a la cual pertenecen, que los obliga a buscar siempre la obtención del campeonato, por lo que generalmente realizan grandes inversiones.

El segundo grupo está integrado por los equipos contendientes, aquellos que sin tener el prestigio de los equipos grandes, tienen un nivel competitivo alto y llegan a ser protagonistas del torneo al conseguir resultados por arriba de los pronosticados, sus inversiones son de moderadas a altas.

El tercero y último lo conforman aquellos equipos que tienen como único objetivo evitar el descenso a la segunda división y por lo regular, además de la crisis deportiva, atraviesan por crisis financieras y administrativas, por lo tanto no pueden realizar grandes inversiones. Por lo tanto todos los clubes tienen el deber de analizar y hacer provisiones con miras a mantener el nivel deportivo y de ingresos.

- f) **Ganar la confianza de la comunidad financiera y empresarial:** Para esto los clubes deben recurrir a una gestión moderna deportiva y financieramente hablando, esta gestión debe llevarse a cabo de forma profesional, es decir, se debe recurrir a la contratación de personal capacitado que garantice el desarrollo en éstas áreas.

La directiva de los equipos debe reconocer y tomar en cuenta al marketing como un instrumento primordial para el éxito comercial, mismo que está vinculado de forma permanente con el deportivo; sin embargo, las estrategias de la comunicación integral de marketing permitirán a los clubes convivir con la incertidumbre de los resultados deportivos.

Capítulo 4. Estrategias de la Marca Chivas

4.1 Revistas

4.1.1 No oficiales: “Chivas de corazón” y “Sólo mexicanos”

A pesar de ser Chivas un equipo de presencia nacional en cuanto a número de aficionados, no existía algún tipo de publicación periódica, que estuviera elaborada exclusivamente, para tocar temas referentes al equipo desde una perspectiva más profunda y cercana que la que ofrecían las notas informativas en los periódicos deportivos de circulación nacional.

Por parte de la directiva no se había presentado en los años recientes, la intención de realizar un proyecto de esa naturaleza. Sin embargo, en el año 2002 salió a la venta la revista “Chivas de corazón” por parte de Editorial Bonanza, de publicación mensual y circulación nacional. La revista, en su totalidad, contenía información sobre el Club Deportivo Guadalajara, tocando únicamente temas relacionados con la actividad del equipo y todo lo referente al aspecto deportivo del club.

En el primer número, se hace alusión a la ausencia de una publicación que permitiera a los aficionados estar más informados sobre el accionar de su equipo favorito y la intención de llenar ese hueco y convertirse en una especie de enlace entre Chivas y sus seguidores. La editorial menciona:

Es por ellos, por los seguidores del Guadalajara, por todos los que son “Chivas de Corazón”, que Ediciones Bonanza ha creado la presente revista, que intentará de la mejor manera acercar a los aficionados rojiblancos con su equipo...(pues) a pesar de ser el equipo más querido de México, y de contar con una muy importante afición más allá de nuestras fronteras, existía un vacío entre los aficionados y su equipo, al carecer de una publicación dedicada esencialmente a seguir al

Rebaño Sagrado, con el afán de llenar ese hueco, de acercar al lector con la historia de su club, con los jugadores, directivos y todo lo relacionado con el Guadalajara...²⁴

Figura 4.1 Portada “Chivas de corazón”

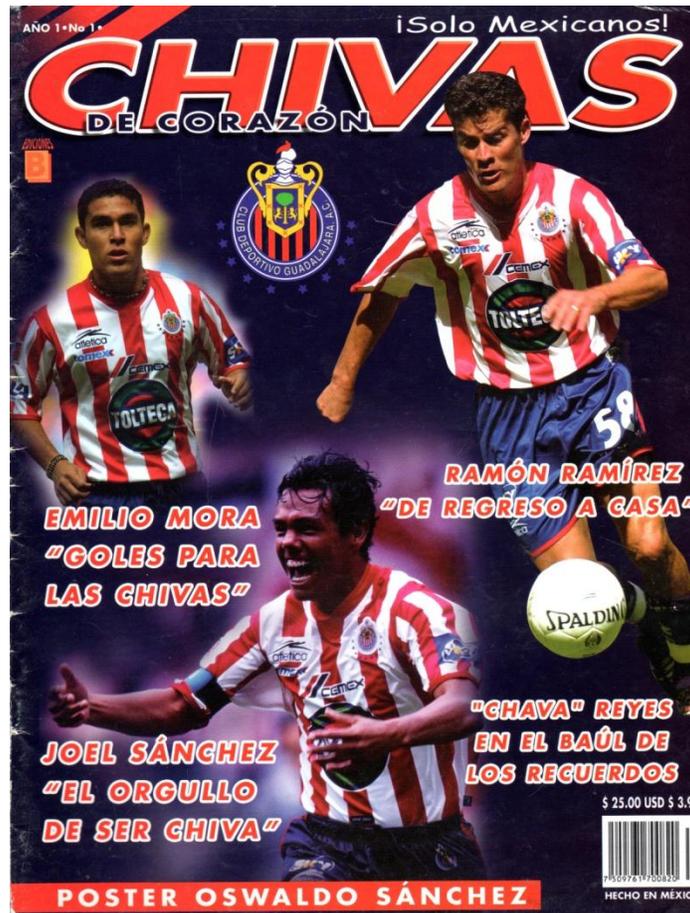


Imagen: Portada Revista “Chivas de Corazón”. Año 1. No. 1

El primer número de “Chivas de Corazón” salió a la venta el mes de febrero de 2002 con un costo de \$25.00. El contenido de la revista estaba organizado por secciones, las cuales en su gran mayoría se trataban de entrevistas a jugadores y cuerpo técnico, artículos y reportajes sobre la historia del equipo, así como el accionar del plantel en las

²⁴ Ballesteros Román, Jesús. “Editorial”, en *Chivas*, año 1, núm. 1, Febrero 2002, Pág.2.

competencias donde éste participaba durante ese mes, correos y promociones para los aficionados y lectores de la revista, póster y galería de fotos exclusivas, entre otros.

Los espacios publicitarios en “Chivas de Corazón” se encontraban ocupados por empresas, fundaciones y organizaciones, ajenas al equipo. Algunos ejemplos son: Teletón, Un kilo de ayuda, Grupo Acir, Deportiendas, Jam Media y Six Flags.

Tras 27 números publicados, en junio de 2003, la revista cambió su diseño y la calidad de su disminuyó de forma notoria; posteriormente, con la aparición de la revista oficial titulada “Chivas” en septiembre de ese mismo año, se produjo quizá el cambio más sustancial, debido que, por cuestiones comerciales y legales en cuanto al uso de la marca *Chivas*, a partir del 2004, “Chivas de corazón” se convirtió en “Sólo mexicanos” lanzada por otra casa editorial, Impresos Leo.

La nueva revista mantuvo inicialmente el precio de su predecesora, pero luego de unas semanas, su costo se incrementó cinco pesos, aunque se incluyó en ella una foto autografiada tamaño postal de algún jugador del plantel, así como un póster de gran tamaño, que al reverso contenía datos estadísticos y fichas técnicas del equipo, lo que Impresos Leo vendió como 3X1: Revista, Súper Póster (Equipo) y Fotografía Autografiada por sólo \$30.00.

Para “Sólo Mexicanos” los patrocinadores y por lo tanto la publicidad que aparecía en la revista cambiaron, algunos nuevos se presentaron en la publicación (Ej., Deportes Manía, Pambolero, Global Telecom), otros pocos se mantuvieron (Teletón y Jam Media), pero la mayoría dejaron de aparecer.

4.1.2 Oficiales: “Chivas”

Una de las primeras acciones de la nueva directiva en el aspecto comercial, de identidad e imagen de marca y de difusión, fue el lanzar en el mes de septiembre de 2003, la revista “Chivas”, una publicación mensual donde se comunicaba, a los aficionados del

Club Deportivo Guadalajara, las actividades, logros, proyectos y aspectos más allá del deportivo, lo cual generaba un mayor acercamiento entre el equipo y sus seguidores.

La publicación era de circulación nacional con un costo accesible, \$25.00 y un diseño innovador para una revista de futbol. Gaspar Guzmán, editor del primer número de la revista, editada por WOW International, expone que el objetivo principal de la editorial era crear “la revista que falta” y “la portada que nunca se perderá en la inmensidad de las ofertas”. Así “Chivas es, fundamentalmente, un lugar para hablar de futbol y contagiarse con otras ideas en el proceso”²⁵. El diseño de la revista tuvo una gran recepción por parte de los aficionados quienes consideraban que la calidad de la publicación iba acorde con el valor asociado a la marca Chivas.

Figura 4.2 Portada “Chivas” por WOW International.



Imagen: Portada Revista Oficial “Chivas”. Año 1. No. 1

²⁵ Guzmán, Gaspar. “Editorial”, en *Chivas*, año 1, núm. 1, Septiembre 2003, Pág. 4.

El contenido de la revista estaba dedicado en su mayoría al equipo de la primera división; sin embargo, también se le daba un espacio a todas las diferentes categorías en las que participaban equipos de Chivas; vale la pena mencionar que además de la editorial, en cada número se presentaba un breve mensaje de Jorge Vergara dirigido a los aficionados del equipo, además de artículos, entrevistas, reportajes, tiras cómicas, datos estadísticos, así como promociones, encuestas y correspondencia de los seguidores del Guadalajara.

Pero quizá lo que distinguía a ésta revista de otras especializadas en este deporte o de las revistas oficiales de otros clubes mexicanos, eran las secciones que trataban temas distintos al fútbol, tal es el caso de las relacionadas con el entretenimiento como la cartelera del cine; reseñas de videojuegos, opiniones sobre materiales discográficos, géneros musicales y/o cantantes, además de reportajes destinados a deportes extremos o poco populares en México.

La publicidad que aparecía en la revista se puede categorizar de la siguiente manera: la externa al Club, siendo principalmente de fundaciones y organizaciones como Fundación por los niños del planeta, Teletón, 1 kilo de ayuda y Consejo de la Comunicación; también se anunciaban empresas, productos y servicios deportivos, tal es el caso de Puma, Martí, Reebok, Voit y Jumex Sport; empresas de diversos ramos como Dodge, Continental, Telcel, Sky, Cinemark, Uniroyal, Aviacsa, Sanborns, Omnilife, entre otros.

Pero el Club utilizó este medio como el principal conducto para publicitar sus propios productos y servicios, entre los cuales destacan: Chivabono, Chivacola, Radio Chivas, Escuelas Oficiales Chivas, Info Chivas, Chivas Página Web, Distribuidor Autorizado Chivas, Estadio Chivas y Jersey Chivas.

Para abril del 2005 se dio un cambio en la editorial, diseño y contenido de la revista, aunque se mantuvo el precio y el nombre original, al cual, se le agregaron al final las letras “GDL”, abreviatura de Guadalajara. Los cambios que se presentaron fueron en el tamaño

de la revista, el papel y las secciones, pero el cambio más significativo fue el de convertirse en una publicación de dos partes, dos revistas en una.

La primera parte de la revista así como la portada, está dedicada al Club Deportivo Guadalajara; mientras que el reverso de la revista y lo que sería la contraportada se convierte en la portada de la revista Chivas USA, franquicia del equipo mexicano, por lo que el resto de la publicación tiene como contenido la información del equipo perteneciente a la MLS Major League Soccer, federación de fútbol de los Estados Unidos y Canadá (ver figura 4.3).

En cuanto a la publicidad se refiere, se sumaron algunos anunciantes a la revista ahora publicada por Editorial Celeste, mismos que, con los ya existentes, aparecieron exclusivamente en el apartado de Chivas GDL, la publicidad de marca, es decir, la de productos y servicios Chivas, se mantuvo, ahora a través de los de diversos licenciatarios. Mientras que en el caso de Chivas USA la publicidad era sólo referente a Chiva Fan Pack, Somos Chivas USA Show de TV, Membresías Chivas USA, Plata conmemorativa Chivas 100 años, Tickets partidos Chivas USA y Academia de fútbol CD Chivas USA.

Para septiembre de 2006, sucedió nuevamente un cambio en la editorial, diseño y contenido; ahora con Editorial Televisa, la publicación en su totalidad volvió a dedicarse al Club Deportivo Guadalajara, mejoró en la calidad del papel respecto a la anterior, pero ninguna de las publicaciones sucesoras logró el éxito y la calidad de la primera.

Los anuncios publicitarios en esta edición de la revista Chivas se incrementaron, rebasando los veinte anunciantes, entre fundaciones, organizaciones y empresas de diferentes giros; volvió la publicidad institucional misma que sumó esfuerzos a la publicidad de marca, la de los licenciatarios (Mayware, Panini, Vianney, Colap La Palestina y Banamex) y patrocinadores (Bimbo y Toyota).

Figura 4.3 Portada “Chivas GDL” y “Chivas USA” por Editorial Celeste.



Imagen: Portada Revista Oficial “Chivas GDL y Chivas USA” Abril de 2003.

