



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Ingeniería en Marketing

Elaboración de un modelo de valor de marca en el Club Deportivo
Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería
en Marketing

Autor:

Josué Andrés Proaño Coello

Director:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca-Ecuador

2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de graduación a mis padres, Sonia y Patricio, por enseñarme lo que no se puede aprender en ninguna institución; que con amor y gratitud se puede trazar un camino. A mis dos hermanos, David y Sebastián, por siempre tener las palabras exactas en el momento adecuado, para tomar fuerzas cuando me encuentro rendido. A mi abuela Blanca y mi abuelo Heriberto, mis dos ángeles que tengo en el cielo; y a mi abuela Aida y mi abuelo Alejandro, mis dos ángeles que aún los tengo en la tierra.

AGRADECIMIENTO

Quiero hacer presente mi agradecimiento a mi familia, que son la luz de mi día a día. Quiero agradecer a mi director, el Ing. Xavier Ortega, por entregarme su tiempo, su conocimiento, su apoyo y su guía para poder culminar con éxito este trabajo de graduación. Al Eco. Manual Freire, por su enseñanzas dentro y fuera de las aulas. Agradezco a mis amigos, quienes estuvieron presentes en este camino; en especial a Francisco Monsalve por implantar la idea de este trabajo de titulación. Y un agradecimiento especial al Club Deportivo Cuenca, por ser parte de mis alegrías y tristezas, de instruirme que no hay que ser siempre el más grande para ser el mejor, y de enseñarme cada fin de semana, que la Pasión Nunca se Acaba.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, IMÁGENES Y TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 1: MARKETING DEPORTIVO	14
1.1 Definiciones generales	14
1.1.2. Marketing.....	14
1.1.2 Marketing deportivo	14
1.1.3. Modelos de propiedad.....	16
1.1.4. Productos y Clientes.....	18
1.1.5. Modelos de Ingresos.....	19
1.2. Posicionamiento en el mercado deportivo.....	21
1.2.1. Análisis de la historia y tradiciones.....	22
1.2.2. Identificación de ejes	22
1.2.3. Construcción del mapa de posicionamiento	24
1.2.4. Selección.....	25
1.2.5. Aplicación.....	26
1.3. La marca en el fútbol.....	26
1.4. Estrategias de marketing deportivo	29
1.4.1. Entornos de la institución.....	29
1.4.2. Análisis competitivo FODA/CAME.....	32
1.4.3. Estrategias genéricas	32
1.4.4. Estrategias de crecimiento	33
CAPITULO 2: GESTIÓN DE MARCA	35
2.1. ¿Qué es gestión de marca?.....	35
2.1.1. Definiciones.....	35
2.1.2. Objetivo de la gestión de marca.....	35
2.1.3. El papel de la marca en la empresa y el consumidor	36

2.1.4. La gestión de marca en el fútbol	37
2.2. Liderazgo de una marca; definición de liderazgo.	39
2.2.1. Del manejo al liderazgo de marca.....	39
2.2.2. Los objetivos del liderazgo de marca.....	40
2.2.3. El liderazgo de marca en el fútbol.....	41
2.3. Definición de la personalidad de la marca.	42
2.3.1. Esencia de la marca.....	43
2.3.2. La propuesta de valor y la relación Cliente-Marca.....	44
2.3.3. Creación de un sistema efectivo de identidad de marca.	44
2.4. Arquitectura de marca	46
2.4.1. ¿Qué es la arquitectura de marca?	46
2.4.2. Portafolio de marca	47
2.4.2. Roles del portafolio.....	48
2.4.3. Papeles de contexto del mercado de productos.....	49
2.4.4. Estructura del portafolio	50
2.4.5. Gráficos del portafolio	51
2.5. Planeación e implementación de programas de marketing de la marca	52
2.5.1. Desarrollo y establecimiento del posicionamiento de marca	53
2.5.2. Estrategias de posicionamiento de marca	55
2.6. Factores a considerar para el valor de la marca.....	57
2.6.1. ¿Qué es el valor de marca?.....	57
2.6.2. Modelos de valor de marca.....	57
2.6.3. Cálculo del valor de marca.....	62
CAPITULO 3: BENCHMARKING.....	65
3.1. Perspectiva del marketing deportivo mundial	66
3.2. Casos de éxito de clubes Europeos y Latinoamericanos	68
3.2.1. A qué se le va a hacer benchmarking.....	68
3.2.2. Socios de benchmarking.....	69
3.2.3. Recopilación y análisis de información.....	69
3.2.4. Recomendaciones.....	78
CAPITULO 4: SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA	79
4.1. Análisis del Entorno	79
4.2. Razones de la crisis en el fútbol ecuatoriano.....	80
4.2.1. Populismo Económico Futbolístico (PEF)	81
4.2.2. Crisis Institucional	81

4.2.3. Sociedades sin fines de lucro	82
4.2.4. Sobreprecio	83
4.2.5. Federación Ecuatoriana de Fútbol	83
4.3. Posibles soluciones para la crisis en el fútbol ecuatoriano	83
4.3.1. Para el Populismo Económico Futbolístico	84
4.3.2. Para la crisis institucional y las sociedades sin fines de lucr	84
4.3.3. Para la Federación Ecuatoriana de Fútbol.....	84
4.4. FODA del Club deportivo Cuenca	85
4.4.1. Historia del Club Deportivo Cuenca	85
4.4.2. Colores Institucionales y Escudo	92
4.4.3. Situación actual	94
4.4.3. FODA	100
4.5. Actores involucrados en el Club Deportivo Cuenca	106
4.5.1. Aficionados.....	106
4.5.2. Patrocinadores.....	108
4.5.3. Dirigencia	109
4.5.4. Federaciones y Asociaciones	111
4.5.5. Jugadores y Cuerpo Técnico.....	112
CAPITULO 5: MODELO DE VALOR DE MARCA	113
5.1. Diseño de la investigación	113
5.1.1. Identificar y aclarar las necesidades de información	113
5.1.2. Definir el problema y las preguntas de investigación.....	113
5.1.3. Especificar los objetivos de la investigación y corroborar el valor de la información	113
5.1.4. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos	114
5.1.5. Trazar el plan de muestreo y calcular el tamaño de la muestra	114
5.1.6. Examinar los aspectos y escalas de medición	117
5.1.7. Diseño y prueba piloto del cuestionario.....	118
5.2. Recolección de datos	121
5.2.1. Investigación Cualitativa	121
5.2.2. Investigación Descriptiva.....	122
5.3. Procesamiento de datos	123
5.3.1. Investigación Cualitativa	123
5.3.2. Investigación Descriptiva.....	126
5.4. Planteamiento de modelo	138
5.4.1. Auditoría de Marca	138

5.4.2. Estructuración de Marca	142
5.4.3. Estrategias de Marca	147
5.5. Variables	153
5.6. Resultados esperados	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
Conclusiones	156
Recomendaciones	158
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	163
Anexo 1: Manual de Marca	164
Anexo 2: Productos	186

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, IMÁGENES Y TABLAS

ILUSTRACIÓN NO. 1: EJEMPLO DE PROCESO DE AYUDA EN UN MODELO FEDERATIVO.	17
ILUSTRACIÓN NO. 2: PRODUCTOS DE MARKETING DEPORTIVO POR CONCEPTO Y TIPO DE CLIENTE.	19
ILUSTRACIÓN NO. 3: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE COMPETIDORES.	25
ILUSTRACIÓN NO. 4: COMPONENTES DE LA MARCA EN EL FÚTBOL.	27
ILUSTRACIÓN NO. 5: CREACIÓN DE SISTEMA EFECTIVO DE IDENTIDAD DE MARCA.	45
ILUSTRACIÓN NO. 6: COMPONENTES DE LA ARQUITECTURA DE MARCA.	47
ILUSTRACIÓN NO. 7: ÁRBOL DE JERARQUÍA DE MARCA.	51
ILUSTRACIÓN NO. 8: MODELO DE VALOR ACTIVO DE MARCA.	58
ILUSTRACIÓN NO. 9: PIRÁMIDE BRANDDYNAMICS.	58
ILUSTRACIÓN NO. 10: PIRÁMIDE DE RESONANCIA DE MARCA.	60
ILUSTRACIÓN NO. 11: MODELO DE VALOR DE MARCA.	61
ILUSTRACIÓN NO. 12: LA CADENA DE VALOR DE MARCA.	63
ILUSTRACIÓN NO. 13: COLORES INSTITUCIONALES DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.	92
ILUSTRACIÓN NO. 14: EDAD DE LOS ENCUESTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.	126
ILUSTRACIÓN NO. 15: GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.	127
ILUSTRACIÓN NO. 16: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 1.	128
ILUSTRACIÓN NO. 17: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 2.	129
ILUSTRACIÓN NO. 18: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 3.	130
ILUSTRACIÓN NO. 19: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 4.	131
ILUSTRACIÓN NO. 20: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 5.	132
ILUSTRACIÓN NO. 21: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 6.	133
ILUSTRACIÓN NO. 22: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 7.	134
ILUSTRACIÓN NO. 23: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 8.	135
ILUSTRACIÓN NO. 24: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 9.	136
ILUSTRACIÓN NO. 25: GRÁFICO DE REACTIVO Nº 10.	137
ILUSTRACIÓN NO. 26: PROPUESTA DE MODELO PARA GENERAR VALOR DE MARCA.	138
ILUSTRACIÓN NO. 27: MAPEO DE POSICIONAMIENTO DE MARCA DE CLUB DEPORTIVO CUENCA.	144
ILUSTRACIÓN NO. 28: PRISMA DE IDENTIDAD DE MARCA.	145
IMAGEN NO. 1: MÁXIMO BANGUERA COMO SPORT PROPERTY.	16
IMAGEN NO. 2: ROMAN WEIDENFELLER, PORTERO DEL BVB, SIRVIENDO CERVEZA A SUS HINCHAS.	73
IMAGEN NO. 3: POSAVASOS COLOCADOS EN LOS BARES DE DORTMUND SOBRE LA CAMPAÑA “NO HAY CERVEZA PARA LOS RACISTAS”.	74

IMAGEN NO. 4: “ASÍ ES COMO SHINJI KAGAWA Y MARCO REUS CELEBRAN”	75
IMAGEN NO. 5: PETER FLORE EN SU CABINA PREVIO A UN PARTIDO DEL BVB.....	76
IMAGEN NO. 6: EVOLUCIÓN DEL ESCUDO DEL FC BARCELONA.	77
IMAGEN NO. 7: JUGADORES DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA EN EL AÑO 2014 SOLICITANDO ROLES DE PAGO EN CERO AL ENTRAR AL TERRENO DE JUEGO.	79
IMAGEN NO. 8: PRIMER EQUIPO DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA, EN EL AÑO 1971.	86
IMAGEN NO. 9: JUGADORES DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA 2014 RECLAMANDO SUS ROLES DE PAGO EN CERO.....	91
IMAGEN NO. 10: ESCUDO DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.	93
IMAGEN NO. 11: ESCUDO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL DE MÉXICO.	94
IMAGEN NO. 12: ESPACIOS LIBRES DE PATROCINIO CAMISETA CLUB DEPORTIVO CUENCA 2015.....	97
IMAGEN NO. 13: DIRIGENTES DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA 2015-2016.....	110
IMAGEN NO. 14: LOGO DE LA TIENDA OFICIAL DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.....	148
IMAGEN NO. 15: ETIQUETA DE PRODUCTO OFICIAL DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.....	148
IMAGEN NO. 16: LOGO CLUB DEPORTIVO CUENCA TV.....	150
IMAGEN NO. 17: LOGO FUNDACIÓN CLUB DEPORTIVO CUENCA.	150
IMAGEN NO. 18: ESLOGAN DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.	151
IMAGEN NO. 19: CARNET DE SOCIO 2016.....	186
IMAGEN NO. 20: TAZAS PARA MERCHANDISING.....	186
IMAGEN NO. 21: BUFANDA CLUB DEPORTIVO CUENCA.....	187
IMAGEN NO. 22: MODELOS CAMISETAS #1	187
IMAGEN NO. 23: MODELO CAMISETA #2	188
IMAGEN NO. 24: ETIQUETA CAMISETAS.	188
IMAGEN NO. 25: HOODIE.....	189
IMAGEN NO. 26: CAMISETA Y GORRA.....	189
TABLA 1: MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS EN SPORT PROPERTIES.....	21
TABLA 2: BEST GLOBAL BRANDS 2014.	64
TABLA 3: LOS 7 FUTBOLISTAS AMERICANOS QUE MÁS GANAN EN EL 2015.....	66
TABLA 4: CAMPAÑA CLUB DEPORTIVO CUENCA EN CAMPEONATOS NACIONALES DESDE EL AÑO 1985 HASTA EL AÑO 1989.....	88
TABLA 5: ABONO NORMAL AÑO 2015.....	96
TABLA 6: ABONO CON DESCUENTO PARA DAMAS.....	96
TABLA 7: ABONO CON DESCUENTO PARA FAMILIARES Y JORGA.....	96

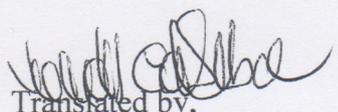
RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se tuvo como objetivo general el elaborar un modelo de valor de marca para el Club Deportivo Cuenca. A través de investigación secundaria, cualitativa y cuantitativa, se logro analizar las técnicas de marketing deportivo, estudiar las estrategias y técnicas de la gestión de marca y benchmarking, conocer la situación actual que atraviesa la institución, para como paso final elaborar un modelo que fortalezca el valor de la marca Club Deportivo Cuenca. Los descubrimientos más relevantes demostraron que la entidad cuencana carece de una marca fuerte a pesar de tener una presencia considerable con sus aficionados, y se concluye que al ejecutar este modelo se puede fortalecer al club en el sector de marketing y en el ámbito institucional.

ABSTRACT

The general objective of this graduation paper was the developing of a brand value model for *Club Deportivo Cuenca*. Through secondary, qualitative, and quantitative research, it was possible to analyze sports marketing techniques, study strategies, brand management techniques, benchmarking, and to know the current situation of the institution, so as to finally develop a model to strengthen *Club Deportivo Cuenca's* brand value. The most important findings demonstrated that this entity lacks a strong brand image despite having a considerable presence with its fans. It is concluded that the application of this model can strengthen the club in the marketing sector and in the institutional area.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El fútbol ha dejado atrás, ya hace mucho años, de ser solamente un deporte; es más, se ha convertido en un negocio que mueve millones de dólares a nivel mundial y los equipos conocen este hecho. Muchos de ellos han sabido aprovechar esta oportunidad para crear entidades inmensas que generan equipos millonarios, otros han sabido adaptarse de manera correcta para no ser devorados por los gigantes de la industria, y quedan aquellos equipos que se ven afectados por este cambio e intentan solucionarlo con medidas obsoletas, terminando con enormes deudas y equipos en categorías de segunda. Lastimosamente Club Deportivo Cuenca no se ha podido adaptar al cambio, y eso ha generado que la entidad acarree deudas millonarias, equipos peleando el descenso y problemas legales que casi siempre terminan perdiendo. La solución no es invertir millones de dólares en jugadores y cuerpo técnico cuando no hay dinero para solventarlo. El mejor ejemplo es el caso de S.D. Quito, que utilizando esta fórmula consiguieron tres títulos en siete años, y se vieron a nada de la banca rota y con un descenso luego de 36 años. La solución es la estructuración correcta del equipo con departamentos administrativos, legales, de marketing, de cobranzas, contables y de ventas; la institucionalidad de un club genera resultados positivos, y los mejores casos son equipos como Universidad Católica de Quito, Independiente del Valle o L.D.U. de Quito.

Al ser aficionado del Club Deportivo Cuenca, al haber estudiado cuatro años de marketing y estar constantemente en contacto con casos de éxito de equipos nacionales e internacionales, no me dejaba de preguntar el porqué realizaban actos tan incoherentes con la grandeza del club cuencano. Si bien el marketing del Club Deportivo Cuenca no funciona bien, para mí lo más preocupante era el manejo de la marca del club. El momento que se vendió el Complejo Deportivo de Patamarca, los únicos activos que quedaban eran algunos jugadores de propiedad del club y la marca del equipo. No entendía cómo era posible que uno de los dos únicos activos que tenía la entidad era maltratado, mal usado, inconsistente y hasta violado en muchos sentidos. Cuando investigue un poco más y me enteré que el equipo no tenía un departamento de marketing, sino solamente una persona que era encargada de la mercadotecnia del club, entendí muchas cosas. Lo que sucedía no era que la marca era débil, es más, en cuestiones de presencia era muy fuerte; el

problema radicaba que no existía una estructuración de marca, ya que no existía tampoco una estructuración a niveles institucionales.

Una solución se me vino directamente a la mente: lo que Club Deportivo Cuenca necesita en cuestiones de marca es fortalecerla y estructurarla. Así nació la idea de crear un modelo de valor de marca, para fortalecer a la institución. Los objetivos eran claros, primero se tenía que analizar las teorías de marketing deportivo para saber en que ámbito se esta desarrollando el club; luego se tenía que examinar las técnicas y estrategias que la gestión de marca brinda para conocer como fortalecer al equipo en cuestiones de marca y de marketing; se tenía que estudiar casos de éxitos que puedan servir al Club Deportivo Cuenca y así realizar un Benchmarking; se tenía que estudiar la situación actual que atraviesa el equipo cuencano para entender el entorno en el que se rodea y así poder elaborar un modelo de valor de marca que ayude al Club Deportivo Cuenca. Todos esos objetivos deben desarrollarse con investigación y las herramientas más útiles para este trabajo de titulación era la investigación secundaria para encontrar bibliografía valiosa, la investigación cualitativa para conocer a detalle el pensamiento de un aficionado común del club y así tener las bases para realizar la investigación cuantitativa, que sirve para certificar el planteamiento del modelo de valor de marca que se propone en este trabajo de titulación.

CAPITULO 1: MARKETING DEPORTIVO

El primer capítulo se basa en definiciones teóricas y estrategias de marketing deportivo, las mismas que servirán para implementarse posteriormente en el modelo de gestión de marca para el Club Deportivo Cuenca.

1.1 Definiciones generales

1.1.2. Marketing

Para poder realizar un modelo de marca, se tiene que entender los conceptos de mercadotecnia, ya que la gestión de marca es parte de esta ciencia.

Según la Real Academia Española (RAE), entregando un concepto más general, la mercadotecnia es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

La American Marketing Association (KEFFE) explica que el marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Brindando una percepción más específica (KOTLER and ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing) marketing es el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

Utilizando los tres conceptos anteriores, se puede decir que el marketing son principios y prácticas sociales y administrativas que sirven para crear, comunicar, entregar e intercambiar necesidades y productos entre consumidores y grupo de entidades.

1.1.2 Marketing deportivo

El marketing deportivo no solamente es publicitar o vender un producto que se encuentre en el área del deporte, es una ideología creada durante muchos años por

expertos del marketing, que desean mejorar el negocio del deporte con un poco de ciencia. Para entenderlo un poco mejor, se tienen algunos conceptos.

El marketing deportivo (SMITH) es el proceso de planificación de cómo una marca deportiva se coloca y cómo la entrega de sus productos o los servicios deben ser implementadas con el fin de establecer una relación entre una marca deportiva y sus consumidores.

En el año 2012 (RIVERA CAMINO and MOLERO AYALA) se dio el concepto de que el marketing deportivo es el conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva.

Pero para cuestiones más cercanas a nuestro entendimiento del marketing deportivo vinculado al fútbol, un ex sport marketer de FC Barcelona (CALZADA MANGUES) dio el concepto de que el marketing deportivo es la generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de una Sport Property. El objetivo final y la razón de ser del marketing deportivo debe ser la captación de ingresos. Pero no se debe conseguir estos ingresos de cualquier manera, sino que tienen que ser rentables, sostenibles en el tiempo, tangibles y medibles.

Las Sport Properties son entidades o deportistas que tienen el potencial necesario para disponer de una cartera de productos propia, y se dividen en cuatro grandes grupos que se analizarán utilizando el medio en el que se encuentra Club Deportivo Cuenca:

- *Torneos o campeonatos:* el único campeonato que se puede considerar en esta lista en el fútbol ecuatoriano es El Campeonato Nacional de Fútbol organizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Fuera del país, los equipos ecuatorianos pueden participar en dos campeonatos organizados por la CONMEBOL; La Copa Libertadores y La Copa Sudamericana.
- *Selecciones Nacionales:* Selección Ecuatoriana de Fútbol, dirigida por la FEF.
- *Clubs:* en este caso, el Sport Property a analizar es Club Deportivo Cuenca. Es el único equipo profesional de la ciudad de Cuenca, Ecuador; con treinta y cinco años de vida, a logrado posicionarse en la mente y corazón de los cuencanos.

- *Futbolistas*: los futbolistas para poder considerarse Sport Property tiene que tener potencial comercial propio, es decir poder vender solamente con su imagen un producto, como el caso de Lionel Messi que tiene su propia línea de productos en la marca alemana Adidas; esto es habitual en diferentes clubes pero en Club Deportivo Cuenca, no existe una imagen de los jugadores que pueda ayudar a generar este tipo de convenios. En el mercado nacional, algunos jugadores de equipos como Barcelona S.C., C.S. Emelec y LDU de Quito, tienen esta potencia de imagen, como el caso de el arquero guayaquileño Máximo Banguera, que milita en Barcelona S.C.

Imagen No. 1: Máximo Banguera como Sport Property.



Fuente: www.estaentodo.com

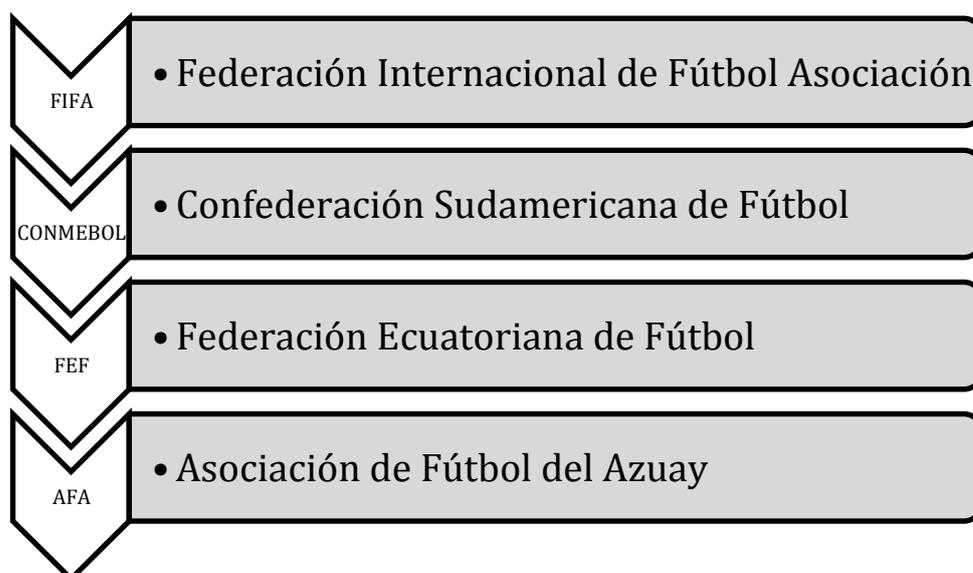
Como se puede ver en la Imagen No. 1, el arquero guayaquileño es un Sport Property en donde utiliza su gorro como espacio publicitario. Estas alianzas estratégicas se realizan directamente entre la empresa, en este caso Hispania de Seguros, y el jugador.

1.1.3. Modelos de propiedad

Dentro del mundo del Sport Property existen seis modelos de propiedad: Modelo Federativo, Modelo Colectivo, Modelo Asociativo, de Propiedad múltiple, de Propietario único y de Cotización en la Bolsa.

- *Modelo Federativo:* desde la FIFA hasta la AFA (Asociación de Fútbol del Azuay), es el modelo más antiguo que tiene el fútbol. La base de este modelo es la democracia, en donde todos los actores del fútbol pueden votar y comentar para la mejora de cada asociación a la cual forman parte. Se les considera sin fin de lucro, y su objetivo es brindar ayuda piramidalmente. Cabe recalcar, que Club Deportivo Cuenca, y todos los equipos de fútbol ecuatorianos se encuentran en este modelo. Un modelo que se halla en extinción, con excepción de Ecuador en Sudamérica que aún mantiene este formato.

Ilustración No. 1: Ejemplo de proceso de ayuda en un Modelo Federativo.



Fuente: Elaboración del autor.

- *Modelo Colectivo:* la idea de este modelo es ayudarse los unos a los otros entre clubes asociados a este patrón. Este modelo también es conocido como las Ligas de Fútbol. Las asociaciones de fútbol que se encuentran en los primeros lugares de la IFFHS (Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol) como La Premier League Inglesa, La Liga Española y La Bundesliga Alemana, han adoptado este modelo. Ha demostrado ser tan exitoso, al brindar libertad a los Sport Properties de sus clubes, que todas las ligas latinoamericanas, excepcionando la ecuatoriana, han copiado este modelo.
- *Modelo Asociativo:* en este modelo los principales actores son los socios del club, quienes se les considera propietarios de los equipos y pueden elegir a los

presidentes y a la junta directiva. Los casos más conocidos de este modelo son el Real Madrid y el FC Barcelona.

- *Propiedad múltiple:* en este caso, las acciones del club están divididas en un gran número de pequeños accionistas. Los accionistas que tienen más porcentaje de acciones son los que forman parte de la junta directiva y pueden manejar al club. El caso más conocido de este modelo es el Atlético de Madrid.
- *Propietario Único:* el nombre dice lo que es este modelo, en donde una persona tiene todas las acciones o una gran parte de las acciones del club. Estas personas son las que inyectan todo el capital para el éxito o fracaso del equipo. Los casos más conocidos en la actualidad son el Chelsea con su dueño Roman Abramovich y el AC Milan con Silvio Berlusconi. En nuestro continente, los mexicanos son los que más utilizan este modelo, como el América que su propietario es Televisa o Santos Laguna en donde Grupo Modelo es el dueño.
- *Cotización en la Bolsa:* este es un modelo que se utilizó mucho en los años ochenta y noventa, en donde se intentaba formar al club en una empresa con acciones cotizables en la bolsa. Ha dejado de tener fuerza por malas experiencias en diferentes entidades, pero aún se mantienen algunos equipos como la Juventus de Turín y el Borussia Dortmund.

1.1.4. Productos y Clientes

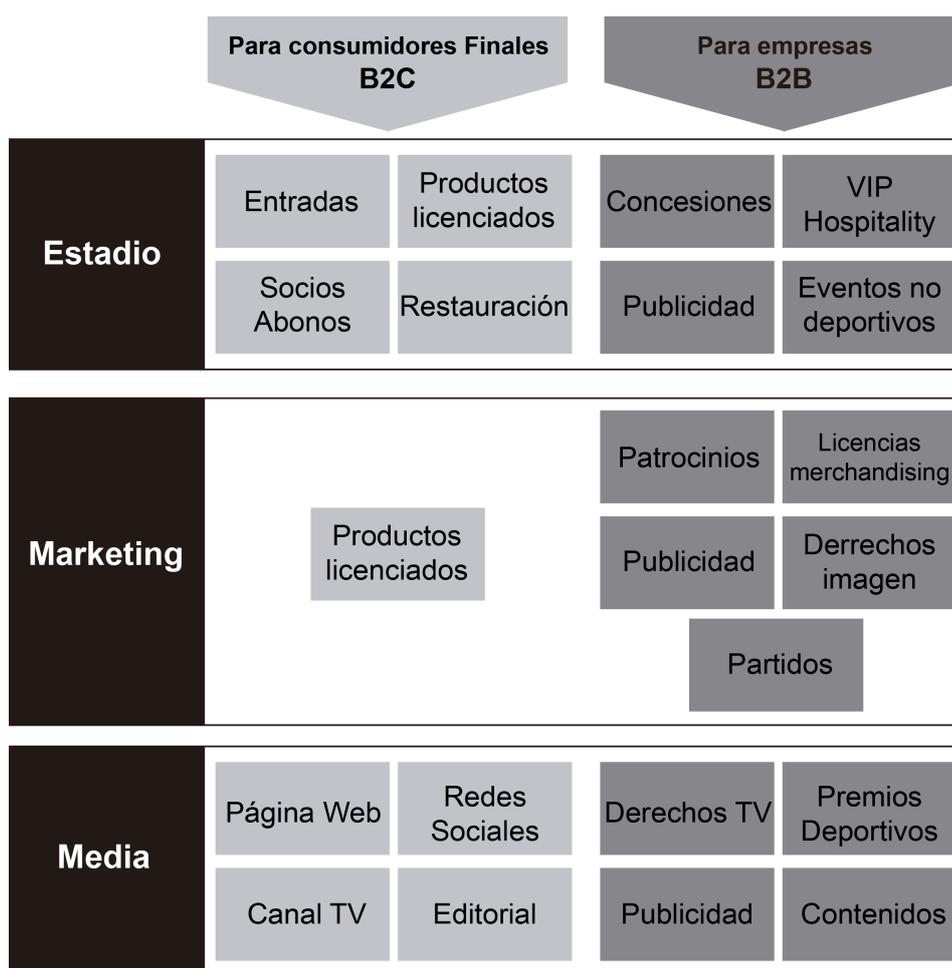
El deporte es demasiado juego para ser negocio y demasiado negocio para ser un juego (HUMS, BARR and MASTERALEXIS). Creo que esa es la mejor descripción de la complicidad que es manejar productos y clientes en el marketing deportivo. Al ser un juego, se tiene muchas emociones en medio y más aún si es el juego que mueve más pasiones en el planeta. Pero para un buen manejo administrativo se lo tiene que ver indispensablemente como un negocio. Por esa razón se tiene que utilizar las palabras productos y clientes, y no emociones e hinchas.

Los clientes en el fútbol se los puede dividir en dos grandes grupos, los consumidores finales (B2C), y las empresas (B2B). Los B2C (en inglés Business to Consumer) son los clientes con los que el club tiene interacción directa; es decir los hinchas, fanáticos y aficionados. Los productos que estos clientes consumen son abonos y entradas para asistir a los estadios, merchandising oficial del club, y tienen una interacción mediante medios masivos como la página web y las redes sociales. Los B2B (en inglés Business to Business), son las empresas que desean

realizar alianzas estratégicas con el club. Este tipo de consumidor utiliza al club como un medio para llegar al cliente B2C. Los productos que los equipos pueden entregar a este cliente son publicidad, patrocinios, licencias de merchandising, derechos de imagen y televisión.

Los productos que se pueden ofrecer a ambos clientes se dividen en tres grupos: Estadio, Marketing y Media.

Ilustración No. 2: Productos de marketing deportivo por concepto y tipo de cliente.



Fuente: (CALZADA MANGUES)

1.1.5. Modelos de Ingresos

Un modelo de ingresos en el marketing deportivo es como distribuyen los clubs las ganancias obtenidas mediante los productos previamente analizados – estadio,

marketing y medios. Según el análisis que se ha realizado durante los últimos años a las ligas más importantes del mundo se llegó a tener siete modelos de ingresos.

- *Grandes federaciones y torneos:* este modelo está basado netamente en los medios de televisión. Sus ejemplos más grandes son la Copa América, la Eurocopa, la Champions League y los Mundiales de Fútbol.
- *Clubs Globales:* este modelo es utilizado por grandes marcas del fútbol como el FC Barcelona y el Real Madrid. Realizan constantes giras mundiales y tienen venta de productos en todo el mundo.
- *Modelo Alemán:* este es un modelo que se caracteriza por tener fuerza en el sector marketing y es muy doméstico, ya que las empresas alemanas son las dueñas o patrocinan a los clubes de su país y sus ciudades. Algunos casos como el del VfL Wolfsburg que su propietario es el Grupo Volkswagen; o el Bayer 04 Leverkusen que su propietario es la farmacéutica alemana Bayer.
- *Modelo Inglés:* los ingresos más fuertes en este modelo vienen de los estadios y los socios. La venta de abonos, la gran cantidad de socios y la hospitalidad dentro de los estadios hacen que sin importar la época del año, los estadios estén llenos. El mejor ejemplo de esto es el típico partido del primero de enero, donde mientras todo el mundo descansa, los estadios de Gran Bretaña están al tope.
- *Modelo Italiano:* el modelo italiano se basa en la fuerza de la televisión, ya que carece de acogida en sus estadios como en el fútbol italiano. En los últimos años, este fútbol realizó algo similar a lo que hizo el fútbol ecuatoriano que es colectivizar los derechos de televisión.
- *Modelo Nacional:* este modelo es característico del fútbol mexicano, ya que la base económica de sus clubs son los derechos televisivos, y no intentan conseguir expansión internacional ya que el mercado interno abastece las necesidades.
- *Modelo Tradicional:* aquí los medios no tienen acción, los clubs dependen solamente de los estadios y del marketing que se realiza.

Tabla 1: Modelo de distribución de los ingresos en Sport Properties

Modelos	Estadios Socios	Media	Marketing Comercial
Federación/ Torneo	0-5%	70-75%	25-30%
Club Global	30%	35-40%	30%
Modelo alemán	20%	25%	55%
Modelo inglés	40-45%	35-40%	20-25%
Modelo italiano	10-15%	60-65%	23-30%
Modelo Nacional	30-35%	50-55%	20-25%
Modelo Tradicional	80%	0%	20%

Fuente: (CALZADA MANGUES)

El fútbol ecuatoriano utiliza obviamente un modelo global, en donde a pesar de colectivizar los derechos de televisión y crear el Canal del Fútbol, el 30% de los ingresos vienen de este. Club Deportivo Cuenca se identifica aún más con este modelo por que depende un 30% de su presupuesto de la taquilla, un 30% sus ingresos de la televisión y un 30% de patrocinios en la camiseta y vallas en los estadios y complejos deportivos.

1.2. Posicionamiento en el mercado deportivo.

¿Qué es el posicionamiento? Una pregunta que muchas personas se realizan el momento de sacar un producto al mercado. Fácilmente se podría decir que el posicionamiento es saber colocar un producto en alguna buena plaza, pero en realidad no es un lugar físico en el que hay que posicionarse, sino en la mente de los consumidores.

El posicionamiento (RIES and TROUT) no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos.

Pero enfocando un concepto al marketing deportivo, posicionamiento (CALZADA MANGUES) es un conjunto de afirmaciones o ideas utilizado para describir el objetivo de imagen percibida por seguidores (B2C) y clientes (B2B) sobre una sport property en relación con la competencia.

Dicho esto, el posicionamiento además de ser una de las acciones más difíciles en el marketing deportivo, es una de las más importantes. Las ideas de posicionamiento forman parte esencial de la marca de cualquier empresa, pero escoger una buena estrategia para esto no es algo que se tiene que hacer al asar, caso contrario, tiene cinco fases de actuación para una buena selección del posicionamiento, las cuales se describirán una por una a continuación.

1.2.1. Análisis de la historia y tradiciones

La historia y las tradiciones en cualquier institución son una base importante para poder tomar medidas futuras. Existen acciones que se han venido realizando y no hay que cambiar, y decisiones que se han tomado constantemente y por salud del club hay que alterar. Pero no solo las acciones tomadas son las que se deben examinar; también se tiene que estudiar toda la información que tiene el club, y mientras más detallada sea esta indagación mejores resultados se pueden obtener. Se debe analizar el nacimiento del club, momentos destacados, relación con la ciudad de origen, personajes históricos, la afición en el tiempo y cualquier suceso que ha marcado al club.

1.2.2. Identificación de ejes

Identificar los ejes en donde se encuentra el club es el siguiente paso para conseguir un exitoso posicionamiento, y existen siete ejes en donde se pueden encontrar los sport properties.

- *Eje geográfico:* este eje es el que vincula al club con su procedencia geográfica, con sus tradiciones y su gente. Es muy utilizado por las selecciones nacionales, pero también por clubs que pueden generar un fuerte vínculo con el aficionado por ser el único equipo de la ciudad o representar a una región, como una bandera. En España se encuentra mucho esta situación, como el FC Barcelona siendo el representante de Cataluña, o el Athletic Club siendo la bandera del País Vasco.
- *La afición:* esta variable, también muy utilizada por selecciones nacionales, se caracteriza por destacar la participación de la afición. Se la puede utilizar de muchas maneras; ya sea siendo la hinchada más numerosa, la más fiel, la más bulliciosa y hasta la más creativa. Este eje vincula mucho a la afición, hasta en

ciertos puntos incluyéndola en la toma de decisiones importantes como la elección de un futuro comité.

- *La solidaridad:* un eje que siempre entrega una buena imagen al club. Aquí, la institución se caracteriza por brindar mucho apoyo social y esto ayuda a que la afición se conecte. Un caso muy conocido es el del FC Barcelona, que por primera vez en su historia en el año 2006 incluyó un sponsor en su camiseta, pero la diferencia fue que este patrocinio no fue pautado, sino que el equipo blaugrana entregaba a Unicef un 0,7% de sus ingresos para acciones humanitarias. Este accionar generó que el equipo catalán sea vinculado con la solidaridad, y aumento considerablemente su hinchada mundial por esta decisión. Lastimosamente, en el fútbol ecuatoriano no existe mucho apoyo a estas causas, y tal vez se deba a que la situación económica de los clubs no es la mejor, y siempre se prioriza otras actividades.
- *Eje deportivo:* este eje tal vez sea el más exitoso, pero a la vez el más arriesgado y complicado. Cuando la entidad tiene una personalidad de juego, esta genera una identificación inmediata con la afición. El juego lindo entregado por FC Barcelona, la fuerte defensa de la selección de Italia y el Joga Bonito entregado por Brasil, son algunos de los ejemplos del eje deportivo. Lo riesgoso, es la realidad del fútbol actual. Es complicado que un técnico o un mismo equipo se mantenga en el mismo equipo durante mucho tiempo, y la afición es muy susceptible a los cambios de este aspecto. Además, el fútbol al convertirse en un negocio rentable, lo que priorizan los dirigentes antes que nada, es ganar. Tal vez en el fútbol ecuatoriano entidades como LDU de Quito, Independiente del Valle y Emelec SC, han creado una personalidad deportiva, pero para los demás clubs el ganar es algo prioritario, poniendo en acción la frase conocida “el fin justifica los medios”.
- *La excelencia:* esta variable se caracteriza por ser excelentes en toda gestión. Es muy utilizada por federaciones y campeonatos como la UEFA Champions League o la Premier League Inglesa. Pero clubs han demostrado que pueden hacer de esta variable algo suyo, como es el caso del Bayern Múnich, creando una imagen de perfección en todas sus líneas.
- *La leyenda:* cuando un sport properties ha conseguido muchos éxitos, ya sea un club, una federación o un jugador, se lo puede enlistar en esta variable. Intentar posicionarse en este eje tal vez es algo ambicioso y que dará frutos en el futuro, pero necesita una gestión impecable y muchas victorias. En Ecuador algunos equipos se han convertido en leyenda, como por ejemplo Barcelona S.C. al conseguir muchos campeonatos desde los años 60 hasta finales de los 90, y

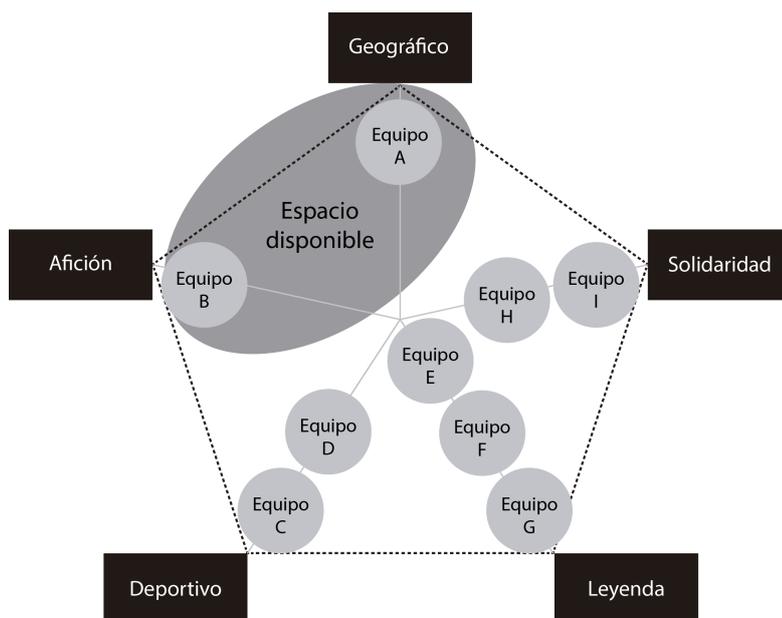
por ser el Subcampeón en la Copa Libertadores de América en los años 1990 y 1998. Pero el equipo que mejor se posiciona en este eje es el Rey de Copas, Liga Deportiva Universitaria de Quito; al conseguir la Copa Libertadores de América en el año 2008, la Copa Sudamericana en el año 2009 y dos Recopas Sudamericanas en los años 2009 y 2010. Al conseguir tantos logros deportivos, LDU de Quito aumento considerablemente su número de aficionados en todo el país.

- *La personalidad:* este eje se utiliza más para futbolistas, ya que aquí se tiene que demostrar como es el jugador fuera y dentro de la cancha. Esto no quita que sea una variable importante ya que puede ayudar a la venta de merchandising al club, y se lo tiene que controlar.

1.2.3. Construcción del mapa de posicionamiento

Los ejes previamente analizados nos ayudan a generar un mapa de posicionamiento. Esto no es más que analizar donde se encuentra la competencia, y en que eje existe una menor congestión. En los ejes menos habitados, es en donde la sport property podría tener una mejor captación de consumidores y así diferenciarse de sus principales rivales. De las siete variables que se describieron, para un club de fútbol es apropiado utilizar solamente cinco de ellas: el eje geográfico, la afición, el ámbito deportivo, la leyenda y la solidaridad. Se deja a un lado la excelencia ya que es más característica de las federaciones; y también la personalidad, que es un eje que tiene más coherencia con los futbolistas. Un mapa posicionamiento se lo puede realizar de manera mental, pero es mejor ponerlo en escrito para poder tener una idea más visual.

Ilustración No. 3: Mapa de posicionamiento de competidores.



Fuente: (CALZADA MANGUES)

1.2.4. Selección

Los tres anteriores puntos deben ser la base para poder seleccionar la dirección a seguir. En este paso se tiene que poner en práctica todos los puntos previos, y se tiene que tener ciertas pautas que serán el hilo conductor de las decisiones de gestión de un sport property. El posicionamiento al que se debe llegar debe ser:

- *Único*: debe ser algo nunca antes realizado en el medio, solamente así, podrá tener la diferenciación necesaria para competir con otros clubs.
- *Factible*: analizando el medio y la situación, debe ser algo que se pueda realizar.
- *Duradero*: mientras más tiempo se mantenga como se originalmente se creó, mayor alcance obtendrá.
- *Relevante*: tiene que tener información relevante de forma mediática y que interese al consumidor.
- *Fácil de explicar y entender*: mientras en menos frases o palabras se pueda describir, mejor.

- *Matizable*: las frases cortas que se utilizan para poder explicar y entender, están redactadas con amplitud suficiente como poder maniobrar en su aplicación y utilización diaria.

1.2.5. Aplicación

Todo el camino recorrido hasta este momento se lo tiene que poner a prueba en esta fase. Si tenemos un excelente posicionamiento escrito en un papel, no sirvió de nada si no se lo puso en practica. El posicionamiento debe ser tan importante en un club, que no solamente altera decisiones vinculadas al marketing, también a aspectos tan importantes como la contratación de jugadores y técnicos que encajen en el posicionamiento del club. Las decisiones que se tomarán en un futuro deben estar ligadas a las fases anteriores, y deben ser una guía o una fuente de inspiración para que el club tenga un norte al cual acudir.

1.3. La marca en el fútbol

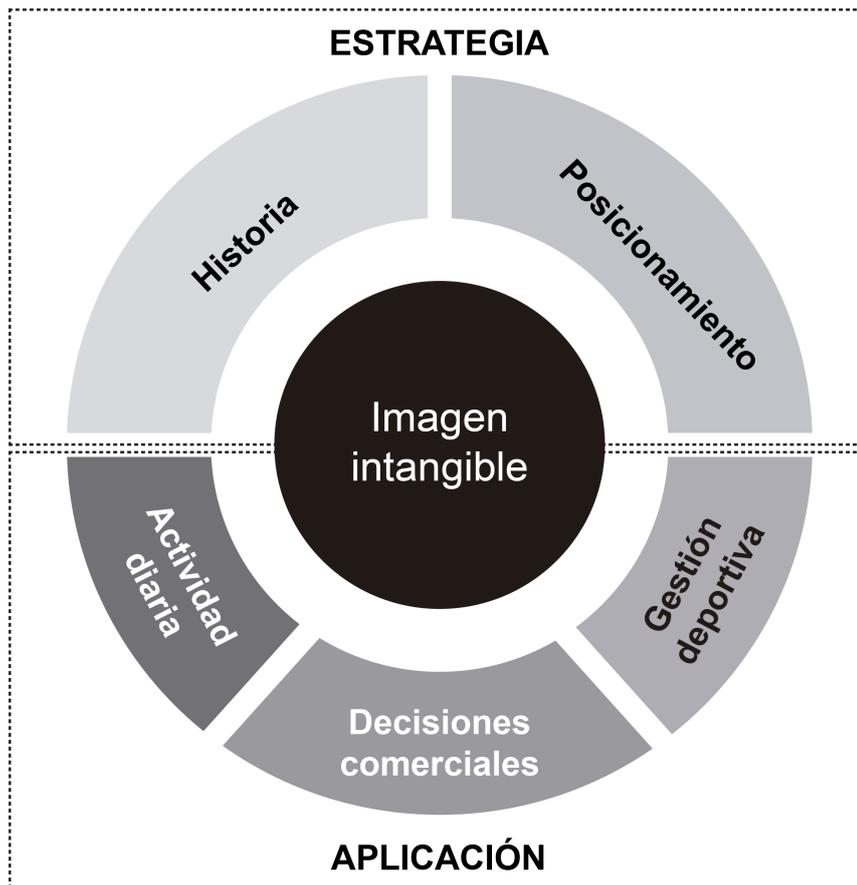
Antes de entender la marca del fútbol, se tiene que primero analizar la marca y sus conceptos. Existen muchos de ellos, pero se profundizarán en los que tienen más fidelidad a la marca como un concepto basado en el marketing, y no en el diseño gráfico.

La marca (BASSAT) es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, da un valor añadido. Es lo que el usuario o consumidor siente una vez ha satisfecho su necesidad con el producto.

Una marca (KOTLER and KELLER) es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad.

Un concepto directamente relacionado al futbol dice que, la marca (CALZADA MANGUES) es un conjunto de elementos distintivos registrables –como el nombre, diseños, signos y símbolos- que sirven para identificar en el mercado los productos y servicios de una sport property. La marca dentro del fútbol tienen diferentes componentes:

Ilustración No. 4: Componentes de la marca en el fútbol.



Fuente: (CALZADA MANGUES)

En el gráfico se puede observar que toda acción de una empresa influye a la imagen intangible, o más conocida como marca. Dentro del fútbol existen diferentes elementos de la marca como la iconografía que son los elementos gráficos, los textos que son el nombre y el slogan, los elementos sonoros como las canciones, los himnos y cornetas, y por ultimo los elementos informales, que son los apodos, mascotas, rituales y cánticos.

La gestión de marca es el labor que realiza un sport marketer en una empresa, y en este caso un club. Tiene muchas actividades, pero las principales son el manejo de la iconografía de las marcas ya existentes, encontrar nuevos componentes de la marca en un club, los registros legales para protección de la marca, que los personajes involucrados con el club sepan manejar y respetar la marca, actos publicitarios para explotar la marca y la monitorización de un buen uso de la imagen del club con patrocinadores y medios, y perseguir a entidades o personas que estén utilizando la marca del club sin permiso y de forma ilícita.

La marca y sus elementos deben tener ciertas regulaciones y pautas para poder manejarla bien. He aquí un listado de las características de una marca fuerte (CALZADA MANGUES):

- *Únicos y originales:* que no existan o no tengan similitud con elementos de la competencia. Esto permite una identificación más rápida para el cliente y más simplicidad en la parte legal.
- *Simples:* fáciles de pronunciar y de recordar.
- *Prácticos:* que sean simples de utilizar y no que no tengan demasiados elementos.
- *Flexibles:* que puedan ser utilizados en diferentes gamas de productos.
- *Duraderos:* que trasciendan, que no se conviertan en un elemento obsoleto demasiado pronto.

Existen además factores que condicionan el potencial de generar un valor de marca y se dividen en cinco grandes grupos:

- *Factores estructurales:* este factor se relaciona con la zona geográfica del club. Mientras más personas exista dentro del sector en donde se sitúa la entidad y mayor poder económico tengan, es mejor para el equipo. Además es importante recalcar que mientras menos equipos de jerarquía tenga la ciudad, es más explotable la marca. Club Deportivo Cuenca tiene una ventaja en este factor, al ser el único equipo profesional de la tercera ciudad más grande del Ecuador.
- *Éxito deportivo:* en este factor incluye la cantidad de campeonatos y torneos obtenidos durante su historia. Mientras más éxitos tenga el club más fácil es manejar la marca. Club Deportivo Cuenca apenas tiene un campeonato nacional, siendo este un factor débil del club.
- *Activos:* el tener un estadio y un complejo deportivo propio fortalece la marca; casos como La Bombonera, el Camp Nou y hasta el Monumental del Barcelona S.C., demuestran que se puede explotar la marca al tener un estadio que se convierte en parte de la historia. Pero no solamente son esos activos, jugadores y personajes míticos como Maradona para Boca Juniors, Messi para el FC Barcelona, crean una identificación más fuerte del aficionado el momento de pensar en la marca. La cantidad de socios y los abonados, también son activos que se deben cuidar mucho y se los puede

explotar de manera inteligente. Lastimosamente, Club Deportivo Cuenca no cuenta con estadio propio, en el año 2014 perdió su complejo deportivo –a pesar de adquirir un terreno de dos hectáreas el siguiente año, esto es una pérdida muy fuerte-, los jugadores míticos del club han sido olvidados ya que formaron parte de los años setenta y no consiguieron ningún título nacional, y el número de socios cada año tiene bajas y altas, pero no tiene un incremento constante.

- *Marketing*: la fuerza mediática y la cantidad de socios en diferentes partes del mundo forman parte de este factor. El saber posicionarse bien y tener un buen registro de la marca son puntos importantes. Club Deportivo Cuenca, se limita a la ciudad de Cuenca con sus fans, y aún no ha generado un posicionamiento fuerte en la ciudad.

1.4. Estrategias de marketing deportivo

Según la Real Academia Española (RAE), estrategia es, en un proceso regulable, un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Esto nos ayuda a entender que una estrategia en marketing deportivo, son conjuntos de reglas en un proceso de planificación de cómo una marca deportiva se coloca y como se intercambian productos y servicios entre una marca deportiva y sus consumidores, asegurando una decisión correcta en cada momento.

1.4.1. Entornos de la institución

Los entornos de un club de fútbol son variables que afectan la toma de decisiones y las situaciones que se dan en cada momento. Existen tres entornos como en cualquier empresa, que son el macroentorno, el entorno operativo y el entorno interno.

1.4.1.1. Macroentorno:

Esta formado por variables que están más lejos del control del club y su influencia no es directa (RIVERA CAMINO and MOLERO AYALA). Si bien el club no tiene decisión de lo que sucede en el ambiente externo, forma una parte esencial al momento de toma de decisiones y dirige hacia donde podría tomar camino la

entidad, dependiendo las medidas que se tomen. Existen seis variables que conforman el macroentorno:

- *Demográfica*: son aspectos como la tasa de mortalidad y natalidad, la edad dentro de la industria, como se compone la familia dentro del país en el que se encuentra el club y todo lo ligado con las variables de cantidad de habitantes.
- *Económica*: la inflación, el desempleo, la tasa de interés, el salario mínimo y cuánto gana un jugador en el mercado, son aspectos que conforman la variable económica.
- *Sociocultural*: como son las costumbres dentro del país, dentro de una ciudad; los valores de la afición, del cuerpo técnico y de los futbolista. Todo lo que incluya comportamiento humano entra en esta variable, y va a depender de la cultura en la que se encuentra.
- *Legal y política*: tal vez es la variable más complicada en el fútbol, ya que existen diferentes leyes a las cuales aferrarse, pero no solo de una entidad. Se tienen leyes del país, a veces de la ciudad; se tiene que seguir estatutos de la FIFA, CONMEBOL, FEF y AFA; y además tener en cuenta a las organizaciones que defienden a cada personaje que actúa en el fútbol. Esto hace que existan muchas confusiones en la parte legal y que las demandas sean parte del día a día de los clubes ecuatorianos.
- *Tecnologías*: como ha cambiado el fútbol desde sus inicios tiene mucho que ver con la tecnología. Gracias a los medios, existen muchas formas de ver un partido; las innovaciones dentro y fuera de la cancha cada día sorprenden más; y la constante inversión en investigación y desarrollo ha convertido al fútbol en una ciencia más.
- *Presión medioambiental*: es una constante no solo en el fútbol, sino en todo ámbito del mundo. Actualmente una empresa, o club, que sea pro ambiente es bien vista. Nike en todas sus camisetas utiliza botellas recicladas en lugar de crear plástico nuevo para sintetizarlo en poliéster, esto ha creado un cambio radical en ver con nuevos ojos al medio ambiente en el fútbol.

1.4.1.2. El entorno operativo

En este entorno se encuentran las variables que el club tiene control medio y que ejercen una influencia directa y a corto plazo. Estas variables están relacionadas con los proveedores, la competencia, los intermediarios y los clientes.

- *Proveedores*: una de las dependencias que existe en el fútbol. Un club necesita de proveedores para poder llevar a cabo sus funciones, ya que estos son los que inyectan los recursos económicos.
- *Competencia*: la competencia puede ser de tres tipos. Genérica; que son todos los clubes del fútbol ecuatoriano. Directa; en este caso se podría tomar el ejemplo de Barcelona S.C. y C.S. Emelec, que compiten por el mismo target de mercado al encontrarse en la misma ciudad. Indirecta; que se lo puede tomar como diferentes deportes como el Tenis o el Atletismo, pero también es el fútbol internacional, ya que los aficionados han dejado de sintonizar fútbol ecuatoriano por la Liga de España, la Premier League y hasta el Fútbol Argentino, que tiene mejor calidad.
- *Intermediarios*: son instituciones o personas que llevan los bienes de un club al mercado. Usualmente equipos de calibre mundial como FC Barcelona o Boca Juniors tienen intermediarios en cada país para poder proveer sus productos. Pero en el fútbol ecuatoriano un intermediario es Marathon Sports o Kao Sport Center, que son las tiendas que hacen posible la venta de camisetas de los clubes
- *Los clientes*: se lo puede considerar como el componente más importante del entorno, ya que es el objetivo final del accionar de los clubes. Existen dos tipos de clientes que ya se los analizó previamente que son los clientes B2C, que son los consumidores finales, y B2B que son las empresas.

1.4.1.3. Entorno interno

El entorno interno influye a corto plazo sobre el club, y es en donde tiene más influencia. Se tiene dos tipos de variables, las semicontrolables y controlables.

- *Semicontrolables*: en esta variable se encuentran funciones que son manejadas por los altos directivos, como la estructura organizativa, los objetivos generales y financieros, los recursos humanos, la tecnología y la capacidad productiva.
- *Controlables*: en esta variable se encuentran las decisiones de marketing y el trabajo con los jugadores. El objetivo es obtener una reacción de los diversos tipos de mercados.

1.4.2. Análisis competitivo FODA/CAME

Uno de los análisis competitivos más utilizados. Consiste en analizar los puntos fuertes y débiles de una empresa en dos segmentos: un análisis interno y uno externo.

- Interno.
 - *Fortalezas:* son los recursos positivos que tiene una empresa, y que supera a la competencia. Es utilizado para alcanzar las oportunidades y para enfrentar las amenazas.
 - *Debilidades:* es lo que al club le hace falta. Las debilidades hacen que se complique la defensa a sus amenazas en una empresa.
- Externo.
 - *Amenazas:* esta vinculado netamente con el entorno, y son los potenciales peligros que el mismo puede generar a la empresa.
 - *Oportunidades:* de igual manera esta relacionado directamente con el entorno, y son los cambios favorables del mismo que benefician a la empresa.

Un análisis FODA es comúnmente utilizado, pero se ha incluido las medidas CAME para poder afrontar este análisis de mejor manera. CAME significa: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fuerzas y Explotar las oportunidades.

1.4.3. Estrategias genéricas

Estas estrategias están basadas en las ventajas competitivas de Michael Porter, que son tres: liderazgo en precios bajos, diferenciación y concentración.

- *Liderazgo en precios bajos:* se utiliza cuando el club vende productos estandarizados y de fácil acceso, como banderines, comida y cornetas. La clave de esta estrategia es la venta masiva de los productos, ya que son productos que de manera unitaria no generan un alto ingreso de ganancias. Se tiene que tener muy en cuenta el control de costes y gastos, y vigilar la distribución del producto.

- *Diferenciación:* es una estrategia que asume un peligro dentro de un club, ya que se puede perder ventas. Esta dirigida a productos de alta implicación emocional y en donde los clientes están dispuestos a pagar más. La política de distribución debe ser selectiva, es decir, que su accesibilidad es difícil o que no todas las personas lo pueden adquirir. Usualmente se utilizan tiendas oficiales para vender estos productos. El club debe generar cualidades al producto, en donde el cliente lo perciba único y diferente; es decir que no existan productos sustitutos.
- *Concentración:* esta estrategia busca penetrar en segmentos específicos de un mercado, y no en el mercado total. El objetivo es satisfacer las necesidades de este pequeño segmento, y que el mismo genere altas cuotas de mercado.

1.4.4. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias tienen el objetivo de incrementar la participación de mercado o generar un crecimiento en ventas. Son cinco estrategias: de penetración en el mercado, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto, de diversificación y de integración.

- *Penetración de mercado:* su objetivo es crecer e incrementar sus ventas con los productos que actualmente tiene y en los mercados en donde esta trabajando. Dentro de los clubes de fútbol se utiliza mucho en la venta de camisetas, de abonos y entradas para los partidos. Mientras más informado se tiene al cliente, los productos se venden más.
- *Desarrollo del mercado:* se utiliza mucho cuando un producto esta en la fase de declive. Su objetivo es captar o desarrollar nuevos segmentos y nuevos circuitos de distribución. Se utiliza mucho los canales de distribución complementarios, la venta por internet, la exportación y el servicio de venta a domicilio.
- *Desarrollo de productos:* muy utilizado en Europa, cuando existen nuevas contrataciones y la venta de camisetas de ese jugador se pone a la venta. Es muy útil para productos en su etapa de introducción. También se pueden lanzar productos nuevos para sustituir los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.
- *Diversificación:* es la estrategia que corre más riesgos, ya que se intenta desarrollar nuevos productos y penetrar simultáneamente en nuevos mercados.

- *Integración:* esta estrategia es un caso particular de la estrategia de diversificación, ya que el club intenta ingresar en mercados desconocidos, que usualmente le corresponde a sus proveedores. Lo que sucede es que el club, para generar mayores ganancias, se convierte en distribuidor.

CAPITULO 2: GESTIÓN DE MARCA

El presente capítulo se introduce directamente en la Marca y su gestión en si. Se analizan temas como el liderazgo, la personalidad, la arquitectura, la planeación e implementación del marketing en la marca, y factores a considerar para el Brand Equity o el Valor de Marca. Al terminar este capítulo, se tendrá un conocimiento más profundo sobre la marca y sus funciones para la implementación en el Modelo.

2.1. ¿Qué es gestión de marca?

2.1.1. Definiciones

La gestión (RAE) es la acción y efecto de administrar. Una persona día a día esta gestionando, es una acción que los seres humanos la hemos convertido en parte de nuestra rutina. Para poder realizar cualquier acción administramos nuestro tiempo; el momento de tener un ingreso monetario, realizamos acciones de ahorro y gasto para controlar nuestras ganancias; y hasta en cuestiones de alimentación, sabemos hasta que punto comer para tener balance en nuestro cuerpo y tener salud. Todas estas acciones son formas de gestión.

Dicho previamente que la marca es un activo de la empresa, que es inmaterial e invisible y sirve para generar un valor añadido para el cliente, entendemos que la gestión de marca es saber como administrar ese activo. En la actualidad, la mayoría de mercados han adoptado la gestión de marca como un acto indispensable para sus empresas, pero muy pocas de estas empresas cumplen su misión principal, que es seducir al cliente para que considere una oferta como algo singular, diferente e insustituible.

2.1.2. Objetivo de la gestión de marca

El porqué se creó las marcas es una pregunta muy valiosa de analizar. Las marcas (OLLÉ and RIU) se crearon para poder distinguir nuestra oferta de la competencia, “marcarla” para evitar confusiones y facilitar la elección de compra. El colocar un nombre, logotipo y eslogan a nuestro producto se lo puede ver como la etapa sencilla de la gestión marca. Capturar la esencia de una oferta, trabajar a fondo una

personalidad atractiva, diferente, llena de significados para nuestro cliente y que el mismo genere un vínculo emocional con la marca, es la parte complicada y a donde se ha dirigido el manejo de la marca en la actualidad. Una marca, luego de sus procesos de gestión, debe llegar a cumplir tres aspectos: informar, diferenciarse y seducir.

El objetivo principal de la gestión de marca (OLLÉ and RIU) es mantener la consistencia y fortaleza de la marca para que esta pueda ser rentabilizada adecuadamente; más claro, que la marca venda. La marca llega a ser el activo que simplifica la compra del consumidor, y lo realiza enseñando correctamente a comprar en su mercado. Las marcas que se mantienen fieles al objetivo de simplificar la compra consiguen ser superiores a las demás, y la simplicidad ha dejado de ser un valor añadido ya que en la actualidad se ha convertido en un mínimo para poder competir.

David Ogilvy, uno de los padres de la publicidad, siempre hizo hincapié que existen dos formas de administrar una marca; a corto plazo y a largo plazo. Constantemente fue muy crítico sobre el manejo de estrategias de gestión de marca a corto plazo, ya que acusa que buscan resultados inmediatistas que generan una muerte rápida a la marca creada. Por otro lado, siempre ha sido un defensor del manejo a largo plazo, que se genere una definición de la imagen de marca de las empresas, ya que esto las hará perdurar en el tiempo y serán recordadas.

2.1.3. El papel de la marca en la empresa y el consumidor

Desde tiempos remotos, siempre ha existido una persona que intenta generar un trueque con otra. La persona que ofrece el producto del intercambio es el vendedor y quien recibe la oferta, y analiza si adquirirlo o no, es el consumidor. El análisis del segundo personaje es la razón por la que existe el marketing; y la marca desde hace muchos años ha sido el vehículo de conexión entre empresa (vendedor) y cliente (consumidor).

El papel de la marca en la empresa es dotar de significados a una oferta básica de un segmento de mercado que tiene características de consumo similares. La oferta básica no es más que lo que la empresa sabe hacer mejor, lo que justifica su razón

de ser; el dotarla de significados ayudan a la simplicidad de compra. El balance de estas dos características hacen que una marca sea fuerte. Si una empresa carece de una buena oferta básica pero tiene un excelente significado, el consumidor se sentirá engañado y defraudado con la marca; si la empresa tiene un excelente producto como oferta básica pero no sabe como comunicarlo, saldrá rápido del mercado por falta de conocimiento del consumidor. Como conseguir un equilibrio (OLLÉ and RIU) entre los ingredientes racionales que nos permiten juzgar la bondad de una oferta y las emociones que nos atraen hacia ella, como conseguir la mezcla perfecta entre razón y magia es el gran reto de la construcción de marcas potentes.

El papel del consumidor es el más importante y por el cual la empresa ha hecho todos los esfuerzos; la compra. En un mercado donde no existiera competencia, no existieran marcas, porque los consumidores simplemente adquirieran el producto que existe sin analizar cual es la mejor opción. Pero en un mercado tan saturado de competencia, la gestión de marca cumple un papel indispensable, y como se ha dicho previamente, quien mejor seduce al cliente es quien adquiere una mayor cantidad de cuota mercado. Los seres humanos el momento de adquirir un producto tenemos dos fuerzas: la razón y la emoción. La razón es la parte del cerebro que propone alternativas y lista una serie de argumentos; mientras que la emoción decide cuál es el peso específico de cada uno de esos argumentos. En conclusión, a la marca le conviene más emocionar que argumentar.

2.1.4. La gestión de marca en el fútbol

En lo que va de este capítulo se ha hablado mucho de empresa, consumidor y producto, y en el negocio del fútbol el concepto es el mismo. Las empresas llegan a ser las sport property, el producto es lo que ofrecen y el consumidor es el cliente, sea consumidor final o empresa. La gestión de marca dentro del fútbol se lo tiene que tomar como cualquier empresa, y el objetivo es el mismo: dotar de significados a una oferta básica de un segmento de mercado que tiene características de consumo similares.

Para un equipo de fútbol, se tiene que encontrar primero cual es la oferta básica del club, que usualmente es el entretenimiento. El segmento de mercado que tienen las características de consumo similares son los fanáticos, hinchas y aficionados del

club. El encontrar y dotar de significados al entretenimiento se lo tiene que realizar mediante un correcto mapa de posicionamiento, en donde se descubrirá si las fortalezas del club se encuentran en el eje geográfico, en la afición, en lo deportivo, en la solidaridad o si existen leyendas dentro del club.

En su gran mayoría, los clubes ya tienen posicionado una imagen corporativa; con logo, nombre, colores institucionales y eslogan. Esa parte de la marca ya esta creada, y a pesar de poder realizar pequeñas modificaciones, esta imagen no hay como transformarla por completo. El trabajo del gestor de la marca tiene que basarse en estos elementos, para poder fortalecerlos y brindarles un significado para el cliente.

Se hablo mucho de facilitar la compra del cliente, que la simplicidad es un elemento indispensable para la marca. La compra del cliente va a depender mucho de que modelo de ingreso adopte o se encuentre el club (global, alemán, ingles, italiano, tradicional o nacional). Como se analizo antes, los productos en el fútbol se dividen en tres: marketing, estadio y media.

- *Marketing*: el club puede tener mucha fuerza de marketing, así que hay que facilitar al consumidor final la adquisición de camisetas y merchandising, y para el cliente B2B crear un modelo en donde encuentre de manera sencilla y concisa los beneficios de patrocinios y de imagen.
- *Estadio*: si el club tiene mucha fuerza en los estadios, se generará facilidad de adquisición de boletos y abonos, se creara una mejor logística dentro del estadio para mayor comodidad del cliente y al ser socio se le dará un trato especifico para agradecer su fidelidad; para los clientes B2B se creará un mapa de publicidad dentro del estadio para que adquieran la mejor opción de pautaaje, se crearán eventos dentro del estadio que no sean deportivos y se brindará un VIP hospitality para cuando quieran asistir a los estadios.
- *Media*: si el club es fuerte en el ámbito de media, al consumidor final se lo tendrá constantemente informado y entretenido mediante redes sociales y página web; para el cliente de empresa de igual manera se brindara un modelo de publicidad dentro de redes sociales y pagina web, se creará convenios para fortalecer su marca y se respetará los derechos de televisión.

La mayoría de clubes siempre van a tener un producto en donde tengan más fuerza, pero encontrar un equilibrio y una armonía entre estos tres productos es uno

de los retos que el sport marketer tendrá que afrontar. El Modelo Global de ingreso, adoptado por FC Barcelona y Real Madrid, es el que mejor equilibrio tiene con los tres productos, y copiar este ejemplo a menor escala en el fútbol ecuatoriano, es posible.

2.2. Liderazgo de una marca; definición de liderazgo.

2.2.1. Del manejo al liderazgo de marca

Para poder hablar de liderazgo de marca, primero se tiene que entender la historia de la misma. En los comienzos del marketing y las ventas de los años 30, el director ejecutivo de la famosa empresa Procter & Gamble (P&G), Neil McElroy, estableció las bases del modelo clásico del Manejo de Marca. El modelo de McElroy estaba construido para resolver problemas de ventas analizando ventas y ganancias para cada área de mercado. Este sistema fue muy exitoso porque estaba constituido por planeadores excepcionales, emprendedores y motivadores. Usualmente, este modelo se limitaba al mercado de un solo país, esto quiere decir que en cada país en donde se encontraba la marca, no existía un mismo concepto, y se incorporaba los elementos que la persona encargada de cada país pensaba conveniente. El encargado de la marca solía ser táctico y reactivo, siempre pendiente de lo que la competencia realizaba, analizando los canales activos de distribución y con constante preocupación de las ventas y los márgenes de ganancias. Si necesitaban realizar algún tipo de estrategia, esta se la delegaba a alguna agencia especialista en ello o simplemente se ignoraba este detalle.

El liderazgo de marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP), a diferencia de el manejo de marca, enfatiza mucho más la estrategia a la táctica, tiene un mayor alcance, y se maneja por identidad de marca y a su vez las ventas. El director de marca de este modelo destaca la visión y la estrategia más que las tácticas y las reacciones. En el manejo de marca el encargado de este puesto se encontraba en rangos bajos dentro de la empresa, siendo fácilmente reemplazable, así que quien ocupaba el cargo duraba dos o tres años dentro de la empresa. En el liderazgo de marca, la persona que ocupa este puesto usualmente es el director ejecutivo y tiene contratos a largo plazo para poder tener una mejor organización.

Dentro del liderazgo de marca se deja a un lado la imagen de la marca, para profundizar mucho más en el valor de marca. El valor de marca son estrategias a largo plazo, no elementos en términos cortos los cuales se entregará a publicistas a que realicen el trabajo. Lo que realiza el valor de marca es remplazar las medidas inmediatas enfocadas solo en ventas y ganancias, con relaciones duraderas con el cliente; esto quiere decir que el cliente será más fiel, será más consiente del mensaje que se le entrega y podrá asociar con mayor facilidad a la marca.

Con el modelo de liderazgo de marca se expande la percepción al incorporar varios productos a la marca, no solamente uno, y poder ingresar a más mercados con diferentes estrategias para cada uno de ellos. Además, incluye una arquitectura de la marca para poder representar diferentes mercados y a su vez organizarlos.

Una de las facultades más interesantes del liderazgo de marca es que comienza a pensar globalmente, esto significa que no entrega la libertad a cada país para que tome la decisión de que hacer en su mercado, sino que se entrega un modelo en cual basarse y se incorporan detalles que faciliten la comprensión de los clientes en cada área. Esto brinda sinergia, eficiencia y coherencia estratégica.

El director de la marca no tiene que ser un simple coordinador de tácticas, tiene que ser un líder en estrategia y comunicación. Esto significa que no tiene que ser solamente la persona que delega, sino que tiene que apropiarse de la estrategia, que guía de manera que todos estén coordinados al momento de ejecutar el plan.

2.2.2. Los objetivos del liderazgo de marca

Existen cuatro diferentes retos que se deben cumplir utilizando el liderazgo de marca: crear una organización de construcción de marca, el reto de la arquitectura de marca, la identidad de marca y el reto del posicionamiento, y el reto de crear programas de construcción de marca.

- *El reto de la organización:* lo primero que se tiene que hacer es crear una organización estructurada y un proceso para tener una marca fuerte. Como se dijo antes, la marca hay que administrarla a largo plazo, así que se necesita a una persona, o un grupo de personas, que estén a cargo de este proceso. Si la marca tiene diferentes gamas de productos, mercados o se encuentra en

diferentes países, deberá tener a una persona encargada de cada segmento. Esta organización debe establecer una estructura de educación de la marca.

- *El reto de la arquitectura de marca:* la arquitectura de la marca envuelve el identificar la marca y las sub-marcas que necesitan soporte, identificar sus roles y que relación tienen entre ellas. Una efectiva y bien concebida arquitectura de marca guiará con claridad las ofertas al cliente, creará una sinergia real entre las marcas y sus programas de comunicación, y tendrá la aptitud de apalancar los atractivos de la marca.
- *La identidad de marca y el reto del posicionamiento:* la identidad de marca es la visión de cómo nuestro cliente debe percibir a la marca; y el posicionamiento de la marca es lo que nos ayuda a priorizar y enfocar esta identidad ajustando los objetivos de la comunicación.
- *El reto de crear programas de construcción de marca:* un programa de construcción de marca no solamente implementa su identidad de marca sino que puede ayudar a definirla. Tener elementos de ejecución puede hacer a las estrategias más intensas y menos ambiguas, y pueden proveer de confianza para que las estrategias sean alcanzables. La clave para tener una marca fuerte es saber ejecutarla de manera correcta, lo cual no es sencillo, pero se lo puede lograr con las correctas herramientas de comunicación.

2.2.3. El liderazgo de marca en el fútbol

El liderazgo de la marca, en comparación de la gestión de marca, se caracteriza por utilizar más la estrategia, el valor de marca y los objetivos para formar un fuerte liderazgo. En el fútbol, se deberá comenzar a pensar más a largo plazo, teniendo en cuenta que los resultados inmediatos pueden ser perjudiciales para el club.

Crear un valor de marca para un club de fútbol es un poco más complicado que para cualquier empresa, por lo que esta a la mira de todos día tras día. La calidad del producto de un equipo de fútbol, que forma la calidad de juego y los resultados de cada semana, no la puede influenciar la persona que gestiona la marca, ni si quiera lo puede hacer el presidente del club. Otras industrias pueden modificar su producto en una línea de producción, en el fútbol va a depender mucho de los jugadores y el cuerpo técnico. Se puede adquirir grandes jugadores, y un excelente director técnico, pero si no existen resultados, la calidad percibida del aficionado se verá afectada de manera negativa.

Pero una de las ventajas para el valor de la marca que tiene el fútbol es la lealtad. Eduardo Galeano fue quien mejor pudo explicar esto, argumentando que en la vida un hombre puede cambiar de mujer, de partido político o de religión, pero no puede cambiar de equipo de fútbol. La lealtad en el fútbol es tan fuerte que una vez que captas a un cliente, lo vas a tener para toda tu vida. Pero eso no quiere decir que no hay que realizar esfuerzos por el aficionado, porque por más fiel que sea, si existe un maltrato, el hincha dejara de asistir al estadio, no comprará las camisetas y no alentará con las mismas ganas; no dejara de ser un fiel aficionado, pero se convertirá en cuestiones monetarias, en un cliente menos.

Dentro de los objetivos del liderazgo de marca, todos los equipos deben tener estructurado un equipo que maneje el marketing y la marca. Las más grandes instituciones del fútbol manejan su marca con encargados en cada continente o en cada país, utilizando la misma identidad de marca, pero sabiendo modificar la comunicación para cada sector. Lastimosamente Club Deportivo Cuenca tiene solamente una persona encargada del marketing, que en realidad se hace cargo del manejo de redes sociales y de la relación pública, olvidando completamente lo importante en el marketing que es la estrategia y los programas para el crecimiento y fortalecimiento de la marca. La arquitectura de la marca es inexistente, sin tener sub-marcas y una marca mal estructurada.

2.3. Definición de la personalidad de la marca.

La personalidad o identidad de la marca puede ser el componente más importante de la marca de una empresa. Como se ha recalado anteriormente, la marca debe dejar de verse como un logo, un nombre y colores institucionales. La marca es mucho más que eso, es más, esa antigua percepción es la que más se aleja a su realidad.

La identidad de marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP) es un grupo de asociaciones de marca que los estrategas aspiran crear o mantener. Estas asociaciones implican promesas a los consumidores por parte de los miembros de alguna organización. La personalidad de la marca debe ser profunda y con riqueza de contenido, ya que son los pilares para la construcción de una marca exitosa. El objetivo de la identidad de marca es generar una relación

fuerte entre el consumidor y la marca, esto se genera creando una potencial propuesta de valor que involucra beneficios o credibilidad de la marca. Hay que entender que la persona encargada no realiza una propuesta directa de valor, sino que ayuda a crear la credibilidad para la marca.

2.3.1. Esencia de la marca.

La esencia de la marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP) se lo puede entender como un simple pensamiento que captura el alma de la marca, es lo que mantiene a los elementos de la identidad básicos unidos o conectados. La esencia de la marca debe tener algunas características para considerarse como tal. Debe llevar la propuesta de valor y resonar en los consumidores. Debe ser posible, es decir que tiene que entregar una diferenciación ante los competidores para que se mantenga en el tiempo. Y por ultimo, debe ser lo suficientemente convincente, para que los empleados y los colaboradores de la organización se sientan estimulados e inspirados.

Fácilmente se puede confundir que al crear un eslogan publicitario, se tiene a la esencia de la marca. La diferencia es grande, ya que la esencia es la identidad, que servirá para inspirar al cliente interno de la empresa; por otro lado un eslogan representa la posición de la marca y su función es comunicar al cliente externo. La esencia de la marca debe ser eterna, o tener una duración muy larga; en cambio el eslogan tiene vida útil limitada y corta. La esencia se encuentra en todos los productos y mercados de la empresa; el eslogan tiene un sector limitado. Es posible que la esencia de marca se pueda convertir en el eslogan de la empresa, más no al revés.

Para crear una esencia exitosa se debe preguntar si queremos dirigir el mensaje a lo que la marca es, o a lo que la marca realiza. Una esencia de marca que crea un beneficio funcional significativo debe intentar poseer un tributo del producto relevante. Una estrategia común de marca es hacerla evolucionar de la orientación al producto, a una esencia más general que sea más emotiva y que tenga beneficios que se expresen por si solos. Esto creará las bases de la relación empresa-cliente, será menos vulnerable a los cambios de productos y se puede aplicar a nuevos contextos.

2.3.2. La propuesta de valor y la relación Cliente-Marca.

La propuesta de valor es parte del sistema de identidad de marca, y se divide en dos: beneficios emocionales y beneficios de auto expresión. Los beneficios emocionales son aquellos que hacen que el cliente sienta alguna emoción mientras están comprando un producto o viviendo una experiencia con la marca; los beneficios emocionales agregan riqueza y profundidad al adquirir o usar una marca. Por otro lado los beneficios de auto expresión son los que proveen un vehículo para que el consumidor se haga una imagen el momento de utilizar la marca; como por ejemplo una persona que compra coches todo terreno, crea una imagen de ella misma sobre una persona aventurera que le gusta los retos en el campo, cosa que con un automóvil pequeño no lo va a poder hacer.

El sistema de identidad de marca también incluye la construcción de la relación (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP). Uno de los objetivos de las marcas es el crear una relación con sus consumidores, un vinculo que se parezca a una relación personal. La marca puede ser un amigo, un mentor, un tutor, un habilitador, una madre, un amigo animado o un hijo. Va a depender mucho de la industria en la que ejerza su actividad, y de los productos que brinde a sus clientes.

2.3.3. Creación de un sistema efectivo de identidad de marca.

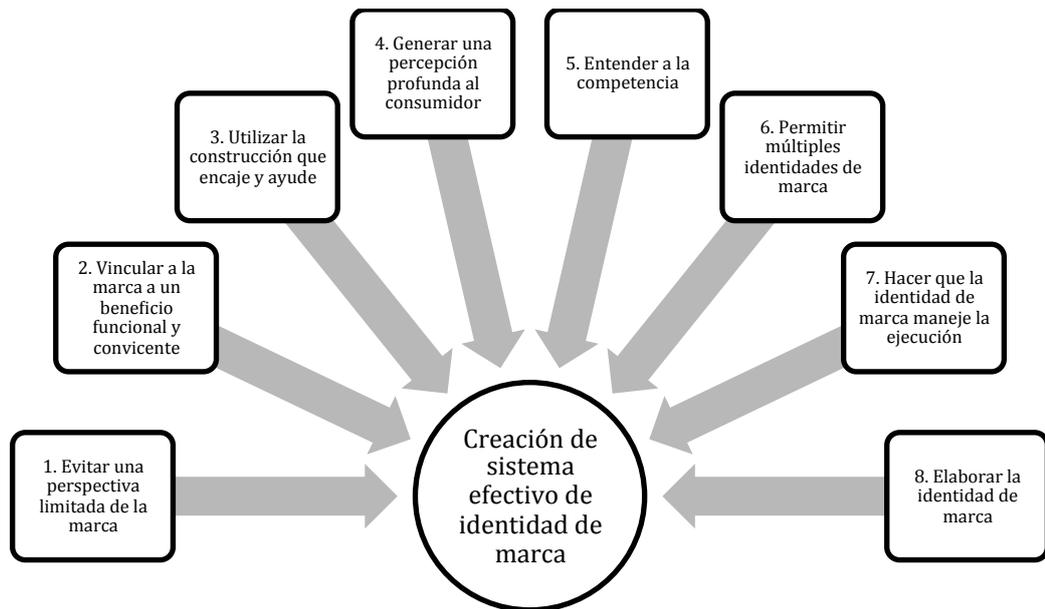
Se deben tener en cuenta ocho pautas que ayudan para la creación de un sistema efectivo de identidad de marca.

- Se tiene que evitar tener una perspectiva limitada de la marca, es decir ir más allá de un simple eslogan o de los atributos que entrega los productos de la marca.
- Se tiene que vincular a la marca a un beneficio funcional y convincente, esto creara un realce entre los competidores y la marca. Una de las técnicas que más ayudan a crear este beneficio es el potenciar los símbolos y las metáforas visuales.
- Se tiene que utilizar una construcción que encaje en la marca y la ayude a crecer. Existen muchos métodos para la construcción de la marca, pero se tendrá que escoger el más indicado para nuestro producto o servicio. El utilizar

construcciones que no se adapten a la marca puede perjudicarla hasta el punto de desaparecerla.

- Se debe crear una percepción profunda al consumidor sobre que es la marca. La identidad de marca esta basada en tres análisis: al cliente, al competidor y un autoanálisis. Uno de los errores más grandes es tener información muy general sobre la relación cliente-marca. La investigación cuantitativa es la mas utilizada por todos los analistas para adquirir esta información, pero no ayuda mucho para la marca al carecer de profundidad en sus respuestas. De igual manera, los grupos focales brindan información muy superficial y se genera el clásico problema de no responder con sinceridad. Por suerte existen algunos métodos que entregan información muy rica en contenido para analizar la marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP): entrevistas individuales y personalizadas, encontrar problemas en la marca al utilizar pruebas con el cliente, generar asociación de emociones utilizando experiencias, y crear una relación entre los consumidores más fieles y la marca para adquirir respuestas relevantes.
- Casi siempre las empresas se enfocan solamente en lo que se hace bien o mal con sus propias marcas, pero una de las claves es entender a la competencia, entendiendo sus ventajas y sus debilidades, y analizando sus estrategias que han tenido éxito en el pasado.
- El sueño de toda empresa es tener solamente una marca que brinde todo el significado de lo que significa sus productos y sus servicios; empresas como iPhone, Coca Cola y Pantene han logrado realizarlo. Pero hay que ser realista que al momento de tener clientes con diferentes estilos de vida, o diferentes beneficios emocionales, se tienen que tener diferentes tipos de sub-marcas que logren captar a todos los clientes.
- Luego de realizar todos los pasos anteriores, es importante ejecutar una estrategia para que la identidad de marca guíe la ejecución. Muchas empresas no logran generar ese vinculo entre el proceso para crear la estrategia y el implementarla. Para no tener estos problemas se tiene que tener que comunicar bien la identidad de la marca entre el personal.
- Por ultimo, luego de todos los pasos anteriores, se tiene que elaborar la identidad de la marca; este es el objetivo. Que tiene que decir la empresa o el producto, es el paso final.

Ilustración No. 5: Creación de sistema efectivo de identidad de marca.



Fuente: (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP)

2.4. Arquitectura de marca

2.4.1. ¿Qué es la arquitectura de marca?

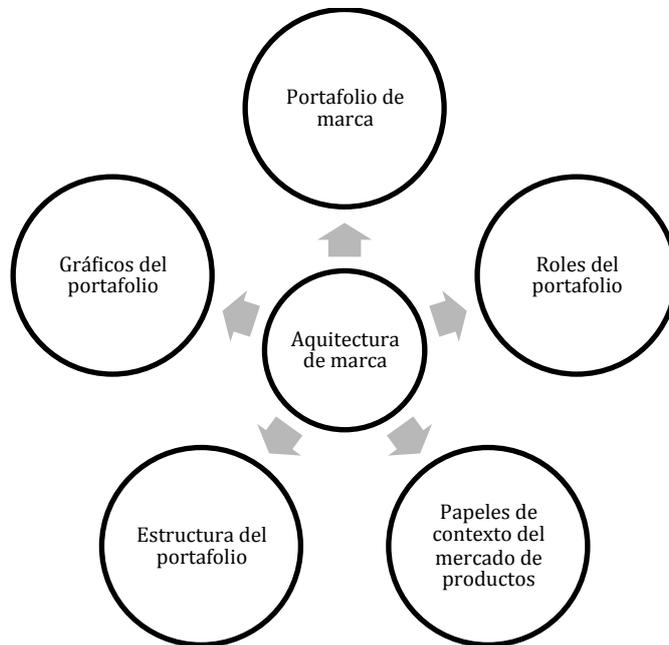
La arquitectura de marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP) es una estructura organizada de un portafolio de marcas que especifica el rol de cada marca, la relación entre ellas y los diferentes contextos entre el producto y el mercado de la marca.

La arquitectura (OLLÉ and RIU) es la forma más clásica de tener marcas “compartiendo hábitat” en el mismo ecosistema.