4.2 Uniforme

Se ha mencionado en capítulos anteriores, la importancia del envase y la etiqueta en el producto, ya que es a través de ellas, que el producto puede identificarse visualmente y diferenciarse de sus competidores. En el caso del fútbol, los uniformes de los equipos, es decir, la playera, short y medias que utilizan los jugadores para jugar en los partidos correspondientes a cada uno de los torneos en los que participa el club.

Siendo la playera el elemento que más fuerza y significación tiene para los seguidores de un equipo, se convierte en el principal aparador para las marcas que deseen convertirse en patrocinador del club, generando así un importante ingreso para el equipo. A continuación se muestra la evolución que ha tenido el *jersey* del Club Deportivo Guadalajara en los últimos quince años.

4.2.1 Antiguos uniformes

Aba Sport era la marca encargada de vestir al Guadalajara en la temporada de 1997. El equipo se encontraba bajo el mando de Salvador Martínez Garza quien presidía la Promotora Deportiva; el diseño tenía un estilo clásico, con las franjas anchas y con *Mexlub*, empresa de la cual Martínez Garza era propietario, como marca principal al frente y en una manga aparecía el logotipo de *Pemex*. Con esta playera se obtuvo el único título durante la gestión de la promotora, por lo que se convirtió en una de las playeras más solicitadas por la afición (ver figura 4.4).

Posterior al título obtenido en el Torneo Verano '97, se lanzó una playera elaborada por la firma *Nike*, misma que fue cambiada a mitad de la competencia por problemas contractuales, motivo por el cual *Atlética* se convirtió a partir de ese momento en la marca encargada de diseñar y fabricar el uniforme de Chivas.

Figura 4.4 Playera Chivas 1997



Imagen: http://www.angelfire.com/tv2/tejeda_valdez/My_Homepage.html

A lo largo de los años se tuvieron al menos tres diferentes patrocinadores en la playera del equipo, siendo el primero de ellos *Mexicana de Aviación* en el año 1997, *Coca-Cola* en 1998 y finalmente *Cemento Tolteca* en 1999. Un par de años más tarde, estando por expirar el contrato de la promotora con el Club, una de las estrategias para recuperar parte del capital invertido fue el vender la mayor cantidad de espacios para publicidad en el uniforme.

Alrededor de 13 marcas aparecían repartidas en la playera, short y medias, siendo; sin embargo, en la parte central del *jersey* se mantuvo *Cemento Tolteca*, permaneciendo ahí los siguientes cinco años. *Atlética* tuvo algunas limitaciones en la distribución, por lo que no era tan fácil encontrar la playera del Guadalajara en cualquier punto de venta a lo largo del país; en lo que se refiere al diseño, los cambios que se llevaron a cabo cada que se presentaba un nuevo uniforme fueron mínimos.

Figura 4.5 Playera Chivas 2002



Imagen: http://www.angelfire.com/tv2/tejeda_valdez/My_Homepage.html

4.2.2 Uniforme sin publicidad

Luego de la compra del equipo por parte de Jorge Vergara, una de las promesas hechas por la nueva directiva fue la de quitar la publicidad de la playera con el objetivo de “dignificar el uniforme”. Vergara logra finiquitar los contratos vigentes al pagar las penalizaciones correspondientes a cada patrocinador y limpia la playera de Chivas en el año 2003.

Reebok se convierte en el nuevo fabricante de la playera que mantiene un diseño clásico y sencillo, pero que se destaca por el hecho de no tener ni una sola marca, incluso el logo de la empresa encargada de maquilar la prenda no apareció inicialmente para evitar problemas con *Atlética* quién aún tenía los derechos para la elaboración de la prenda.

Figura 4.6 Playera Chivas 2003



Imagen: <http://media.photobucket.com/image/playera+chivas+2003-2004.jpg>

De diseño sobrio y tradicional en el 2004 apareció el nuevo uniforme, el cual, mantuvo la cualidad de no tener patrocinadores, aunque a diferencia del anterior, en éste apareció el imago tipo de *Reebok* quien dio a conocer al periódico *Récord* algunas cifras relacionadas con la venta de la playera al mencionar que en diez días de distribución se vendieron alrededor de 50 mil réplicas en todo el país.

En voz de su representante, Alejandro Fernández, la firma dijo verse sorprendida por la demanda que provocó que la primer remesa distribuida en tiendas se agotaran en poco más de una semana. Al final las cifras alcanzaron las 300 mil copias vendidas.²⁶

²⁶ Alfonso, Santiago. "Se venden como pan caliente", en *Récord*, Agosto 2004, Pág. 38.

Figura 4.7 Playera Chivas 2004

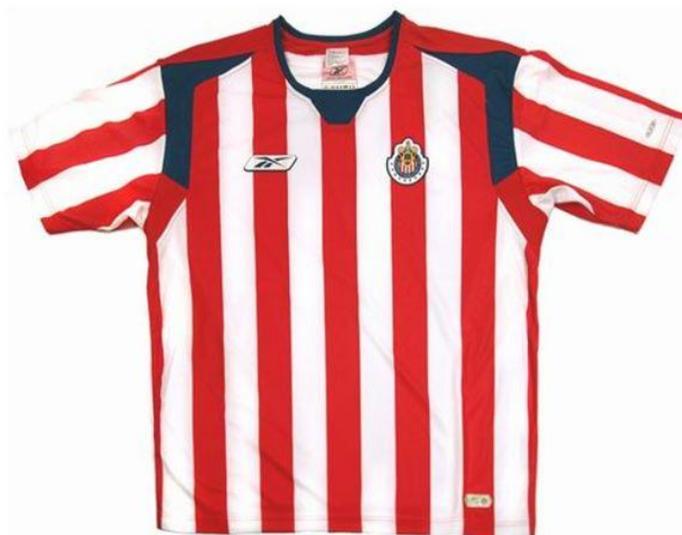


Imagen: <http://www.soccer-for-parents.com/soccer-replica-jerseys.html>

Para el 2005 se presentó un nuevo diseño que mantuvo la esencia de sus antecesores, sin embargo se redujo el número de franjas rojas, los vivos en azul tuvieron mayor presencia, el escudo volvió al centro como en el diseño 2003 y el emblema de *Reebok* cambió de lugar, esta vez se ubicó también en el centro, arriba del escudo del equipo.

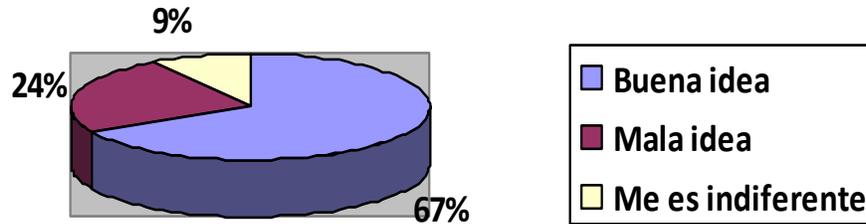
Este mismo modelo se repetiría para el siguiente año (2006); sin embargo habría un cambio significativo y drástico, el regreso de la publicidad al uniforme del equipo. *Bimbo* se convirtió en el nuevo y único patrocinador que aparecía en la playera de Chivas, su logotipo apareció de tamaño medio, al frente y en el centro de la playera.

Contrario a lo que pudiera esperarse, la reacción del público no fue tan severa y aceptó de buena forma el regreso de las marcas publicitarias a la playera del equipo. El periódico *Récord* realizó, en su espacio titulado “La encuesta”²⁷, un ejercicio para conocer la opinión de sus lectores del D.F. y Guadalajara, los resultados se muestran a continuación:

²⁷ Redacción *Récord*. “La encuesta”, en *Récord*, Enero 2006, Pág. 6.

Figura 4.8 ¿Qué opina que la nueva playera de Chivas presente un anuncio?

México D.F.



Guadalajara

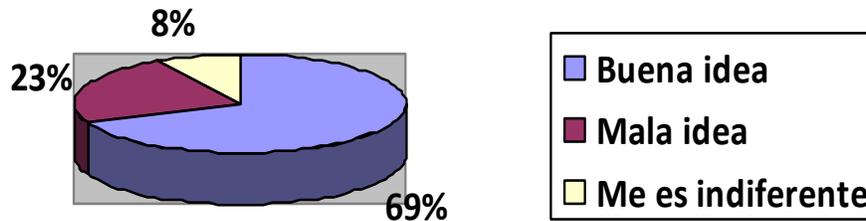


Imagen: Elaboración propia

Para la presentación de la nueva playera en la cual regresaba la publicidad, Chivas envió invitaciones a dicho evento en las cuales a pesar de no aparecer el nombre de la marca, en este caso el de *Bimbo*, se sugería la unión de Chivas con otra empresa mexicana

con quien compartía “los mismos principios, los mismos valores, la misma esperanza, la misma tradición, la misma pasión, el mismo objetivo”.²⁸

La frase “De la misma fibra”, se leía en el título de la invitación, la cual hacía referencia al pan elaborado con fibra de trigo y otros cereales, pero al mismo tiempo era una metáfora al referirse a los orígenes y principios de ambas empresas. Otro detalle que formó parte del diseño fueron las tiras de alambre forradas de plástico con las que se cierran los empaques del pan de caja, de color verde, blanco y rojo, que adornaban y enmarcaban la invitación.

4.2.3 Vuelven los patrocinadores

El 2006 fue el año del centenario del equipo, motivo por el cual, paralelo al uniforme de local, se lanzó una edición especial ‘retro’ donde el escudo actual fue remplazado por el antiguo escudo del Club Guadalajara ocupando el espacio central de la playera, las mangas tres cuartos evocaban aún más ese toque antiguo, lo mismo que el cuello abotonado con broches de presión y con los logotipos de Bimbo y Adidas correspondientes al diseño ‘retro’. Este diseño significó otro éxito, ya que de enero a junio de 2006 se vendieron 160 mil camisetas. Ese fue el mejor año para Reebok, con 800 mil prendas en el mercado²⁹ (ver figura 4.9).

Para el segundo semestre del año se presentó la nueva playera, misma que causaría la primera de muchas polémicas en cuanto al diseño se refiere; las tradicionales rayas verticales, fueron estilizadas para dar forma a unos cuernos de chiva plasmados al frente de la camiseta; además de que se presentó a un nuevo patrocinador, Toyota apareció en la parte trasera de la playera (ver figura 4.10).

²⁸ Redacción Récord. “No más playera sin publicidad”, en *Récord*, Enero 2006, Pág. 4.

²⁹ López, Erick. “Chivas tuvo una exitosa alianza con Reebok”, en <http://www.record.com.mx/futbol-nacional/2011-07-19/chivas-tuvo-una-exitosa-alianza-con-reebok>, consultada el 11 de enero de 2012.

Figura 4.9 Playera Chivas Edición Especial 2006



Imagen: <http://foro.mediotiempo.com>

Las críticas y el descontento no se hicieron esperar; sin embargo, en ese mismo torneo el equipo logró coronarse campeón con ese uniforme, generando ventas de 650 mil unidades³⁰, convirtiéndose así en la playera más vendida desde que Reebok es su fabricante.

Con motivo del onceavo título obtenido por el equipo, en el 2007, se lanzó al mercado una segunda edición de la playera anterior, únicamente con la adición de una estrella debajo del escudo, además del cambio de logotipo por parte del fabricante.

³⁰ *Ibíd.*

Figura 4.10 Playera Chivas 2006



Imagen: <http://www.redchivas.com/chivaloka12/>

Para la siguiente temporada, del mismo año, la innovación volvió y se logró un diseño moderno y vanguardista que presentaba las rayas completas nuevamente pero no de forma vertical, sino con una ligera inclinación y un efecto de ondulación.

Figura 4.11 Playera Chivas Local 2007



Imagen:<http://www.marcapersonal.com/bestbuysoccer/pc/Reebok-Chivas-Home-Jersey-p12418.htm>

Pero sin lugar a dudas, los reflectores fueron acaparados por el uniforme alternativo, un modelo completamente diferente a todo lo que anteriormente se había utilizado. Las playeras de visitante del Guadalajara, regularmente eran de color rojo, azul o blanco o bien una combinación de ambos donde el rayado rojiblanco desaparecía para dar paso a colores sólidos.

Sin embargo, por primera vez en la historia del equipo decidió usarse un color diferente a los colores institucionales, sería el tono verde limón el encargado de representar al uno de los equipos más tradicionales del fútbol mexicano. Vale la pena señalar que dicho color aparecía, en su gran mayoría, en la espalda de la playera, tan sólo dos vivos discretos se encontraban enfrente, a la altura del hombro, una en cada lado; el resto de la tela era color blanco con el cuello en azul. Este diseño controversial junto con la playera de local, alcanzaron la cantidad de 950 mil réplicas vendidas a lo largo de la temporada.³¹

³¹ Redacción Récord. "Polémico diseño", en *Récord*, Junio 2008, Pág. 6.

Figura 4.12 Playera Chivas Visitante 2007



Imagen:<http://zorryshop.com/mx/jerseys-futbol-mexicano/31-jersey-chivas-2007-visitante.html>

Aunque las opiniones fueron divididas, las playeras fueron un éxito en cuanto a marketing se refiere, pues siempre se logró captar la atención de aficionados y gente del medio, que se mantuvieron siempre a la expectativa de qué nuevo diseño presentaría la nueva playera de Chivas cada temporada. En la sección “Círculo de lectores” de Récord se muestran las opiniones encontradas que se generaron con los uniformes del Guadalajara.

A FAVOR:

“De los mejores. Soy aficionado del Rebaño y, siendo objetivo, puedo decir que me gustó mucho la nueva piel del equipo, está a la vanguardia, moderna, se destaca la innovación que se hizo del cuello; definitivamente va a tener muy buenas ventas y excelente aceptación; este jersey, junto al que sacó aba sport en el penúltimo título de las Chivas, y que en su momento fue muy demandado, son de los más bonitos que ha tenido el equipo, sin pasar por alto el que sacó Chivas cuando el señor Vergara tomó al equipo, el cual estaba limpio de marcas. Lástima que actualmente sea muy difícil que los patrocinadores se mantengan fuera de las playeras de los equipos”.³²

EN CONTRA:

“Uniforme de payasos. ¿Te gustó la nueva playera de Chivas? La rojiblanca, claro que sí, la que no me gustó para nada es la de visitante, yo sé que las Chivas son un fenómeno mercadológico pero, a quién se le ocurren esos diseños; cómo blanco con verde fluorescente. Las Chivas no son Jorge Vergara, son más que eso, por favor más respeto por la afición. A donde se presenten son el Guadalajara y debe ir con su uniforme tradicional, no con uniformes de payasos”.³³

El balance general fue positivo para ambos lados, ya que tras siete años de diseñar la playera del Guadalajara, fueron cerca de 2 millones de camisetas las que Reebok vendió, entre versiones de la playera para jugar como local, visitante, sudaderas de portero y ediciones especiales. El promedio de venta anual entre México y Estados Unidos fue de 300 mil playeras de Chivas según cifras publicadas en *Récord* obtenidas por fuentes de la empresa.³⁴

³² Horta Morales, Arturo. “Círculo de lectores”, en *Récord*, Agosto 2007, Pág. 16.

³³ De Jesús, Felipe. “Círculo de lectores”, en *Récord*, Agosto 2007, Pág. 16.

³⁴ López, Erick. “Chivas tuvo una exitosa alianza con Reebok”, en <http://www.record.com.mx/futbol-nacional/2011-07-19/chivas-tuvo-una-exitosa-alianza-con-reebok>, consultada el 11 de enero de 2012.

En el 2007 Reebok y Chivas firmaron una extensión de contrato, esta vez la empresa maquiladora de ropa deportiva pagó al equipo mexicano la cantidad de 85 millones de dólares por un periodo de diez años.

La cifra se puede comparar con el contrato entre la Selección Mexicana de Fútbol y Adidas que alcanza los 70 millones de dólares por ocho años, aunque en proporción el llamado Tri, recibirá 9 millones por año y Chivas 8.5 millones de dólares. Jorge Vergara, dueño y presidente del equipo, apuntó que esas cantidades sirven, sobre todo, para consolidar las fuerzas básicas que anualmente tienen un costo de siete millones de dólares.

En un principio, la marca deportiva pagó 25 millones de dólares por vestir durante cinco años a Chivas. Fernando Rotter, director general de Reebok, puso como ejemplo que en aquel entonces, el club que vendía más prendas oficiales, estaba entre 110 mil y 120 mil camisetas al año, pero en el último ejercicio que la compañía preside se vendieron por encima del millón de playeras oficiales.³⁵

4.3 Publicidad

En el fútbol existen diversas posibilidades para la publicidad que van desde propaganda en los estadios, hasta anuncios en las playeras de juego de los equipos. Pero como se mencionó en capítulos anteriores el mercado generado por el futbol fue aprovechado por otros antes que por los principales actores del juego, las empresas que veían en éste deporte un gran aparador para sus marcas, obtenían jugosas ganancias superiores a su inversión y sobre todo el beneficio que les daba el asociar su marca a un equipo o jugador determinado, mientras que los clubes de futbol poco provecho obtenían de este negocio.

Fue a partir de la gerencia de marca y de que los equipos comenzaron a manejarse como empresas, cuando se logró un cambio significativo en el negocio del futbol. Los

³⁵ Tovar, René. "Camiseta millonaria", en *Récord*, año 5, núm. 1903, Agosto 2007, Pág. 2 y 3.

nombres de los equipos comenzaron a ser explotados comercialmente hablando, pero esta vez por sus propias directivas; dejaron de ser un simple vehículo de promoción para terceros y se convirtieron en generadores de capital mediante el posicionamiento de sus marcas su a través de campañas de publicidad, relaciones públicas, imagen y valor de marca, etc.

Anteriormente se ha establecido que el producto del futbol va más allá del partido en sí, existe pues, una diversificación del producto y también de las formas de consumo. Es evidente que las personas interesadas en el futbol, y que, por tanto, pueden formar parte del mercado del mismo, van más allá de las que practican o asisten en directo al espectáculo. Son también consumidores del futbol aquellos otros que sin practicarlo, o bien con una frecuencia de asistencia en directo muy pequeña, en algunos casos por imposibilidad, le prestan una atención a través de los medios de comunicación de masas, esto es, la televisión, la radio y la prensa deportiva (Agudo, Ángel y Francisco Toyos, 2003: 66).

Es precisamente a través de estos medios que se logra un mayor alcance y es más fácil llegar a la audiencia meta; un caso particular es el de los medios impresos pues son los periódicos y revistas especializados los espacios ideales para alcanzar el nivel de atención requerido por parte de los clubes a sus seguidores cuando se pretende lanzar una campaña publicitaria o de imagen corporativa. Algunas ventajas que ofrecen estos medios sobre los audiovisuales son el tener un costo menor, lo cual a su vez permite una aparición constante, generando un mayor seguimiento y notoriedad por parte del público; aunque de tener los recursos necesarios, siempre será recomendable abarcar la mayor cantidad de medios posibles para reforzar el impacto del mensaje.

4.3.1 Publicidad Institucional: Desplegados

En su afán de innovar y crear polémica, dos adjetivos característicos en la administración de Jorge Vergara al frente de Chivas, el dueño y presidente del equipo, junto con su equipo de colaboradores y creativos de los departamentos de prensa y marketing, comenzaron lo que a la postre se convertiría en una de las estrategias más exitosas y

recordadas por aficionados del equipo y gente del futbol en general, las publicaciones en los principales diarios deportivos de circulación nacional de desplegados que valiéndose de una frase o imagen, hacían alusión a los duelos y resultados más recientes de Chivas en el torneo.

Así como hubo quienes aplaudieron la creación de estos desplegados porque, desde su perspectiva, le ‘daban sabor’ a un partido que quizá no gozaba de mucha atención en los medios o incluso en la tribuna, para otros estos desplegados no eran más que un gesto de despotismo, altanería y arrogancia, cualidades que algunos aficionados y medios de comunicación no consideraban propias del equipo Guadalajara que siempre se había caracterizado por su humildad y respeto hacia sus rivales. Además de que algunas de las frases publicadas fueron consideradas del mal gusto y hasta dañinas para el espectáculo, argumentando que la burla hacia el equipo rival podría considerarse como una incitación a la violencia.

A pesar de lo anterior, una vez más el cometido se había cumplido, dar de qué hablar y tener presencia en los medios de comunicación, fortalecía la estrategia de posicionamiento de la marca Chivas. Inicialmente los desplegados aparecían cada ocho días, ya fuera antes o después del partido del equipo, sobre todo cuando se obtenía un triunfo, aunque también los hubo después de una derrota o un empate.

El desplegado abarcaba una plana completa, se imprimía a color, siempre que las características del periódico lo permitieran, con letras grandes y anchas en color blanco que sobresalían del fondo rojo que se unía al final de la plana con una parte blanca del fondo, ambos colores institucionales del equipo, sellado con el escudo del Guadalajara en la parte central inferior de la hoja. En ocasiones se utilizaban algunas imágenes, ya fueran fotografías, caricaturas, símbolos y escudos de otros equipos o algún color y formato diferentes, dependiendo de la ocasión para reforzar el mensaje y hacerlo más llamativo.

Con el tiempo, los desplegados se popularizaron entre los aficionados de Chivas y de los demás equipos, convirtiéndose en tema de discusión y generando expectativa entre

los lectores de periódicos como Récord, Ovaciones y Esto, así como en los demás medios de comunicación como lo son la radio y televisión. Sin embargo, ante la inconformidad de algunos equipos por la aparición de los desplegados que desde su punto de vista, atentaban contra su imagen y el fair play (juego limpio) que debe regir el fútbol a nivel mundial, la Federación Mexicana de Fútbol tomó cartas en el asunto, restringiendo a Chivas la publicación de los mismos, advirtiéndoles que en caso de reincidir, se harían acreedores a una sanción económica.

Posteriormente se llegó a un acuerdo con la Femexfut y aunque los desplegados dejaron de aparecer cada ocho días como se había hecho costumbre, aún se observa eventualmente alguno cuando son partidos ante rivales de jerarquía, en instancias finales del campeonato o bien en torneos internacionales.

Además, los desplegados comenzaron a desempeñar otro tipo de funciones, además de las anteriormente descritas; ahora los desplegados, ahora se emplean para desempeñar acciones de relaciones públicas, tanto cuando se trata de situaciones de crisis, o bien, de celebración, ya sea al interior o exterior del Club.

Entre las funciones de los Desplegados Chivas encontramos las siguientes:

- Posteriores a resultados favorables para el equipo.

El primer desplegado publicado por la directiva del Guadalajara apareció el 12 de octubre de 2003, como resultado del triunfo del equipo tapatío dos goles a cero sobre el equipo de los Pumas. En el desplegado se leía el texto: “Nos pareció ver un lindo gatito”, haciendo alusión a la expresión típica “Me pareció ver un lindo gatito”, usada por Piolín (Tweety en inglés), personaje de los Looney Toons, perseguido por Silvestre, un gato cuya intención es devorar al pequeño canario, pero cuyos esfuerzos resultan siempre infructuosos.

La intención era denigrar el apelativo del equipo de la UNAM, al comparar a los feroces ‘pumas’ con ‘gatitos’ inofensivos en la cancha. El resultado fue inmediato, hubo quienes lo celebraron, al considerarlo una simple burla basada en el resultado de un partido de futbol, mientras que otros lo tomaron como una falta de respeto a la misma Universidad Nacional Autónoma de México, a pesar de ser dos entidades completamente independientes.

El mote de ‘gatitos’ trascendió más allá de ese partido, la indignación alcanzó a algunos jugadores de Pumas que se manifestaron en contra del desplegado y del mismo Jorge Vergara al considerarlo como el emisor del mensaje. Lo anterior generó entre las aficiones y los mismos clubes, un sentimiento de rivalidad que antes era inexistente, a pesar de ser dos equipos de tradición en el futbol mexicano. Esta rivalidad llegó a su cúspide cuando en el torneo de Clausura 2004 Chivas y Pumas disputaron la final, misma que favoreció al club universitario al derrotar al conjunto tapatío en tanda de penales.

Figura 4.13 Desplegado resultado favorable



Imagen: Récord. Domingo 12 de Octubre de 2003. Pág.

- Como previo a un partido de fútbol del equipo.

En ocasiones los desplegados se publicaban antes de que se llevara a cabo el partido de futbol, empleando antecedentes de dicho encuentro, así como situaciones históricas entre Chivas y su equipo rival. Es precisamente éste recurso el utilizado en este desplegado previo al Clásico Tapatío entre Atlas y Chivas disputado el 29 de octubre de 2006, en suelo correspondiente al Torneo de Liga.

En la publicación se lee el título “Las buenas costumbres nunca mueren”, se anexa la fecha y el lugar donde fue tomada la fotografía que aparece en el desplegado, 24 de abril de 1955 Parque Oro y se complementa con la descripción del evento captado por la cámara: “El día que el ‘Tubo’ Gómez, se sentó a leer una revista recargado en el marco, en un juego donde las Chivas, se alzaron una vez más con el clásico tapatío”.

En esta ocasión se presentó un hecho real e histórico que forjó la rivalidad entre estos dos equipos de Jalisco, el portero de Chivas alentado por los seguidores que desde la tribuna disfrutaban del encuentro, tomó una historieta que le proporcionó la gente que se encontraba alrededor de la cancha y, aprovechando que la jugada se desarrollaba lejos de su área, se sentó en el pasto y recargado en el poste de la portería, simuló comenzar a leer por ‘falta de chamba’ según sus propias palabras, provocando la algarabía del público seguidor del Guadalajara y la animadversión de los aficionados a los Zorros del Atlas (ver figura 4.14)

- Posteriores a resultados adversos para el equipo

En esta ocasión el desplegado apareció tras la eliminación del equipo de la fase de reclasificación, donde se enfrentó con Toluca y perdió por marcador global de 6-4. Lo trascendental del resultado del partido, más allá de lo deportivo, era que previo al comienzo de la serie, el dueño y presidente de Chivas, Jorge Vergara lanzó una apuesta a su similar de la directiva mexiquense, Rafael Lebrija, la cual consistía en hacer un donativo a alguna

fundación elegida por el club ganador, el Guadalajara optó por la Fundación por los Niños del Planeta.