Las empresas que manejan diferentes gamas de productos, tienen la difícil tarea de gestionar diferentes marcas y no perder la armonía. Aquí es donde entra la arquitectura de la marca. Como se explicó previamente, el objetivo principal de la gestión de marca es el enseñar a comprar a los clientes; el momento en el que diseñas una arquitectura cada marca que añades al portafolio debe aportar un valor al conjunto, es decir, que la suma de marcas nos ayude a clarificar el proceso de compra de alguna manera.

La arquitectura de marca se define en cinco dimensiones: portafolio de marca, los roles del portafolio, papeles de contexto del mercado de productos, la estructura del portafolio y los gráficos del portafolio.

Ilustración No. 6: Componentes de la arquitectura de marca.



Fuente: (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP)

2.4.2. Portafolio de marca

El portafolio de marca es lo que incluye a todas las marcas y las submarcas adjuntas a la oferta del mercado de productos, incluyendo las co-marcas que manejan otras firmas. Cada marca requiere recursos de construcción de marca; si hay un exceso de marcas en el portafolio, puede que no haya suficientes recursos para poder mantenerlos.

Un adecuado manejo del portafolio será aquel que sepa valorar el papel de cada marca, teniendo en cuenta que pueden existir marcas superfluas que en lugar de ayudar al proceso de compra, confundan al cliente solo por el hecho de estar ahí. La solución, por más radical que parezca, es el eliminar estas marcas que no dan un aporte positivo a la empresa.

2.4.2. Roles del portafolio

Los roles del portafolio proveen una herramienta para tener una visión más sistematizada del portafolio de productos. Existen cuatro tipos de roles dentro de un portafolio (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP), las marcas estratégicas, marcas eje, marca de bala de plata y marcas de efectivo de vaca. Estos roles no son mutuamente excluyentes, una marca puede ser estratégica y luego convertirse en una de efectivo de vaca, y una de eje puede ser simultáneamente una de bala de plata.

- *Marcas estratégicas:* una marca estratégica es la aquella que representa un significativo nivel de ventas y ganancias en el futuro. Puede ser una marca fuerte y dominante que proyecta mantenerse o crecer; o una marca pequeña que se planea en convertir en una más grande.
- *Marcas eje:* una marca eje es el punto de apalancamiento de la zona principal financiera de una empresa, o la visión a futuro de una firma; influenciará indirectamente el área de negocio entregando las bases para la lealtad del consumidor.
- *Marca de bala de plata:* la marca de bala de plata es una marca o submarca que influencia positiva en la imagen de una marca principal. Lo que realiza esta marca es dar realce a una marca que la abarca; las empresas dedicadas al licor utilizan mucho esta marca, como por ejemplo Jack Daniel's puso al mercado su colección de whiskey Sinatra Select, que es un producto limitado y Premium, para dar un realce a la marca Jack Daniel's.
- *Marca de efectivo de vaca:* todas las marcas necesitan mucha inversión y estrategia para poder vender sus productos o servicios. La marca de efectivo de vaca no. Es una marca tan posicionada en la mente del consumidor, puedes ser por años en el mercado o por costumbre de consumo del cliente, que se vende sola. Los clientes que utilizan esta marca son muy fieles y es difícil que la abandonen. El papel de esta marca es crear recursos que se inviertan en marcas estratégicas, de eje o de bala de plata para crear un crecimiento en el portafolio de la marca. El mejor ejemplo es Coca Cola; la embotelladora Coca Cola Company utiliza a Coca Cola para tener su estabilidad, y mediante las ganancias que genera, ha creado marcas como Fioravanti, Inca Cola y hasta el Agua Dasani.

2.4.3. Papeles de contexto del mercado de productos

En general, un conjunto de marcas se combinan para describir una oferta en un contexto particular del mercado de productos. Las marcas se unen para entregar el significado que la empresa quiere impartir, pero siempre existirá la marca líder que tenga el rol principal, rodeada de submarcas que complementen este significado. Existen cuatro grupos de contextos de mercado de productos que trabajan en conjunto para definir una oferta específica: marca de respaldo/submarca, beneficio de marca, co-marcas, y papeles conductores.

- *Papel de las marcas de respaldo y submarcas:* una marca master es el indicador primario de la oferta, el punto de referencia. Las marcas de respaldo y las submarcas son las que definen una oferta específica y aumentan el significado de la marca master. Pero existe una diferencia entre marcas de respaldo y submarcas. Una marca de respaldo es una marca establecida que provee credibilidad y sustancia a la oferta, mientras que las submarcas modifican la asociación de la marca master en un contexto específico. El objetivo de ambas marcas es proveer significado a una oferta definida. Para entender mejor, tomemos el ejemplo de Helados Pingüino, en donde su marca de respaldo es Unilever, quien le brinda credibilidad y fortalece la marca; mientras que una submarca de Pingüino son los Helados Casero, que tienen como objetivo brindar un producto como hecho en casa, modificando un poco la oferta pero fortaleciendo la marca master.
- *Beneficio de la marca:* es una característica de marca, un ingrediente de sus componentes o un servicio que aumenta la oferta de la marca. Es muy poderosa cuando entrega algo genuino al producto o al servicio, porque ese algo extra usualmente es relevante para la promesa de la marca. Se considera que entrega un estímulo a la marca, especialmente cuando son nuevas o poco establecidas. Las marcas pueden ganar mucha credibilidad si registran estos beneficios de la marca, porque ganan mucha fuerza en comparación de la competencia.
- *Co-marcas:* el co-branding sucede cuando dos marcas de diferentes organizaciones se combinan para crear una oferta en donde ambas juegan un papel protagónico. Una de las marcas puede ser un componente o un ingrediente de la marca, o puede ser una marca de respaldo. Pero también pueden ser dos marcas master que se juntan para unir fuerzas. Una ventaja de la gestión de marca compartida es que se puede capturar algunas fuentes de

valor de marca y de este modo mejorar la propuesta de valor y los puntos de diferenciación. El impacto del co-branding puede ser mejor de lo que se espera cuando la imagen de cada marca es fuerte y se complementan. Una clave para el éxito del co-branding es encontrar un aliado de marca que mejore la oferta al utilizar asociaciones complementarias. Pero siempre existirán riesgos cuando dos organizaciones se alían; uno de los peligros es que una de las dos empresas no reciba los mismo beneficios luego de generar la alianza, y van a existir problemas al momento de diseñar e implementar programas. Estos problemas se los soluciona teniendo todas las ideas registradas, y teniendo claro cual es el papel de cada marca.

- *Papel conductor*: el papel conductor de una marca representa el grado en que la misma impulsa a la decisión de compra del cliente y define como será la experiencia de uso. Una marca con un buen papel conductor tendrá mayor fidelidad por parte de sus clientes, ya que el consumidor tendrá menos decisiones que tomar, y ese es el objetivo, ayudar en la compra. Se tendrá que colocar un nivel de fuerza a cada marca del portafolio y a su vez su papel conductor. No todas las submarcas tendrán el mismo papel, y algunas ni si quiera tendrán uno ya que serán solamente descriptivas, pero cada una tendrá que cumplir un objetivo que enriquezca la marca master.

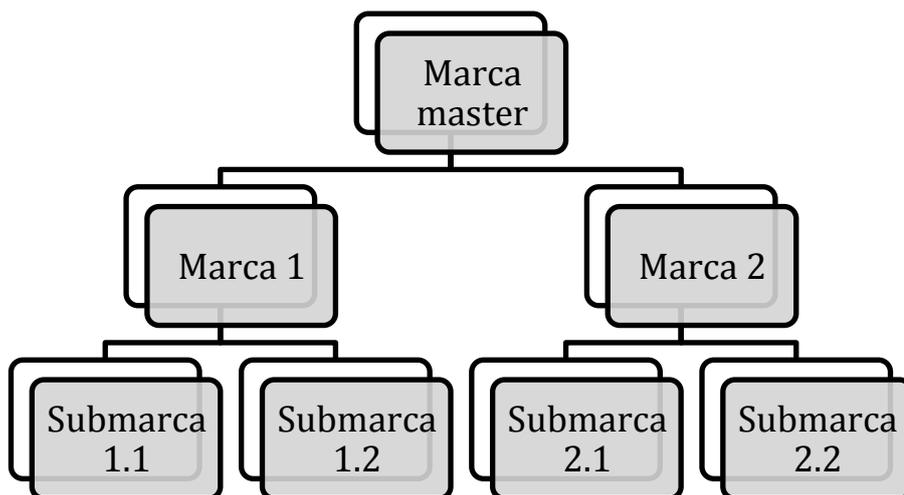
2.4.4. Estructura del portafolio

Las marcas dentro del portafolio tienen relación entre ellas. Se tendrá que analizar el como se colocarán, como se dividirán y como se estructurarán para que el cliente no se confunda el momento de adquirir un producto o servicio. Existen tres maneras de presentar una estructura de portafolio: agrupaciones de marca, árbol de jerarquía de marca y rangos de marca.

- *Agrupaciones de marca*: es una forma de agrupación lógica de las marcas en las que las submarcas que se unen tienen características en común. Los grupos proveen lógica al portafolio y lo ayudan a guiar mientras crece en el tiempo. Las marcas que están agrupadas en segmentos de producto del mercado tienden a ser más entendibles por los consumidores; pero también son de gran ayuda las marcas que se categorizan por canal de distribución y por aplicación del producto o servicio.

- *Árbol de jerarquía de marca:* esta estructura se parece a un gráfico organizacional de una empresa, en donde existen dimensiones horizontales y verticales. La dimensión horizontal lo que muestra es la amplitud de la marca en términos de las submarcas o las marcas de respaldo que residen dentro del paraguas de la marca. La dimensión vertical por otro lado captura el número de marcas y submarcas que se necesitan para una entrada individual del mercado de productos.

Ilustración No. 7: Árbol de jerarquía de marca.



Fuente: creación del autor de esta tesis.

- *Rango de marca:* uno de los principales problemas del portafolio de marca es saber hasta que punto se tiene que estirar vertical y horizontalmente. El rango de marca describe que tan amplia es la marca y cuanto puede aumentar en el futuro. En la practica, se tiene que realizar una tabla en donde se coloque la marca y su rol (Marca master, submarca, co-marca, marca o marca de respaldo), la identidad de cada marca, el alcance del producto y los problemas que representan cada marca. Las marcas que se estiran demasiado pueden causar un problema de no encajar en el concepto de la organización o generar asociaciones no deseables. Cuando no se estiran lo necesario, van a faltar productos para todas las necesidades.

2.4.5. Gráficos del portafolio

Los gráficos del portafolio son los patrones de las representaciones visuales de la marca. Usualmente lo que más representa a la marca en la parte visual es su logo, pero también tiene otros elementos como las dimensiones del logo principal, los colores, la posición y la tipografía. Además tiene diferentes gráficos que definen la marca mediante representaciones como el envase, los símbolos, el diseño de los productos, los eslóganes o el simple hecho de cómo se presenta el producto. El gráfico del portafolio tiene 3 papeles importantes para crear una sinergia visual con todos las marcas:

- Una de los papeles del gráfico del portafolio es señalar el papel conductor relativo de un grupo de marcas. Que tan grande tiene que estar la tipografía o donde se colocará el logo en el envase son funciones de este papel. Una parte importantes es saber si la señalización reflejará la importancia de la marca y su papel conductor.
- Otro papel del gráfico del portafolio es señalar la separación de dos marcas o contextos. Se utiliza mucho los colores para distinguir productos Premium de productos comunes, o que tan atractivo es el envase del producto entre un producto y otro, para poder colocarlo en un perchero y que se note la diferencia.
- El ultimo papel del gráfico del portafolio es marcar la estructura del portafolio de producto, utilizando colores y un logo común, se puede diferenciar un grupo de productos. El objetivo es hacer notar al cliente que a pesar de ser diferentes submarcas o marcas, la organización que la dirige es la misma.

2.5. Planeación e implementación de programas de marketing de la marca

En el primer capítulo, en donde se hablo de marketing deportivo, se analizaron estrategias de esta área de la mercadotecnia. En esta sección del presente capítulo nos introduciremos en estrategias o programas de marca, que tienen un respaldo importante del marketing para desarrollar y establecer el posicionamiento de la marca. No olvidemos que el posicionamiento (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores meta.

2.5.1. Desarrollo y establecimiento del posicionamiento de marca

2.5.1.1. Determinar el marco de referencia competitivo

Para poder establecer una marca fuerte, se tiene que analizar primero quien es la competencia a la cual nos estamos enfrentando. Un marco de referencia competitivo nos señala cual es nuestra competencia y en que marcas se debe centrar el análisis. Para poder determinar el marco de referencia, se tienen que realizar dos pasos: Identificar a la competencia y analizar a la competencia.

El primer paso es definir cual es la competencia a la que nos enfrentamos. Esto quiere decir, los productos o grupos de productos con los que compite la marca, y que son sustitutos cercanos. La identificación no solamente se la tiene que hacer con los competidores actuales, también se tiene que tener de cerca un análisis de los posibles competidores que se tendrá en el futuro. Es mucho más probable que se pierdan más clientes con competidores nuevos que con los que ya se tenía en la mira. A la competencia se la puede analizar desde dos perspectivas; desde la industria y desde el punto de vista del mercado. Un sector industrial (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) es un conjunto de empresas que ofrecen productos o clases de productos que son sustituibles entre si, es decir, productos similares que trabajen en el mismo rol de negocio. Por otro lado, con el enfoque del mercado la competencia son las empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor. Utilizando el ejemplo del fútbol, un competidor de la industria son los mismos equipos de fútbol que hacen que pierdas aficionados; la competencia del mercado puede ser el cine, las discotecas y hasta la misma televisión, ya que cumplen la misma necesidad que la del fútbol, que es el entretenimiento.

El segundo paso que se tiene que hacer ya identificada a la competencia, es realizar un análisis de la misma. El análisis más conocido, y que se tiene que utilizar como primer paso, es el de realizar un análisis FODA; como se vio en el capítulo uno, este examen de la competencia tiene que entregar información sobre sus fortalezas y sus debilidades reales. Luego, se tiene que realizar un estudio de las estrategias y los objetivos principales de la competencia. Por ultimo, se tiene que realizar el marco de referencia a base de todo el análisis de la competencia.

2.5.1.2. Reconocer los punto óptimos de paridad y diferenciación

Los puntos de diferenciación están muy ligados a la identidad o personalidad de la marca. Es más, se podría entender que son parte de. Lo que diferencia la identidad de la marca con los puntos de diferenciación, es que estos puntos son los atributos que el cliente siente que es imposible encontrar en una marca competidora. Las marcas fuertes se caracterizan por tener algunos atributos, no solamente uno. Las consideraciones para saber que se tiene un punto de diferenciación son: la conveniencia para el consumidor, es decir un atributo que les sea relevante. Deben tener facilidad de entrega por parte de la empresa; es decir, ofrecer un producto que siempre se tenga a la mano, que este ligado directamente con el diseño del producto y la oferta al cliente. Por ultimo, debe tener diferenciación frente a la competencia, para que el cliente no tenga un sustituto directo, o sienta que no puede dejar la marca porque solamente la que consume le brinda esos beneficios.

Por otro lado, los puntos de paridad son atributos que compartirán con la competencia, ya que son esos beneficios que el cliente siente que son indispensables al momento de adquirir un producto o un servicio de un sector industrial o de un mercado. Por ejemplo, un punto de paridad que los buenos restaurantes tienen entre ellos es la limpieza; un restaurante sucio no es un beneficio que un cliente espera en la industria de la comida, así que este atributo es indispensable para señalar a un restaurante como bueno.

2.5.1.3. Mantra de la marca

El mantra de la marca, por otro lado, esta ligado directamente con la esencia de la marca. Los mantras de marca (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu del posicionamiento de la marca. El objetivo del mantra es más interno. Todos los empleados y los socios de marketing externo deben saber los mantras de la marca, para poder representarlas de manera correcta a los consumidores. Sirven para orientar que tipo de productos realizar, que campañas publicitarias presentar, y como y donde vender la marca.

Existen tres criterios para diseñar un mantra de marca: primero comunicar el rol de negocio en donde se desenvuelve y establecer sus límites, y aclarar cuales son las cualidades únicas de la marca. Segundo simplificar el mantra, es decir que sea

corto, preciso y con significado. Y tercero, que inspire al empleado para que su significado sea relevante.

2.5.2. Estrategias de posicionamiento de marca

2.5.2.1. Estrategias de diferenciación

Diferenciarse es el objetivo principal de la mayoría de las empresas, y esto significa no ser igual a la competencia o ser únicos en el mercado. Para lograr alcanzar esta meta, la marca tiene que poseer una ventaja competitiva. La ventaja competitiva (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Pero todos los esfuerzos de marketing y de marca que se realizan llevan a un mismo personaje, el cliente. La ventaja competitiva que se crea, no debe ser un discurso impartido por la empresa, sino un beneficio para el cliente; si la empresa cree que tiene una ventaja competitiva, pero el cliente no la percibe como tal, en realidad no tiene esa ventaja competitiva. Existen cuatro estrategias de diferenciación, las cuales tienen como base las características del producto o servicio:

- *Diferenciación por medio de los empleados:* personal mejor capacitado y que brinde mayor comodidad al cliente, es una manera muy eficiente de diferenciarse de la competencia.
- *Diferenciación por medio del canal:* brindar facilidades para adquirir los productos, creando una buena distribución, mayor alcance y mejor cobertura.
- *Diferenciación por medio de la imagen:* utilizar imágenes creativas, con alta calidad e innovadoras, que se ajusten a las necesidades psicológicas y sociales del cliente, genera una diferenciación muy fuerte.
- *Diferenciación por medio de los servicios:* tener un servicio que sea confiable, elástico e innovador, crea un sistema de gestión mas eficiente y rápido, brindando al consumidor soluciones efectivas.

Pero además de esas cuatro estrategias de diferenciación, existe una estrategia que es la más poderosa de todas, porque logra diferenciarse no en la mente de los consumidores, sino en el corazón; esta estrategia se la denomina Branding Emocional. Esta estrategia tiene tres rasgos específicos: centrarse en las personas, ser diferentes al momento de comunicar e impartir su filosofía, y tener un ancla

emocional convincente. La marca creada a base de un branding emocional debe transmitir:

- *Misterio*: atraer al cliente a algo desconocido, pero a la vez vinculado relaciones y experiencias experimentadas en el pasado.
- *Sensualidad*: saber utilizar los cinco sentidos para generar estímulos y experiencias únicas.
- *Intimidad*: utilizar la empatía, el compromiso y la pasión para generar una lealtad intensa.

2.5.2.2. Enfoques alternativos de posicionamiento

Además de las estrategias de diferenciación, existen enfoques no tan comunes y estructurados para crear posicionamiento de marca. Existen muchas estrategias de este tipo, pero las más utilizadas son el Branding Narrativo, el Periodismo de Marca y el Branding Cultural.

- *Branding narrativo*: utiliza metáforas para vincularlas con los recuerdos, asociaciones e historias de las personas. Existen cinco elementos de este branding: historias de la marca mediante términos de palabras y metáforas, experiencias con los consumidores a lo largo del tiempo, el lenguaje visual de la marca, como se involucra la marca con los sentidos mediante la narrativa, y el papel que tiene la marca en la vida de los consumidores. El branding narrativo debe tener, como todo cuento o historia, un desarrollo estructurado; se debe tener un escenario, personajes, un arco narrativo y un lenguaje.
- *Periodismo de marca*: esta estrategia es igual a una crónica de un periódico o una revista. Lo que realiza es contar día a día durante muchos años lo que sucede con la marca. Este contacto directo y constante hace sentir al cliente parte de la marca. Las marcas y submarcas al formar parte de un portafolio, no cuentan la misma historia, y no llegan con el mismo mensaje a todos los consumidores; un niño puede captar de manera diferente lo que entiende un adulto al recibir el mensaje de la marca. Por esta razón, se tiene que entregar muchas vivencias de la marca mediante medios como Twitter o Facebook, para que el cliente tenga información de último momento y se evite el mal entendimiento.

- *Branding cultural*: acumular conocimientos culturales y crear estrategias en base a la cultura de la marca, hace que los consumidores conozcan más del producto o el servicio de la organización, y a su vez se genera un gran sentido de pertenencia.

2.6. Factores a considerar para el valor de la marca

2.6.1. ¿Qué es el valor de marca?

Existen muchas definiciones de lo que es el valor de marca, el Brand Equity o el Capital de marca, pero la mayoría se basan en estas dos:

- El valor de marca (AAKER and JOACHIMSTHALER, BRAND LEADERSHIP) se define como los activos que conectan el nombre y el símbolo de una marca a un producto o servicio.
- El Brand equity (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) o capital de marca es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan.

Estas dos definiciones hacen hincapié en el valor añadido o en los activos, que pueden en sus instancias ser lo mismo; la unión de algunos activos o valores añadidos, crean un modelo, y conforman el valor de la marca.

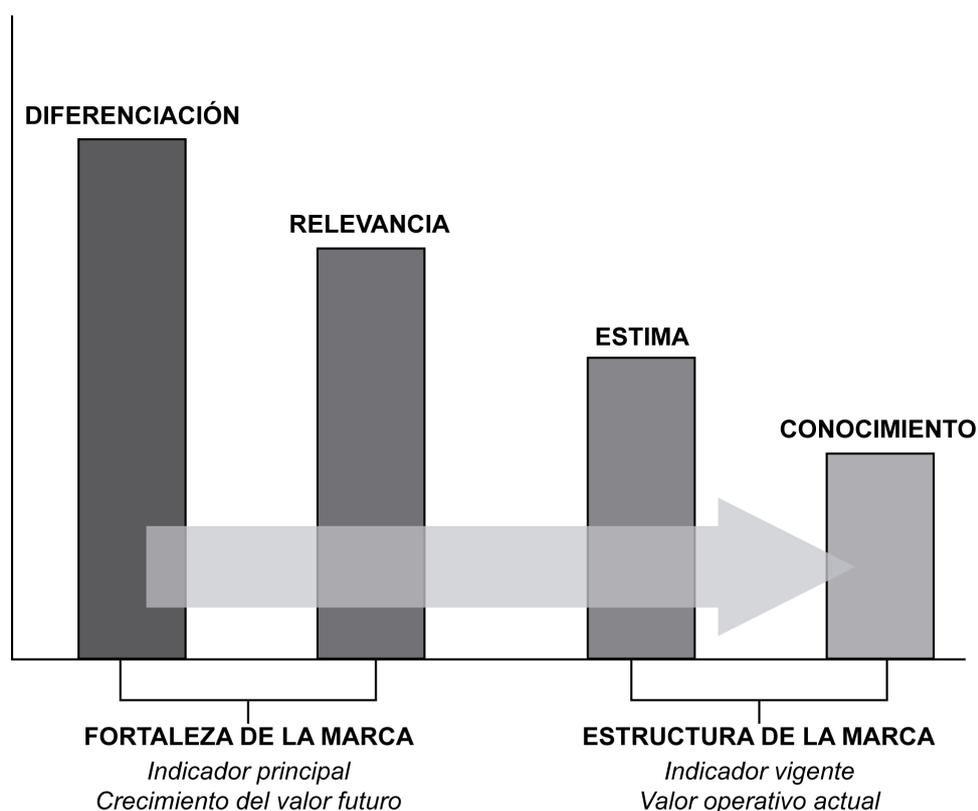
2.6.2. Modelos de valor de marca

Existen muchos modelos de valor de marca creados en la actualidad, pero los que mejor resultados han generado son los modelos de valor activo de la marca, Brandz, de resonancia de marca y el de David Aaker.

2.6.2.1. Modelo de valor activo de marca

Este modelo fue creado por la agencia publicitaria Young and Rubicam (Y&R), y se lo conoce mejor como Brandsset Valuator. Esta conformado por cuatro pilares claves: la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento.

Ilustración No. 8: Modelo de valor activo de marca



Fuente: (KOTLER and KELLER)

- *Diferenciación*: mide que tan diferente es la marca en comparación con la competencia.
- *Relevancia*: mide que tan amplia e idónea es el atractivo de la marca
- *Estima*: mide el respeto, la calidad y la lealtad que tiene el cliente ante la marca.
- *Conocimiento*: mide que tanto conoce el cliente a la marca, que tan familiarizados están con ella.

2.6.2.2. BrandZ

Creado por la empresa especializada en consultoría de marketing, Millward y WPP, BrandZ es un modelo de fortaleza de marca. Se basa en la pirámide dinámica de marca, y consiste en una serie de fases secuenciales. La pirámide dinámica de marca, más conocida como BrandDynamics, tiene cinco peldaños: la presencia, la relevancia, el desempeño, la ventaja y la vinculación.

Ilustración No. 9: Pirámide BrandDynamics.

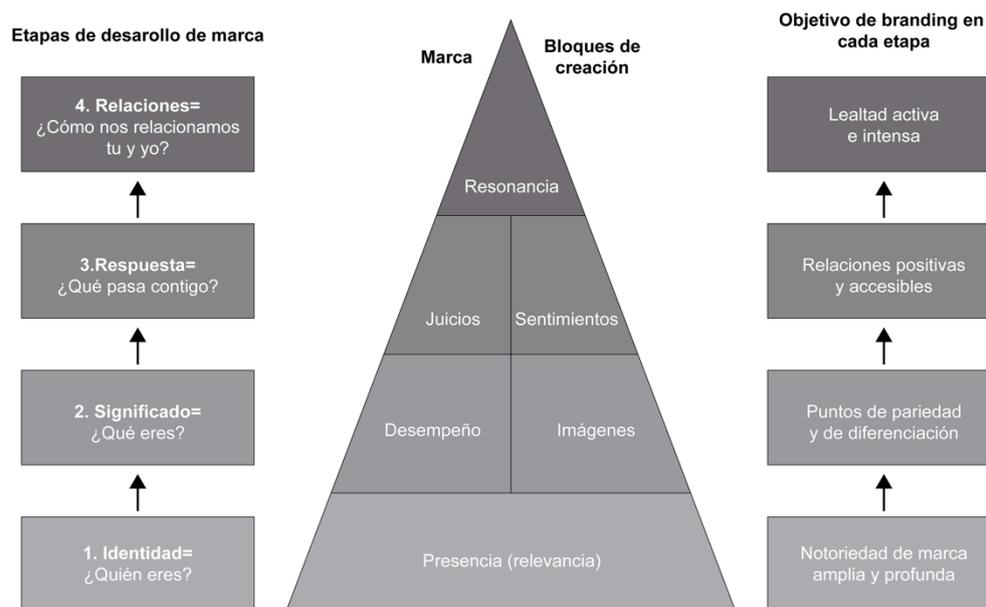


Fuente: (KOTLER and KELLER)

2.6.2.3. Modelo de resonancia de marca

El modelo de resonancia de marca es un modelo ascendente que consta con cuatro fases: la identificación de la marca, el significado de la marca, la respuesta de la marca y las relaciones de la marca. Dentro de este modelo existen bloques que forman una pirámide, para así crear la marca. Pero este modelo utiliza dos rutas complementarias para la creación de las marca, la racional que son las etapas de desarrollo de marca, y la emocional que son los objetivo de branding en cada etapa.

Ilustración No. 10: Pirámide de resonancia de marca.



Fuente: (KOTLER and KELLER)

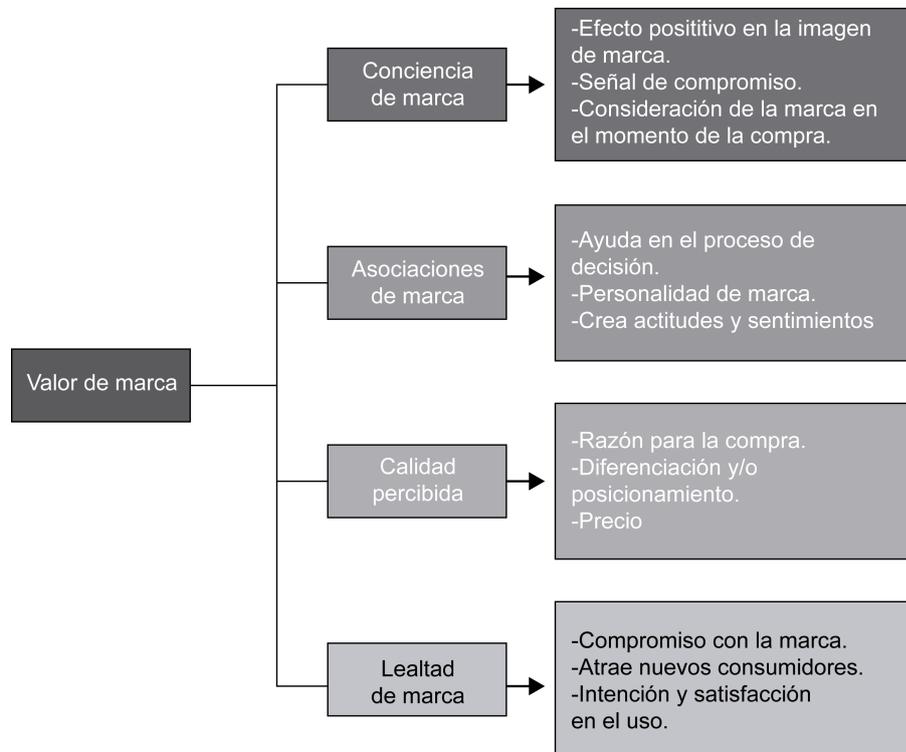
Dentro de la pirámide, como se observa en el gráfico, existen seis bloques de creación dentro de las cuatro etapas de desarrollo de la marca y los objetivos. Estos bloques son:

- *Presencia:* que tan seguido se piensa o se comenta la marca mientras se utiliza el producto o servicio.
- *Desempeño:* esta vinculado directamente con la satisfacción del cliente. Aquí se evaluara si funciona bien, o si cumple las expectativas del cliente.
- *Imágenes:* este bloque hace referencia a la parte gráfica o el empaque de la marca. Dentro de las imágenes, se pretende satisfacer todas las necesidades psicológicas y sociales del consumidor.
- *Juicios:* aquí se utiliza mucho el boca a boca de los consumidores. ¿Qué opina el cliente de la marca? ¿Qué valoración tiene el cliente sobre la marca?
- *Sentimientos:* al igual que los juicios, se necesita saber que opina el cliente, pero esta vez con sus emociones. ¿Qué sentimiento o emoción evoca la marca al cliente?
- *Resonancia:* este bloque es el objetivo final del modelo de resonancia de marca, y evoca la relación que se tiene entre la marca (u organización) con el cliente. Aquí se evaluará el grado empatía que se tiene entre las dos partes.

2.6.2.4. Modelo de valor de marca de David Aaker

Estos activos están agrupados en cuatro dimensiones: el conocimiento de la marca, la calidad percibida, las asociaciones de la marca y la lealtad de la marca.

Ilustración No. 11: Modelo de valor de marca.



Fuente: (D. A. AAKER)

- *La conciencia la marca:* es un activo sobrevaluado, pero esta comprobado que el conocimiento de una marca afecta las percepciones y hasta el gusto. A las personas les agrada lo que les parece familiar y están dispuestas a atribuir todo tipo de buenos comentarios a productos que son familiares para ellos.
- *Las asociaciones de la marca:* es cualquier cosa que conecte la marca al cliente. Pueden ser imágenes, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones a organizaciones, personalidad de la marca y símbolos.
- *La calidad percibida:* esta comprobado que la calidad percibida por un cliente sobre un producto influye en muchos contextos a la asociación de la marca y hasta afecta la rentabilidad. Una persona que ha tenido una buena experiencia con algún producto o servicio, vincula a la marca con éxito y agrado, y se convierte en un seguidor. Las personas que han recibido un mal servicio o el

producto no ha cumplido sus expectativas, rechazan la marca y se convierten en críticos de la misma.

- *Lealtad de la marca*: es el corazón del valor de marca. El concepto es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento. Una marca pequeña pero con consumidores muy fieles puede tener mucho valor.

2.6.3. Cálculo del valor de marca

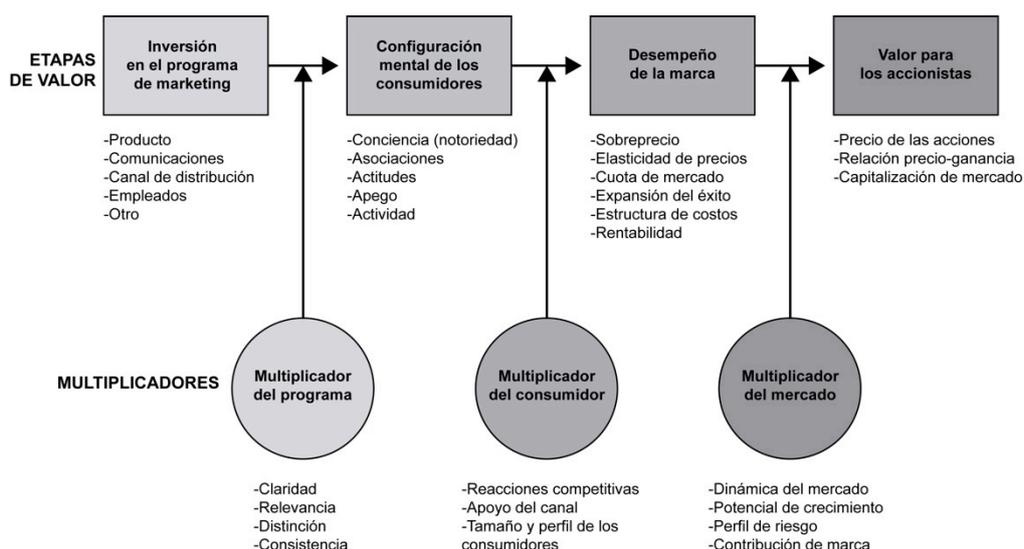
Luego de implementar un modelo de valor de marca, hay que medir su impacto. Para esto, se tienen dos enfoques que se vinculan dentro de la cadena de valor de marca; el enfoque indirecto que calcula fuentes potenciales y el directo que calcula el impacto real del conocimiento de la marca con los consumidores.

2.6.3.1. La cadena del valor de marca:

La cadena del valor de marca sirve para evaluar las fuentes y los resultados del Brand Equity (KOTLER and KELLER), así como del modo en que las actividades de marketing generan valor de marca.

Existen cuatro etapas de valor. La primera es la inversión en el programa de marketing, en donde se crea o modifica el producto, las comunicaciones, el canal de distribución y los empleados. Luego se introduce en la configuración mental de los consumidores, en donde se analiza la mentalidad, la conciencia, las asociaciones y las respuestas de los consumidores. Como tercer paso se estudia el desempeño de la marca, en donde se pone a prueba la elasticidad de precios, los sobrepagos y la rentabilidad de la marca. Por último, los accionistas deben analizar su rendimiento en el mercado, para ver si la relación precio-ganancia es la que esperaban.

Ilustración No. 12: La cadena de valor de marca.



Fuente: (KELLER)

Este modelo de la cadena de valor, además, tiene tres multiplicadores que moderan el cambio de una etapa a otra. Primero se tiene el multiplicador del programa, que determina la influencia que tiene el programa de marketing en la forma de pensar de los consumidores. Luego se tiene el multiplicador del consumidor, que determina hasta que nivel el consumidor influye en el mercado en el que se está trabajando. Por último, se tiene el multiplicador del mercado, que determina el valor de la marca después de su desempeño para los accionistas.

2.6.3.2. ¿Cuanto vale una marca?

Siempre se escucha que anualmente se hace un listado de las marcas más fuertes y las que más valor monetario tienen. Este listado lo realiza la empresa que desarrolla el modelo para calcular el valor monetario de una marca, y se llama Interbrand. El modelo creado por esta empresa, consta de cinco pasos:

- *Segmentación de mercado:* primero se realiza una clásica segmentación de mercado, para determinar de una manera más eficiente los grupos de consumidores.
- *Análisis financiero:* se analiza el precio, el volumen y la frecuencia de compra para calcular los pronósticos de ventas e ingresos futuros. Cuando se establecen los ingresos, se les resta los costos de operación que influyen para obtener las ganancias netas. Luego se reduce los impuestos correspondientes y

un cargo por el capital empleado para operar el negocio. Al fin de todos estos cálculos, se tendrá las ganancias económicas de la marca.

- *Papel del branding:* primero se divide las ganancias económicas de la marca a cada sector de mercado, luego determina cuánto influye directamente la marca en cada segmento. Este trabajo se realiza mediante investigaciones de mercado, y representa el porcentaje de los ingresos económicos que la marca genera. Por ultimo, se multiplica el papel del branding por las ganancias económicas, generando así las ganancias de la marca.
- *Fortaleza de la marca:* se determina la fortaleza de la marca para determinar si la marca obtendrá las ganancias que esperaba. Este paso se basa (KOTLER and KELLER, Dirección de Marketing) en la medición comparativa y en la evaluación estructurada de factores como la claridad, el compromiso, la protección, la receptividad, la autenticidad, la relevancia, la diferenciación, la conciencia, la presencia y la comprensión de la marca.
- *Cálculo del valor de la marca:* este es el valor actual neto (VAN) de las ganancias previstas de la marca.

Tabla 2: Best Global Brands 2014.

Puesto 2014	Marca	Sector	Valor de marca	Cambio en el valor de marca
01	Apple	Tecnología	118,863 \$m	+21%
02	Google	Tecnología	107,439 \$m	+15%
03	Coca Cola	Bebidas	81,563 \$m	+3%
04	IBM	Servicios de negocios	72,244 \$m	-8%
05	Microsoft	Tecnología	61,154 \$m	+3%

Fuente: (INTERBRAND)

CAPITULO 3: BENCHMARKING

En este tercer capítulo nos vamos a introducir en el análisis de casos exitosos de marca y marketing de equipos de fútbol a nivel mundial y local. El objetivo es tomar como ejemplo estas estrategias que han llevado a crecer y mantenerse a equipos de renombre, y adaptarlas al medio del Club Deportivo Cuenca. Pero no se puede realizar un análisis sin pautas, así que se utilizara el Benchmarking para crear una guía que ayude a realizar estas estrategias.

El Benchmarking (STAPENHURST) es un método para medir y mejorar nuestro rendimiento de la organización mediante comparaciones con los mejores. Hay que tener claro que el Benchmarking no es una actividad de copiar y pegar, ya que si quisiéramos hacer eso tendríamos que tener en cuenta que debemos tener la misma realidad que la empresa a la que estamos copiando; es decir, tener la misma cultura, el mismo ambiente operacional, el mismo tipo de cliente y hasta los mismos problemas. Pero estas empresas si son una fuente de ideas, de información, de métodos y de prácticas, que se pueden adaptar al medio en el cual nos desenvolvemos como organización.

El benchmarking se lo puede considerar como un modelo de proceso. Un modelo de proceso tiene como características entregar estructura y un lenguaje común. La estructura (SPENDOLINI) proporciona el marco de referencia para la acción, y el lenguaje común debe ayuda a interpretar cualquier terminología que se requiera para el empleo del proceso. Un buen modelo de proceso debe entregar una estructura apropiada para la planificación y la ejecución de la investigación de benchmarking, pero a su vez debe ser lo suficientemente flexible como para modificar el proceso, dependiendo cuales son las necesidades de la investigación. En un modelo de proceso, si se agrega o evita un paso para tener mejores resultados, es totalmente válido.

Existen muchos modelos propuestos de benchmarking, pero uno de los más actuales y que mejores resultados ha generado es el de Michael J. Spendolini, que plantea un modelo de proceso de cinco etapas:

- *Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking:* primero se tiene que identificar a que empresas u organizaciones se les realizará benchmarking.

- *Formar un equipo de Benchmarking:* cuando se realiza un trabajo de benchmarking se tiende a organizar equipos de trabajos, para poder tener abarcar la mayor cantidad de temas de investigación posibles.
- *Identificar los socios de Benchmarking:* en esta etapa, se identifican las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking.
- *Recopilar y analizar la información de Benchmarking:* en esta etapa, se selecciona los métodos específicos de recopilación de la información.
- *Actuar:* luego de haber recopilado la información, se debe generar un informe o simplemente un conjunto de recomendaciones para implementarlos en nuestra empresa u organización.

3.1. Perspectiva del marketing deportivo mundial

En el primer capítulo se introdujo en el tema del marketing deportivo y se abordó estrategias que muchos autores han llegado a crear y estandarizar. Pero no se profundizó en lo que está sucediendo en la actualidad con el marketing y el fútbol a nivel mundial.

El fútbol desde hace muchos años dejó de ser solamente un deporte, y se ha convertido en uno de los negocios más lucrativos del mundo. Las cifras que ganan muchos jugadores son exorbitantes, pero cada vez nos dejan de sorprender, ya que nos estamos acostumbrando a ver dichos sueldos. Los ingresos de los jugadores, no son solamente del sueldo que reciben por parte de sus clubes, sino que además se convierten ellos mismos en un Sport Property, y explotan su marca personal.

Tabla 3: Los 7 futbolistas americanos que más ganan en el 2015.

Jugador	Nacionalidad	Club	Ingresos (Anual)
Lionel Messi	Argentina	FC Barcelona	\$65 millones de euros
Neymar Jr.	Brasil	FC Barcelona	\$36,5 millones de euros
Thiago Silva	Brasil	Paris SG	\$27,5 millones de euros
Sergio Agüero	Argentina	Manchester City	\$21,2 millones de euros
Ángel Di María	Argentina	Manchester Utd.	\$18,5 millones de euros
Radamel Falcao	Colombia	Manchester Utd.	\$18,5 millones de euros
David Luiz	Brasil	Paris SG	\$17,2 millones de euros

Fuente: (APARICIO)

Los clubes de fútbol en casi todos los países del mundo han dejado de ser instituciones que velan solamente por los beneficios deportivos de una institución, este momento es más importante llegar a un superávit al final del año. Esta prioridad de intereses ha convertido a los clubes de fútbol en empresas más que clubes, y los que no han adaptado esta ideología a su gestión lastimosamente sufren las consecuencias. Hoy en día es común escuchar como Rusos o Árabes de mucho dinero son propietarios de clubes de renombre, y lo hacen porque es un negocio muy rentable. Pero no es la única manera de gestión empresarial adaptada al deporte, FC Barcelona y Real Madrid han convertido a sus socios en principales actores, siendo ellos sus propietarios. Otro ejemplo es el Borussia Dortmund, que luego de varios años de crisis económica, incorporo las acciones del club en la bolsa de valores.

Estos ejemplos demuestran que el fútbol hoy en día es un negocio más, pero esta idea no viene de la noche a la mañana. En el año 1974, el ex presidente de la FIFA Joao Havelange en su discurso de posesión dijo su frase célebre “Vengo a vender un negocio llamado fútbol”, y en ese entonces, donde no era el negocio que es ahora, entendieron que el fútbol estaba tomando esa dirección.

La Copa Mundial de Fútbol organizada por la FIFA es desde hace muchos años el evento deportivo de mayor importancia a nivel mundial; paraliza a millones de personas en todo el mundo una vez cada cuatro años, pero además, genera un movimiento económico que ningún evento lo hace.

Para realizar este evento que tiene la duración de un mes, La Copa Mundial de la FIFA 2014 (FIFA) generó para la FIFA un total de ingresos de 4826 millones de USD y comportó un total de gastos de 2224 millones de USD. En derechos televisivos percibió ingresos de 2428 millones de USD, en comercialización 1580 millones de USD, en entradas a los estadios 527 millones de USD, en hospitalidad corporativa 184 millones de USD y los derechos de concesión de licencias por 107 millones de USD. Estas cifras, que muchas personas las percibirán como descabelladas, es la pantalla más grande de cómo esta el marketing deportivo actual.

La globalización ha logrado afectar todos los mercados e industrias, y el fútbol no es la excepción. Ecuador, que seguramente no esta en la mira de muchos clubes

Europeos de renombre para su comercialización, tiene a miles de fanáticos de clubes como el Bayern Múnich, Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United e incluso el Atlético de Madrid que adquieren sus productos y les observan semana tras semana. Este ejemplo demuestra que gracias a que todo el mundo está conectado, equipos grandes pueden captar mercado en lugares que ni ellos lo esperaban.

3.2. Casos de éxito de clubes Europeos y Latinoamericanos

El análisis de casos de éxito de diferentes clubes del mundo se lo realizará mediante el modelo de benchmarking previamente descrito. Se especifico que este modelo se caracteriza por ser de procesos, en el cual se puede eliminar o agregar pasos dependiendo la situación. Ya que este trabajo de titulación es realizado solamente por una persona, el paso número dos (Formar un equipo de Benchmarking) ha sido eliminado. Los demás pasos son respetados, y no se agregará ningún otro.

3.2.1. A qué se le va a hacer benchmarking

El primer paso es saber a que se le realizará benchmarking, y esto se realiza mediante un análisis de lo que necesita el club.

Existen muchos casos de éxito en el fútbol mundial, pero no todos se acoplan a la realidad en la que vive Club Deportivo Cuenca, o no todos tienen características similares. En el benchmarking se tiene que escoger los casos de los mejores, pero los mejores a los cuales la realidad como empresa o entidad se puede comparar.

Luego de analizar diferentes casos de éxito, se escogieron tres clubes de fútbol a los cuales se les puede realizar benchmarking. El primero es Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU), el segundo es el Borussia Dortmund de Alemania y el tercero es el del FC Barcelona de España. Existe diferentes razones del porque se escogieron estos tres clubes:

- *LDU de Quito*: es el club ecuatoriano que ha tenido la mejor gestión y el mejor manejo de marca del fútbol ecuatoriano en los últimos años, sin olvidar que tuvo los mismos trofeos que Club Deportivo Cuenca.

- *Borussia Dortmund*: es un club que tiene muchas similitudes con Deportivo Cuenca, desde la cantidad de personas que habitan la ciudad de Dortmund, hasta la fidelidad de la hinchada.
- *FC Barcelona*: es un club que ha demostrado que los cambios son posibles y que una buena gestión puede hacer crecer a una entidad hasta convertirla en la más grande del mundo. Otro aspecto interesante, es que este club es la bandera de toda una comunidad, la Catalana.

3.2.2. Socios de benchmarking

Los socios de esta investigación para el benchmarking son artículos de internet y menciones de casos de estos equipos en bibliografía. La información que brindarán dichos medios, están contemplados en investigaciones previas realizadas por diferentes autores.

No existen personas que ayuden como socios de benchmarking, ya que la investigación se la está realizando desde la ciudad de Cuenca, Ecuador; y no existen personas en el medio que hayan trabajado directa o indirectamente con dichos clubes.

3.2.3. Recopilación y análisis de información

3.2.3.1. Liga Deportiva Universitaria de Quito

En el año 1999, Club Deportivo Cuenca desciende a la Serie “B” del fútbol ecuatoriano, luego de sufrir una crisis económica, deportiva e institucional. En el año 2000, L.D.U de Quito desciende a la Serie “B” del fútbol ecuatoriano, luego de sufrir una crisis económica, deportiva e institucional. En el año 2001 ambos equipos ascienden a la máxima categoría del fútbol ecuatoriano. Club Deportivo Cuenca busca triunfos inmediatos, sin importar los métodos, para conseguir un campeonato nacional; esto significa cambios constantes de técnicos (casi anuales) y cambios de la dirigencia religiosamente cada dos años. Liga de Quito por otro lado busca la solides institucional y deportiva, utilizando muchos jugadores de sus canteras y confiando en procesos de sus técnicos. En el año 2002 L.D.U. de Quito queda en la cuarta posición de la Serie “A”, Deportivo Cuenca queda en la quinta posición. En el

año 2003 L.D.U de Quito se consagra campeón, en el año 2004 Club Deportivo Cuenca se consagra campeón del fútbol ecuatoriano. Hasta ese momento, todo parece ir por un mismo camino, pero a partir de este año comienzan los cambios. Liga de Quito queda campeón del campeonato nacional tres veces más, en los años 2005, 2007 y 2010; se consagra campeón de la Copa Libertadores de América el año 2008, obtiene la Copa Sudamericana el año 2009, y se proclama campeón de la Recopa Sudamericana los años 2009 y 2010, sin olvidar el vicecampeonato del Mundial de Clubes. Club Deportivo por otro lado no vuelve a conseguir ningún campeonato y lucha constantemente puestos de mitad de tabla, y hasta el descenso del campeonato nacional.

Muchas personas dirán, eso sucede porque L.D.U. de Quito tiene mucho capital, y tal vez si tiene más recursos que el Deportivo Cuenca, pero no radica en eso; radica en el proceso. Liga de Quito como objetivo en el año 2001 se planteo institucionalizar al club, es decir, convertirlo en empresa. Desde ese año solamente ha tenido seis técnicos; Julio Asad, Jorge Fossati, Daniel Carreño, Carlos Oblitas, Edgardo Bauza y Luis Zubeldia. Sin olvidar que la familia Paz es la que esta detrás de cualquier dirigencia, llevando una misma idea durante años y confiando en los procesos, tanto así que al técnico Edgardo Bauza la hinchada no lo apoyaba, tenia que salir disfrazado de los estadios por su bienestar, pero la dirigencia apoyo el proceso, y logro conseguir la primera Copa Libertadores en la historia del fútbol nacional.

Club Deportivo Cuenca, como se ha mencionado anteriormente, cambia de estructura constantemente. No existe una idea a la cual aferrarse, más que tratar de ganar algún día otro campeonato. Desde el año 2001 hasta el año 2015 (14 años), Deportivo Cuenca ha tenido 18 técnicos, sin contar a interinos: Dalcio Giovagnoli, Ramiro Blacut, Salvador Ragusa, Daniel Córdoba, Julio Asad, Julio Comesaña, Diego Barragan, Dragan Miranovic, Javier Álvarez, Giovanni Mera, Gabriel Perrone, Luis Soler, Guillermo Rivarola, Fabián Frías, Mario Gómez, Guillermo Duró, Paúl Vélez y Alex Darío Aguinaga.

Esta comparación, que al parecer es más futbolística que de marketing, influye directamente en la idea de marca que ha generado LDU de Quito, que es el manejar procesos a largo plazo. La fidelidad con sus patrocinadores (desde el año 1997 Umbro es la empresa que viste a la U), el respeto a sus entrenadores para que implementen su identidad en el equipo (su producto) y la continuidad de un

proceso institucional que viene desde el año 2001, delata lo que David Ogilvy siempre defendió: esperar mejores resultados después de que una idea sigue su proceso, y teniendo paciencia, ya que los resultados inmediatistas no generan resonancia en la mente del consumidor.

3.2.3.2. Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund (BVB)

Este momento, cuando se habla del Borussia Dortmund, lo primero que se viene a la mente es éxito. Fundado en diciembre de 1909, este equipo se ha colado en la historia del fútbol como uno de los equipos más grandes de Alemania. Se podría pensar que este club proviene de una gran capital, pero la realidad es totalmente distinta.

Dortmund, la ciudad del Borussia, se ha caracterizado por ser una ciudad minera en su historia. Hace pocos años, se convirtió en una ciudad que alberga empresas de tecnología de la información; pero está muy lejos de ser una metrópolis como Berlín o Múnich. Es más, esta ciudad con una población aproximada de 600.000 habitantes (100.000 personas más que la ciudad del Club Deportivo Cuenca), ni siquiera es la capital de su estado, Renania del Norte-Westfalia.

El equipo del Borussia Dortmund, con sus obvias diferencias en magnitud, tiene algunas cosas en común con el Club Deportivo Cuenca. Los dos equipos se caracterizan por tener una afición fiel, provienen de ciudades relativamente pequeñas; y durante su historia, los altibajos deportivos y económicos han sido parte del club.

Como se ha mencionado previamente, el Borussia Dortmund es el único equipo alemán que ha cotizado sus acciones en la bolsa. Esta gestión la realizó en el año 2001, y solamente dos años después, el club estuvo a punto de la banca rota. Extrañamente, su actual archirrival, el Bayern Múnich, fue quien salvó al Dortmund de su crisis al prestarle dos millones de euros. A pesar de la generosa acción del Bayern, el club en esa época mantenía una deuda de 170 millones de euros. Todos se preguntaban, ¿cómo es posible que un club campeón de la Champions cuatro años antes (1997), está a punto de desaparecer por estar en banca rota? Y la respuesta, como casi siempre en el fútbol, es la mala administración.

El presidente en esa época, Gerd Niebaum, con su director general Michael Meier, habían hecho lo que la mayoría de equipos hacen, que es tener una plantilla más costosa de la que pueden costear. El club llevaba perdiendo unos 25 millones anuales en los últimos ocho años. Y lo iba vendiendo todo: el Westfalenstadion a un fondo de inversión dominado por el Commerzbank, los derechos de traspaso de jugadores, los acuerdos comerciales con Nike por cinco años (ROS). Parecía que no había salida el momento que sus acciones se desplomaron un 80%.

Solo una persona lo suficientemente valiente y capaz podía salvar este barco, que se parecía cada vez más al Titanic; y esta persona fue Reinhard Rauball, un abogado de renombre que ejercía el labor de presidente de la Liga Alemana de fútbol a mano de su director general, Hans-Joachim Watzke. Su lema desde el 2004 que asumieron el cargo fue “el futbol no es un producto; es cultura”. Y lo que hicieron fue administrar el club para devolver el fútbol a su gente. Lograron readquirir su estadio, generaron alianzas estratégicas con empresas como Signal Iduna, Evonik y Puma; las cuales hasta el momento siguen siendo patrocinadores del club. Pero lo más importante, es que disminuyeron los salarios de los jugadores y cuerpo técnico drásticamente. Por ley del club, ningún jugador puede ganar más de cinco millones anuales, algo que es muy difícil de encontrar en otros clubes de renombre en Europa.

Y todas estas acciones han ido de la mano con su idea principal de marketing, y han brindado una fuerte esencia de marca: el club es de los aficionados. El director comercial y de marketing del BVB, Carsten Cramer (PERARNAU GRAU) expreso que no querían ampliar 4000 asientos vip en su estadio, ya que el estadio es para el aficionado. Si un hincha del BVB desea un abono anual, el más económico cuesta €187 por 70 partidos (€2,67/ \$2,93 por partido) ; Club Deportivo Cuenca por 22 partidos, su abono más económico es de \$69 (\$3,14 por partido). Esto demuestra que Borussia Dortmund se enfoca netamente en sus aficionados, y tal vez no genera las mismas ganancias que otros clubes europeos en un solo partido, pero tiene el título de ser el equipo con mayor asistencia de público del mundo (PASIÓN LIBERTADORES); tiene una media de 80.297 espectadores, en un estadio que tiene aforo para 80.720 personas. Sin olvidarnos que su ciudad, Dortmund, tiene 600.000 habitantes (13% de toda su población asiste al estadio religiosamente cada semana).

Pero los esfuerzos enfocados en el cliente no solamente lo realizan en su estadio Signal Iduna Park, también mediante redes sociales y activaciones dentro de la ciudad de Dortmund. A finales del año 2014, si bien peleaba octavos de final de la Champions League, el club se encontraba en la última posición de la tabla de la Bundesliga; y a pesar de ello, los hinchas no dejaron de asistir al estadio, sufrieron solamente un 5% de descenso en la media de asistencia (76.282 personas por partido cuando peleaban por el descenso). Un grupo de jugadores en las fiestas de Navidad, por iniciativa del club, regalaron cerveza, firmaron autógrafos y se sacaron fotos con los primeros mil hinchas que lleguen a un conocido bar de Dortmund para agradecer su fidelidad y bancarlos en los momentos más difíciles. Este vínculo entre el club y sus aficionados, es lo que hace que tengan la hinchada más fiel del mundo.

Imagen No. 2: Roman Weidenfeller, portero del BVB, sirviendo cerveza a sus hinchas.



Fuente: (MARKETING DE LOS DEPORTES)

Otras activaciones, como “No hay cerveza para los racistas”, utilizada para luchar contra el racismo en su ciudad; indica que el BVB se preocupa por su afición, y genera este tipo de campañas para mejorar la conducta de ellos dentro de los estadios. La campaña consistía que a las personas que el club identificaba como racistas, no iban a recibir cerveza dentro de los bares de Dortmund. Se puede pensar que utilizan mucho la cerveza para generar un vínculo con su cliente, pero

han comprobado que Alemania es un país cervecero, y simplemente entregan a su aficionado lo que desea.

Imagen No. 3: posavasos colocados en los bares de Dortmund sobre la campaña “No hay cerveza para los racistas”.



Fuente: (MARKETING DE LOS DEPORTES)

En la actualidad, el mundo cada vez está más influenciado por la tecnología. Las redes sociales forman parte de la fuerza de comunicación de la mayoría de equipos de fútbol del mundo, y el Borussia Dortmund no es la excepción. Es más, el BVB lidera el boom de las redes sociales en la Bundesliga (CHAFFER).

Obtener el liderazgo en redes sociales en un país tan futbolero, se logra gracias al arduo trabajo de un equipo que maneja toda la parte online. La persona que encabeza este grupo de personas es David Görge, quien explica que desde el año 2011 empezaron a tomar en serio las redes sociales y ha creado estrategias para alcanzar los actuales 12.5 millones de seguidores en Facebook, y sus 1.5 millones de seguidores en Twitter.

Pero el Borussia Dortmund no maneja sus redes sociales como la mayoría de clubes, es más, se podría decir que nadie maneja las redes como este equipo. Su manera informal y graciosa en sus publicaciones, genera que los fans tengan una mejor asociación con la información. Görge (CHAFFER) explicó que su objetivo de

marketing es ser reales con sus fans y que también representan eso en sus redes sociales.

Imagen No. 4: “Así es como Shinji Kagawa y Marco Reus Celebran”.



Fuente: (TWITTER OFICIAL BORUSSIA DORTMUND)

Lo que caracteriza su cuenta oficial de Twitter es que saben manejar de manera seria y formal cuando deben hacerlo, pero la mayoría de las veces intentan interactuar con sus aficionados con un poco de humor. El encargado de esta exitosa cuenta es Peter Flore. El día de un partido, su día comienza a desde muy temprano para generar el primer contacto con sus fans, y termina al final del día del partido. Cuando el partido es fuera de la ciudad, informa constantemente lo que sucede dentro del club y con sus jugadores cuando van en camino. Cuando comienza el partido, Peter tiene su computadora, su celular y una cabina con internet para publicar cada acontecimiento que sucede dentro del campo; además

de un fotógrafo que se encuentra dentro de la cancha y que alimenta minuto a minuto a Flore con imágenes del partido.

Imagen No. 5: Peter Flore en su cabina previo a un partido del BVB.



Fuente: (TWITTER OFICIAL PETER FLORE)

3.2.3.3. FC Barcelona

FC Barcelona, en la actualidad, se encuentra entre los tres clubes más grandes del mundo, si no es el más grande en sí. El hacer un benchmarking global con la actualidad de este club, tal vez es aspirar muy alto. Pero existe una razón para el análisis de este club, y se lo puede englobar en una frase: “Más que un Club”.

En la época de los años 30, cuando las tropas franquistas entran a Barcelona, comienza una etapa muy oscura para un club que recién estaba empezando a crecer. El año 1936 el presidente de aquel entonces, Josep Suñol i Garriga, es fusilado en manos de unidades militares franquistas. En el año 1941 el nombre Futbol Club Barcelona es remplazado por Club de Fútbol Barcelona, por la castellanización que la dictadura del general Franco promovía. El porque de todos estos actos promovidos por la dictadura franquista fue que FC Barcelona tenía un

compromiso muy fuerte con la sociedad catalana, era defensora de la lengua y cultura de Catalunya y estaba adherida a los estatutos de autonomía de este sector por parte del movimiento catalanista.

Imagen No. 6: Evolución del escudo del FC Barcelona.



Fuente: (FC BARCELONA)

Los intentos de la dictadura franquista de cambiar la ideología del FC Barcelona fueron inútiles; es más, fortalecieron el vínculo que tenía el club con la comunidad catalana. En el año 1968, el presidente del Barça Narcis de Carrera dijo por primera vez que “el Barcelona es más que un club de fútbol”. Luego de unos años, el lema comenzó a tomar fuerza, y hasta el momento el Barça es más que un club.

Esta pequeña frase de apenas cuatro palabras “Més que un club”, se convirtió en la identidad del FC Barcelona y tiene 4 rasgos característicos (FC BARCELONA): La Catalanidad que es la fuerza de identificación que tiene el FC Barcelona con Catalunya; la Universalidad, que expresa que es una entidad abierta a todos; el compromiso social que lo ha demostrado con los vínculos con UNICEF y Qatar Foundation; y la democracia, que indica que los propietarios del club son los socios del mismo.

A pesar de estos 4 rasgos característicos, el más fuerte y al que se hace un análisis de benchmarking es el de la Catalanidad. Ese compromiso con Catalunya, ha repercutido que FC Barcelona sea la bandera de ese país. Existen otros clubes de fútbol en Barcelona, como el RCD Espanyol, pero el Barça gracias a su ideología e identidad, ha logrado ser embajador de Catalunya.

3.2.4. Recomendaciones

Luego del análisis de tres clubes exitosos, cada uno en su medio, se pueden hacer tres recomendaciones para Club Deportivo Cuenca:

- a) De L.D.U. de Quito se tiene que emular el proceso. Resultados inmediatistas han llevado al Club Deportivo Cuenca a sufrir percances deportivos y económicos durante los últimos años. Manejar una idea a largo plazo, a pesar del cambio de dirigencia, debe ser el pilar de esta institución. Incorporar una esencia de marca que perdure en los años, para que cualquier persona que se haga cargo del club o se integre al equipo, sepa cual es el objetivo y para que trabaja Club Deportivo Cuenca.
- b) Existen demasiados puntos positivos sobre Borussia Dortmund, pero no se los puede imitar todos. Lo que si se puede utilizar de ejemplo es la priorización a la hinchada. Que el aficionado del Deportivo Cuenca este por encima de cualquier otro objetivo, generará clientes fieles que no piensen dos veces en apoyar al equipo colorado. Actividades en las cuales interactúen jugadores y aficionados, y promover campañas sociales en beneficio de la comunidad y del hincha deben ser parte del cronograma anual del club. Y por ultimo, un manejo profesional y personalizado de las redes sociales creara mayor interacción entre cliente y club; este punto debe estar encabezado por personas que entiendan el pensamiento de los hinchas, y puedan hacer publicaciones jocosas, graciosas y entretenidas, y al mismo tiempo informativas.
- c) FC Barcelona es el ejemplo de cómo un equipo de fútbol puede ser la bandera de una sociedad. Y ese es el punto que se tiene que tomar como base. Club Deportivo Cuenca es el único equipo de la ciudad de Cuenca, es el único que tiene suficiente fuerza mediática y de historia de la provincia del Azuay, y es un punto de referencia de Cuenca en todo el país. Se debe lograr que Deportivo Cuenca sea la bandera de los cuencano. Los equipos con los cuales lucha por hinchada, dentro de Cuenca, es Barcelona S.C., LDU de Quito y Emelec; equipos que ni si quiera son del austro ecuatoriano. Se necesita esa identidad y ese sentido de pertenencia, que FC Barcelona logro conseguir en sus años de historia.

CAPITULO 4: SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA

4.1. Análisis del Entorno

El fútbol mundial esta atravesando una etapa de controversia. En mayo del 2015, salieron a la luz irregularidades que se han venido dando durante años en la FIFA, CONMEBOL Y CONCACAF. Sobornos, compra de votos y elecciones arregladas, son algunas de los problemas que esta viviendo el fútbol en la actualidad. Sin olvidar que el fútbol se ha convertido en un negocio millonario, en donde escuchar coimas de 1.5 millones de dólares ya no asombran tanto. Esta es la realidad de este deporte, en donde el juego ha quedado en segundo plano para priorizar al dinero. Para agravar la situación, investigaciones en contra de la FIFA comenzaron a realizarse, y pocos días después de que Joseph Blatter consiguió su quinto mandato, renunció del mismo. Esto abre interrogaciones de cómo se esta manejando y como esta la salud del fútbol mundial.

Como se ha expresado anteriormente, el fútbol es un negocio. Como en cualquier industria, existen entidades que laboran con ética y profesionalismo, y otras que no. En el fútbol ecuatoriano (MARX CARRASCO) los gastos de los clubes casi siempre se sitúan por encima de los ingresos, a lo que se suma un preocupante crecimiento del pasivo societario paralelo (deudas con el SRI y el IESS) a un grave vaciamiento patrimonial (venta de complejos y estadios). De los doce clubes ecuatorianos que participa en la Serie A (ANDES), solamente cinco clubes se libran de deudas con el IESS: Independiente del Valle, Liga de Quito, River Ecuador, Universidad Católica y El Nacional. Los demás equipos suman una deuda de \$339.005,28. Pero las deudas no solamente son con la administración tributaria y la seguridad social. Incumplimiento de contratos con canales de televisión, y falta de pagos a jugadores, es una realidad que se observa a diario en los periódicos y en las noticias locales. Y a eso hay que incluir (CARRION) un creciente compromiso económico con la FEF, proveedores a los cuales no pueden cobrar y juicios laborales perdidos o en proceso.

Imagen No. 7: Jugadores del Club Deportivo Cuenca en el año 2014 solicitando roles de pago en cero al entrar al terreno de juego.



Fuente: (GS DEPORTES)

En el año 2013 (MARX CARRASCO) el Servicio de Rentas Internas entregó las cuentas de pérdidas y ganancias de los equipos de la Serie A del Fútbol Ecuatoriano, informando que solamente 3 de las 12 entidades deportivas involucradas habían generado ganancia al final de sus ejercicios. Los demás clubes, registraban pérdidas al final del año. Demostrando además que, obviamente, el signo del resultado del fútbol ecuatoriano iba a ser de pérdida. Pero aquí hay una incongruencia, (CARRION) mientras la economía nacional había crecido a una tasa promedio anual de 4.5%, la del fútbol lo había hecho alrededor del 12%; esto es, tres veces más del promedio del país. En otras palabras, la crisis del fútbol ecuatoriano no es de ingresos. Si bien en el 2014, según las declaraciones del presidente de la FEF, Luis Chiriboga, existió un déficit de \$1'500.000 (FANÁTICO); en el año 2015 la FEF gastará \$32'125.000. Además los derechos de televisión (FANÁTICO) se han incrementado un 5% anual desde el año 2013, entregando más recursos a los clubes.

4.2. Razones de la crisis en el fútbol ecuatoriano

Entonces se genera una pregunta: ¿cuál es la razón de esta crisis en el fútbol ecuatoriano? Existen algunas respuestas a esta pregunta:

4.2.1. Populismo Económico Futbolístico (PEF)

El Populismo Económico Futbolístico (CARRION) significa que un directivo es más hincha que dirigente y que no tiene formación en gerencia deportiva. El problema se asienta en que se buscan resultados inmediatos y a corto plazo, como campeonatos nacionales y listar como equipo que participan en competencias internacionales; sin tener en cuenta sus ingresos y egresos, omitiendo obligaciones tributarias que terminan causando corrupción, y su gestión se convierte en algo más personal que institucional.

4.2.2. Crisis Institucional

La estructura institucional del fútbol ecuatoriano es totalmente anacrónica. Como en todo el mundo, el fútbol de Ecuador tuvo el mismo proceso que la mayoría. Comenzó de manera amateur, en donde jugadores, dirigentes y cuerpo técnico eran un grupo de amigos que priorizaban el deporte; todos los torneos y los integrantes eran de una misma ciudad. Luego se formaron los clubes de fútbol, que absorbían a los equipos, que tenían dos objetivos: desarrollar la institución como tal, e impulsar el campeonato nacional. En este paso es donde se estancó el fútbol ecuatoriano.

Luego de esto, (CARRION) los clubes acogieron una estructura institucional tipo centro comercial, en donde el club (mall) alberga entidades como grupos empresariales, agentes deportivos, auspiciantes y medios de comunicación que solo buscan beneficios económicos (tiendas). La diferencia es que en este modelo, el club no genera beneficios. Los clubes se convierten en vitrinas para empresas y jugadores, y los que se benefician de los esfuerzos deportivos del club son actores terciarios. Los resultados de esta manera de gestión es que el club pierde todo tipo de patrimonio, que debería ser el futbolista; en donde el “pase” del mismo le pertenece a fideicomisos o grupos empresariales.

Para aumentar la crisis institucional, los directivos de los clubes utilizan la política que alguna vez Galeano expreso: “Debo, luego soy...”. Los equipos no tienen los recursos para pagar las plantillas mensuales de sus jugadores y cuerpo técnico, ya que la inyección de dinero no la realiza nadie. Además, se plantean presupuestos anuales que solamente están enfocados a la plantilla, sin pensar en los

departamentos que forman la institución, gastos de hoteles, transportes, etc.; y para empeorarlo, por falta de transparencia en sus cuentas, los clubes no incluyen en sus gastos anuales la realidad de sus deudas e intereses. Todo esto hace que la mayoría de clubes, a mitad de año, se den cuenta que los presupuestos estuvieron mal organizados, que se les acabó el dinero, y que no existe inyección del mismo. La solución que logran encontrar, es endeudarse con un banco para pagar una deuda, generando un círculo vicioso interminable.

4.2.3. Sociedades sin fines de lucro

Todos los clubes de fútbol del Ecuador, excepcionando Independiente del Valle, utilizan el modelo de Sociedad sin fines de lucro. El problema de este modelo, es que los equipos se manejan mediante una evolución del Mecenazgo. El mecenazgo viene de la época del Imperio Romano, en donde una persona otorga dinero o patrocinio a artistas para que ellos creen sus obras de arte; los artistas no tienen que devolver dicho patrocinio, pero si remunerarlo de manera moral, es decir, que se de crédito de la obra realizada. Las personas que invertían en las obras usualmente eran de muchos recursos económicos, y simplemente querían reconocimiento social, ya que esto mejoraba su reputación en el medio. En el modelo del fútbol ecuatoriano sucedió lo mismo: personas de mucho dinero que son aficionados de algún club, entregan dinero sin recibir nada a cambio, solamente reconocimiento social. Lastimosamente esta forma de solventar problemas económicos cada vez se complican más, ya que los proveedores de dinero se han dado cuenta que mundialmente el fútbol es un negocio muy rentable, y prefieren invertir antes que gastar.

El Servicio de Rentas Internas (EL UNIVERSO) entregó la situación tributaria de los equipos de fútbol del Ecuador, en donde especificó que existen cinco riesgos tributarios cuando los equipos de fútbol están registrados como sociedades sin fines de lucro, y son las siguientes:

- Falta de presentación de obligaciones tributarias.
- Declaraciones y anexos en cero.
- Retenciones realizadas y no pagadas.
- Retenciones no efectuadas.
- Deudas pendientes con el SRI.

4.2.4. Sobreprecio

Los futbolistas ecuatorianos este momento están insertados en el mercado internacional. Como se explico antes, existen clubes que pagan millones de dólares a sus jugadores, pero tienen la capacidad económica para hacerlo. En el Ecuador los salarios de los jugadores de igual manera son muy altos, sin ajustarse a la realidad del medio. Eso genera que los equipos no tengan la capacidad adquisitiva para pagar a sus jugadores, y ahí comienzan todos los juicios labores en contra de los clubes.

4.2.5. Federación Ecuatoriana de Fútbol

La F.E.F. es una Sociedad sin fines de lucro, que es responsable de regular y organizar el Campeonato Nacional de Fútbol, y de la Selección Nacional de Fútbol del Ecuador. La F.E.F. es un problema de la crisis en el fútbol ecuatoriano por una simple razón: piensan que no existe crisis. A pesar de todos los problemas económicos de los clubes, de las irresponsabilidades con el SRI y el IESS, del bajo nivel futbolístico, de los líos legales, y de las huelgas de funcionarios y deportistas; su presidente, Luis Chiriboga (MARCADOR) dijo que no hay crisis en el fútbol ecuatoriano, y que las deudas son manejables, a pesar de que al final del año 2014 los clubes registraron un déficit de 45.5 millones de dólares.

A todo esto, hay que agregar que la apertura a propuestas de nuevos modelos de gestión, o de una Liga Profesional de Fútbol, son totalmente rechazadas por la F.E.F. Estas decisiones las toman en los directorios de la ECUAFÚTBOL, que están conformadas por los integrantes de todas las asociaciones provinciales de fútbol. De las 22 asociaciones (FANÁTICO), el presidente Chiriboga tiene el apoyo de 17; pero de estas 17 asociaciones de fútbol, 8 no tienen fútbol de primera, es decir, que no tienen clubes participando en la Serie "A" o Serie "B" del fútbol ecuatoriano.

4.3. Posibles soluciones para la crisis en el fútbol ecuatoriano

Tal vez no existe una solución este momento para el sobreprecio de los jugadores, ya que el fútbol ecuatoriano se encuentra dentro de los parámetros de precios mundiales; pero para las otras razones de la crisis, si existen soluciones.

4.3.1. Para el Populismo Económico Futbolístico

La solución es tener dentro de las instituciones dirigentes que se comporten como tal. Muchas de las veces, las aspiraciones de los dirigentes no son económicas, pero tampoco deportivas; las gestiones que realizan las utilizan como trampolín político, para luego de haber cursado sus periodos, intenten alcanzar puestos dentro de alcaldías, ministerios, gobiernos, etc.; y usualmente sus periodos duran apenas dos años, intentando conseguir triunfos y resultados inmediatos, sin pensar a mediano o largo plazo. Para que los dirigentes manejen los equipos como dirigentes, deben tener conocimientos básicos de gestión deportiva, para que no estén aprendiendo en el camino de su periodo, sino ya tener una base de aprendizajes de cómo se maneja este deporte en la parte institucional.

4.3.2. Para la crisis institucional y las sociedades sin fines de lucro

La solución para estas dos razones de la crisis, es encontrar diferentes tipos de modelo de gestión. Seguir utilizando el mismo modelo basado en el mecenazgo ya no funciona y ha llevado a que el 90% de los clubes ecuatorianos estén sufriendo una crisis muy fuerte. Equipos como Real Madrid y FC Barcelona han logrado crear un híbrido de sociedades sin fines de lucro, en donde tienen una alta membresía de sus aficionados, pero además manejan modelos de sociedades anónimas, sin perder la democracia que permite elegir a sus directivos por parte de sus aficionados.

El artículo 16 de la Ley del Deporte, Educación física y recreación especifica que: “Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración”. Esto quiere decir que los clubes de fútbol, al formar parte de un deporte profesional ya que es remunerado, podrán escoger sus modelo de gestión.

4.3.3. Para la Federación Ecuatoriana de Fútbol

Cuando una misma persona tiene el poder sobre una entidad demasiado tiempo, usualmente esta entidad deja de funcionar como debería. Un cambio en la F.E.F., es necesario e indispensable. La falta de apertura a cambios, de mantener las cosas tal como están, y de creer que no existe una crisis en el fútbol ecuatoriano cuando es evidente que si existe; lo único que va a generar es más crisis en el fútbol ecuatoriano. Lastimosamente, si una persona se instala en el poder, y tiene apoyo masivo de sus dirigentes, es imposible que exista un cambio. Como dijo alguna vez George Bernard Shaw: “a los políticos y a los pañales hay que cambiarlos a menudo...y por los mismos motivos”.

4.4. FODA del Club deportivo Cuenca

4.4.1. Historia del Club Deportivo Cuenca

4.4.1.1. Década de los 70

El Dr. Alejandro Serrano Aguilar en el año 1970 regresó con una idea del Mundial de Fútbol de la FIFA que se organizó en México; conformar un equipo de fútbol profesional en la ciudad de Cuenca. En aquella época, las únicas provincias que tenían fútbol profesional eran el Guayas, Pichincha, Tungurahua y Manabí, pero la provincia del Azuay quería ser la siguiente. El Municipio de Cuenca, como gestión extra municipal se comprometió en desarrollar el equipo de la ciudad.

El 4 de marzo de 1971 cambia la historia del fútbol cuencano, cuando se consolida de manera oficial “Deportivo Cuenca”. Al tener gestión directa del municipio, se analizó en nombrar al equipo como Deportivo Municipal, pero no tuvo la acogida necesaria. La sesión realizada el 4 de marzo definió los cargos directivos de las personas que estarían involucradas en el equipo, y el directorio quedó integrado de la siguiente manera:

- Presidente: Dr. Alejandro Serrano Aguilar.
- Vicepresidente: Lcdo. Gilbert Sotomayor Palacios.
- Vocales: Sr. Juan Eljuri, Dr. Simón Astudillo y Sr. Ricardo Ordoñez Espinoza.

Imagen No. 8: Primer equipo del Club Deportivo Cuenca, en el año 1971.



Fuente: (EL MERCURIO)

Social y culturalmente, Club Deportivo Cuenca fue un fenómeno en la ciudad. Personas de todas las edades madrugaban a las cinco de la mañana para poder ingresar al estadio y presenciar un partido que se jugaba al medio día; cuando el equipo se hacía con un triunfo, caravanas de personas salían a las calles como si el club hubiese ganado un campeonato internacional. Esto era Club Deportivo Cuenca en esas épocas, un fenómeno.

El estadio, ahora nombrado como el padre del fútbol cuencano, Alejandro Serrano Aguilar, fue mejorando a la par de lo que el equipo crecía. Las implementaciones que se hicieron en el estadio que desde sus inicios fue municipal, se debe a que Deportivo Cuenca jugaba en el, y que de poco a poco el aforo del escenario deportivo no abastecía y se debía agrandar y crear más asientos. Fue una gran época para el club. En la década de los 70, los precios de las entradas se fijaron en sus comienzos en 30 Suces para tribuna y 10 Suces para general, y al final de esta década los precios de las entradas tenían un costo de 50 Suces para tribuna y 25 Suces para general.

En el tema deportivo, Club Deportivo Cuenca el año 1971 comenzó jugando en la máxima categoría pero al final de este año bajo a la Serie "B". Los campeonatos en aquella época, tenían dos etapas, y al final de ellas equipos ascendían y equipos

descendían. En el año 1972, el equipo comenzó jugando en la Serie “B”, pero a mitad del año logro conseguir el ascenso. Tuvieron que pasar tres años (1975) para que el equipo consiguiera su primer Vice campeonato, y poder participar por primera vez en una Copa Libertadores de América.

En el año 1976, Deportivo Cuenca estaba presente en el Grupo 3 de la Copa Libertadores, grupo conformado por Liga de Quito (campeón del Campeonato Nacional del año 1975) y frente al Bolívar y al Guabirá de Bolivia. El partido contra el Bolívar, en el cual Deportivo Cuenca gano el compromiso 2-1, rompió récords de taquilla con 21.403 personas (I&M S.A.). El club en esa época era un gran equipo, y logro consagrarse de manera consecutiva como Vice campeón del Campeonato Nacional, y pudo participar en el año 1977 otra vez en la Copa Libertadores.

4.4.1.2. Década de los 80

La década de los 80 es una época muy complicada para Club Deportivo Cuenca. Comenzaron en el año 1980 descendiendo una vez más a la Serie “B”. En el 1981 regresan a la máxima categoría pero a finales de este, regresa a la Serie “B”. El año 1982 es el peor año en la historia del club hasta ese momento, en donde luego de una pésima campaña en la Serie “B”, el quipo desciende a la Segunda Categoría (ascenso) del Fútbol Ecuatoriano. Lo positivo, la hinchada.

Los aficionados no dejaron de alentar al equipo, teniendo una media aproximada de 10.000 personas por partido. En el año 1983 el equipo regresa a la serie “B”, y en el año 1984, luego de dos años sin estar en la máxima categoría, Club Deportivo Cuenca vuelva a formar parte de la elite del fútbol ecuatoriano.

Lastimosamente, los demás años la institución no pudo consolidarse, teniendo campañas de mitad de tabla para abajo. Un gran problema, fue el cambio constante del Campeonato Nacional de Fútbol Ecuatoriano, cambiando cada año de número de participantes y la modalidad de juego.

Tabla 4: Campaña Club Deportivo Cuenca en campeonatos nacionales desde el año 1985 hasta el año 1989.

Año	Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera etapa	Liguilla
1985	Posición 12 de 16 equipos participantes	No se jugó	No se jugó	No clasificó
1986	Posición 6 de 8 equipos participantes en el Grupo 2	Posición 4 de 8 equipos participantes en el Grupo 1	Posición 1 de 8 equipos participantes en el Grupo 1	Posición 4 de 4 equipos participantes
1987	Posición 4 de 18 equipos participantes	Posición 6 de 6 equipos participantes en el Grupo 2	No se jugó	No clasificó
1988	Posición 11 de 18 equipos participantes	No clasificó	No se jugó	No se jugó
1989	Posición 9 de 12 equipos participantes	Posición 6 de 6 equipos participantes en el Grupo 1	No se jugó	No clasificó

Fuente: (MI FÚTBOL ECUADOR)

4.4.1.3. Década de los 90

La década cambia pero los problemas continúan. Luego de varios años en el vaivén del fútbol ecuatoriano, en el año 1991 salen a la luz los problemas financieros del equipo. Este año, el equipo esta a nada de desaparecer como institución. Humberto Palacios y un grupo de dirigentes toman las riendas del club y logran lo imposible, salvar al Club Deportivo Cuenca económicamente. El método fue sencillo, apostar por jugadores jóvenes con un gran técnico; el Ing. Héctor Morales. Este equipo tenía una característica especial, estaba conformado por ocho jugadores azuayos: Pablo Marín, Servio Cabrera, René Mora, Rolando Villavicencio, Washington Orellana, Luis Arciniegas y José Merchán. El equipo cumplió sus objetivos, que fueron el no descender otra vez pero las cosas comenzaron a empeorar.

En el año 1994 Club Deportivo Cuenca vuelve a la Serie "B" después de una agónica tanda de penales ante el equipo de Delfín de Manta. Luego de un año, volvió a ascender y el equipo del año 1996 estaba más reforzado que años anteriores y logró clasificar a la liguilla final. Los años 1997 y 1998 fueron campañas de mita de tabla; pero en el año 1999, tras otra mala campaña del equipo, el club regresa a la Serie "B" del fútbol ecuatoriano. Así termina una década de inestabilidad económica y futbolística para el equipo.

4.4.1.4. Década desde el 2000

La década para el equipo no comienza de la mejor manera. El equipo se encuentra en la Serie "B", y es urgente un cambio. En el año 2001 un grupo de dirigentes y aficionados liderados por Mario Esteban Espinoza logran el ascenso a la Serie "A" del fútbol ecuatoriano. Las cosas comenzaron a cambiar, el objetivo principal de este nuevo siglo era conseguir el tan anhelado campeonato nacional. El club comenzó a gastar más en jugadores de renombre, y luego de dos años de su regreso de la Serie "B", Club Deportivo Cuenca logra su primer campeonato nacional el año 2004. Este año, el presidente de la institución fue el Ing. Manuel Vega, quien a comienzos de año contrató al gran conocedor de fútbol Daniel "El Profe" Córdoba. "El Profe" tuvo que salir del equipo por diferentes razones, pero nunca fueron futbolísticas. Había conformado un gran equipo de grandes nombres. Quien luego se encargó del equipo fue Julio "El Turco" Assad. Club Deportivo Cuenca logra consolidarse campeón un 8 de diciembre de 2004, con 19,5 puntos (0,5 puntos más que Olmedo de Riobamba), luego de 33 años de historia.

El año 2005 Club Deportivo Cuenca vuelve a jugar luego de 28 años una Copa Libertadores, que a pesar de quedar últimos en el Grupo 8 (conformado por Boca Juniors de Argentina, Pachuca de México y Sporting Cristal de Perú) fue una alegría para la hinchada volver a ver a su club pelar por cosas importantes. Este año, el equipo logra conseguir nuevamente un vice campeonato en el torneo clausura del Campeonato Nacional.

Luego de dos años de excelentes campañas del equipo morlaco, el año 2006 es nuevamente un año oscuro para Club Deportivo Cuenca. La modalidad del campeonato fue nuevamente de dos etapas. En ambas etapas, el equipo que

quedaba último descendía a la Serie "B". En la primera y segunda etapa el Cuenca no desciende por tan solo 2 puntos. Además, se jugó el repechaje de la Copa Libertadores de América, pero no logro pasar de esta fase ante el equipo Brasileño Goias. Este año los sueldos de los jugadores eran desorbitantes, se contrataron jugadores que no rindieron en la cancha y la afición tuvo un recuerdo de la realidad que se vivía años atrás.

El año 2007 la dirigencia quería resultados, no importaba como, pero quería resultados. Así que contrataron al técnico argentino Gabriel Perrone, quien se caracterizaba por tener un fútbol muy defensivo pero eficaz. Este año, Club Deportivo Cuenca logra quedar en segundo lugar, y conseguir su cuarto vice campeonato nacional.

En el año 2008 el equipo juega nuevamente la Copa Libertadores, pero nuevamente no se puede pasar de primera fase; parece una maldición para el equipo. En el campeonato nacional, el equipo logra quedar en tercer lugar del campeonato y se clasifica nuevamente a la Copa Libertadores. Al finalizar este año, Gabriel Perrone deja el equipo por distintas razones. Una de ellas que el equipo que siempre ha sido generador de taquilla, veía sus graderíos vacíos, y muchas personas creen que fue por el fútbol poco atractivo que ofrecía el club morlaco al mando del estratega argentino.

En el año 2008 se llama a elecciones del club, y su único candidato: Julio León. El nuevo presidente cuencano se hace cargo del equipo con un déficit de USD 3,4 millones (EL COMERCIO), y opta por una decisión de fomentar la cantera del equipo, decisión que si se mantenía durante más años podía ser la salvación del club.