Figura 4.14 Desplegado previo a partido



Imagen: Récord. Domingo 29 de Octubre de 2006. Pág. 5.

En el cotejo de ida, el Toluca ganó como local cuatro goles por cero, por lo que el panorama lucía poco alentador para Chivas, quien tendría que salir a ganar el partido de

vuelta por el mismo marcador para poder avanzar, dada su ventaja por la posición en la tabla general, que le permitía empatar en el marcador global para lograr su pase a la liguilla del fútbol mexicano.

En ese momento se publicó el siguiente desplegado: “Chivas, ¡levántate y anda! 40 mil Niños del Planeta por ayudar son miles de razones para hacer un milagro”, con la intención de motivar y alentar al cuadro tapatío para revertir el marcador. Sin embargo, el resultado en el Estadio Jalisco, tampoco favoreció el ‘chiverío’, quien a pesar de anotar los cuatro goles que requería, no fue capaz de mantener infranqueable su marco y aunque ganó el partido cuatro goles por dos, perdió la eliminatoria y con ello la apuesta realizada.

Aunque la actitud, entrega y lucha del equipo por alcanzar el objetivo fueron reconocidas por sus aficionados y directiva, lo cual quedó plasmado en el desplegado que se muestra arriba: “Chivas, gracias por dejar su corazón en la cancha. Aquí tienen el nuestro. La Afición Rojiblanca y Fundación por los Niños del Planeta” (ver figura 4.15).

- Para expresar la postura de la institución, ante una situación particular deportiva o extradeportiva.

Ésta vez el desplegado fungió como esquela; el padre de Oswaldo Sánchez, portero del Guadalajara falleció tan sólo unos días antes del comienzo del Mundial de Fútbol, Alemania 2006, el jugador se encontraba concentrado con la Selección Mexicana en Europa.

Este desplegado en particular, aparece firmado por Jorge Vergara a diferencia de los anteriormente presentados, dándole un aspecto más formal e institucional. Vale la pena señalar que incluso en esta ocasión, se mantuvo la esencia de los desplegados, al no recurrir al formato habitual de una esquela, sino que se optó por redactar un texto original con palabras dedicadas al integrante del equipo, presentadas de forma delicada, mostrando sensibilidad ante el hecho ocurrido (ver figura 4.16).

Figura 4.15 Desplegado resultado adverso



Imagen: Récord. Domingo 30 de noviembre de 2003. Pág. 11.

- Como medio para hacer llegar algún tipo de felicitación a jugadores, empresas, licenciatarios, medios de comunicación, entre otros.

Otra función que se le dio a los desplegados fue la de un vehículo para felicitar a jugadores de la institución o bien a empresas con quienes Chivas mantuviera algún tipo de

relación, ya fuera licenciarios, patrocinadores o medios de comunicación, los motivos iban desde aniversarios, triunfos y logros obtenidos (ver figura 4.17).

Figura 4.16 Desplegado postura de la institución.

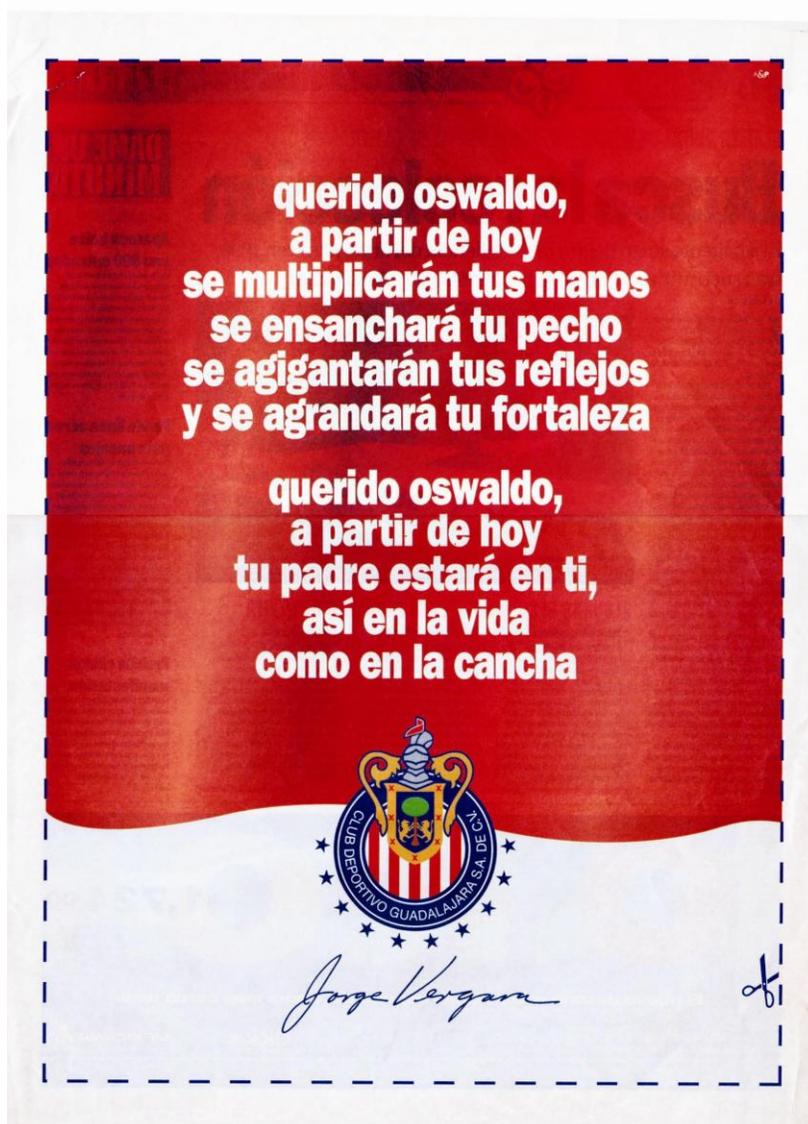


Imagen: Récord. Viernes 9 de Junio de 2006. Pág. 45.

Figura 4.17 Desplegado felicitación



Imagen: Récord. Lunes 10 de Julio de 2006. Pág. 57

En este caso el Club Deportivo Guadalajara, quien desde su reestructuración se dio a la tarea de implementar programas para el desarrollo humano de sus jugadores, felicitaba a los egresados de Educare, escuela que forma parte del Grupo Empresarial Omnilife y cuyo fundador es Jorge Vergara, en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria, por “la habilidad para superar a sus rivales, pero sobretodo por la inteligencia de superarse a sí mismos”.

Cabe señalar que la nueva directiva ha puesto como condición a los jugadores que quieran pertenecer y hacer carrera deportiva en Chivas, continuar con su preparación académica a la par de sus entrenamientos, esto con la intención de complementar su formación como futbolista y como persona, pero principalmente mantener o incrementar su calidad de vida al terminar su carrera como jugador profesional de futbol o estar preparados en caso de que ésta se llegará a interrumpir de forma abrupta o inesperada.

- Como medio para agradecer a todos aquellos involucrados con el equipo cuando se alcanzaba algún objetivo deportivo o comercial.

En el año 2006, además de celebrar el centenario de la fundación del equipo, las Chivas obtuvieron su décimo primer campeonato del futbol mexicano, al ser ésta una ocasión especial para el Club, al día siguiente, como era costumbre, se publicó un desplegado con la leyenda: “Una estrella más para el cielo de México. Felicidades Rebaño”, pero también la directiva dispuso sacar durante toda la semana una serie de desplegados, cada uno contenía un fragmento de la palabra ‘Gracias’ misma que se formaba al unir las cinco planas del periódico; en el último desplegado aparecía una estrella que ocupaba la mayor parte de la plana y que representaba el onceavo título obtenido por el equipo.

Los agradecimientos estaban dirigidos a los principales públicos y grupos que están ligados a Chivas el equipo, Chivas la marca y Chivas la empresa. Entre ellos destacan el sector gubernamental, empresarial y medios de comunicación, sin dejar de lado a los protagonistas de éste deporte como son los jugadores y la afición del Guadalajara (ver figura 4.18).

A continuación se presenta el texto de los seis desplegados publicados:

DESPLEGADO 1:

“Gracias a los mejores jugadores”.

DESPLEGADO 2:

“Gracias a los mejores técnicos, los mejores directivos y las mejores fuerzas básicas”.

DESPLEGADO 3:

“Gracias a todos nuestros socios comerciales, licenciarios, franquiciarios y a los mejores distribuidores, los de Omnilife”.

DESPLEGADO 4:

“Gracias al ayuntamiento, protección civil, secretaría de seguridad, secretaría de vialidad y bomberos de Guadalajara”.

DESPLEGADO 5:

“Gracias a los mejores directores, relatores, comentaristas, analistas y técnicos de todos los medios de comunicación”.

DESPLEGADO 6:

“Gracias a la mejor afición por demostrar que la mejor afición es ser mexicanos...próximamente el mejor estadio y las mejores guasanas”.

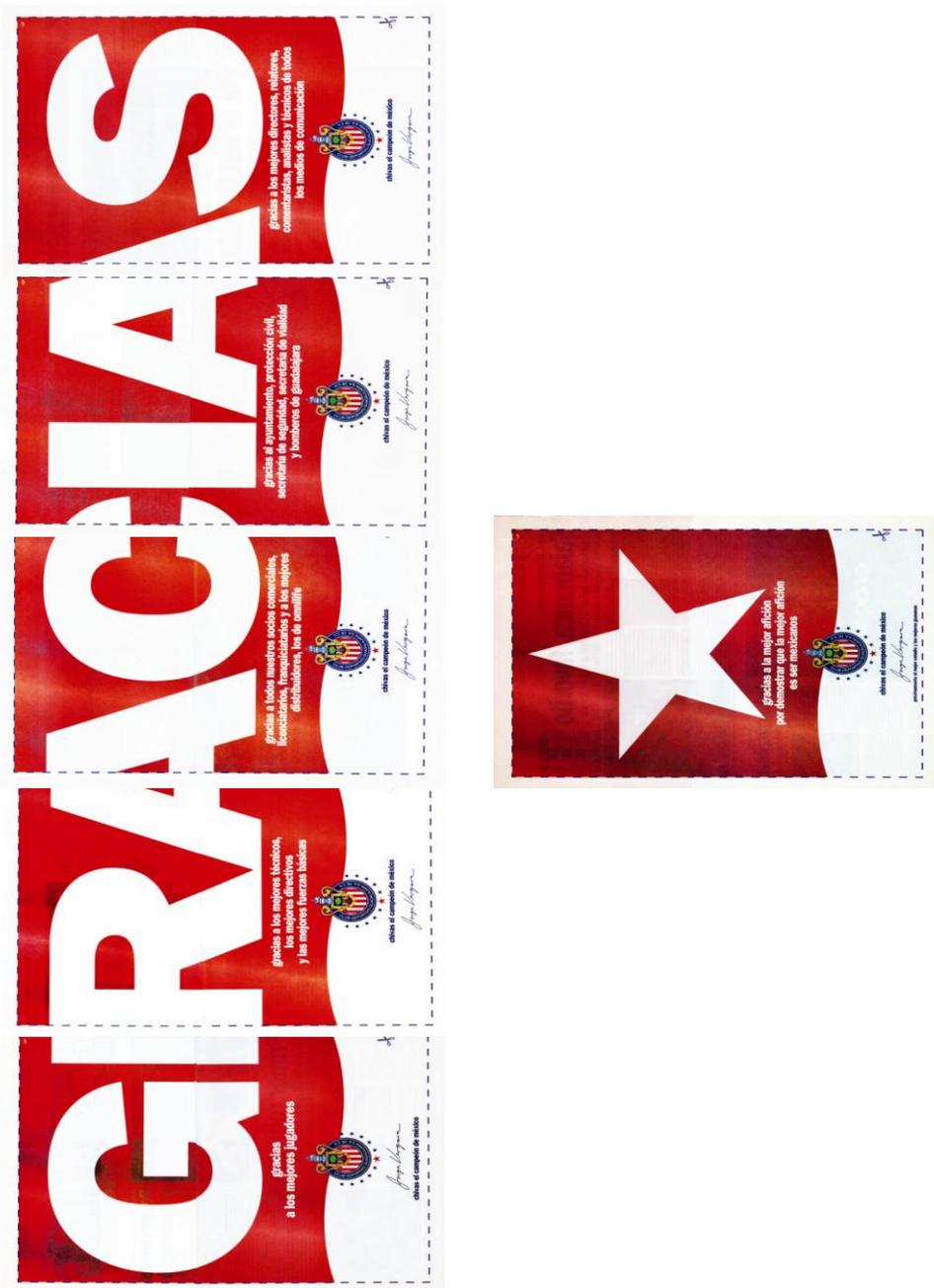
4.1.1 Publicidad de producto

El Club Deportivo Guadalajara utilizó principalmente las revistas oficiales del equipo para difundir su publicidad de producto, aunque la de algunos artículos específicos, como la playera, también aparecía en diarios deportivos y revistas especializadas en fútbol.

La publicidad de producto siguió la misma línea que la publicidad institucional, al tratar de reforzar la identidad del aficionado con el equipo, apelando a las emociones o al humor, valiéndose de la creatividad en el diseño, mismo que empleaba textos vivaces acompañadas de amplias imágenes, mismas a las que se les daba prioridad en el anuncio,

incluso a costa de información y datos relevantes del producto a la venta, como el precio o los puntos de venta.

Figura 4.18 Desplegado agradecimiento.



Imágenes: Récord. Martes a Domingo del 12 al 17 de Diciembre de 2006.

El producto al que se le dio más apoyo en cuestiones de publicidad fue, sin lugar a dudas, la playera de juego de Chivas, que además se convertiría en el producto estrella del equipo, debido a su constante innovación en el diseño, misma que año tras año generaba la expectativa de los aficionados al Guadalajara, quienes en buen número han adquirido esta prenda

Para la campaña publicitaria inicial, el objetivo era vender la primera playera, en la era moderna del equipo, en la cual no aparecía ningún tipo de marcas patrocinadoras. El reto iba más allá de obtener el agrado por parte de los seguidores de Chivas, lo fundamental era alcanzar un alto número en las ventas para poder contrarrestar los gastos que había generado el rescindir los contratos que se tenían con las empresas cuyos logotipos aparecían en el uniforme del equipo, además de compensar los ingresos que dejarían de recibirse por el mismo concepto.

Figura 4.19 Publicidad Playera Chivas

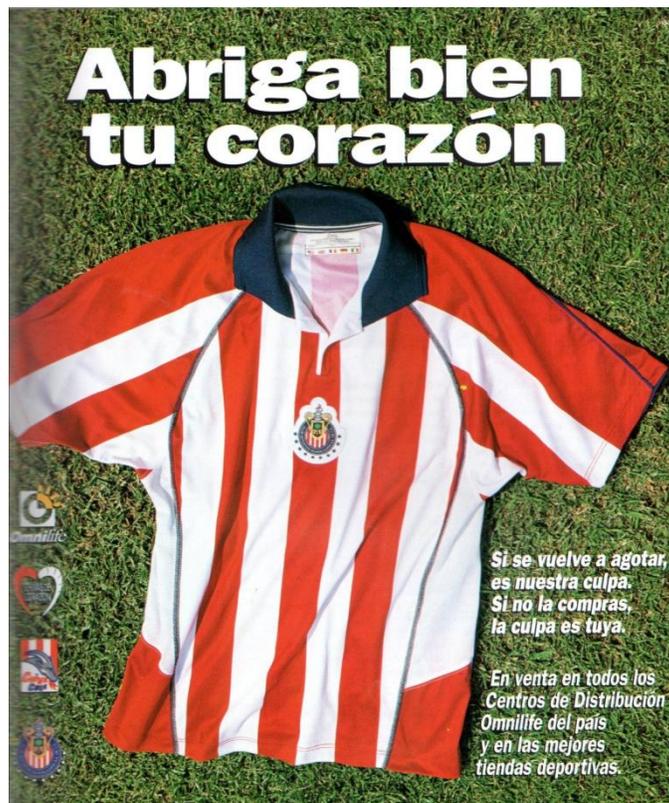


Imagen: Revista Oficial Chivas Año 1. No. 2

La directiva, encabezada por el dueño y entonces presidente del equipo, Jorge Verga, decidió involucrar a Omnilife, empresa de la cual es propietario, en la comercialización de la marca. Como primera medida, los Centros de Distribución Omnilife, se convirtieron en puntos de venta de las playeras del Guadalajara; pero, en un hecho sin precedentes, la empresa encargada de elaborar suplementos dietarios decidió lanzar al mercado la bebida oficial del Club Deportivo Guadalajara, la “Chiva Cola”, refresco sabor cola en presentaciones de 355 ml. en lata y 600 ml. en botella.

Figura 4.20 Publicidad Refresco Chiva Cola

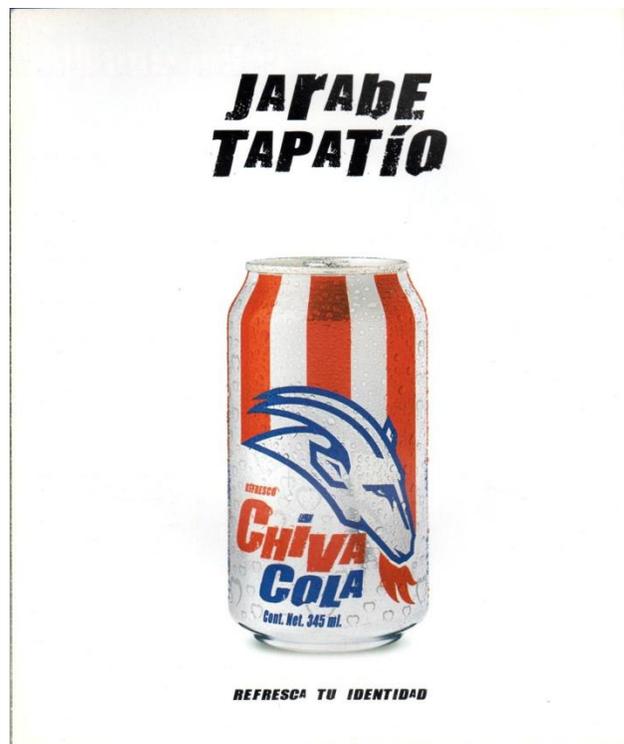


Imagen: Revista Oficial Chivas Año 1. No. 5

Con el objetivo de tener una mayor interacción con los aficionados de Chivas a nivel nacional e internacional, y sabedores de la importancia del uso Internet como herramienta para la expansión comercial, el Club Deportivo Guadalajara abrió su página web, bajo el dominio de www.chivasdecorazon.com.mx.

En la página se encontraban notas informativas, comunicados de prensa, entrevistas exclusivas, foto galería y juegos. Además de la filosofía corporativa, la historia del equipo, sus instalaciones, equipos filiales, el directorio y organigrama del Club, así como un espacio para que los seguidores del equipo manifestaran sus opiniones respecto a temas variados. Con la obtención del onceavo campeonato, el dominio cambió a www.chivascampeon.com, se anexaron nuevos apartados y se incluyeron espacio para socios comerciales y patrocinadores.

Figura 4.21 Publicidad Página Web Chivas

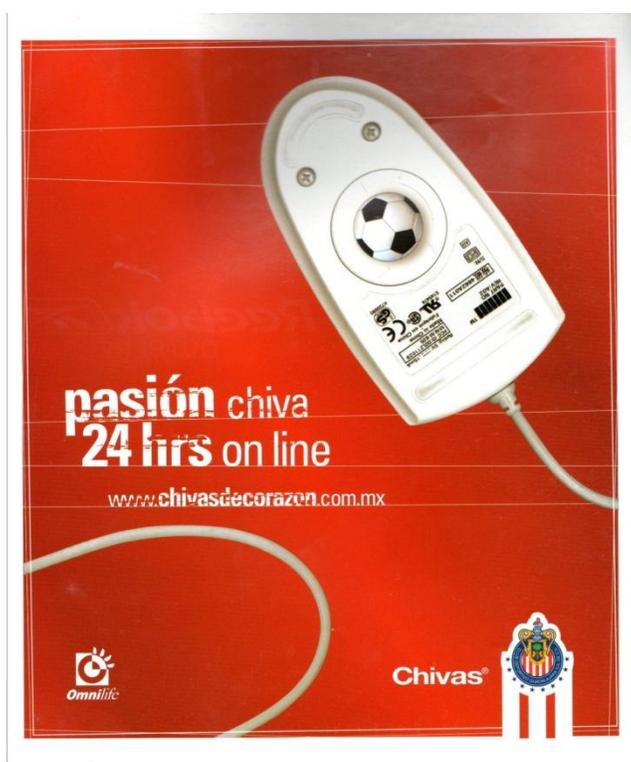


Imagen: Revista Oficial Chivas Año 2. No. 14

Uno de los grandes esfuerzos que abanderó la llegada del nuevo orden empresarial al Club fue el combate a la piratería y el lanzamiento de una amplia gama de productos oficiales del equipo, motivo por el cual, buen porcentaje de la publicidad se destinó a la promoción de éstos.

“Y el modelo para explotar la marca tiene mucho que ver con el de proveedor de contenidos. Esto es, los clubes producen actividades que tienen interés para terceros y que se pueden rentabilizar directamente o a través de otros productos y servicios. Como proveedor de contenidos, el club lo que necesita buscar son aliados para difundir y rentabilizar la marca y patrocinadores de sus productos y servicios que les faciliten un soporte técnico para acceder a determinados mercados o colectivos a cambio de compartir el nombre del club. Llegar a acuerdos de comercialización con empresas o grupos basados en la transferencia del valor de las marcas respectivas”.

El Club Deportivo Guadalajara a través de su Dirección Comercial inició desde el año 2004, la creación de un sistema y una estructura comercial, con la intención de hacer crecer la marca Chivas mediante la firma de contratos con patrocinadores, la realización de alianzas comerciales estratégicas y la entrega de licencias a franquiciatarios para utilizar la marca en una amplia gama de productos con altos estándares de calidad.

4.2.1 Área de patrocinios

La Dirección Comercial de Chivas contaba en sus inicios con cuatro áreas estratégicas; la primera, la de Patrocinios, encargada de ofrecer a empresas líderes en su ramo, activos del club para poderse promocionar, el caso particular es el de las playeras de juego, donde Chivas cuenta con tres grandes patrocinadores: Reebok, Bimbo y Toyota, a este tipo de relación se le considera alianzas estratégicas.

Sin embargo, la existencia de otros espacios que se pueden comercializar como las vallas en los estadios y los espectáculos donde los patrocinadores se hacen presentes a través de botargas, edecanes y souvenirs, ya sea previo al inicio de un partido, durante el medio tiempo y al finalizar el encuentro; estos acuerdos son del tipo de alianza comercial, algunas de las empresas que realizaron esta alianza con Chivas fueron: Home Depot, Cemex, Samsung, Domino's Pizza, Fud y Telcel.

Vale la pena mencionar que en ésta área de patrocinio se encuentra una sub área llamada E-business, donde se ubica la página web del equipo, en la que también se cuenta

con espacios para comercializar, además de que el sitio se ha convertido en un foro para aficionados, pues además de estar enterados del acontecer deportivo de Chivas, pueden manifestar sus opiniones y compartir sus ideas con jugadores, cuerpo técnico, directivos y otros seguidores del equipo.

4.2.2 Área de licencias

La segunda gran área es la de las Licencias, rubro que ha crecido considerablemente con el paso de los años, tan sólo de 2004 a 2005, se habían celebrado 61 contratos de licencia y eran 1,700 artículos³⁶, contando los diferentes diseños y presentaciones, los que se encontraban colocados en el mercado, distribuidos en todo el territorio nacional.

Los productos oficiales Chivas, abarcan alrededor de 14 categorías entre las cuales destacan: hogar, textil, automotriz, accesorios, souvenirs, papelería & escolar, higiene y belleza, bebés, alimentos y bebidas, dulces, juguetes y otros, además de algunos productos de la canasta básica tales como arroz y frijol Chivas. Esto permitió abrir el mercado, al tener productos para aficionados de todas las edades y con diferente poder adquisitivo.

Para fortalecer ésta área fue necesario lanzar una campaña contra la piratería. El primer paso fue identificar los productos oficiales mediante etiquetas y hologramas presentes en cada uno de los artículos que salían a la venta, confiriéndole a éstos, las garantías de calidad y originalidad asociadas a la marca Chivas y que se transfieren a la franquicia encargada de elaborar los productos, generando un beneficio para ambas empresas en cuestiones financieras y de imagen.

Ésta área comprende también la sub área de Difusión, donde se ubica la revista oficial “Chivas” de circulación nacional, un periódico semanal distribuido en el área metropolitana de Guadalajara y la emisión radiofónica de Chivas por Grupo ACIR., así

³⁶ “Marca Chivas. Te marca para siempre” en *Chivas*, No. 21 Año 2005. Pág. 8

como todos los programas de lealtad destinados, por un lado, a atraer más aficionados y por otro lado otorgar beneficios a los consumidores cautivos.

4.2.3 Área de ventas

Una vez que se tiene a los licenciarios y a los productos, el siguiente paso es la distribución y la comercialización del producto en sí, actividades propias del área de Ventas cuya finalidad es, precisamente, la de vender mediante diferentes canales todos los productos y servicios creados. Algunas de las plazas donde los aficionados podían encontrar los productos oficiales eran: tiendas de autoservicio, tiendas de deportes, tiendas especializadas (papelerías, zapaterías, jugueterías, joyerías, etc.), vía internet, venta por catálogo, restaurantes, tiendas departamentales y los establecimientos propios de los licenciarios.