El año 2009 comienza con Guillermo Duró como Director Técnico, pero a mitad de año el técnico argentino deja el club y da paso a Paúl Velez. El campeonato nacional del año 2009 tuvo una modalidad diferente, iba a constar de 3 etapas: la primera era un todos contra todos, en donde el Club Deportivo Cuenca terminó en décimo lugar de doce. La segunda etapa dividía a los equipo en dos grupos de seis y los dos primeros de cada grupo clasificaban a la tercera fase y el equipo quedó en segundo lugar. En la tercera fase jugaban 8 equipos divididos en dos grupos de 4, y Club Deportivo Cuenca ganó el Grupo 2 y clasificó a la final. Lastimosamente no pudo contra Deportivo Quito, quien se consagró campeón. En este año, el equipo

jugó Copa Libertadores y fue el primer equipo ecuatoriano en ganar a Boca Juniors de Argentina, y por fin logró pasar a octavos de final en donde caería contra el Caracas de Venezuela.

El año 2010, Deportivo Cuenca juega otra vez Copa Libertadores pero no logra pasar de primera fase. En el Campeonato Nacional, quedo en quinta posición y no pudo hacerse a ningún campeonato internacional. En los años 2011 y 2012 nuevamente queda en mitad de tabla (posición 6) sin pelear nada importante.

En el año 2013, comienza nuevamente una etapa oscura para el equipo. La situación económica no mejora, el proyecto de apostar por las inferiores quedo en el olvido, y el equipo a final de año esta solamente a dos puntos de descender. El presidente de estos dos próximos años debía ser Fernando Muñoz, pero a mitad de proceso deja el cargo al Ing. Hermel Lopez.

El año 2014 es un año muy ajetreado en lo económico. La plantilla no se podía pagar, los jugadores estaban molestos y hacían su queja públicamente.

Imagen No. 9: Jugadores del Club Deportivo Cuenca 2014 reclamando sus roles de pago en cero.



Fuente: (LA CANCHA)

Para solucionar sus inconvenientes financieros, el equipo decide vender el único activo que poseían, el complejo de Patamarca. Este complejo fue parte del club desde el año 1985, pero la venta a USD 3,185,000 fue la única solución a USD 2,900,000 de deuda que supuestamente tenía el club. Lastimosamente la deuda real no es la que se entregó al final del año 2014, alterando el presupuesto del año 2015.

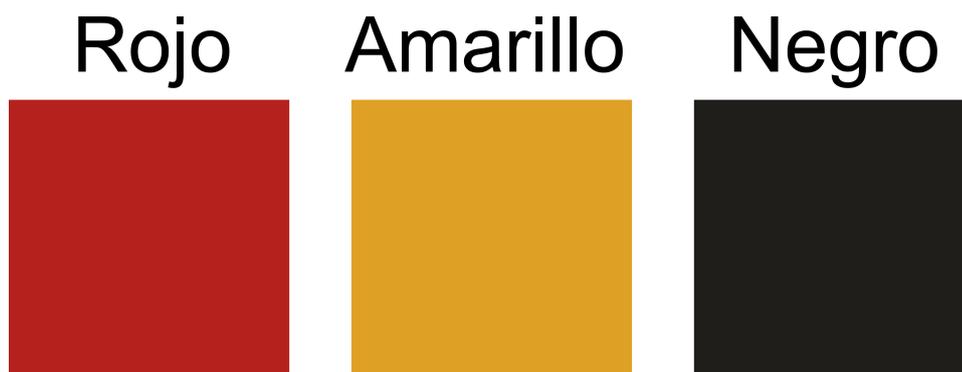
En el campeonato ecuatoriano “Copa Pilsener”, comienza siendo el técnico del equipo el argentino Mario Gómez, pero por malos resultados es destituido de su puesto en la fecha 7. Llega al equipo, nuevamente, el argentino Guillermo Duró para la fecha 10. En la primera etapa del campeonato, Club Deportivo Cuenca pasa desde la fecha 6 hasta la fecha 22 en zona de descenso. En la segunda etapa las cosas mejoran, Deportivo Cuenca se mantiene en mitad de tabla y se salva nuevamente del descenso, por ocho puntos.

A finales del año 2014, se llama a elecciones del club. Presuntamente se postulan dos listas, la de la dirigencia de ese momento y la Lista 12. Luego de varias noticias poco certeras, se confirma que solamente se postula la Lista 12. El Club Deportivo Cuenca tenía un nuevo directorio, y su presidente el Dr. Galo Cárdenas.

4.4.2. Colores Institucionales y Escudo

Los colores institucionales del Club Deportivo Cuenca, son los colores de la ciudad, incluyendo el color negro. Se utilizaron estos colores ya que el club fue creado para representar a la ciudad.

Ilustración No. 13: Colores institucionales del Club Deportivo Cuenca.



Fuente: elaboración del autor.

El escudo fue creado por el artista cuencano Rubén Villavicencio el año en el que se creó el club. Ha tenido pocas variaciones a lo largo de los años y mantiene la idea principal del artista. Por palabras del mismo Rubén Villavicencio, el escudo está conformado por algunas simbologías (I & M S.A.) :

- Los once “corazones de oro” del equipo dentro de un campo verde, defendiendo a la ciudad.
- Un león rampante destruyendo cadenas.
- Colores de la bandera de la ciudad de Cuenca.
- Balón que encarna el fútbol.

Imagen No. 10: Escudo del Club Deportivo Cuenca.



Fuente: elaboración del autor.

Lo que nadie conoce, y no se ha mencionado en ningún archivo, es que el escudo del Club Deportivo Cuenca, tiene como inspiración el escudo del gobierno del Distrito Federal de México.

Imagen No. 11: Escudo del Gobierno del Distrito Federal de México.



GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Fuente: (AGENCIA DE GESTIÓN URBANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO)

Las similitudes no son muchas, pero la forma del escudo, los leones rampantes, y las figuras que posan en el marco del escudo, pueden haber servido como inspiración para el logo del Deportivo Cuenca. No olvidemos, que la idea de crear un equipo de fútbol en la ciudad de Cuenca, provino del campeonato nacional de fútbol de 1970, organizado en México.

4.4.3. Situación actual

Comienza el año 2015 con una nueva dirigencia. Su presidente, el Dr. Galo Cárdenas anuncia que el nuevo director técnico del Club será el cuencano Paúl Vélez, que había hecho grandes campañas en equipos como Técnico Universitario de Ambato y Liga de Loja. El proyecto de la lista ganadora de este año se basaba en tres pilares (EL COMERCIO): reingeniería total en la parte administrativa y financiera, implementación de un verdadero programa de divisiones inferiores, y reestructuración total en marketing y fortalecimiento de marca. Lastimosamente los tres pilares no han tenido resultados en el primer año.

El primer pilar se desploma a los 50 días de estar al cargo el nuevo presidente. La venta de Patamarca supuestamente dejaba al equipo con deudas en cero, pero al comenzar las funciones y analizar bien la situación financiera del club, se

encuentran con una deuda de USD 1.667.000. Sin activos a la mano, más que la marca y algunos jugadores propiedad del club, la dirigencia actual logra bajar la deuda a setecientos mil dólares a finales de Septiembre. Lastimosamente se adeuda tres meses de salario a los jugadores, y la Asociación de Futbolistas de Ecuador (AFE) presiona constantemente por tener roles de pago en cero. Para empeorar la situación, los proveedores no pagan a tiempo el valor del sponsor que realizan al club generando una deuda que incrementa paulatinamente.

El segundo pilar, que es un programa de divisiones inferiores, no ha tenido resultados en el primer año ya que lo han planteado como un proyecto a mediano y largo plazo. La idea de este pilar es que cada categoría este bien organizada y con sus propios recursos. No se puede ver como un éxito ni como un fracaso en la actualidad, se tendrá que medir en algunos años cuando el proyecto haya sido bien implementado.

El tercer pilar, que es la reestructuración total en marketing y fortalecimiento de marca, tampoco ha entregado los resultados esperados. Este punto se lo analiza con más profundidad a continuación.

- *Venta de Abonos:* para tener un gran alcance en venta de abonos, se colocaron precios muy asequibles al público. Para 23 partidos (incluido el partido de la noche colorada), las personas que compraron su abono pagaron \$299,00 para Palco, \$169,00 para Tribuna, \$89,00 para Preferencia y \$69,00 para General. Además como promociones, por la compra de un carné de adultos se regalaba un abono de niño menor de 12 años, las damas pagaban un 15% menos del precio, si compraban entre cinco personas se realizaba un descuento del 20%, y si tres familiares compraban un abono, se realizaba un descuento del 20%. Además, los niños y la tercera edad tenían un descuento del 50%. Los precios de taquilla normal tuvieron un precio por boleto de \$25,00 para Palco, \$15,00 para Tribuna, \$8,00 para Preferencia y \$6,00 para General. La potencial perdida con cada abono se demuestra en las siguientes tablas:

Tabla 5: Abono Normal año 2015.

ABONO NORMAL				
LOCALIDAD	PRECIO ENTRADA NORMAL	PRECIO UNITARIO ABONO	PERDIDA ENTRADAS	% PERDIDA
PALCO	\$25,00	\$13,00	\$-12,00	-48%
TRIBUNA	\$15,00	\$7,35	\$-7,65	-51%
PREFERENCIA	\$8,00	\$3,87	\$-4,13	-52%
GENERAL	\$5,00	\$3,00	\$-2,00	-40%

Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 6: Abono con descuento para damas.

ABONO 15% DESCUENTO DAMAS				
LOCALIDAD	PRECIO ENTRADA NORMAL	PRECIO UNITARIO ABONO	PERDIDA ENTRADAS	% PERDIDA
PALCO	\$25,00	\$11,30	\$-13,70	-55%
TRIBUNA	\$15,00	\$6,39	\$-8,61	-57%
PREFERENCIA	\$8,00	\$3,36	\$-4,64	-58%
GENERAL	\$5,00	\$2,61	\$-2,39	-48%

Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 7: Abono con descuento para familiares y jorga.

ABONO 20% DESCUENTO FAMILIARES Y JORGA				
LOCALIDAD	PRECIO ENTRADA NORMAL	PRECIO UNITARIO ABONO	PERDIDA ENTRADAS	% PERDIDA
PALCO	\$25,00	\$11,30	\$-13,70	-57%
TRIBUNA	\$15,00	\$6,39	\$-8,61	-59%
PREFERENCIA	\$8,00	\$3,36	\$-4,64	-60%
GENERAL	\$5,00	\$2,61	\$-2,39	-50%

Fuente: Elaboración del autor.

Una institución con los aprietos económicos como los del Club Deportivo Cuenca, no se puede permitir entregar un descuento del 40% al 60% en sus entradas.

- *Patrocinios:* según informa personas dentro del Club, este año no se vendió aproximadamente un 40% de la publicidad en las vallas del estadio. Además las camisetas no se explotaron como debían, dejando un 33% de espacios en blanco que podían ser potenciales patrocinadores.

Imagen No. 12: Espacios libres de patrocinio camiseta Club Deportivo Cuenca 2015.



Fuente: Elaboración del autor.

- *Merchandising:* el contrato que ata a Club Deportivo Cuenca con la empresa de ropa deportiva Marathon Sport, no le permite vender ciertos tipos de artículos merchandising, específicamente ropa, balones y zapatos, en donde se puede adquirir una cantidad considerable de dinero. Además, la empresa ecuatoriana que viste al Club Deportivo Cuenca no abastece la demanda de productos que solicita el aficionado y el equipo recibe constantemente tarde los uniformes para los partidos. Estas acciones que ha tenido Marathon Sports con el Club Deportivo Cuenca generó que se rompa su vínculo y no se piense en renovar

para el año 2016. Para artículos de venta masiva (como pitos, banderines, juguetes, etc.), la institución no ha creado un departamento capaz de realizar todos estos productos. Sobre la venta de productos alimenticios, el equipo a decidido vender los derechos de alimentos nuevamente a “Los Secos de la Suca”, impidiendo generar ingresos mediante la venta de comida.

- *Marketing de Contenidos*: el marketing de contenidos es el manejo adecuado de las redes sociales del club. Hasta mediados del mes de septiembre no se había creado un plan de marketing de contenidos, desaprovechando un medio de comunicación gratis y que tiene un gran alcance. La situación ha empezado a mejorar a mediados de septiembre, pero existen algunos problemas como la imitación de páginas no oficiales del club y la carencia de patrocinadores para redes; sin olvidarnos que el club ha descuidado durante muchos meses redes sociales importantes en la actualidad como Youtube e Instagram.

En la cuestión deportiva, la situación no mejora. Para tener un equipo competitivo, dan libertad total al técnico cuencano Paul Vélez para que realice todas las contrataciones que crea pertinentes. Se contratan 17 jugadores para el nuevo año y en once partidos logra acumular solamente nueve puntos; la inversión no dio resultado. Se destituye al técnico Paul Vélez de su puesto en la fecha 11 y se contrata a la leyenda del fútbol ecuatoriano Alex Darío Aguinaga. Comienza una nueva etapa desde la fecha 13 del campeonato nacional, y se ve una mejora en el equipo pero no se consiguen resultados; el equipo termina la primera etapa en noveno lugar, a solo dos puntos de la zona de descenso. La segunda etapa el equipo comienza a conseguir mejores resultados, pero no se supera la mitad de la tabla, en donde no se puede competir para ningún campeonato internacional.

La marca del Club Deportivo Cuenca durante muchos años careció de identidad; este año no fue la diferencia. Se utilizaron diferentes escudos y slogan durante el año, no se establecieron pautas para construir la marca con fundamentos, no se ha realizado un estudio de posicionamiento y lastimosamente todos los problemas del club afectan a la imagen institucional. La relación entre los aficionados y el club cada vez es menos intima ya que durante años los representantes del equipo no han fortalecido el vinculo que es la base de cualquier institución deportiva. Un punto positivo de este año es que se están realizando los tramites legales para registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), y con la propiedad intelectual a nombre del club, se puede imponer mayor respeto a la marca. Este apartado se analiza con más profundidad a continuación:

- *Liderazgo de marca:* el Club Deportivo Cuenca sigue utilizando el modelo de Manejo de Marca, un patrón obsoleto en la mayoría de empresas del mundo; utilizan a la marca como una solución a problemas de ventas. Para que este modelo funcione, se debe tener un personal extraordinario en planear la siguiente estrategia, ya que no existe un plan en el cual basarse. La imagen de la marca es pilar fundamental de la institución, dejando a un lado estrategias y a la arquitectura de la marca. Cualquier plan que se tiene con la marca, es a corto plazo creando variabilidad constante en la institución. El encargado en manejar la marca dentro del club no existe o es una persona que no ocupa un puesto principal en la empresa y es totalmente cambiante. Utilizando este modelo de Manejo de Marca, Club Deportivo Cuenca se ha convertido en una entidad con un valor de marca muy débil.
- *Personalidad de Marca:* primero y antes que nada, no existe un elemento indispensable para cualquier empresa, club o identidad; no existe una esencia de marca. Como se lo analizó en el segundo capítulo, la esencia de marca es el alma de cualquier entidad; es lo que aglutina a los clientes internos (jugadores, dirigentes y personal del club), para que todos caminen al mismo objetivo. No debe ser una promesa, debe ser una propuesta creíble y posible para mantener a los empleados y colaboradores del club estimulados e inspirados. Además de no tener la esencia de la marca, se carece además de una identidad o personalidad de marca. La identidad de marca son un grupo de asociaciones que se intenta crear o mantener. A diferencia de la esencia de marca, esta propuesta se la realiza a los clientes para mantener una relación fuerte entre consumidores y el club.
- *Arquitectura de marca:* otro punto carente en Club Deportivo Cuenca, es la arquitectura de marca. Este elemento es indispensable en una entidad con tantos roles como es el equipo del Cuenca. El club maneja diferentes funciones y cada una debe tener definido cual es su rol en la empresa. Primero, Club Deportivo Cuenca TV es un programa en YouTube con muy poca repercusión en el público; y segundo, Tienda Oficial Club Deportivo Cuenca no existe como marca al igual que Fundación Club Deportivo Cuenca. La ventaja de la arquitectura de marca es que te puedes introducir en diferentes áreas y brindarle fuerza a la marca madre que es Club Deportivo Cuenca. Un punto importante y olvidado en la institución.
- *Programas de Marketing de la marca:* como se explicó al comienzo del apartado, los planes son a corto plazo y no existe estrategia; sin estrategia no

existe programas de marketing de la marca. No existe un posicionamiento de la marca, y no existen puntos de paridad y diferenciación de la marca, que deberían acompañar a la inexistente esencia de marca que se explico previamente. Sin tener esos pilares de la marca, obviamente no se puede tener un Valor de Marca del Club Deportivo Cuenca, y peor aún un modelo que fortalezca la marca del club.

4.4.3. FODA

En el siguiente FODA se van a analizar diferentes elementos que afectan a la actualidad del Club Deportivo Cuenca, como la marca, las finanzas, el rendimiento deportivo, el marketing, la gestión y la afición. En fortalezas, no se analizará las finanzas ya que el nivel de endeudamiento del club no permite que existan puntos positivos para la economía del club.

4.4.3.1. Fortalezas

- *Marca:* Club Deportivo Cuenca tiene una presencia muy fuerte en sus aficionados y en la ciudad. Este punto es primordial ya que es la base para consolidar un buen valor de marca. Además, los sentimientos que tienen los aficionados por el equipo han creado una fidelidad muy fuerte.
- *Rendimiento Deportivo:* el equipo tiene una fortaleza que no se encuentra en el primer plantel; tiene un nivel de divisiones inferiores muy fuerte, que constantemente hace quedar con la frente en alto al club. Es una fortaleza explotable, que puede ser una solución para los problemas financieros.
- *Marketing:* se esta intentando implementar un departamento de marketing en el equipo que ayude a gestionar al club. Lastimosamente no existen muchos puntos positivos del marketing del equipo.
- *Gestión:* el presidente del Club Deportivo Cuenca, el Dr. Galo Cárdenas, es la fortaleza en la gestión de la institución. Una persona muy comprometida con el equipo, que en menos de un año de gestión a logrado sanar aproximadamente un millón de dólares de deuda. En el futuro se podrá valorar totalmente su gestión.
- *Afición:* de todas las fortalezas, la más importante. Una afición increíblemente fiel, que ha pesar de su nivel de juego o su posición en la tabla, siguen

asistiendo al estadio. Al ser el único equipo en primera de la ciudad, el ser hincha del Deportivo Cuenca se ha convertido en un orgullo cuencano.

4.4.3.2. Oportunidades

- *Marca:* las oportunidades que brinda la marca Club Deportivo Cuenca son enormes, pero tienen que ser explotadas. La afición, como se explico previamente, es altamente activa con la marca y muy fiel. Son pilares indispensables que pueden servir de base para generar una buena imagen, un buen juicio y una alta resonancia de marca. Además, el encontrar el posicionamiento del club, su esencia e identidad, son pasos más sencillos con las bases establecidas.
- *Finanzas:* si bien el panorama en la actualidad del Club es muy preocupante en el tema económico, existen soluciones para el futuro del club. Primero se tiene que establecer un modelo de gestión que encaje en la realidad del Deportivo Cuenca, se tiene que establecer una buena distribución del presupuesto localizando en que modelo de distribución de ingresos se encuentra el equipo, se tiene que fijar correctamente los precios para evitar perdidas en taquilla, se tiene que establecer relaciones fuertes con los proveedores, y se tiene que pensar a largo plazo. La economía del club no se soluciona de la noche a la mañana, es un proceso que toma tiempo e invertir en las inferiores es la mejor manera de hacerlo.
- *Rendimiento Deportivo:* la oportunidad del club en el tema deportivo, se encuentra en las inferiores y en un proceso a largo plazo. La llegada del profesor Alex Aguinaga, ha comenzado a dar frutos pero el proceso debe mantenerse en el tiempo. La sincronización del equipo de primera con los equipos de las inferiores, beneficia al futuro del club y es una oportunidad de crear una identidad de juego. Este proceso toma tiempo pero entrega frutos, como en Lanus de Argentina, Independiente del Valle o en el caso más exitoso, el FC Barcelona con la Masía.
- *Marketing:* las acciones de marketing son la oportunidad del club. Existen muchas empresas orgullosamente cuencanas que si observan un beneficio en el patrocinar al club, lo van a hacer. En la actualidad, con la apertura de la información gracias al internet, se tienen la facilidad de encontrar información de clubes exitosos que han implementado correctamente planes de patrocinio, gestiones de marketing y sinergia con la comunicación. Lo único que necesita el

club para lograr realizar estos planes de acción de marketing es un equipo de personas conocedoras y expertas en marketing y ventas.

- *Gestión:* al igual que en el marketing, la información esta a la mano. Pero la verdadera oportunidad de gestión del equipo es contratar a personas conocedoras de fútbol y administración, que existen en el medio local. Una buena gestión administrativa a la mano de esfuerzos en marketing y marca, crea una institución fuerte; incluyendo la buena gestión del presidente actual.
- *Afición:* al ser el único equipo de la ciudad, la oportunidad de captar más aficionados es muy alta. Como la mayoría de procesos, este se tiene que respaldar en un proyecto a largo plazo. Captar nuevos clientes, en la mayoría de las empresas, en un labor duro de realizar. Se tiene que implementar un modelo de captación de nuevos aficionados, enfocado a niños y padres, para no tener una brecha de clientes potenciales perdidos.

4.4.3.3. Debilidades

- *Marca:* lastimosamente la marca Club Deportivo Cuenca ha sufrido tres males de la marca; Mal Uso, Abuso e Imitación. Durante muchos años la institución no ha registrado su marca como propiedad intelectual, permitiendo que cualquier persona pueda utilizar el escudo en productos no oficiales, generando ganancias para terceros pero no para el club. La carencia de un manual de marca bien estructurado, ha creado que no se pueda mantener una misma línea gráfica. El no tener un modelo de marca, ha creado que el club no tenga un posicionamiento y una estructura funcional de marca. Estos puntos crean una marca débil, fácil de abusar y difícil de controlar.
- *Finanzas:* la economía del club es un gran problema, y no solamente este año, sino durante muchos años. En el año 1991 el club estuvo a punto de desaparecer por los problemas económicos que acarrea, y en el año 2014, 23 años después, estuvo a punto de declararse en banca rota por problemas de pago con el SRI y el IESS. La situación después de más de dos décadas no ha cambiado, y es una debilidad enorme. Sin dinero, o con un negativo constante en los libros de contabilidad, las gestiones se complican enormemente. Se pueden tener muchas razones a esta crisis, pero la realidad es que se basa en la mala gestión, en el exceso de gasto y en un mal análisis del presupuesto durante muchos años. No cualquier persona puede solucionar este problema,

se necesitan expertos en el área y deben estar consientes de que puede tomar algunos años sanar la economía del club.

- *Rendimiento Deportivo:* el equipo no funciona. Luego de una época de oro que vivió el club desde el año 2002 hasta el año 2009, logrando conseguir un campeonato, varios vice campeonatos y participaciones constantes en copas internacionales, el club cayó en un bache que es difícil de salir. Los último tres años, incluyendo el 2015, el equipo ha luchado por no descender. El problema radica en no escoger técnicos que estén a la altura, no apostar por las inferiores y limitarse a procesos de máximo un año. Para poder alcanzar el éxito deportivo, de la mano de la estabilidad económica, se tiene que pensar en procesos de tres años en adelante, para que el equipo tenga una identidad. El problema radica en que el cambio de dirigentes cada dos años no permite un proceso al largo plazo.
- *Marketing:* se analizó que la situación en el área de marketing del Club Deportivo Cuenca es preocupante. El club carece de una estrategia de fijación de precios, la relación con los patrocinadores es débil y en algunos de los casos inexistente, y el merchandising es simplemente un proyecto sin realizar. Una de las razones de que el club se encuentre en la situación económica actual, es que el marketing del club es muy débil. Existen tres pilares en un modelo de ingresos: Estadios, media y marketing; tres pilares que se deben encargar los gerentes de marketing del club, y que no están bien gestionados. El tema media (televisión), no depende del departamento del marketing ya que con el Canal del Fútbol no se puede gestionar que canal transmite los partidos del Deportivo Cuenca.
- *Gestión:* el contratar personal que desconoce de gestión deportiva, marketing deportivo y fútbol, crea que no exista una buena gestión en la institución. El fútbol es un negocio, y hay que verlo como tal. Pero no es cualquier negocio, es un negocio ligado netamente a las emociones y cambia cada mes. Una persona que administre el equipo debe tener conocimientos de cómo es la industria, ya que es totalmente diferente a cualquier otra, ya que influye el factor sentimientos. El continuar con el modelo de mecenazgo, con el Populismo Financiero Político y con personal incapaz de manejar este negocio, generará que la situación del club empeore constantemente.
- *Afición:* existen dos debilidades con nuestra afición; la disminución notable de los aficionados en los estadios y la falta de compra de productos oficiales. Una de las razones por la que Club Deportivo Cuenca y Marathon Sports van a finiquitar su vínculo, es porque la empresa de indumentaria no abastecía con

mercadería al club. Pero la razón de entregar al último la mercancía es porque el equipo no alcanzaban un nivel de ventas considerable para Marathon; eso significa que los aficionados no compran la camiseta del club. Vemos a aficionados con la camiseta, pero muchos adquirieron una imitación de bajo costo. El estadio siempre tiene gente, pero las malas campañas pasan factura y se nota una disminución de la afición.

4.4.3.4. Amenazas

- *Marca:* las amenazas principales que sufre el Club Deportivo Cuenca en cuestión de marca están relacionadas con problemas de imagen. La situación que sufre el equipo no solamente afecta financieramente al club, sino que los aficionados y patrocinadores comienzan a vincular al equipo con problema, y ambos actores prefieren mantenerse al margen. Además, la imitación de la marca del club ha creado que personas que no tienen nada que ver con el equipo están generando ingresos, que deberían ser ingresos del club. La poca fuerza que tiene el club como marca para patrocinadores, afecta directamente a la herida más grande del equipo que son las deudas y la poca inyección de capital.
- *Finanzas:* las finanzas en el fútbol mundial atraviesa una situación financiera muy delicada, y que afecta mucho más a equipos sin un capital elevado como lo es Club Deportivo Cuenca. Un crecimiento acelerado de la demanda de buenos espectáculos de fútbol, afectado por la globalización y alcance de Ligas Europeas, ha generado que el fútbol ecuatoriano y Club Deportivo Cuenca se vean afectados en menos personas en sus graderíos. El exceso de gasto, impuesto indirectamente por los equipos de gran capital, afectan a equipos humildes ya que se gasta más de lo que se tiene para ser competitivos en el medio. La anterior amenaza se vincula directamente al elevado nivel de endeudamiento que tienen que atravesar los clubes para, como se explico anteriormente, ser competitivos contra equipos grandes. Pero al fin y al cabo es difícil competir contra estos equipos por la polarización que se da en el campeonato, en donde tres equipos tienen inversiones diez veces más grandes que los demás equipos en el campeonato, contratando a los jugadores estrella y jugadores promesa, creando un campeonato poco equilibrado.
- *Rendimiento Deportivo:* lastimosamente tres equipos en el campeonato tienen los recursos para contratar a los mejores jugadores del medio. Si un jugador es

promesa, estos equipos lo enlistan en sus filas y los equipos sin mucho capital se tienen que conformar con armar equipos menos competitivos. El crecimiento constante de los salarios de los jugadores, genera que el equipo tenga que incorporar jugadores que no rinden como jugadores de "Clase A". Otra amenaza que atraviesa el club es el descenso. El campeonato ecuatoriano tiene dentro de el dos campeonatos, en donde L.D.U de Quito, Independiente del Valle, C.S. Emelec y Barcelona S.C., compiten por las primeras plazas; y los demás equipos en el campeonato compiten por mantenerse en la serie A y entrar a un campeonato internacional, ya que la diferencia de puntos entre el último y el sexto no es muy grande.

- *Marketing:* los patrocinadores ven cada vez menos atractivo invertir en Club Deportivo Cuenca, ya que las deudas y los malos momentos deportivos han afectado a la marca. Existió una época en donde la mayoría o todo el capital del club, era de empresas cuencanas. Este momento lastimosamente desapareció y ahora el club debe depender de patrocinios municipales y de otras ciudad o de otra parte del mundo, en donde es mucho más complicado el cobro y eso afecta a la economía diaria del equipo.
- *Gestión:* la amenaza más grande que sufre el club se encuentra en sus cimientos. El equipo tiene que cambiar, por estatutos, cada dos años de presidente. Este detalle lo que genera es que no se pueda mantener procesos a largo plazo, cambiando constantemente de ideología y de manejo al club. La entrada de una directiva en el futuro puede afectar terriblemente al club, ya que el trabajo realizado por la directiva actual puede ser desechado inmediatamente. Además, el manejar un equipo de fútbol es totalmente diferente a manejar cualquier otra institución, y todos los presidentes al entrar al equipo no saben el manejo deportivo y el ambiente al cual se enfrentan.
- *Afición:* la venta de partidos en televisión de Claro TV y DirecTV, hace que el aficionado se sienta más cómodo viendo el partido en casa, a un costo mucho más barato. Esta es la amenaza principal con los aficionados, ya que prefieren apoyar al equipo desde sus hogares, y más aún cuando el club atraviesa una situación tan complicada en lo deportivo. Una amenaza secundaria es la globalización. Los niños ya no tienen a jugadores del Club Deportivo Cuenca como sus ídolos, sino que ahora Messi, Ronaldo o Rooney son las estrellas de los menores, y de muchos aficionados mayores. Este fútbol, que nadie puede negar que es de un nivel superior, esta al alcance de sus manos y es difícil competir con algo tan atractivo.

4.5. Actores involucrados en el Club Deportivo Cuenca

El Club Deportivo Cuenca tiene diferentes personajes que actúan alrededor de la institución, y se los segmentó en cinco grupos: Aficionados, Patrocinadores, Dirigencia, Federaciones y Asociaciones, y Jugadores y Cuerpo Técnico. Se explica quienes lo conforman a continuación:

4.5.1. Aficionados

A los aficionados se los puede segmentar de diferentes maneras, por ejemplo se los podría dividir por las localidades a las que asisten al estadio como General, Preferencia, Tribuna y Palco; o se los podría dividir por sus edades o segmento geográfico. Pero para esta investigación esas maneras de segmentar no ayudan al estudio de los aficionados, así que se les dividió en cuatro grandes grupos:

4.5.1.1. Esporádicos

Son aficionados que se muestran interesados en el equipo, y tienen una preferencia por Club Deportivo Cuenca, pero no siguen la actividad del equipo en el campeonato y no están al tanto de la actualidad del Club. Se puede pensar que estos aficionados tienen una vinculación con el equipo más pasiva que activa. Muchas de las veces son personas que están orgullosas de ser cuencanas y por ese orgullo son seguidores del Club Deportivo Cuenca. No entregan un valor económico relevante al equipo, pero cuando se juega un partido importante o una copa internacional, asisten al estadio para apoyar. Es un elemento importante, ya que puede convertirse en un cliente potencial. Cuando el equipo anda bien, se capta más seguidores de este tipo, y está en los esfuerzos deportivos, de gestión y de marketing el convertirlos en clientes fieles.

4.5.1.2. Seguidores

Son aficionados que, al igual que los esporádicos, llenan los estadios solamente cuando el equipo esta en una buena racha. La diferencia con los esporádicos es que estos aficionados si están al tanto del club escuchándolo por radio o mediante las redes sociales. Si bien no adquieren los productos oficiales, están al tanto de la

realidad del club y no se pierden los partidos por televisión. No creen que justifica el pagar un boleto cuando el equipo no esta bien en la tabla de posiciones, pero el momento en que mejora son los primeros en adquirir el boleto. El rendimiento deportivo influye mucho en este tipo de aficionados.

4.5.1.3. Hinchas

Aficionados muy fieles, que adquieren sus abonos al comienzo del año sin importar la situación que atraviesa el club. Son cliente muy devotos que adquieren camisetas oficiales, que siguen constantemente al equipo en radio, prensa y rede sociales; y son orgullosamente hinchas del Club Deportivo Cuenca. Al ser un aficionado fiel, se molesta cuando el equipo no esta en una buena racha pero sigue asistiendo al estadio. Cuando este aficionado es padre, convierte a sus hijos en aficionados del club. De los cuatro tipos de aficionados, es el más importante por su aportación económica y su apoyo incondicional; al realizar buenas gestiones de marketing, los seguidores y los esporádicos se pueden convertir en hinchas, pero un hincha nunca dejará de ser aficionado del Club. Si bien es muy crítico, no hace comentarios groseros o mal intencionados contra el equipo públicamente.

4.5.1.4. Barra brava

Es el aficionado más pasional de todos. Existen barras bravas en todo el mundo, pero en algunos países el gobierno o los mismos clubes han eliminado las barras bravas; por ejemplo en Inglaterra los Hooligans han disminuido notablemente, ya que eran peligrosos para los otros aficionados y eso generaba perdidas a los equipos. En el Club Deportivo Cuenca la situación no es tan extrema, si bien se han tenido altercados con otras barras bravas de otros equipos, las barras bravas cuencanas mantienen una postura más de apoyo que de agredir a otros equipos. Existieron algunas barras como “De la Mano”, creada en 1994 y se caracterizaba por tener una mano roja gigante, la cual se situaba en preferencia pero actualmente ha dejado de funcionar. Otra barra brava es “La Vieja Guardia”, un grupo de aficionados que formaba parte de la Crónica Roja, pero por sentirse fuera de tono por su edad, decidieron formar una barra aparte de personas mayores, que quieran apoyar al equipo. La barra más conocida del Club Deportivo Cuenca hasta el año 2001 fue La Barra Brava, un grupo de aficionados que se posiciona en la Tribuna Sur, y que se caracterizan por llevar bombos y platillos acompañados de sus

canticos, pero lo más reconocible es su sentido del humor; comentarios fuera de lugar pero que hacían reír a toda la tribuna, comparaciones físicas de aficionados con personajes celebres, y no falta de vez en cuando un recordatorio que hay que respetar el Estadio Alejandro Serrano Aguilar a nuestros rivales y al arbitro. La Barra Brava sigue funcionando, pero no tiene la fuerza que tenía desde que se creó un 20 de marzo del 2001 la Crónica Roja. La Crónica Roja es la Barra Brava más reconocida a nivel nacional y local del Club Deportivo Cuenca; se caracterizan por su fidelidad, su pasión, su aliento al equipo durante noventa minutos y por acompañarlo a cualquier lugar. Comenzó localizándose en el sector de la actual Preferencia Sur, pero ahora se encuentra en la General Sur, donde tienen más espacio ya que la cantidad de miembros de la Crónica Roja ha aumentado considerablemente. Todas estas barras llevan un sentimiento de fiesta al estadio, si bien no siempre están felices con el rendimiento del equipo y lo hacen saber con sus cánticos o en redes sociales, nunca dejan de asistir al estadio.

4.5.2. Patrocinadores

Los patrocinadores son empresas que inyectan capital al equipo, a cambio de publicidad en la imagen del club. Un patrocinador ideal, no es solamente un patrocinador sino también un socio. Deben ser (CALZADA MANGUES) compañeros de viaje a largo plazo, que mediante aportaciones económicas y campañas de publicidad basadas en nuestros derechos, contribuyan al crecimiento sostenido de los ingresos y a la promoción general del Club Deportivo Cuenca.

Lastimosamente el panorama de los patrocinios no es muy agradable, ya que las empresas han reducido sus presupuestos de marketing y publicidad por la situación económica que atraviesa el país y el mundo; la mayoría de empresas prefieren invertir en clubes grandes antes que hacerlo en equipos pequeños como Club Deportivo Cuenca, generando una polarización muy resaltada. Además, muchas empresas no ven oportuno invertir en un institución con una imagen relacionada al fracaso y las deudas, ya que generan una vinculación inconsciente en el cliente.

Este momento, Club Deportivo Cuenca cuenta con los siguientes patrocinadores en la indumentaria 2015 y en vallas del estadio:

- Cerveza Pilsener.

- Municipio de Cuenca.
- ETAPA.
- EMAC.
- EMOV.
- DirecTV.
- Banco del Austro.
- Teléfono Grün.
- Prefectura del Azuay.
- Marathon Sports.
- Medias Roland.
- Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP).

Las Siguietes empresas, por otro lado, solo publicitaron en vallas del estadio:

- La Europea.
- ACE Seguros.
- Marcelito Pastelería.
- Bow Sport.
- RapiFlash
- Señal X.
- JAC Motors.

En el año 2015, el club no logro vender un 30% de patrocinios en la camiseta y un 40% en vallas publicitarias. Además, muchas empresas han sido apartadas por falta de pago y algunas de ellas aún deben a la institución dinero de algunos meses. La falta de un departamento de cobranzas dificulta el cobro del dinero adeudado de los patrocinadores al Club Deportivo Cuenca. Marathon Sports tuvo en el 2015 su último año como la camiseta oficial del club. Lastimosamente la relación entre el equipo cuencano y la empresa de indumentaria ecuatoriana se deterioro en los últimos años por retrasos en los entregas de las camisetas y por falta de abastecimiento de camisetas para comercialización. Se sigue analizando que empresa vestirá al equipo morlaco en el año 2016.

4.5.3. Dirigencia

La dirigencia son los representantes del Club Deportivo Cuenca, y quienes manejan la gestión del club. Tienen que encargarse de los recursos que ingresan en el equipo y saber invertirlos, además son los que representan al club en la FEF. La dirigencia esta conformada por un presidente, un vicepresidente, sus vocales y sus alternos. En el periodo 2015-2016, la directiva esta conformada de la siguiente manera:

- Presidente: Dr. Galo Cárdenas.
- Vicepresidente: Dr. Freddy Abril.
- Vocales Principales:
 - Dr. Eduardo Sánchez.
 - Eco. Andrés Ugalde.
 - Ing. Claudio Peñaherrera.
 - Dr. Hernán Tamariz.
 - Ing. Carlos Vincés.
- Vocales Alternos:
 - Lic. Julio Alvarez.
 - Sr. Francisco Sánchez.
 - Dr. Fausto Carvallo.
 - Arq. Nataly Villavicencio.
 - Tec. Juan Pablo Proaño.

Imagen No. 13: Dirigentes del Club Deportivo Cuenca 2015-2016.



Fuente: (EL MERCURIO)

Además de los cargos previamente mencionados, se tienen diferentes comisiones como la Comisión de Fútbol, la Comisión del Hinchista, Comisión de Recuperación de Patrimonio, Comisión Jurídica, Comisión de Disciplina, Comisión de Marketing y Comisión de Comunicación y Relaciones Públicas.

No existen departamentos, como en la mayoría de clubes, y esto ha dificultado la formación de una estructura fuerte en el ámbito organizacional. El mayor problema es no tener bases de gestión deportiva, marketing deportivo, o cualquier área especializada en el deporte; y además los dirigentes aprenden en el transcurso del tiempo. Las dirigencias solamente tienen dos años al frente del club, y pueden reelegirse pero el proceso es tan agotador que casi ninguno lo realiza, y en dos años es difícil mantener un proceso a largo plazo, gestión indispensable para cualquier entidad deportiva.

La dirigencia comenzó con pie derecho el año 2015, pero lastimosamente se vieron afectados por una deuda más grande a la que se especificaba en el informe económico de la anterior dirigencia. Este detalle alteró los presupuestos planeados para el año, además de exceso en el gasto de la plantilla la cual debía ser máximo de cien mil dólares. La situación económica de la institución altera tanto el proceso que muchos planes propuestos en campañas han sido eliminados por falta de recursos; esto, además de la situación deportiva del equipo, generó un año caótico en la dirigencia del Club Deportivo Cuenca.

4.5.4. Federaciones y Asociaciones

En este grupo se encuentran las entidades que regulan los campeonatos, y por ende al Club Deportivo Cuenca en los mismos. Las instituciones con las cuales Club Deportivo Cuenca tiene relación directa son F.E.F., el A.F.A. y F.D.A.; a continuación se explica las funciones de cada una:

4.5.4.1. Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F.)

La F.E.F. es la institución encargada de realizar los Campeonatos Nacionales, y además de regular los mismos. Esta presidida por el Luis Chiriboga Acosta. Esta federación está conformada por cuatro categorías con un total de 57 equipos: 12

equipos de la Seria A, 12 equipos de la Serie B, 21 equipos de la Segunda Categoría y 12 equipos del Campeonato de Reservas.

4.5.4.2. Asociación de Fútbol del Azuay (A.F.A.)

El A.F.A. es un organismo deportivo autónomo que dirige, fomenta y administra el fútbol no aficionado; si bien tiene autonomía, esta sujeta a reglas establecidas por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Esta asociación tiene el control económico provincial y es responsable del desarrollo de las programaciones futbolísticas que se realizan en la provincia del Azuay. Actualmente esta presidida por el Eco. Eduardo Dumas.

4.5.4.3. Federación Deportiva del Azuay (F.D.A.)

La F.D.A. es la entidad rectora del deporte azuayo desde el año 1971. Esta presidida por el Dr. José Verdezoto. Esta federación además es la encargada de administrar el Estadio Alejandro Serrano Aguilar; pero en el año 2015 lo arrendaron al Club Deportivo Cuenca por dos años.

4.5.5. Jugadores y Cuerpo Técnico

Se puede considerar que estos actores son además el producto de la institución. Son los que salen cada semana a dar la cara en frente de miles de personas y su papel principal es representar al equipo y a la ciudad. La plantilla actual del Club Deportivo Cuenca esta conformada por treinta jugadores, y su equipo técnico esta conformado Alex Aguinaga como Entrenador, Pablo Marín como asistente técnico, Robin Pico como preparador de arquero, Diego Cornejo como Fisioterapeuta y Vicente Brito como Médico del Club.

Actualmente el equipo esta sufriendo ciertos problemas, específicamente con la cuestión de pago a los jugadores. La plantilla tiene un valor mensual aproximado de USD 125.000. La ventaja es que el equipo ha mejorado considerablemente con la llegada del Profesor Alex Aguinaga, pero el descenso sigue siendo un problema constante para el club.

CAPITULO 5: MODELO DE VALOR DE MARCA

5.1. Diseño de la investigación

En esta sección se realizarán dos fases de la investigación. La Fase 1: determinar el problema de investigación; y la Fase 2: Seleccionar el diseño de investigación. Estas dos fases abarcan siete pasos de la investigación (HAIR JR., BUSH and ORTINAU).

5.1.1. Identificar y aclarar las necesidades de información

El propósito de la siguiente investigación es recabar información sobre la actitud que tienen los aficionados de la marca Club Deportivo Cuenca hacia la misma; conocer la intensidad de los juicios y sentimientos positivos o negativos que tiene un hincha hacia la marca.

5.1.2. Definir el problema y las preguntas de investigación

El problema radica en que Club Deportivo Cuenca esta manejando su marca sin una estructura y carece de conocimientos de la actitud de los aficionados hacia la marca. Para solucionar este inconveniente, se tienen que responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuanta notoriedad de marca tiene Club Deportivo Cuenca en el medio?
- ¿Qué es Club Deportivo Cuenca para sus aficionados?
- ¿Cuáles son los juicios y sentimientos que tienen los aficionados hacia Club Deportivo Cuenca?
- ¿Cómo es la relación entre Club Deportivo Cuenca y sus aficionados?

5.1.3. Especificar los objetivos de la investigación y corroborar el valor de la información

Los objetivos de la investigación deben ser las justificaciones a las preguntas de la investigación. Unos objetivos de investigación (HAIR JR., BUSH and ORTINAU)

enunciados formalmente representan una guía para decidir qué otros pasos hay que dar. Los objetivos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer la presencia que tiene Club Deportivo Cuenca en sus aficionados.
- Determinar que opinan los aficionados sobre el desempeño y la imagen del Club Deportivo Cuenca .
- Determinar cuales son los juicios y sentimientos que tiene el aficionado sobre Club Deportivo Cuenca.
- Conocer el trato de Club Deportivo Cuenca hacia sus aficionados, y la respuesta que los mismos tienen hacia la institución.

5.1.4. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos

La investigación que se realizará conforma dos etapas: la primera una investigación exploratoria y la segunda una investigación descriptiva. La investigación exploratoria tiene como objetivo profundizar los conocimientos de motivos, actitudes y conductas de los aficionados; los métodos que se realizarán son entrevistas exhaustivas y grupo de enfoque. La investigación descriptiva tiene como objetivo recopilar datos numéricos para conocer actitudes, intenciones y preferencias de los aficionados; el método que se utilizará es el de encuestas.

La fuente de datos que se manejará es primaria. La razón de escoger fuentes de datos primarios es que no existe información sobre marca del Club Deportivo Cuenca. Los datos primarios son fuentes de primera mano, es decir en este caso, información que entrega directamente el aficionado del equipo al investigador.

5.1.5. Trazar el plan de muestreo y calcular el tamaño de la muestra

Para la investigación cuantitativa se encontró una muestra de 8 personas para el Focus Group y dos personas para las entrevistas a profundidad; usualmente para los grupos de enfoque se utilizan de seis a doce personas, así que por no ser una población muy grande se realizó el cuestionario solamente a ocho personas. Para la investigación cuantitativa, por otro lado, se tiene que realizar seis pasos para encontrar adecuadamente la muestra. Los pasos se los describe a continuación:

5.1.5.1. Definir la población objetivo

La población objeto a la que se realizará la investigación deben ser aficionados hinchas del Club Deportivo Cuenca. La razón radica en que se tiene que conocer las actitudes de los aficionados frente a la marca, y el escoger a una persona sin que sea hincha del equipo va a entregar información irrelevante; en este caso, la población objeto debe ser conocedora de la marca. El género de los encuestados no será relevante, pero la edad sí. Se necesitan personas con opiniones propias y juicios formados, así que las personas menores de 15 años no podrán responder la encuesta.

5.1.5.2. Elegir el método de obtención de datos

Los datos se recogerán de manera personal, en diferentes lugares de la ciudad. Además, se utilizará la herramienta Facebook para conseguir respuestas de 40 cuestionarios mediante su aplicación Encuestas.

5.1.5.3. Identificar el marco de muestreo

No existe una base de datos de todos los aficionados del Club Deportivo Cuenca. La cantidad de socios (abonados) es de 4.994 aficionados, y no existe la información necesaria para contactarlos. Así que antes de comenzar con el cuestionario, se realizará una primera pregunta para confirmar que es aficionado del Club Deportivo Cuenca; en el caso que no sea aficionado, no se realizará el cuestionario.

5.1.5.4. Seleccionar el método de muestreo apropiado

Como se explicó en el apartado de marco de muestreo, no existe base de datos de los aficionados del Club Deportivo Cuenca, y como se realizará las encuestas en diferentes lugares de la ciudad y mediante Encuestas de Facebook, el muestreo que más se adecúa a esta investigación es una muestra no probabilística. El tipo de muestra que se seleccionó fue el muestreo por juicio; este tipo de muestreo se caracteriza en que el investigador escoge a los encuestados a base de los

requisitos que necesita el estudio. En este caso, que sean aficionados del Club Deportivo Cuenca y mayores de quince años, sin importar el sexo.

5.1.5.5. Determinar el tamaño de muestra necesaria

Para determinar el tamaño de la muestra necesaria, se tuvo que realizar primero 20 encuestas piloto a aficionados del Club Deportivo Cuenca para encontrar la probabilidad de éxito de respuesta de los cuestionarios. A estas veinte personas se les pregunto al final si se les hizo fácil responder temas relacionados a la marca del club, y 18 de ellas dijeron que si. Esto quiere decir que existe un 90% de posibilidad de que las preguntas sean fáciles de responder y que sean relevantes en la investigación, ya que se utilizan escalas para valorar la marca de diferentes autores. Para esta investigación se desea tener un 95% de nivel de confianza y un 5% de error máximo permitido. Para el tamaño de la población se tomo como referencia el aforo del Estadio Alejandro Serrano Aguilar, que es de 16.540 aficionados (EL TIEMPO), y se utilizo la formula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(d^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times p \times q)}$$

En donde:

- “n” es el tamaño de la muestra.
- “N” es el tamaño de la población.
- “p” es la probabilidad de éxito.
- “q” es la probabilidad de fracaso.
- “Z” es el nivel de confianza.
- “d²” es el error máximo permitido.

Traduciendo lo anterior a la información que se tiene para la investigación se conoce que:

- “n” es la muestra que queremos obtener.
- “N” es igual a 16.540 aficionados.
- “p” es igual a 90%.
- “q” es igual a 10%

- “Z” es igual a 95%, pero su coeficiente es 1,96.
- “d²” es igual al 5%.

Al utilizarlo en la formula se tiene que:

$$n = \frac{16.540 \times 1,96^2 \times 0,9 \times 0,1}{(0,05^2 \times (16.540 - 1)) + (1,96^2 \times 0,9 \times 0,1)}$$

$$n = \frac{5718,606}{41,693}$$

$$n = 137$$

Esto quiere decir se tiene que encuestar a 137 personas para tener una muestra de la población de aficionados del Club Deportivo Cuenca.

5.1.5.6. Crear un plan de operación para seleccionar unidades de muestreo

El plan de operación son pasos de cómo contactar con los encuestados. Los pasos son los siguientes: 1) asistir a lugares de gran concurrencia como el Mall del Río, Millenium Plaza y Monay Shopping, 2) acercarse a un aficionado que encaje en el perfil de la población objetivo; enviar cuestionario a 40 personas que se les pueda considerar aficionadas del Club Deportivo Cuenca en Facebook 3) asegurarse que el encuestado es aficionado del Club Deportivo Cuenca, 4) explicar de qué se trata la encuesta, 5) realizar encuesta y; 6) agradecer al encuestado por su ayuda.

5.1.6. Examinar los aspectos y escalas de medición

Para entender las escalas o la escala que se tiene que utilizar en una investigación, se tiene que entender primero los componentes de las actitudes del mercado. Existen tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. Los investigadores y quien toman las decisiones deben entender estos tres aspectos:

- El componente cognitivo de la actitud (HAIR JR., BUSH and ORTINAU) son las creencias, percepciones y conocimientos de la persona sobre un objeto y sus atributos.

- El componente afectivo de una actitud esta constituido por las emociones que tiene una persona hacia un determinado objeto.
- El componente conductual es la respuesta que tienen una persona a un determinado objeto.

Para poder medir estas actitudes y comportamientos existen diferentes escalas. Para esta investigación se utilizará una Escala Likert (HAIR JR., BUSH and ORTINAU) que es un formato de una escala en el que se le pide a los entrevistados que indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo que tienen con una serie de enunciados de creencias mentales o conductuales sobre un determinado objeto. Se utilizaron además Escalas de diferentes estudios realizados para valorar la marca, en donde las preguntas están vinculadas directamente a la Notoriedad de la Marca, de la Calidad Percibida, de las Asociaciones de la Marca, del Valor de Marca y de la Intención de Compra.

5.1.7. Diseño y prueba piloto del cuestionario

Para la Investigación Cualitativa se realizó el siguiente cuestionario en donde se podían agrupar los cuatro objetivos de la investigación en seis preguntas. En este tipo de investigación las personas pueden expresarse libremente, y sacar diferentes puntos que no están en la investigación:

CUESTIONARIO SOBRE EL VALOR DE MARCA DE CLUB DEPORTIVO CUENCA

Preámbulo (5 minutos)

- Gracias por participar en este Focus Group/Encuesta y Bienvenidos.
- Explicación del porque se hace esta investigación.
- Cuestionario informal
- No existen respuestas correctas o incorrectas
- Grabación de audio.
- Servicio de pizza.
- Se hablará a cerca del Club Deportivo Cuenca

Introducción y Calentamiento (3 minutos)

- Que cada participante se introduzca.
- ¿Por qué son aficionados del Club Deportivo Cuenca?

Presencia (5 minutos)

- De tus siete días de la semana ¿cuántos hablas, lees o investigas sobre Club Deportivo Cuenca?

Desempeño e Imagen (10 minutos)

- ¿Qué tan satisfecho se encuentran con el rendimiento del equipo?
- ¿Encuentras todos los productos que deseas del Club?
- ¿Qué tal les parece la imagen de Deportivo Cuenca en Redes Sociales? (Mostrar Imágenes)
- ¿Eres seguidor de las Páginas Oficiales del Club?

Juicios y Sentimientos (20 minutos)

- ¿Qué piensas de Club Deportivo Cuenca como Institución y equipo deportivo?
- ¿Qué significa para ti Club Deportivo Cuenca?
- ¿Qué sentimiento te evoca Club Deportivo Cuenca?

Resonancia (10 minutos)

- ¿Qué tal es tu relación con el equipo?
- ¿Sientes que se preocupan por ti?

Ejercicio de Cierre (5 minutos)

- Agradecer.
- Servir pizza.

Para la Investigación Cuantitativa se realizará a las personas que respondan las encuestas sobre el Valor de Marca del Club Deportivo Cuenca:

ENCUESTA SOBRE EL VALOR DE MARCA DE CLUB DEPORTIVO CUENCA

Junto a saludarle, deseo invitarle a responder la siguiente encuesta, que tiene como objetivo recoger su importante opinión sobre el Club Deportivo Cuenca. Ello, con el

fin de construir un Modelo de Valor de Marca para la tesis de grado “Elaboración de un Modelo de Valor de Marca en el Club Deportivo Cuenca” realizada por el egresado de la carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad del Azuay, Josué Andrés Proaño Coello.

Agradezco su tiempo y su colaboración.

Edad: 1. 15 a 24 años 2. 25 a 34 años 3. 35 a 44 años
4. 45 a 54 años 5. 55 a 64 años 6. 65 en adelante

Sexo: 1. Masculino 2. Femenino

Aficionado del Club Deportivo Cuenca: 1. Si 2. No

Instrucciones:

A continuación se presentan diferentes opiniones de Club Deportivo Cuenca. Por favor indique que tan de acuerdo o en desacuerdo esta con cada una marcando con una X su respuesta. Tiene 5 opciones de izquierda a derecha:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indiferente.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo

		1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1	Leo y escucho constantemente noticias de Club Deportivo Cuenca.					
2	Cuando pienso en fútbol, se me viene a la mente Club Deportivo Cuenca.					

3	Club Deportivo Cuenca como institución tiene una buena reputación.					
4	Me siento orgulloso de ser aficionado del Club Deportivo Cuenca.					
5	Club Deportivo Cuenca tiene una imagen poderosa.					
6	Club Deportivo Cuenca es mejor institución que la mayoría de equipos de fútbol en el Ecuador.					
7	El sentimiento que tengo por Club Deportivo Cuenca es pasión.					
8	Club Deportivo Cuenca tiene un gran nivel de juego.					
9	Encuentro fácilmente todos los productos de Club Deportivo Cuenca que necesito.					
10	Si existiera otro equipo profesional en la ciudad de Cuenca, seguiría siendo aficionado del Club Deportivo Cuenca.					

5.2. Recolección de datos

Como en toda la investigación, existieron dos procesos para la recolección de datos. Primero se realizó la recolección para la investigación cualitativa, y a base de las respuestas entregadas en esa investigación se realizó la recolección de datos de la investigación cuantitativa.

5.2.1. Investigación Cualitativa

Lo primero que se realizó fue llamar a ocho personas que son aficionadas del Club Deportivo Cuenca para que formen parte del Focus Group. Estas ocho personas cumplían el rango de edad, eran aficionadas del Club Deportivo Cuenca y del total de participantes, dos eran del género femenino. Se comenzó citándolas en la sala de reuniones de la Plaza Medica, se las acomodó en círculo para que todos puedan participar y se comenzó el proceso de la sesión de grupo. Se planeó que el grupo

de enfoque dure un aproximado de una hora, pero al ser un tema tan entretenido para los entrevistados, la sesión se alargó a un aproximado de dos horas.

Los integrantes de la sesión de grupo fueron muy proactivos, entregando información que no se les solicitó y además brindando constantemente ideas para mejorar la marca del Club Deportivo Cuenca. Luego de que la sesión de grupo terminó, se les agradeció por su tiempo y recalcaron que no fue una formalidad sino que fue entretenido poder hablar dos horas del equipo, y saber que hay personas que se interesan por él. Se les sirvió pizza al final del proceso en manera de agradecimiento.

Para las entrevistas a profundidad, se realizó primero una entrevista a una persona de 56 años, con un criterio más amplio del Club Deportivo Cuenca ya que había sido aficionado del equipo desde sus inicios. La segunda entrevista se la realizó a un joven de 24 años, que además formaba parte del directorio del Club Deportivo Cuenca, para que brinde dos opiniones; la primera como aficionado y la segunda como directivo. Las dos entrevistas fluyeron sin ningún problema, se esperaba que la entrevista dure un aproximado de cuarenta minutos, pero al ser un tema que les apasionaba se alargó a un aproximado de una hora y media. Los dos entrevistados brindaron información muy relevante para poder establecer las bases de la investigación cuantitativa, y la calidad de la información hacia entender como pensaba y como sentía el aficionado del Cuenca. Se les agradeció por su tiempo al final de la entrevista, y los dos encuestados agradecieron por ser tomados en cuenta para este proyecto.

5.2.2. Investigación Descriptiva

Luego de tener la información de la investigación cualitativa, se formuló de manera más óptima el cuestionario para las encuestas de la investigación cuantitativa. Luego de tener el cuestionario listo, se realizó veinte pruebas piloto para conocer si los aficionados del Club Deportivo Cuenca entendían las preguntas y no se confundían con la escala escogida. Como se explico previamente, 18 de 20 encuestados creyeron que la encuesta fue sencilla y que la escala Likert no los confundía; las dos personas restantes creyeron que las escalas eran preguntas y no afirmaciones, así que la posibilidad de que los aficionados respondan correctamente la encuesta era de un noventa por ciento.

Conociendo los datos que entregó las pruebas piloto, se pudo sacar una media de 137 personas, ya que la población no es muy grande y solo se tenía que realizar a aficionados del Club. De las 137 personas encuestadas, se detectó un error de respuesta o de codificación de apenas 4 personas, que resultaron no ser aficionadas del Deportivo Cuenca. Las demás 133 personas si eran aficionadas del club. Cuarenta del total de las encuestas se las realizó mediante Facebook, las demás se las realizó un día domingo en el Mall del Río, por la cantidad de rotación de personas que existe en ese lugar. La mayoría de las personas reaccionaron de manera positiva a las encuestas, pero algunos posibles encuestados no quisieron responder ya que no les parecía cómodo; pero no fue un problema que afecto a la investigación. Se planteó un tiempo promedio de respuesta de 3 minutos por encuesta, en base a las pruebas piloto, pero la mayoría de personas respondían en un rango de un minuto y medio a dos minutos. Las 97 encuestas realizadas en el Mall del Río se concluyeron en un día, con la ayuda de 3 encuestadores.

Los resultados de las investigaciones se los presenta a continuación en el procesamiento de datos.

5.3. Procesamiento de datos

Como en toda la investigación, las dos etapas de la investigación son la cualitativa y la descriptiva. A continuación se describirán los resultados obtenidos al momento de procesar los datos dados en la investigación.

5.3.1. Investigación Cualitativa

En la investigación Cualitativa o Exploratoria entregó información muy valiosa para poder construir a base de ella las encuestas para la investigación descriptiva. Las entrevistas y los grupos de enfoque se realizaron en el mes de Julio del año 2015. Los resultados se los dividen en seis secciones: Introducción, Presencia, Desempeño, Juicios y Sentimientos y Resonancia. A continuación los datos encontrados:

5.3.1.1. Introducción

- Los participantes del Focus Group y un participante de las entrevistas a profundidad son aficionados del Club Deportivo Cuenca porque sus padres los llevaron al estadio cuando eran niños, y desde ahí comenzó su apego por el equipo de la ciudad de Cuenca; fue como heredar un sentimiento.
- El participante de la entrevista a profundidad, mayor de cincuenta años, se hizo aficionado del Club porque en el año 1971 tenía apenas 13 años, y en una ciudad donde no había mucho entretenimiento se pudo presenciar un fenómeno local que fue Club Deportivo Cuenca. Explica que cuando jugaba el club en Cuenca, se levantaba desde muy temprano para hacer fila en el estadio y ver al equipo morlaco.

5.3.1.2. Presencia

- Las diez personas involucradas en la investigación (8 del Focus Group y 2 de las Entrevistas a Profundidad) comentaron de que investigan, hablan o leen del Club entre cinco a siete días a la semana. Muchos hicieron énfasis que ahora con la aplicación Twitter, tienen más información del club y siempre están al tanto de la actualidad del equipo.

5.3.1.3. Desempeño e Imagen

- Todos los involucrados en la investigación cualitativa dijeron que no se encuentran conformes con el rendimiento del equipo. Creen que se puede hacer más, especialmente con las divisiones inferiores. Creen que la llegada de Alex Aguinaga puede beneficiar al equipo por ser una leyenda del fútbol ecuatoriano, pero no están convencidos de la calidad de técnico que es ya que no ha conseguido ningún título importante.
- Ninguno de los entrevistados encuentra los productos que desean del Club, pero muchos de ellos en realidad no adquieren productos porque existe muy poca variedad.
- Al mostrar fotografías de cómo se está manejando la imagen del Club, ningún entrevistado estuvo satisfecho con lo que entregaba el equipo. Recalaron que las imágenes son poco atractivas, de mala calidad y no tienen un mismo concepto.

- Todos los entrevistados eran seguidores del Club en su Twitter Oficial, pero la mayoría estaba confundido con el FanPage de Facebook creyendo que una página creada por hinchas era la oficial del club; solamente tres eran seguidores de la página oficial de Facebook del Club Deportivo Cuenca.

5.3.1.4. Juicios y Sentimientos

- Los entrevistados piensan que el Club como institución tiene muy mala imagen. Creen que las deudas son culpa de los directivos y de anteriores directivos que perjudicaron al equipo. No confían en que se pueda solucionar la situación actual si siguen manejando el equipo como lo han venido haciendo hasta el momento.
- Piensan que el Club como equipo deportivo no cumple las expectativas de ellos como hinchas, creen que están apoyando en vano ya que van al estadio y el equipo pierde. Creen que al menos el equipo debería hacer respetar su estadio, y ganar en casa. Un aficionado recalcó que se arrepiente de haber comprado el abono a comienzos de año, y otro expresó que se alegra de no haberlo adquirido.
- Los entrevistados expresaron que el sentimiento que tienen por Club Deportivo Cuenca es Pasión; en el focus group algunos expresaron que su sentimiento es amor o cariño, pero al escuchar la respuesta de que el sentimiento de algunos era pasión, se inclinaron más por esa respuesta.

5.3.1.5. Resonancia

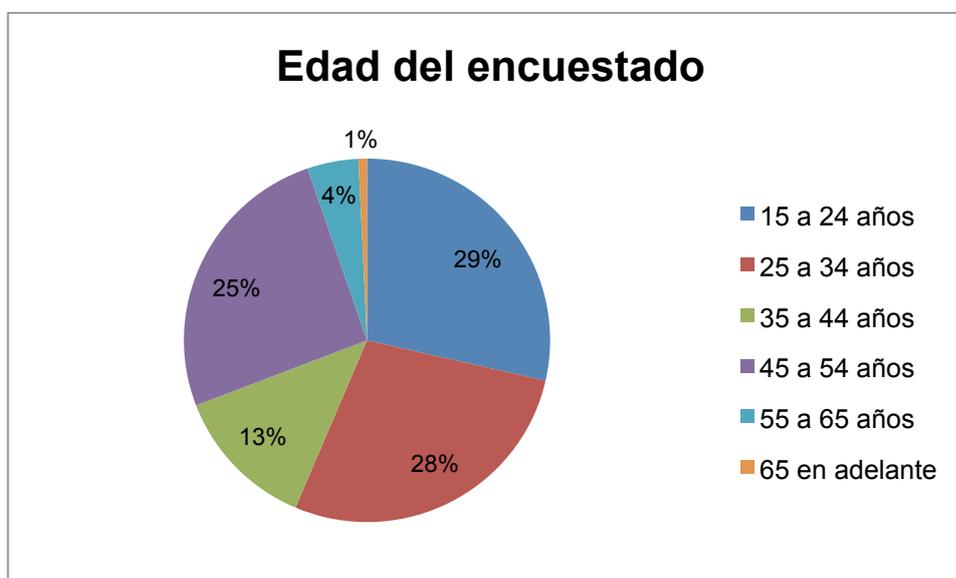
- Los encuestados sienten que la relación es unilateral, que el aficionado es el que se sacrifica por el equipo pero que la institución no entrega un beneficio al hincha. Sienten que entregan dinero y apoyo pero que el club no reacciona.
- Los aficionados no sienten preocupación por parte de la institución Club Deportivo Cuenca hacia el aficionado; creen que solamente desean dinero para poder solventar salarios y deudas pero que no hay una preocupación por su cliente.

5.3.2. Investigación Descriptiva

Como se explicó previamente, se realizaron 137 encuestas, de las cuales 4 tuvieron error al entrevistar a personas que no eran aficionadas del Club Deportivo Cuenca. Para el análisis de los datos se tomaron las 133 encuestas sin error.

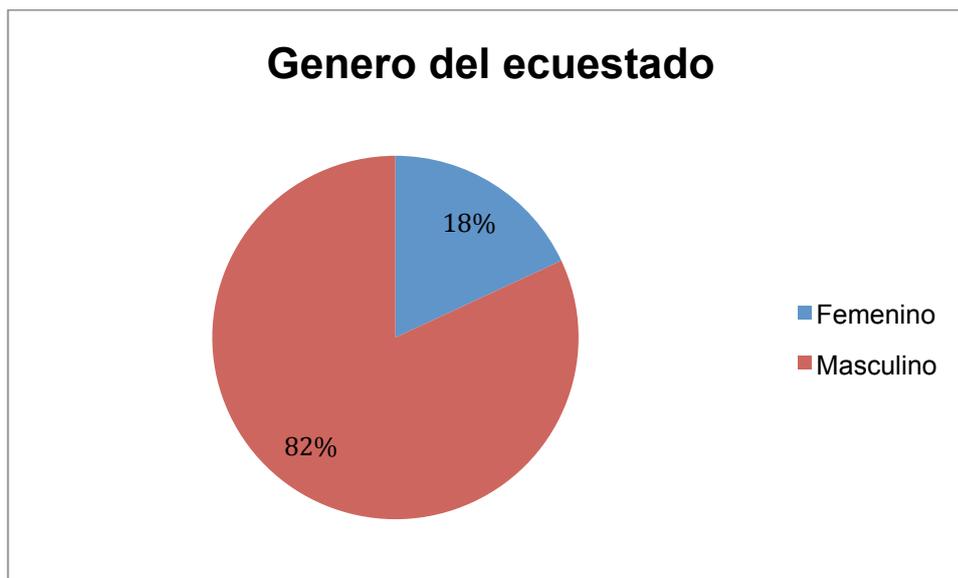
Del total de encuestados válidos, la mayoría se encontraba en el rango de 15 a 24 años, seguido por personas de 25 a 34 años y luego por personas de 45 a 54 años. La mayoría de los encuestados fueron de género masculino con un 82%; la razón de este dato es que la mayoría de aficionados al fútbol son varones, a pesar de que en el género femenino exista un crecimiento notable de simpatizantes al fútbol en los últimos años.

Ilustración No. 14: Edad de los encuestados de la investigación cuantitativa.



Fuente: Elaboración del autor.

Ilustración No. 15: Género de los encuestados de la investigación cuantitativa.

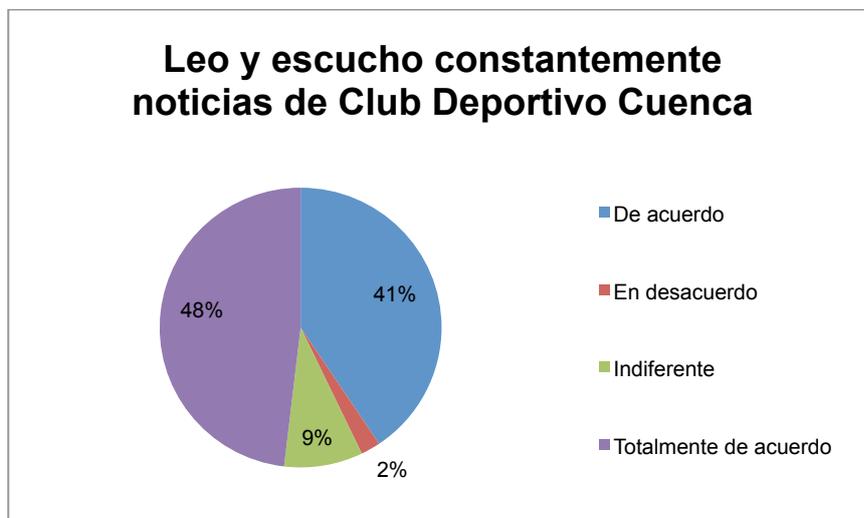


Fuente: Elaboración del autor.

A continuación se analizará cada pregunta realizada en la investigación cuantitativa. Cada reactivos utilizados con escala Likert tiene un objetivo para entender un bloque de creación de la Pirámide de Resonancia de Marca, modelo que se analiza para valorar la marca Club Deportivo Cuenca en esta tesis.

5.3.2.1. Reactivo N° 1 (Presencia): Leo y escucho constantemente noticias de Club Deportivo Cuenca.

Ilustración No. 16: Gráfico de Reactivo N° 1.



Fuente: Elaboración del autor.

El primer reactivo está relacionado a la presencia que tiene la marca Club Deportivo Cuenca en sus aficionados. La presencia de marca es la frecuencia y facilidad con la que el consumidor evoca o interactúa con la marca. En la investigación, la presencia del club fue muy positiva al estar en un rango de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” con un 89% de los encuestados. Esto quiere decir que la marca tiene una presencia muy fuerte en sus consumidores (aficionados), ya que constantemente están interactuando al leer noticias o investigar sobre el club.

5.3.2.2. Reactivo N° 2 (Presencia): Cuando pienso en fútbol, se me viene a la mente Club Deportivo Cuenca.

Ilustración No. 17: Gráfico de reactivo N° 2.

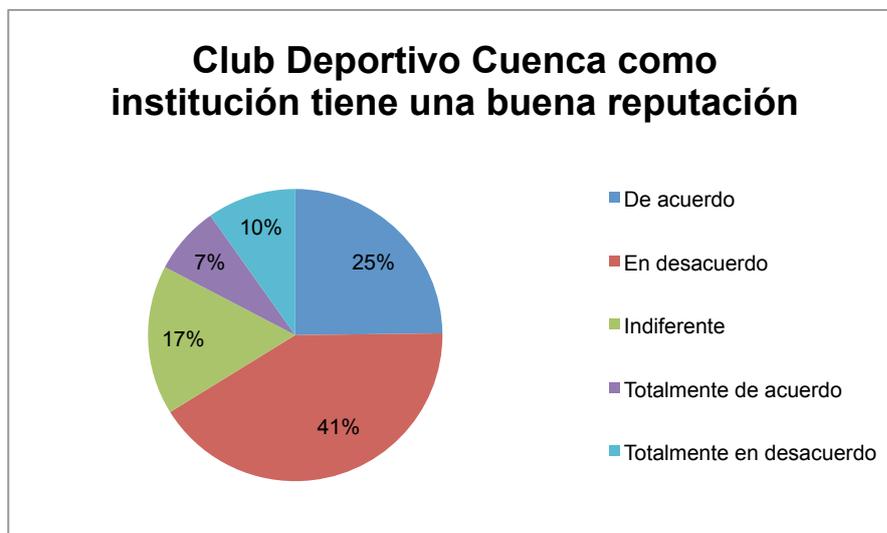


Fuente: Elaboración del autor.

El segundo reactivo de igual manera está vinculado a la presencia de marca. Los aficionados del Club Deportivo Cuenca tienen tan bien posicionada la marca en sus mentes, que al momento de pensar en fútbol, el 78% de los encuestados respondieron que sí piensan en Club Deportivo Cuenca. La presencia son los cimientos de la marca, y la del club en sus clientes es muy fuerte.

5.3.2.3. Reactivo N° 3 (Imágenes) : Club Deportivo Cuenca como institución tiene una buena reputación.

Ilustración No. 18: Gráfico de reactivo N° 3

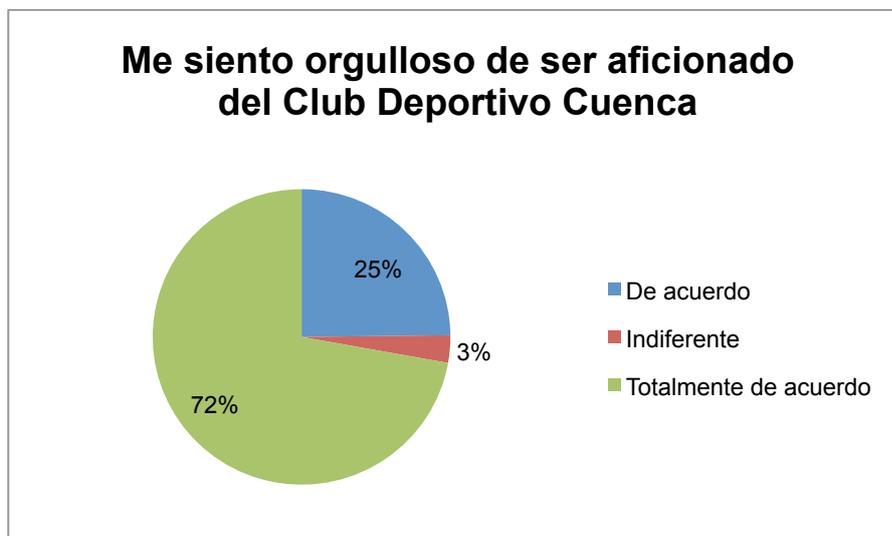


Fuente: Elaboración del autor.

Las imágenes no son solamente la parte gráfica de la marca, son las propiedades extrínsecas del producto en donde se incluyen las formas en las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor. En el reactivo número tres se consulta al aficionado sobre su percepción que tiene sobre la institución Club Deportivo Cuenca. Lastimosamente el club como institución no tiene la mejor imagen para los aficionados, ya que un 51% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de que la reputación del equipo cuencano sea buena; solamente un 25% de aficionados está de acuerdo con que la reputación del equipo es buena.

5.3.2.4. Reactivo N° 4 (Imágenes): Me siento orgulloso de ser aficionado del Club Deportivo Cuenca.

Ilustración No. 19: Gráfico de reactivo N° 4.

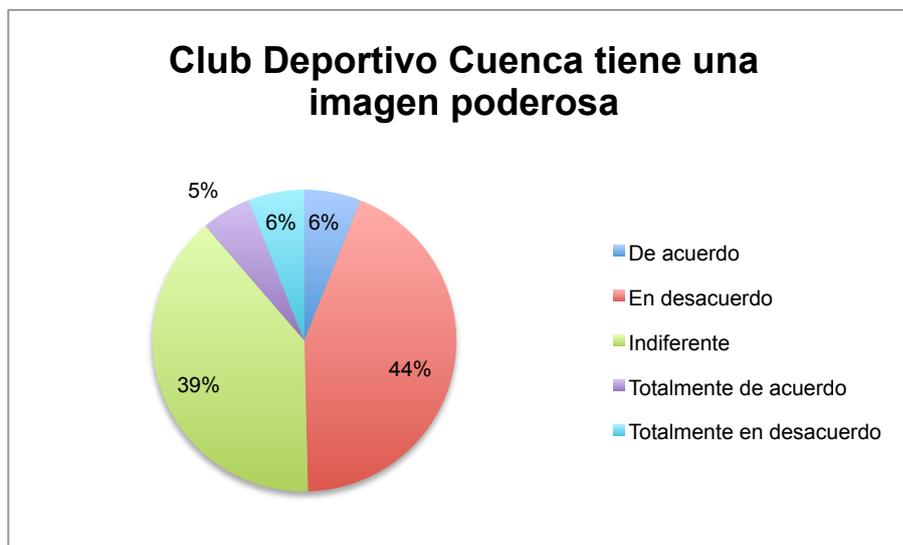


Fuente: Elaboración del autor.

Como segundo reactivo de la imagen del club, se consultó si los aficionados se sentían orgullosos de ser hinchas del Club Deportivo Cuenca; en este reactivo no se consultó sobre la institución, sino sobre la entidad como marca. Este reactivo es muy positivo para la marca del club, ya que el 72% de los encuestados estaban totalmente de acuerdo en sentirse orgullosos de ser aficionados del club, y un 25% estaba de acuerdo de sentirse orgullosos de ser aficionados del club. Solamente un 3% de aficionados les pareció indiferente sentirse orgullosos del Club Deportivo Cuenca.

5.3.2.5. Reactivo N° 5 (Imágenes): Club Deportivo Cuenca tiene una imagen poderosa.

Ilustración No. 20: Gráfico de reactivo N° 5.

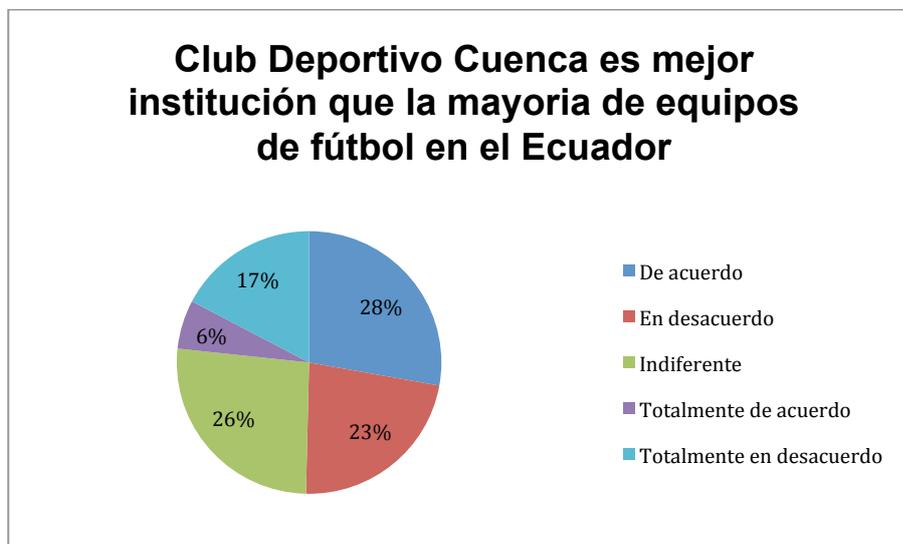


Fuente: Elaboración del autor.

La tercera y última pregunta de la imagen del Club Deportivo Cuenca es más específica, y se consulta directamente sobre la fuerza que tiene la imagen del club. Lastimosamente el 44% de las personas encuestadas están en desacuerdo con que el Club Deportivo Cuenca tenga una imagen poderosa. El 39% de las personas estaban indiferentes con esta pregunta, lo que significa que no creían que era fuerte o débil la imagen; pero al tener un porcentaje tan alto de personas en desacuerdo, la balanza se inclina más a una imagen débil del club.

5.3.2.6. Reactivo N° 6 (Desempeño): Club Deportivo Cuenca es mejor institución que la mayoría de equipos de fútbol en el Ecuador.

Ilustración No. 21: Gráfico de Reactivo N° 6.

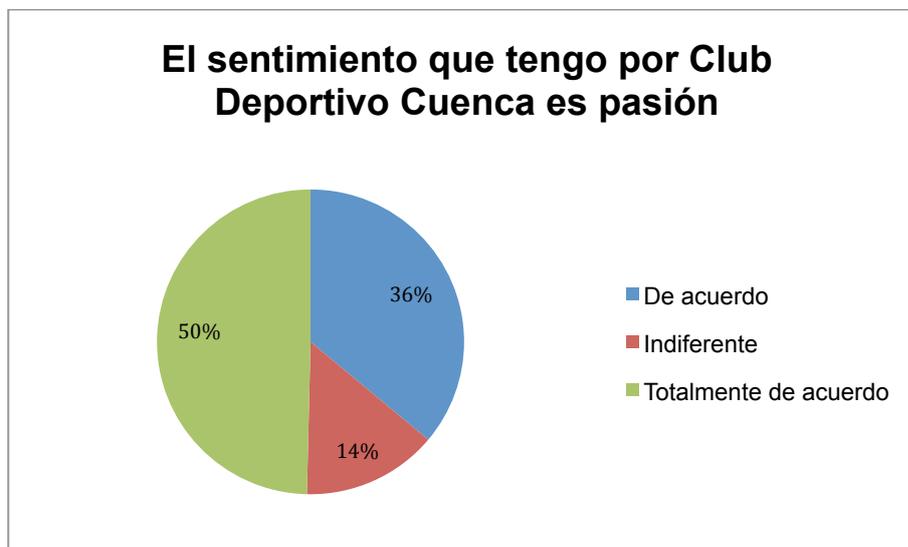


Fuente: Elaboración del autor.

El desempeño de marca se refiere a que tan bien satisface las necesidades funcionales del consumidor. Para generar un reactivo que indirectamente se pueda analizar el desempeño, se realizó una comparación general con todos los clubes del país. El 34% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el club es mejor institución que la mayoría de clubes del país; un 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, se sienten indiferentes al tema; pero un 23% está en desacuerdo con que el club tenga una buena reputación y un 17% está totalmente en desacuerdo, esto indica que un 40% de encuestados creen que la institución Club Deportivo Cuenca es inferior a otras entidades del fútbol del país.

5.3.2.7. Reactivo N° 7 (Sentimientos): El sentimiento que tengo por Club Deportivo Cuenca es pasión.

Ilustración No. 22: Gráfico de reactivo N° 7.

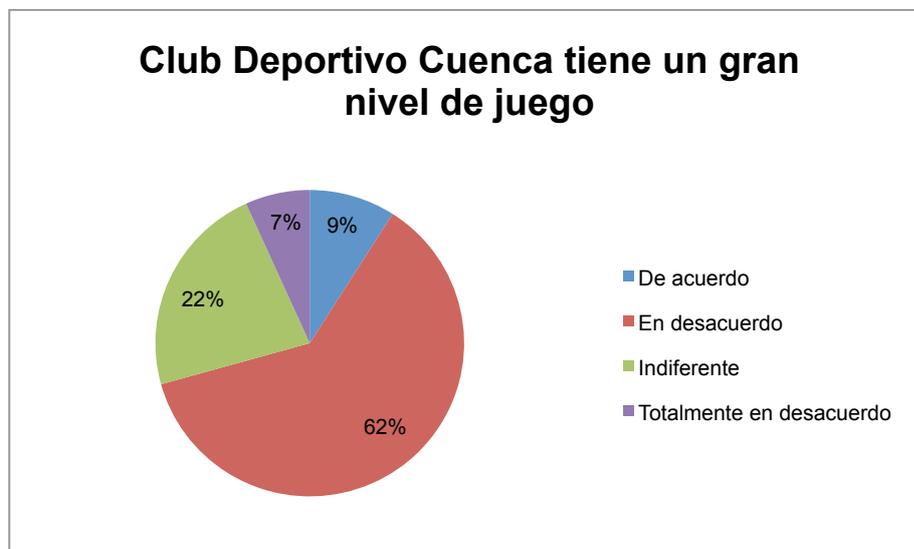


Fuente: Elaboración del autor.

Los sentimientos de la marca son las respuestas y reacciones emocionales del consumidor respecto a la marca. En la investigación cualitativa se realizó la pregunta de que sentimiento tenían por Club Deportivo Cuenca y la mayoría de entrevistados respondió que era el sentimiento "Pasión". En la investigación cuantitativa se quiso comprobar que los aficionados del club cuencano sienten pasión por el equipo. Las respuestas fueron similares a la investigación exploratoria; el 50% de encuestados estuvo totalmente de acuerdo que lo que sienten por Club Deportivo Cuenca es pasión, el 36% dijo estar de acuerdo con esta afirmación y solamente un 14% se sintió indiferente con este reactivo. El 86% de las personas afirmaron que sienten pasión por el club, que es un porcentaje muy positivo para la marca.

5.3.2.8. Reactivo N° 8 (Juicio): Club Deportivo Cuenca tiene un gran nivel de juego.

Ilustración No. 23: Gráfico de reactivo N° 8.

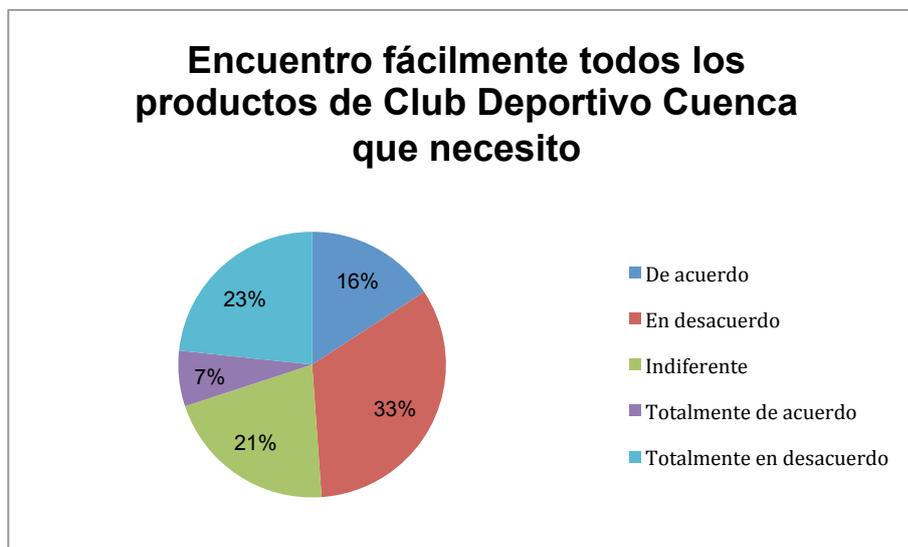


Fuente: Elaboración del autor.