Otro punto de venta muy común en lo que se refiere a artículos de futbol de un equipo es, sin lugar a dudas, el estadio. Las tiendas de comercio informal que se ubican en las afueras de éstos inmuebles deportivos, proliferan en todos los lugares de la República y entre los productos que venden se pueden encontrar productos originales y réplicas no autorizadas por los clubes, en los que se usan imágenes de jugadores, símbolos, nombres, logotipos de los diferentes equipos del futbol mexicano. Es preciso apuntar que pocos estadios contaban o cuentan con establecimientos destinados a la venta de productos oficiales del club local.

Chivas se dio a la tarea de revertir esta situación, entablado negociaciones con los vendedores que tenían sus puestos en las inmediaciones del Estadio Jalisco. A los vendedores se les ofreció otorgarles una licencia para vender única y exclusivamente productos oficiales de la marca Chivas y de sus licenciarios, a cambio de contribuir con un porcentaje de sus ventas para tener derecho a permanecer como distribuidores en el estadio. Aquel comerciante que no aceptara las condiciones no tendría autorización para vender ningún tipo de producto.

De esta forma el área de ventas consiguió luego de un tiempo que todos y cada uno de los distribuidores instalados en el Estadio Jalisco vendieran productos oficiales. La campaña se extendió hasta la Ciudad de México, por lo que a partir de finales del 2007 se logró que también en los Estadios Azteca, Ciudad Universitaria y Azul, se vendieran sólo productos oficiales de la marca Chivas.

Pero el mayor reto fue el establecer una tienda oficial propia del equipo, donde se pudieran encontrar todos los artículos elaborados de la marca Chivas, es así como nace el concepto Tienda Oficial Chivas POP, las cuales son comercios tanto propios del club como concesionados ubicados en Plazas Comerciales de Guadalajara y algunas ciudades importantes del país.

Figura 4.23 Folletería Tiendas Chivas Pop



Imagen: Folletos distribuidos en la Expo Futbol Show 2007

Bajo el slogan “Ya elegiste al mejor equipo, ahora elige el mejor negocio” las tiendas oficiales Chivas POP tienen el objetivo de acercar todos los productos bajo la marca Chivas a los aficionados que se ubican a todo lo largo y ancho del territorio nacional en donde “la marca Chivas es reconocida como símbolo de un equipo ganador así como un icono de México”.

Con la finalidad de atraer inversionistas y gente dedicada al comercio, Chivas invitó a través de su revista, campañas publicitarias, así como ferias, exposiciones y congresos de futbol, a unirse a este proyecto. Algunos de los requisitos del club para poder ceder los derechos de marca e imagen se encuentran en el siguiente perfil:

- 1) Inversionistas con una amplia visión de Negocio.
- 2) Ser Chiva de Corazón.
- 3) Solvencia Económica y Moral.
- 4) Disponibilidad de realizar una inversión inicial sin recurrir a las utilidades que genere el Negocio hasta cumplirse el retorno de la inversión.

El Club, a través de su área de ventas, ofrecía los siguientes beneficios a todos aquellos que decidieran adquirir una concesión:

- Reducida cuota por concesión.
- Rápida recuperación de la inversión.
- Más de 2000 productos oficiales Chivas.
- El mayor número de aficionados en México.
- Con aficionados en toda la República.
- El uniforme más vendido en México.

4.2.4 Área de arte y parte

Finalmente tenemos el área de Arte y Parte, la cual funge como agencia de publicidad propia de Chivas, está conformado por un grupo de diseñadores que desarrollan la parte gráfica de la marca, trabajando muy de cerca con el departamento de marketing sobre todo en lo que se refiere a la aprobación y lanzamiento de nuevas campañas publicitarias.

Parte del éxito del marketing de la marca se debe a los diseños y sobre todo a satisfacer las necesidades del cliente, según palabras de Rodrigo Morales, Director Comercial de Chivas en ese momento, “la idea es ver las necesidades de los aficionados y, con base en eso, darles los productos que necesitan. Aquí el objetivo es cubrir las necesidades y hacerlo con productos de calidad. Hay que darle al aficionado o al consumidor lo que requiera”³⁷. La siguiente medida medida fue mantener precios accesibles de acuerdo al producto, además de que el precio se homologó, es decir, un mismo producto al mismo precio sin importar el lugar donde se adquiriera el artículo.

Aunque es preciso señalar que el diseño y la innovación fueron piezas clave en el consumo de los productos oficiales, vale la pena mencionar que también la excelente distribución y el mantener precios accesibles, lograron que los aficionados estuvieran dispuestos a pagar un precio más elevado, respecto a los productos no oficiales, a cambio de tener un artículo de calidad y con un valor estético elevado aparte del valor sentimental.

Otro aciertos que tuvo el área comercial del club, fue el crear productos especialmente para para las mujeres aficionadas al futbol, que anteriormente no contaban con opciones que lograran satisfacer sus necesidades; sin embargo, Chivas puso al alcance de la afición femenina una gama de productos con diseños originales, atractivos y novedosos.

³⁷ Peralta, Víctor. “Que vivan y duerman con Chivas”, en *Chivas*, Año 3. Núm. 2, Pág. 18

Pero más allá de incrementar las ventas o de conseguir otro nicho de mercado, Chivas se distinguió como un equipo que valoraba y complacía a sus aficionadas, reconociendo el lugar que las mujeres han ido acaparando poco a poco en un deporte cuyo contenido, productos y servicios, siempre fueron asociados a los hombres.

“Ha sido muy exitoso dar a los aficionados otros productos distintos a los comunes en el futbol. Efectivamente, los productos estrellas están relacionados con el balompié...eso somos. Somos un equipo de futbol y si el equipo va bien, la parte comercial anda bien, (pero) hay aficionados que quieren tener todo el tiempo la marca. Para tenerla hay que darles de todo. La parte deportiva ya se hizo muy exitosa a lo largo de los años y ahora es tiempo de pasar al día a día de los aficionados. Productos como la ropa son exitosos. El tequila de Chivas es exitoso, es decir, acompañamos al aficionado en sus distintas necesidades”³⁸.

4.3 Internacionalización: Chivas USA

Fundado el 2 de agosto de 2004, Chivas USA se convirtió en el onceavo equipo perteneciente a la Major League Soccer, Federación de Fútbol de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, y el primer equipo franquicia con orígenes mexicanos. Su sede la ciudad de Los Ángeles California, misma casa de una de las franquicias más populares e importantes de la liga, el Galaxy, con quien se pretendía en un inicio crear una rivalidad deportiva que apoyara el crecimiento de la liga.

Jorge Vergara y Antonio Cue, fueron los empresarios que se convirtieron en socios y fundadores de Chivas USA, quienes por pago de la franquicia en la MLS, tuvieron que cubrir la cuota de 10 millones de dólares. Además del pago a Grupo Anschutz por casi la misma cantidad con motivo de la utilización de los servicios del Home Depot Center y la indemnización por desplazamiento de sede³⁹.

³⁸ Idem: 19

³⁹ Ramos, Rafael. “¡Vaya inversión!”, en *Récord*, 4 de agosto de 2004. Pág. 37

El estadio tiene capacidad para 27 mil personas, fue inaugurado el 7 de junio de 2003, con un valor de 150 millones de dólares⁴⁰. El nuevo equipo estadounidense ‘franquicia’ del equipo mexicano Chivas Rayadas del Guadalajara, aunado al nombre, mantuvo los colores en el uniforme y la esencia del escudo, aunque se le realizaron algunas modificaciones acorde al nombre y razón social.

Inicialmente decidió enviarse a jugadores veteranos en activo, que fueran figuras actuales o pasadas del equipo en México, como atractivo y gancho para lograr que el público mexicano se familiarizara poco a poco con el plantel. Algo muy común en la MLS que recibe en sus clubes a figuras de largas trayectorias y de talla internacional con fines comerciales.

Para este torneo inaugural los jugadores aztecas encargados de abanderar este naciente proyecto fueron Ramón Ramírez, icono del Guadalajara en los años 90’s con quien resultó campeón en el Verano ’97, seleccionado nacional y mundialista, junto con Francisco Palencia, proveniente de Chivas con quién disputó una final del torneo local y participó con el equipo en torneos internacionales con actuaciones destacadas, aunque mayormente reconocido por ser una figura en su club de debut Cruz Azul.

Para elegir la sede de Chivas USA se consideraron las ciudades de Los Ángeles, Chicago y Houston principalmente, por ser de las que cuentan con una mayor cantidad de mexicanos y latinos. Finalmente se decidió que Los Ángeles era el lugar ideal para poner en marcha el proyecto de expansión. En palabras de Jorge Vergara: “Creemos que (en Los Ángeles) se puede generar una rivalidad interesante con el Galaxy; además en California hay 8 millones de mexicanos, y el clima y las instalaciones de la que va a ser nuestra sede nos permiten mayor campo de acción en comparación con otras plazas”⁴¹.

⁴⁰ Salinas, América. “Chivas USA: Se desata la pasión”, en *Chivas*, Año 2, No. 13. Pág. 36

⁴¹ Avélica, Héctor y Simón Garber, “Chivas se apodera de Los Ángeles”, en *Chivas*, Año 1, No. 12. Pág. 24

Por su parte Ivar Sisniega, afirmó que además de lo dicho por Vergara, influyó al tomar la decisión el hecho de que “La cantidad de medios de comunicación y la infraestructura con la que cuenta son impresionantes: el diario La Opinión y las ocho o nueve televisoras de la zona metropolitana – desde donde se puede transmitir hacia todo Estados Unidos, porque éste es un proyecto para todos los mexicanos que viven en ese país – también fueron considerados a la hora de decidirnos”⁴².

4.4 Estructura de Fuerzas Básicas

La parte medular del proyecto “Chivas de Corazón” es sin lugar a dudas, la deportiva, pues no hay que perder de vista que el Guadalajara es, por encima de todo, un equipo de futbol y es en el futbol donde se encuentra su mayor fortaleza y al mismo tiempo su debilidad, pues dependerá de los resultados y el accionar deportivo, que la marca alcance el posicionamiento ideal, de nada servirían los esfuerzos de marketing si no se logran éxitos en el terreno de juego.

Para conseguirlo, es necesario realizar inversiones en lo que se refiere al plantel (contratación de jugadores y/o trabajo en fuerzas básicas) y cuerpo técnico, pero también hay que tomar en cuenta la preparación física, las concentraciones y los juegos de pretemporada para lograr un nivel competitivo que se refleje en la consecución de resultados positivos para el equipo durante los torneos en los que participe. Existen muchas formas para llegar a la meta trazada y cada equipo tiene una idea particular sobre los métodos de los que se valdrá para conseguirla.

Sin embargo, en la actualidad, existe una tendencia a gastar más en la compra de jugadores extranjeros por los clubes mexicanos que en invertir en la formación de jugadores nacionales, una de las consecuencias es la poca exportación de jugadores. Esta falta de inversión en la cantera, al no considerarse redituable, hace que las oportunidades para jóvenes futbolistas se reduzcan considerablemente.

⁴² Idem: 25

El caso de Guadalajara se ha convertido en una excepción, pues además de su característica, única en el fútbol mexicano, de contar sólo con jugadores nacionales, la nueva directiva decidió que la fórmula para el éxito era desplegar un fútbol vistoso, de la mano de jugadores jóvenes que le aportaran al equipo agresividad y dinámica, cualidades que le fueron conferidas a la marca Chivas en lo que al marketing se refiere.

Para que esto fuera factible, el Guadalajara se dio a la tarea de reestructurar sus fuerzas básicas, con la intención de inculcar en sus jugadores una misma filosofía de juego, imprimiéndole al equipo un estilo distintivo y agradable para la tribuna. Es evidente que cuanto más atractivo sea el juego del club, cuantos mejores resultados deportivos alcance, más interés despertará la marca entre los seguidores, que expandirán el mercado y tendrán una mayor propensión a acceder a los contenidos de su club preferido, en cualquiera de las manifestaciones antes expuestas (Agudo, Ángel y Francisco Toyos, 2003: 79).

4.4.1 Captación de talentos: Proyecto “Sangre Nueva”

En el año 2003 se llevó a cabo la primera convocatoria de “Sangre Nueva”, proyecto emprendido por la directiva del Club, en el cual se hizo un llamado a los jóvenes y niños de entre 13 y 24 años, practicantes del fútbol a nivel amateur, para demostrar sus condiciones en la cancha con el objetivo de incorporarse a las filas de Chivas en alguna de sus categorías de fuerzas básicas o primera división.