Los Juicios de marca son las opiniones y valoraciones personales de los consumidores sobre la marca. En este reactivo se analiza el rendimiento deportivo que influye netamente en las valoraciones del consumidor; no olvidemos que el fútbol es la venta de entretenimiento, y sin ese factor la marca pierde fuerza en los juicios del aficionado. Lastimosamente, por cuestiones ya analizadas en anteriores capítulos, el club no brinda un buen espectáculo deportivo. El 62% de los aficionados dijo estar en desacuerdo de que el equipo tenga un gran nivel de juego, y un 7% estaba totalmente en desacuerdo. Un 22% dijo sentirse indiferente con este reactivo, creyendo que no juega ni bien ni mal; y solamente un 9% cree que el equipo si tiene un nivel de juego aceptable. Estos resultados son solamente una afirmación a los comentarios de la hinchada sobre el rendimiento deportivo del club los últimos años.

5.3.2.9. Reactivo N° 9 (Juicio): Encuentro fácilmente todos los productos de Club Deportivo Cuenca que necesito.

Ilustración No. 24: Gráfico de reactivo N° 9.

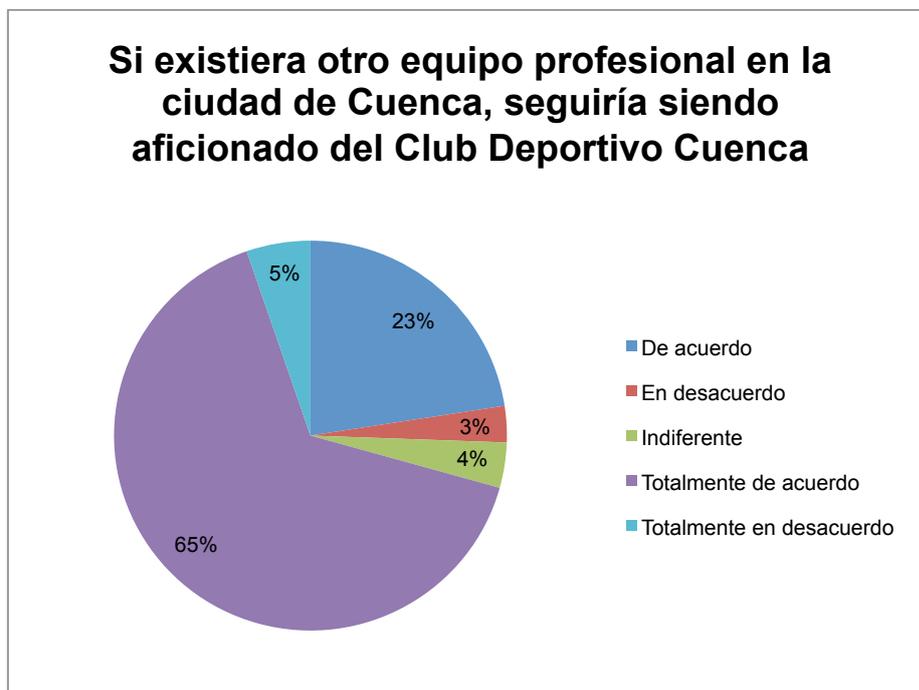


Fuente: Elaboración del autor.

El segundo reactivo vinculado a los juicios de la marca va direccionado al marketing del club, específicamente al merchandising. Esta pregunta generó resultados en donde va dependía el nivel de consumismo del encuestado. El 33% de encuestados está en desacuerdo de que se encuentre fácilmente productos del club, y un 23% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Las personas que se sienten indiferentes con este reactivo son el 21% de encuestados, tal vez son personas que no adquieren merchandising del club. Solamente un 7% de aficionados dijo que si encuentran fácilmente los productos del Deportivo Cuenca. Los resultados muestran que el equipo carece de un merchandising al tener a más de la mitad de aficionados insatisfechos por no encontrar productos del club.

5.3.2.10. Reactivo N° 10 (Resonancia): Si existiera otro equipo profesional en la ciudad de Cuenca, seguiría siendo aficionado del Club Deportivo Cuenca.

Ilustración No. 25: Gráfico de reactivo N° 10.



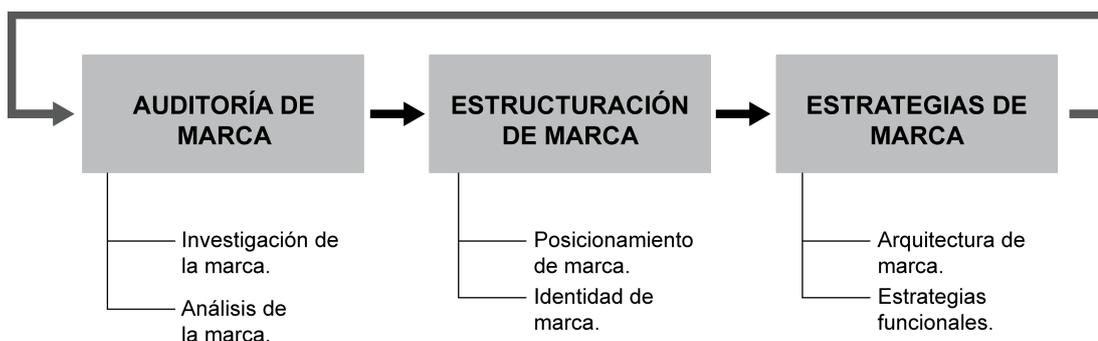
Fuente: Elaboración del autor.

El último reactivo está vinculado a la resonancia de la marca Club Deportivo Cuenca con sus aficionados. La resonancia de marca se refiere a la relación que mantiene el consumidor con la marca, y el grado de sincronía que tiene el consumidor con ella; en otras palabras, que tan buena relación existe entre el club y los aficionados y que tan leales son los mismos. Este es el objetivo de toda empresa, tener una buena relación cliente-marca. En este caso puntal, Club Deportivo Cuenca tiene una excelente resonancia de marca. El 65% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo de que a pesar de que existiera otro club en la ciudad, seguirían siendo aficionados del equipo cuencano. El 23% de los aficionados dijo estar de acuerdo con esta afirmación. A penas un 4% de aficionados se sentían indiferentes con esta afirmación y solamente un 8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este reactivo.

5.4. Planteamiento de modelo

Una vez realizada la investigación se puede proceder al planteamiento del modelo para crear valor de marca. El modelo que se propone a continuación no se encuentra en ningún libro, ya que es de elaboración propia; se realizó utilizando información recolectada a lo largo de este proyecto. El siguiente gráfico ilustra como se plantea este modelo:

Ilustración No. 26: Propuesta de modelo para generar valor de marca.



Fuente: creación del autor.

Este modelo para generar valor de marca se estructura en tres bases: la primera es una auditoría de cómo se encuentra la marca en la actualidad, si la marca es nueva, se toma solamente la investigación que se ha realizado para construir la marca. El segundo paso es la estructuración de marca en general, en donde se tiene que encontrar el posicionamiento de la marca y cual debe ser su identidad. Como tercer pilar se tienen que realizar estrategias de marca, en donde se tiene que elaborar una arquitectura de marca (solamente si es necesario) y estrategias funcionales para el medio en donde se encuentra la marca. Luego de completar estos tres pilares, cada cierto tiempo se tiene que generar nuevamente una auditoría para comprobar si los esfuerzos de Brand Equity realizados, fueron de ayuda para la marca y la empresa.

Para este proyecto, se realizaron las tres bases pero no se realizará una segunda auditoría por cuestión del tiempo. El modelo, puesto en acción, se demuestra a continuación:

5.4.1. Auditoría de Marca

El primer paso del modelo fue realizar la investigación previamente detallada en el punto 3 de este capítulo. El siguiente paso a seguir es el de analizar los datos encontrados en la investigación; esto ayudará a reconocer que elementos de la marca Club Deportivo Cuenca son fuertes y cuales son débiles. Los elementos fuertes deben ser reforzados, y los elementos débiles deben ser estructurados de tal manera que la marca del club sea lo más valiosa posible. A continuación se analizan los datos de la investigación mediante los bloques de la Pirámide de Resonancia de Marca:

5.4.1.1. Presencia

La base del modelo de resonancia de marca, en el caso del Club Deportivo Cuenca, es un punto muy fuerte. Los aficionados del equipo cuencano se mantienen constantemente informados por la realidad del club; todos los días escuchan o leen noticias del equipo. Hay que reconocer que la tecnología es un pilar importante para que este punto sea fuerte; en la actualidad, gracias a las redes sociales, se puede mantener a un cliente (aficionado) continuamente informado. La presencia del club en sus hinchas es muy fuerte por una segunda razón: los aficionados del club relacionan directamente el Fútbol con Club Deportivo Cuenca; es decir, que cuando un aficionado piensa en fútbol, piensa en Deportivo Cuenca.

El tener una presencia de marca fuerte en sus aficionados cumple el objetivo de branding de esta etapa en el Modelo de Resonancia de Marca, que es el de tener una notoriedad de marca profunda y amplia.

5.4.1.2. Imágenes

Las imágenes de la marca del Club Deportivo Cuenca se tienen que entender de dos maneras: la primera es como los aficionados ven al club como institución y como equipo; y la segunda es que tan buena imagen, ya sea corporativa o mediante diferentes medios de comunicación, tiene el club en la actualidad.

Lastimosamente esta etapa no es un punto fuerte del club. Los aficionados no tienen una buena imagen de la institución, y esto se vincula directamente con las constantes deudas, demandas y malas administraciones que ha vivido el club durante los últimos años; sin olvidarnos que en ámbito deportivo el equipo no

cumple las expectativas. Los aficionados creen que las imágenes que se presentan constantemente no son las mejores, y esto se debe a una falta de estructuración de marketing y de diseño dentro del equipo; el club carece de un área de marketing competente y no existe un departamento de diseño. Cualquier equipo que desee tener una marca fuerte, debe tener por lo menos un manual de marca establecido, y el mismo es inexistente. Un punto valioso del club es que a pesar de no tener una buena imagen institucional y gráfica, el hincha se siente orgulloso de ser aficionado del club, y esto abre muchas posibilidades para solucionar esta etapa y lograr puntos de paridad y de diferenciación fuertes en la marca.

5.4.1.3. Desempeño

El desempeño estuvo vinculado directamente a la parte institucional del club; la parte deportiva se analiza directamente en los juicios de marca. En este sentido, el desempeño de la marca del Club Deportivo Cuenca no está muy marcado a un resultado positivo ni negativo. Algunas personas piensan que la entidad se maneja bien pero un porcentaje ligeramente mayor piensa que no se maneja correctamente la institución.

Pero, tener un 40% de aficionados que creen que la institución se maneja de peor manera que la mayoría de clubes del país sí es preocupante, y la razón radica en que el fútbol ecuatoriano no se caracteriza por abarcar a entidades responsables y que tengan un buen institucional. En el fútbol ecuatoriano, equipos semanalmente pierden puntos por falta de pago a jugadores, plantillas no cobran tres meses de sueldo y las demandas son la noticia del día a día.

El problema del Club Deportivo Cuenca radica en una estructuración institucional obsoleta, en malas gestiones deportivas y administrativas que acarrearán años de problemas, de personal ignorante del mercado de fútbol o simplemente de carencia de departamentos dentro de la institución. La solución es dejar de pensar que solamente es un club deportivo, y estructurar al equipo como una empresa; existen muchos casos de éxito en el fútbol ecuatoriano que han tomado un rumbo más empresarial como LDU de Quito, Independiente del Valle y Universidad Católica de Quito.

5.4.1.4. Sentimientos

El sentimiento de marca del Club Deportivo Cuenca, como se explicó previamente, es la pasión; un sentimiento positivo la mayoría de las veces, pero al ser un sentimiento de afición vehemente, se corre el riesgo de que las reacciones de los hinchas ante malos resultados o situaciones adversas sean menos controlables.

Pero la mayoría de las veces es muy ventajoso tener este sentimiento como un pilar de marca; si bien el aficionado puede reaccionar mal por la fuerza de esta emoción, es más complicado perderlo como cliente fiel, y es más fácil enamorarlo nuevamente cuando ha sentido una decepción o una mala experiencia.

Teniendo un sentimiento positivo, las relaciones con el aficionado serán positivas y accesibles; cumpliendo un objetivo más de branding en la etapa de resonancia de marca. Este bloque de la Pirámide de Resonancia de Marca, se lo puede potenciar ya que es un elemento fuerte de la marca del Club Deportivo Cuenca.

5.4.1.5. Juicios

Los juicios de marca del Club Deportivo Cuenca, estuvieron vinculados al ámbito deportivo y al merchandising. Se enlaza a la calidad de juego ya que el servicio que ofrece Deportivo Cuenca es entretenimiento, y se tiene que conocer que tan buen servicio se está entregando; y además se vinculo al merchandising ya que es el producto que entrega Club Deportivo Cuenca a sus aficionados. Conociendo ya el servicio y el producto, se procedió a tratar las opiniones de los aficionados con respecto a este bloque de marca del equipo cuencano.

Como se ha analizado en algunas secciones de esta investigación, Club Deportivo Cuenca no tiene una calidad deportiva. Constantes altibajos a creado que el aficionado piense que el nivel de juego, vinculado directamente con el entretenimiento (servicio), sea malo. Lastimosamente no se puede implementar ningún tipo de estrategia de marca para que esto mejore, pero si se relaciona con la dirigencia y la gestión del club, ya sea deportiva como administrativa; existen soluciones, solo hay que implementarlas en estos departamentos.

El merchandising de igual manera es un punto flaco, pero a diferencia del servicio si se puede implementar acciones inmediatas y a largo plazo. Las personas no

encuentran todos los productos que necesitan, y esto perjudica a la relación que mantiene el aficionado con el club. El no encontrar productos oficiales, re direcciona directamente a la adquisición de productos “piratas”, que no siempre manejan los mejores estándares de calidad. Este accionar del cliente es lógico, ya que al no encontrar mercancía, hay que ir directamente a la competencia.

Este aspecto se puede mejorar, como se menciona, en el área de productos. Un fuerte juicio del aficionado generará una mejor relación, y eso genera ingresos económicos para el club.

5.4.1.6. Resonancia

El objetivo de la resonancia de marca en el modelo que lleva este mismo nombre, es tener una lealtad activa e intensa. Al aficionado se le pregunta si en el caso de que exista otro equipo en la ciudad, seguiría siendo aficionado del equipo cuenca, los aficionados en su mayoría respondieron que si.

Este bloque, al ser positivo, tiene que tener dos acciones o estrategias: la primera es cuidar bien al cliente, sin darlo por sentado y sin pensar que va a estar siempre. La segunda es buscar más aficionados, especialmente en personas menores de edad, para mantener una constante de clientes fijos y potenciales. Las dos acciones muestran resultados a largo plazo.

5.4.2. Estructuración de Marca

Luego de conocer los resultados de la investigación y la auditoría de marca, se tienen que forjar los cimientos de una marca fuerte, y esto se realiza mediante tres acciones pilares: posicionamiento, identidad y liderazgo.

5.4.2.1. Posicionamiento de marca

Como se analizó en capítulos anteriores, el posicionamiento de marca es saber en que sector de la industria se tendrá que ejercer todas sus acciones y estrategias. Para realizar un buen posicionamiento de marca se tiene que construir un mapa de posicionamiento; esto no es más que analizar donde se encuentra la competencia,

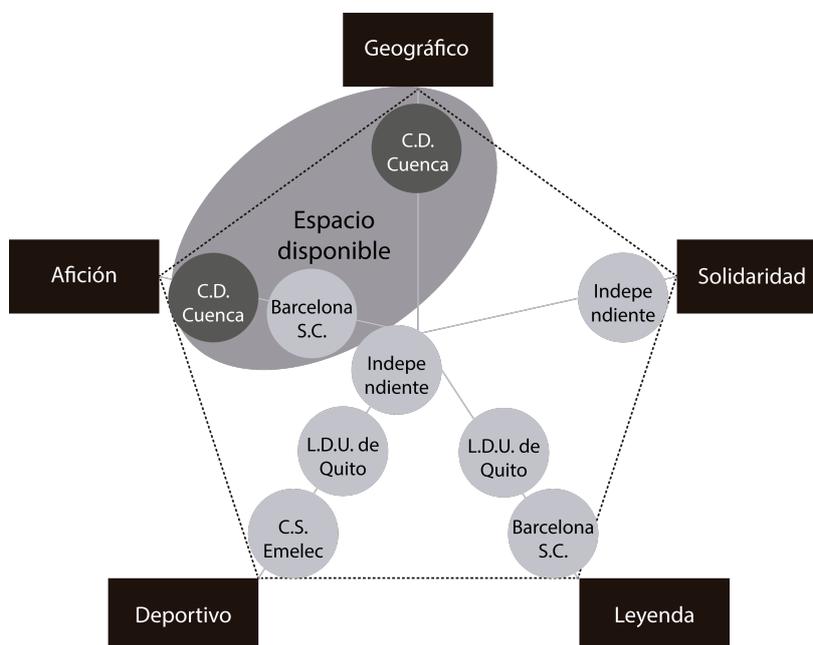
y en que eje existe una menor congestión. Una vez analizado esto se puede proceder a crear acciones para generar valor en la marca.

Club Deportivo Cuenca tiene como competidores a los equipos de la Serie A del fútbol ecuatoriano; pero los enlistados a continuación son sus rivales directos y estas son sus razones:

- *Barcelona S.C.*: Obviamente el equipo con más aficionados en el país, el cual si se haría un estudio de éxito, se podría decir que es un fenómeno cultural en el Ecuador. La principal amenaza de esta entidad es el dividir la cuota de mercado de Club Deportivo Cuenca. Representa muy bien su apodo de “El Ídolo” y difícilmente algún equipo logre arrebatarlo, ya que a pesar de no tener éxito deportivo en los últimos años y sufrir duras crisis económicas y dirigenciales, Barcelona se mantiene y al parecer crece en número de aficionados.
- *L.D.U. de Quito*: El equipo más exitoso en la historia del fútbol ecuatoriano. A pesar de no tener la misma cantidad de títulos locales que Barcelona S.C., Liga consiguió los tan anhelados campeonatos internacionales que se juegan en Sudamérica: la Copa Libertadores y la Copa Sudamericana. Durante su periodo de gloria aumento notablemente sus aficionados en todo el país y tiene un manejo muy exitoso como entidad deportiva, lo que igualmente quito participación de mercado al equipo cuencano.
- *C.S. Emelec*: El eterno rival de Barcelona S.C., que si bien no tiene la misma cantidad de hinchas, se caracteriza por entregar un fútbol muy entretenido. Su principal amenaza es su calidad de juego, que es muy atractiva para los aficionados al fútbol. Se manejan de manera muy correcta en la parte institucional, y su marketing se caracteriza por ser pionero; por ejemplo utilizando estrategias como vender el césped de su estadio para generar recursos, y son el primer equipo en firmar un contrato con el gigante multinacional Adidas en el país. Es un equipo con mucha historia, y de la manera en la que se maneja, puede ser una gran amenaza para el Club Deportivo Cuenca en cuestión de clientes potenciales.
- *Independiente del Valle*: Equipo que desde el año 2010 se encuentra en la Serie A del fútbol ecuatoriano, pero gracias a su gestión deportiva y a su nivel de juego, es un equipo que promete ser un grande del fútbol ecuatoriano. Su excelente gestión en formativas, ha logrado promover una cantidad muy grande de jugadores al fútbol ecuatoriano. Se caracteriza por el apoyo a sus jugadores, su formación como personas, y no solamente como futbolistas.

Conociendo ya a la competencia directa se formulo el mapeo de posicionamiento de Club Deportivo Cuenca como se observa en el gráfico a continuación:

Ilustración No. 27: Mapeo de Posicionamiento de Marca de Club Deportivo Cuenca.



Fuente: (CALZADA MANGUES)

Deportivo Cuenca se localiza en el sector Geográfico y en el sector de Afición ya que es un espacio disponible y se adapta de una mejor manera a la realidad del equipo; a continuación se explica a rasgos más amplios esta elección:

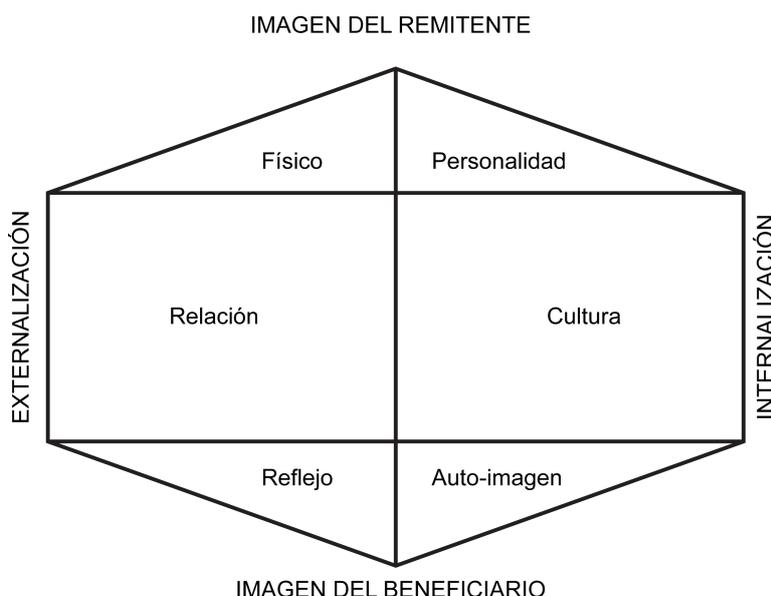
- **Geográfico:** En la actualidad, es el único equipo que juega en la Serie A del fútbol ecuatoriano y que procede de la ciudad de Cuenca. En la década de los 80, LDU de Cuenca era la principal amenaza para compartir este sector de posicionamiento, pero no duró mucho tiempo en la Serie A del fútbol ecuatoriano; actualmente se desempeña en la segunda categoría del Fútbol Ecuatoriano. Además, Club Deportivo Cuenca actualmente es considerado como un símbolo representativo de la ciudad, y sin duda, la entidad deportiva más importante de Cuenca en el País. Al tener esos precedentes, el sector geográfico es lo más potenciabile para la marca del club cuencano, ya que carece de competencia.

- *Afición*: la afición del Club Deportivo Cuenca, a pesar de no ser la más numerosa, se caracteriza por ser muy fiel. Cuando el equipo militaba en la Serie B del fútbol ecuatoriano, tenía más aforo que muchos clubes en la actualidad de la Serie A. En el año 2015, el rendimiento del equipo en lo futbolístico e institucional no fue lo que la afición esperaba, y nunca se vio un estadio vacío. Si bien la gente reclamaba resultados, siempre asistió al estadio y apoyó toda actividad que la institución presento al público. Esto demuestra la lealtad de la afición del Club Deportivo Cuenca, y es muy explotable cuando se realizan acciones positivas.

5.4.2.2. Identidad de marca

La identidad de marca de Club Deportivo Cuenca es la representación de su reputación a través de la transmisión de atributos, valores, fines, fortalezas y pasiones. Para poder plasmar esta idea, se utiliza el modelo creado por el especialista de marcas corporativas Jean-Noel Kapferer, llamado el Prisma de Identidad de Marca. Sus pasos se ejemplifican en el gráfico a continuación, y se los detallan a continuación:

Ilustración No. 28: Prisma de Identidad de Marca.



Fuente: (ABEDIN)

Lo físico es toda la parte tangible de la marca. Incluye el Escudo que hace la función de Logo, los colores institucionales y la tipografía que se debe utilizar. Para

este punto, se realizó el Manual de Marca del Club Deportivo Cuenca, el mismo se puede observar en el Anexo 1.

La personalidad, como se revisó en el capítulo 2, es como la marca se comunica con el exterior. La marca Club Deportivo Cuenca carece de una personalidad este momento. La solución fue, a base de la auditoría y el posicionamiento, crear una. Y el resultado final fue que la personalidad de Club Deportivo Cuenca es:

- *Fidelidad*: un equipo único en el país, en donde no importa la situación en la que se encuentra el equipo, su afición esta siempre apoyándolo. La lealtad incondicional de sus aficionados es una expresión visible de la cohesión que existe entre ellos. Esto asegura que el club siempre pueda contar con sus aficionados, incluso en momentos difíciles.
- *Localidad*: los aficionados del Club Deportivo Cuenca, son de Cuenca. Los habitantes de la ciudad de Cuenca se caracterizan por ser orgullosos de lo suyo; de ir a cualquier ciudad del país y sentirse apasionados de mostrar sus costumbres. Esta institución es parte de las costumbres cuencanas; y un buen cuencano es hincha del Club Deportivo Cuenca.
- *Esperanza*: en momentos donde todo esta bien, existe la esperanza de que este mejor; en momentos en donde todo esta mal, siempre existirá esperanza de que la situación mejore. Club Deportivo Cuenca ha demostrado a través de sus años de historia que no importa la caída, sino saber levantarse de ella. Este acto, lleno de optimismo, esta impregnado en sus hinchas.

La cultura es el sistema de valor y principios básicos en los cuales la marca basa sus acciones. Este punto tiene una conexión muy fuerte entre la marca y la organización. Así que la cultura de marca de Club Deportivo Cuenca es el compromiso con la ciudad de Cuenca y sus aficionados.

La relación en la identidad de marca, es como se llevan las personas que la marca simboliza; es decir, como se llevan los aficionados del Club Deportivo Cuenca entre sí. Y la relación de los hinchas del Club Deportivo Cuenca es de fraternidad, amistad y de apoyo. Muchos clubes tienen problemas entre barras de un mismo equipo, por cuestión de territorio, pero en las barras cuencanas no existe ese problema. Si bien las barras se encuentran en diferentes lugares del estadio, nunca ha existido un encuentro agresivo entre las barras.

El reflejo hace referencia al estereotipo de aficionado que tiene el Club Deportivo Cuenca. En este caso es de género masculino, en un rango de edad de 20 a 30 años y cuencano. Si bien existen personas de todas las edades y todos los géneros, el reflejo en la identidad de marca es como la mayoría de personas perciben a los aficionados del Cuenca, y si se revisa portadas de revistas o imágenes en donde se hace referencia a la afición del Club Deportivo Cuenca, se va a encontrar ese estereotipo de personas.

La Auto-Imagen es como se ven los aficionados del Club Deportivo Cuenca a si mismos. Un aficionado del equipo cuencano se ve como una persona fiel, que tiene su cultura y su ciudad arraigada en su vida, y que es orgullosamente cuencano.

Una vez definida la identidad de la marca del Club Deportivo Cuenca, se tiene que realizar el ultimo punto que es encontrar su esencia. La esencia de marca, como se reviso en capítulos anteriores, es un atributo intangible que diferencia nuestra marca con las marcas de la competencia. Usualmente se la tiene que englobar solo en una palabra, máximo tres. Tiene que ser única, tiene que capturar lo que siente el aficionado con la marca, tiene que tener sentido, tiene que ser consistente con el significado, auténtica, sostenible y que se pueda extender para crear oportunidades de marca. Luego de haber realizado todo el estudio, se llego a la conclusión que la esencia de marca es “Pasión por Cuenca”. La razón es que es sencilla de recordar, muy acorde a la personalidad y se puede utilizar para diferentes oportunidades de marca. Además, este debe ser el objetivo por el cual las personas que forman Club Deportivo Cuenca trabajan día a día.

5.4.3. Estrategias de Marca

El último paso del modelo para crear valor marca del Club Deportivo Cuenca. Una vez ya realizado la auditoría y la estructuración de la marca, se puede realizar estrategias para generar valor de marca. Este segmento se divide en dos apartados: Arquitectura de Marca y Estrategias Funcionales. A continuación se desarrollan estas estrategias.

5.4.3.1. Arquitectura de Marca

Como se ha revisado en capítulos anteriores, la Arquitectura de Marca es el portafolio de marcas que Club Deportivo Cuenca va a manejar. En este modelo se propone una marca madre que es la del Club, y tres sub marcas: Tienda Oficial del Club Deportivo Cuenca, Club Deportivo Cuenca TV y Fundación Club Deportivo Cuenca. Las tres sub marcas se presentan a continuación:

Tienda Oficial Club Deportivo Cuenca

La tienda oficial del Club Deportivo Cuenca es la reinención de la tienda del Deportivo Cuenca. En la actualidad, este negocio tiene poca mercadería, y muchas de las veces no es bien abastecido por las empresas que deben entregar el merchandising. La Tienda Oficial, por otro lado, tiene como objetivo tener productos oficiales, en donde el Club pueda recibir más utilidades de los artículos vendidos.

Imagen No. 14: Logo de la Tienda Oficial del Club Deportivo Cuenca.



Fuente: Elaboración del Autor.

La idea no es generar competencia a los proveedores, sino complementar los productos que los mismos no pueden abastecer. Para eso se realizó la propuesta de el Producto Oficial del Club Deportivo Cuenca.

Imagen No. 15: Etiqueta de Producto Oficial del Club Deportivo Cuenca.



Fuente: Creación del autor.

Estos productos pueden ser desde prendas para vestir hasta suvenires para regalo. En el Anexo 2, se podrá encontrar todos los modelos de merchandising que se propone en los productos oficiales del Club Deportivo Cuenca. El objetivo de esta sub marca es fortalecer los juicios de marca de los aficionados del Club Deportivo Cuenca, al poder encontrar artículos interesantes y mucha variedad.

Club Deportivo Cuenca TV

Club Deportivo Cuenca TV es un proyecto para mantener al aficionado constantemente informado de una manera más entretenida. Los últimos meses se ha realizado el programa Deportivo Cuenca TV, pero el mismo no tuvo la acogida que se esperaba al ser videos demasiado largos. La propuesta de Club Deportivo Cuenca TV por otro lado, son capsulas de videos cortos, en donde se involucre a jugadores, aficionados, artistas de la ciudad y a la dirigencia. Tener un noticiero semanal, entrevistas, activaciones y videos jocosos de Club Deportivo Cuenca. El objetivo de esta sub marca es fortalecer la presencia y crear mejores relaciones con el aficionado (resonancia).

Imagen No. 16: Logo Club Deportivo Cuenca TV.



Fuente: creación del autor.

Fundación Club Deportivo Cuenca

La inclusión con la sociedad es un tema importante en esta época con los equipos de fútbol, ya que al mover millones de dólares anualmente, el realizar actos de beneficencia genera una buena imagen con el aficionado. En el año 2015 se comenzaron a realizar diferentes actos benéficos con la llegada de Alex Aguinaga como DT; pero no se fortaleció la marca Club Deportivo Cuenca al no realizarlo de manera formal y mediante una fundación. Con Fundación Club Deportivo Cuenca, se tendrá un equipo encargado solamente para realizar inclusión, y a la vez fortalecer la marca.

Imagen No. 17: Logo Fundación Club Deportivo Cuenca.



Fuente: creación del autor.

5.4.3.2. Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales son acciones que se tienen que realizar para crear una marca fuerte. Analizando lo realizado en esta investigación, se llegó a la conclusión que se necesitan las siguientes estrategias para fortalecer la marca Club Deportivo Cuenca.

Eslogan

Imagen No. 18: Eslogan del Club Deportivo Cuenca.



Fuente: creación del autor.

Todo club de fútbol profesional con una marca sólida, tiene un eslogan que perdura en el tiempo. La creación de “La Pasión Nunca Se Acaba” tiene fundamentos en el posicionamiento y en los valores positivos de la marca del club. El aficionado del Club Deportivo Cuenca se caracteriza por ser fiel, por siempre asistir al estadio y por su constante interacción con el club, por eso se utiliza “Nunca Se Acaba”. Y la “Pasión”, es el sentimiento que la mayoría de encuestados tiene por el club según las encuestas realizadas.

Proceso a largo plazo

Un proceso a largo plazo no solamente se tiene que pensar al momento de contratar un técnico o una plantilla de jugadores, es muy importante que en la interna del club se tenga una estructura institucional sólida para poder manejar procesos a largo plazo. El problema principal del Club Deportivo Cuenca con este

tema, es que cada dos años se cambia el directorio del club, y usualmente con ideas muy contrarias. La creación de manuales de funcionamiento facilita a la ejecución de diferentes accionares que se deben realizar para que la marca se la pueda manejar a largo plazo.

Lastimosamente los departamentos del club son incompletos o inexistentes, y no se tiene a especialistas en el área para manejar cada departamento del club. Se tiene que generar una estructuración empresarial dentro del equipo, con profesionales expertos en el tema para poder tener cimientos como institución. No se puede seguir contratando personal administrativo sin conocimiento, ya que su estadía en el club será de corto tiempo al no satisfacer las necesidades de un mercado tan complejo como el del fútbol.

Priorización al Aficionado

El aficionado es el cliente del club, es un tema que ya se tiene claro. Como en toda empresa, todas las acciones que se realizan son para beneficio del cliente, y para que el mismo cada vez sea más fiel. El aficionado nunca va a estar contento si el equipo no tiene buenos resultados deportivos, pero se puede mejorar la relación cliente-marca al realizar constantemente actividades que involucren al aficionado, y no necesariamente signifiquen ganancias inmediatas al club.

El vincular a los jugadores con la afición es importante, ya que se las tiene que ver como personas y no solamente como jugadores. Actividades cada cierto periodo en donde el aficionado del club tenga un contacto directo con los jugadores con la institución fortalece las relaciones. No hay que realizar solamente esfuerzos para que el aficionado vaya cada domingo a los partidos; hay que realizar actividades constantes para que el valor de marca que el cliente sobre Club Deportivo Cuenca, crezca y se fortalezca.

Dentro de la planificación anual, se tiene que incorporar estas acciones. El Borussia Dortmund tiene esta estrategia bien posicionada en sus actividades, y es el equipo con mayor aficionados por partidos en el mundo. Festividades como Carnaval, Fiestas de Cuenca, Navidad, etc., deben ser explotadas de manera inteligente para que el aficionado siga vinculando a Cuenca con Club Deportivo Cuenca.

Fortalecimiento comunicacional

Club Deportivo Cuenca tiene un problema en la comunicación. Se contrata personal para que se encargue de las relaciones públicas y del manejo de redes sociales, pero a su vez todos los que forman parte de Club Deportivo Cuenca en la parte institucional (directorio y administrativos) tienen acceso a estas dos acciones. La creación de un mensaje que este de acuerdo a los objetivos del club, es vital para fortalecer la marca, y es imposible realizarlo cuando se tiene esta estructura en el departamento de comunicación.

Regresamos nuevamente a un pilar para poder fortalecer la marca, que es una estructura interna. Sin un administrador en la cabeza, que sea el director de orquesta de la institución Club Deportivo Cuenca, no se puede incorporar ningún accionar; se debe primero generar una estructura para luego pensar en estrategias.

Bandera de la ciudad de Cuenca

El posicionamiento de marca fue muy claro, hay que direccionar todas las acciones al aficionado y a la ventaja geográfica que tiene Club Deportivo Cuenca. El ser la bandera de la ciudad es muy factible; se tiene que relacionar al club a sus colores de la ciudad que es el rojo y el amarillo, se tiene que explotar elementos culturales que no se han explotado como la chola cuencana, castillos de setenario, cánticos relacionados a la ciudad y muchas actividades que sean únicamente cuencanas. El objetivo, es que las generaciones futuras tengan implícito que al ser cuencano, eres hincha del Club Deportivo Cuenca. Se tiene la ventaja de ser el único equipo de la ciudad, y eso no se explotado de la manera correcta, es más se ha dado por sentado y los aficionados no sienten la misma conexión con el club como antes.

5.5. Variables

Toda esta investigación se puede ejecutar de manera correcta y ser un beneficio para el Club Deportivo Cuenca, pero hay que tener muy claro que existen variables que pueden alterar los resultados esperados o simplemente que este modelo sea inútil.

El primero es la estructura del Club Deportivo Cuenca. Al realizar esta investigación, se pensó que la solución para esta institución era un buen manejo de marketing; pero en realidad para que Club Deportivo Cuenca mejore en todos los aspectos, se tiene que tener una estructura institucional fuerte, estable y que no se pueda alterar cada dos años. Si no existe un estructura, no se tiene un departamento de marketing, el cual debería hacerse cargo de incorporar las estrategias y acciones previamente explicadas.

Lo segundo es la ideología que maneje el directorio del club. Si el directorio del club prioriza otros accionares como el generar dinero de manera inmediata, esta investigación no se puede ejecutar. Como se ha explicado en toda esta tesis, lo más importante son los procesos a largo plazo, y los resultados no se pueden palpar de manera inmediata.

Y lo tercero es el accionar deportivo del equipo. Se puede realizar muchas investigaciones, se pueden ejecutar miles de estrategias, pero si el equipo no gana y no es atractivo con su juego, la Marca Club Deportivo Cuenca no se puede fortalecer. Todas las acciones se ven opacadas cuando el equipo pierde, o se encuentra en zona de descenso; y la razón es obvia, el aficionado pierde la esperanza y comienza a generar sentimientos de enojo y odio en contra del club.

5.6. Resultados esperados

Con la implementación de esta investigación, Club Deportivo Cuenca tendrá una estructura de marca que no se ha tenido previamente. Un simple manual de marca ayuda a que comunicacionalmente el club sea coherente con su mensaje. Se tiene que pensar en grande para poder tener éxito, y la implementación de muchas de estas estrategias presentadas en esta tesis hace pensar al club como un equipo grande, y no como un equipo que quiere salvar la categoría.

Al final de todo, lo más importante es la estructuración de lo presentado previamente, y eso se tiene que realizar en conjunto con la dirigencia del equipo cuencano, y formando un departamento de marketing que reconozca el valor de la marca para el club.

Se espera que con estas propuestas el equipo retenga a la afición al generar una conexión más fuerte, se vuelva atractivo para patrocinadores y nuevos aficionados y se pueda enamorar de nuevo a los aficionados que han dejado de asistir al estadio o han dejado de seguir al club. El objetivo final es tener más personajes involucrados con el club, los cuales entregan un valor económico al equipo y así el mismo pueda funcionar con resultados positivos al final del año, en lugar de tener deuda y problemas judiciales. Además, como se ha explicado en otros capítulos, el fútbol es un negocio y para conseguir grandes cosas, todos los frentes deben estar fortalecidos; y aquí se incluye una estructura fuerte de la marca Club Deportivo Cuenca.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el presente trabajo de titulación se desarrollo un modelo para fortalecer el valor de la marca Club Deportivo Cuenca. Para poder lograr dicho objetivo, se tuvo que utilizar bibliografía especializada en temas de marketing deportivo, gestión de marca y benchmarking; además de investigar con fuentes secundarias la situación actual del club. En el capítulo cinco se estructura la investigación cuantitativa y cualitativa, que serían las bases del modelo de valor de marca que se propone en esta tesis.

El marketing deportivo en la actualidad ha sido la base fundamental para diversos casos de éxito de clubes de fútbol a nivel mundial. Para poder estructurar el modelo de valor de marca, se tuvo que conocer que tipo de modelo de propiedad tiene Club Deportivo Cuenca, cuales eran sus clientes B2B y B2C y como reaccionaban con el accionar del club. Se debía conocer cuales eran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así poder establecer un posicionamiento fuerte y direccionado a la realidad de la entidad.

Los casos de éxito son una gran guía, y es recomendable utilizar los ejemplos de los clubes exitosos, con los cuales haya como compararse, para poder crear un Benchmarking funcional. En este caso se realizó esta técnica con tres clubes, un local que fue L.D.U. de Quito, y dos internacionales que fueron el Borussia Dortmund y el F.C. Barcelona. No se puede tomar la totalidad de sus acciones en ninguno de los tres casos, ya que las situaciones actuales de cada uno de estos clubes es muy diferente a la de Club Deportivo Cuenca. Con L.D.U. de Quito se tomo como referencia los procesos a largo plazo; con Borussia Dortmund la conexión fuerte con sus aficionados, sus actividades fuera de la cancha y su excelente manejo comunicacional. Con F.C. Barcelona se utilizó como ejemplo la exitosa estrategia de ser la bandera de una ciudad, o en el caso del Barça, de toda Cataluña.

La gestión de marca es la base de este trabajo de titulación y a la vez del modelo propuesto. La auditoría de marca, que estuvo compuesta por la investigación cualitativa, la investigación cuantitativa y el análisis de los resultados logró plantear

que Club Deportivo Cuenca tiene una marca fuerte en presencia, sentimientos y resonancia; pero que lastimosamente sus imágenes, su desempeño y los juicios ante la marca son negativos. El accionar lógico fue el fortalecer las características positivas de la marca, y refaccionar las características negativas.

Con estos resultados se pudo constituir una estructuración de marca, que tiene como elementos el posicionamiento de la marca y su identidad. El posicionamiento óptimo en el fútbol ecuatoriano para la marca Club Deportivo Cuenca fue en el sector Afición por tener una hinchada muy fiel; y Geográfico por ser el único equipo de la ciudad con presencia y jugando en la Serie A. En la identidad se presentó un manual de marca para la parte física, se estableció que la personalidad del club es fiel, local y esperanzadora; y con una relación fuerte con sus aficionados.

Como punto final del modelo se presentaron dos tipos de estrategia, la primera es una arquitectura de marca y la segunda son estrategias funcionales. En la arquitectura de marca se presentó tres sub marcas: Tienda Oficial Club Deportivo Cuenca, Club Deportivo Cuenca TV y Fundación Club Deportivo Cuenca. Como estrategias funcionales, se propone realizar el benchmarking ejecutado y establecer como eslogan la frase "La Pasión Nunca Se Acaba".

Recomendaciones

Este trabajo de graduación está enfocado a potenciar la marca del Club Deportivo Cuenca, y en muchos aspectos construirla. Para que se logre ejecutar de manera efectiva, se tiene que tener una estructura institucional importante y generar departamentos reales dentro del club. En la actualidad, el departamento de marketing de la institución está conformado solamente por una persona, y realiza más funciones de ventas y cobranza que de marketing. La primera recomendación sería crear un departamento de marketing eficaz para introducir estrategias en donde se pueda realizar gestión de marca.

La investigación demostró que el aficionado cuencano es muy fiel al club, el cual es privilegiado de ser el único equipo de la ciudad. Los enfoques de marketing, ventas e institucionales deben estar vinculados directamente a la ciudad y su cultura, para que el aficionado cree un vínculo más fuerte con el club. Además demostró que la imagen de Club Deportivo Cuenca está muy afectada por malas administraciones, las cuales han dejado al club con problemas financieros; un cambio de imagen institucional es importante para, de manera indirecta, mostrar un cambio y una mejora en el club. No se recomienda cambiar el escudo y los colores, ya que como se mencionó previamente, el aficionado tiene mucho afecto al club y a su historia; una estilización como la planteada en el modelo de marca es suficiente para mejorar la imagen.

Si se logra mejorar institucionalmente al club, se recomienda implementar el modelo propuesto para fortalecer y construir de manera correcta la marca Club Deportivo Cuenca; ya que se puede decir que es una de las marcas con mayor potencial en el mercado del fútbol ecuatoriano. Con el accionar correcto, se puede consolidar como el Borussia Dortmund del Ecuador; un club fuerte, atractivo y con una afición envidiable.

BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, PHILIP and GARY ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2003.
- KEFFE, LISA. MARKETING POWER. 2007. 25 de Febrero de 2015 <www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>.
- RAE. Real Academia Española. Octubre de 2014. Febrero de 2015 <<http://lema.rae.es/drae/?val=mercadotecnia>>.
- SMITH, AARON C.T. Introduction to Sport Marketing. 1ª edición . Burlington: Butterworth-Heinemann, 2008.
- RIVERA CAMINO, JAIME and VICTOR MOLERO AYALA. Marketing y fútbol: El mercado de las pasiones. Madrid: ESIC Editorial, 2012.
- RIES, AL and JACK TROUT. Posicionamiento. México: McGraw-Hill-Management, 2002.
- BASSAT, LUIS. El Libro Rojo de las Marcas. Madrid: Espasa Calpe, 2006.
- KOTLER, PHILIP and KEVIN KELLER. Dirección de Marketing. 14ª Edición. México: Pearson Educación, 2002.
- AAKER, DAVID A. and ERICH JOACHIMSTHALER. BRAND LEADERSHIP. NEW YORK: SIMON & SCHUSTER INC., 2000.
- CALZADA MANGUES, ESTEVE. SHOW ME THE MONEY! Barcelona: Libros de Cabecera, 2012.
- HUMS, MARY, CAROL BARR and LISA MASTERALEXIS. Principles And Practice Of Sport Management. Jones & Bartlett Learning, 2011.
- OLLÉ, RAMON and DAVID RIU. El nuevo Brand Management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios. Barcelona: Gestión 2000, 2010.
- AAKER, DAVID A. and ERICH JOACHIMSTHALER. BRAND LEADERSHIP. NEW YORK: FREE PRESS, 2009.
- INTERBRAND. Interbrand. 2015. 7 de Mayo de 2015 <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>>.
- STAPENHURST, TIM. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners. Oxford: Elsevier, 2009.
- SPENDOLINI, MICHAEL J. Benchmarking. Bogotá: Grupo Norma, 2005.
- APARICIO, MARTA. «Marca.» 30 de Marzo de 2015. [marca.com](http://www.marca.com). 19 de Mayo de 2015 <http://www.marca.com/2015/03/30/futbol/futbol_internacional/resto_de_america/1427712355.html>.

FIFA. Informe de Finanzas 2014. Rendición de cuentas. Zúrich: FIFA, 2015.

ROS, CAYETANO. «El Borussia, un club para el pueblo.» El País 16 de Abril de 2013: 1.

PERARNAU GRAU, MARTÍ. «MARCA.COM.» 4 de ABRIL de 2014. MARCA.COM. 28 de MAYO de 2015 <<http://www.marca.com/>>.

PASIÓN LIBERTADORES. Pasión Libertadores. 01 de Octubre de 2014. 29 de Mayo de 2015 <<http://www.pasionlibertadores.com/>>.

MARKETING DE LOS DEPORTES. Marketing de los deportes. 05 de Diciembre de 2014. 29 de Mayo de 2015 <<http://www.marketingdelosdeportes.com>>.

CHAFFER, ALEX. «Deutsche Welle.» 01 de Marzo de 2015. DW. 29 de Mayo de 2015 <<http://www.dw.de/borussia-dortmund-leads-bundesligas-social-media-boom/a-18352996>>.

TWITTER OFICIAL BORUSSIA DORTMUND. Borussia Dortmund. 21 de Marzo de 2015. 29 de Mayo de 2015 <<https://twitter.com/BVB/status/579328759020580864/photo/1>>.

TWITTER OFICIAL PETER FLORE. Peter Flore. 17 de Enero de 2015. 29 de Mayo de 2015 <<https://twitter.com/pflore/status/556486448380383233/photo/1>>.

FC BARCELONA. Página oficial del FC Barcelona. 1 de Junio de 2015. 1 de Junio de 2015 <<http://www.fcbarcelona.es/club/identidad/detalle/ficha/el-escudo>>.

MARX CARRASCO, CARLOS. «Fútbol Ecuatoriano: pasión solidaria y pacífica.» Revista Polémika (2013): 12-17.

ANDES. «Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramerica.» 22 de Enero de 2015. ANDES. 2 de Junio de 2015 <<http://www.andes.info.ec/es/noticias/clubes-primera-division-ecuador-deben-mora-patronal-casi-medio-millon-dolares-iess.html>>.

CARRION, FERNANDO. «La crisis del Fútbol Ecuatoriano: el populismo financiero futbolístico.» Revista Polémika (2013): 18-27.

GS DEPORTES. GS DEPORTES. 23 de Julio de 2014. 2 de Junio de 2015 <<http://www.gsports.com.ec/la-paralizacion-del-campeonato-es-apoyada-por-gremios-de-diferentes-paises/>>.

FANÁTICO. «La contribución a clubes generó déficit en la FEF.» El Telégrafo 22 de Enero de 2015: 1-1.

—. «El Campeonato Ecuatoriano 2015 se transmitirá por 6 canales de señal abierta.» El Telégrafo 2015 de Enero de 28: 1-1.

EL UNIVERSO. «Situación tributaria de fútbol.» El Universo Julio de 2014.

MARCADOR. «Luis Chiriboga: No hay crisis en el fútbol.» EL UNIVERSO 29 de Julio de 2014: 1-1.

FANÁTICO. «Ocho de las 17 asociaciones que apoyan a Chiriboga no tienen fútbol de primera.» El Telégrafo 21 de Octubre de 2014: 1-1.

I & M S.A. Libro Histórico del Club Deportivo Cuenca. Vol. 1. Cuenca: I & M S.A., 2014. 1 vols.

FACEBOOK OFICIAL DEPORTIVO CUENCA. Club Deportivo Cuenca Oficial. 2014. 10 de Junio de 2015 <<https://www.facebook.com/clubdeportivocuencaoficial?fref=ts>>.

FACEBOOK NO OFICIAL DEL DEPORTIVO CUENCA. Deportivo Cuenca. 10 de Junio de 2015 <<https://www.facebook.com/clubdeportivocuenca?fref=ts>>.

EL MERCURIO. «Gonzalo Coronel marcó el primer gol del club en 1971 .» Diario El Mercurio 05 de 03 de 2013: 1.

I&M S.A. LIBRO HISTORICO CLUB DEPORTIVO CUENCA. Vol. 1. Cuenca: I&M S.A., 2014.

MI FÚTBOL ECUADOR. Mi Fútbol Ecuatoriano. 25 de Septiembre de 2015 <mifutbolecuador.wordpress.com>.

EL COMERCIO. «Julio León saltó de los graderíos a la Presidencia del Deportivo Cuenca.» EL COMERCIO 2 de Diciembre de 2011: 1.

LA CANCHA. «D. Cuenca suma segundo triunfo consecutivo.» El Tiempo 12 de Julio de 2014: 1.

EL COMERCIO. «La actual directiva se retira y queda una lista para las elecciones del D. Cuenca.» Diario El Comercio 18 de Diciembre de 2014: 1.

BENDITO FÚTBOL. Bendito Fútbol. 12 de Febrero de 2015. 1 de Octubre de 2015 <<http://www.benditofutbol.com/>>.

EL MERCURIO. «Cárdenas toma las riendas del Deportivo Cuenca.» EL MERCURIO 24 de 12 de 2014: 1.

AAKER, DAVID A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 2009.

KELLER, KEVIN KANE. Strategic Brand Management. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008.

HAIR JR., JOSEPH F., ROBERT P. BUSH and DAVID J. ORTINAU. Investigación de Mercados en un ambiente de información digital. 4ª edición. México D.F.: McGraw-Hill, 2010.

EL TIEMPO. «Capacidad del estadio local se reduce a 16.540 personas.» Diario El Tiempo 03 de Abril de 2015: 1-1.

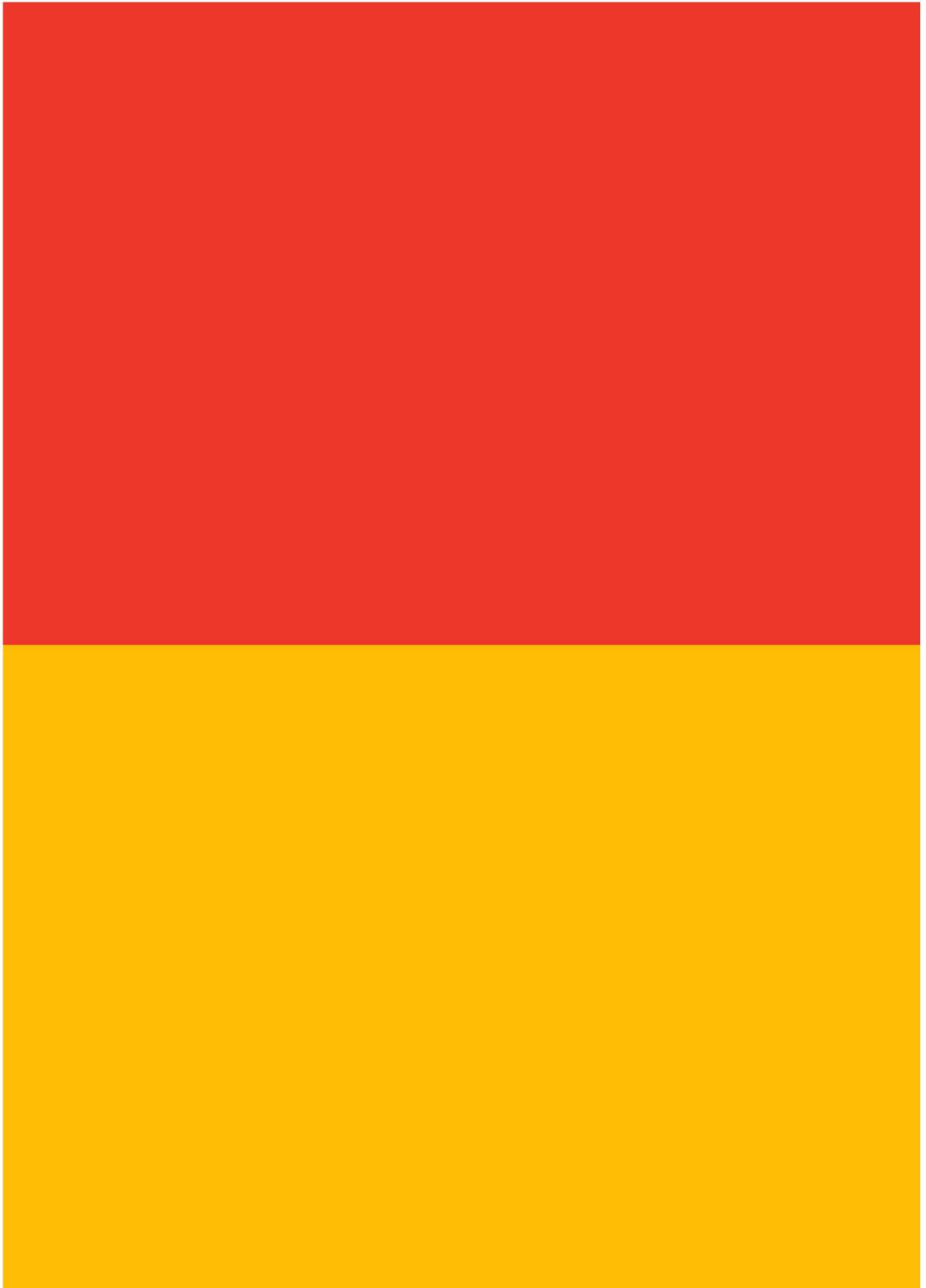
ABEDIN, SALMAN. IDEAS WHIT A SOUL. 6 de Enero de 2013. 9 de Diciembre de 2015 <tuesdaydigital.wordpress.com>.

AGENCIA DE GESTIÓN URBANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO. «AGENCIA DE GESTIÓN URBANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO.» 2013. CDMX. 01 de 12 de 2015 <<http://www.agu.df.gob.mx/logotipo-del-gobierno-del-distrito-federal/>>.

ANEXOS



CLUB DEPORTIVO CUENCA
MANUAL DE MARCA



INFORMACIÓN



Josué Proaño Coello
Cuenca-Ecuador
Telf: 0992601510
Mail: proanojosue@gmail.com

CONTENIDOS



PARTE 1: MARCA GRÁFICA

CONSTRUCCIÓN DEL ESCUDO	7
ESCUDO Y SIGNIFICADOS	8
LOGOTIPO Y PROPORCIONES.....	9
ÁREA DE RESPETO	10
TEST DE REDUCCIÓN.....	11
VARIACIÓN COLOR ESCUDO.....	12
VARIACIÓN COLOR LOGOTIPO.....	13

PARTE 2: COLOR Y TIPOGRAFÍA

COLORES INSTITUCIONALES	15
TIPOGRAFÍA.....	16

PARTE 3: EXTENCIÓN DE LA MARCA

LA PASIÓN NUNCA SE ACABA	18
TIENDA OFICIAL	19
CLUB DEPORTIVO CUENCA TV	20
FUNDACIÓN	21

INTRODUCCIÓN



Este manual de marca es la representación gráfica del Club Deportivo Cuenca. Un uso apropiado del logo, de los colores, de la tipografía y de las alteraciones que se realicen de la imagen, potencia a la marca del club.

La carencia de una guía, ha creado que el club utilice su imagen de manera incorrecta. Este manual, que es indispensable para la marca, ha sido ignorado durante los años.

Este es el primer manual, creado con fundamentos de la ideología del Club Deportivo Cuenca y de la ciudad.

Todos somos responsables de un uso apropiado de la marca Club Deportivo Cuenca, y cualquier irrespeto a la misma, generará efectos negativos para el club.

Josué Proaño Coello.

MARCA GRÁFICA

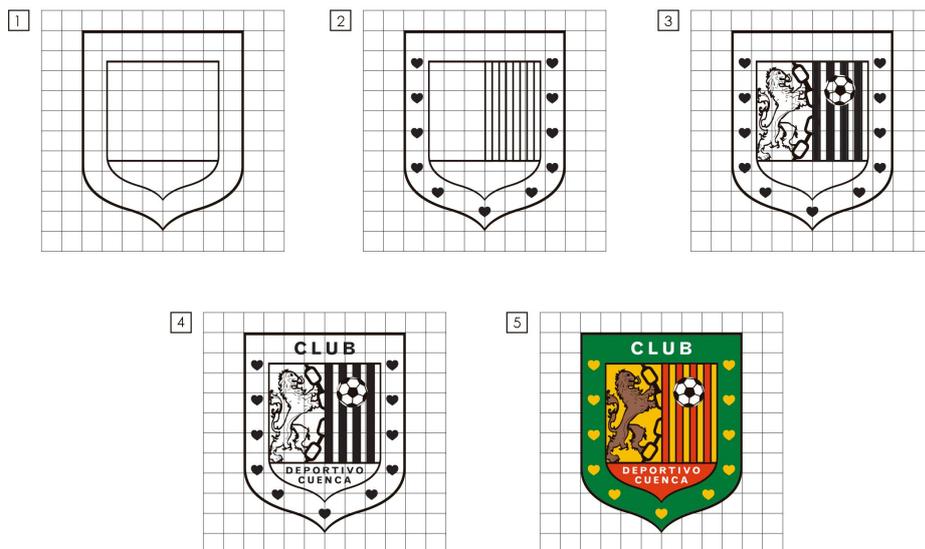
PARTE 1

MARCA GRÁFICA

CONSTRUCCIÓN DEL ESCUDO



El escudo fue creado por el artista cuencano Rubén Villavicencio el año 1971. Ha tenido pocas variaciones a lo largo de los años y mantiene la idea principal del artista. A continuación, se detalla en cinco pasos la creación del escudo con todos sus elementos. El único elemento que se puede agregar a este escudo es una estrella encima del mismo, que simboliza el campeonato nacional obtenido el año 2004.



MARCA GRÁFICA

ESCUDO Y SIGNIFICADOS



Cuando el escudo fue creado, se entregó significados a cada elemento. existen cuatro simbolismos: Los once "corazones de oro" del equipo dentro de un campo verde, defendiendo a la ciudad, Un león rampante destruyendo cadenas, Colores de la bandera de la ciudad de Cuenca, Balón que encarna el fútbol.

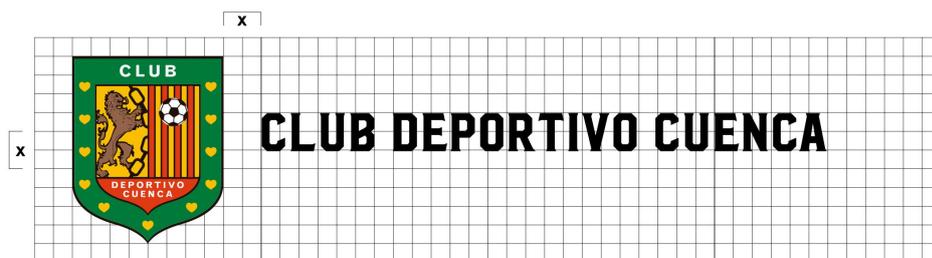


MARCA GRÁFICA

LOGOTIPO Y PROPORCIONES



El escudo tiene dentro de su arte el nombre del equipo, pero para fines de estética y de descripción, se coloca el nombre del equipo. Existen dos versiones; la primera es totalmente horizontal, la segunda esta compuesta de manera horizontal y vertical.



MARCA GRÁFICA

ÁREA DE RESPETO



El área de respeto es el espacio mínimo que debe tener libre el escudo y las dos versiones del logotipo. Se utiliza el balón que está dentro del escudo para referencia.



MARCA GRÁFICA

TEST DE REDUCCIÓN



El test de reducción es la prueba que se realiza al escudo y a las dos versiones del logotipo, en donde se describe cual es el tamaño mínimo que debe tener cada elemento.



15 mm



CLUB DEPORTIVO CUENCA

30 mm



CLUB DEPORTIVO CUENCA

40 mm

MARCA GRÁFICA

VARIACIÓN COLOR ESCUDO



Se coloca al escudo en dos fondos, el primero es claro y el segundo es oscuro. Sirve para valorar como utilizar el escudo en diferentes artes, con diferentes fondos. Siempre tiene que ser un color que contraste al del fondo o respetar los colores del escudo original.



MARCA GRÁFICA

VARIACIÓN COLOR LOGOTIPO



Se coloca los logotipos en dos fondos, el primero es claro y el segundo es oscuro. Sirve para valorar como utilizar los logotipos en diferentes artes, con diferentes fondos. Siempre tiene que ser un color que contraste al del fondo o respetar los colores del logotipo original.



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA



CLUB DEPORTIVO CUENCA

**COLOR Y
TIPOGRAFÍA
PARTE 2**

COLOR Y TIPOGRAFÍA

COLORES INSTITUCIONALES



Colores institucionales del Club Deportivo Cuenca. Se respetan los colores originales del equipo: Rojo, Amarillo y Negro. Se coloca a continuación el código en PANTONE, en CMYK, en RGB y el código para web. Además, se coloca cuatro opacidades permitidas en los tres colores: 80%, 60%, 40% y 20%.



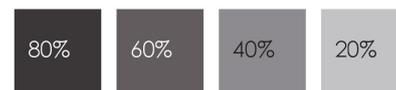
PANTONE 7626 C / CP
R: 198
G: 53
B: 39
C: 0%
M: 93%
Y: 95%
K: 2%
HTML: #C63527



PANTONE 7408 C / CP
R: 246
G: 190
B: 0
C: 0%
M: 29%
Y: 100%
K: 0%
HTML: #F6BE00



PANTONE PROCESS BLACK C
R: 37
G: 31
B: 31
C: 69%
M: 67%
Y: 59,8%
K: 79,23%
HTML: #251f1e



COLOR Y TIPOGRAFÍA

TIPOGRAFÍA



Existen dos tipos de tipografías permitidas para utilizar, ya sea en artículos o en artes gráficos: Uni Sans y Century Gothic. Ambas tienen dos formas de uso: Regular o Normal, y Bold.

PRIMERA TIPOGRAFÍA

HUDSON

SERIF

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

REGULAR

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

SEGUNDA TIPOGRAFÍA

CENTURY GOTHIC

REGULAR

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

BOLD

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**EXTENSIÓN DE
LA MARCA
PARTE 3**

EXTENCIÓN DE LA MARCA

LA PASIÓN NUNCA SE ACABA



La Pasión Nunca se Acaba es el eslogan del equipo, que tiene su propio logo. Se utiliza para interacción con el aficionado en medios y comunicados. Es el primer elemento de la arquitectura de la marca del Club Deportivo Cuenca.v



EXTENCIÓN DE LA MARCA

TIENDA OFICIAL



La Tienda Oficial del Club Deportivo Cuenca es el segundo elemento de la arquitectura de la marca. Se utiliza solamente para la tienda oficial del equipo, y se colocará en carteles, bolsas y productos oficiales del equipo. Se coloca el nombre del equipo dentro de la forma del escudo del equipo, y se incluye el año de fundación del equipo y el eslogan "La Pasión Nunca Se Acaba".



EXTENSIÓN DE LA MARCA CLUB DEPORTIVO CUENCA TV



Logotipo del canal oficial de YouTube del Club Deportivo Cuenca. Es el tercer elemento de la arquitectura de marca del equipo. Se utiliza solamente para el canal oficial del club, y para promoción del mismo.

**CLUB DEPORTIVO
CUENCA** 

EXTENCIÓN DE LA MARCA FUNDACIÓN



Logotipo del canal oficial de la Fundación Club Deportivo Cuenca. Es el cuarto elemento de la arquitectura de marca del equipo. Se utiliza para promocionar actividades sociales realizadas por el equipo y para oficios que se emitan por parte de esta submarca.



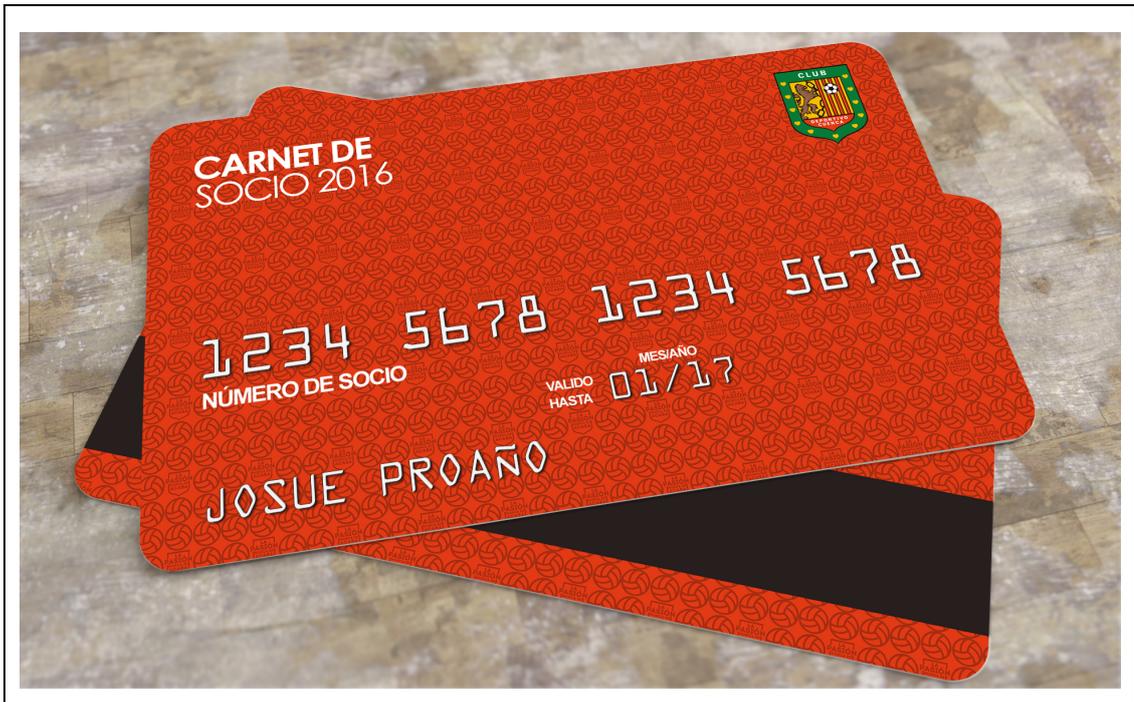


CLUB DEPORTIVO CUENCA

**CUENCA-ECUADOR
2015**

Anexo 2: Productos

Imagen No. 19: Carnet de Socio 2016.



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 20: tazas para merchandising.



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 21: Bufanda Club Deportivo Cuenca



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 22: Modelos Camisetas #1



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 23: Modelo Camiseta #2



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 24: Etiqueta camisetas.



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 25: Hoodie.



Fuente: Creación del autor.

Imagen No. 26: Camiseta y gorra.



Fuente: Creación del autor.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 30 de enero del 2015, conoció la petición del estudiante **JOSUE ANDRES PROAÑO COELLO** con código 50413, que denuncia su trabajo de titulación denominado: **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE VALOR DE MARCA PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA”** previa a la obtención del Grado de Ingeniero en Marketing. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia de tesis. Designa como **Director al Ing. Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador a la Ing. María Elena Castro Rivera y al Econ. José Vera Reino. El peticionario tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, a partir de la fecha de la finalización de sus estudios.

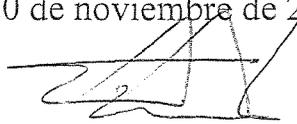
Cuenca, febrero 3 de 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'XV', enclosed within a large, loopy circular scribble.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Ingeniería en Marketing **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: "ELABORACION DE UN MODELO DE VALOR DE MARCA PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA" presentado por el señor JOSUE ANDRES PROAÑO COELLO (50413) previa a la obtención del grado de Ingeniera en Marketing, para el día **MARTES 25 DE NOVIEMBRE DE 2014, a las 20H00**

Cuenca, 20 de noviembre de 2014

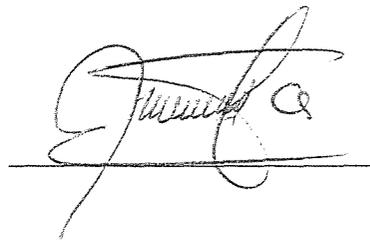


Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vázquez



Ing. María Elena Castro R.



Eco. José Vera

Comunicarlo
no puede hablar con el
José Jacano.

Comunicarlo

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Ingeniería de Marketing, reunida el día 19 de Noviembre de 2014, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación denominado: **"ELABORACION DE UN MODELO DE VALOR DE MARCA PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA"**, presentado por el Sr. Josué Andrés Poraño Coello con código 50413 egresado de la Escuela de Ingeniería en Marketing, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Ingeniería de Marketing, considera que la propuesta presentada por el estudiante cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Ing. María Elena Castro y el Econ. José Vera, quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del Tribunal sea quien realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia del trabajo de titulación.

Atentamente,

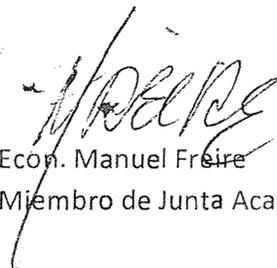


Ing. Marco Ríos.

Director de Escuela de Ingeniería en Marketing.
Universidad del Azuay.



Econ. Gianni Salamea Alvear
Miembro de Junta Académica



Econ. Manuel Freire
Miembro de Junta Académica

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO)

Fecha: 19-11-2014

ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING

*Diseños de Tesis
Escuela de Ingeniería en Marketing*

Estudiante: Josué Proaño Coello con código 50413 ✓

Tema: "ELABORACION DE UN MODELO DE VALOR DE MARCA PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA"

Para: La obtención del título de Ingeniero en Marketing

Director: Ing. Xavier Ortega.

Tribunal: Ing. María Elena Castro

Tribunal: Econ. José Vera.

DIA: *19-11-2014*

FECHA: *19-11-2014*

HORA: *8:00 AM*

OK

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. Nombre del estudiante: JOSUE ANDRES PROAÑO COELLO

1.1.2. Código (50413)

1.1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vázquez

1.1.4. 1.1.3 Codirector (opcional): _____

1.1 Tribunal: Ing. Ma. Elena Castro R. y Eco. José Vera

1.2 Título propuesto: ELABORACION DE UN MODELO DE VALOR DE MARCA PARA EL CLUB DEPORTIVO CUENCA

1.3 Resolución:

1.3.1 Aceptado sin modificaciones ~~X~~

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.1.1 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Xavier Ortega V.

1.1.2 No aceptado

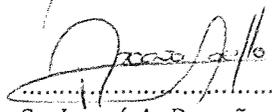
• Justificación:

Tribunal


.....
Ing. Xavier Ortega V.


.....
Ing. Ma. Elena Castro R.

.....
Eco. José Vera


.....
Sr. Josué A. Proaño C.


.....
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 25 de Noviembre 2014

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. **1.1 Nombre del estudiante:** JOSUE ANDRES PROAÑO COELLO

1.1.2. Código (50443)

1.1.3. **Director sugerido:** Ing. Xavier Ortega Vázquez

1.1.4. **1.3 Codirector (opcional):**

1.1.1.4. Título propuesto:

1.2 Revisores (tribunal): Ing. Ma. Elena Castro R. y Eco. José Vera

1.3 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			

17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....
.....

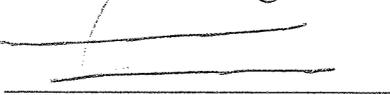
Ing. Xavier Ortega Vázquez



Ing. María Elena Castro R.



Eco. José Vera



Cuenca, 12 de Noviembre de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo, Josué Proaño Coello, estudiante de la carrera de Ingeniería en Marketing con código 50413, solicito de la manera más comedida se autorice que el Ingeniero Xavier Ortega Vásquez forme parte de mi tesis intitulado, **“Elaboración de un modelo de valor de marca para el Club Deportivo Cuenca”**, en calidad de Director Sugerido de la misma.

Por la favorable acogida que sepa dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Josué Andrés Proaño Coello

**ESTUDIANTE DE INGENIERÍA EN MARKETING DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

Cuenca, 04 de Noviembre de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad

De mis consideraciones:

Señor Decano, reciba un cordial saludo, al mismo tiempo informarle que luego de haber revisado el diseño de tesis intitulado **"ELABORACION DE UN M ODELO DE VALOR DE MARCA EN EL CLUB DEPORTIVO CUENCA"** previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing, realizado por Proaño Coello Josué Andrés estudiante de la carrera de Marketing; la misma cumple con los parámetros para una investigación de tercer nivel, razón por la cual considero oportuno que siga los trámites respectivos en el proceso de graduación.

Finalmente comunico a usted que acepto la dirección de la presente investigación.

Sin más por el momento, me despido de usted.

Atentamente,



Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA

DOCENTE

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



1. DATOS GENERALES:

1.1. Nombre del Estudiante: Josué Andrés Proaño Coello

1.1.1. Código: 50413

1.1.2. Contacto: proanojosue@gmail.com, 0992601510, 2459109.

1.2. Director Sugerido: Ing. Xavier Ortega

1.2.1. Contacto: xortega@uazuay.edu.ec, 2808687

1.3. Co-director sugerido: No aplica

1.4. Asesor Metodológico: No aplica

1.5. Tribunal Asignado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de carrera:

1.7.1. Código UNESCO: Marketing, 5311.06. Organización y Dirección de Empresas. Gestión de Marca.

1.7.2. Tipo de Trabajo:

- Investigación.
- Propuesta de Modelo.

1.8. Área de estudio: Gestión de Marca.

1.9. Título propuesto:



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Elaboración de un modelo de valor de marca en el Club Deportivo Cuenca.

2. CONTENIDO:

2.1. Motivación de la Investigación:

La motivación de la investigación se debe a que la marca es el activo más importante de cualquier empresa o entidad; y se necesita tener un modelo para facilitar el manejo de la imagen incluso en instituciones deportivas como es el Club Deportivo Cuenca.

2.2. Problemática:

Un club de fútbol que carece de una imagen distintiva o de una marca consolidada, a pesar de ser ídolo de una ciudad, comienza a tener problemas de retención de clientes que en este caso son los hinchas; peor aún, se crean más dificultades el momento de generar clientes nuevos o clientes potenciales.

Este problema lo sufre la mayoría de clubes ecuatorianos, por esa razón los estadios cada vez se llenan menos, existe menos afición adquiriendo artículos de los equipos y por ende los ingresos son menores, generando problemas financieros que muchas de las veces son difíciles de solventar para clubes como el Deportivo Cuenca.

Elaborar un modelo de marca, analizando el medio y la afición, facilita la aplicación de técnicas o estrategias para que los clientes se mantengan, se afilien nuevamente y se capte clientes nuevos y potenciales.

2.3. Pregunta de Investigación:

¿Cómo elaborar un modelo de valor de marca para el Club Deportivo Cuenca?

2.4. Resumen:

La actualidad del Club Deportivo Cuenca preocupa en muchos sentidos; estadios vacíos, demandas constantes, disminución de aficionados y



problemas económicos, son algunos de los problemas que han afectado la imagen del club, deteriorando su marca y por ende realizando un círculo vicioso que no termina. El elaborar un modelo de marca en donde se propongan técnicas y estrategias para mejorar la imagen del club, es una solución para revalorizar la marca, mantener y captar clientes, y en consecuencia generar mayores ingresos que son indispensables para el club.

La aplicación de técnicas que se encuentran en áreas como el marketing deportivo, el benchmarking y la gestión de marca, ayudarán a la elaboración de un modelo que revitalice la marca del Club Deportivo Cuenca, generando ventajas obvias con otros clubes del país. Los resultados que se esperan obtener son el posicionamiento una marca fuerte en el medio cuencano, permitiendo así mantener y atraer a más aficionados que brinden ganancias al club.

2.5. Estado del arte y marco teórico:

El fútbol durante los últimos años ha dejado de ser solamente un deporte, y se ha convertido en todo el mundo en una empresa a la cual hay que administrar y saber utilizar los recursos de la manera más eficiente para poder tener éxito. El no tomar en cuenta aspectos de marketing dentro de un club de fútbol, hace que el mismo como empresa pierda mercado con su competencia. Más aún, si esta entidad no tiene poder en su marca, esta perdiendo fuerza en su activo más grande.

Por lo globalizado que se ha convertido el mundo, este momento los clubes ecuatorianos de fútbol no tienen que competir solamente entre ellos en cuestión de ganar más mercado, sino que se enfrentan a gigantes de la industria procedentes de Europa, Argentina y Brasil. Por esta razón, crear un modelo de marca que revitalice la imagen del club, capte nuevos seguidores y vuelva a enamorar a los clientes que perdieron el interés por el equipo y se convirtieron en hinchas de clubes que ni si quiera están en su país, es lo que necesita el Club Deportivo Cuenca.

Para poder realizar un modelo de valor marca, en donde se espera mejorar la imagen de un club de fútbol, se considera indispensable que el proyecto



este basado en tres ámbitos del marketing: El Marketing Deportivo, La Gestión de Marca y el Benchmarking; estos tres métodos ayudarán a que el modelo este envuelto en el ámbito del deporte, se utilicen técnicas comprobadas de mejoramiento de marca y se pueda utilizar estrategias exitosas de entidades que han triunfado dentro de la industria del fútbol.

Marketing Deportivo:

“El mercadeo deportivo puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, dándoles un sentido de pertenencia y unidad de orientación.” Gerardo Molina (2009).

Jaime Rivera Camino y Víctor Molero Ayala (2012) explican que el marketing deportivo es el conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfacciones, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva.

El utilizar técnicas de marketing deportivo que se ha comprobado que funciona, ayuda a que exista mayor intercambio entre la entidad deportiva y la afición. En este caso, el Club Deportivo Cuenca brinda un servicio de entretenimiento y ocio, y por otro lado la afición entrega al club apoyo económico y estímulo a las personas que conforman el Club, ya sea jugadores, dirigentes o el cuerpo técnico.

Cuando no se forma el intercambio natural entre el club y la hinchada, ambos pierden un beneficio, pero es más complicado sobrellevar la falta de apoyo de la afición por parte de la entidad deportiva, ya que el fútbol se ha convertido en un negocio, y sin apoyo y sin dinero, es complicado sacar adelante a un club.

Gestión de Marca:

“La marca es una realidad compleja y global. Es el todo y las partes. No es una cosa ni una superposición de cosas y acciones. La marca es ambivalente: consta de un aspecto real y económico (es el principal capital



de la empresa) y un aspecto ideal y cultural (la fascinación social por las marcas y el deseo de apropiación que ellas suscitan.” (Joan Costa)

En el año 2006, Aaker y Joachimsthaler estudiaron el liderazgo de marcas dando a exponer sus puntos de vista mediante investigaciones, donde explica toda la parte del fortalecimiento de una marca y como generar un modelo básico para la gestión de la misma.

“La creación o fortalecimiento de la marca debe observarse como un proceso vinculado a la estrategia de la organización y a su misión organizativa, por lo que debe considerar todos los aspectos de impacto en clientes, inversores y proveedores.” (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p.12)

Keller (2008) explica que desde el punto de vista práctico, el valor de la marca es el valor agregado que un producto acumula como resultado de las inversiones pasadas en la actividad de marketing para la marca. Es el puente entre lo que le ha sucedido a la marca en el pasado y lo que le sucederá en el futuro.

Benchmarking:

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros” (David T. Kearns)

El benchmarking, en otras palabras, es utilizar el ejemplo de los mejores en tu mercado o industria para alcanzar resultados similares. La diferencia en hacer una copia exacta de las practicas ya realizadas por otras empresas, es que el benchmarking tiene que adaptarse al mercado en el cual se va a poner en practica dichas estrategias y a su vez, intentar ser más óptimos en el proceso así como tener mejores resultados.

En el caso del mundo deportivo, en especial en el fútbol, el benchmarking se utiliza mucho con ejemplos de países más desarrollados en la formación de dirigencias y equipos en sí, como Europa, Brasil y Argentina. Pero no se puede hacer exactamente lo mismo que han hecho los clubes de esos países, ya que la realidad en el Ecuador es muy diferente. Se tiene que



acoplar sus estrategias al medio ecuatoriano y utilizar técnicas similares, pero no iguales, a las de las ligas más poderosas del mundo.

2.6. Hipótesis: No aplica.

2.7. Objetivo General:

Elaborar un modelo de valor de marca, mediante técnicas y estrategias de gestión de marca y benchmarking, para el Club Deportivo Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos:

- Analizar las teorías del Marketing Deportivo.
- Examinar las técnicas y estrategias de la Gestión de Marca.
- Estudiar las técnicas y estrategias del Benchmarking a través de casos.
- Analizar la situación actual del Club Deportivo Cuenca.
- Elaborar un modelo de valor de marca para el Club Deportivo Cuenca.

2.9. Metodología:

Dentro de la siguiente investigación se realizara investigación bibliográfica y de campo. La investigación bibliográfica brindará mayor información didáctica de cómo realizar un modelo de valor de gestión de marca. Dentro de la investigación de campo, se realizará una parte cualitativa, que será un grupo focal, y otra cuantitativa, que serán encuestas a los aficionados del Club Deportivo Cuenca.

2.10. Alcances y resultados esperados:

Al poner en práctica las técnicas y estrategias del marketing deportivo, de la gestión de marca y el benchmarking, se espera obtener un modelo aplicable de valor de marca, que tenga contenido de ayuda para el Club Deportivo Cuenca.



2.11. Supuestos y Riesgos:

El mayor problema que se puede encontrar dentro de esta investigación es el tener trabas por cuestiones internas del Club, ya que la situación actual del mismo es preocupante. Para solucionar este riesgo, se espera tener la información suficiente por parte de material bibliográfico y por personas expertas en el tema de la situación del Club.

2.12. Presupuesto:

RUBRO	COSTO		JUSTIFICACIÓN
	UNITARIO	TOTAL	
Papelería	\$0,01	\$10,00	Se utilizará para elaboración de encuestas, presentación de informes y presentación final
Impresiones	\$0,10	\$100,00	Se utilizará para elaboración de encuestas, presentación de informes y presentación final
Alimentación		\$120,00	Para grupos focales y días de trabajos de campos
Transporte		\$80,00	Para gasolina y depreciación de vehículos
Suministros y Materiales		\$30,00	Para trabajo de campo, anotaciones e informes finales
USB		\$5,00	Recolección y almacenamiento de información
Servicios Profesionales		\$150,00	Para ayuda en el proceso de elaboración del informe final
Internet		\$150,00	Para investigación de información necesaria para el informe.
Derechos de Grado		\$54,00	Trámite para graduación
Laptop		\$75,00	Utilización y depreciación de la computadora
Misceláneos		\$38,70	Por gastos no contemplados
TOTAL		\$812,70	



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.13. Financiamiento:

El proyecto será autofinanciado por los ingresos del autor.

2.14. Esquema tentativo:

INTRODUCCIÓN

Capítulo I: Marketing Deportivo

- 1.1. Definiciones Generales
- 1.2. Posicionamiento en el mercado deportivo
- 1.3. La marca en el fútbol
- 1.4. Estrategias de marketing deportivo

Capítulo II: Gestión de marca

- 2.1. ¿Qué es Gestión de Marca?
- 2.2. Liderazgo de una marca; definición de liderazgo.
- 2.3. Definición de la personalidad de la marca.
- 2.4. Arquitectura de la marca.
- 2.5. Planeación e implementación de programas de marketing de la marca.
- 2.6. Factores a considerar para el valor de la marca.

Capítulo III: Benchmarking

- 3.1. Perspectiva del marketing deportivo mundial.
- 3.2. Casos de éxito de clubes Europeos y Latinoamericanos.

Capítulo IV: Situación actual del Club Deportivo Cuenca

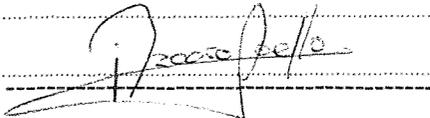
- 4.1. Análisis del Entorno.
- 4.2. FODA del Club deportivo Cuenca
- 4.3. Actores involucrados en el Club Deportivo Cuenca.



- f. Rivera Camino J.; Molero Ayala V. (2012). *Marketing y fútbol, el mercado de las pasiones* (1era. Ed.) España: ESIC.
- g. Kotler P.; Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta Ed.) México: Person Education.

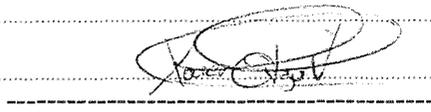
2.17. Anexos: No aplica.

2.18. Firma de responsabilidad (Estudiantes):



Josué Proaño Coello

2.19. Firma de responsabilidad (Director Sugerido):



Ing. Xavier Ortega

2.20. Fecha de Entrega:



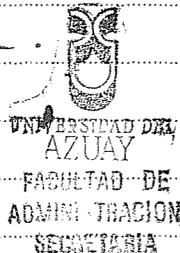
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el Señor **Josué Andrés Proaño Coello**, registrado con código **50413** perteneciente a la Escuela de Ingeniería en Marketing tiene aprobado más del 80% de pensum de estudios.

Cuenca, Noviembre 11 de 2014/



Derecho 68584

vcf.-