A través de los medios de comunicación, principalmente prensa y televisión, se lanzó una convocatoria del 17 de marzo al 20 de abril, para todos aquellos niños y jóvenes que estuvieran interesados en mostrar sus cualidades futbolísticas para pertenecer al llamado Rebaño Sagrado. La inscripción del jugador aspirante se realizaba vía telefónica o por correo electrónico y tenía un costo de \$300.00 como pago por derecho de participación, así como por gastos extras como alimentos y hospedaje en Guadalajara, sede del concurso.

Figura 4.24 Convocatoria “Sangre Nueva”



Imagen: Diario Ovociones Deportes. 24 de Febrero de 2003. Pág. 5

Las visorías se llevarían a cabo del 14 al 16 de abril de 2003; las pruebas constaban de dos días, en el primero se llevaba a cabo el registro de los participantes en el Club Deportivo Guadalajara, se les entregaba un kit deportivo que incluía una playera de Chivas, conmemorativa del evento, y productos Omnilife. El hospedaje se llevaba a cabo en las instalaciones de la Universidad de Guadalajara donde eran agrupados de acuerdo a la posición que desempeñaban en la cancha, para formar los equipos de trabajo.

El segundo día era el de la prueba física; por la mañana se llevaba a cabo un entrenamiento y por la tarde se formaban equipos de forma arbitraria, se les entregaba el reglamento de la competencia y finalmente se llevaba a cabo un partido de dos tiempos de noventa minutos cada uno, donde entrenadores, visores y ex jugadores del equipo, observaban a los jugadores, quienes de ser elegidos serían llamados posteriormente.

En el 2004 se realizó la segunda edición de “Sangre Nueva”, esta vez con una variante en relación a la primera, pues ahora se optó por hacer una gira por el país teniendo seis puntos sede para llevar a cabo las pruebas: Mérida (Sur), Ciudad de México (Centro), Veracruz (El Golfo), Monterrey (Norte), Culiacán (Pacífico) y Guadalajara (Occidente), lo anterior con el objetivo de hacerlo accesible para los jóvenes que viviendo lejos de Guadalajara tuvieran la intención de participar en el proyecto.

En esta primera etapa de visoria se registró la participación de casi 10 mil niños y jóvenes de los cuales sólo unos cuantos tendrán acceso a la siguiente etapa y finalmente, al igual que en la Edición 2003, el objetivo del Club era reclutar únicamente a cinco jugadores que cumplieran con los estándares de calidad establecidos por la Dirección Deportiva de Chivas para formar parte de alguno de sus equipos en divisiones inferiores, reservas y escuelas formadoras de jugadores pertenecientes a la institución ⁴³.

Dennis te Kloese no fue la única incorporación al equipo de trabajo para la reestructuración de las fuerzas básicas del equipo, desde su llegada a la presidencia de Chivas, Jorge Vergara se hizo de un equipo de profesionales en todas las áreas del Club, buscando tener un equilibrio entre lo deportivo y lo comercial para que ambos sectores se beneficiaran entre sí.

Es por eso que el Ivar Sisniega, quien en ese momento desempeñaba el cargo de Presidente Ejecutivo del Club Deportivo Guadalajara, hizo la invitación a Hans Westerhof, para incorporarse a las filas de Chivas como Director de Fútbol. El holandés, quien en su

⁴³ Pelayo, Alejandro. “Primera etapa: concluída”, en *Fan Chivas*, No. 83, Abril 2004. Pág. 19

trayectoria dirigió a equipos de renombre como el PSV Eindhoven de su natal Holanda y posteriormente el Ajax de Amsterdam, se ha dedicado principalmente a la formación y detección de nuevos talentos, al estar al frente de escuadras amateur y equipos olímpicos.

El plan de Westerhof por lo tanto, estaría enfocado al trabajo con niños y jóvenes mediante las divisiones inferiores del equipo. En entrevista para la revista oficial Chivas, de Octubre de 2003, el holandés habló sobre su proyecto y la forma en que el club trabajaría a partir de ese momento para conseguir los objetivos planteados.

Respecto al proyecto de fuerzas básicas, el holandés hizo hincapié en un factor determinante, la identidad futbolística de un club:

“Lo que todo equipo debe de tener es una filosofía de club, es decir, una idea clara de su misión en la sociedad, de cuál es el perfil de jugadores que busca y del estilo de juego que le interesa. Luego hay que contar con un sistema claro, que se desprenda de la filosofía del equipo, ya que a partir de éste se determinará el tipo de jugador que se requiere para cumplir los objetivos”⁴⁴.

En cuanto a la búsqueda de jugadores que desde temprana edad puedan integrarse al proyecto de fútbol de Chivas, para tener una cantera productiva y de calidad Westerhof puntualizó:

“Es necesaria una búsqueda de talento. De ésta dependerá en gran medida tu sistema, ya que al tener perfectamente claro el estilo de juego que vas a desarrollar, sabrás el tipo de jugador que te conviene. Como resultado de lo anterior, tendremos el apartado de desarrollo y entrenamiento. Aquí es donde se debe trabajar con mayor ahínco en fuerzas básicas, ya que desde el primer momento los jugadores deben de tener muy clara la filosofía del club y el sistema con el que van a jugar. A partir de aquí se desarrollará un entrenamiento especial para cumplir nuestros objetivos. Sin embargo, lo más importante para llegar al triunfo es que todos deben cooperar y estar de acuerdo en las metas”⁴⁵.

⁴⁴ Guzmán, Gaspar. “Sangre Nueva: Hans Westerhof”, en *Chivas*, Año. 1, No. 2. Pág. 14 y 15

⁴⁵ Idem: 15

4.4.2 Formación de jugadores: Escuelas Oficiales Chivas

Como muestra de que la nueva directiva, encabezada por Jorge Vergara, estaba convencida de que el fútbol debía ser visto como un espectáculo y por lo tanto un negocio, Chivas lanzó la propuesta a todos aquellos empresarios e inversionistas que estuvieran interesados en colocar una escuela de fútbol oficial con la marca del club a “sumarse al mejor equipo de México”.

El perfil y los requisitos eran los siguientes:

- Afición por el fútbol y por las Chivas.
- Visión del negocio.
- Ética profesional.
- Llenar un formulario proporcionado por el club para determinar si la solicitud eraa aceptada o rechazada.
- Pagar por los derechos de uso de marca.
- Contar con la siguiente infraestructura:
 - 1 ó 2 campos de fútbol en buen estado (empastados).
 - Estructura mínima para oficina, tienda, sanitarios y área común.
 - Entrenadores con certificado y/o Lic. en Educación Física.

Entre los beneficios que se ofrecían a los inversionistas se encontraban los siguientes:

- ✓ Sistema de enseñanza y desarrollo del Club Deportivo Guadalajara.
- ✓ Uso de imagen y logotipo de Chivas.
- ✓ Supervisión, capacitación y asesoría.
- ✓ Visorías especiales para los alumnos.
- ✓ Exclusividad de zona para cada franquicia.

El Club Deportivo Guadalajara desde el año 2004 comenzó a realizar anualmente congresos de capacitación para sus franquicias con la intención de actualizar los métodos de trabajo y sistemas de enseñanza de todas las Escuelas Oficiales Chivas del país.

Los congresos estaban dirigidos a entrenadores, a quienes se les impartía capacitación teórica y práctica, y a los directores de las franquicias, para exponerles temas administrativos y comerciales de interés general, así como el desarrollo del proyecto de las escuelas. Para el 2005 el Guadalajara contaba con 79 escuelas afiliadas con cerca de 60 jugadores cada una⁴⁶, es decir, se han convertido en verdaderos semilleros de futbolistas para el club.

Los frutos comenzaron a verse más pronto de lo que pudiera pensarse. Ya para el torneo Apertura 2005 casi el 80% de la plantilla del Guadalajara estaba conformada por jugadores de las fuerzas básicas, pues tan sólo 5 de los 24 jugadores del plantel procedían de otros equipos, mientras que los 19 restantes habían sido formados en el club.

Otro aspecto a considerar es el promedio de edad en la plantilla del equipo, que para el 2005 era de 24 años y seis meses, aproximadamente 3% menos que la media en otros equipos o que el mismo Guadalajara, que en el 2002 promediaba 27 años y cinco meses⁴⁷. Lo anterior no era otra cosa que el reflejo del trabajo con jóvenes y las oportunidades que Chivas les otorgaba a éstos de debutar y ganarse un lugar como titular en el equipo, en lugar de contratar jugadores estrellas provenientes de otros equipos con mayor experiencia debido a la edad y a los torneos disputados a nivel profesional.

Esto no es algo circunstancial ni se dio de forma espontánea, pues el mismo Director de Fútbol del Guadalajara señaló en su momento que “la idea es que no vamos a

⁴⁶ López Salido, José Luis. “Empieza la cosecha”, en *Fan Chivas*, No. 127, Abril 2005. Pág. 23

⁴⁷ López Salido, José Luis. “Hecho en Chivas”, en *Récord*, Año 2005.

comprar otros (jugadores), sólo cuando haya una vacante y no haya uno en fuerzas básicas, entonces sí, pero normalmente vamos a desarrollar a nuestros propios jugadores”⁴⁸.

Javier Solórzano en su columna ‘Convicciones’ publicada por *Récord* habla de esta característica particular de tener jugadores nacionales y cómo esto ha repercutido en lo deportivo y en lo referente a la identidad del equipo.

“Pocos equipos quedan en el mundo que contratan únicamente a jugadores locales. El Guadalajara ha logrado sobrevivir a las tentaciones de la globalización futbolera. En sentido estricto, podría hacer lo que todos hacen, no sólo porque el reglamento lo permite, sino porque se supondría que al hacerlo tendría mayores posibilidades de ganar...No es el Guadalajara lo mexicano por excelencia, lo que pasa es que entre la atractiva idea de que está compuesto por puros mexicanos, en un deporte en el que los jugadores clave son extranjeros, al paso de los años se ha convertido en un signo de identidad y en un referente”⁴⁹.

Este cambio y continuidad en la forma de juego no sólo le redituó en lo deportivo, también a nivel de imagen, Chivas logró que tanto gente especializada, como aficionados y medios de comunicación, reconocieran el fútbol dinámico y agradable a la vista como el sello del equipo, lo que el mismo club llamó ‘fútbol espectáculo’ y que se convirtió en eje de la filosofía de Chivas.

Así lo manifiesta Francisco Javier González en su columna del diario deportivo *Ovaciones*, luego de que Guadalajara obtuviera su pase a semifinales de la Copa Libertadores de América, edición 2005, tras haber ganado el partido de ida como locales cuatro goles por cero, un resultado que le dio la vuelta al mundo y que colocó a Chivas en el mapa mundial del fútbol.

“El Guadalajara, fiel a su sello de los últimos torneos, es un equipo al que da gusto ver jugar. Arriesga, es vertical, le pone salsa a cada jugada, apela a la picardía y funciona fluidamente. A veces gana y a veces pierde. Pero jugar como anoche, no se logra sin intentarlo...Los preceptos

⁴⁸ Alfonso, Santiago. “¡Orgullo Nacional!”, en *Fan Chivas*, No. 102, Octubre 2004. Pág. 19

⁴⁹ Solórzano, Javier. “¿Vuelven los años maravillosos?”, en *Récord*, 16 de diciembre de 2006. Pág. 40

dictados por el manual de Jorge Vergara son respetados: es audaz, a veces irresponsable, posee una gran confianza en sí mismo y cumple las promesas más difíciles. Eso se contagia”⁵⁰.

José Ramón Fernández reafirma estas ideas al resaltar la forma de juego del equipo y la forma en cómo Chivas se maneja respecto a otros equipos del futbol mexicano en su columna publicada en el periódico Cancha de Grupo Reforma.

“Señoras y señores, el mejor equipo de México, enójese quien se enoje, en la cancha, jugando futbol, en su campo o en cualquier otro campo, es el Guadalajara. Da gusto es emocionante verlo jugar...Y las Chivas están vendiendo jugadores, hay interés por Bravo, se fue Salcido, han sacado jugadores de la cantera, compran poco. Vergara con su estilo de polémica, ha tenido que ver porque le cambió el estilo, le cambió la actitud al club, a veces es demasiado protagónico, pero ha sido fundamental...Por otra parte, en México está el futbol de estufa, que tal jugador se contrata con tal equipo, que el otro no, qué diferente el Guadalajara, que casi no compra, que genera jugadores, a un América que tiene que ir por el mejor de Jaguares, Cabañas, tiene que ir por el mejor de Santos, Vuoso, tiene que ir por 3 ó 4 que jugaron una gran temporada, tiene que ir por todos los extranjeros que destacan. En cambio Chivas, qué equipo señoras y señores, es como la figura del Atlético de Bilbao en España, equipos que defienden su esencia como nadie”⁵¹.

⁵⁰ González, Francisco Javier. “Con la boca partida en cuatro”, en *Diario Ovaciones Deportivo*, Año LVIII, No. 20159. Pág. 4

⁵¹ Fernández, José Ramón. “Chivas, ¡Qué equipo!” en *Cancha*,

Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo de investigación era exponer el carácter empresarial que los equipos de futbol han tomado en los últimos años, así como las estrategias que los clubes han comenzado a implementar para posicionar sus marcas en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Es importante comprender que ya no se trata sólo de un fenómeno social capaz de generar grandes dividendos en su calidad de espectáculo masivo, prácticamente de forma espontánea, ahora el reto del futbol consiste en aprovechar el entorno para que el crecimiento, principalmente en el aspecto económico y comercial, se presente de forma planeada y estructurada.

Así pues, ver al futbol como negocio, implica manejar a los equipos como empresas con sus respectivas marcas, mismas que le permitirán a cada club explotar todo el potencial comercial con el que cuentan, partiendo de una organización interna, una gerencia de marca y una apertura hacia nuevas áreas tales como la Mercadotecnia y la Comunicación.

En México son pocos los equipos de futbol que le conceden importancia al marketing deportivo, tan común en otros países donde sus Ligas, en general, y sus equipos, en particular, son de las más poderosas y mejor posicionadas, fundamentalmente debido al éxito deportivo, pero también resultado de una planeación estratégica que, comercialmente hablando, les ha traído importantes beneficios.

Los dueños y presidentes de los clubes, así como los propios dirigentes de la Federación Mexicana de Futbol, han comenzado a entender la necesidad de modernizar la estructura y funcionamiento del futbol mexicano; sin embargo, se han preocupado más por la forma que por el fondo, en su afán por obtener resultados con una mayor rapidez. Su meta es incrementar las cantidades de dinero que ingresan a los equipos y a la misma Femexfut, aunque no se ha definido cuál es el camino más conveniente para alcanzar dichos objetivos en lo colectivo, los esfuerzos y resultados más productivos han sido

obtenidos de forma individual por algunos clubes, entre ellos el Club Deportivo Guadalajara.

El futbol es un producto que ofrece distintas posibilidades de consumo, no se limita únicamente al partido de futbol; dada su naturaleza, el balompié le permite al empresario implementar diferentes tácticas comerciales para alcanzar las metas financieras que garanticen la subsistencia de los clubes y generen el suficiente capital para poder desarrollar los proyectos deportivos, en aras de incrementar el rendimiento y la calidad del futbol mexicano a nivel nacional e internacional.

No se trata de darle prioridad a lo comercial sobre lo deportivo, pero es un hecho que en la actualidad, donde el futbol es parte del mundo de los negocios, se requiere de un equilibrio entre ambas áreas. El reto del futbol moderno, consiste en que los dirigentes de las distintas federaciones, ligas y asociaciones, así como de los dueños, jugadores y directivos de los clubes, sean capaces de implantar una estrategia integradora de acuerdo a las condiciones propias de cada liga.

Para lograrlo, la innovación se ha convertido en la llave que abra las puertas a nuevos mercados, al tiempo que se incrementa la fidelidad de los consumidores y se eleva la calidad del espectáculo; sin dejar de tener presente que los resultados llegarán a mediano y largo plazo, no hay que forzar, ni esperar la recuperación de la inversión en un lapso de tiempo breve o de lo contrario el proyecto puede verse truncado.

En ocasiones el tratar de ahorrar tiempo y dinero no resulta del todo benéfico pues se toman decisiones con ligereza, sin que éstas se basen en una planeación estratégica que incremente la probabilidad de éxito en lo relacionado con la consecución de objetivos. Además, una vez que se ha implementado el plan, debe hacerse una evaluación de los resultados para hacer los ajustes necesarios en futuras campañas.

Es por eso que en el deporte, particularmente en el futbol mexicano, debe existir una profesionalización en lo que se refiere a la gerencia de marca, los clubes deben incluir en su

estructura un sitio fijo y un apoyo importante a la Mercadotecnia y a la Comunicación, entendiendo que estas áreas son fundamentales para la expansión comercial de los equipos; los equipos deben aprender a usar las herramientas que brindan las nuevas tecnologías y beneficiarse de la incursión de los medios de comunicación en el futbol, principalmente la televisión.

Finalmente, debe tomarse en cuenta que no se trata sólo de conferir estas tareas a cualquier persona que forme parte de la empresa, pues de los responsables del marketing y comunicación de la empresa, depende la inserción y permanencia de ésta en el mercado, es por eso que, más que recomendable, es preciso tener a gente calificada para desempeñar tales funciones, en aras de lograr un cambio en el panorama del futbol mexicano, con base en la mejora de la organización, infraestructura, imagen, comercialización y desempeño deportivo de los clubes y las federaciones.

Bibliografía

Adell, Ramón (2007), *Aprender marketing*, Barcelona: Paidós.

Agudo, Ángel y Francisco, Toyos (2003), *Marketing del futbol*, Madrid: Pirámide – ESIC.

Chaves, Norbeto (2005), *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, 3ª. Ed., Barcelona: Gustavo Gili.

Craimer, Stuart (1997), *El verdadero poder de las marcas*, España: Eresma & Celeste Ediciones.

Editorial Planeta (2006), *Corazón Chiva: Cien años*, México.

Fischer, Laura y Jorge, Espejo (2004), *Mercadotecnia*, 3ª. Ed., México: Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Gary, Armstrong (1996), *Fundamentos de marketing*, 6a. Ed., México: Prentice may.

Lerbinger, Otto (1977), *Corporate use of research in public relations*.

Limón Peña, Moisés (2008), *Imagen corporativa. Estrategia organizacional de la comunicación global*, México: Trillas.

Munari, Bruno (1992), *Diseño y comunicación visual*, México: Gustavo Gili.

O' Guinn, Thomas C., Chris T., Allen y Richard J., Semenik (2007), *Publicidad y comunicación integral de marca*, 4ª. Ed., México: Thomson.

Sánchez Herrera, Joaquín y Teresa, Pintado Blanco (coord.) (2009), *Imagen corporativa. Influencia de la gestión empresarial*, Madrid: ESIC.

Santesmases Mestre, Miguel (1995), *Marketing: conceptos y estrategias*, 4ª. Ed., España: Pirámide.

Serraf, Guy (1988), *Diccionario Metodológico de Mercadotecnia*, México: Trillas.

Wilcox, Dennis L., Glen T., Cameron y Jordi, Xifra (2006), *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid: Pearsons.

Hemerografía

Alfonso, Santiago (2004), “Se venden como pan caliente”, en *Récord*, 11 de Agosto, México: Notmusa.

Avélica, Héctor (2004), “Entrevista con Jorge Vergara”, en *Chivas*, año 1, núm. 10, México: WOW International.

Ballesteros Román, Jesús (2002), “Editorial”, en *Chivas de corazón*, año 1, núm. 1, México: Bonanza.

Bichir, Damián (2006), “Esto es chivas”, en *Récord*, 21 de noviembre, México: Notmusa.

Calderón, Carlos (2006), “El inicio de la leyenda”, en *Soccermanía*, año 5, núm. 19, México.

Carricat, Jorge (2000), “Ni está quebrado, ni tira el arpa”, en *ESTO*, 24 de junio, núm. 20840, México: OEM.

Farsi, Andrés (2004), “Pachuca: algo más que un equipo de futbol”, en *Soccermanía*, México.

Gómez, Alejandro (coord.) (2006), “Un equipo de consagrados”, en *Especiales Récord. Cien años del Chiverío*, México: Notmusa.

González, Francisco J. (2002), “En la contienda. De todos modos es el clásico”, en *Soccermanía*, México.

Gómez, Alejandro (2007), “Cuestión de actitud. Marca Chivas”, en *Récord*, Julio, México: Notmusa.

Guzmán, Gaspar (2003), “Carta del editor”, en *Chivas*, año 1, núm. 1, México: WOW International.

Moreno, Antonio (2005), “Hoy el tema es... ¿Chivas del DF?”, en *Récord*, Febrero, México: Notmusa.

Moreno Antonio (2005), “Hoy el tema es... Los valores Chivas”, en *Récord*, Febrero, México: Notmusa.

Moreno, Antonio (2006), “Hoy el tema es... El reino chivalandia”, en *Récord*, Diciembre, México: Notmusa.

Redacción Récord (2006), “No más playera sin publicidad”, en *Récord*, 25 de Enero, México: Notmusa.

Redacción Récord (2006), “La encuesta”, en *Récord*, 28 de Enero, México: Notmusa.

Sotelo Montaña, Greco (1999), “La era de las súper chivas”, en *Chivas. La construcción de un orgullo*. México: Clío.

Tovar, René (2007), “Camiseta millonaria”, en *Récord*, 2 de Agosto, año 5, núm. 1903, México: Notmusa.

Varios (2007), “Círculo de lectores”, en *Récord*, 3 de Agosto, México: Notmusa.

Redacción Récord (2008), “Polémico diseño”, en *Récord*, 23 de Junio, México: Notmusa.

Vergara Jorge (2003), “Y después de seis meses”, en *Chivas*, año 1, núm. 1, México: WOW International.

Vergara, Jorge (2005), “No solo un cambio más”, en *Chivas*, año 2, núm. 22, México: Celeste.

Referencias de Internet

www.chivasdecorazon.com consultado el 29 de junio de 2005.

<http://www.jornada.unam.mx/2006/05/07/index.php?section=deportes&article=a26n1dep>, consultado el 8 de diciembre de 2007.

http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_E.pdf consultado el 13 de octubre de 2010.

http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/nb3c.pdf consultado el 22 de abril de 2011. Serralvo, Antonio y Márcio Tadeo Furrier, “Un estudio conceptual en Brasil y en España” en *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2, 2005.

http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php consultado el 10 de enero de 2012.

http://www.viamarca.com/pdf/A10_Valor_de_Marca_para_Aaker.pdf consultado el 1 de abril de 2012. Ábrego Carrasco Artemio, “Valor de marca para Aaker”. Artículo No. 10.

Otras referencias

Entrevista, Germán Eduardo Cruz Aguilera, en Metepec, Edo. de Méx., Abril 2012

Anexos

Figura 1.1

http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php

Figura 1.2

http://chivascampeon.com/paginas/historia_escudos.php

Figura 1.3

<http://deportesedg.galeon.com/pagina6chivas.htm>

Figura 1.4

<http://www.redchivas.com/chivafighter/>

Figura 1.5

<http://paginawebchivitas.galeon.com/>

Figura 2.1 http://www.esic.es/documentos/revistas/esicmk/070614_112200_E.pdf

Figura 2.2

Portada Revista Oficial “Chivas”. Año 1. No. 1

Figura 4.1

Portada Revista “Chivas de Corazón”. Año 1. No. 1

Figura 4.2

Portada Revista Oficial “Chivas”. Año 1. No. 1

Figura 4.3

Portada Revista Oficial “Chivas GDL y Chivas USA”. Año XX. No. XX

Figura 4.4

http://www.angelfire.com/tv2/tejeda_valdez/My_Homepage.html

Figura 4.5

http://www.angelfire.com/tv2/tejeda_valdez/My_Homepage.html

Figura 4.6

http://media.photobucket.com/image/playera+chivas+2003+/chiva_055/playeras%20chivas/camisa-chiva-2003-2004.jpg

Figura 4.7

<http://www.soccer-for-parents.com/soccer-replica-jerseys.html>

Figura 4.8

<http://aficionadochivas.blogspot.mx/2008/07/las-chivas-azules-del-guadalajara.html>

Figura 4.9

<http://foro.mediotiempo.com/showthread.php?140848-Noticias-rumores-chismes-polemica-y-blablalabla-del-nuevo-jersey-2011-2012/page32>

Figura 4.10

<http://www.redchivas.com/chivaloka12/>

Figura 4.11

<http://www.marcapersonal.com/bestbuysoccer/pc/Reebok-Chivas-Home-Jersey-p12418.htm>

Figura 4.12

<http://zorryshop.com/mx/jerseys-futbol-mexicano/31-jersey-chivas-2007-visitante.html>

Figura 4.13

Récord. Domingo 12 de Octubre de 2003. Pág. 5

Figura 4.14

Récord. Domingo 29 de Octubre de 2006. Pág. 5

Figura 4.15

Récord. Domingo 30 de Noviembre de 2003. Pág. 11

Figura 4.16

Récord. Viernes 9 de Junio de 2006. Pág. 45

Figura 4.17

Récord. Lunes 10 de Julio de 2006. Pág. 57

Figura 4.18

Récord. Martes 12 de Diciembre de 2006. Pág. 13

Récord. Miércoles 13 de Diciembre de 2006. Pág. 15

Récord. Jueves 14 de Diciembre de 2006.

Récord. Viernes 15 de Diciembre de 2006. Pág. 19

Récord. Sábado 16 de Diciembre de 2006. Pág. 5

Récord. Domingo 17 de Diciembre de 2006. Pág. 15

Figura 4.19

Revista Oficial Chivas Año 1 No. 2

Figura 4.20

Revista Oficial Chivas Año 1 No. 5

Figura 4.21

Revista Oficial Chivas Año 2 No. 14

Figura 4.22

Revista Oficial Chivas No. 27 Febrero 2006

Figura 4.23

Folletería Expo Futbol Show 2007

Figura 4.24

Ovaciones 24 de Febrero de 2003. Pág. 5